

Slovenský CEO prieskum 2026

16. ročník

Ako viesť firmu v čase globálnej neistoty



Obsah

01	Nové príležitosti	6
02	Dôvera klesá, hrozby rastú	16
03	Riešenia, ktoré môžu pomôcť	25
04	Ako byť úspešní?	31



Hovorí sa, že úspešní lídri potrebujú mikroskop a ďalekohľad. Mikroskop na to, aby im pomohol identifikovať krátkodobé hrozby, a ďalekohľad na to, aby objavili dlhodobé príležitosti. Toto napätie v rámci rôznych časových horizontov je témou, ktorá charakterizuje výsledky prieskumu PwC medzi generálnymi riaditeľmi firiem, vychádzajúce z odpovedí 4 454 CEOs z 95 rôznych krajín a 97 CEOs na Slovensku.

Najvyšší predstavitelia firiem predpokladajú, že svet bude v nadchádzajúcom roku zavalený najrozmanitejšími problémami, ktoré bude musieť riešiť. Viera a presvedčenie o vyhliadkach rastu ich spoločností v krátkodobom horizonte značne poklesli a viac sa obávajú širokej škály hrozieb, najmä makroekonomickej volatility, kybernetických rizík a geopolitických konfliktov. Zároveň sa zameriavajú na identifikáciu príležitostí, ktoré by im počas viacerých rokov umožnili od základu prebudovať a pretvoriť podnikanie svojich firiem. Silno presadzujú a podporujú investície do využívania umelej inteligencie, hoci ich okamžitá návratnosť je často ťažko identifikovateľná. Uprednostňujú inovácie a mnohí z nich vstupujú do nových sektorov podnikania.

Dôležité je zdôrazniť, že CEOs, ktorí dokážu rýchlo pretvárať a meniť spôsob fungovania firmy, dosahujú lepšie výsledky ako ich opatrnejší kolegovia.



Generálni riaditelia firiem pretvárajú svoje spoločnosti pomocou najnovších technológií a hľadajú príležitosti na rast v nových sektoroch, no zároveň si uvedomujú aj hrozby, ktoré sú s tým spojené.

Martin Gallovič
Country Managing Partner
PwC Slovensko

Najdôležitejšie zistenia, ktoré vyplynuli z tohtoročného prieskumu:

- **Vyššia návratnosť investícií do umelej inteligencie sa ešte stále očakáva.** Hoci takmer tretina globálnych CEOv (30 %) uvádza, že zavádzanie umelej inteligencie im v poslednom roku pomohlo zvýšiť príjmy, a štvrtina (26 %) zasa eviduje nižšie náklady, 65 % globálnych CEOv, 73 % z regiónu CEE a 60 % zo Slovenska priznáva, že investície do umelej inteligencie im zatiaľ nepriniesli očakávaný efekt v podobe vyšších príjmov. Všeobecne výsledky ukazujú, že slovenskí CEOv sú optimistickejší pri návratnosti investícií do AI ako globálni lídri (39 % vs 33 %).
- **CEOv hľadajú príležitosti na rast aj mimo svojich sektorov.** Vyše 40 % CEOv vo svete, 49 % CEOv v regióne CEE a až 54 % CEOv na Slovensku uvádza, že ich spoločnosti začali v posledných piatich rokoch pôsobiť v nových sektoroch. Slovenskí riaditelia prejavujú v tomto smere podstatne väčšiu aktivitu – nové sektory vnímajú nielen ako príležitosť na rast, ale aj ako prirodzenú súčasť diverzifikácie, ktorá môže posilniť stabilitu ich podnikania v čoraz dynamickejšom trhovom prostredí.
- **CEOv sú menej optimistickí, pokiaľ ide o vyhliadky na rast tržieb v blízkej budúcnosti.** Iba 30 % CEOv vo svete, 42 % v regióne CEE a 21 % na Slovensku je veľmi alebo nanajvýš optimistických, čo sa týka rastu tržieb v nasledujúcom roku. Vo svete je to pokles oproti 38 % v minuloročnom prieskume i nedávnej najvyššej miere optimizmu 56 % v roku 2022. Slovenskí CEOv sú v porovnaní s minulým rokom rovnako pesimistickí, hrozby geopolitickej situácie pociťovali skôr ako CEOv vo svete, ktorí začínajú tieto hrozby vnímať až teraz.
- **Špecifické hrozby sú príčinou najnižšej dôvery v rast firiem na Slovensku.** Kým globálni lídri vnímajú ako najväčšiu hrozbu kybernetické riziká a makroekonomickú volatilitu (obe po 31 %), slovenských lídrov najviac znepokojuje nedostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily. Túto hrozbu uviedlo až 46 % slovenských CEOv v porovnaní s 22 % na globalnej úrovni. Obavy z geopolitických konfliktov potvrdilo 39 % slovenských riaditeľov a z kybernetických rizík 38 %. Klimatickú zmenu považuje za hrozbu svojho podnikania len 13 % globálnych a 11 % slovenských CEOv.

- **Zavedenie ciel medzi významnými hrozbami.** 20 % globálnych CEOs, 15 % CEOs z regiónu CEE a 29 % slovenských CEOs priznáva zavedenie ciel ako hrozbu pre svoje podnikanie. Colné riziká sa stávajú pre slovenské firmy strategickou témou, najviac ohrozené budú automobilový priemysel a elektrotechnika.
- **CEOs na Slovensku sú viac otvorení inováciám ako generálni riaditelia vo svete.** Slovenskí CEOs kladú na inovácie výrazne väčší dôraz než ich globálni kolegovia – až 76 % ich považuje za kľúčový prvok stratégie, kým vo svete je to len 50 %. Polovica z nich zároveň testuje nové nápady priamo so zákazníkmi, čo opäť prevyšuje globálny priemer. Inovácie podporujú aj spoluprácou s externými partnermi a tretina zavádza postupy na rýchle ukončenie neefektívnych projektov.



Nové príležitosti

Umelá inteligencia v rámci podniku

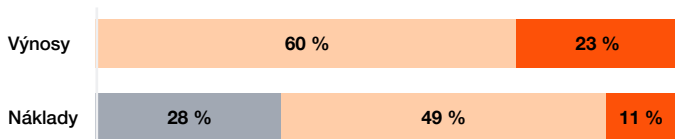
Keď sme generálnych riaditeľov firiem požiadali, aby si vybrali otázku, ktorá ich v súčasnosti trápí najviac, jednoznačným víťazom sa stala otázka: Transformujeme naše podnikanie dostatočne rýchlo na to, aby sme držali krok s najnovšími technológiami vrátane umelej inteligencie?

Približne tretina (30 %) generálnych riaditeľov vo svete a 23 % na Slovensku uvádza, že ich spoločnosť dosiahla za posledných 12 mesiacov v dôsledku zavádzania umelej inteligencie hmatateľné výsledky vo forme dodatočných výnosov. Pokiaľ ide o otázku nákladov, 26 % CEOs vo svete a 28 % na Slovensku tvrdí, že ich náklady sa vďaka umelej inteligencii znížili, zatiaľ čo 22 % CEOs vo svete a 11 % na Slovensku uvádza, že naopak vzrástli.

Otázka: Aký vplyv mala umelá inteligencia na nasledujúce oblasti vo vašej spoločnosti za posledných 12 mesiacov?

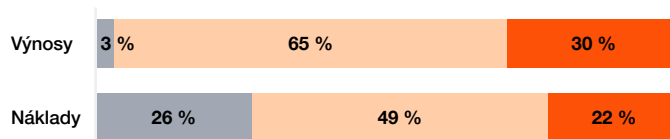
Slovensko

■ Pokles ■ Malá/žiadna zmena ■ Nárast



Svet

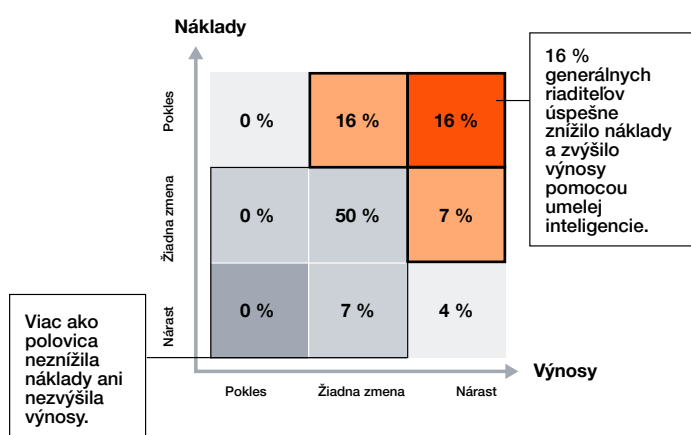
■ Pokles ■ Malá/žiadna zmena ■ Nárast



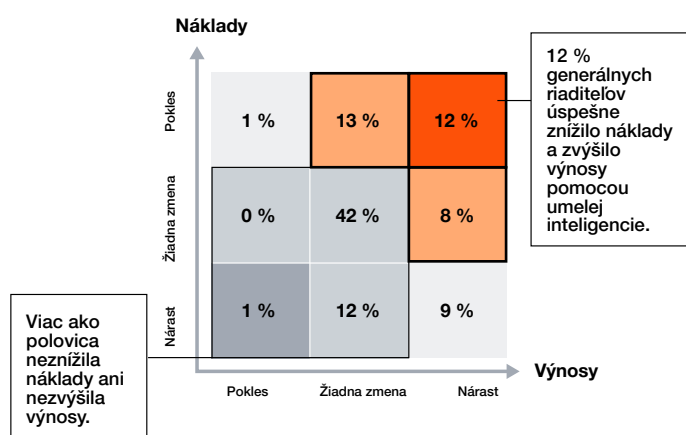
Poznámka: Nezobrazujeme odpovede „neviem“

Viac ako polovica (55 %) globálnych a 57 % CEOs na Slovensku uvádza, že ich spoločnosť nevykázala vďaka zavádzaniu umelej inteligencie ani vyššie výnosy, ani nižšie náklady, zatiaľ čo 12 % CEOs vo svete a 16 % na Slovensku priznáva oba tieto pozitívne účinky.

Slovensko



Svet



Na základe našich zistení môžeme konštatovať, že hoci umelá inteligencia už prináša merateľné prínosy pre časť firiem, jej celkový dosah je zatiaľ nerovnomerný. Menšie percento generálnych riaditeľov priznáva nárast výnosov či zníženie nákladov, no stále prevažuje skupina spoločností, ktoré zatiaľ nezaznamenali výraznejší finančný efekt. Zároveň však viditeľné pozitívne výsledky pri časti podnikov potvrdzujú, že investície do umelej inteligencie sa môžu vyplatiť, ak sú spojené s jasnou stratégiou, technologickými investíciami a zmenami v prevádzkových procesoch. AI teda má potenciál zásadne ovplyvniť hospodárske výsledky, no veľká časť organizácií stojí ešte len na začiatku tejto cesty.



Slovenskí lídri sú viac optimistickí v prínosoch investícií do umelej inteligencie. Podľa výsledkov 39 % slovenských a 33 % globálnych riaditeľov verí v ich návratnosť.

Štefan Čupil
Assurance Partner
PwC Slovensko

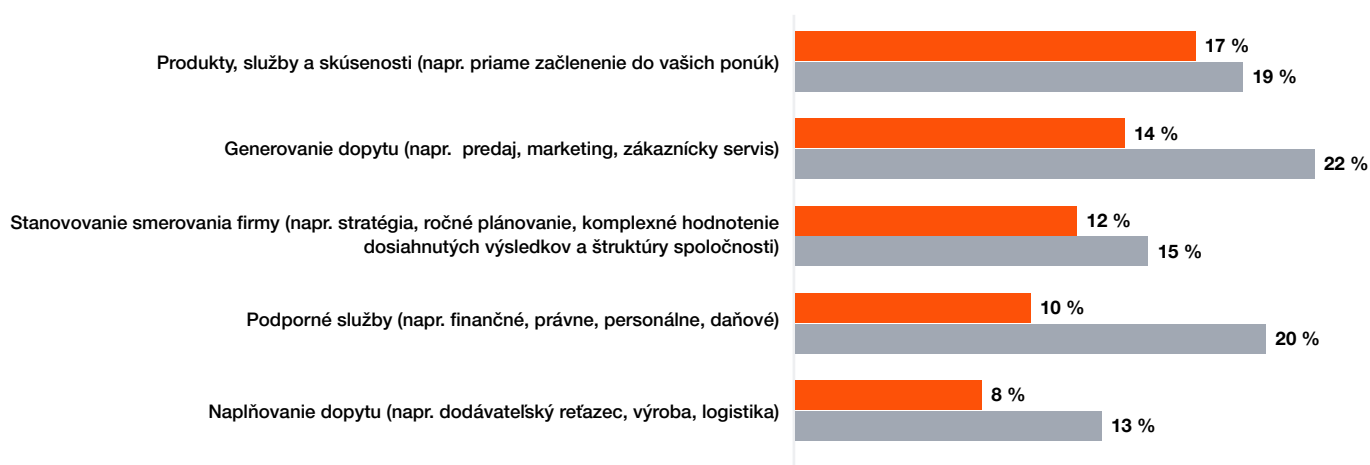
Je zrejmé, že firmy sa nachádzajú ešte len v počiatočnej fáze využívania umelej inteligencie. Len menšia časť generálnych riaditeľov vo svete uvádza, že ich organizácie implementujú AI vo veľkej alebo veľmi veľkej miere, a to najmä v oblastiach, ako je generovanie dopytu (22 %), podporné služby (20 %), vývoj produktov a zákazníckych skúseností (19 %), strategické smerovanie firmy (15 %) či napĺňovanie dopytu (13 %).

Na Slovensku je podiel firiem s pokročilou implementáciou AI ešte nižší. Najčastejšie sa AI zavádza v oblastiach s bezprostredným dosahom na obchodné aktivity – v oblasti produktov, služieb a zákazníckej skúsenosti (17 %), pri generovaní dopytu (14 %), pri strategickom smerovaní firmy (12 %) a podporných službách (10 %). Len 8 % slovenských riaditeľov potvrdzuje výrazné využívanie AI pri uspokojovaní dopytu. Tieto výsledky naznačujú, že väčšina slovenských podnikov sa v oblasti umelej inteligencie stále nachádza v počiatočnej fáze transformácie, pričom AI je zatiaľ využívaná skôr na čiastkové zlepšenia než ako plnohodnotný strategický nástroj.

Otázka: Do akej miery ste aplikovali umelú inteligenciu do nasledujúcich oblastí vášho podnikania?

Zobrazujeme odpovede „Vo veľkej“ a „Veľmi veľkej“

■ Slovensko ■ Svet



Berieme pritom do úvahy aj fakt, že v prieskume **PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025** iba 14 % pracovníkov uviedlo, že generatívnu umelú inteligenciu používajú denne.

Aké faktory sú pri zavádzaní AI dôležité?

- Slovenskí CEOs hodnotia svoju kultúru ako veľmi podporujúcu pre zavádzanie umelej inteligencie, čo potvrdzuje až 79 % CEO oproti 69 % vo svete.
- Podobne aj technologické prostredie vníma na Slovensku ako pripravené 77 % riaditeľov, zatiaľ čo globálne je to 66 %.
- Procesy zabezpečujúce zodpovedné využívanie AI sú podľa 57 % slovenských firiem dostatočné, čo je o niečo viac než 51 % celosvetovo.
- Jasne definované postupy pre AI iniciatívy má podľa prieskumu 53 % organizácií na Slovensku a 51 % vo svete.
- Investície do umelej inteligencie sú na Slovensku vnímané ako postačujúce zo strany 46 % firiem, čo tiež mierne predbieha svetový priemer 43 %.

Avšak prístup AI k dokumentom či dátam má podľa prieskumu len 19 % slovenských firiem v porovnaní s 29 % svetového priemeru. Celkovo tak Slovensko pôsobí veľmi silne v kultúrnej a technologickej pripravenosti, ale zaostáva v prístupe AI k dokumentom a údajom.

Otázka: Do akej miery súhlasíte alebo nesúhlasíte s nasledujúcimi tvrdeniami týkajúcimi sa využívania umelej inteligencie vo vašej spoločnosti?

Zobrazujeme odpovede „Súhlasím“ a „Rozhodne súhlasím“

■ Slovensko ■ Svet



Napriek špekuláciám o „AI bubline“ v prieskume **PwC Global Investor Survey 2025** až 61 % respondentov identifikuje technológie ako sektor, ktorý pravdepodobne priláka najviac investícií v najbližších troch rokoch – výrazne viac než ktorýkoľvek iný sektor. V prieskume 86 % investorov uvádza, že za posledný rok firmy, do ktorých investujú alebo ktoré pokrývajú, dosiahli zvýšenie produktivity vďaka generatívnej AI. Približne dve tretiny respondentov sa domnievajú, že tieto firmy zaznamenali aj rast profitability (71 %) a výnosov (66 %) vďaka AI. Na tomto pozadí viac ako tri štvrtiny investorov (78 %) uvádza, že by aspoň mierne zvýšili investície do spoločností, ktoré realizujú AI transformáciu v celom podniku.



Záver: Napriek tomu, že významná časť globálnych aj slovenských CEOs ešte nevidí okamžitý vplyv investícií do umelej inteligencie na rast výnosov, skúsenosti mnohých firiem už ukazujú pozitívny trend. 30 % globálnych lídrov zaznamenala vďaka AI zvýšenie dodatočných výnosov a 26 % zníženie nákladov. To naznačuje, že potenciál umelej inteligencie sa začína postupne prejavovať a firmy, ktoré vytrvajú v jej implementácii, môžu z týchto výhod ťažiť čoraz viac.

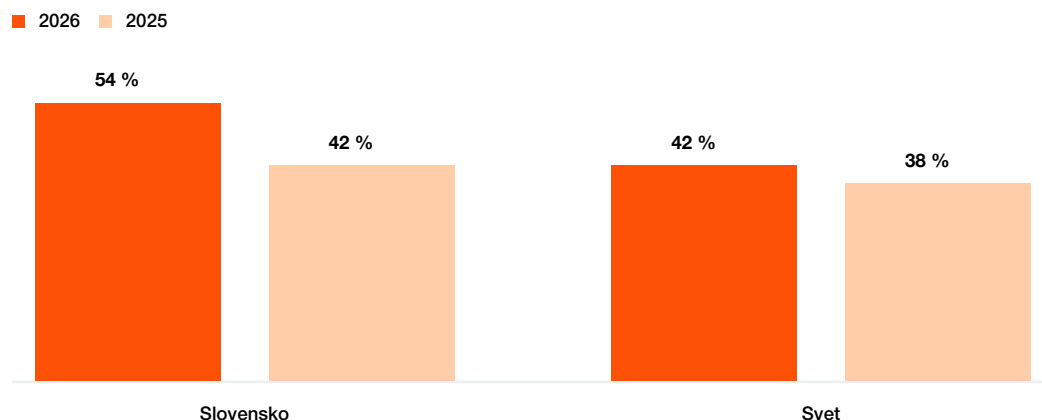
Naše skúsenosti ukazujú, že menšie a izolované AI iniciatívy zvyčajne neprinášajú výrazné výsledky. Skutočná hodnota vzniká až vtedy, keď firmy integrujú umelú inteligenciu do svojej celkovej stratégie a aplikujú ju naprieč kľúčovými oblasťami fungovania. Aby sa to podarilo, je potrebné najskôr vybudovať pevné základy. Patrí sem najmä vytvorenie správneho technologického prostredia, ktoré umožní efektívnu integráciu AI, vypracovanie jasného a detailného plánu, ako chce firma AI využívať, nastavenie procesov a pravidiel používania AI a riadenie rizík, ako aj rozvoj firemnej kultúry, ktorá podporuje prijímanie a používanie nových technológií.

Sektory bez hraníc

Umelá inteligencia nie je jediná, ktorá pretvára globálne podnikanie. Stret technológií, klimatických zmien, geopolitiky a ďalších megatrendov vytvára nové potreby a preferencie zákazníkov, umožňuje vznik nových obchodných modelov a stiera hranice medzi odvetviami. V snahe o prehodnotenie spôsobu svojho fungovania a zabezpečenia rastu už teraz mnoho spoločností prekračuje hranice medzi sektormi a odvetviami. 42 % generálnych riaditeľov vo svete uvádza, že ich spoločnosti začali za posledných päť rokov pôsobiť v nových sektoroch, čo je mierny nárast oproti minulému roku.

Otázka: Začala vaša spoločnosť v uplynulých 5 rokoch prenikať do sektorov či odvetví, v ktorých dovtedy nepôsobila?

Zobrazujeme odpovede „Áno“



Slovenskí CEOs však potvrdili nárast o 12 percentuálnych bodov. Viac ako polovica, až 54 % začalo obchodnú činnosť v inom odvetví, ako podnikali.



Slovenskí lídri sú aktívnejší vo vstupovaní do nových sektorov. Vnímajú ich nielen ako príležitosť na rozvoj, ale aj ako dôležitý prvok diverzifikácie, ktorý môže zvýšiť odolnosť ich podnikania v rýchlo sa meniacej trhovej situácii.

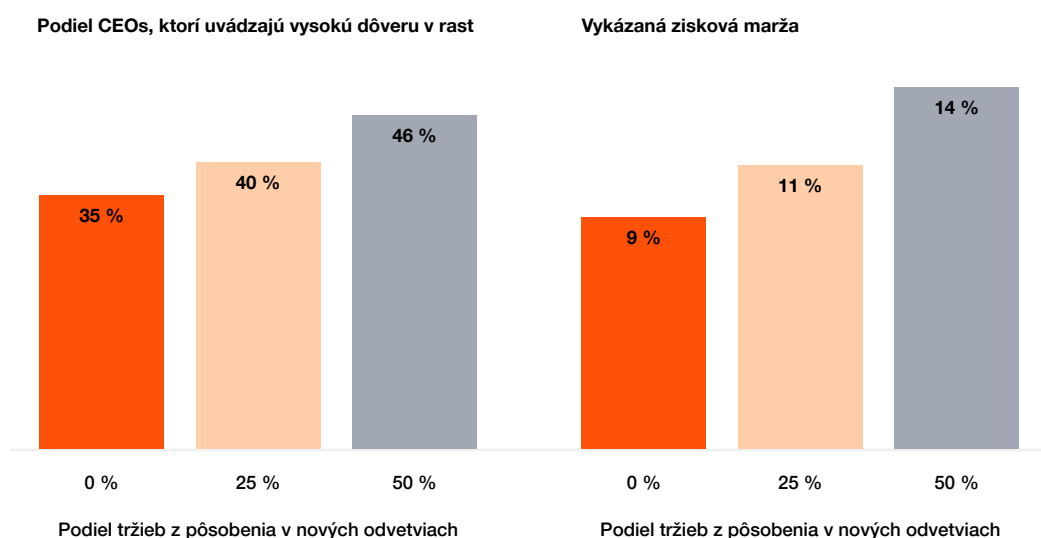
Christiana Serugová

Tax Partner, Clients & Markets Leader
PwC Slovensko

Údaje z tohtoročného globálneho prieskumu ukazujú, že existuje úzky vzťah medzi vyšším percentom príjmov z nových sektorov, vyššími ziskovými maržami a väčšou dôverou generálnych riaditeľov firiem vo vyhliadky rastu ich spoločností.

Otázka (vľavo): Ako sebaisto sa cítite ohľadom rastu tržieb vašej spoločnosti počas nasledujúcich 12 mesiacov? (Zobrazené odpovede „Veľmi sebaisto“ a „Mimoriadne sebaisto“)

Otázka (vpravo): Aká bola zisková marža vašej spoločnosti za posledný ukončený fiškálny rok?



Poznámka: Hodnoty sú predikcie z regresného modelovania, upravené podľa krajiny, sektora, vlastnickej štruktúry, výnosov a počtu zamestnancov.

Zdroj: Globálny CEO prieskum 2026

Na otázku, v ktorých ďalších sektoroch hľadajú možnosti pre svoj rast – či už organicky alebo prostredníctvom akvizícií – generálni riaditelia firiem na celom svete najčastejšie spomínajú technológie. Výkonní riaditelia technologických firiem sa zase snažia zabezpečiť rast pôsobením v zdravotníctve, obchodných službách a na bankovom či kapitálovom trhu. Posledná z uvedených oblastí odráža pokračujúcu expanziu spoločností zaoberajúcich sa finančnými technológiami do bankovníctva a platieb, ako aj snahy veľkých technologických hráčov buď vytvárať partnerstvá s existujúcimi finančnými inštitúciami alebo narušiť zaužívaný spôsob ich doterajšieho fungovania.

Záver: Viac ako polovica, až 54 % slovenských spoločností začalo obchodnú činnosť v inom odvetví, ako podnikali, vo svete to potvrdilo 42 % CEOs.

Aktívna úloha v rekonfigurácii odvetvia sa vypláca. Spoločnosti, ktoré chcú naplno využiť aktuálnu situáciu, by mali nielen pozorne posudzovať svoje vlastné schopnosti, ale mali by sa zamerať aj na hľadanie príležitostí, ktoré sa im núkajú zvonku. Organizácie, ktoré vstupujú do nových sektorov, vykazujú spravidla vyšší rastový potenciál aj ziskovosť. Diverzifikácia do nových oblastí im umožňuje nielen rozšíriť portfólio príjmov, ale zároveň zvýšiť svoju odolnosť voči trhovým výkyvom a zmenám v dopyte.

Okrem uzatvárania rozumných obchodov si podnikanie za hranicami vlastného sektora vyžaduje aj rozsiahlu spoluprácu s novými partnermi v rámci daného ekosystému, čo je zručnosť, ktorú si mnohé spoločnosti musia zdokonaľiť. Spolupráca vo veľkom rozsahu si môže vyžadovať aj investície do kľúčových systémov. Vezmime si ako príklad priemyselného výrobcu, o ktorom vieme, že sa pustil do rozsiahlej modernizácie svojho dátového prostredia a systémov, aby bol schopný vzájomne spolupracovať s novými partnermi svojho hodnotového reťazca v celom ekosystéme mobility.



Globalizácia v pohybe

51 % generálnych riaditeľov firiem vo svete plánuje v nasledujúcom roku realizovať **medzinárodné investície**. Pri hlbšom skúmaní týchto globálnych ambícií zisťujeme, že Spojené štáty si upevňujú svoju pozíciu najobľúbenejšej destinácie, pričom viac ako tretina (35 %) respondentov ich zaradila medzi tri krajiny, do ktorých bude smerovať najvyšší podiel ich investícií. Obľúbenou voľbou naďalej zostávajú Spojené kráľovstvo a Nemecko (v oboch prípadoch po 13 %) a kontinentálna Čína (11 %).

Jednou z významných zmien oproti minuloročnému prieskumu je skutočnosť, že 13 % generálnych riaditeľov firiem si za destináciu, do ktorej budú smerovať ich zahraničné investície, vybralo Indiu, čo je oproti minulému roku nárast o 6 %.

Do prvej desiatky krajín sa dostali Spojené arabské emiráty a Saudská Arábia, keď ich silno preferovali výkonní riaditelia firiem pôsobiacich v týchto odvetviach: spotrebný tovar, bankovníctvo a kapitálové trhy, zdravotnícke služby, technológie, strojárstvo a stavebníctvo. Je to pripomienkou toho, že ekonomika Blízkeho východu sa diverzifikuje a odkláňa od ropy a plynu, keďže krajiny Rady pre spoluprácu v Perzskom zálive (GCC) sa púšťajú do ambiciózneho, niekoľko desaťročí trvajúceho rozširovania infraštruktúry, ktoré zahŕňa modelové mestá, priemyselné klastre a rozsiahle projekty dátových centier. Príležitosť vytvárať dátové centrá sa neobmedzuje len na technologické spoločnosti, ale využívajú ju aj strojárenské a stavebné firmy, podniky verejnoprospešných služieb, investori do infraštruktúry a banky.

Dôvera klesá, hrozby rastú

V porovnaní s výsledkami minuloročného prieskumu sú najvyšší predstavitelia firiem na globálnej úrovni dnes menej optimistickí. Vyhliadky rastu tržieb v najbližších 12 mesiacoch vnímajú s výrazne väčšou opatrnosťou – akoby sa optimizmus, ktorý ešte pred rokom pretrvával, postupne vytratil pod tlakom zhoršujúceho sa geopolitického a ekonomického prostredia. Poklesol nielen krátkodobý optimizmus, ale aj dôvera v rast tržieb v trojročnom horizonte. Hoci je tento pokles miernejší, ukazuje, že neistota sa stáva trvalejšou súčasťou biznisového prostredia a že dlhodobé plánovanie je pre globálne firmy čoraz náročnejšie.

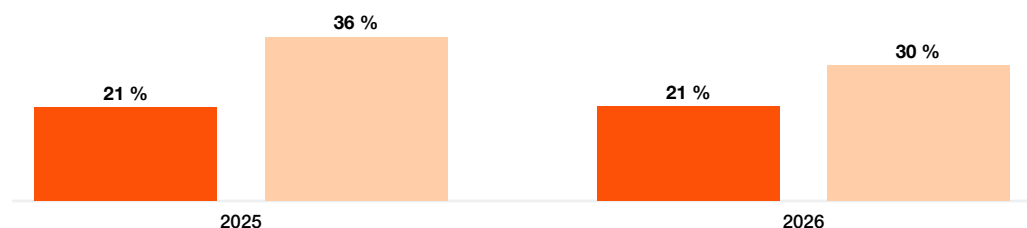
V kontraste s touto globálnou skepsou pôsobia výsledky zo Slovenska. Prieskum ukazuje, že slovenskí CEOs akoby už v minulosti intuitívne tušili riziká, ktoré dnes svetoví lídri začínajú vnímať až so zreteľným oneskorením. Hrozby geopolitického vývoja pocítili domáci lídri skôr – a ich aktuálna nízka dôvera v rast tržieb (21 %) je konzistentná s minuloročnými výsledkami. Zatiaľ čo globálni lídri prechádzajú z optimizmu do opatrnosti, slovenskí CEOs sa v realite zvýšenej neistoty nachádzajú už dlhšie.

Otázka: Ako silno veríte tomu, že vaša spoločnosť má dobré vyhliadky na rast tržieb v najbližších 12 mesiacoch?

Zobrazujeme odpovede „Veľmi optimisticky“ a „Extrémne optimisticky“

Presvedčenie o náraste tržieb

■ Slovensko ■ Svet

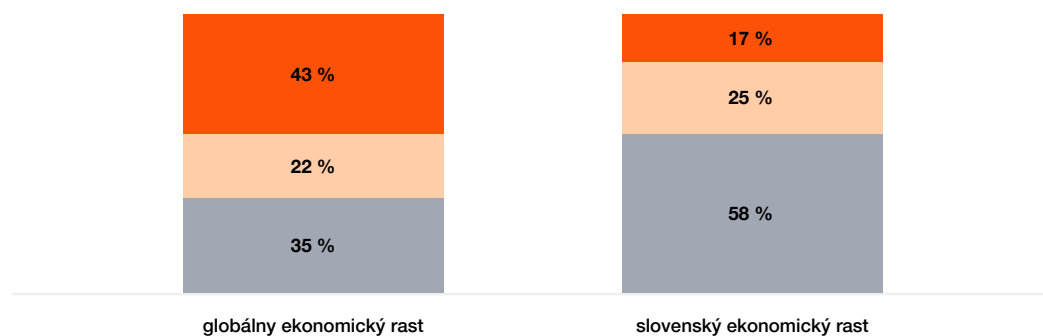


Slovenské firmy vstupujú do obdobia neistoty s triezvejšími očakávaniami a možno aj odolnejšou stratégiou, kým globálne spoločnosti sa momentálne iba adaptujú na realitu, ktorú slovenskí lídri pociťovali dávnejšie.

Čím sa dá vysvetliť tento klesajúci pocit dôvery? Hoci generálni riaditelia firiem sú vo všeobecnosti naďalej optimistickí, pokiaľ ide o vyhliadky rastu globálnej ekonomiky, v mnohých krajinách sú pesimistickejší, pokiaľ ide o lokálny ekonomický výhľad. Aj slovenskí CEOs veria viac v globálny ekonomický rast – (43 %) ako v ekonomický rast na Slovensku – (17 %).

Otázka: Ako sa podľa vás zmení tempo ekonomického rastu (t. j. HDP) v najbližších 12 mesiacoch?

■ spomalí ■ nezmení ■ zrýchli



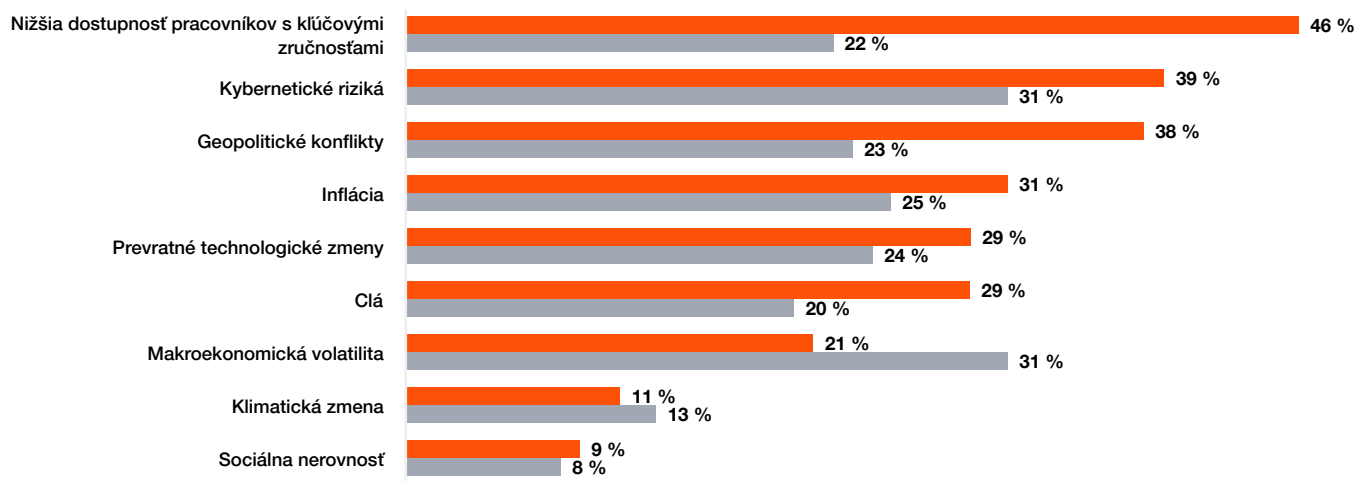
Globálni generálni riaditelia firiem sa vo všeobecnosti obávajú spektra krátkodobých hrozieb vrátane makroekonomickej volatility, kybernetických rizík, narušenia doterajšieho spôsobu fungovania spôsobeného novými technológiami či geopolitických konfliktov. Takmer tretina globálnych CEO (31 %) uvádza, že ich spoločnosť bude v nasledujúcom roku vo veľkej alebo extrémne veľkej miere vystavená riziku významných finančných strát v dôsledku naplnenia kybernetických hrozieb, čo je nárast v porovnaní s 24 % v minuloročnom prieskume a 21 % v prieskume pred dvoch rokov. Kybernetické riziká sa teraz spolu s makroekonomickou volatilitou zaraďujú medzi najväčšie hrozby, ktoré najvyšší predstavitelia vo svete identifikovali. Približne ôsmi z desiatich (84 %) respondentov uvádzajú, že v reakcii na geopolitické riziká plánujú zdokonaľiť celopodnikové postupy na posilnenie kybernetickej bezpečnosti svojich firiem, čím len zdôrazňujú vzájomne prepojenú povahu hrozieb, ktorým čelia.

Zatiaľ čo globálni lídri označujú za najvýznamnejšie riziká kybernetické útoky a makroekonomickú volatilitu (obe po 31 %), slovenskí riaditelia sa najviac obávajú nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily. Tento problém uviedlo až 46 % slovenských CEO. Druhou najväčšou hrozbou pre podnikanie slovenských riaditeľov sú kybernetické riziká – 39 %. Geopolitické napätie vníma ako riziko 23 % globálnych a 38 % slovenských CEO a infláciu 25 % globálnych a 31 % slovenských lídrov. Za najmenšie obavy, ktoré by mali mať vplyv na úspech podnikania, označili slovenskí aj globálni lídri klimatickú zmenu a sociálne nerovnosti.

Otázka: Do akej miery si myslíte, že bude vaša firma vystavená nasledujúcim závažným hrozbám v najbližších 12 mesiacoch?

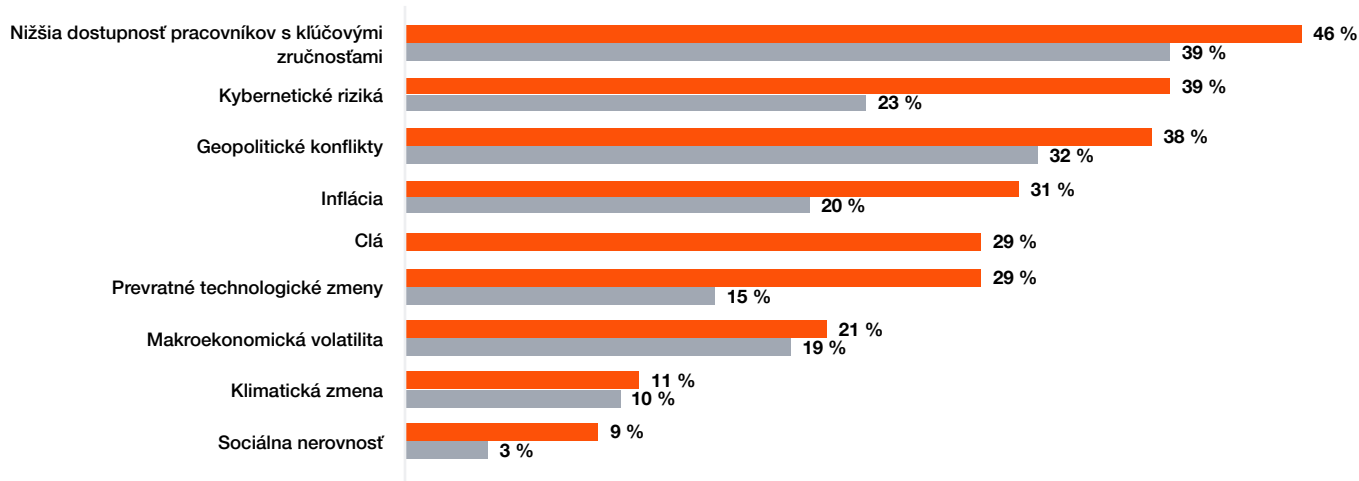
Zobrazujeme odpovede „Veľmi“ a „Enormne“

■ Slovensko 2026 ■ Svet 2026



Otázka: Do akej miery si myslíte, že bude vaša firma vystavená nasledujúcim závažným hrozbám v najbližších 12 mesiacoch?
Zobrazujeme odpovede „Veľmi“ a „Enormne“

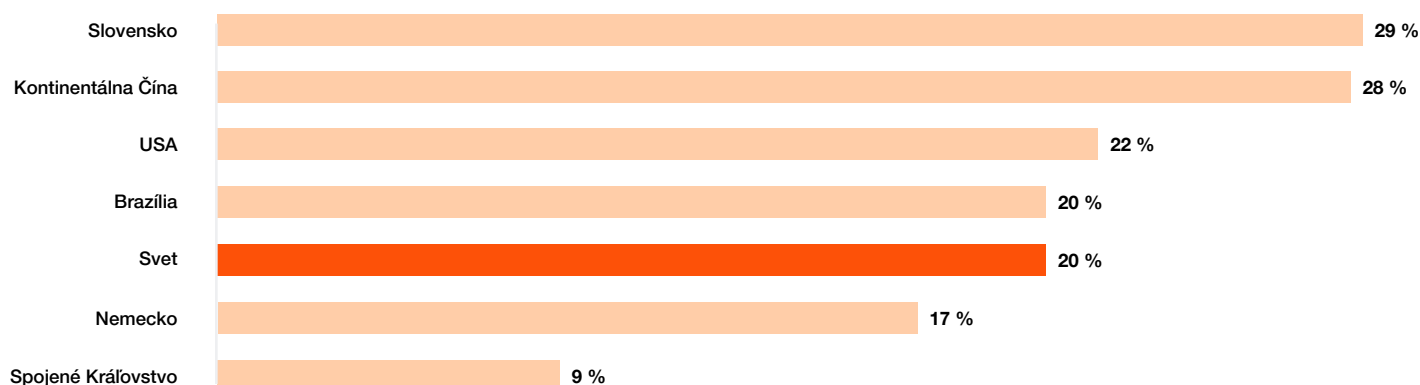
■ Slovensko 2026 ■ Slovensko 2025



Neistota týkajúca sa negatívneho vplyvu novozavedených cieľ je novým faktorom, ktorý treba brať do úvahy, keďže vlády prehodnocujú a nanovo nastavujú daňovú politiku s cieľom podporiť svoje národné záujmy, zabezpečiť dodávateľské reťazce a riešiť fiškálne deficity. Každý piaty (20 %) globálny výkonný riaditeľ firmy a na Slovensku dokonca 29 % CEOs uvádza, že jeho spoločnosť bude v nasledujúcich 12 mesiacoch vo veľkej alebo extrémne vysokej miere vystavená riziku významnej finančnej straty z novozavedených cieľ. Strach a obavy sa značne líšia v závislosti od geografickej oblasti, od 9 % v Spojenom Kráľovstve, 17 % v Nemecku až po 28 % v Číne. Spomedzi najvyšších predstaviteľov amerických firiem 22 % uvádza, že zavedenie vyšších cieľ má na ich spoločnosť veľký alebo extrémny vplyv, čo sa približuje celosvetovému priemeru.

Hrozba cieľ podľa krajín

Zobrazujeme odpovede „Veľmi“ a „Enormne“

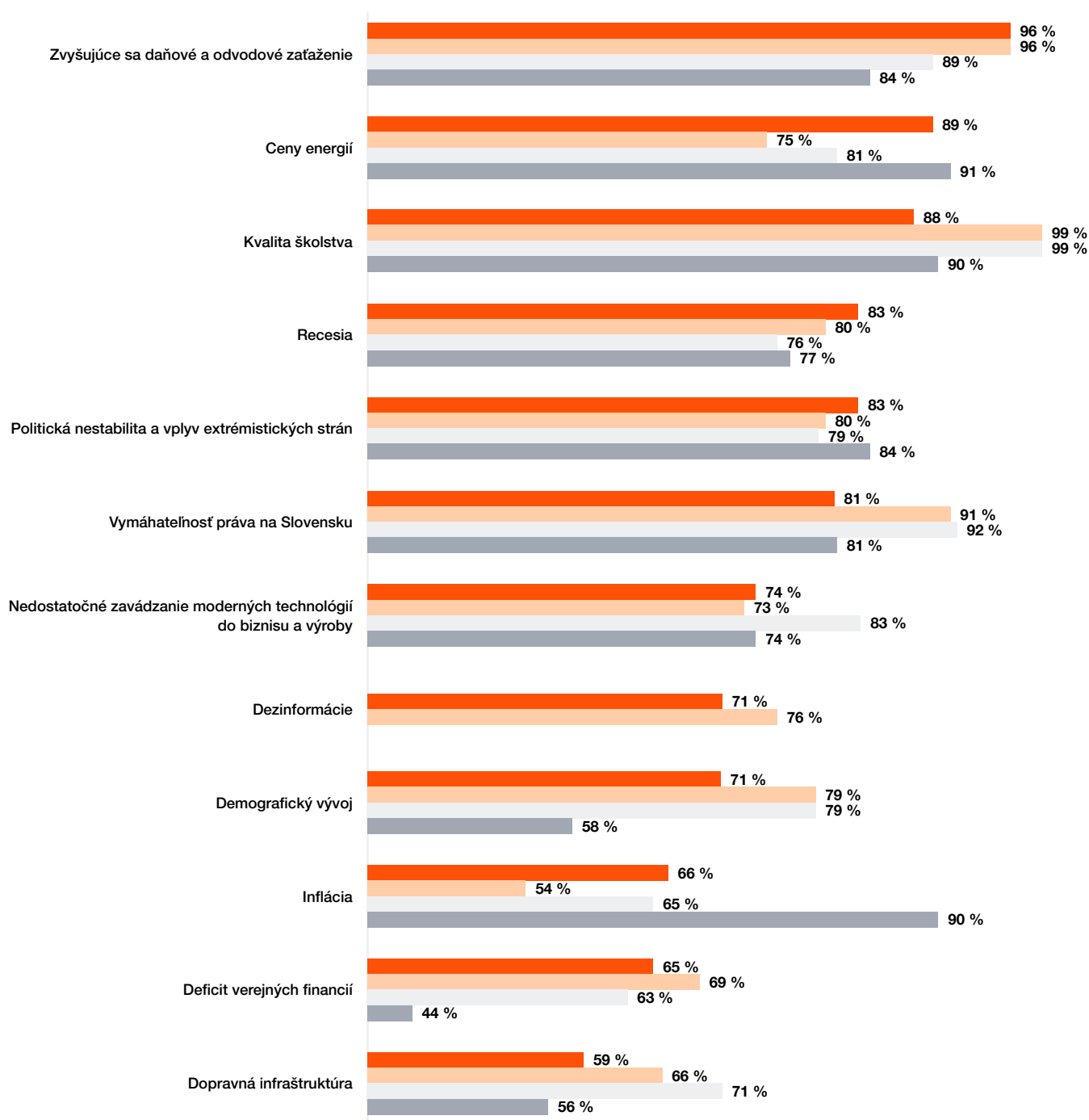




Už tradične sa pýtame slovenských CEOs, ktoré z uvedených faktorov ohrozujú podľa nich úspech v podnikaní na Slovensku. Situácia na Slovensku je špecifická. Kvalita školstva, ktorá sa vždy umiestňovala na prvom mieste medzi najvýznamnejšími hrozbami a ktorú v rokoch 2024 a 2025 uviedli takmer všetci – 99 %, sa posunula na tretiu priečku. Za najväčšie prekážky rastu v súčasnosti slovenskí generálni riaditelia považujú rastúce daňové a odvodové zaťaženie a vysoké ceny energií, čo je do veľkej miery dôsledok fiškálnej konsolidácie a dlhodobého tlaku na nákladovú štruktúru firiem. Vymáhateľnosť práva na Slovensku a dezinformácie ako ohrozenie úspešného podnikania sa v tomto kontexte dostali na nižšie priečky ako v predchádzajúcich dvoch rokoch.

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

Zobrazujeme odpovede „Rozhodne súhlasím“ a „Súhlasím“

■ 2026
 ■ 2025
 ■ 2024
 ■ 2023


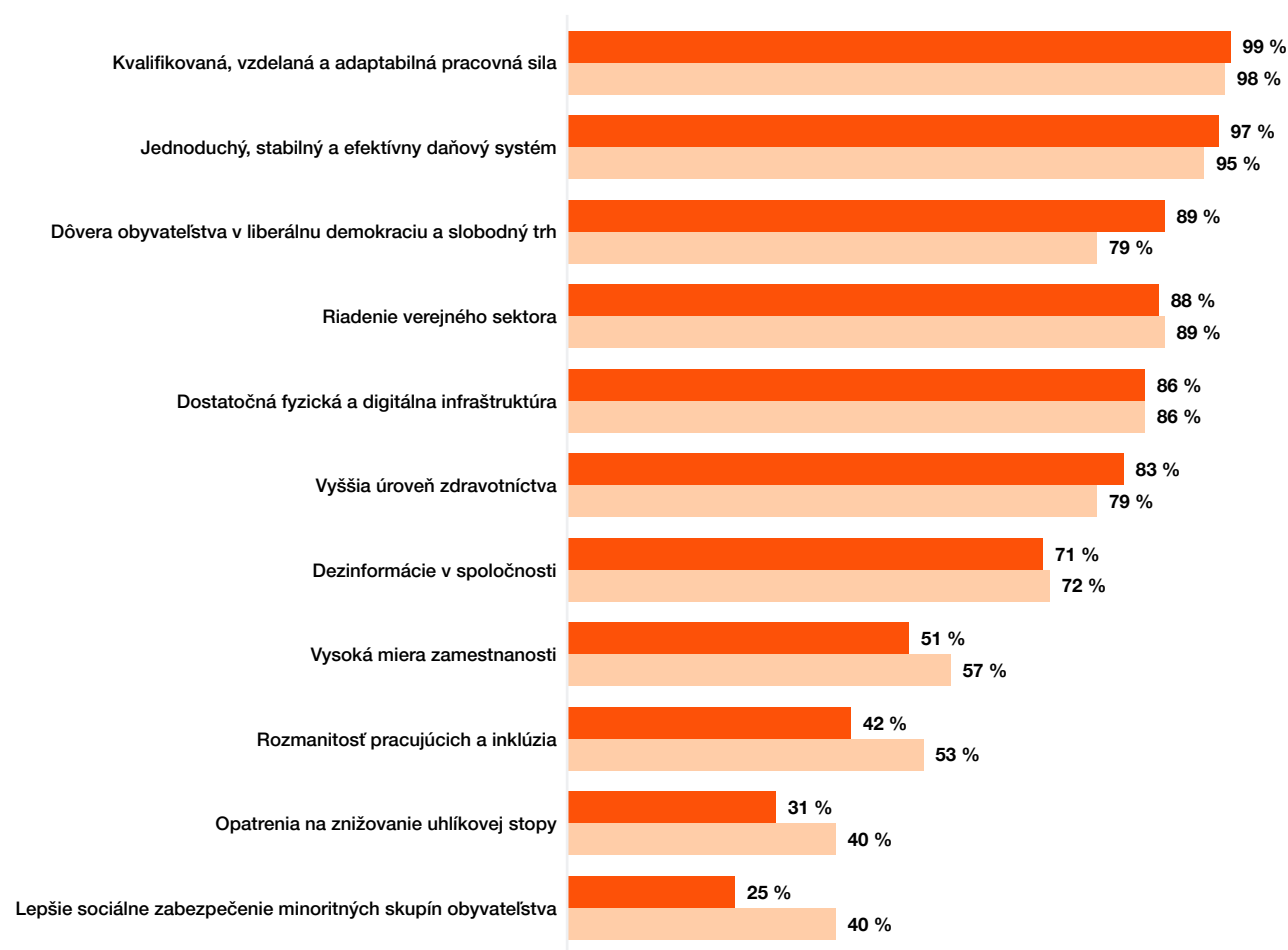
Ktoré faktory sú dôležité pre lokálny úspech na Slovensku? V roku 2026 sú za úplne kľúčové považované najmä kvalifikovaná a adaptabilná pracovná sila (99 %) a jednoduchý, stabilný a efektívny daňový systém (97 %). Dôvera obyvateľstva v liberálnu demokraciu a slobodný trh medziročne vzrástla z 79 % na 89 %. Stále vysoko sa držia riadenie verejného sektora (88 %, mierny pokles) a dostatočná fyzická i digitálna infraštruktúra (86 %, bez zmeny), pričom ako dôležitý faktor uviedlo viac CEOv ako minulý rok aj zdravotníctvo – až 83 %.

Naopak, viaceré spoločenské a ESG témy považujú slovenskí CEOv za menej dôležité. Rozmanitosť a inklúzia klesla na 42 %, znižovanie uhlíkovej stopy na 31 % a sociálne zabezpečenie minorít na 25 %. Celkovo vidieť posun k „tvrdým“ ekonomicko-inštitucionálnym prioritám, zatiaľ čo zamestnanosť (51 %) a širšie sociálne oblasti ustupujú do úzadia.

Otázka: Nakolko dôležité sú nasledujúce faktory pre dnešnú spoločnosť na Slovensku?

Zobrazujeme odpovede „Rozhodne dôležité“ a „Skôr dôležité“

■ 2026 ■ 2025



Záver: Dôvera v rast tržieb medzi slovenskými CEOs zostáva na rovnakej úrovni ako minulý rok, pričom v globálnom kontexte sa znížila.

Slovenskí lídri zároveň očakávajú pomalší rast HDP vo svojej krajine ako v globálnom vývoji. Medzi najvýraznejšie hrozby na Slovensku patrí najmä nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, zatiaľ čo vo svete dominujú kybernetické a makroekonomické riziká. Výrazne vzrástla aj obava z daňových a odvodových zmien, kým napríklad vnímanie inflácie ako hrozby v porovnaní s minulým rokom kleslo.

Prehodnotenie obáv – neistota bude vždy súčasťou podnikania. Kľúčovou otázkou pre generálnych riaditeľov preto nie je to, ako odstrániť neistotu, ale ako v nej nezostať paralyzovaní a dokázať sa posúvať vpred v prostredí, kde sa odvaha a dynamika vyplácajú. Výsledky aktuálneho prieskumu ukazujú, že spoločnosti, ktoré sa odhodlali k výraznejším akvizíciám a väčším investíciám, rástli aj napriek náročným podmienkam rýchlejšie a dosahovali vyššie ziskové marže.

Aké riešenia môžu pomôcť?

Inovácie ako zmena spôsobu fungovania

Keď sme výkonných riaditeľov firiem požiadali, aby si vybrali otázku, ktorá ich v súčasnosti najviac trápi a znepokojuje, na druhom mieste (po technológiách a umelej inteligencii) sa umiestnila otázka súvisiaca s inováciami: Sú inovačné schopnosti mojej spoločnosti primerané našej neistej budúcnosti?

Slovenskí CEOs potvrdili vysoký strategický dôraz na inovácie: 76 % uvádza, že inovácie sú kľúčovou súčasťou obchodnej stratégie, čo je podstatne viac, ako uviedli globálni CEOs (50 %). Až polovica uviedla, že testujú nové nápady spolu so zákazníkmi alebo s komerčnými používateľmi, oproti len 31 % CEOs vo svete. Aby urýchlili inovácie, približne tretina CEOs (vo svete aj na Slovensku) spolupracuje s externými partnermi a zavedenie procesov na zastavenie slabých projektov výskumu a vývoja uviedlo 32 % slovenských CEOs.

Pri globálnych CEOs vidíme však pri otázke týkajúcej sa konkrétnych postupov na podporu inovácií rozdiel medzi túžbou a realitou. Iba každý štvrtý respondent vo veľkej alebo veľmi veľkej miere súhlasí s tým, že ich spoločnosť: má pochopenie pre vysoko rizikové inovačné projekty, má zavedené rutinné procesy na zastavenie výskumných a vývojových projektov, ktoré neprinášajú očakávané výsledky, alebo má definované inovačné centrum, inkubátor alebo divíziu korporátneho rizikového investovania.

Otázka: Do akej miery charakterizuje každé z nasledujúcich tvrdení prístup vašej spoločnosti k inováciám?

Zobrazujeme odpovede „Veľkej“ a „Veľmi veľkej“

■ Slovensko ■ Svet



Záver: Slovenskí CEOs kladú na inovácie výrazne väčší dôraz než ich globálni kolegovia – až 76 % ich považuje za kľúčový prvok stratégie, kým vo svete je to len 50 %.

Najvyšší predstavitelia firiem sa musia chrániť pred tým, čo Steve Blank, autor publikujúci príspevky v oblasti manažmentu, nazýva inovačným divadlom – t. j. pred aktivitami, ktoré sa síce podobajú inovácii, no neprinášajú žiadnu hmatateľnú hodnotu. Postupy, na ktoré sme sa pýtali v tohtoročnom prieskume, nie sú jednoduchým a spoľahlivým receptom na dosiahnutie úspechu v oblasti inovácií. Sú však dobrým východiskovým bodom pre priame a otvorené diskusie medzi generálnymi riaditeľmi firiem, ich najvyššími riadiacimi tímami a orgánmi o tom, či sú inovácie viac než len rétorickou prioritou. Údaje z tohtoročného prieskumu ukazujú, že spoločnosti, ktoré využívajú aspoň to nevyhnutné množstvo inovačných postupov, generujú nielen vyššie percento tržieb z predaja nových produktov a služieb (než by sa dalo očakávať), ale zaznamenávajú aj rýchlejší celkový rast výnosov a vyššie ziskové marže.

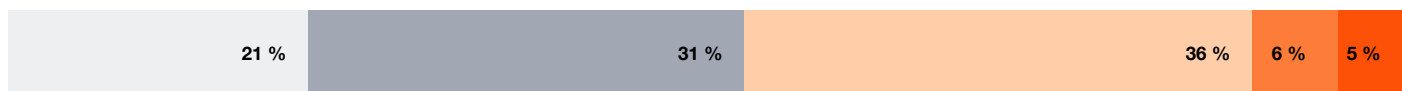
Od klimatických rizík ku klimatickej hodnote

Tohtoročný prieskum ukazuje, že 42 % výkonných riaditeľov firiem vo svete a 47 % na Slovensku bude v nasledujúcom roku vo významnejšej miere čeliť riziku značnej finančnej straty v dôsledku zmeny klímy.

Otázka: Do akej miery si myslíte, že bude vaša firma vystavená klimatickým zmenám v najbližších 12 mesiacoch?

■ Takmer vôbec ■ Málo ■ Nie veľmi ■ Veľmi ■ Enormne

Slovensko



Svet

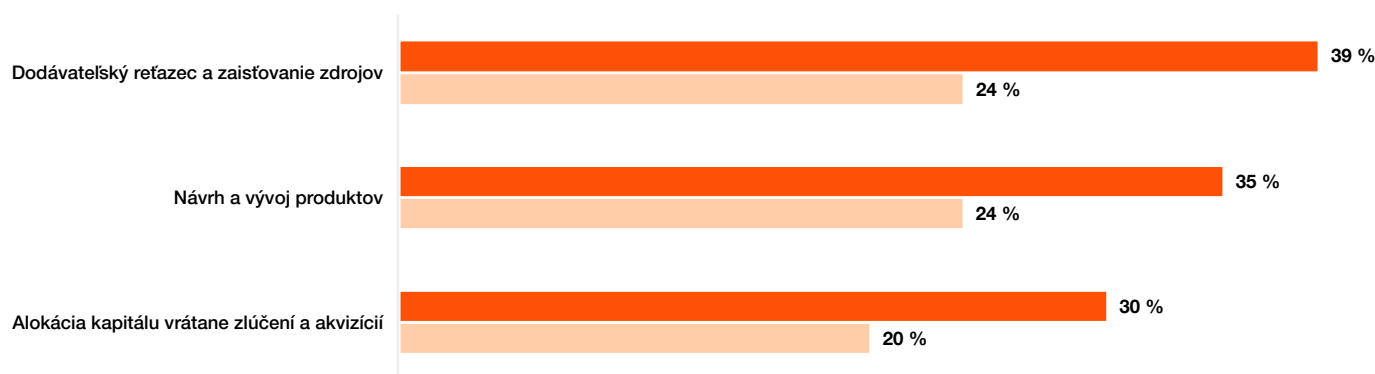


Napriek rastúcej pozornosti venovanej klimatickým zmenám ostáva realita v mnohých spoločnostiach prekvapivo vzdialená od ambiciózných vyhlásení. Len málo firiem naozaj systematicky začleňuje klimatické riziká a príležitosti do svojich kľúčových rozhodovacích procesov. Podľa globálnych zistení iba približne každý štvrtý generálny riaditeľ uvádza, že jeho organizácia má jasne nastavené postupy, ktoré zabezpečujú zohľadňovanie klimatických aspektov pri rozhodovaní o dodávateľskom reťazci (24 %) či pri návrhu a vývoji produktov (24 %). Ešte nižšia je miera začlenenia klimatických faktorov pri rozhodovaní o alokácii kapitálu vrátane fúzií a akvizícií, kde to potvrdzuje len jeden z piatich (20 %) lídrov.

Otázka: Do akej miery má vaša spoločnosť v nasledujúcich oblastiach zadané procesy, ktoré reagujú na príležitosti a riziká spojené so zmenou klímy?

Zobrazujeme odpovede „Veľkej“ a „Veľmi veľkej“

■ Slovensko ■ Svet



Zaujímavosťou však je, že slovenské firmy sa v tomto smere javia ako lepšie pripravené. Až 39 % generálnych riaditeľov na Slovensku uvádza, že klimatické hľadisko majú pevne zakotvené v rozhodovaní o dodávateľoch, a 35 % potvrdzuje jeho zohľadňovanie aj pri vývoji produktov. V porovnaní so svetovým priemerom tak Slovensko pôsobí ako trh, kde sa klimatické priority postupne stávajú prirodzenejšou súčasťou firemnej praxe. Tento stav ovplyvňuje do značnej miery geografická poloha Slovenska. Ako členská krajina Európskej únie sa riadime európskou legislatívou, ktorá je jednou z najprísnejších na svete a stanovuje jasné pravidlá aj sankcie v oblasti udržateľnosti. Preto aj u nás musia byť zavedené udržateľné aktivity a postupy, aby sme boli v súlade s požiadavkami EÚ.

Aj podľa zistení prieskumu **PwC Global Investor Survey 2025** Európa jasne vyniká – investori tu najčastejšie podporujú zvýšenie investícií do klimatickej adaptácie (65 % oproti 50 % inde). Dve tretiny investorov vo svete by zvýšili investície do firiem, ktoré riadia energetickú náročnosť a infraštruktúru (67 %); 61 % by investovalo viac do spoločností využívajúcich udržateľné dáta pre efektívnosť; 53 % pre klimatickú odolnosť a 48 % pre využívanie daňových stimulov.

Záver: Až 42 % generálnych riaditeľov vo svete a 47 % na Slovensku očakáva, že v nasledujúcom roku budú vo väčšej miere vystavení riziku výrazných finančných strát spôsobených klimatickými zmenami.

Začlenenie zmeny klímy do rozhodovacieho procesu – vedľajším produktom nových požiadaviek na predkladanie správ o udržateľnosti sú rozšírené zoznamy údajov týkajúcich sa udržateľnosti, ktoré sú teraz k dispozícii mnohým spoločnostiam na to, aby ich mohli využívať v rozhodovacích procesoch. Vďaka dostupnejším a presnejším údajom majú tak tieto spoločnosti príležitosť prejsť od mentality zameranej na riadenie rizík k aktívnej tvorbe hodnôt. Hoci každá spoločnosť má jedinečný súbor faktorov udržateľnosti, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť vytvárať hodnoty, naše skúsenosti z práce s organizáciami upozorňujú na týchto päť vzájomne prepojených tém, ktoré sú hnacím motorom tvorby hodnôt pre väčšinu z nich: fyzické klimatické riziká, regulácia, energetická stratégia, dodávateľské reťazce a daňové úľavy a stimuly.

Získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom budovania dôvery

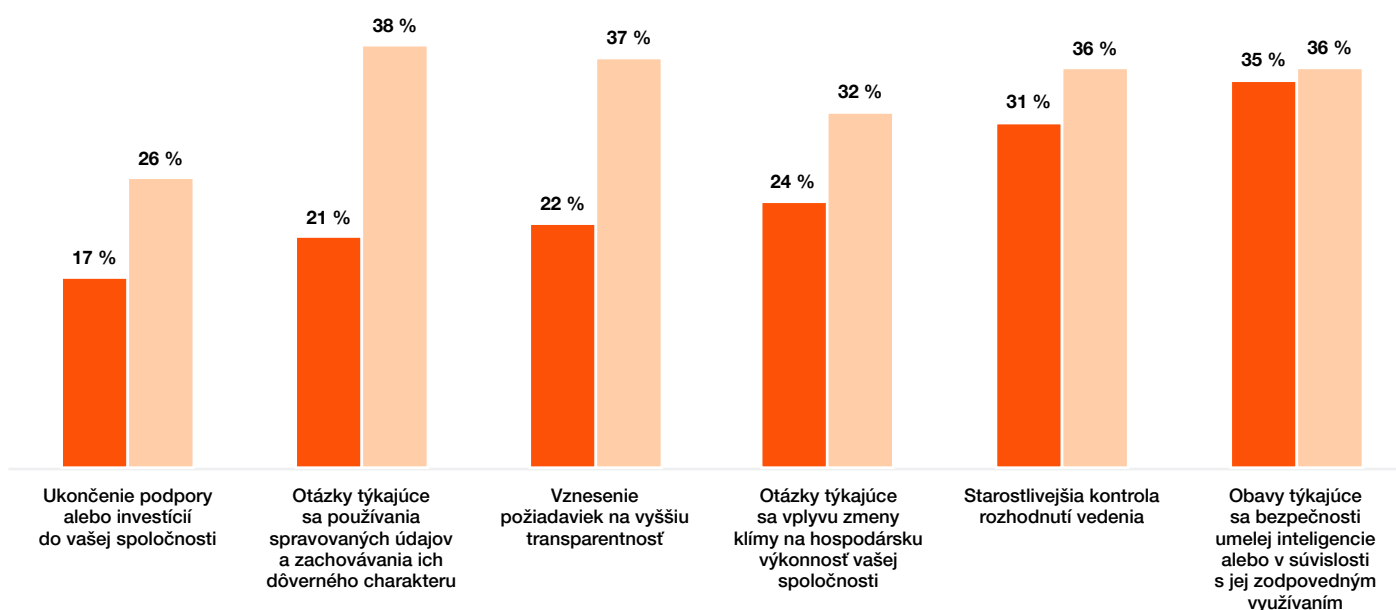
Dôvera zainteresovaných strán sa nikdy nedala stratiť tak ľahko. Kybernetické útoky. Nepredvídateľná geopolitika. Rastúce očakávania od transparentnosti. Rýchlo sa meniace postoje týkajúce sa udržateľnosti. A potom je tu umelá inteligencia, ktorá je dôvodom na vzrušenie i úzkosť v rovnakej miere medzi investormi, zákazníkmi i zamestnancami. V najnovšom globálnom PwC prieskume **Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025** viac ako štvrtina zamestnancov uviedla, že sa obávajú negatívneho vplyvu umelej inteligencie na ich prácu. Jediný chybný krok v ktorejkoľvek z týchto oblastí môže vyvolať kaskádu obáv zainteresovaných strán s negatívnym dosahom na dôveru a hodnoty.

Dve tretiny (66 %) generálnych riaditeľov firiem uvádzajú, že ich spoločnosti zaregistrovali v uplynulom roku aspoň mierne obavy z narušenia či straty dôvery v oblastiach, akými sú bezpečnosť umelej inteligencie, ochrana osobných údajov, transparentnosť či vplyv zmeny klímy na hospodársku výkonnosť podniku.

Slovenskí generálni riaditelia uvádzajú menší tlak v oblastiach, ako sú transparentnosť, vykazovanie či zdôvodňovanie rozhodnutí, než ich kolegovia na globálnej úrovni. Čiastočne to môže súvisieť s dozvukmi centrálne riadeného obdobia, v ktorom sa prirodzený tlak na verejné vysvetľovanie postupov dlhodobo nevytváral. Tento historický kontext znamená, že mechanizmy dôvery, kontroly a governance sa u nás budujú postupne a nie tak prirodzene či rýchlo ako v krajinách so stabilnou trhovou tradíciou. Do budúcnosti sa však dá očakávať vývoj v smere globálnych trendov – najmä ak narastie tlak investorov, akcionárov a regulačných autorít na vyššiu transparentnosť a dôveryhodnosť.

Otázka: V akej miere sa stretla vaša spoločnosť v uplynulých 12 mesiacoch s niektorým z nižšie uvedených prejavov znepokojenia zo strany vašich kľúčových skupín zainteresovaných strán (napr. predstavenstva/správnej rady, odberateľov, regulačných orgánov, investorov, zamestnancov), ktoré mohlo signalizovať oslabenie ich dôvery vo vašu spoločnosť?

■ Slovensko ■ Svet



Záver: Slovenskí CEOs vnímajú obavy zainteresovaných strán menej výrazne ako globálni CEOs.

Obavy zainteresovaných strán však predstavujú problém, a preto by mnohí výkonní riaditelia firiem mali urobiť viac pre to, aby potenciálne oblasti zraniteľnosti dokázali predvídať a proaktívne riešiť. Ako názorne ukazuje naša analýza, dôvera nie je nehmatateľnou a ľahko uchopiteľnou témou. V stávke je hodnota. To znamená, že dôvera by mala byť prioritnou témou, ktorou sa bude zaoberať najvyššie vedenie spoločnosti. Mala by sa posudzovať v troch vzájomne prepojených dimenziách: prevádzková dôvera (budovaná na efektívnom a odolnom fungovaní), dôvera v zodpovednosť (opierajúca sa o vysokokvalitný reporting a komunikáciu) a digitálna dôvera (založená na systémoch a procesoch, ktoré chránia citlivé údaje, udržiavajú bezpečnú prevádzku a umožňujú organizáciám využívať digitálne nástroje zodpovedne a eticky).



Ako byť úspešní?

Organizácie nemôžu vynikať vo všetkom. Výzvou, pred ktorou stoja generálni riaditelia firiem v tomto kritickom momente, je rozhodnúť sa (v spolupráci so svojim vrcholovým manažmentom a najvyšším riadiacim orgánom spoločnosti), ako zmeniť model tvorby hodnôt v nadchádzajúcom desaťročí, ktoré bude charakterizované inováciami a v ktorom dôjde k zmene spôsobu fungovania celého odvetvia. Hoci neexistuje jediná odpoveď na náročné úlohy, ktoré budú musieť vrcholoví predstavitelia firiem riešiť – nikto totiž nemôže naisto vedieť, ako bude globálna ekonomika vyzeráť o desať rokov, asi najväčším nebezpečenstvom je odmietanie čokoľvek meniť.

Tohtoročný prieskum nám priniesol jasné dôkazy o tom, že spoločnosti, ktoré sa usilujú čo najrýchlejšie napredovať v prehodnocovaní svojich obchodných a prevádzkových modelov, predbiehajú svojich menej dynamických konkurentov.

Zhrnutie:

- **AI v centre pozornosti (silný základ, návratnosť príde)** – 12 % globálnych CEOs a 16 % slovenských CEOs potvrdilo, že vďaka využívaniu umelej inteligencie dokázala ich spoločnosť znížiť náklady a vygenerovať dodatočné príjmy. Ako? Vybudovaním pevných základov a rozsiahlejším uplatňovaním umelej inteligencie v rámci celej firmy vrátane jej vlastných produktov, služieb a skúseností. Tiež podľa našich výsledkov 39 % slovenských a 33 % globálnych riaditeľov verí v návratnosť investícií do umelej inteligencie.

- **Inovácie prinášajú úspech** – 8 % globálnych CEOv využíva overené inovačné postupy na zvýšenie príjmov z nových produktov a služieb. Celkovo rastú ich spoločnosti rýchlejšie a ich ziskové marže sú vyššie. 76 % slovenských CEOv považuje inovácie za kľúčový prvok stratégie, polovica potvrdila, že testuje nové nápady priamo so zákazníkmi, a 37 % pracuje s externými partnermi, aby urýchlili inovácie.
- **Vstup do nových odvetví (je to overený trend)** – 42 % CEOv vo svete a 54 % CEOv na Slovensku uvádzajú, že ich spoločnosti začali za posledných päť rokov pôsobiť v nových sektoroch či odvetviach. Tie, ktoré generujú vyšší percentuálny podiel príjmov z nových sektorov, sú ziskovejšie a ich generálni riaditelia sú optimistickejší, pokiaľ ide o vyhliadky rastu ich spoločností.



Metodológia prieskumu

Globálny CEO prieskum – 29. ročník

Prieskum sa uskutočnil od 30. septembra do 10. novembra 2025 na vzorke 4 454 generálnych riaditeľov firiem pôsobiacich v 95 krajinách a teritóriách. Globálne a regionálne číselné údaje uvedené v tejto správe sú vážené úmerne nominálnemu hrubému domácejmu produktu jednotlivých krajín, čím sa zabezpečuje, že názory CEOs sú vo všeobecnosti reprezentatívne vo všetkých hlavných regiónoch. Číselné údaje na úrovni konkrétneho odvetvia a konkrétnej krajiny vychádzajú z nevážených údajov celej vzorky 4 454 generálnych riaditeľov. Ďalšie podrobnosti podľa regiónu, krajiny či odvetvia sú k dispozícii na požiadanie.

Respondenti Globálneho CEO prieskumu sú generálni riaditelia spoločností s nasledovnými tržbami:

2 %

vykazuje tržby
vo výške 25
mld. USD a viac

4 %

vykazuje tržby
medzi 10 a 25
mld. USD

22 %

vykazuje tržby
medzi 1 a 10
mld. USD

35 %

vykazuje tržby
medzi 100 mil.
a 1 mld. USD

30 %

vykazuje tržby
do 100 mil.
USD

60 %

organizácií je
v súkromnom
vlastníctve

Upozorňujeme, že percentá uvedené v grafoch tejto správy nemusia dávať v súčte 100 % pre zaokrúhľovanie, možnosť výberu z viacerých odpovedí a naše rozhodnutie v niektorých prípadoch určité odpovede vylúčiť, a to vrátane odpovedí „Iné“, „Nerelevantné“ a „Neviem“. Prieskum realizovala spoločnosť PwC Research, naše globálne centrum excelentnosti pre primárny výskum a konzultačné služby založené na dôkazoch.

Zložitejšie štatistické metódy a postupy

Niektoré analýzy využívali zložitejšie štatistické metódy a postupy na hľadanie vzťahov medzi odpoveďami v dotazníku. Tieto analýzy šli nad rámec rozdelenia výkonných riaditeľov do skupín a porovnávania odpovedí (napr. pri priemernej ziskovej marži) v rámci týchto skupín.

Slovenský CEO prieskum 2026 – 16. ročník

Prieskum realizovala poradenská spoločnosť PwC Slovensko v spolupráci so slovenskou edíciou magazínu Forbes. Oslovení CEOs odpovedali prostredníctvom online dotazníka od 1. decembra 2025 do 31. januára 2026. Na prieskume sa zúčastnilo 97 generálnych riaditeľov firiem z rôznych odvetví pôsobiacich na Slovensku.

Delenie podľa vlastníctva firiem:

82 %

V súkromnom
vlastníctve

18 %

Kótované na burze

Delenie podľa tržieb firiem:

4 %

Menej ako 5
miliónov €

21 %

5 – 15 miliónov €

19 %

15 – 30 miliónov €

27 %

30 – 100 miliónov €

16 %

100 – 250 miliónov €

11 %

Viac ako 250
miliónov €

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

Lukáš Pucovský

Marketing & Communications Leader
PwC Slovensko
lukas.pucovsky@pwc.com

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.



O PwC

Spoločnosti siete PwC pomáhajú budovať dôveru v spoločnosť a prispievajú k riešeniu dôležitých spoločenských problémov. Naše kancelárie v 136 krajinách sveta s vyše 364 000 zamestnancami poskytujú vysokoodborné audítorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na našej webovej stránke 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.

pwc.com/sk/ceo-prieskum-2026



© 2026 PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o. Všetky práva vyhradené. Názov „PwC“ v tomto dokumente označuje spoločnosť PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o., ktorá je členom siete firiem PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právnym subjektom.