

Efektivita finančných funkcií na Slovensku

Prieskum PwC v spolupráci so CFO Clubom medzi finančnými riaditeľmi



Poradenská spoločnosť PwC v spolupráci so CFO Clubom Slovensko zrealizovali prieskum medzi finančnými riaditeľmi na tému 'Efektivita finančných funkcií na Slovensku'.

V posledných rokoch sledujeme tlak na zvyšovanie efektivity vo všetkých aspektoch podnikania. Cieľom nášho prieskumu je ponúknuť základné porovnanie finančných funkcií v rámci spoločností pôsobiach na Slovensku a priniesť tak možnosť identifikácie oblastí zlepšenia ich efektivity a produktivity.

Slovo na úvod

Produktivita je termín, ktorý v súčasnej globálnej ekonomike neustále rezonuje.

Zvyšovanie nákladov na podnikanie v súvislosti s pretrvávajúcou hospodárskou recesiou sa v poslednej dobe stalo pre spoločnosti kľúčovým faktorom, ktorý je potrebné kompenzovať viac ako len zodpovedajúcim zvýšením produktivity.

Potreba maximalizovať efektívnosť a výkonnosť sa premietajú do úsilia optimalizovať interné funkcie back officu. Inými slovami, koncepcia produktivity sa týka všetkých aspektov podniku a finančný úsek nie je výnimkou, keďže zohráva významnú úlohu pri zvyšovaní hodnoty podniku a jeho ziskovosti.

V minulosti sa finančné úseky zameriavali skôr na podporu korporátnych funkcií a reagovali na udalosti. Neboli proaktívnou, kreatívnou silou vyznačujúcou sa prehľadom o biznise a chuťou po zmene.

Z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že finančné úseky sú v rámci svojich „tradičných“ funkcií úspešné a to aj v medzinárodnom kontexte. Hovoríme tu predovšetkým o funkciách účtovníctva, výkazníctva a iných rutinných činnostiach.

Dnes sme však svedkami prechodu od tradičnej roviny finančných úsekov k činnostiam zvyšujúcim hodnotu podniku. Finančné úseky dnes často participujú na realizáciách strategických rozhodnutí, definujú parametre výkonnosti, napríklad prostredníctvom KPIs a následne sú zodpovedné za ich monitoring a interpretáciu, končiac zodpovednosťou v súvislosti s rozpočtovaním a plánovaním.

K hlavným výzvam, ktorým v súčasnosti finančné úseky čelia, patrí aj poskytovanie väčšieho objemu informácií,

zoštíhľovanie a znižovanie transakčných nákladov, zabezpečenie efektívneho kontrolného prostredia a pomoc organizácii pri správnych rozhodnutiach zameraných na zlepšenie výkonnosti. Inými slovami, finančné úseky sa stali biznis partnerom pre ostatné úseky v organizácii.

Sme Vám k dispozícii a radi s Vami osobne prediskutujeme nové trendy a pomôžeme Vám nájsť spôsob na dosiahnutie cieľov, ktoré ste si stanovili v oblasti produktivity finančného úseku. Takisto sa s Vami radi podelíme o názory, ako pomôcť finančnému úseku vo Vašej organizácii v tom, aby sa stal spoľahlivým biznis partnerom pre ostatné úseky.



S pozdravom,

Ivo Doležal
Partner, Poradenstvo

Obsah

<i>Slovo na úvod</i>	2
<i>Hlavné zistenia prieskumu</i>	4
<i>Manažérske zhrnutie</i>	6
<i>Detailné zistenia prieskumu</i>	
1. <i>Angažovanosť finančného úseku ako biznis partnera</i>	8
2. <i>Finančné funkcie v súvislosti s efektivitou a nákladmi</i>	11
3. <i>Centrá zdieľaných služieb a outsourcing</i>	15
4. <i>Využívanie technologických riešení na finančných úsekoch</i>	20
5. <i>Manažment rizika</i>	22
6. <i>Zvyšovanie produktivity</i>	23
<i>Výhľad do budúcnosti</i>	24
<i>Príloha 1: Metodológia prieskumu</i>	25



Hlavné zistenia

Najúspešnejšie spoločnosti strávia zberom dát menej ako **5 %** času v porovnaní s typickým časom zberu dát, ktorý variuje v rozmedzí **20-50 %**.

40 % spoločností prevádzkuje finančný úsek s nákladmi nižšími ako **1 %** z celkových príjmov.

Naopak až **1/5** firiem má náklady na prevádzku vyššie ako **4 %** z celkových príjmov.

So znižujúcou sa veľkosťou finančného úseku je zapojenie zamestnancov v roli **biznis partnerov** väčšie.

Takmer **50 %** spoločností nemá **formalizované programy** na zvyšovanie produktivity.

75 % respondentov potrebuje **menej ako 6 dní** na mesačnú uzávierku. Najefektívnejších **18 %** firiem zvláda mesačnú uzávierku **do 3** pracovných dní, čím uvoľňujú priestor pre aktivity s vyššou pridanou hodnotou.





Riaditelia finančných úsekov veria, že najúčinnějšími nástrojmi na **zvýšenie produktivity** je procesná štandardizácia, širšie využitie nových technológií a zamestnanecké tréningy.

Finančné úseky by sa mali viac zameriavať na **mechanizmy automatizácie kontrol** tak, aby prirodzene prevažovala **prevencia**.

Takmer **50 %** spoločností venuje procesu rozpočtovania **viac ako 2** mesiace.

Slovensko zaostáva za globálnymi trendmi vo využívaní **centier zdieľaných služieb**, keď iba **22 %** respondentov využíva tieto funkcie.

Až **63 %** firiem používa **štandardné finančné systémy**, ktorých nevýhoda vyplýva z ich nižšej flexibility a dlhších reakčných časov.

Identifikovaný priestor pre výrazné **zvyšovanie úrovne automatizácie** (stále **dominuje** spracovávanie dát v MS Excel).

Manažérske zhrnutie

Ak porovnáme zistenia z nášho prieskumu na Slovensku s výsledkami prieskumu v Českej republike a iných vybraných krajinách, veľmi zreteľne tu rezonujú trendy a témy ako je optimalizácia a rozvoj finančných funkcií.

Okrem snahy o automatizáciu, štandardizáciu, efektívnosť a produktivitu sme zaznamenali nový trend spočívajúci vo využívaní informácií získaných finančným úsekom v prospech biznisu ako celku.

Finančné úseky sú čoraz viac chápané ako dôležitý partner pre biznis, pomáhajúci pri strategickom plánovaní a rozhodovaní.

Mnoho spoločností tiež hľadá možnosti zvyšovania produktivity pomocou neustáleho skvalitňovania procesov a technológií. Iní zas vidia hlavnú výzvu v získavaní a zamestnávaní talentovaných ľudí, ktorí sú schopní okrem tradičného finančného účtovníctva zvládnuť aj zvyšujúcu sa náročnosť

nadväzujúcich činností a procesov a prispôbiť sa novým potrebám.

I keď je celkové riadenie finančných funkcií veľmi komplexnou témou, na základe nášho prieskumu sme identifikovali niekoľko hlavných bodov, v ktorých sa TOP hráči odlišujú od ostatných.

Čo máme na mysli pod pojmom „biznis partner“

„Biznis partneri“ sú zamestnanci finančných úsekov so znalosťami a skúsenosťami, ktoré im umožňujú zapájať sa do ostatných procesov v biznise a následne sú schopní na tieto procesy vplývať a čo je dôležité, vplývať aj na stratégiu a výkonnosť organizácie. Hodnota, ktorú do biznisu prinášajú, závisí od rozsahu ich zapojenia v oblastiach ako je strategické plánovanie, rozpočtovanie a prognózovanie, podniková analýza, špecifikácia manažérskeho výkazníctva alebo zvyšovanie výkonnosti.

Lídri na trhu uplatňujú progresívny prístup, aby mohli držať krok s vývojom na trhu, anticipujú možné riziká a príležitosti, pričom využívajú svoje vedomosti o biznise ako celku.

- Čas a zdroje využívajú na činnosti, ktoré sú dôležité – menej času na získavanie údajov a viac času na ich analýzu a interpretáciu.
- Prinášajú viac za menej peňazí - náklady top finančných tímov sú približne o 40 % nižšie (percento výnosov) v

porovnaní s typickými tímami.

- Zameriavajú sa na šetrenie prostredníctvom zdieľaných služieb, zavádzania „lean“ procesov a multifunkčných služieb.
- Technológie využívajú rozumne a zameriavajú sa na štandardizáciu.
- Stanovujú a opakovane overujú aktuálnosť a účelnosť kľúčových indikátorov výkonnosti, ktoré umožňujú vedeniu sledovať zlepšenia a riešiť nedostatky.
- Znižujú riziko výskytu chýb – popredné finančné tímy

automatizovali o 70 % viac svojich kontrolných systémov v porovnaní s bežnými štandardami.

- Snažia sa nezaťažovať biznis zbytočnými kontrolnými systémami. Kontrolné systémy sú prispôbené potrebám podniku a súvisiace riziká podliehajú previerkam.

Inými slovami **uplatňujú vyváženú kombináciu analytických procesov a opatrení zameraných na zabezpečenie efektívnosti a kontroly.**

Hlavné úlohy finančných úsekov

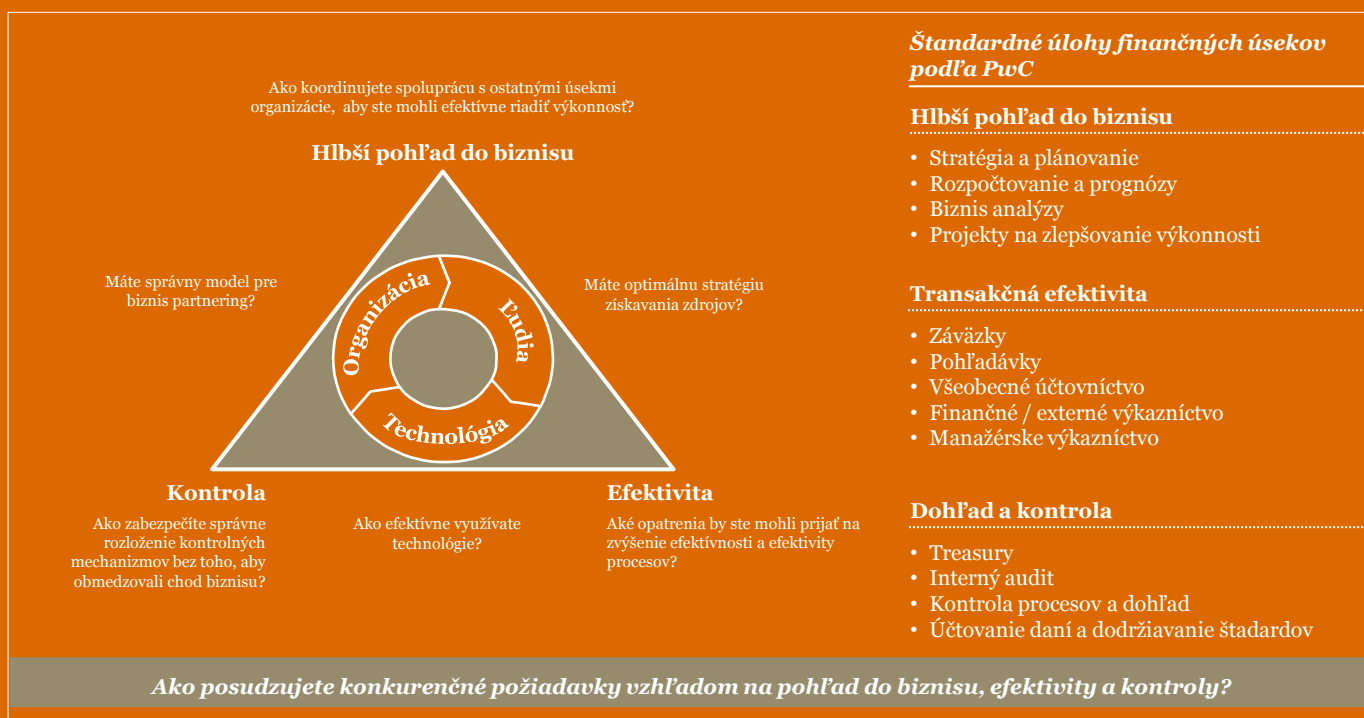
Produktivita je jedným z kritických parametrov v sledovaných firmách. Slovenské firmy nie sú v globálnom kontexte výnimkou a sú rovnako pod neustálym tlakom znižujúcich sa marží, či už v dôsledku rastúcich nákladov a/alebo klesajúcich tržieb. Tento tlak je možné kompenzovať proporcionálnym zvyšovaním produktivity. Zvyšovanie produktivity sa tak stáva nástrojom pre rast a zachovanie ziskovosti. Ďalším cieľom, ktorý by mal byť sledovaný zvyšovaním efektivity a produktivity finančného úseku, je dostupnosť informácií v reálnom čase.

Koncept produktivity je uplatniteľný vo všetkých sférach biznisu, pričom finančný úsek nie je výnimkou a mal by aktívne prispievať k tvorbe pridanej hodnoty a zisku podniku. Vzhľadom na úlohu finančného úseku ako poskytovateľa informácií a nositeľa analytického pohľadu na biznis by tento úsek mal pôsobiť ako „líder produktivity“, ktorý podporuje manažment v aktivitách analýz a prioritizácií príležitostí pre zvyšovanie produktivity naprieč organizáciou. Otázkou teda je, akým spôsobom finančné úseky vnímajú systematické zlepšovanie produktivity a aké opatrenia zavádzajú podniky na Slovensku na zlepšenie produktivity a pridanej hodnoty.

Podľa PwC majú finančné úseky tri kľúčové úlohy:

- Hlbší pohľad do biznisu: finančné úseky pomáhajú pri interpretácii dát, úzko spolupracujú s biznisom s cieľom poskytnúť hlbší pohľad a poskytnúť podporu pri definovaní strategického smerovania.
- Efektivita: finančný úsek by mal vykonávať svoju rolu spracovania transakcií čo najefektívnejšie.
- Dohľad a kontrola: finančný úsek pomáha riadiť a udržiavať adekvátne kontrolné prostredie.

PwC rámec hodnotenia finančných úsekov



1. Angažovanosť finančného úseku ako biznis partnera

Prvá sekcia prieskumu je venovaná otázkam, ktoré skúmali na jednej strane kvantitatívnu dimenziu finančného úseku vyjadrenú počtom zamestnancov a na strane druhej dimenziu kvalitatívnu, ktorá je vyjadrená angažovanosťou zamestnancov na biznis rozhodnutiach.

Prieskum ukazuje, že zvyšovaním obrátu firmy sa zvyšuje aj stupeň komplexity, ktorá sa vyžaduje od finančného úseku, čo má priamy vplyv na počet zamestnancov.

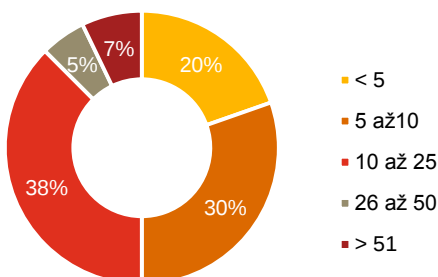
1.1 Zamestnanci finančných úsekov

Počet zamestnancov finančného úseku

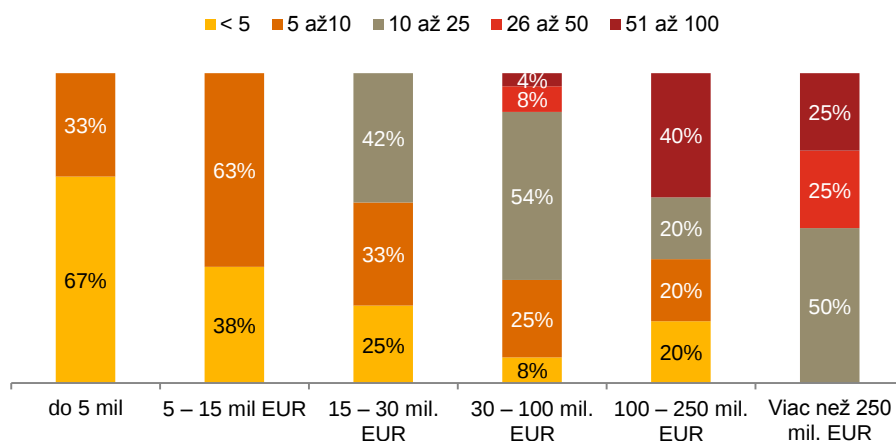
Približne 88 % sledovaných spoločností má menej ako 25 zamestnancov na finančnom úseku a z hľadiska veľkosti môžu byť klasifikované ako menšie, pričom analýza

ukazuje, že daný podiel približne zodpovedá podielu firiem s výnosmi do 100 mil. EUR.

Aký je počet zamestnancov finančného úseku vo Vašej spoločnosti? (vrátane tých, ktorí pôsobia v iných útvaroch spoločnosti a bez zamestnancov v externom SSC)



Distribúcia počtu zamestnancov finančných úsekov podľa veľkosti oslovených firiem



1.2. Angažovanosť v rolách biznis partnerov

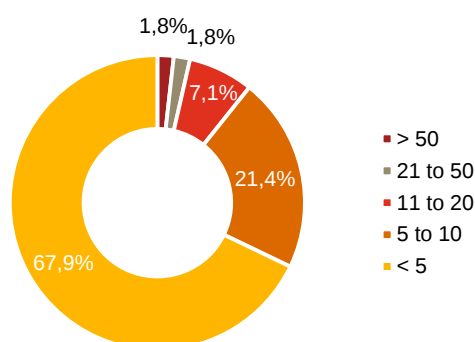
Podiel zamestnancov v rolách biznis partnerov

Generálni riaditelia spoločností čoraz častejšie vyhľadávajú zamestnancov finančného úseku s cieľom získať ich analytický pohľad na biznis, pričom iba menšia časť zamestnancov finančného úseku je angažovaná v role biznis partnera. Približne 68 % respondentov indikovalo, že

počet zamestnancov v rolách biznis partnerov je menej ako 5, čo predstavuje nepomer medzi celkovým počtom zamestnancov finančných úsekov a počtom zamestnancov angažovaných v biznis rolách.

Náš prieskum ukazuje závislosť medzi počtom zamestnancov finančných úsekov a počtom zamestnancov v rolách biznis partnerov. So znižujúcou sa veľkosťou finančného úseku je zapojenie zamestnancov v roli biznis partnerov väčšie. A vice versa, so zvyšujúcim sa počtom zamestnancov na finančných úsekoch počet zamestnancov v rolách biznis partnerov nenarastá a skôr je možné identifikovať určitú izoláciu od biznisu.

Aký je počet zamestnancov finančného úseku, ktorí sú angažovaní v rolách biznis partnerov (vrátane tých, ktorí pôsobia v iných útvaroch spoločnosti a bez zamestnancov v externom SSC)?



Ako zabezpečiť fungovanie biznis partneringu?

Historické chápanie role finančného úseku je napomáhanie pochopenia finančných vplyvov prevádzkových rozhodnutí. V súčasnosti má finančný úsek aj nový rozmer, kde sa do popredia dostáva proaktívna participácia finančného úseku v usmerňovaní prevádzkových rozhodnutí tak, aby firma plnila biznis ako aj projektované finančné ciele. Predpokladom úspechu je nielen identifikácia správnych ľudí, znalostí a rolí na presadenie zmeny v chápaní finančného úseku ale aj zdôraznenie dôležitosti vnútrofirmerného dialógu a spolupráce medzi jednotlivými úsekmi.

Úsilie vynaložené na zber dát vs. analýzy a plánovanie

Z nášho prieskumu vyplýva, že firmy na Slovensku venujú viac času analýze dát a ich interpretácii ako času potrebného na zber a spracovanie týchto dát. Toto zistenie je pozitívne a dokazuje súlad s celosvetovými trendmi.

Napriek tomuto zisteniu je zrejmé, že zber a spracovanie dát pre časť firiem stále predstavuje významný podiel času, čím sa znižuje efektivita vynaložená na aktivity s vyššou pridanou hodnotou. Jedným z prvých krokov vedúcich k zvyšovaniu podielu hodnototvorných aktivít finančného úseku je analýza príčin tohto

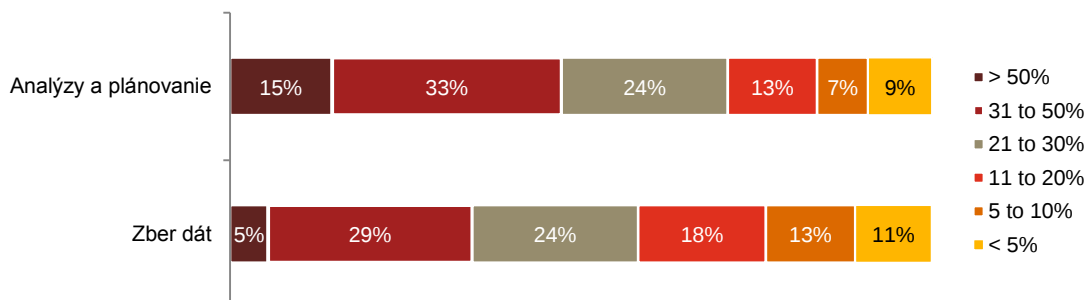
nepomeru. Pre respondentov, ktorí sa zaraďujú do tejto skupiny, je to výzva k zvyšovaniu svojej efektivity.

Identifikácia priestoru pre efektívnejšie využívanie času je nevyhnutným predpokladom k aproximácii najefektívnejším spoločnostiam.

Benchmark ukazuje, že približne 11 % spoločností trávi zberom a spracovaním dát už menej ako 5 % a zároveň približne 15 % spoločností trávi viac ako 50 % svojho času analýzami a interpretáciami.

Väčšina spoločností strávi zberom dát 21 až 50 % času, pričom tie najefektívnejšie spoločnosti tento čas skrátili na menej ako 5 %.

Aké je percento úsilia vynaložené na zber dát vs. analýzy a plánovanie zo strany zamestnancov finančného úseku v rolách biznis partnerov?



2. Finančné funkcie v súvislosti s efektivitou a nákladmi

Náklady na prevádzku finančného úseku

Tlak na znižovanie nákladov je jedným z dlhodobých kľúčových trendov zlepšovania výkonnosti spoločností a taktiež nevyhnutnou súčasťou konkurenčného prostredia. Prieskum medzi respondentmi zisťoval výšku nákladov finančného úseku vyjadrenú ako percento z celkových príjmov skupiny.

Výška nákladov alokovaných na prevádzku finančného úseku (bez ohľadu na celkovú dôležitosť týchto aktivít pre

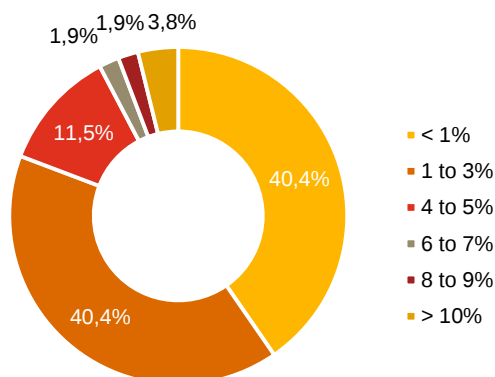
firmu) je jedným zo základných KPI finančných úsekov.

Cieľom finančných manažérov by mala byť optimalizácia nákladov na prevádzku finančného úseku. Až 40 % firiem je schopných prevádzkovať finančný úsek pod 1 % z celkových príjmov, čo je v súlade s výsledkami benchmarkingu ako aj prieskumu realizovaného v Českej republike.

Až 80 % firiem je schopných prevádzkovať finančné úseky pod 3 % nákladov z celkových príjmov a 40 % dokonca až pod percento.

Z odpovedí však tiež vyplynulo, že pätina firiem má v porovnaní s ostatnými relatívne vysoké náklady na prevádzku finančného úseku (t.j. 4 % a viac).

Aké sú náklady na prevádzku finančného úseku (vrátane odmien, technológií, outsourcingu, nákladov na správu/facilities) ako percento z celkových príjmov celej skupiny?



Priemerný počet dní potrebný pre mesačnú uzávierku a dostupnosť výkazov

Mesačná uzávierka a výkazníctvo by mala byť v centre pozornosti každého CFO, nakoľko tieto informácie sú kľúčové pre manažment a riadenie spoločnosti.

Mesačná uzávierka sa javí ako časovo náročná pre 25 % firiem, ktoré potrebujú na jej zostavenie viac ako šesť pracovných dní. A naopak, 18 %

firiem je schopných pripraviť účtovnú uzávierku do troch pracovných dní.

Ďalším dôležitým faktorom efektivity je dostupnosť výkazov prevádzkových a finančných výsledkov po mesačnej uzávierke. Z prieskumu vyplýva, že vzorka slovenských firiem je vcelku efektívna, keď až 71 % z nich uviedlo, že sú schopné

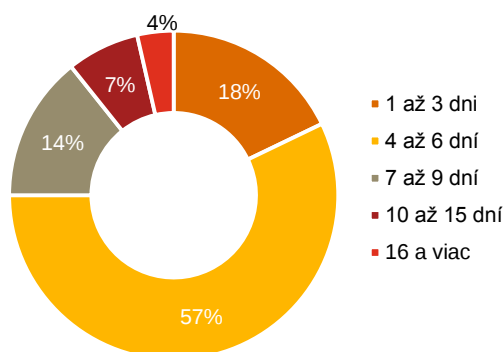
dodať výkazy vedeniu do 3 dní. Ďalších 16 % potrebuje 4 až 6 dní.

V prípade, že celkový proces uzávierky a dostupnosti výkazov prekračuje viac ako 9 dní, odporúčame tieto procesy analyzovať a štandardizovať proces mesačnej uzávierky a výkazníctva.

75 % respondentov potrebuje menej ako šesť dní na mesačnú závierku.

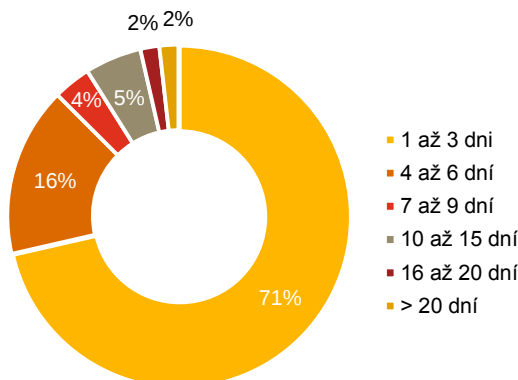
Najefektívnejších 18 % firiem zvláda mesačnú uzávierku do 3 pracovných dní, ale 25 % stále potrebuje viac ako 6 pracovných dní.

Aký je priemerný počet pracovných dní potrebných pre mesačnú uzávierku?



71 % respondentov potrebuje na prípravu výkazov menej ako 3 dni, ale takmer 13 % potrebuje viac ako 7 dní, čím sa významne predlžuje celý proces účtovnej uzávierky a dostupnosti výkazov.

Koľko dní po mesačnej uzávierke sú dostupné výkazy prevádzkových výsledkov a ostatných hlavných finančných a účtovných výkazov pre manažment (myslené ako dodatočný počet dní po mesačnej uzávierke)?



Proces rozpočtovania a plánovania

Rozpočet je jedným z kľúčových nástrojov na riadenie spoločnosti a napĺňanie stratégie.

Náš prieskum preukazuje, že 55 % spoločností je schopných tento proces zvládnuť v priebehu dvoch mesiacov a 45 % spoločností

potrebuje dva a viac mesiacov.

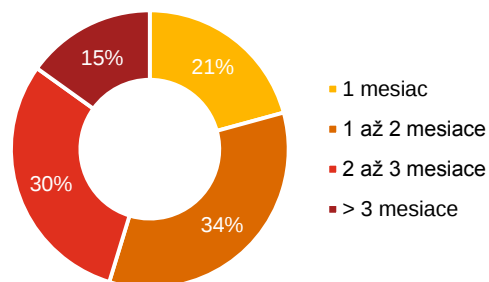
Ako je indikované nižšie v kontexte manipulácie s dátami, v rámci procesu rozpočtovania je možné predpokladať dominanciu MS Excel – v istej miere ho využíva až 90 % všetkých respondentov.

Časté používanie MS Excel má niekoľko nevýhod, ako je napr. nižšia efektivita, časová náročnosť a zvýšené riziko chýb. Implementáciou štandardizovaných ERP plánovacích systémov je možné tento proces výrazne skrátiť a spresniť.

21 % firiem venuje procesu rozpočtovania menej ako jeden mesiac.

Až 45 % firiem venuje rovnakému procesu dva a viac mesiacov.

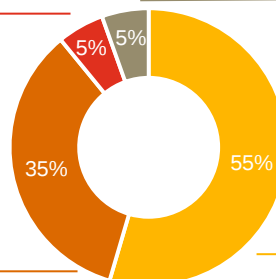
Aký je priemerný čas trvania celkového procesu rozpočtovania v mesiacoch?



Vysoké percento manuálneho spracovania je zjavné pre proces rozpočtovania, kde takmer 90 % firiem spracováva dáta aspoň čiastočne manuálne, pričom u 55 % firiem je manuálna práca s dátami v MS Excel dominantná.

Prosím vyberte, ktorý prístup najlepšie vystihuje proces rozpočtovania a plánovania vo Vašej spoločnosti:

Tabuľky sú používané v limitovaných prípadoch a konsolidácia sa realizuje prostredníctvom plánovacích nástrojov.



Predstavujú plne automatizovaný proces, ktorý využíva webovo dostupný systém (workflow) na zber dát, centrálnu kalkuláciu a konsolidáciu.

Používanie preddefinovaných tabuliek. Existujú rozsiahle centrálné smernice a sú aplikované na lokálne dáta, procesy a integráciu.

Dáta zachytené rozličnými procesmi. Aktívne používanie excelovských tabuliek.

Automatizácia vs. manuálne spracovanie dát

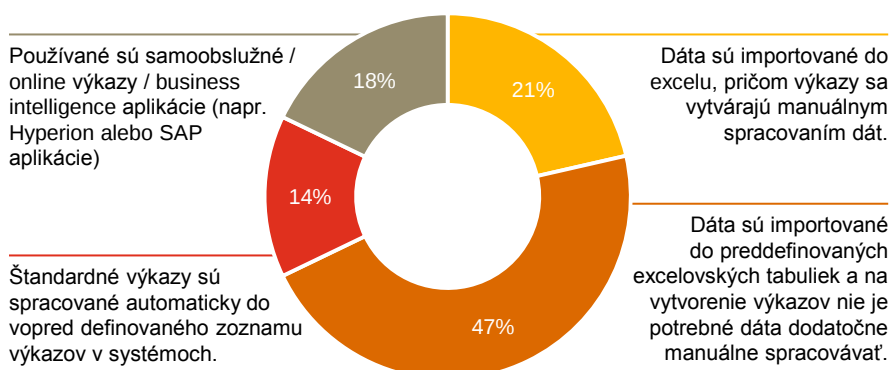
Manuálne spracovávanie dát je stále dominantné - 68 % všetkých firiem nejakým spôsobom využíva MS Excel.

Na druhej strane takmer 32 % všetkých respondentov

zaviedlo vysokú mieru automatizácie a optimalizácie výkazníctva s cieľom zvyšovania efektivity, presnosti a dostupnosti aktuálnych výkazov pre užívateľov.

Dáta z prieskumu preukazujú, že slovenské firmy sa naďalej spoliehajú na MS Excel, keď približne 68 % firiem importuje dáta z účtovných kníh do Excelu, kde ich ďalej manuálne spracováva.

Prosím vyberte, ktorý prístup najlepšie vystihuje úroveň manuálnych procesov medzi účtovnými a inými dátami/knihami a výkazmi:



PwC SmartClose

PwC SmartClose reprezentuje metodológiu pripravenú PwC pre výrazné skrátenie a skvalitnenie účtovnej uzávierky a výkazníctva.

SmartClose prechádza cez účtovné systémy a systémy s rozhraním na ERP systém, finančné a manažérske výkazníctvo, plánovanie, konsolidácie, organizačnú štruktúru a prostredníctvom štandardizácie a optimalizácie procesov vytvára bázu pre efektívnu a kvalitnú uzávierku a výkazníctvo.

Implementáciou metodológie SmartClose spoločnosť získava transparentný proces uzávierky, zvýšenú kvalitu informácií a dát a znižovanie nepotrebných procesov a nákladov.

3. Centrá zdieľaných služieb a outsourcing

V rámci medzinárodného benchmarkingu vedúce spoločnosti prostredníctvom outsourcingu alebo centier zdieľaných služieb dokázali významne znížiť svoju nákladovú bázu a zároveň zvýšiť efektívnosť svojich procesov prostredníctvom šandardizácie procesov a využívania úspor z veľkosti.

Tento trend pokračuje ďalej a v súčasnosti je možné pozorovať posun smerom k druhej generácii SSC reprezentujúci novú úroveň poskytovania služieb.

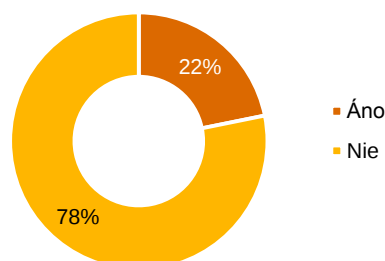
Aj napriek relatívne menšej veľkosti spoločností zúčastnených v našom prieskume, zaostávame za globálnymi trendmi v oblasti využívania SSC v porovnaní s

nadnárodnými spoločnosťami ako aj v porovnaní s Českou republikou.

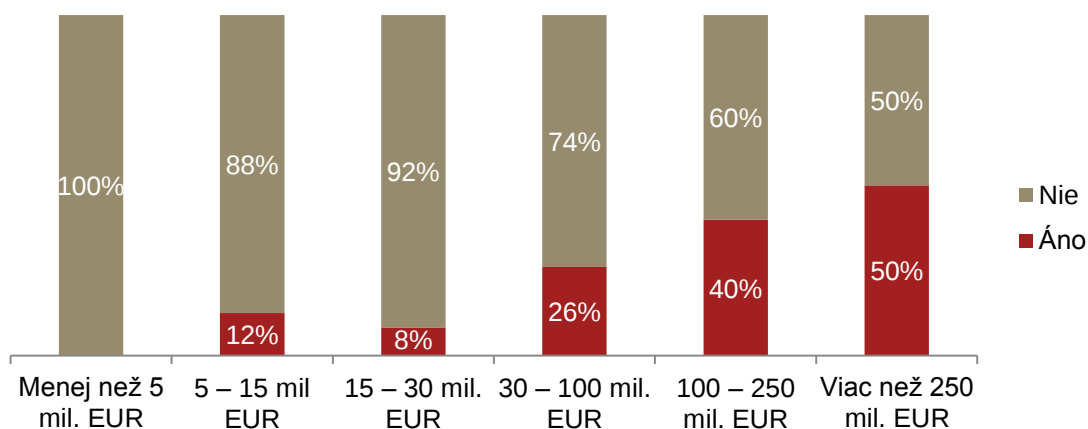
V rámci nášho prieskumu približne len 22 % všetkých respondentov využíva centrá zdieľaných služieb alebo outsourcing týchto služieb, pričom 67 % zároveň nepredpokladá v najbližšom období zvyšovanie rozsahu využívania týchto služieb.

Centrá zdieľaných služieb majú význam predovšetkým pre spoločnosti s väčším obrátom a s väčším počtom zamestnancov finančného úseku. Špecificky je otázka zavedenia modelu SSC relevantná pre spoločnosti s obrátom vyšším ako 100 mil. EUR. Otázka využívania SSC je však relevantná aj pre pobočky medzinárodných spoločností, ktorých zastúpenie je v našom prieskume relatívne vysoké.

Máte centrum zdieľaných služieb (Shared Services Centre, SSC)?



Podiel centier zdieľaných služieb u spoločností



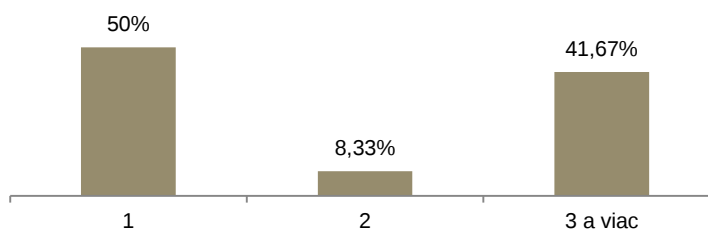
Počet využívaných centier zdieľaných služieb

V prieskume sme detailnejšie skúmali využívanie centier zdieľaných služieb. Štruktúra služieb poskytovaných SSC ako aj ich umiestnenie závisí predovšetkým od rozhodnutia materských spoločností, pričom platí pozitívna korelácia medzi veľkosťou skupiny, komplexnosťou služieb a počtom lokalít SSC.

So zväčšujúcou sa veľkosťou skupiny môžeme pozorovať komplexnejšie riešenia v oblasti poskytovaných zdieľaných služieb. Okrem rutinných operácií môžeme sledovať presun aj ku komplexnejším procesom ako je manažérske či finančné výkazníctvo alebo stratégie a plánovanie.

V rámci tých firiem, ktoré využívajú služby SSC, polovica z nich uvádza, že využívajú jedno SSC a približne 40 % z nich využíva služby 3 a viac centier.

Koľko rôznych SSC využíva Vaša spoločnosť?



Centrá zdieľaných služieb druhej generácie

Dlhodobé využívanie výhod, ktoré prinášajú centrá zdieľaných služieb, si vyžaduje viac ako jednorazové úsilie. SSC sa neustále vyvíjajú a rozsah ako aj komplexita služieb v čase narastá.

PwC SSC model zrelosti

Model zrelosti alokuje SSC do jednej zo štyroch skupín vzhľadom na ich stupeň rozvoja, pričom SSC druhej generácie je najvyšším možným stupňom. Alokácia do štyroch stupňov zrelosti je založená na hodnotení nasledovných kritérií:

1. Stratégia
2. Organizácia a jej riadenie
3. Postupné zlepšovanie
4. Biznis procesy
5. Vzťahy so zákazníkmi
6. Manažment výkonnosti
7. Manažment ľudských zdrojov
8. Systémy a technológie

Viac informácií o našom prieskume môžete nájsť na www.pwc.com/sk/shared-services-centres.

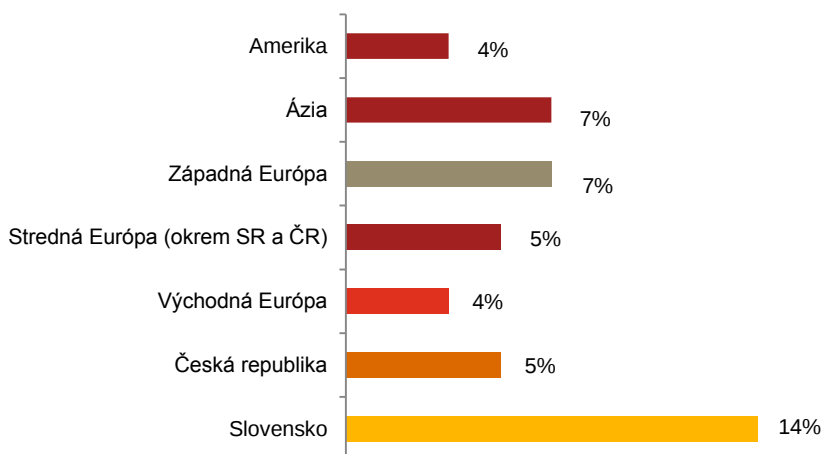
Lokalita centier zdieľaných služieb

Preferencia umiestňovania centier zdieľaných služieb v blízkosti sídla manažmentu súvisí nielen s nákladmi na prevádzku, ale zrejme aj s potrebou kontroly operácií ako aj dodržiavaním kvality.

Relatívne rovnomerné rozdelenie ostatných lokalít je ovplyvnené predovšetkým počtom medzinárodných korporácií zapojených v prieskume, ktoré efektívne využívajú zdieľanie služieb v rámci skupiny.

14 % respondentov preferuje lokalitu svojho SSC v rámci Slovenska a ďalších 14 % v rámci okolitých krajín.

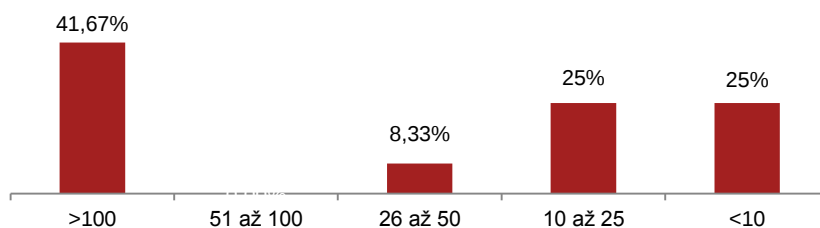
Kde sa SSC nachádzajú? Označte prosím všetky lokality.



Približne 42 % firiem v prieskume má viac ako 100 zamestnancov v centrách zdieľaných služieb, pričom ide o stredne veľké až veľké firmy a SSC zastrešujú predovšetkým rutinné finančné procesy pre viacero podnikov v skupine.

Počet zamestnancov centier zdieľaných služieb

Prosím uveďte počet zamestnancov v centrách zdieľaných služieb.



Funkcie presúvané mimo organizáciu

Primárne funkcie, ktoré sú začleňované do centier zdieľaných služieb alebo sú outsourcované, sú účtovné a finančné (treasury) procesy.

Spoločným znakom presúvaných funkcií je, že ide predovšetkým o štandardizované rutinné procesy, ktoré bývajú vyčlenené z organizácií ako prvé.

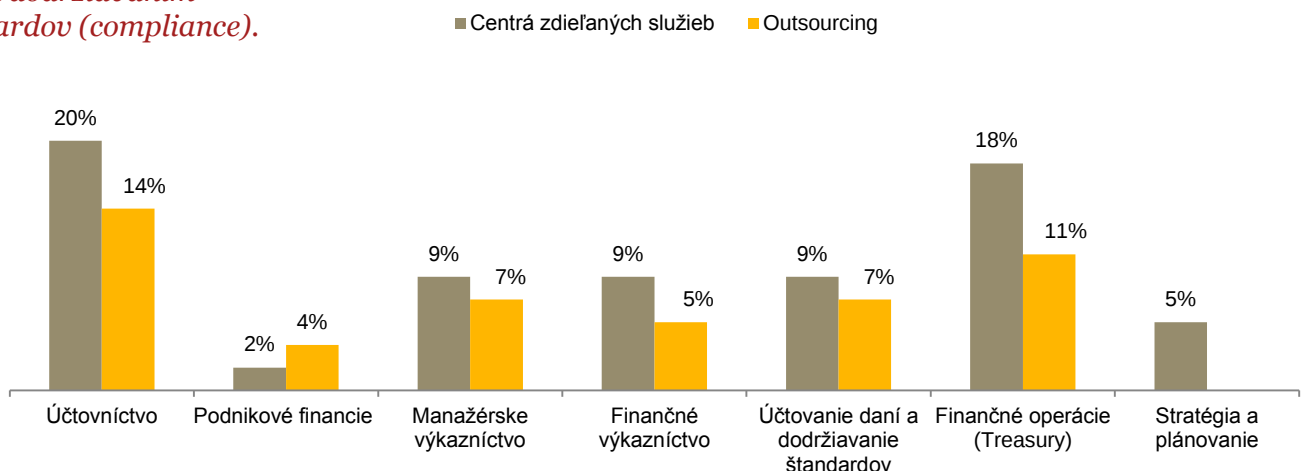
Ďalšie presúvané činnosti zahŕňajú manažérske výkazníctvo, finančné

výkazníctvo, účtovanie daní a zabezpečovanie dodržiavania štandardov (compliance).

Do SSC je v porovnaní s outsourcingom presúvaná širšia škála funkcií. Preferencia centier zdieľaných služieb v porovnaní s outsourcingom vyplýva z chápania centra zdieľaných služieb ako internej časti organizácie, pričom outsourcing je ponímaný ako presúvanie funkcií smerom do externého prostredia.

Respondenti označili, že najčastejšie sú do centier zdieľaných služieb vyčleňované rutinné účtovné a finančné procesy, nasledované výkazníctvom a účtovaním daní a dodržiavaním štandardov (compliance).

Aké finančné funkcie sú začlenené v centrách zdieľaných služieb?



Očakávania centier zdieľaných služieb

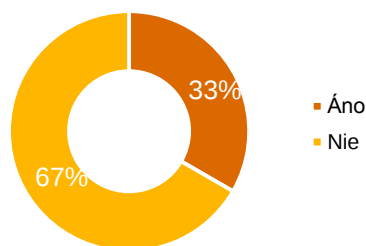
Predmetom prieskumu bola aj otázka, ktorá zisťovala potenciálne plány firiem, ktoré majú centrá zdieľaných služieb alebo využívajú outsourcing. Hlavným zámerom bolo identifikovať kapacitné trendy centier zdieľaných služieb do budúcnosti.

Len tretina respondentov plánuje v najbližšom období rozšíriť podiel služieb poskytovaných v SSC a tento podiel je v porovnaní s globálnymi trendmi ako aj v porovnaní s Českou republikou nedostatočný.

Plány na kapacitné zmeny SSC

Až 67 % respondentov neplánuje v najbližších 12 mesiacoch zvýšiť rozsah služieb poskytovaných v SSC.

Plánujete zvýšiť rozsah služieb poskytovaných centrami zdieľaných služieb v najbližších 12 mesiacoch?



Success story reorganizácie finančného úseku a implementácia štruktúry a princípov centra zdieľaných služieb

Klient prechádzal fázou intenzívneho rastu, pričom finančný úsek zostal v štruktúre malej spoločnosti. Finančné funkcie neboli formalizované, boli poznačené nedostatočnou komunikáciou a manažmentu spoločnosti chýbala adekvátne podpora. Spoločnosť PwC bola požiadaná o nastavenie finančných funkcií (predovšetkým kontrolingové a treasury procesy) a implementácie princípov centra zdieľaných služieb.

PwC asistovalo pri:

- Nastavení riadiacich finančných funkcií (governance model)
- Definícia popisu činností zamestnancov
- Identifikácia a nastavenie KPI
- Zlepšenie procesov finančných funkcií

PwC pomohlo vytvoriť nový prevádzkový model finančného úseku podporujúci manažment v rozhodovacom procese a strategickom plánovaní a spoločnosť tak mohla plne realizovať svoj rastový potenciál.

4. Využívanie technologických riešení na finančných úsekoch

Medzi respondentmi stále dominujú štandardizované finančné systémy s minimálnym prispôbením a relatívne nízkou mierou automatizácie.

Približne 37 % všetkých respondentov používa systémy, ktoré sú v nejakej miere

prispôbované užívateľom, čím sa zvyšuje presnosť a dostupnosť informácií a naopak klesá potreba času na spracovávanie dodatočných požiadaviek.

Komplexita finančných systémov

Až 63 % firiem používa štandardné finančné systémy bez prispôbenia.

Aká je komplexita finančných systémov naprieč skupinou?

Využívanie štandardizovaných finančných systémov s minimálnymi prispôbením

62,5%

Využívanie viacerých (viac ako 1) finančných systémov, ktoré sú prispôbené užívateľovi

37,5%



Rozhranie hlavnej knihy

Viac ako 50 % všetkých systémov má limitované prepojenie na hlavnú knihu, čím sa zvyšuje potreba manuálneho spracovania dát a s tým súvisiace riziko nepresnosti a chybovosti.

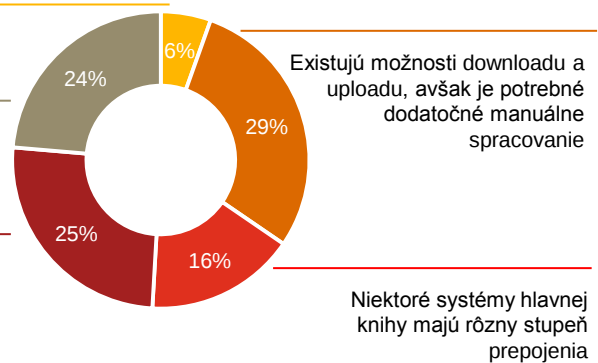
Naopak, top spoločnosti majú plne automatizované procesy, využívajúce web-based systémy (workflow) na zbieranie, kalkulácie, konsolidácie a prepojenie medzi jednotlivými systémami.

Aké je rozhranie hlavnej knihy?

Žiadne automatizované rozhranie

Všetky transakcie sú automaticky poprepávané a zosúladené.

Väčšina systémov má silné/nadstavené rozhranie.



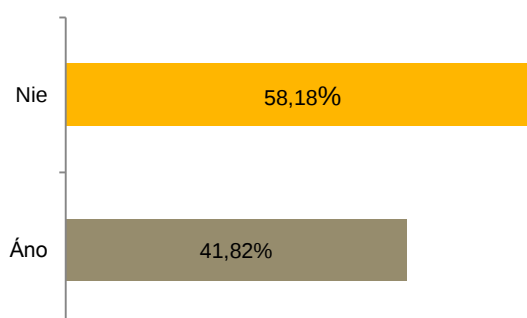
Systémy na podporu rozhodovania

Väčšina firiem nepoužíva automatizované systémy na podporu rozhodovania.

Tento poznatok je v súlade s doterajšími zisteniami, ktoré

potvrdzujú vysoký stupeň využívania manuálnej práce s dátami a vytvára priestor pre ďalšiu optimalizáciu.

Využívate systémy na podporu rozhodovania (v zmysle automatizovaných výkazov v nadväznosti na predchádzajúcu otázku)?



5. Manažment rizika

Riadenie rizika a kontroly predstavujú dôležitú úlohu finančného úseku. Nižšie uvedený graf ukazuje stav medzi firmami pôsobiacimi na Slovensku, kde až 41 % respondentov indikuje významný priestor na zlepšenie v oblasti kontrol.

Finančné úseky by sa mali viac zameriavať na mechanizmy automatizácie kontrol tak, aby prirodzene prevažovala prevencia a riziká chýb respektíve podvodov sa redukovali automaticky.

41 % respondentov indikuje významný priestor na zlepšenie v oblasti kontrol.

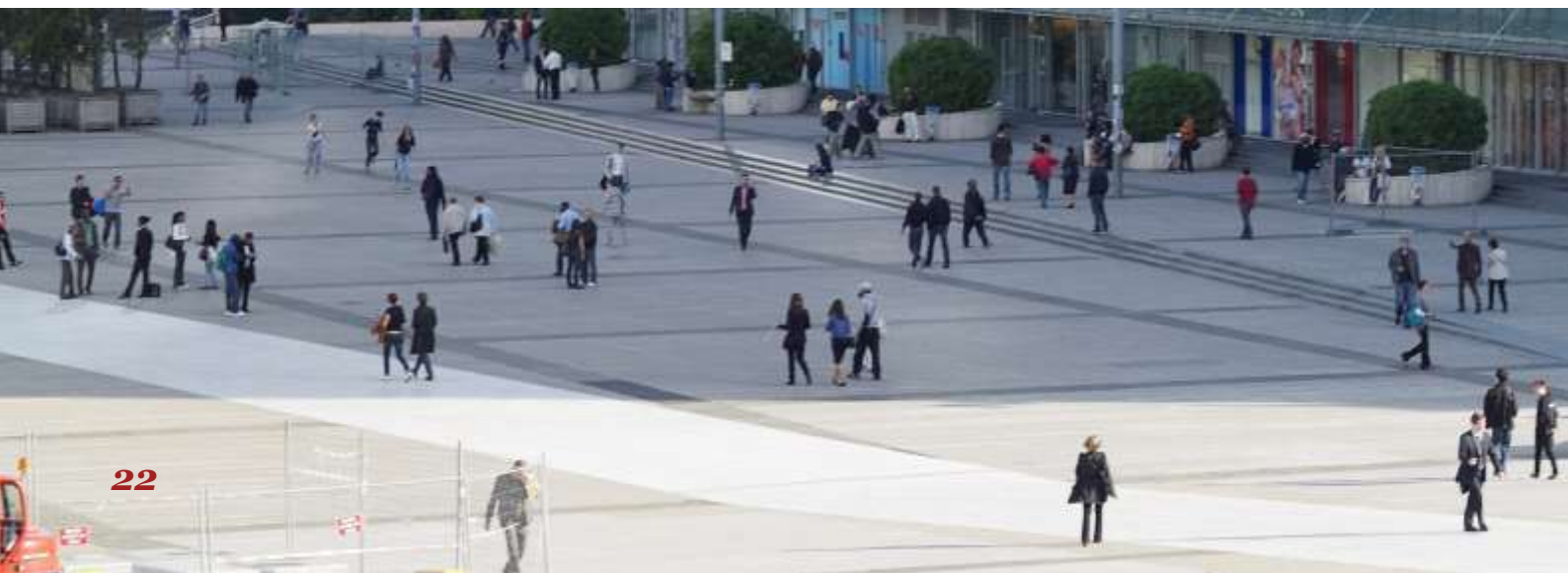
Ako je celkovo riadené riziko a kontroly (vrátane IT)?

V oblasti dizajnu a implementácie kontrol existuje významný priestor pre zlepšenie

41,07%

Celkový systém a kontroly sú dobre nadizajnované a implementované

58,93%



6. Zvyšovanie produktivity

Otázky na zvyšovanie produktivity sa zameriavali na bližšie pochopenie iniciatív, ktoré sú v praxi využívané medzi jednotlivými respondentmi.

Produktivita sa neobmedzuje výlučne na technologické riešenia, ale napríklad súvisí aj

s potrebou firiem získavať, motivovať a udržiavať talentovaných zamestnancov ako aj s využívaním inovácií či štandardizácie procesov.

V tejto oblasti vidíme pre slovenské firmy významný priestor na zlepšenie.

Iniciatívy pre zvýšenie produktivity finančného a účtovného úseku

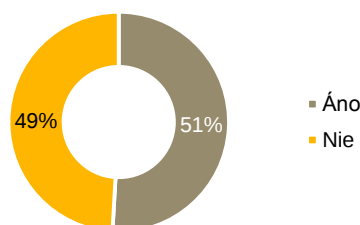
Až 49 % všetkých respondentov nemá implementované nástroje na zvyšovanie produktivity. Je zrejmé, že bez formalizovaných

iniciatív je zvyšovanie produktivity obmedzené.

Zvyšovanie produktivity je jednou z kľúčových úloh finančných funkcií.

Zvyšovanie produktivity bez vhodne zvolenej stratégie je prinajmenej otázne, pričom až 49 % všetkých respondentov takýmito programami nedisponuje.

Existujú u vás programy na zvýšenie produktivity (v rámci finančných funkcií)?

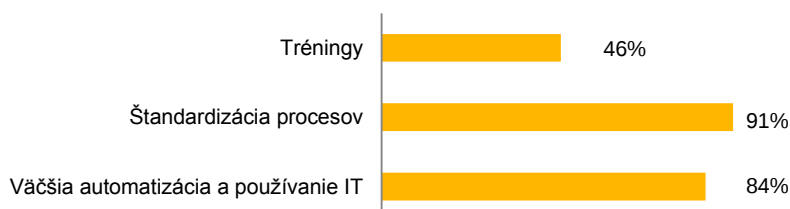


Najvyužívanejšie iniciatívy zvyšovania produktivity

Najvyužívanejšie iniciatívy na zvyšovanie produktivity je štandardizácia procesov, väčšia

miera automatizácie a využívania IT a poskytovanie tréningov zamestnancom.

Aké iniciatívy využívate na zvyšovanie produktivity vo finančných a účtovných organizačných zložkách?



Výhľad do budúcnosti

Efektívnosť finančných funkcií je celosvetovo rezonujúca téma. Veľa slovenských spoločností sa snaží zvýšiť produktivitu finančného úseku zavádzaním nových technológií, štandardizáciou a optimalizáciou svojich procesov, či investovaním do ľudského kapitálu.

Tieto trendy sú identické a v súlade s globálnymi trendmi a slovenské spoločnosti v rámci finančných funkcií budú v budúcnosti konfrontované s permanentnou potrebou zvyšovania efektivity.

Väčšina spoločností zúčastnených na prieskume patrí do skupín nadnárodných koncernov, ich podnikanie je ovplyvnené globálnymi trendmi a riadenie spoločností je často realizované naprieč geografickými a kultúrnymi hranicami.

Pretrvávajúci tlak na zavádzanie opatrení na optimalizáciu nákladov vedie globálne k neustálemu **outsoursovaniu služieb (nielen) finančných úsekov na centrá zdieľaných služieb** (na lokálnej alebo regionálnej úrovni) alebo na externého dodávateľa. Tento prístup prispieva k väčšej optimalizácii procesov finančných útvarov a ich zamestnancom poskytuje väčší priestor pre činnosti s vyššou pridanou hodnotou ako napr. **biznis partneringu**.

Top spoločnosti sa vyznačujú dôrazom na efektívnosť a zameriavajú sa na neustále **skvalitňovanie procesov**. Slovenskí finanční riaditelia si

veľmi dobre túto skutočnosť uvedomujú a usilujú sa o dosiahnutie čo najvyššej úrovne **štandardizácie procesov** a čo najširšie využitie **IT technológií**.

Zladenie potreby **získavania a rozvíjania pracovnej sily** so strategickým využívaním zdieľaných služieb, outsoursovaním a činnosťami centier excelentnosti pomôže vytvoriť nové štandardy kvality zabezpečujúce vyššiu efektivitu finančných funkcií.

Finančné úseky sa budú podieľať na strategickom rozhodovaní a budú tak významne ovplyvňovať riadenie a chod firiem. Finančné úseky budú aktívne participovať na zabezpečení vyššej výkonnosti a efektivity.

Vzdelávanie a vyhl'adávanie ľudí, ktorí budú schopní plniť nové úlohy vo finančných funkciách sa na Slovensku ako aj vo svete považuje za výzvu.

Príloha 1

Metodológia prieskumu

Prístup k realizácii prieskumu

Prieskum bol realizovaný v priebehu júna až augusta 2014 spoločnosťou PwC v spolupráci so CFO Clubom medzi finančnými riaditeľmi.

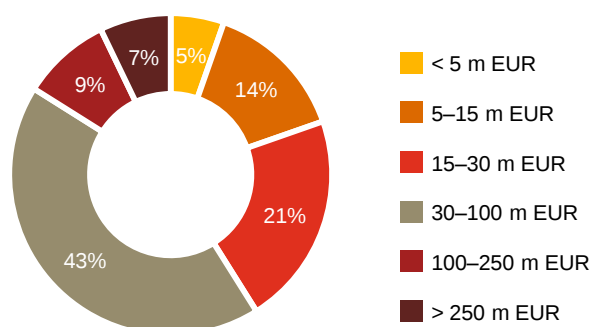
Prieskum bol realizovaný prostredníctvom on-line dotazníka spoločnostiam pôsobiacim na Slovensku a celkovo sa doň zapojilo 56 spoločností.

Profil respondentov prieskumu

V prieskume sú zastúpené všetky typy a veľkosti podnikov pôsobiacich na Slovensku, od malých a stredných podnikov až po medzinárodné korporácie.

Zastúpenie podnikov podľa výšky ročných výnosov ako aj odvetvová štruktúra respondentov sú ilustrované v nižšie uvedených grafoch.

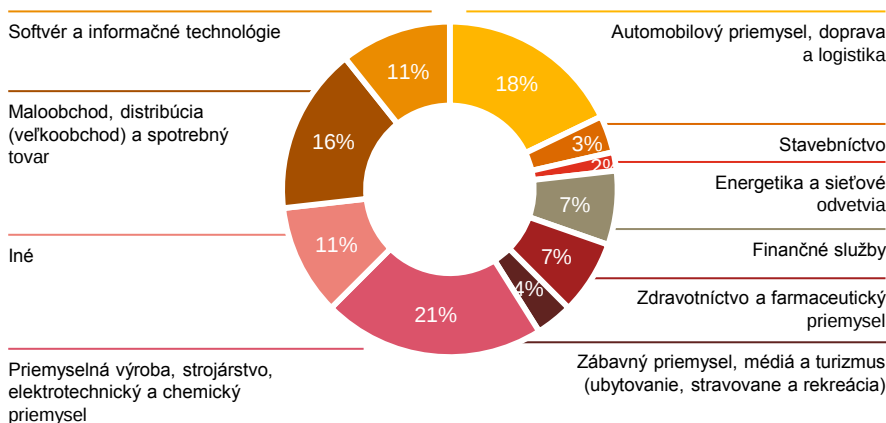
Výška výnosov respondentov v EUR



Odvetvová štruktúra respondentov odzrkadľuje široký rozsah spoločností pôsobiach na Slovensku, pričom najvyššie zastúpenie majú nasledovné sektory:

- automobilový priemysel, doprava a logistika,
- priemyselná výroba, strojárstvo, elektrotechnický a chemický priemysel,
- maloobchod, distribúcia (veľkoobchod) a spotrebný tovar,
- softvér a informačné technológie.

Odvetvia respondentov



Hlavné oblasti prieskumu

Prieskum pozostával z 19 otázok orientovaných na prevádzku ako aj stratégiu v rámci finančných úsekov s cieľom získania objektívneho pohľadu na jednotlivé oblasti.

Zozbierané informácie boli detailne analyzované a následne štruktúrované do 6 nasledujúcich hlavných kapitol:

- angažovanosť finančného úseku ako biznis partnera,
- finančné funkcie v súvislosti s efektivitou a nákladmi,
- centrá zdieľaných služieb a outsourcing,
- využívanie technologických riešení na finančných úsekoch
- manažment rizika a
- zvyšovanie produktivity.

Kontakty

Ivo Doležal

Partner, Poradenstvo
PwC
ivo.dolezal@sk.pwc.com
Mobil: +421 903 435 979

Martin Kubiš

Manažér
PwC
martin.kubis@sk.pwc.com
Mobil: +421 903 880 540

Roman Slovinec

Člen Predsedníctva
CFO Club Slovensko
roman.sloviniec@ebcg.com
Mobil: +421 948 411 122

Poradenská spoločnosť PwC

Firmy PwC pomáhajú organizáciám i jednotlivcom vytvárať tú hodnotu, ktorú hľadajú. Sme sieťou firiem v 158 krajinách s vyše 195 000 pracovníkmi, ktorí robia všetko pre to, aby poskytovali kvalitné audítorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na našej webovej stránke www.pwc.com/sk

PwC Bratislava
Námestie 1. mája 18
815 32 Bratislava
Tel.: +421 (0)2 59350 111

PwC Košice
Protifašistických bojovníkov 11
040 01 Košice
Tel.: +421 (0)55 3215 311

CFO Club Slovensko

Klub finančných riaditeľov „CFO Club“ je asociáciou vrcholových pracovníkov z oblasti finančného riadenia pôsobiacich na Slovensku. Klub bol založený v roku 2013 s cieľom stať sa vedúcou platformou slúžiacou na výmenu informácií, znalostí a možnosťou nadväzovania neformálnych kontaktov.

CFO Club Slovensko ako budúci člen IAFEI (Medzinárodnej organizácie združujúcej asociácie finančných riaditeľov) plánuje úzku spoluprácu so všetkými obdobnými asociáciami z oblasti finančného riadenia vo svete.
www.cfoclub.sk

Táto publikácia poskytuje iba všeobecné informácie a základný prehľad o danej téme, ale nenahrádza 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. Presnosť alebo úplnosť informácií uvedených v tejto publikácii nie je zaručená (či už explicitne alebo implicitne), a preto – pokiaľ to zákon povoľuje - PwC neprijíma ani nepreberá nijakú povinnosť, zodpovednosť či povinnú starostlivosť za akékoľvek následky voči komukoľvek, kto by konal alebo nekonal na základe informácií uvedených v tejto publikácii, a ani za akékoľvek rozhodnutia prijaté na ich základe.



© 2014 PricewaterhouseCoopers Services s.r.o. Všetky práva vyhradené. Názov "PwC" v tomto dokumente označuje spoločnosť PricewaterhouseCoopers Services s.r.o., ktorá je členom siete firiem PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právnym subjektom.