

Slovenský CEO prieskum 2025

15. ročník

# Budúcnosť je už tu – ste pripravení?



**CEOs vidia prvé zlepšenia produktivity vďaka generatívnej AI a rastúce výnosy z investícií do udržateľnosti. Je výzvou rozšíriť ich rozsah a zrýchliť tempo.**



**Forbes**

[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025)

**Názory CEOs z aktuálneho prieskumu môžeme zhrnúť jednoducho do vyjadrenia – budúcnosť je už tu – ale nie rovnomerne všade. Toto tvrdenie charakterizuje výsledky globálneho a slovenského CEO prieskumu spoločnosti PwC, ktorý vychádza z odpovedí 4 701 generálnych riaditeľov zo všetkých regiónov svetovej ekonomiky a 130 na Slovensku.**

Niektorí CEOs sa snažia rýchlo využiť potenciál rastu a tvorbu hodnoty, ktoré prinášajú hlavné transformačné sily našej doby. Investujú do generatívnej umelej inteligencie (GenAI), riešia príležitosti a hrozby spojené so zmenou klímy a transformujú svoje činnosti a biznis modely, aby vytvárali hodnotu novými spôsobmi. Mnohí ďalší však postupujú pomaly, brzdení spôsobom myslenia a procesmi, ktoré vedú k pasivite.

Táto druhá skupina má dve možnosti: buď zrýchli svoje úsilie o reinvenciu, alebo sa spoľahne na nádej – nádej, že s niekoľkými drobnými úpravami budú dnešné prevádzkové a biznis modely naďalej prinášať výsledky, aj keď umelá inteligencia a prechod na nízkouhlíkovú ekonomiku výrazne menia biznis a celé ekonomické a spoločenské systémy.

Medzi kľúčové zistenia patria:

- **Očakávania od generatívnej AI zostávajú vysoké.** Tretina CEOs vo svete a 16 % na Slovensku tvrdia, že GenAI v uplynulom roku zvýšila ich tržby a ziskovosť. Pričom polovica CEOs vo svete a 30 % na Slovensku očakáva, že investície do tejto technológie zvýšia zisky aj v nasledujúcom roku. Napriek tomu je dôvera v jej využitie stále prekážkou širšieho prijatia.
- **Investície do klimatických opatrení a udržateľnosti sa vyplácajú.** Až 33 % CEOs vo svete a 27 % na Slovensku uviedli, že investície do ekologických iniciatív v posledných piatich rokoch viedli k rastu tržieb. Dve tretiny riaditeľov tvrdia, že tieto investície buď znížili náklady, alebo nemali významný vplyv na výdavky.
- **Hranice medzi odvetviami sa stierajú.** Takmer 40 % CEOs vo svete a 42 % na Slovensku uviedlo, že ich spoločnosti začali v posledných piatich rokoch konkurovať v nových odvetviach. V súlade s minuloročným prieskumom štyria z desiatich riaditeľov vo svete a až 66 % na Slovensku tvrdí, že ich spoločnosť nebude v priebehu desiatich rokov životaschopná, ak bude pokračovať v súčasnom spôsobe podnikania.

- **Tempo reinvenencie je pomalé.** CEOs vo svete tvrdia, že v priemere iba 7 % tržieb za posledných päť rokov pochádzalo z nových podnikov, ktoré spoločnosti v tomto období založili. A CEOs na Slovensku ešte menej – len 3,8 % tržieb. Medzi hlavné prekážky transformácie patria slabé rozhodovacie procesy, nízka miera presunu zdrojov z roka na rok a nesúlad medzi krátkou očakávanou funkčnou dobou mnohých generálnych riaditeľov a dlhodobými megatrendmi, ktoré ovplyvňujú podnikanie.
- **CEOs vo svete sú optimistickí v otázke krátkodobého výhľadu.** Aj keď sa obávajú dlhodobej životaschopnosti svojich spoločností. Takmer 60 % CEOs vo svete očakáva, že globálny ekonomický rast sa v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov zvýši, čo je nárast oproti 38 % v minuloročnom prieskume a len 18 % pred dvoma rokmi. V pomere viac ako dva ku jednej plánujú CEOs vo svete v priemere skôr zvýšiť (42 %) než znížiť (17 %) počet zamestnancov v nadchádzajúcom roku.
- **CEOs na Slovensku veria viac globálnej ekonomike než slovenskej.** Až 45 % očakáva spomalenie rastu domácej ekonomiky a iba 30 % spomalenie rastu ekonomiky vo svete. Polovica CEOs na Slovensku očakáva, že tempo rastu globálnej ekonomiky sa zrýchli, a 32 % očakáva zrýchlenie od domácej ekonomiky na Slovensku. Na Slovensku najviac CEOs neplánujú zmeny v počte zamestnancov (39 %), a ak plánujú zmeny, tak približne rovnako CEOs plánujú zvýšiť (20 %) a znížiť (18 %) počet zamestnancov v najbližších 12 mesiacoch.

## Dve kľúčové témy: Umelá inteligencia a klimatická zmena

### Prvé výsledky z generatívnej AI – CEOs na Slovensku sú opatrnejší než vo svete

Len dva roky po tom, čo sa generatívna AI (GenAI) dostala do povedomia väčšiny manažérov, ju firmy po celom svete začínajú využívať vo veľkom. Navyše, mnohí CEOs už vidia sľubné výsledky. Viac ako polovica CEOs vo svete (56 %) uvádza, že GenAI zvýšila efektivitu využívania času zamestnancov, zatiaľ čo približne tretina hlási rast tržieb (32 %) a ziskovosti (34 %). Na Slovensku sú CEOs omnoho opatrnejší, 39 % uvádza, že GenAI zvýšila efektivitu využívania času zamestnancov, zatiaľ čo približne tretina hlási rast tržieb (16 %) a ziskovosti (15 %).

Hoci tieto výsledky mierne zaostávajú za očakávaniami CEOs vo svete spreď roka, ich optimizmus to neoslabilo. Očakávania vplyvu GenAI na nadchádzajúci rok zostávajú takmer identické s minuloročnými: približne polovica riaditeľov (49 %) verí, že GenAI zvýši ziskovosť ich spoločnosti v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov.

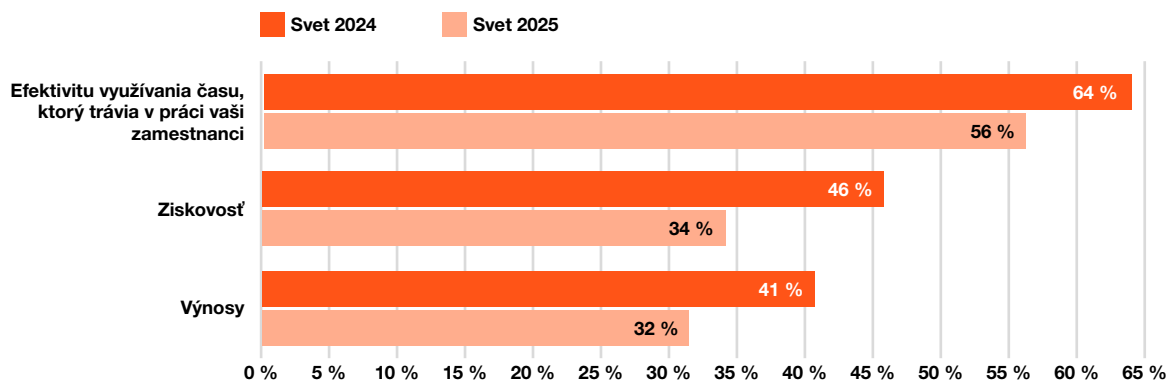
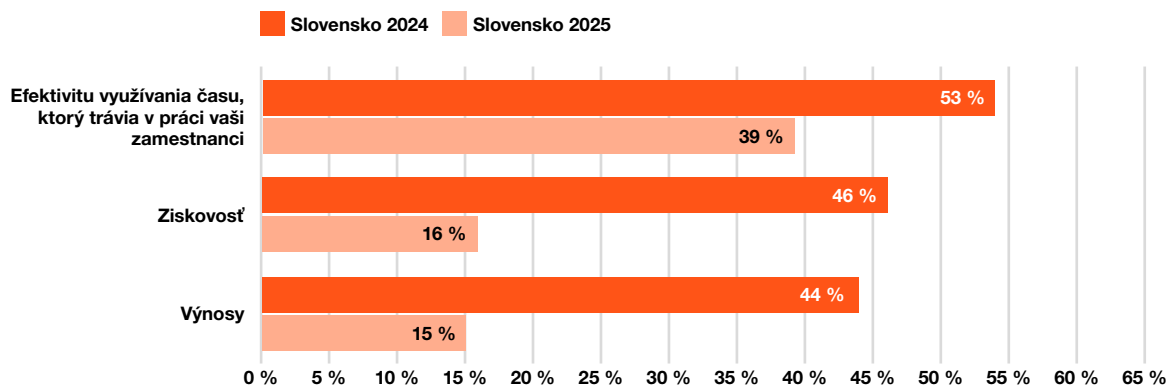
Tieto čísla sú v súlade aj s ďalšími prieskumami PwC medzi manažérmi, zamestnancami a investormi. V prieskume PwC Global Workforce Hopes & Fears 2024 uviedlo 62 % zamestnancov, že očakávajú zvýšenie svojej efektivity v práci vďaka GenAI v priebehu nasledujúceho roka. V PwC Global Investor Survey 2024 až dve tretiny investorov a analytikov predpokladajú, že spoločnosti, do ktorých investujú, dosiahnu v nadchádzajúcom roku produktívne zisky vďaka GenAI.

## Očakávania CEOs od GenAI v roku 2024 boli viac optimistické než realita

**Otázka 2024:** Do akej miery GenAI zvýši alebo zníži nasledujúce faktory vo vašej spoločnosti?

**Otázka 2025:** Do akej miery GenAI zvýšila alebo znížila nasledujúce faktory vo vašej spoločnosti v posledných 12 mesiacoch?

(Zobrazené sú iba percentá respondentov, ktorí odpovedali „výrazne zvýši“, „mierne zvýši“ a „nepatrne zvýši“ o 5 % a viac.)



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

# CEOs vo svete a na Slovensku uvádzajú rozdielny vplyv GenAI na počet zamestnancov

**Otázka:** Do akej miery zvýši alebo zníži GenAI počet zamestnancov vo vašej firme v najbližších 12 mesiacoch?

Slovensko 2024

■ Zníži o 5 % a viac   ■ Takmer bez zmeny ( $\pm 5\%$ )   ■ Zvýši o 5 % a viac



**Otázka:** V akej miere zvýšila alebo znížila GenAI počet zamestnancov za uplynulých 12 mesiacov?

■ Zníži o 5 % a viac   ■ Takmer bez zmeny ( $\pm 5\%$ )   ■ Zvýši o 5 % a viac



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

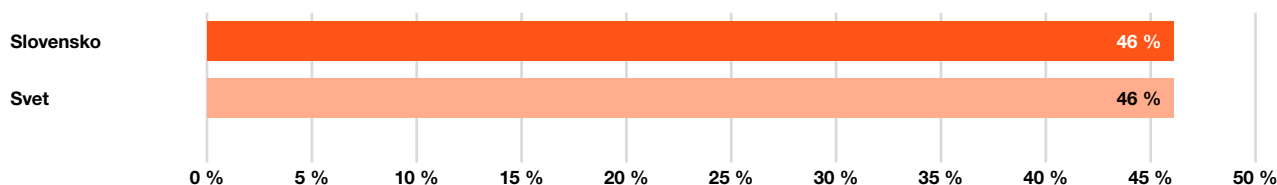


## CEOs na Slovensku a vo svete majú rozdielne očakávania v otázke vplyvu GenAI na ziskovosť

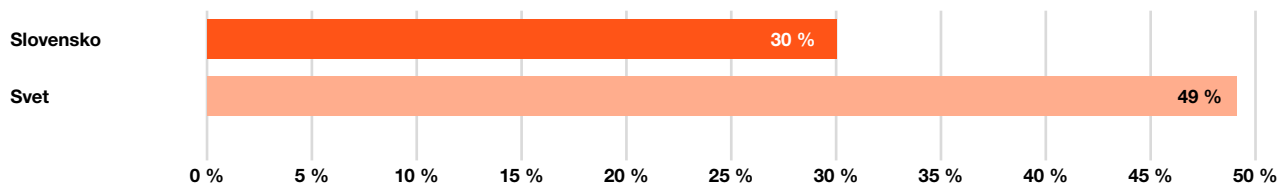
**Otázka:** Do akej miery GenAI zvýši alebo zníži ziskovosť vašej spoločnosti v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov?

(Zobrazené sú iba percentá respondentov, ktorí odpovedali „zvýši o 5 % a viac“.)

### Očakávania na rok 2024



### Očakávania na rok 2025



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025 | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

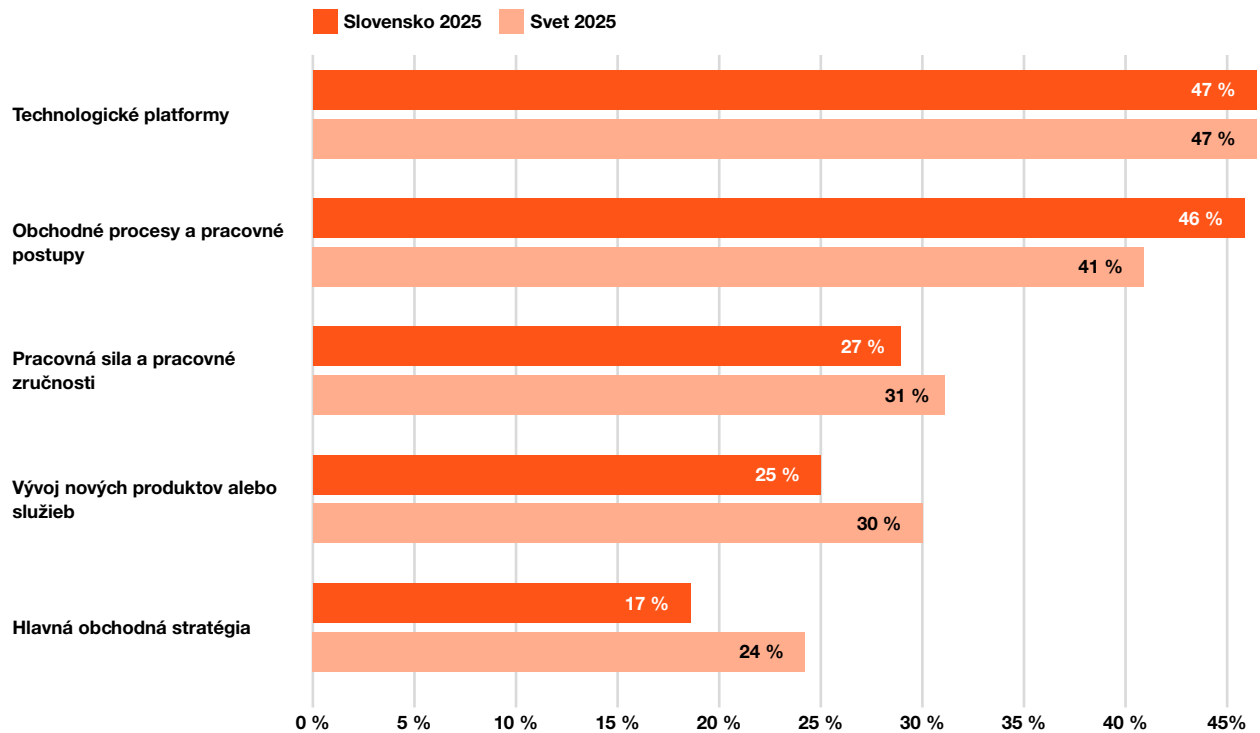
Hoci je ešte len začiatok, naše dáta nenaznačujú rozsiahly pokles pracovných príležitostí v globálnej ekonomike. Niektorí generálni riaditelia vo svete (13 %) uvádzajú, že v dôsledku generatívnej AI za posledných 12 mesiacov znížili počet zamestnancov; najčastejšie sa tak dialo v sektoroch poisťovníctva, maloobchodu, farmácie a biologických vied (16 %). Napriek tomu mierne vyššie percento (17 %) uvádza, že počet zamestnancov v dôsledku investícií do generatívnej AI vzrástol.

S výhľadom do budúcnosti takmer polovica CEOs vo svete tvrdí, že ich najvyššou prioritou v priebehu nasledujúcich troch rokov bude integrácia AI (vrátane generatívnej AI) do technologických platforiem, obchodných procesov a pracovných postupov. Menej CEOs plánuje využívať AI na vývoj nových produktov a služieb alebo na transformáciu základnej biznis stratégie. Pre väčšinu spoločností dáva toto poradie priorit zmysel. Prekvapujúcejšie je, že iba tretina generálnych riaditeľov plánuje začleniť AI do stratégie rozvoja pracovnej sily a zručností. To by mohlo byť prehliadnutie. Využitie potenciálu generatívnej AI bude totiž závisieť od toho, či zamestnanci vedia, kedy a ako tieto nástroje používať – a či rozumejú aj možným rizikám.

## Menej než tretina CEOv systematicky integruje AI do práce zamestnancov a ich zručností

**Otázka:** Do akej miery predpokladáte, že AI (vrátane GenAI) bude v priebehu nasledujúcich troch rokov systematicky integrovaná do nasledujúcich oblastí vo vašej spoločnosti?

(Zobrazené sú iba odpovede „vo veľmi veľkej miere“ a „vo veľkej miere“.)



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

---

### **Vaše ďalšie kroky: Pozerajte na cieľ**

Generatívna AI (GenAI) je stále pomerne nová z hľadiska svojho technického vývoja a len začína svoju cestu k rozsiahlej implementácii v biznise a spoločnosti. Preto by nemalo byť prekvapujúce, že takmer dve tretiny spoločností zatiaľ nezaznamenali konkrétne finančné výsledky. Výzvou pre CEOs je udržať pozornosť svojej organizácie na cieľovej méte uprostred nadšenia, ktoré sprevádza zavedenie každej významnej technológie.

Zachytenie produktívneho potenciálu GenAI sa čoskoro stane nevyhnutnosťou v mnohých odvetviach. Na dosiahnutie týchto prínosov je potrebný systematický prístup k rozhodovaniu, kde technológiu implementovať, spolu s investíciami do pripravenosti dát, integrácie GenAI do technologických platforiem a pracovných procesov, ako aj efektívnych programov na rozvoj zručností zamestnancov.

Tieto základné kroky tiež pripraví organizácie na využitie väčších príležitostí v budúcnosti – či už ide o transformáciu konkrétnej funkcie alebo radikálnu zmenu obchodného modelu. Vplyv GenAI sa bude líšiť v jednotlivých sektoroch, ale jeho transformačný potenciál je vo väčšine z nich vysoký.

## Prínosy klimatických opatrení

Keď sme požiadali CEOs, aby zhodnotili finančný vplyv svojich investícií do ekologických riešení za posledných päť rokov, zistili sme, že je až šesťkrát väčšia pravdepodobnosť zvýšenia tržieb než ich zníženia. Okrem toho približne dve tretiny CEOs globálne uvádzajú, že investície do udržateľnosti buď znížili náklady, alebo nemali výrazný vplyv na výdavky.

Tieto prínosy a náklady však nie sú rozdelené rovnomerne, pričom rozdiely sú čiastočne spôsobené kombináciou stimulov a regulácií v jednotlivých krajinách. Napríklad približne polovica CEOs v Nemecku a Francúzsku uvádza, že klimatické investície v posledných piatich rokoch viedli k zvýšeniu nákladov, zatiaľ čo v USA to tvrdí len pätina ich kolegov. Naopak, CEOs v pevninskej Číne oveľa častejšie uvádzajú dodatočné príjmy z týchto investícií (60 %) a dodatočné vládne stimuly (46 %) v porovnaní s inými regiónmi sveta.

Po zohľadnení geografických a ďalších faktorov však zistíme, že klimatické investície sú spojené s vyššími ziskovými maržami. Tento záver je v súlade s analýzou minuloročného prieskumu medzi CEOs, ktorý preukázal súvislosť medzi širokou škálou klimatických opatrení a silnejšími finančnými výsledkami. Dôležité je aj nedávne zistenie výskumu z Harvard Business School (publikované v PwC's strategy+business), ktoré ukázalo rýchlejší rast príjmov medzi firmami, ktoré transformujú svoje produktové portfólio smerom k ekologickým riešeniam.

Kľúčové je, že väčšina investorov je o týchto prínosoch presvedčená. V prieskume PwC Global Investor Survey 2024 takmer 70 % respondentov súhlasilo s tým, že spoločnosti by mali vynakladať finančné prostriedky na riešenie problémov udržateľnosti a ESG relevantných pre ich podnikanie, aj keď to krátkodobo zníži ich ziskovosť. Navyše 56 % CEOs globálne a 54 % CEOs na Slovensku uvádza, že ich osobné motivačné odmeny sú naviazané na ukazovatele v oblasti udržateľnosti. Platí pritom, že čím vyšší podiel odmien je ohrozený, tým väčšia časť príjmov pochádza z klimaticky udržateľných investícií.

## Tretina CEOs vo svete hlási zvýšenie tržieb z investícií šetrných k životnému prostrediu

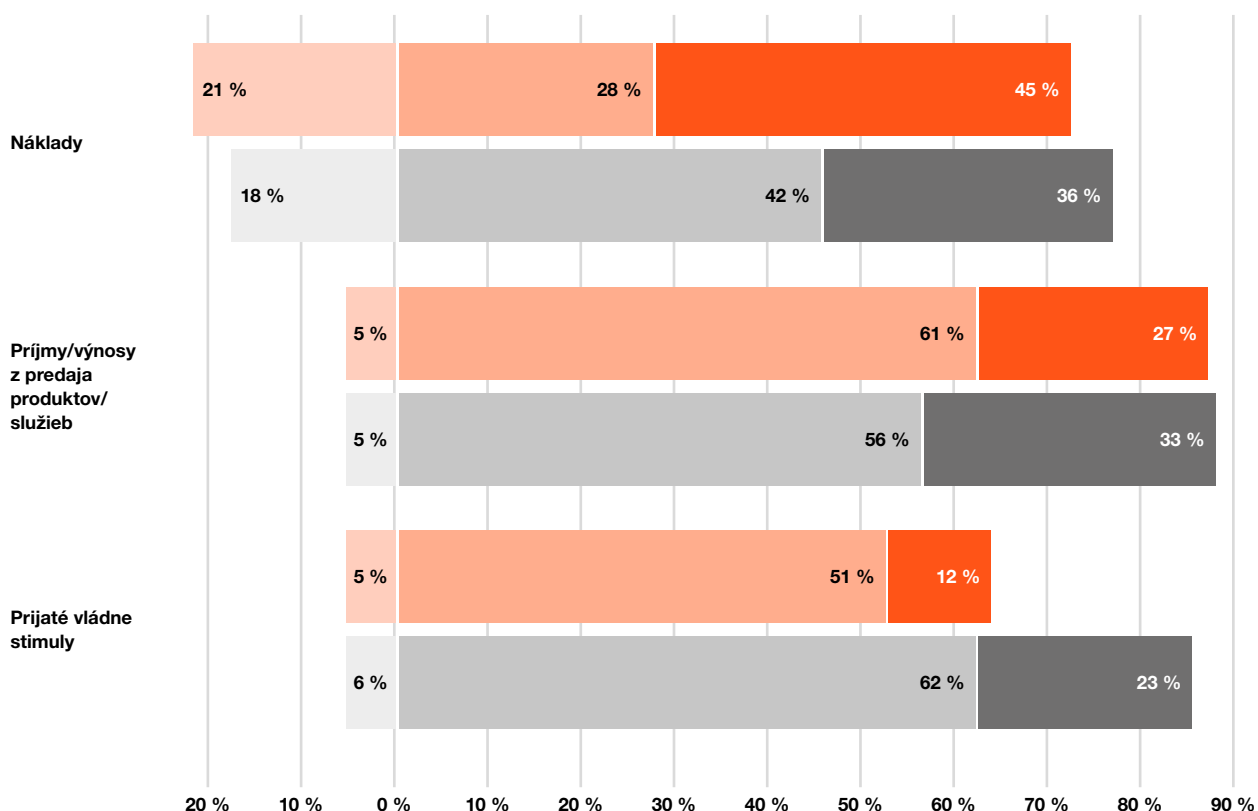
**Otázka:** Do akej miery spôsobili investície šetrné voči klíme, ktoré v uplynulých piatich rokoch iniciovala vaša spoločnosť, nárast alebo pokles nasledovného?

Slovensko 2025

Pokles Malá alebo žiadna zmena Zvýšenie

Svet 2025

Pokles Malá alebo žiadna zmena Zvýšenie



\*Príklady investícií šetrných k životnému prostrediu zahŕňajú prechod na energeticky efektívne prevádzky, vývoj ekologickejších produktov a služieb a zavádzanie technológií na znižovanie emisií.

Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

### Váš ďalší krok: Hľadajte udržateľnú hodnotu

Vytváranie hodnoty z udržateľnosti sa začína tým, že si generálni riaditelia a ich vrcholové tímy kladú výzvu – prinášať na trh klimaticky šetrné produkty, služby a technológie. Ako už bolo spomenuté, tretina spoločností dnes generuje príjmy z klimatických investícií uskutočnených za posledných päť rokov. Tento podiel sa bude zvyšovať, keď sa ekonomiky budú dekarbonizovať.

Okrem tohto úsilia je dôležité dôkladne preskúmať využívanie zdrojov a spotrebu energie vo vašej spoločnosti. To znamená riešiť takzvanú energetickú trilému: súčasne zabezpečiť spoľahlivé dodávky energie, znižovať emisie a optimalizovať náklady. Hodnota sa neustále mení v rámci globálnych energetických systémov, keďže mnohé organizácie začínajú zohrávať dvojité úlohu producenta a spotrebiteľa. Títo energetickí „prosumeri“ síce stále nakupujú elektrinu zo siete, ale zároveň ju aj vyrábajú, ukladajú a predávajú.

Ďalšia dôležitá úloha: zaviesť dátovú stratégiu pre udržateľnosť. Tá umožní vašej spoločnosti splniť nové požiadavky na vykazovanie a zároveň poskytne vedúcim pracovníkom v celom podniku presné a faktami podložené poznatky na podporu rozhodovania.



# Biznis ako (ne)obvykle

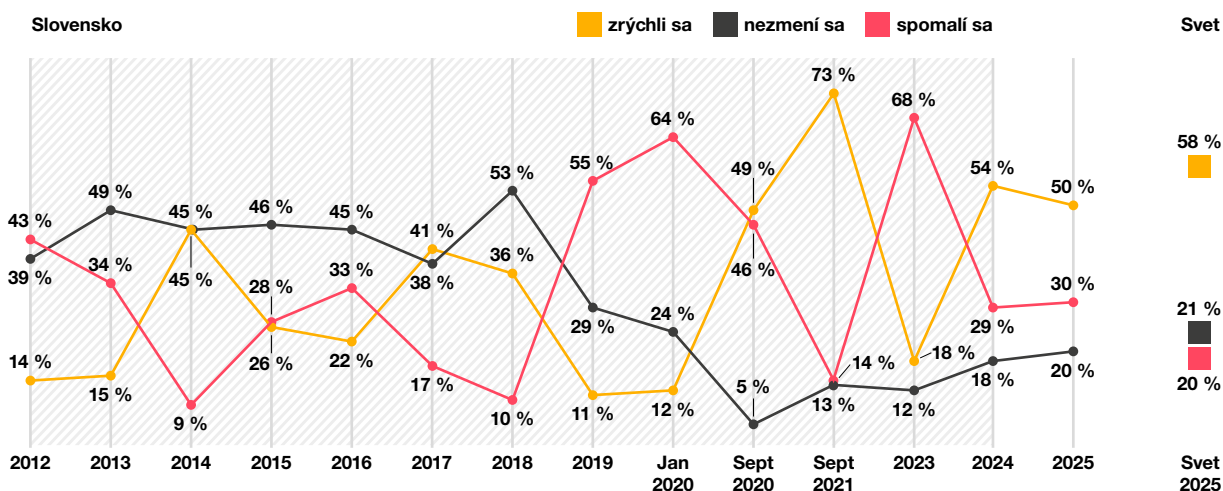
## Výhľad a hrozby

V prostredí geopolitického a obchodného napätia môže byť prekvapivé, že CEOs globálne sú optimistickí, pokiaľ ide o vyhladky globálnej ekonomiky. Takmer 60 % globálne očakáva v nasledujúcich 12 mesiacoch zlepšenie globálneho rastu – čo je nárast oproti 38 % v minuloročnom prieskume a len 18 % pred dvoma rokmi. Rovnako zostávajú vo veľkej miere optimistickí aj v otázke vyhladok vlastných spoločností. Výrazným ukazovateľom je, že viac ako dvojnásobne viac CEOs globálne plánuje zvýšiť počet zamestnancov (42 %) ako znížiť (17 %).

Ale CEOs na Slovensku nezdieľajú so svojimi kolegami vo svete až toľko optimizmu. Takmer 50 % očakáva v nasledujúcich 12 mesiacoch zlepšenie globálneho rastu – čo je pokles oproti 54 % v minuloročnom prieskume. Domácej ekonomike dôverujú ešte menej, len 30 % očakáva zrýchlenie ekonomického rastu na Slovensku. Omnoho viac veria svojim firmám, že majú dobré vyhladky na rast tržieb v horizonte 12 mesiacov aj troch rokov. Len 20 % CEOs na Slovensku plánuje zvýšiť počet zamestnancov oproti 42 % vo svete.

CEOs vo svete hľadajú dopredu s rastúcim optimizmom, ale na Slovensku sú CEOs viac pesimistickí v otázke budúceho ekonomického vývoja

**Otázka:** Ako si myslíte, že sa v nasledujúcich 12 mesiacoch zmení ekonomický rast (t. j. hrubý domáci produkt) v globálnej ekonomike?



Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC [www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

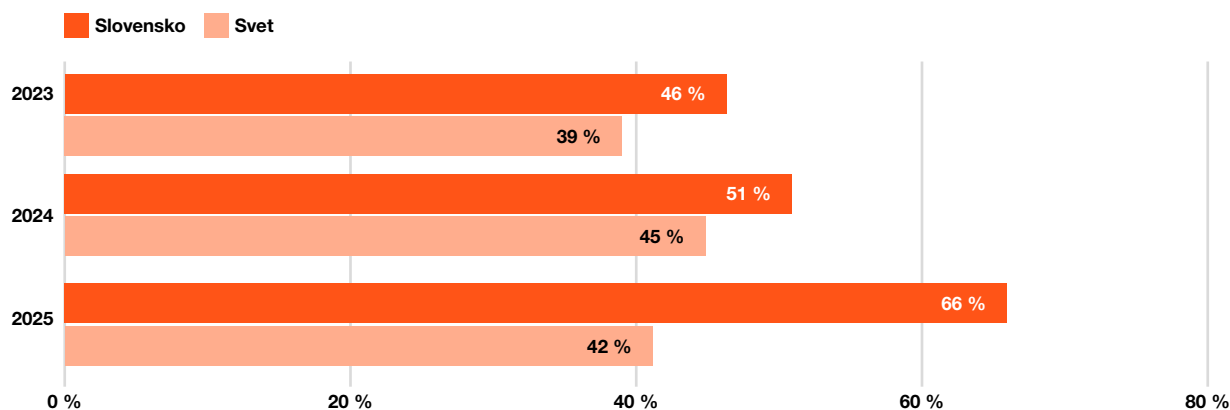
Tieto čísla odrážajú náladu CEOv na Slovensku od novembra 2024 do januára a CEOv vo svete od októbra do začiatku novembra 2024, keď sa prieskum realizoval. CEOv vo svete označili makroekonomickú nestabilitu ako najväčšiu hrozbu, ktorá by mohla v nasledujúcom roku viesť k výrazným finančným stratám.

Napriek všeobecne optimistickému výhľadu existujú medzi krajinami výrazné rozdiely. Medzi krajinami G20 sú najpesimistickejší generálni riaditelia v Nemecku, čo odráža problémy tamjšieho priemyselného sektora – slabý dopyt, nedostatok energií, komponentov, kvalifikovanej pracovnej sily a ďalších zdrojov. Na opačnom konci spektra sú India a Argentína, kde je optimizmus najvyšší. Až 87 % generálnych riaditeľov v Indii očakáva zrýchlenie domáceho ekonomického rastu v nasledujúcom roku.

## Rastie pesimizmus CEOv na Slovensku v otázke životaschopnosti ich firiem

**Otázka:** Ak bude vaša firma naďalej fungovať tak ako doteraz, ako dlho bude podľa vás vaše podnikanie ekonomicky životaschopné?

Menej ako 10 rokov



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

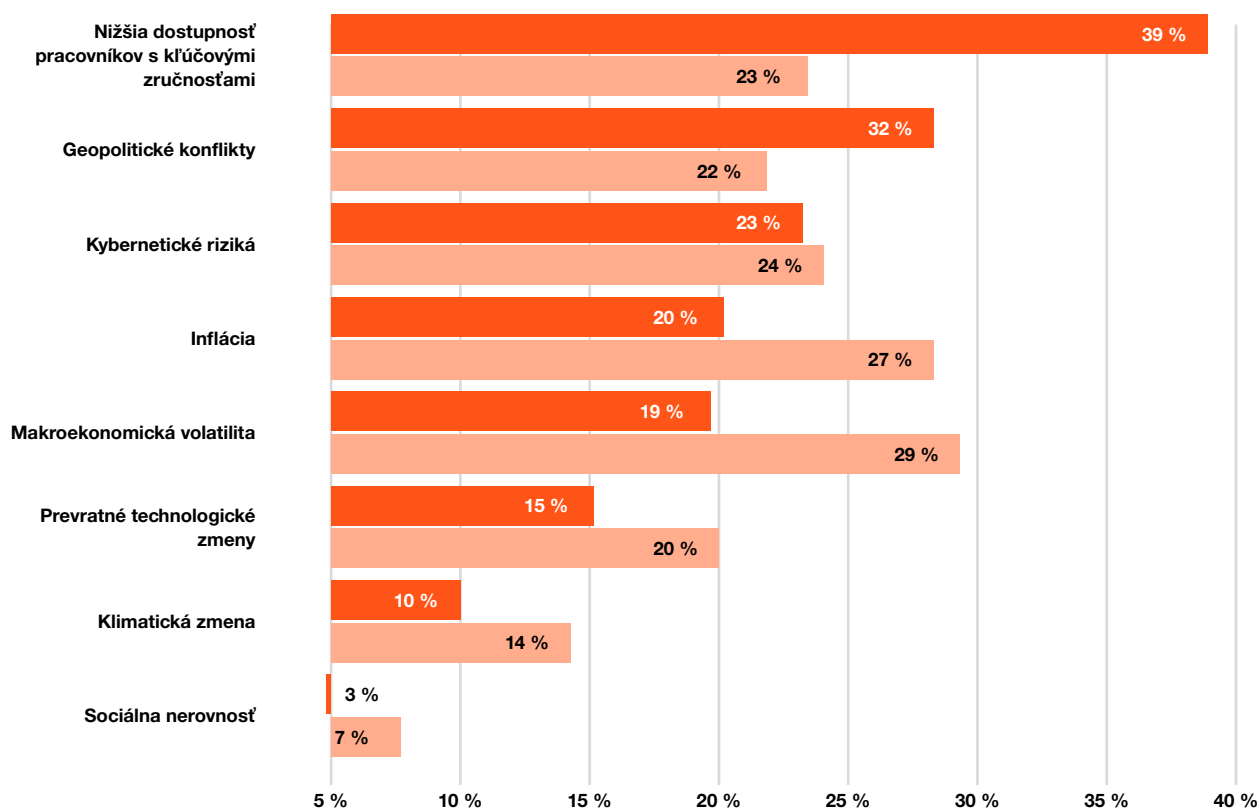
Vo svete v priemere považujú CEOs makroekonomickú volatilitu a infláciu za dve najväčšie riziká pre podnikanie. Ale na Slovensku sú dve najväčšie hrozby úplne iné vzhľadom na lokálne špecifiká. Nižšia dostupnosť pracovníkov s kľúčovými zručnosťami dominuje hrozbám s vyššou naliehavosťou než akékoľvek iné hrozby a následne geopolitické konflikty. CEOs sa však zhodnú na kybernetických hrozbách na tretej priečke rebríčka hrozieb.

## CEOs na Slovensku a vo svete vnímajú iné hrozby pre podnikanie

**Otázka:** Akú mieru ohrozenia očakávate pre svoju spoločnosť v súvislosti s nasledujúcimi kľúčovými hrozbami v najbližších 12 mesiacoch?

(Zobrazené sú iba odpovede „veľmi ohrozené“ a „enormne ohrozené“)

■ Slovensko 2025 ■ Svet 2025

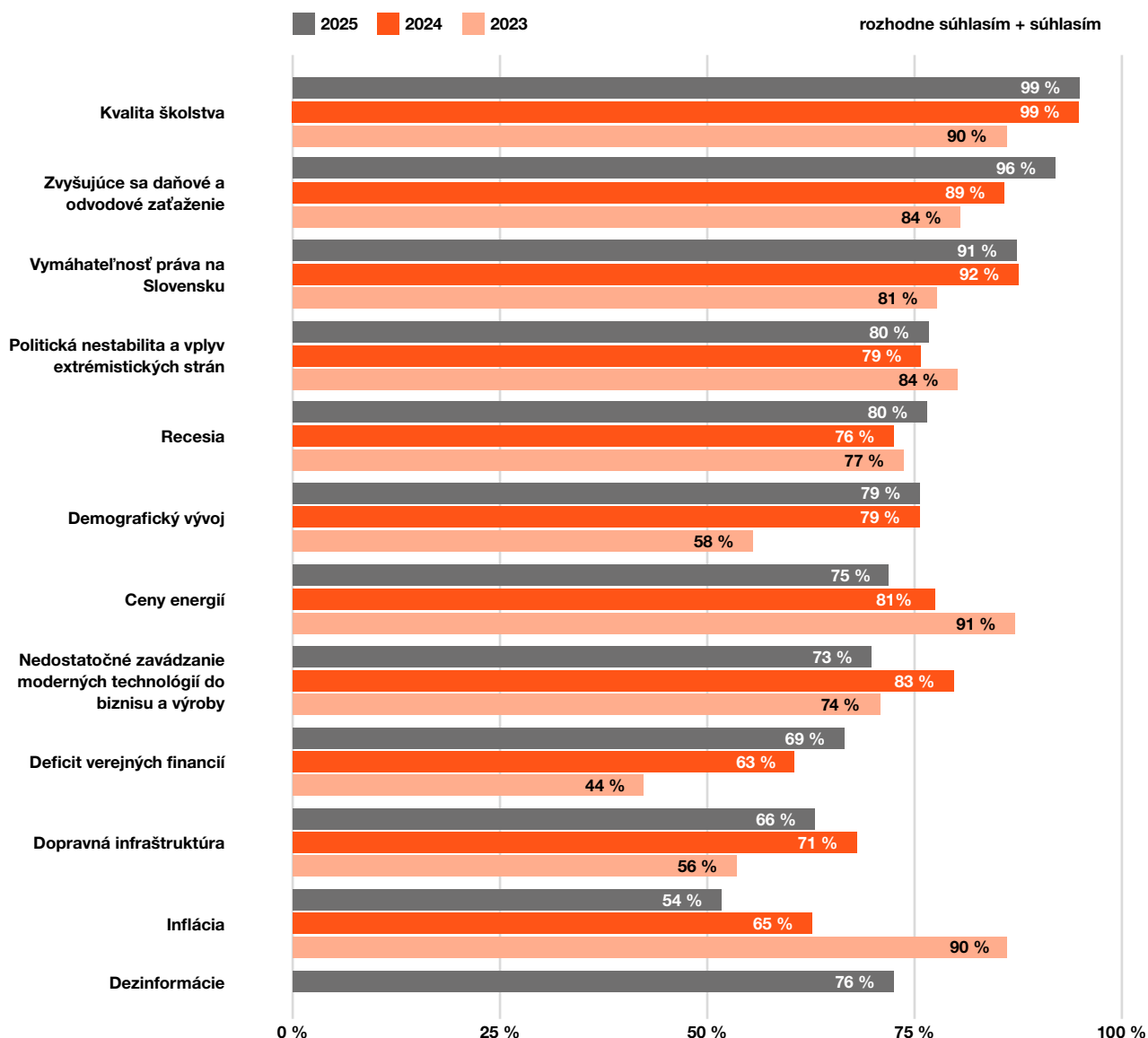


Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

Situácia na Slovensku je špecifická, pretože medzi lokálnymi faktormi pre úspech v podnikaní dlhodobo figuruje na prvých miestach vždy kvalita školstva a tohto roku zvyšujúce sa daňové a odvodové zaťaženie. Rovnako vymáhateľnosť práva patrí každý rok medzi tri najdôležitejšie faktory, ktoré ohrozujú úspech v podnikaní na Slovensku.

Kvalita školstva a zvyšujúce sa daňové a odvodové zaťaženie sú faktory, ktoré najviac ohrozujú úspech v podnikaní na Slovensku

**Otázka:** Ktoré z nasledujúcich faktorov ohrozujú úspech v podnikaní na Slovensku?



Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

**Váš ďalší krok: Upravte svoj pohľad.** Neexistuje nič také ako „globálny CEO“. Aj ten najšestovanejší výkonný manažér sa narodil niekde, žije niekde a je ovplyvnený miestnymi problémami. Naše prieskumné údaje poskytujú príležitosť na kritické preverenie osobných predpokladov v porovnaní so susedmi, kolegami a konkurenciou. Napríklad, sú talianske spoločnosti naozaj menej vystavené kybernetickým útokom než ich kolegovia v Spojenom kráľovstve alebo Francúzsku, ako naznačujú naše údaje? Rovnako zaujímavý je aj sektorový pohľad. Hoci klimatická zmena je v krátkodobom horizonte na spodných priečkach zoznamu hrozieb pre väčšinu odvetví, CEOs v poisťovníctve a v sektore energetiky a verejných služieb ju zaradili medzi tri najväčšie riziká na nadchádzajúci rok. Ak vaša spoločnosť závisí od týchto odvetví (ako väčšina firiem), je to téma na zamyslenie.

Zvážte tiež prepojenia medzi jednotlivými hrozbami, ktoré môžu zosilniť ich vplyv. Mnohé kľúčové dodávateľské reťazce (napríklad v oblasti polovodičov) sú zraniteľné nielen voči extrémnym poveternostným udalostiam, ale aj voči geopolitickým konfliktom. Rovnako je čoraz zreteľnejšia súvislosť medzi geopolitikou a kybernetickými hrozbami. Viac než kedykoľvek predtým je potrebné uvažovať systémovo, aby sme predvídali, čo môže prísť.

## Zintenzívnenie reinvenencie

Mnohí lídri si uvedomujú potrebu prehodnotiť svoje biznis modely. V súlade s našimi poslednými dvoma výročnými prieskumami dve tretiny CEOs na Slovensku a štyria z desiatich generálnych riaditeľov vo svete uvádzajú, že ich spoločnosť zostane životaschopná menej než desať rokov, ak bude pokračovať v súčasnom smerovaní.

Od momentu, keď sme túto otázku prvýkrát položili pred dvoma rokmi, sa odvetvia, v ktorých generálni riaditelia cítia najväčší tlak na transformáciu, výrazne nezmenili: médiá a zábavný priemysel, technológie, telekomunikácie a priemyselná výroba. Vo všetkých týchto sektoroch mení konkurenciu digitalizácia, dekarbonizácia alebo oboje súčasne. Avšak pribúdajú náznaky rastúcej úzkosti aj v iných oblastiach.

V roku 2023 iba 28 % farmaceutických riaditeľov uviedlo, že ich spoločnosť nebude životaschopná dlhšie než desať rokov, ak bude pokračovať v aktuálnom modeli.

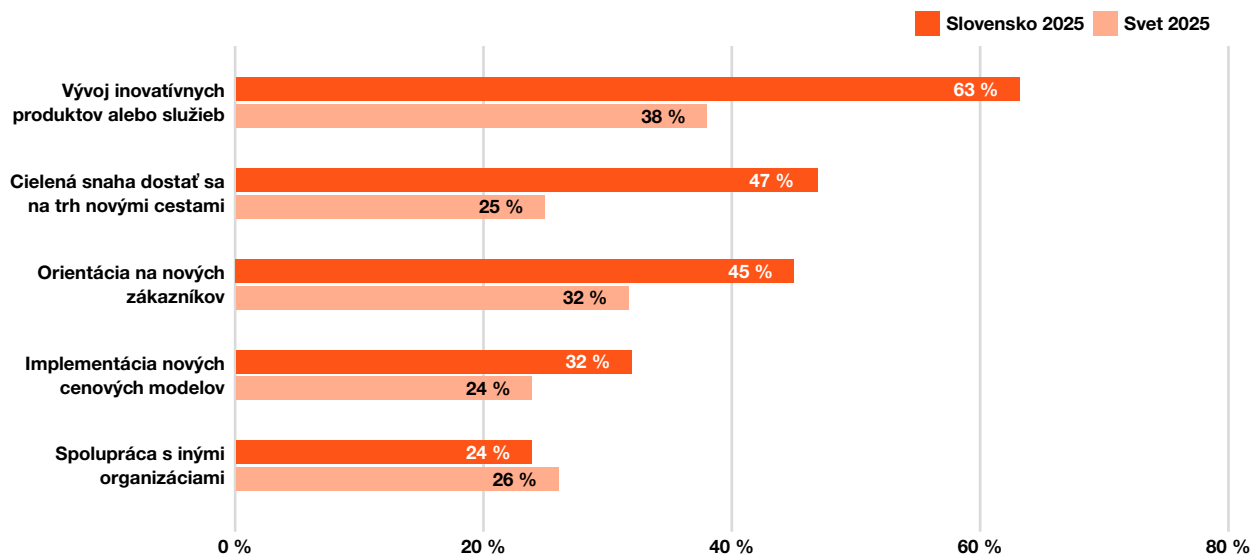
Minulý rok tento podiel vzrástol na 38 %, a tento rok dokonca na 45 %. Okrem iného to pravdepodobne odráža rastúce uvedomenie si, že umelá inteligencia môže zásadne zmeniť objavovanie nových liekov a mnohé aspekty zdravotnej starostlivosti.

V rámci všetkých odvetví takmer dve tretiny CEOv vo svete (63 %) uvádzajú, že už podnikli aspoň jedno významné opatrenie na zmenu spôsobu, akým ich spoločnosť vytvára, dodáva a zachytáva hodnotu. Najčastejšie kroky v transformácii zahŕňajú inovácie produktov a služieb a zameranie sa na nových zákazníkov. Menej spoločností však podniklo opatrenia, ktoré sú typicky náročnejšie – ako napríklad zavádzanie nových distribučných kanálov, implementácia nových cenových modelov alebo spolupráca s inými organizáciami na vytvorenie nových ekosystémov.

Podľa CEOv na Slovensku najčastejšie kroky na reinvenciu podnikania sú inovácie produktov a služieb a nové spôsoby, ako sa dostať na trh

Otázka: V akej miere podnikla vaša spoločnosť v uplynulých piatich rokoch nasledujúce kroky?

(Zobrazené sú iba percentá respondentov, ktorí odpovedali „vo veľkej miere“ a „vo veľmi veľkej miere“.)



Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025 | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

## Budú tieto kroky stačiť na posun v inováciách?

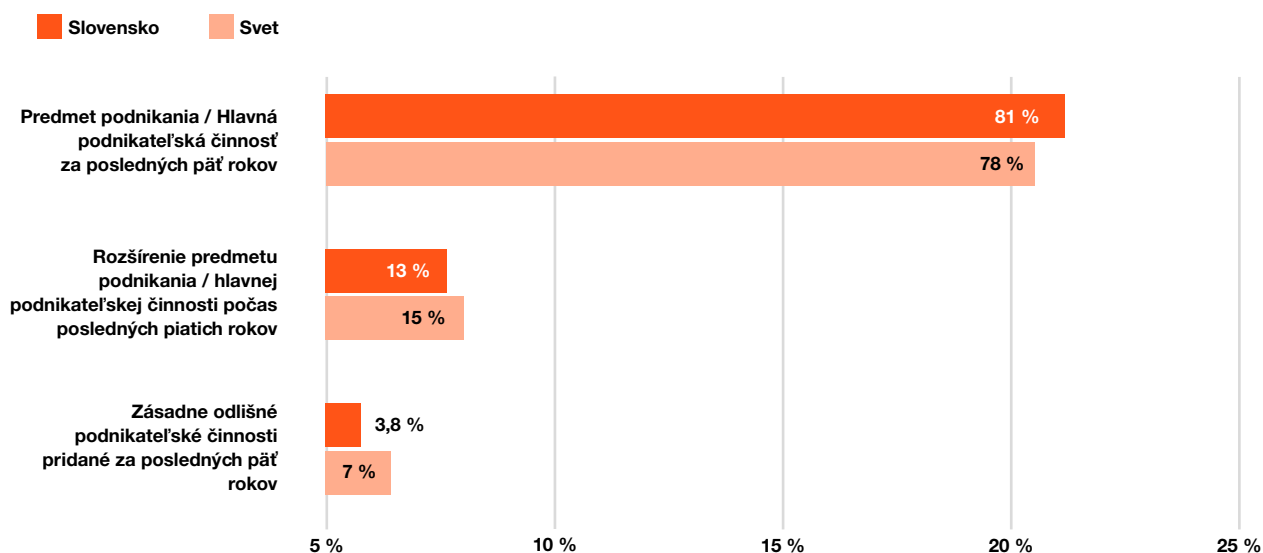
Pre veľa firiem je úprimná odpoveď – nie, nebude to stačiť. Zvážte napríklad percento príjmov, ktoré spoločnosti získavajú z nových podnikateľských aktivít – ukazovateľ toho, ako rýchlo rastú mimo svojho hlavného zamerania. Podľa prieskumu v priemere medzi CEOs vo svete iba 7 % príjmov za posledných päť rokov pochádzalo zo zásadne odlišných obchodných aktivít a medzi CEOs na Slovensku len 3,8 %. Spoločnosti na Blízkom východe a v Číne sú na tom lepšie – viac ako 10 % ich príjmov pochádza z nových obchodných činností. U japonských spoločností je priemer iba 3 %.

Ak CEOs potrebujú ďalší dôvod na zdvojnásobenie úsilia o reinvenciu, mali by si všimnúť, že v dátach vidíme silnú súvislosť medzi počtom vykonaných transformačných krokov a dosiahnutými ziskovými maržami. Spoločnosti, ktoré podnikajú viac krokov, zároveň hlásia väčšie prínosy z generatívnej AI za posledný rok.

V priemere iba 7 % tržieb (CEOs vo svete) a 3,8 % (CEOs na Slovensku) za posledných päť rokov pochádzalo z nových, zásadne odlišných podnikateľských aktivít pridaných v tomto období.

### Firmy dosahujú nízke podiely tržieb z nových oblastí podnikania

**Otázka:** Aký podiel na príjmoch vašej spoločnosti za posledných päť rokov pochádzal z nasledujúcich zdrojov?  
(Uvádzané priemerné hodnoty)

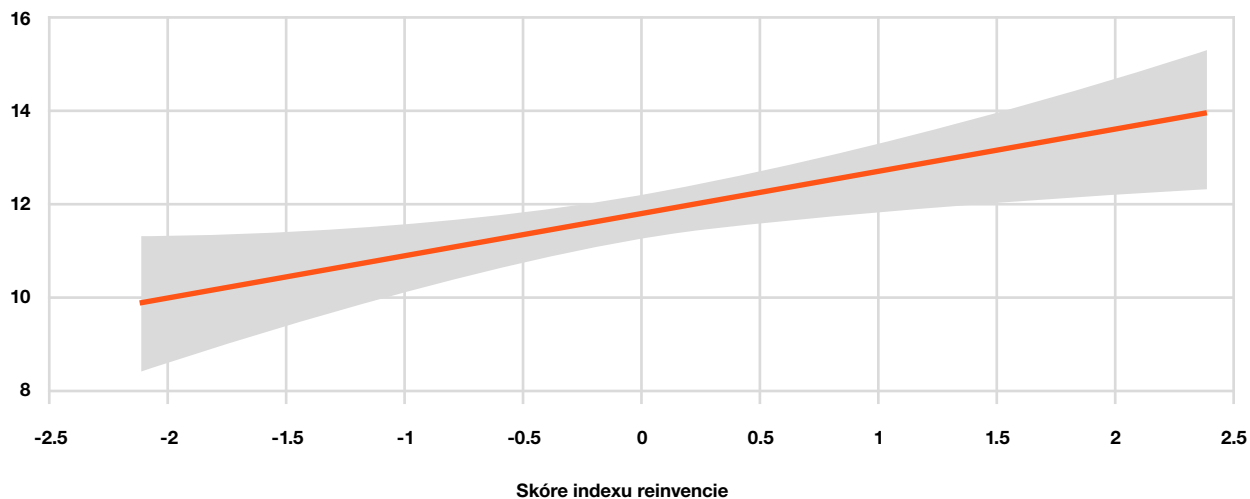


Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

## Generálni riaditelia, ktorí podnikli viac reforiem, hlásia vyššie čisté ziskové marže

**Otázka:** Do akej miery vaša spoločnosť podnikla reformné kroky v posledných piatich rokoch? Aká bola vaša zisková marža za posledný ukončený fiškálny rok?

Zisková marža (%)



**Graf:** Ukazuje vzťah medzi indexom reforiem a čistou ziskovou maržou (%). Vyššie skóre v indexe reforiem znamená viac reforiem v oblasti vývoja produktov a služieb, cenových modelov, spolupráce s inými organizáciami, rozšírenia distribučných kanálov a získavania nových zákazníkov.

Oranžová línia predstavuje predpovede založené na regresnej analýze, upravenej podľa faktorov, ako sú predchádzajúca zisková marža, dĺžka pôsobenia CEO, koncentrácia trhu, vlastníctvo, počet zamestnancov, sektor a región. Sivá plocha znázorňuje spoľahlivý interval na úrovni 95 %.

**Prameň:** Globálny CEO prieskum PwC 2025

---

### Váš ďalší krok: Pozerajte sa von

Cesta k reforme sa začína u zákazníkov – a to platí rovnako pre B2C aj B2B spoločnosti. Naša skúsenosť ukazuje, že dôsledné zameranie sa na nenaplnené potreby, problémy a celkovú zákaznícku skúsenosť môže podnietiť inovácie. Často to znamená prekročiť komfortnú zónu firmy – napríklad preskúmaním nových cenových modelov, nových distribučných kanálov alebo vytváraním aliancií, ktoré zákazníkom prinášajú pridanú hodnotu. Odporúčame tiež sledovať vonkajšie faktory, ktoré môžu rýchlo vyvolať nové potreby zákazníkov. Jedným z príkladov je rýchly nástup generatívnej AI (GenAI). Ďalej sa oplatí sledovať signály naznačujúce, že odvetvie (alebo príľahlý sektor) je pripravené na transformáciu. Medzi varovné znaky patria príchod nových hráčov na trh, rast investícií rizikového kapitálu alebo rýchla zmena podielu na trhu medzi zavedenými firmami.

## Veľká rekonfigurácia

Viac než tri desaťročia digitalizácie už začali stierať hranice medzi odvetviami. Sme presvedčení, že interakcie medzi klimatickými zmenami, AI a ďalšími megatrendmi tento proces urýchlia a vytvoria nové oblasti rastu naprieč odvetviami. Napríklad technologické giganty nedávno začali prenikať do jadrovej energetiky, čo odráža zložité prepojenie AI a klimatických výziev.

Takmer štyria z desiatich CEOs uvádzajú, že ich firmy začali v posledných piatich rokoch súťažiť v aspoň jednom novom odvetví. Hoci mnohé z týchto iniciatív boli malé, približne tretina CEOs, ktorí sa pustili do expanzie naprieč odvetviami, uviedla, že tieto aktivity predstavovali 20 % alebo viac z príjmov ich spoločnosti v danom období. Do tejto skupiny patria firmy všetkých veľkostí, avšak obzvlášť sú zastúpené menšie spoločnosti s príjmami pod 100 miliónov USD. Pri prekračovaní hraníc sektorov záleží na agilite.

Medzi odvetvia, do ktorých firmy expandujú, patria:

### Biznis služby

(noví konkurenti prichádzajú z technológií, telekomunikácií a médií)

### Zdravotnícke služby

(noví konkurenti prichádzajú z poisťovníctva, technológií a telekomunikácií)

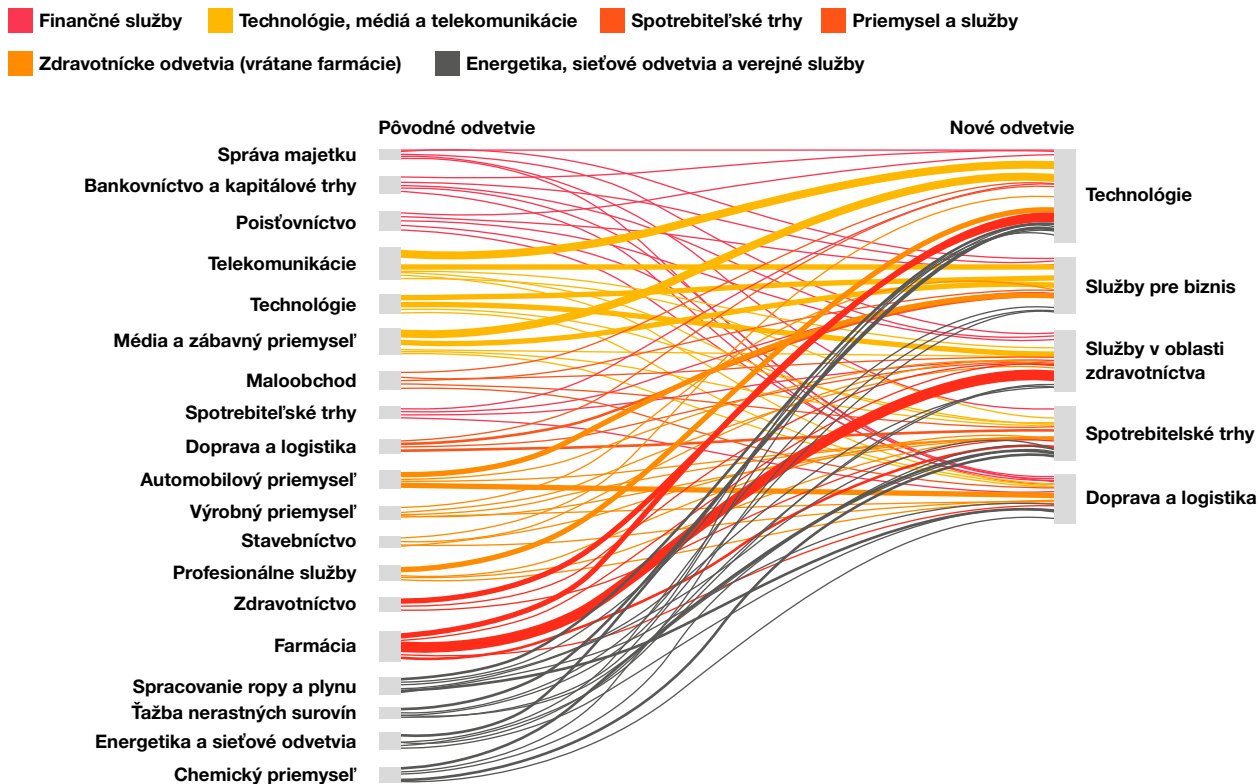
### Spotrebiteľské trhy

(noví konkurenti prichádzajú z farmaceutického sektora, bankovníctva a médií)

Tieto trendy sú logické. Napríklad telekomunikačné firmy čoraz viac generujú príjmy z biznisových zákazníkov prostredníctvom služieb nad rámec konektivity. Poisťovne expandujú do poskytovania zdravotnej starostlivosti a banky rozširujú svoju ponuku o dodatočné poplatkové služby pre spotrebiteľov.

## Rekonfigurácia v praxi

**Otázka:** Začala vaša spoločnosť v posledných piatich rokoch súťažiť v sektoroch alebo odvetviach, v ktorých predtým nepôsobilá?



**Poznámka:** Bez respondentov, ktorí si vybrali svoj vlastný sektor.

**Prameň:** Globálny CEO prieskum PwC 2025

## Váš ďalší krok: Predstavte si svoj ekosystém

Očakávame, že priemyselná rekonfigurácia sa v nasledujúcom desaťročí zrýchli. Výzvou pre CEOs je predstaviť si ekosystém, v ktorom bude ich spoločnosť v budúcnosti fungovať. To znamená premýšľať o dosahoch megatrendov (najmä, ale nielen, klimatických zmien a umelej inteligencie). O tom, ako sa zmenia potreby zákazníkov, ako sa preskupia hodnotové reťazce a aké úlohy budú zohrávať rôzne typy spoločností.

Tracy Robinson, CEO spoločnosti CN Rail, jednej zo šiestich veľkých železničných firiem v Severnej Amerike, hovorí o budúcnosti svojho odvetvia:

*„Železnice sa musia viac podobať na nákladné automobily tým, že sa stanú súčasťou celého dodávateľského reťazca. To môže zahŕňať prístavy, terminály, sklady, viaceré železnice a kamióny. Musíme však vytvoriť jednotný balík služieb, ktorý bude nielen jednoduchý na použitie a pochopenie, ale bude fungovať rýchlo a konzistentne. Ak sa nám to podarí, myslím si, že to bude mať veľmi pozitívny vplyv nielen na ekonomiku, ale aj na emisie.“*

Aliencie a partnerstvá sú kľúčovými zdrojmi poznatkov (a príjmov) na ceste k novým oblastiam rastu. Môže byť tiež potrebné posilniť výkonný tím o nové odborné znalosti, hoci prijatie jedného či dvoch nových lídrov nie je úplným riešením. Navigovanie priemyselnej rekonfigurácie je úlohou pre celé vrcholové vedenie s výraznou podporou správnej rady.

## Neustála reinvencia

### Venujte pozornosť kvalite rozhodovania

Vedenie spoločnosti počas obdobia veľkých zmien vyžaduje rozhodovanie, ktoré je dobre informované, disciplinované a nezaujaté. Napriek tomu nám mnohí CEOs hovoria, že strategické rozhodovacie procesy ich spoločností sú v lepšom prípade nekonzistentné. Napríklad osvedčené postupy na prekonanie konfirmácie zahŕňajú vopred transparentné stanovenie kritérií rozhodovania, úmyselné zvažovanie alternatívnych názorov a zámerné vyhľadávanie informácií, ktoré sú v rozpore s investičnou hypotézou. Len asi polovica spoločností pravidelne využíva celý súbor týchto techník pri strategických rozhodnutiach.

Podobne takmer šesť z desiatich generálnych riaditeľov nám povedalo, že strategické rozhodnutia zvyčajne posudzujú podľa ich výsledkov, nie podľa kvality procesu. Na prvý pohľad to dáva dokonalý zmysel. CEOs sú orientovaní na výsledky a sú na túto vlastnosť

hrdí. Problém je v tom, že výsledky sú často určované faktormi, vrátane šťastia, ktoré sú mimo kontroly rozhodujúcich osôb. Jedinou vecou, ktorú lídri môžu plne kontrolovať, je kvalita rozhodovacieho procesu.

Naše výsledky prieskumu naznačujú, že CEOs nechávajú peniaze na stole tým, že nedodržiavajú osvedčené postupy rozhodovania: spoločnosti s vyššou kvalitou procesov pri strategických rozhodnutiach hlásia vyššie ziskové marže (ako vždy, toto je po kontrolovaní priemyslu, geografickej polohy, veľkosti spoločnosti a ďalších faktorov, ktoré by mohli skresliť údaje).

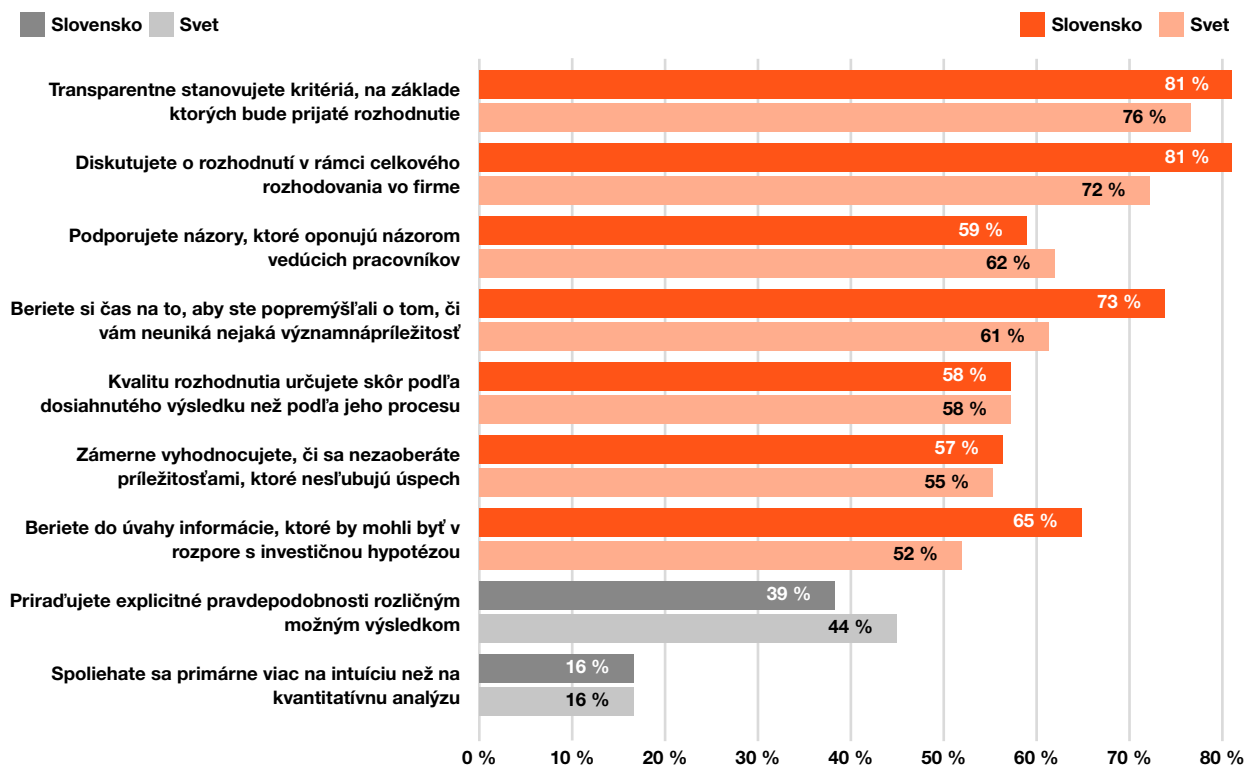
## Mnoho CEOs pravidelne nevyužíva celý súbor osvedčených postupov pri svojom strategickom rozhodovaní

**Otázka:** Pri strategickom rozhodovaní\*, ako často vykonávate nasledujúce kroky?

(Zobrazené iba odpovede „Viac ako 60 % času“)

Nie je to osvedčený postup

■ Slovensko ■ Svet



\*Strategické rozhodnutia sú dôležité rozhodnutia, ktoré v sebe zahŕňajú záväzný prísľub značných zdrojov a ktoré dlhodobo ovplyvňujú ziskovosť a rast.

Prameň: Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

## Váš ďalší krok: Uprednostnite proces

Rozhodnutia niekedy musia byť prijaté rýchlo, skôr než sú splnené všetky podmienky. Existujú však presvedčivé dôkazy, že kvalitnejšie rozhodovacie procesy vedú k lepším rozhodnutiam – najmä v podmienkach neistoty, keď intuícia a skúsenosti nemusia byť spoľahlivými vodidlami. V súčasnom prostredí, kde je neistota na viacerých úrovniach mimoriadne vysoká, je kvalita rozhodovania kľúčová.

Dôkladné, na faktoch založené rozhodovanie je obzvlášť dôležité v situáciách, keď emócie zohrávajú veľkú úlohu. Napríklad v otázke klimatických zmien sú generálni riaditelia pod drobnohľadom zákazníkov, zamestnancov, investorov a dokonca aj rodinných príslušníkov. To isté platí pre rozhodovanie o umelej inteligencii či o budúcnosti tradičných podnikov v čase rozsiahlych priemyselných zmien. V týchto prípadoch môže pevný rozhodovací proces pomôcť prekonať patové situácie a podporiť rozhodnosť pri konaní. Naše prieskumy to potvrdzujú: generálni riaditelia, ktorí uvádzajú, že majú silnejšie rozhodovacie procesy, zároveň častejšie vykonávajú transformačné opatrenia.

## Realokujte zdroje na reinvenciu

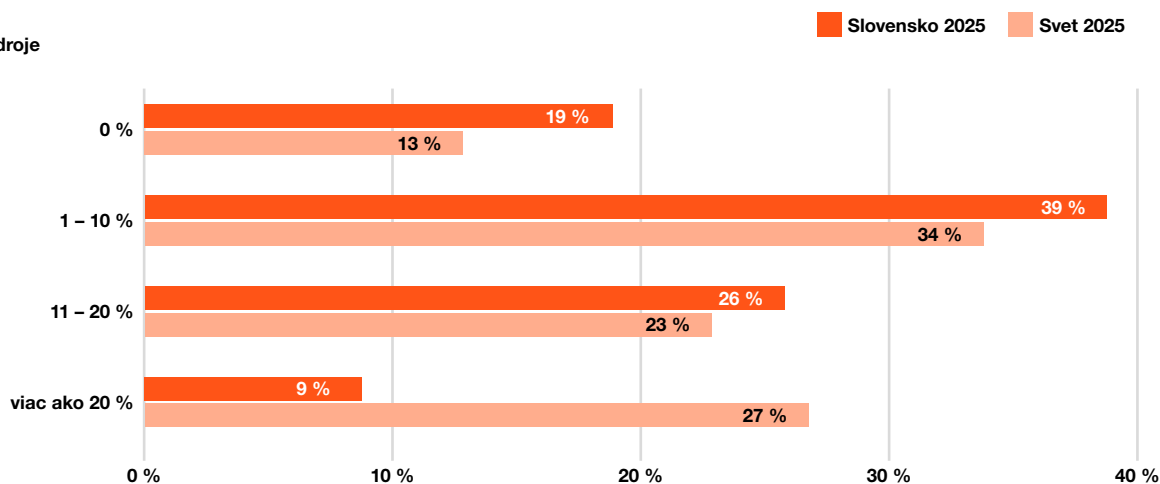
Dynamická realokácia zdrojov je nevyhnutným predpokladom transformácie. Napríklad nie je možné rýchlo vybudovať veľký nový biznis bez aktívneho presunu zdrojov z menej prioritných projektov. Napriek tomu väčšina spoločností nemá dostatočnú flexibilitu pri presune finančných prostriedkov a ľudí medzi projektmi a obchodnými jednotkami. Približne polovica CEOv vo svete uvádza, že z roka na rok presúvajú iba 10 % alebo menej finančných a ľudských zdrojov. Viac ako dve tretiny presúvajú menej ako 20 %, čo je podobný výsledok ako v minuloročnom prieskume.

Hlbšia analýza údajov ukazuje, že aktívna realokácia zamestnancov je spojená s vyššou ziskovosťou. Rozdiel v ziskovej marži medzi firmami s nízkou mierou realokácie ľudských zdrojov (menej ako 10 %) a firmami s vysokou realokáciou (30 – 40 %) presahuje 2 percentuálne body. Existuje tiež silná väzba medzi vyššou mierou realokácie zdrojov (finančných aj ľudských) a podielom tržieb pochádzajúcich z nových obchodných aktivít – čo potvrdzuje, že transformácia a dynamická realokácia zdrojov idú ruka v ruke.

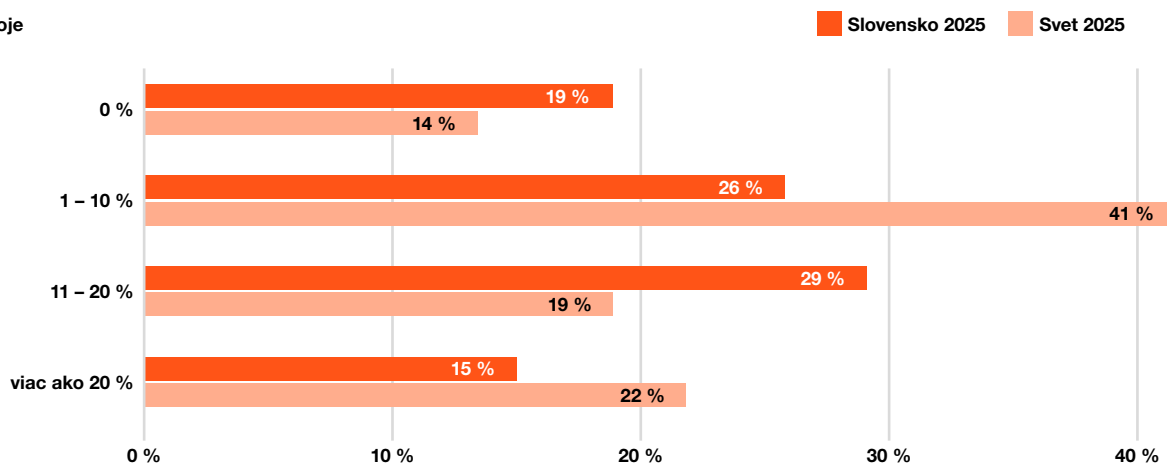
Približne polovica spoločností vo svete realokuje z roka na rok najviac 10 % finančných a ľudských zdrojov

**Otázka:** Aký podiel ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti ste presunuli medzi obchodnými jednotkami medzi minulým fiškálnym rokom a súčasným fiškálnym rokom?

#### Finančné zdroje



#### Ľudské zdroje

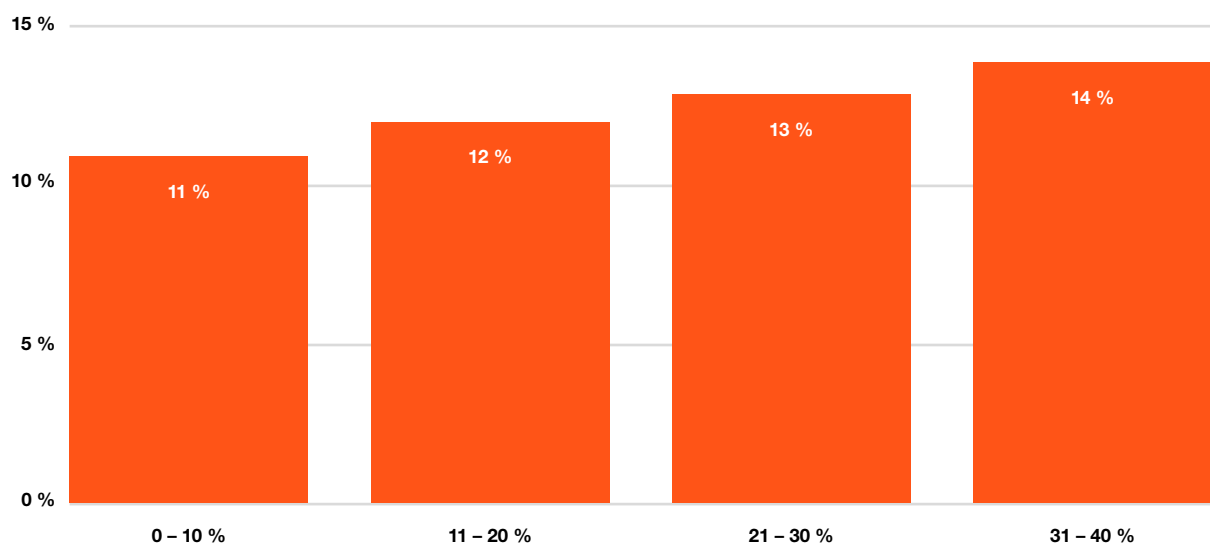


**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

## Vyššia miera realokácie ľudských zdrojov súvisí s vyššími ziskovými maržami

**Otázka:** Aká bola zisková marža vašej spoločnosti za posledný ukončený fiškálny rok?

Čistá zisková marža podľa realokácie ľudských zdrojov



**Poznámka:** Hodnoty sú predikcie na základe regresného modelovania, upravené pre veľké akvizície za posledné tri roky, ziskovú maržu (fiškálny rok predchádzajúci minulému), funkčné obdobie CEO, trhovú koncentráciu, vlastníctvo, počet zamestnancov, odvetvie a región. Realokácia zdrojov bola modelovaná ako monotónny efekt.

**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
[www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025](http://www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025) | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

## Váš ďalší krok: Prekonajte rozpočtové predsudky

Prečo spoločnosti nealokujú zdroje aktívnejšie z roka na rok, keď dôkazy v prospech tohto prístupu sú také konzistentné? Na vine sú kognitívne predsudky. Medzi ne patrí zakotvenie (nadmerná závislosť od arbitrárnych benchmarkov, napríklad číslach z minuloročného rozpočtu) a naivná diverzifikácia (tendencia pridelať zdroje rovnomerne medzi dostupné možnosti namiesto strategického váženía investícií). Organizačný psychológ Robert Sutton nám pripomenul, že faktorom sú aj zle nastavené stimuly: *„V mnohých organizáciách, keď má manažér viac podriadených, dostáva vyšší plat. Takže doslova existujú stimuly na budovanie čoraz väčších a väčších malých kráľovstiev.“*

Pre CEOs je riešením zavedenie rozpočtových postupov, ktoré minimalizujú vplyv týchto psychologických faktorov na alokáciu zdrojov. Napríklad mocenská dynamika sa dá oslabiť organizovaním hodnotiacich stretnutí v malých skupinách zainteresovaných strán, ktoré sú vysoko nezávislé. Tiež stojí za zváženie zoradenie projektov v rámci celej spoločnosti podľa ziskovosti alebo návratnosti kapitálu, aby sa vytvoril spoločný faktický základ pre diskusiu.

## Budujte dôveru pre novú éru

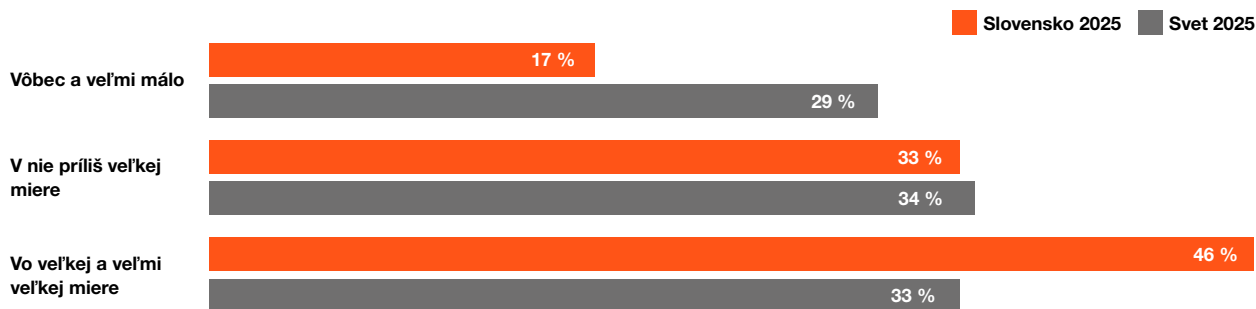
Ako už bolo spomenuté, približne polovica CEOs verí, že generatívna AI (GenAI) zvýši ziskovosť ich spoločnosti v nasledujúcom roku. Zároveň však iba tretina (33 %) uvádza vysokú dôveru v integráciu AI do kľúčových procesov. Nie je prekvapením, že CEOs, ktorí dôverujú AI, zaznamenali za posledných 12 mesiacov vyššie prínosy z GenAI a očakávajú ešte vyššie výnosy v nasledujúcom roku. Títo lídri tiež pravdepodobnejšie napredujú s integráciou GenAI do technologických platforiem, obchodných procesov a pracovných tokov.

Široká škála názorov CEOs na AI odzrkadľuje trendy medzi širokou verejnosťou. Prieskum PwC „Voice of the Consumer Survey 2024“ medzi 20-tisíc spotrebiteľmi po celom svete ukázal podobnú rôznorodosť názorov. Rozdielom však je, že rozhodnutia CEOs môžu mať väčšie dôsledky. Otázkou pre CEOs, ktorí sú na nižšej úrovni spektra dôvery, je, či sa aktívne snažia porozumieť a riešiť tieto problémy – alebo jednoducho nechávajú svoju skepsu, aby im bránila v príležitosti.

V tejto skorej fáze vývoja GenAI sa zdá byť „obmedzený optimizmus“ rozumným postojom. Neinformovaný pesimizmus už nie.

CEOs na Slovensku veria viac než CEOs vo svete, že budú mať umelú inteligenciu vrátane GenAI zabudovanú do kľúčových procesov vo firme

**Otázka:** Do akej miery dôverujete, že vo vašej spoločnosti budete mať umelú inteligenciu vrátane GenAI zabudovanú do kľúčových procesov?



**Prameň:** Slovenský a globálny CEO prieskum 2025 spoločnosti PwC  
www.pwc.com/sk/ceo-prieskum-2025 | © 2025 PwC. Všetky práva vyhradené

### Váš ďalší krok: Prijmite zodpovednú AI

Každý CEO sa musí naučiť „chodiť“, kým sa pustí do „behu“ s generatívnou AI (GenAI) – teda vyhnúť sa unáhlenému nasadeniu tejto technológie spôsobom, ktorý by mohol oslabiť dôveru zákazníkov, zamestnancov alebo iných zainteresovaných strán. V praxi to znamená osvojiť si potenciál tejto mocnej technológie a zároveň riadiť riziká, medzi ktoré patrí: možnosť nepresných výstupov („halucinácií“), tvorba zaujatého alebo nevhodného obsahu, problémy s duševným vlastníctvom v súvislosti s dátami, na ktorých sú modely GenAI trénované. Zodpovedné AI postupy môžu tieto problémy zmierniť – hoci zatiaľ nie úplne odstrániť – a sú najúčinnnejšie, keď sú integrované do AI stratégie od samého začiatku. Rovnako odporúčame proaktívne riešiť potenciálne spoločenské dosahy GenAI, napríklad sledovaním jej vplyvu na emisie uhlíka v spoločnosti.

### Dávajte si pozor na pascu krátkeho funkčného obdobia

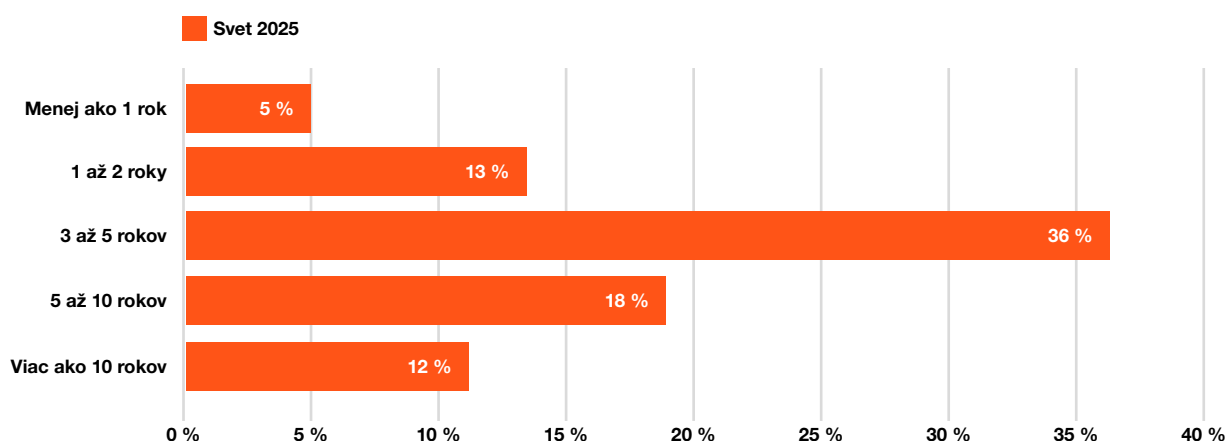
Podnikanie, spoločnosť aj konkurenčné prostredie formujú mocné sily, ktoré budú hrať kľúčovú úlohu v nasledujúcom desaťročí. Napriek tomu väčšina CEOs očakáva, že vo svojej súčasnej úlohe zostane päť rokov alebo menej. Navyše vidíme zaujímavé rozdiely medzi odpoveďami CEOs s kratším očakávaným funkčným obdobím a tými, ktorí plánujú zotrvať vo funkcii dlhšie.

CEOs s dlhšou očakávanou funkčnou dobou majú väčšiu pravdepodobnosť, že:

- podniknú viacero krokov na reinvenciu biznis modelu svojej spoločnosti (čo je spojené s vyššími ziskovými maržami),
- hlásia zisky z investícií do GenAI a majú vyššie očakávania od tejto technológie v nasledujúcom roku,
- využívajú rôzne metódy na zabezpečenie kvality strategických rozhodnutí.

Väčšina CEOs očakáva, že zostanú vo svojej pozícii menej než päť rokov

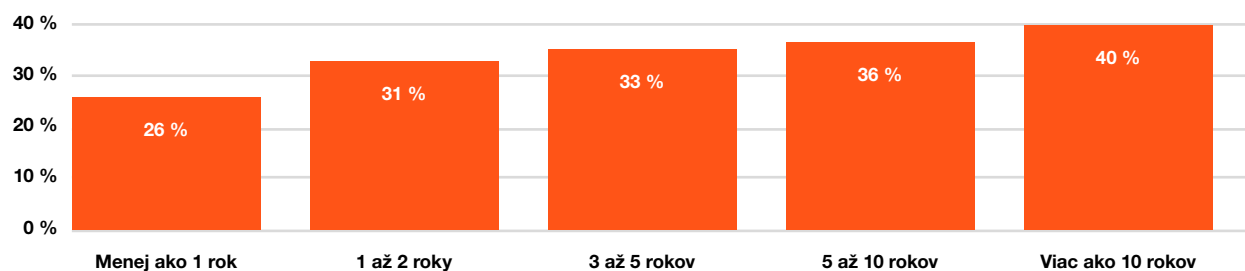
**Otázka:** Koľko rokov očakávate, že ostanete vo svojej pozícii?



Prameň: Globálny CEO prieskum PwC 2025

CEOs, ktorí očakávajú, že budú vo svojej pozícii dlhšie, skôr reportujú vyššiu ziskovosť vďaka GenAI

**Otázka:** Koľko rokov očakávate, že ostanete vo svojej pozícii? Do akej miery zvýšila alebo znížila GenAI ziskovosť vo vašej spoločnosti v posledných 12 mesiacoch?



Prameň: Globálny CEO prieskum PwC 2025

Ide o štatistické súvislosti. Poznáme mnoho CEOs s funkčným obdobím jeden alebo dva roky, ktorí rozhodne riešia zmeny svojich biznis modelov svojej spoločnosti a zachytávajú príležitosti, ktoré prináša AI. Napriek tomu dáta poukazujú na dilemu firemného riadenia, ktorá – hoci nie je nová – nadobúda v tomto zásadnom momente biznis histórie ešte väčší význam.

---

### **Váš ďalší krok: Rozšírte svoj horizont**

Nechceme tvrdiť, že CEOs by mali automaticky zastávať svoju funkciu dlhšie. Existuje mnoho dôvodov, či už z hľadiska správy spoločností alebo výkonnosti, prečo firmy (najmä verejne obchodované spoločnosti) môžu preferovať častejšie výmeny lídrov.

Napriek tomu naše prieskumy kladú dôležitú otázku pre predstavenstvá spoločností: Vzhľadom na dlhodobú transformáciu celých odvetví robíte dosť pre to, aby ste podporili perspektívu „cez celé funkčné obdobie“ v rámci vrcholového manažmentu?

Je nevyhnutné nájsť rovnováhu medzi tlakom na krátkodobé výsledky a nevyhnutnosťou podniknúť kroky k hlbokaj transformácii.

## Záver

Ako bude vyzeráť globálna ekonomika v roku 2035? Hoci existuje mnoho možných scenárov, odpoveď bude do veľkej miery závisieť od toho, ako vlády, korporácie a občianska spoločnosť zareagujú na hrozbu klimatických zmien a historickú príležitosť, ktorú predstavuje umelá inteligencia (AI). Spoločnosti, ktoré budú v budúcnosti prosperovať, sú tie, ktoré už dnes konajú, aby pochopili, ako tieto faktory pretvoria ich odvetvie, a zároveň prehodnotili svoje obchodné modely, operácie a využívanie technológií, energií a iných vzácnych zdrojov.

V tomto kontexte sa pre CEOs nevyhnutne vynára niekoľko kľúčových otázok:

- Postupujete dostatočne rýchlo a disciplinovane pri integrácii AI (najmä generatívnej AI) do technologických platforiem, procesov a zručností vašej pracovnej sily? A zároveň, uprednostňujete zodpovedné AI postupy na ochranu dôvery zainteresovaných strán?
- Aké nevyužitú príležitosti existujú na zvýšenie príjmov a ziskovosti pridaním ekologicky udržateľných produktov a služieb do vášho portfólia?
- Máte jasnú predstavu o tom, ako sa môže meniť štruktúra a hranice vášho odvetvia? A ako sa musia prispôbiť operácie, schopnosti a obchodný model vašej spoločnosti, keď technologické a klimatické zmeny vytvárajú nové príležitosti a obmedzenia?
- Investujete dostatočne (a pridelujete dostatok talentov) na riešenie vašich najdôležitejších priorít?
- Aké kroky môžete podniknúť na zvýšenie kvality strategického rozhodovania vo vašej spoločnosti v kontexte prepojených geopolitických, ekonomických, technologických a konkurenčných síl?
- Ak očakávate, že vo svojej úlohe CEO zostanete už len niekoľko rokov: čo by ste robili inak, keby vaša funkcia trvala ešte desaťročie?

Tento rok prieskum ukazuje, že niektorí CEOs si už tieto otázky položili a spolu s manažmentom a predstavenstvami začali formulovať odpovede. Výzvou je udržať si dynamiku, pričom musia citlivo vnímať makroekonomické podmienky, geopolitické posuny a ďalšie hrozby, ktoré by mohli ohroziť ich pokrok.

CEOs, ktorí sa týmito otázkami ešte nezaoberali, stále majú šancu dohnať zameškané. No bez pochyb zostávajú. Proces dobiehania si vyžaduje cieľavedomé úsilie

o pochopenie, ako sa menia potreby zákazníkov a konkurenčné prostredie. Potom prichádza na rad exekúcia: jasné priority na inovácie, podložené kvalitnými rozhodnutiami a rozsiahlym presunom zdrojov, podporené realistickým optimizmom o tom, čo môže priniesť budúcnosť.



# Metodológia prieskumu

## Globálny CEO prieskum

Globálny CEO prieskum sa uskutočnil medzi 4 701 generálnymi riaditeľmi v 109 krajinách od 1. októbra do 8. novembra 2024. Globálne a regionálne údaje v tejto správe sú vážené proporcionálne k nominálnemu HDP krajiny, aby názory CEOs boli všeobecne reprezentatívne vo všetkých hlavných regiónoch. Údaje na úrovni odvetví a krajiny sú založené na nevážených údajoch z celej vzorky 4 701 generálnych riaditeľov, vrátane 4 236 mužov, 401 žien a 64 osôb, ktoré sa identifikovali s iným pohlavím alebo preferovali neuviesť. Ďalšie podrobnosti podľa regiónu, krajiny a priemyslu sú dostupné na požiadanie. Všetky kvantitatívne rozhovory boli uskutočnené dôverne.

Respondenti Globálneho CEO prieskumu sú CEOs spoločností s nasledovnými tržbami:

- 3 % s tržbami 25 mld. USD alebo viac,
- 3 % s tržbami medzi 10 a 25 mld. USD,
- 20 % s tržbami medzi 1 a 10 mld. USD,
- 33 % s tržbami medzi 100 mil. a 1 mld. USD,
- 36 % s tržbami do 100 mil. USD.

## O indexe opatrení pre reinvenciu:

Opýtali sme sa generálnych riaditeľov na rozsah, v akom spoločnosti podnikli nasledujúce reformné aktivity za posledných päť rokov – vyvinuli inovatívne produkty alebo služby, implementovali nové cenové modely, spolupracovali s inými organizáciami, zamerali sa na nové cesty na trh a na nových zákazníkov. Odpovede na túto otázku sme potom skombinovali do indexu pomocou faktorovej analýzy – štatistickej metódy, ktorá umožňuje kombinovať jednotlivé odpovede do faktora, ktorý majú všetky spoločné. Nakoniec sme vypočítali skóre pre každého generálneho riaditeľa, ktoré predstavuje jeho úroveň reinvencie – skóre indexu reinvencie. Hodnoty indexu predstavujú štandardné odchýlky od priemeru, vyššie skóre na indexe indikuje viac reinvencie.

## Pokročilé štatistické techniky:

Niektoré analýzy používali pokročilé štatistické techniky na hľadanie vzťahov medzi odpoveďami v dotazníku. Tieto analýzy išli nad rámec rozdelenia generálnych riaditeľov do skupín (napríklad tých s vysokou úrovňou aktivít reinvencie a tých s nízkou úrovňou) a porovnávania odpovedí (ako napríklad priemerná marža zisku) v rámci týchto skupín. Použili sme viacúrovňové regresné analýzy.

## Slovenský CEO prieskum 2025 – 15. ročník

Prieskum realizovala poradenská spoločnosť PwC Slovensko v spolupráci so slovenskou edíciou magazínu Forbes. Oslovení CEOs odpovedali prostredníctvom online dotazníka od 27. novembra 2024 do 6. februára 2025. Na prieskume sa zúčastnilo 130 generálnych riaditeľov firiem z rôznych odvetví pôsobiacich na Slovensku.

- 82 % respondentov sú CEOs spoločností v súkromnom vlastníctve
- 18 % respondentov sú CEOs spoločností kótovaných na burze
- 42 % respondentov sú CEOs spoločností riadených vlastníkom
- 45 % respondentov sú CEOs materskej spoločnosti, pod ktorú spadá jeden či viacero podnikateľských subjektov
- 38 % respondentov sú CEOs lokálnej dcérskej spoločnosti, ktorej materská spoločnosť ovláda viacero subjektov
- 36 % respondentov sú CEOs z rodinných firiem
- 27 % respondentov sú CEOs spoločností s tržbami viac ako 100 mil. EUR
- 29 % respondentov sú CEOs spoločností s tržbami do 30 do 100 mil. EUR
- 41 % respondentov sú CEOs spoločností s tržbami od 5 do 30 miliónov EUR
- 82 % respondentov sú CEOs spoločností s menej ako 500 zamestnancami
- 27 % respondentov sú CEOs spoločností s viac ako 500 zamestnancami

# Na Globálnom CEO prieskume spolupracovali

## **Mohamed Kande**

Global Chairman, PwC  
International Limited

## **Antonia Wade**

Global Chief  
Marketing Officer

## **Petra Justenhoven**

Senior Partner and Chair,  
PwC Europe

## **Nicki Wakefield**

Global Clients &  
Industries Leader

## **Marco Amitrano**

Alliance Senior Partner,  
PwC UK and Middle East

## **Allen Webb**

Global Thought Leadership

## **Paul Griggs**

Senior Partner, PwC US

## **Hemione Hudson**

Chair and CEO, PwC China

## **Carol Stubbings**

Global Chief Commercial  
Officer

## **Michael Stewart**

Global Corporate Affairs and  
Communications Leader

### **Global CEO Survey content team**

#### **Catherine Moore**

Research and analytics

#### **Simon London**

Editorial development

#### **Libby Boswell**

Research and analytics

#### **Elizabeth Johnson**

Editorial production

#### **Shir Dekel**

Research and analytics

# Kontakty

## **PwC Bratislava**

Karadžičova 2  
815 32 Bratislava  
Tel.: +421 2 59350 111

## **PwC Košice**

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

## **Martin Gallovič**

Country Managing Partner  
PwC Slovensko  
martin.gallovic@pwc.com  
Tel.: +421 55 32153 11

## **Mariana Butkovská**

Marketing & Communications  
Leader  
PwC Slovensko  
mariana.butkovska@pwc.com



## **O PwC**

Spoločnosti siete PwC pomáhajú budovať dôveru v spoločnosť a prispievajú k riešeniu dôležitých spoločenských problémov. Naše kancelárie v 149 krajinách sveta s vyše 370 000 zamestnancami poskytujú vysokokodborné audítorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na našej webovej stránke [www.pwc.com/sk](http://www.pwc.com/sk). Označenie PwC sa vzťahuje na sieť PwC a/alebo jednu či viacero jej členských firiem, z ktorých každá je samostatným právnym subjektom. Ďalšie informácie nájdete na stránke [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

---

Cieľom tejto publikácie je priniesť čitateľovi iba všeobecné informácie a pomôcť mu získať základný obraz o veciach, o ktoré sa zaujíma, a nie poskytnúť mu profesionálne poradenstvo. Nikto by sa preto nemal riadiť výlučne informáciami, ktoré sú v nej obsiahnuté, ale mal by sa zakaždým opierať o špecifické odborné rady. Nevydávame nijaké vyhlásenie či záruku (či už explicitnú alebo implicitnú), pokiaľ ide o presnosť či úplnosť informácií uvedených v tejto publikácii. Pokiaľ to zákon povoľuje, PwC neprijíma ani nepreberá na seba nijakú povinnosť, zodpovednosť či povinnú starostlivosť za akékoľvek následky voči komukoľvek, kto by konal alebo nekonal podľa informácií uvedených v tejto publikácii, a ani za akékoľvek rozhodnutia prijaté na jej základe.