

# Efektívnosť fungovania finančných oddelení na Slovensku

**Prieskum medzi finančnými  
riaditeľmi realizovala firma  
PwC v spolupráci s CFO Clubom,  
asociáciou finančných riaditeľov  
na Slovensku**

*„Finančné oddelenie sa stáva biznis  
partnerom ostatných firemných oddelení  
– vytrvalo a proaktívne prináša nové  
pohľady, čím nachádza nové príležitosti,  
ako zdokonaľiť podnikateľskú činnosť firmy  
a udržať jej trhovú pozíciu.“*

*Okrem toho si fungovanie finančného  
oddelenia vyžaduje schopnosť vedieť sa  
rýchlo adaptovať na nové trendy, ako  
i schopnosť rozpoznať, keď treba pridať.”*





## **Fungovanie finančného oddelenia čakajú zmeny, preto je zrejmé, že sa bude musieť prispôbiť**

Nové globálne trendy v technológiách, v zbere, spracovaní a analýze údajov, ako i všadeprítomné tlaky na znižovanie nákladov vytvárajú nové výzvy a príležitosti na rozvoj podnikania. Ak majú firmy obstať v konkurenčnom boji, produktivita sa musí zvýšiť na všetkých úrovniach.

V minulosti bolo finančné oddelenie považované väčšinou za oddelenie, ktoré vykonáva len podpornú funkciu. Dnes však dochádza k jeho transformácii. Väčšia úloha, ktorú má hrať, môže generovať nové poznatky pre organizáciu ako celok. Finančné oddelenia firiem takisto preberajú na seba úlohu obchodného partnera a zapájajú sa do rozhodovacieho procesu.

Finančné oddelenia naberajú čoraz viac pracovníkov a investujú do nového softvérového vybavenia, čo vedie k nárastu ich celkových prevádzkových nákladov. Na druhej strane však jasne cítia tlak na znižovanie nákladov. K nemu musí v každom prípade dôjsť, aby finančné oddelenia fungovali efektívne. V súčasnosti možno zreteľne pozorovať trend prechodu od využívania jednoduchých tabuľkových procesorov na prípravu správ k používaniu nových, prepracovanejších softvérových aplikácií, ktorý bude pravdepodobne ďalej pokračovať, pretože sme momentálne svedkami relatívne pomalého prechodu k vyššej automatizácii. Používanie tabuľkových procesorov sa neustále vyvíja, keďže spoločnosti využívajú preddefinované tabuľky, aby zvýšili svoju efektívnosť. Tú možno ďalej zvyšovať aj implementáciou automatizovaných systémov, ktoré umožňujú plné využitie najnovších trendov v spracovaní a analýze dát.

Hlavným ťažiskom práce finančných oddelení by sa nemal stať len zber údajov. Je dôležité, aby prinášali aj pridanú hodnotu tým, že tieto dáta budú aj analyzovať. Prístup k analyzovaným údajom pomáha finančným

oddeleniam generovať nové pohľady, ktoré by však mali byť k dispozícii v čo najkratšom čase, ak majú priniesť čo najväčší úžitok. To sa odzrkadľuje v úsilí znižovať množstvo času potrebného na mesačnú uzávierku a na prípravu relevantných správ.

K zmenám dochádza aj vo využívaní technológií a v digitalizácii na finančných oddeleniach. Zatiaľ čo v minulosti využívali firmy väčšinou štandardné finančné systémy, dnes väčšina z nich používa systémy na mieru prispôbené ich podmienkam. Ak sa má dosiahnuť vyššia efektívnosť, prechod k automatizovaným systémom je nevyhnutný. Automatizácia znamená menej chýb a kratší čas na spracovanie. Čím menej sa údaje spracúvajú manuálne, tým lepší je rozhodovací proces.

Ďalšou výzvou, s ktorou sa musia firmy vyrovnávať, je rastúci význam riadenia rizík. Spoločnosti si uvedomujú, že v tomto smere existuje ešte priestor na zlepšenie. Taktiež vidíme spojitost medzi daňovou a firemnou povestou, keďže daňové orgány očakávajú, že firmy si budú vedieť riadiť svoje daňové riziko. Často sme svedkami toho, že potenciálne riziko môže byť premenené na príležitosť, ak si spoločnosť vypracuje stratégiu v oblasti daní.

Efektívnosť fungovania finančného oddelenia však nestojí iba na technológiách. Schopnosti samotných zamestnancov sú podstatným faktorom, pokiaľ ide o vyššiu produktivitu a efektívnosť. Organizácie by preto mali zavádzať stimuly založené na produktivite, aby pritiahli, motivovali a udržali si talentovaných pracovníkov.

Súčasný finančný trend sa v konečnom dôsledku spolieha na ľudí a ich šikovnosť. Avšak finančné prostredie sa stále mení, a tak je stále potrebné rozvíjať požadované zručnosti. Spoločnosti by sa preto mali zamerať na neustále vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov, aby zostali konkurencieschopné a efektívne.

S úctou,  
**Ivo Doležal**  
Partner, Poradenstvo



## Prieskum medzi finančnými oddeleniami prináša nové aplikovateľné informácie

Stále platí, že príliš veľa **času** sa vynakladá na **zber údajov**, a nie na ich analýzu a na plánovanie.

**75 %**

spoločností **nemá zavedenú** daňovú stratégiu.

**36 %**

spoločností vynakladá menej než **1 % celkových tržieb** na chod finančného oddelenia.

iba **63 %** respondentov je schopných dokončiť prácu na rozpočte **za 2 mesiace**.

**23 %**

spoločností, ktoré sa zúčastnili prieskumu, predstavujú vynaložené náklady na chod finančného oddelenia viac než **4 % celkových tržieb**.

**61 %**

slovenských spoločností, ktoré sa zúčastnili prieskumu, preferuje využívanie **na mieru prispôbených finančných systémov** pred štandardnými systémami.

**75 %**

skúmaných spoločností má na finančnom oddelení **menej než 5** zamestnancov, ktorí sú v rámci spoločnosti považovaní za **biznis partnera**.

**64 %**

respondentov je nespokojných s riadením rizík vo svojej spoločnosti.

**32 %**

respondentov je schopných zvládnuť mesačnú uzávierku **za 3 dni**.

**MS Excel**

je stále **najpoužívanejším systémom**, no často je potrebné údaje znova spracovať manuálne.

Prieskum má za cieľ priniesť základné porovnanie produktivity finančných oddelení v slovenských spoločnostiach. Dáva príležitosť identifikovať oblasti na zlepšenie v oblasti efektívnosti a produktivity.

Správa vychádza z podrobných údajov získaných od 111 organizácií, z ktorých 54 sa zúčastnilo prieskumu minulý rok a 56 v roku 2013. Porovnanie medzi týmito dvoma obdobiami poskytuje obraz o zmenách, ktoré sa udiali za dané časové obdobie.

Podstata práce finančných oddelení sa za uplynulé roky zmenila. V minulosti podporovali funkciu firmy, keď reagovali na príslušné udalosti. Dnes sa finančné oddelenia menia na proaktívnu a tvorivú zložku, ktorá

spolupracuje s ostatnými oddeleniami organizácie.

Tieto zmeny ovplyvňujú prístup k finančným oddeleniam. Je potrebné, aby sa slovenské spoločnosti, ako i spoločnosti na celom svete prispôbili tejto novej situácii, ak chcú naďalej úspešne pôsobiť na trhu.

Prieskum sa zameriava na 5 oblastí: personál finančných oddelení a efektívnosť nákladov na vybudovanie biznis partnerstva s finančným oddelením, efektívnosť mesačnej uzávierky a príslušného výkazníctva, technológie na finančnom oddelení, riadenie rizík a implementácia stratégie v oblasti daní a napokon produktivita. V ďalšom texte je každá oblasť prezentovaná osobitne.



## **Digitálna transformácia mení úlohy finančného riaditeľa**

Svet sa mení a podnikanie tiež. Digitálna transformácia znamená, že finančný riaditeľ nemá na starosti iba účtovníctvo, ale stáva sa hlavným motorom a hybnou silou zmien v podnikaní.

V minulosti sa 90 % práce finančného riaditeľa točilo okolo získavania potrebných číselných údajov. Dnes sú niektorí členovia nášho CFO Clubu hrdí na to, že účtovníctvo im zaberá iba 10 % času. Vedia, že v súčasnej dobe je veľmi dôležité porozumieť zdrojom týchto čísel a pochopiť, aké hybné sily a faktory sa za týmito číslami skrývajú. Finanční riaditelia dokážu priniesť firme obrovskú hodnotu vďaka správne analyzovaným údajom a prediktívnej analýze, a tak je potrebné, aby sa stali strategickým poradcom generálneho riaditeľa. Finančný riaditeľ je pravdepodobne najexponovanejšou funkciou v rámci každej firmy, pretože zvyčajne riadi viacero oddelení (účtovné oddelenie, controlling, obstarávanie, IT, personálne oddelenie atď.). Toto v kombinácii s tými pravými technickými postupmi a zručnosťami môže urobiť z finančného riaditeľa vplyvný a mocný motor rastu jeho firmy.

Finanční riaditelia by sa nemali sústreďovať v prvom rade na čo najrazantnejšie zníženie počtu dní potrebných na uzávierku účtovných kníh, no skôr je dôležité, aby pochopili čísla a analytiku. V súčasnosti existuje také obrovské množstvo rôznych údajov, že ľudská myseľ ich nedokáže všetky vstrebať a pochopiť.

Finanční riaditelia sú momentálne nútení prehodnotiť, ako svoju prácu vykonávať. Vzostup inteligentných dát (tzv. smart data) poskytuje biznis lídrom prístup k väčšiemu množstvu informácií než kedykoľvek predtým; globalizácia zasa priniesla podnikateľským subjektom nielen nové príležitosti, no i nové riziká.

Po našich rozhovoroch s finančnými riaditeľmi počas konferencie CFO Forum Slovakia, najprestížnejšieho podujatia pre finančných riaditeľov, vidíme, že kontinuálne finančné výhľady nadobudnú v roku 2017 ešte dôležitejšiu úlohu. Vysoko výkonné organizácie znižujú riziká týkajúce sa rýchlo sa meniacich trhových podmienok tak, že neustále aktualizujú prognózy, aby realistickejšie odrážali skutočnosť.

Na základe prieskumu realizovaného spoločne s firmou EBCG sme zistili, že kybernetická bezpečnosť čoraz častejšie spadá do kompetencie finančných riaditeľov. Je to celkom logické – majú totiž pod palcom tie najcitlivejšie a najdôležitejšie finančné a prevádzkové údaje. Pre všetkých

finančných riaditeľov je veľmi dôležité, aby hrali vedúcu úlohu pri príprave opatrení na predchádzanie a riešenie potenciálnych kybernetických rizík, ktoré by mohli ohroziť dlhodobý rast spoločnosti.

Aký je ďalší krok v práci finančných riaditeľov? Zvládnutie práce s umelou inteligenciou a so strojovým učením, definovanie trendov, poskytovanie prediktívnych analýz a zavádzanie relevantných opatrení, no pritom všetkom nesmú zabúdať na svoj najväčší poklad – a tým sú ľudia.

**Zuzana Slovínková**  
výkonná riaditeľka  
CFO Club  
[www.cfoclub.sk](http://www.cfoclub.sk)



## **Obsah**

---

**1. Finančné oddelenie v úlohe biznis partnera**

---

**2. Finančné oddelenie – efektívnosť a náklady**

---

**3. Využívanie technologických výtvarných na finančnom oddelení**

---

**4. Riadenie rizík a stratégia pre oblasť daní**

---

**5. Stimuly na zvýšenie produktivity**

---

## **Príloha**

---

*„Jednou z oblastí úspechu, ktorú začíname badať, je nárast množstva času, ktorý finanční odborníci vynakladajú na analýzy, a nie na zhromažďovanie údajov.“*

---

Zdroj: PwC global finance benchmark report 2015: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence

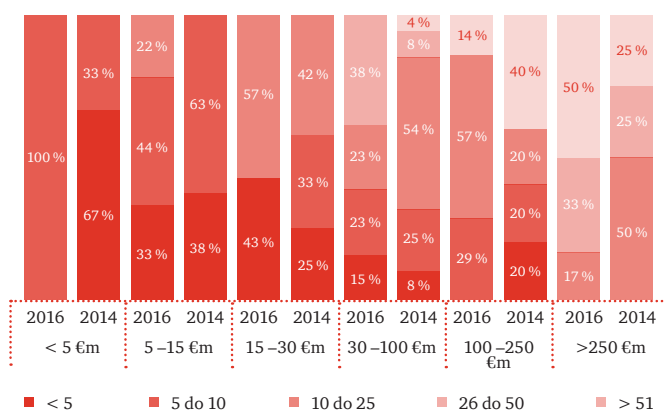


# Respondenti požadujú viac pracovníkov na finančnom oddelení, no v porovnaní s rokom 2014 ich menej vystupuje v pozícii biznis partnera

## 1. Finančné oddelenie ako biznis partner

Prvá kapitola prieskumu skúma tak kvantitatívny rozmer finančného oddelenia (vyjadrený počtom pracovníkov), ako aj jeho kvalitatívny rozmer (vyjadrený jeho zapojením do rozhodovacieho procesu).

Zhruba pri 85 % spoločností, ktoré sa zúčastnili prieskumu, má ich finančný úsek menej než 50 zamestnancov. V porovnaní s rokom 2014 vykazovali skúmané spoločnosti vyššie výnosy (pozri príloha). 86 % respondentov uvádza za rok 2015 výnosy nižšie než 250 mil. EUR, zatiaľ čo v roku 2014 bola táto hranica na úrovni 100 mil. EUR.

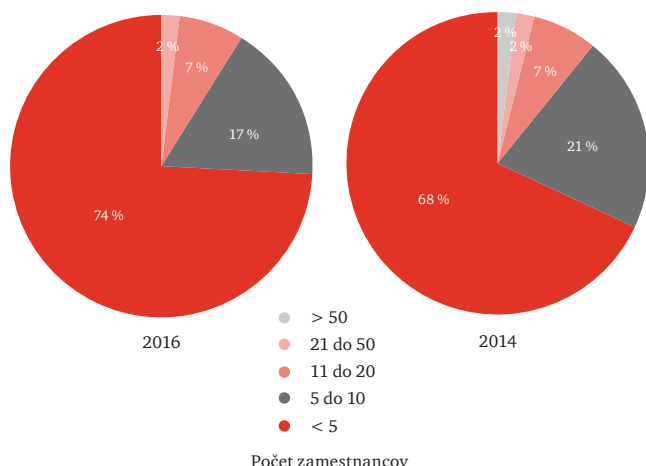


*Koľko ľudí pracuje vo vašej spoločnosti na účtovnom a finančnom oddelení (vrátane tých, ktorí sú začlenení do jednotlivých obchodných jednotiek, no bez tých, ktorí pôsobia v externých centrách zdieľaných služieb)?*

Personál finančných oddelení má byť začlenený do úloh biznis partnerov. Čoraz väčšmi sa požaduje, aby existovalo stále prepojenie medzi obchodným a finančným oddelením. Finančné oddelenie ako biznis partner pomáha spoločnostiam zvyšovať výkonnosť, a tak by malo úzko spolupracovať so všetkými ostatnými firemnými oddeleniami.

Generálni riaditelia firiem čoraz viac využívajú pracovníkov finančných oddelení na to, aby získali informácie a poznatky z podnikateľskej činnosti, no iba malú časť z nich akceptujú ako biznis partnera. Zhruba 74 % respondentov uvádza, že počet zamestnancov vystupujúcich v úlohe biznis partnera je menší než 5 %.

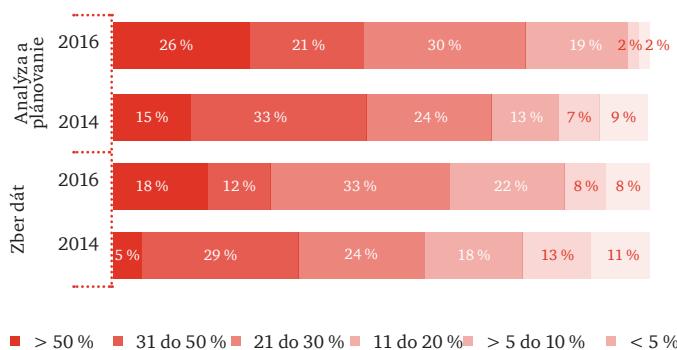
Existuje veľká disproporcia medzi celkovým počtom pracovníkov finančných oddelení a počtom ľudí zapojených do biznis rozhodnutí. V roku 2014 bolo viacej zamestnancov finančných oddelení zapojených do úlohy biznis partnera.



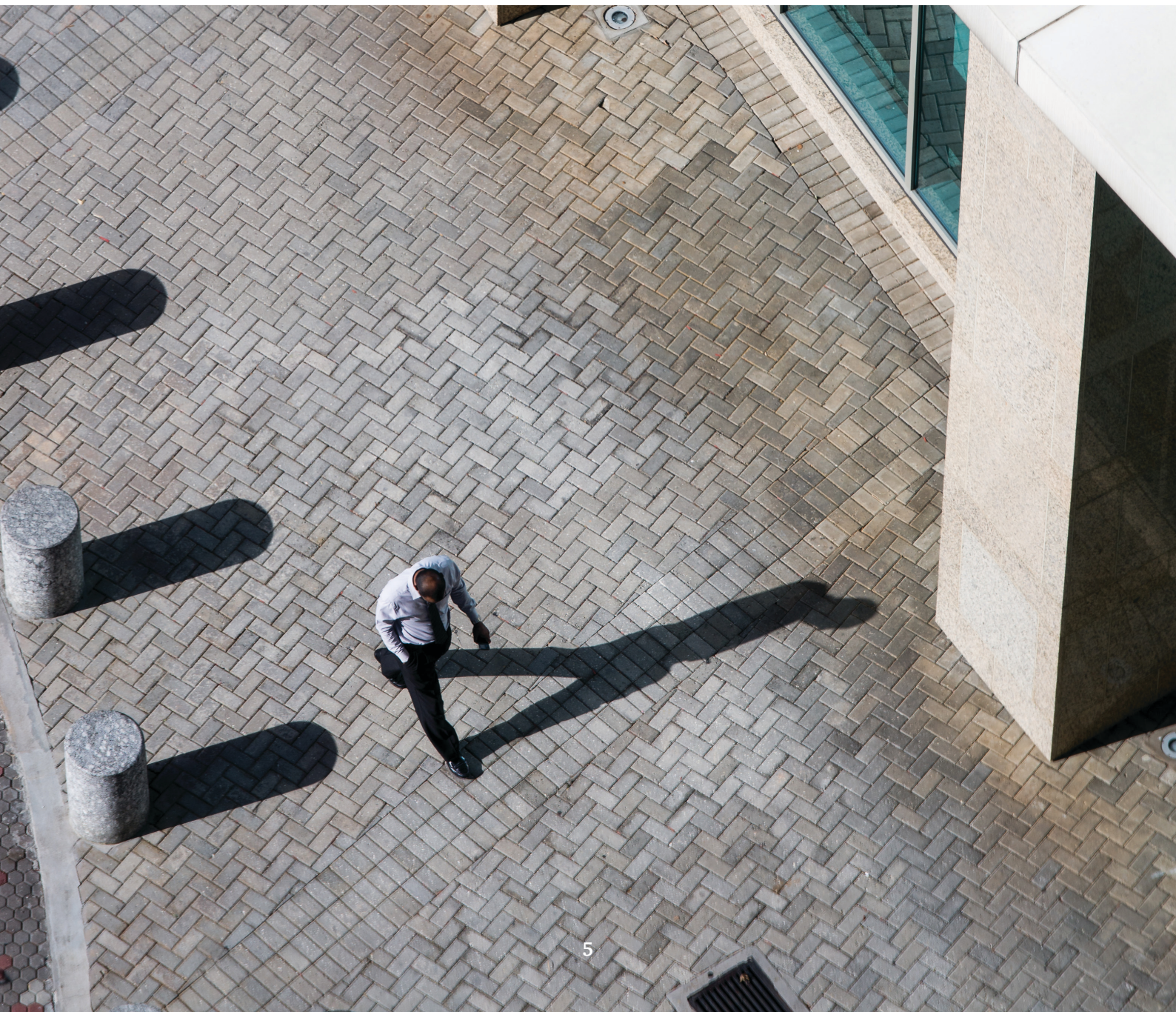
*Aký počet zamestnancov finančného úseku sa podieľa na úlohách vytvárania biznis partnerstva (vrátane tých, ktorí sú začlenení do jednotlivých biznis útvarov, no bez tých, ktorí pôsobia v externých centrách zdieľaných služieb)?*



Približne 8 % biznis partnerov respondentov pochádzajúcich z radov pracovníkov finančných oddelení vyčleňuje 5 % svojho času na zber údajov, no väčšina tým trávi 11 – 30 % času. Iba 47 % biznis partnerov respondentov z radov pracovníkov finančných oddelení venuje viac než 31 % svojho času analýzam a plánovaniu, čo je rovnaké percento ako v roku 2014. Biznis partneri z radov pracovníkov finančných oddelení v spoločnostiach na Slovensku stále trávajú veľkú časť svojho času zhromažďovaním údajov, a nie biznis úlohami s vyššou pridanou hodnotou. Slovenské firmy majú stále veľký priestor na ďalšie zlepšenie v tejto oblasti, aby dosiahli vyššiu efektívnosť.



*Aké je v percentuálnom vyjadrení množstvo času, ktorý pracovníci finančného oddelenia v pozíciách biznis partnera venujú zhromažďovaniu údajov, v porovnaní s časom, ktorý strávia analýzami a plánovaním?*



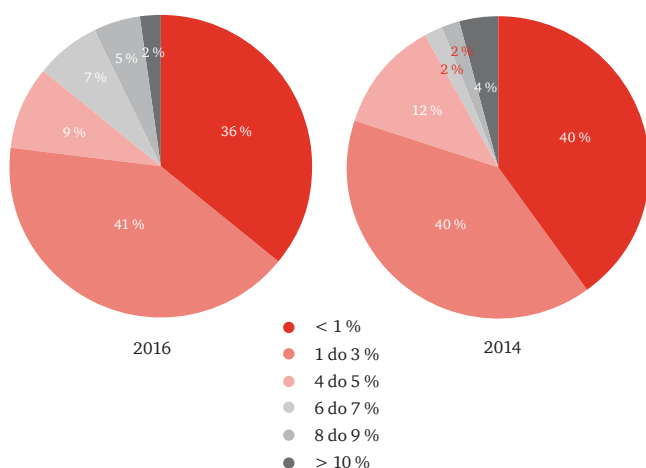


# Prevádzkové náklady finančného oddelenia rastú a MS Excel je stále primárnym prostriedkom na prípravu správ, realizáciu plánovania a zostavovania rozpočtu

## 2. Finančné oddelenie – efektívnosť a náklady

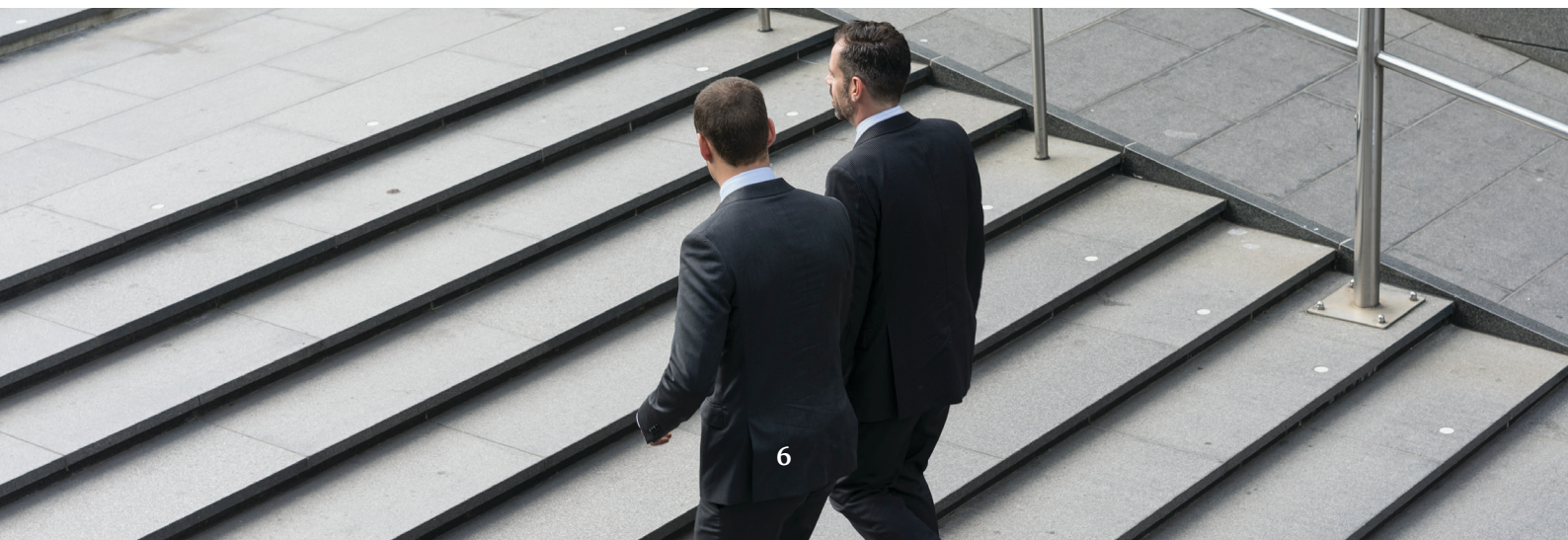
Tlak na znižovanie nákladov je jedným z kľúčových dlhodobých trendov pri zvyšovaní efektívnosti fungovania podnikov a dôležitou súčasťou konkurenčného prostredia. Náš prieskum identifikoval náklady finančného oddelenia vyjadrené ako percento celkových výnosov skupiny.

Napriek trendu znižovania nákladov na prevádzku finančného oddelenia sa v porovnaní s rokom 2014 tieto náklady zvýšili. 36 % skúmaných spoločností na ňu minulo menej než 1 % celkových tržieb, čo je o 4 percentuálne body menej než v roku 2014. Percento spoločností, ktoré na chod svojho finančného oddelenia vynaložili viac než 4 percentuálne body, vzrástlo z 18 % na 23 %. V dnešnej dobe je nový trend digitalizácie fungovania finančných oddelení často jednou z príčin nárastu nákladov. Odzrkadľujú sa v ňom investície do nového softvérového vybavenia i aktualizácia toho už používaného. Táto skutočnosť je zahrnutá do prevádzkových nákladov vo forme odpisov. Finanční riaditelia sa však naďalej musia zameriavať na optimalizáciu nákladov potrebných na chod finančného oddelenia.



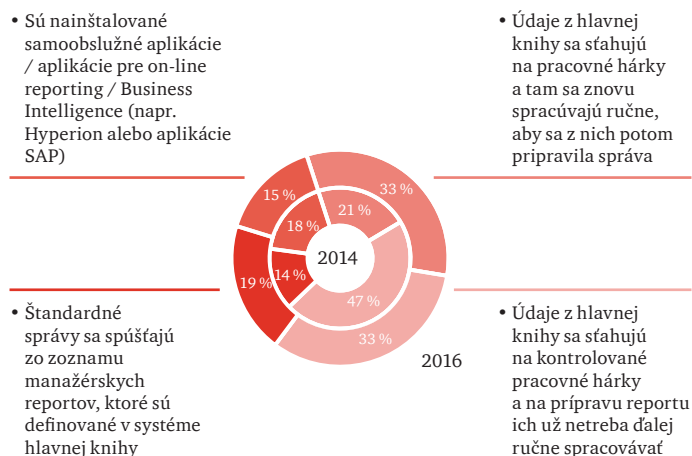
**Aké sú náklady na chod finančného oddelenia (vrátane odmien, technologického vybavenia, externých služieb) ako percento celkových tržieb, ktoré vygeneruje celá skupina?**

Prieskum ukazuje pomalý prechod od tabuľkového procesora MS Excel k sofistikovanejšiemu programom, no respondenti sa stále ešte vo veľkej miere spoliehajú na MS Excel. V roku 2014 používalo 68 % respondentov MS Excel na prípravu správ; v roku 2016 pokleslo toto číslo na 65 %. Široké používanie MS Excel má niekoľko nevýhod, ako napr. nižšiu efektívnosť, značné požiadavky na čas a vyššiu pravdepodobnosť výskytu chýb. Implementáciou štandardizovaných ERP systémov môže byť tento proces podstatným spôsobom skrátený a zdokonalený.



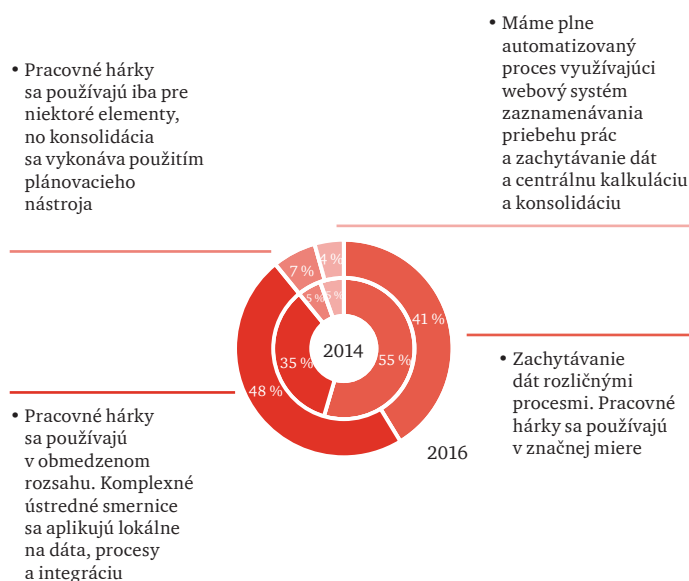


**Vyberte, prosím, prístup, ktorý najlepšie opisuje úroveň práce medzi hlavnou knihou a reportami:**



Prieskum zistil, že počas zostavovania rozpočtu a tvorby prognóz používa 89 % spoločností tabuľkový procesor MS Excel, čo predstavuje tú istú úroveň ako v roku 2014. Zmenu sa podarilo identifikovať v spôsobe spracovania pracovných hárkov. Respondenti aplikujú preddefinované tabuľky, čo skracuje čas potrebný na vypracovanie správ. Stále si to však vyžaduje mnoho času, takže spoločnosti by sa mali sústrediť na automatizáciu.

**Vyberte, prosím, prístup, ktorý najlepšie opisuje proces zostavovania rozpočtu a tvorby prognóz používaný vo vašej spoločnosti:**



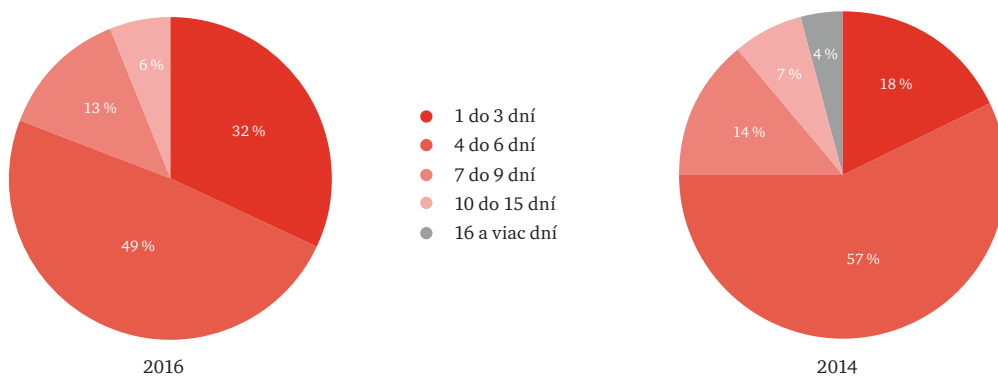
# Nárast množstva času potrebného na prípravu správ je vykompenzovaný úsporou času pri mesačnej uzávierke a zostavovaní rozpočtu

## 2. Finančný úsek – efektívnosť a náklady

Mesačná uzávierka by mala byť primárnou oblasťou pri posudzovaní produktivity finančného oddelenia, pretože včasná dostupnosť výsledkov je pre manažment nanajvýš dôležitá.

80 % respondentov uvádza, že dokončenie mesačnej uzávierky im trvá menej než 6 dní – to je o 6 percentuálnych bodov lepší výsledok než v roku 2014. Pritom 32 % respondentov je schopných zvládnuť uzávierku za 3 dni. Prieskum ukazuje zvýšenie efektivity procesu mesačnej uzávierky z hľadiska času potrebného na jej realizáciu.

*Prosím, uveďte priemerný počet pracovných dní potrebných na dokončenie mesačnej uzávierky:*



Kým počet dní potrebných na zbehnutie mesačnej závierky sa znížil, zvýšil sa počet dní, ktoré treba na prípravu všetkých relevantných správ. 80 % respondentov dokončí všetky správy do 6 dní po mesačnej uzávierke, kým v roku 2014 to bolo 87 %. Viac než 9 dní potrebuje vyše 10 % respondentov.

*Koľko dní po mesačnej uzávierke treba na to, aby sa manažmentu prezentovali výsledky prevádzkovej činnosti ku koncu mesiaca a iné dôležité finančné/účtovné správy (počet ďalších dní po mesačnej uzávierke)?*



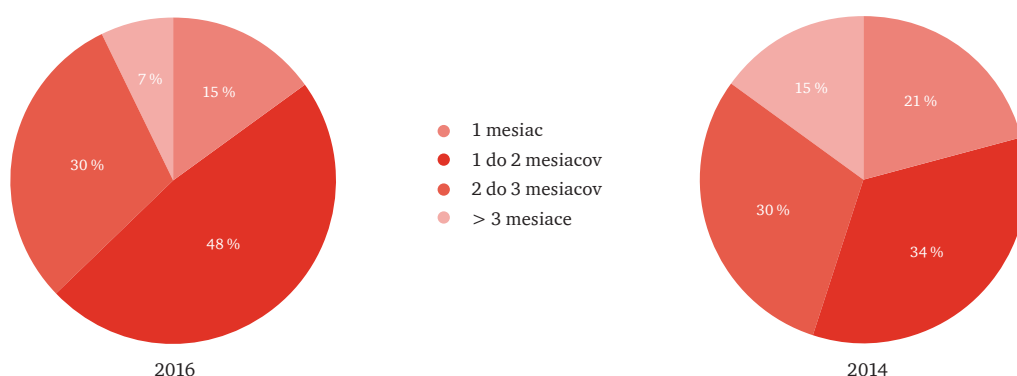


Iba 21 % respondentov je schopných ukončiť proces uzávierky a vypracovania príslušných správ za 6 dní. Spoločnosti by sa mali sústrediť na to, aby ho zvládli rýchlejšie a udržali tak krok s požadovaným štandardom. V budúcnosti sa očakáva zvýšený tlak na skrátenie času potrebného na realizáciu celého procesu.

Rozpočet je jedným z kľúčových indikátorov, ktorý pomáha stanovovať priority v oblasti výdavkov, riadiť podnik a naplňať strategické požiadavky.

Čas potrebný na naplánovanie rozpočtu sa skracuje, čo vidno aj z nižšie uvedeného grafu. 63 % spoločností strávi plánovaním menej než 2 mesiace. Výsledný čas sa znížil aj vďaka využívaniu tabuľkových procesorov, ako bolo vyššie spomenuté. V roku 2013 však 21 % respondentov splnilo túto úlohu za 1 mesiac. Z prieskumu vyplýva, že v roku 2016 iba 15 % dokončilo plánovanie rozpočtu v tomto časovom rámci. 37 % všetkých respondentov potrebovalo na zostavenie rozpočtu viac než 2 mesiace – toto sa považuje za podpriemerný výkon, čo môže viesť k vyšším nákladom v porovnaní so štandardom.

**Prosím, uveďte priemerný počet mesiacov, ktoré zaberá celý proces prípravy rozpočtu:**



„Hodnota mediánu času potrebného na prípravu rozpočtu stále klesá. V rokoch 2013 – 2014 predstavovala 95 dní.“

Zdroj: PwC global finance benchmark report 2015: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence

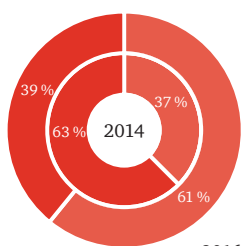
# Výhody na mieru prispôbienených systémov priťahujú firmy, no pre nedostatočné prepojenie s technológiami nie je ich potenciál dostatočne využitý

## 3. Využívanie technologického vybavenia na finančnom oddelení

V poslednom čase sa zvýšila miera využívania technologických zariadení a digitalizácie na finančných oddeleniach. Najdôležitejšie je zdokonaľiť finančné, manažérske a iné správy, aby sa naplnili očakávania trhu a zainteresovaných osôb. Tento cieľ možno dosiahnuť viacerými spôsobmi: jedným z nich je využívanie pokročilých technológií vo financiách automatizáciou a vzájomným prepájaním systémov.

V porovnaní s rokom 2014 sa prístup k finančným systémom evidentne zmenil. Až donedávna sa využívali štandardné finančné systémy s minimálnymi úpravami a prispôbeniami. Zistenia z prieskumu ukazujú, že trend sa zmenil. V dnešnej dobe 61 % všetkých respondentov používa na mieru prispôbienené finančné systémy, čo pomáha predchádzať chybám a šetrí čas vďaka vylúčeniu manuálnych procedúr a uľahčeniu prístupu k požadovaným informáciám.

- Používanie štandardne dodávaných finančných systémov s minimálnym prispôbením podľa požiadaviek zákazníka



- Používanie finančných systémov s početnými prispôbeniami požiadavkám zákazníka

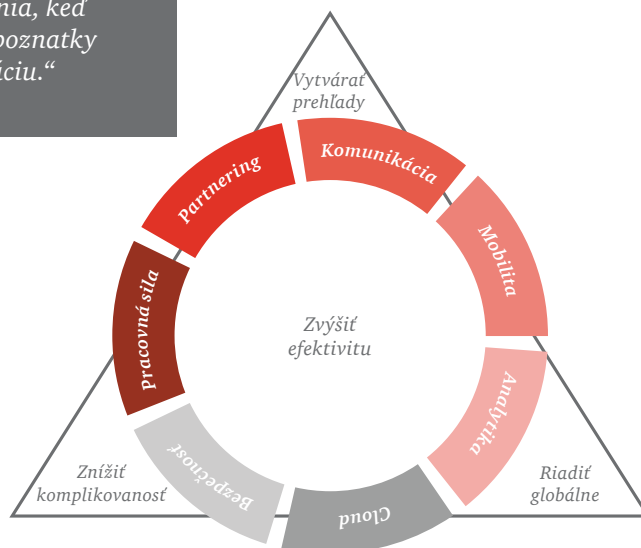
**Aké zložité sú finančné systémy v rámci vykazujúcej skupiny?**

„Je tu nesmierny potenciál na úsporu nákladov, ktorú možno dosiahnuť vďaka automatizácii a redukcii nepotrebných položiek pri mnohých finančných činnostiach.“

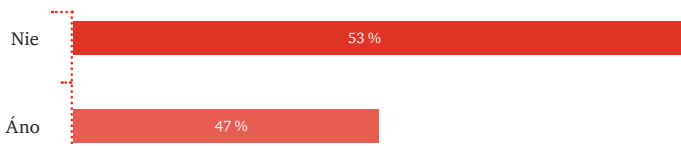
„Zlepšenie však prinášajú nielen technológie, ale i samotní zamestnanci finančného oddelenia, keď interpretujú nové poznatky a chápu novú situáciu.“

Zdroj: PwC global finance benchmark report 2015: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence

„Digitálna transformácia finančných oddelení pozostáva zo zmien v siedmich oblastiach, ktoré zabezpečia, že vaša spoločnosť bude mať na trhu konkurenčnú výhodu.“



Väčšina spoločností nevyužíva automatizované systémy na podporu rozhodovacieho procesu. Tento fakt je v súlade so zisteniami, ktoré potvrdzujú vysokú mieru manuálneho spracovania údajov a jasne ukazujú, že ešte existuje priestor na optimalizáciu.



**Funguje u vás nejaký systém na podporu rozhodovania?**

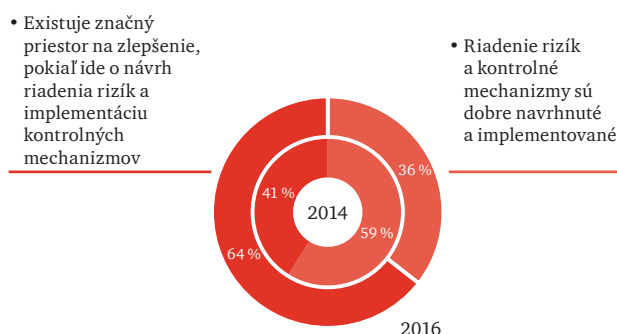


# Spoločnosti chápu potrebu zlepšiť proces riadenia rizík a takisto cítia nutnosť zahrnúť doň aj stratégiu v oblasti daní

## 4. Riadenie rizík a stratégia v oblasti daní

Riadenie rizík a kontrolných mechanizmov patrí medzi významné úlohy finančného oddelenia. V súčasnosti je úspech spoločnosti determinovaný schopnosťou rýchlo reagovať na nové výzvy – a to bez dodatočných nákladov. Riadenie rizík eliminuje pravdepodobnosť ohrozenia a veľkosť dosahu danej hrozby. V niektorých prípadoch dokáže dokonca premeniť hrozbu na príležitosť.

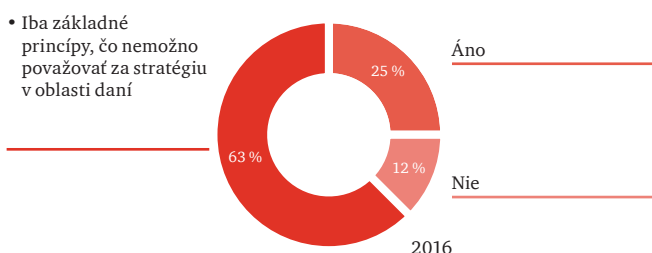
Nasledujúci graf znázorňuje stav riadenia rizík a kontrolných mechanizmov vo finančných oddeleniach slovenských firiem. Celkovo možno konštatovať, že význam riadenia rizík rastie, no iba 36 % respondentov pokladá svoje riadenie rizík a kontroly za dostatočné, pokým v roku 2014 tak zmýšľalo asi 59 % opýtaných. Pre tieto firmy je riadenie rizík nedostatočné a ich finančné oddelenia by sa mali viac zamerať na automatizáciu kontrol, aby zabezpečili lepšiu prevenciu a aby sa výrazne znížilo riziko výskytu chýb či podvodov.



**Ako je organizované celkové riadenie rizík a kontrolných mechanizmov (vrátane IT)?**

Stratégia v oblasti daní prispieva k efektívnosti riadenia rizík. V poslednom čase boli dane užšie previazané s povestou spoločnosti, keďže daňové orgány očakávajú, že organizácie si budú riadiť svoje daňové riziká. Toto je dôvod, prečo sa kladie taký silný dôraz na požiadavku vypracovania stratégie v oblasti daní. Tá by mala byť zladená s obchodnými cieľmi firiem, aby fungovali tak, ako bolo plánované, a teda ako sa očakáva.

Iba 25 % respondentov má implementované zásady, ktoré možno považovať za stratégiu v oblasti daní. 12 % spoločností nemá zavedenú daňovú stratégiu najmä pre nedostatok kapacít alebo preto, že táto stratégia sa stanovuje na úrovni materskej spoločnosti. Firmy, ktoré majú iba základné alebo dokonca žiadne zásady, by sa mali koncentrovať na dopracovanie svojej stratégie v oblasti daní, aby zdokonalili a zjednodušili proces zdanenia a zvýšili transparentnosť.



**Má vaša firma vypracovanú stratégiu v oblasti daní?**

„Badať posun od snahy kontrolovať riziká k úsiliu naučiť sa riadiť neistoty a zvyšovať odolnosť.“

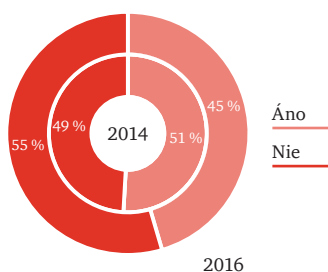
Zdroj: PwC - Finance matters: Finance function of the future

# Z prieskumu vyplýva, že zvýšenie produktivity si žiada zaviesť stimuly

## 5. Stimuly na zvýšenie produktivity

Otázky týkajúce sa zvyšovania produktivity boli upriamené na pochopenie toho, v akom rozsahu využívajú finančné oddelenia stimuly na rast produktivity. Produktivita sa neobmedzuje iba na technologické riešenia, no súvisí aj s potrebou organizácií pritiahnuť, motivovať a udržať si talentovaných pracovníkov a využívať inovácie a štandardizované procesy.

Finančné oddelenia stoja pred dôležitými rozhodnutiami, ktoré ovplyvnia ich produktivitu. Až 55 % respondentov nevyužíva žiadne stimuly na zvyšovanie produktivity. V porovnaní s rokom 2014 však klesol tento číselný údaj o 5 percentuálnych bodov.



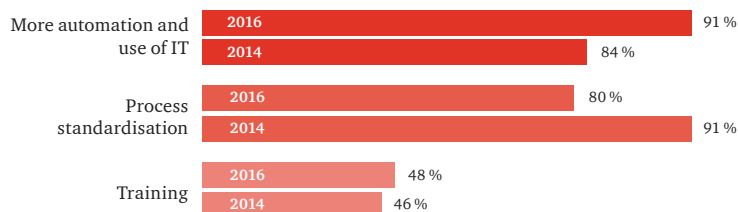
Máte zavedené stimuly na zvýšenie produktivity (v rámci finančného oddelenia)?

„Digitálna revolúcia znamená, že technologické vybavenie na finančných oddeleniach sa nielenže stáva čoraz modernejším, no i cenovo dostupnejším a zároveň prístupnejším a interaktívnejším pri používaní.“

„Plytvanie v jednom kroku procesu môže viesť k ďalším neefektívnym činnostiam v ďalších fázach.“

Zdroj: PwC: Raising Finance Productivity and Capability: The Lean Approach

Celkovo možno konštatovať, že z nižšie uvedeného grafu vidno pozitívny prístup k potrebe zvyšovania produktivity. Takmer vo všetkých uvedených iniciatívach bol zaznamenaný nárast uplatnenia iniciatív na zvyšovanie produktivity. Prieskum ukazuje, že 93 % spoločností zvýšilo produktivitu vďaka automatizácii a využívaniu IT. Táto skutočnosť len potvrdzuje trend smerom k digitalizácii práce na finančnom oddelení. Školenia stále hrajú dôležitú úlohu pri zvyšovaní produktivity (menší nárast o 2 percentuálne body). V porovnaní s rokom 2014 sa kládol menší dôraz na štandardizáciu procesov, no aj tak 80 % všetkých respondentov stále využíva túto iniciatívu.



Aké iniciatívy ste realizovali s cieľom zvýšiť produktivitu na vašom finančnom a účtovnom oddelení?



Zdroj: PwC global finance benchmark report 2015: Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence; PwC: Raising Finance Productivity and Capability: The Lean Approach



# PwC sa stáva partnerom spoločností s cieľom pomôcť im rýchlo sa adaptovať na nové trendy v úlohách finančného oddelenia

„Je potrebné, aby finančné oddelenia neustále inovovali a tým si zabezpečili ich relevantnosť a posilnili pozíciu pri formovaní strategického smerovania svojich spoločností.“

Michael Boyle, PwC Americas, Partner, Poradenské služby

Posilnenie úlohy finančného oddelenia firmy možno dosiahnuť implementáciou všetkých vyššie uvedených oblastí od zapojenia pracovníkov finančného oddelenia do úlohy obchodných partnerov cez zdokonalenie prípravy správ až po realizáciu digitálnej transformácie finančných oddelení. Všetky vykonávané funkcie sú vzájomne prepojené a musia sa zlepšovať súbežne, aby sa pri zlepšovaní dosiahli čo najlepšie výsledky.

Prieskum ukazuje, že úloha pracovníkov finančného oddelenia ako biznis partnerov sa znížila. Ich pozícia je však dôležitá pre podnik, aby ten mohol profitovať z ich znalostí.

Celkovo možno konštatovať, že čas potrebný na mesačnú uzávierku sa skrátil, no v porovnaní s rokom 2014 sa výsledné správy vo všeobecnosti vygenerovali neskôr. Dostupnosť a transparentnosť finančných správ je základným kameňom udržania firmy na popredných miestach. Z tohto dôvodu odporúčame upriamiť pozornosť na kľúčové oblasti, pri ktorých je dôležité časové hľadisko: uzávierka ku koncu mesiaca a príprava relevantných správ. Vyššiu efektivitu možno dosiahnuť pomocou automatizácie. Výsledkom bude vyššia výkonnosť a nižšie náklady spojené s odstraňovaním chýb.

V porovnaní s rokom 2014 sa efektívnosť vynaložených nákladov znížila. Zlepšené fungovanie práce finančných oddelení, napr. vďaka automatizácii a realizovaným školeniam, znižuje ich prevádzkové náklady.

Kvôli ekonomickej neistote narástol v dnešnej dobe význam riadenia rizík a stratégie v daňovej oblasti. Riadenie rizík a stratégia pre oblasť daní pripravujú

spoločnosť na zmeny a zmierňujú ich dosahy.

Dobrá realizácia znamená, že riadenie rizík môže premeniť hrozbu na príležitosť. Prieskum ukazuje, že existuje priestor na zlepšenie, pokiaľ ide o riadenie rizík a kontrolné mechanizmy. Stratégia pre oblasť daní je však stále do istej miery podceňovaná.

Zmeny vo fungovaní finančných oddelení nebudú plne efektívne, ak ich pracovníci nebudú pripravení na svoje nové úlohy. Zamestnanci spoločnosti predstavujú pridanú hodnotu a ich rozvoj je zo strategického hľadiska veľmi dôležitý.

V PwC máme bohaté skúsenosti z finančnej oblasti a pomáhame svojim klientom zlepšovať efektivitu fungovania finančných oddelení. Zvyšujeme produktivitu práce finančných oddelení vďaka vzájomnému prepájaniu jednotlivých oddelení organizácie a odklonu od tzv. necelostného myslenia (angl. silothinking). Pomáhame spoločnostiam pochopiť zložitost celého procesu a takisto zvládnuť zmeny potrebné na využitie ponúkanej príležitosti.

Priestor, kde nám môžete povedať, čo je pre vás dôležité, ako i ďalšie informácie o PwC nájdete na našej webovej stránke [www.pwc.com/sk](http://www.pwc.com/sk).



Viac informácií vám poskytnú:



Ivo Doležal  
Partner, Poradenstvo  
PwC  
[ivo.dolezal@sk.pwc.com](mailto:ivo.dolezal@sk.pwc.com)  
Mobile: +421 903 435 979



Martin Kubiš  
Manažér  
PwC  
[martin.kubis@sk.pwc.com](mailto:martin.kubis@sk.pwc.com)  
Mobile: +421 903 880 540

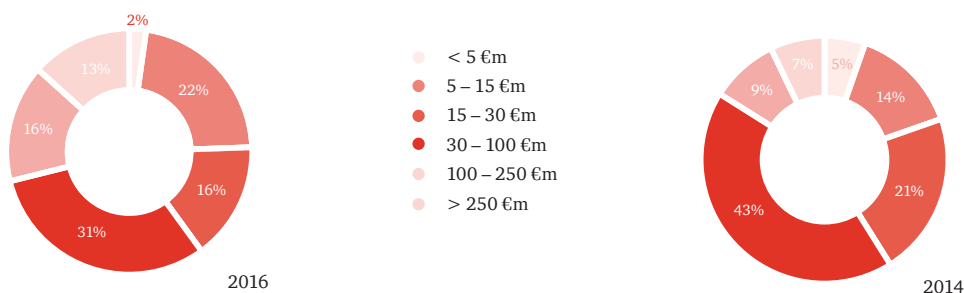
# Prieskum zahŕňal respondentov reprezentujúcich všetky sektory a firmy rôznych veľkostí, aby sa eliminovali faktory súvisiace s odvetvím či množstvom

## Príloha: Detaily o vzorke

Tento prieskum medzi finančnými riaditeľmi prebiehal od septembra do novembra 2016 a vykonala ho spoločnosť PwC v spolupráci s CFO Clubom. Bol realizovaný prevažne pomocou on-line formulára, ktorý vyplnilo 54 spoločností pôsobiacich na Slovensku. Medzi respondentmi boli zastúpené všetky typy spoločností rôznej veľkosti.

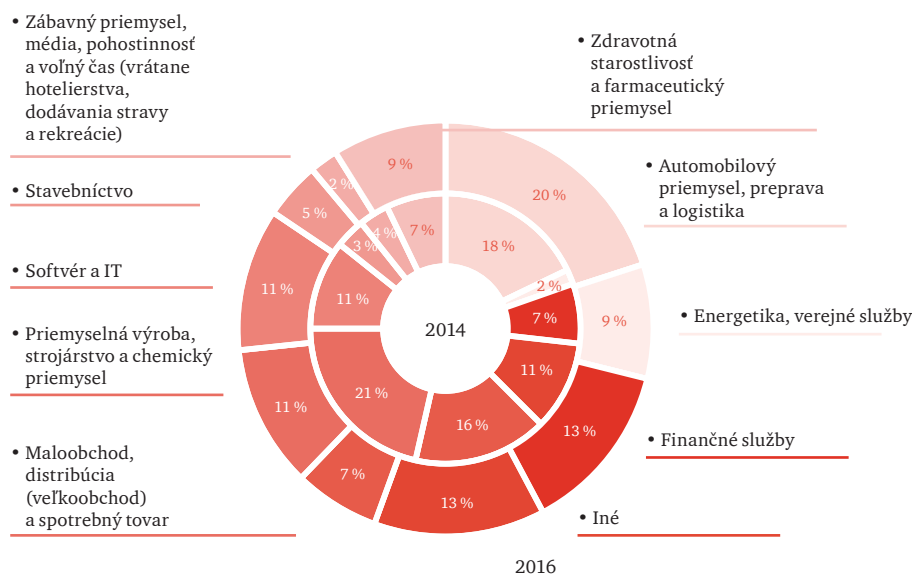
Spoločnosti, ktoré boli skúmané v roku 2016, majú väčšie tržby než tie v roku 2014. Iba 2 % spoločností, ktoré sa prieskumu zúčastnili, majú nižšie tržby než 5 mil. EUR – pri väčšine sa ich tržby pohybovali v rozpätí 31 – 100 mil. EUR.

### Respondenti podľa tržieb v EUR

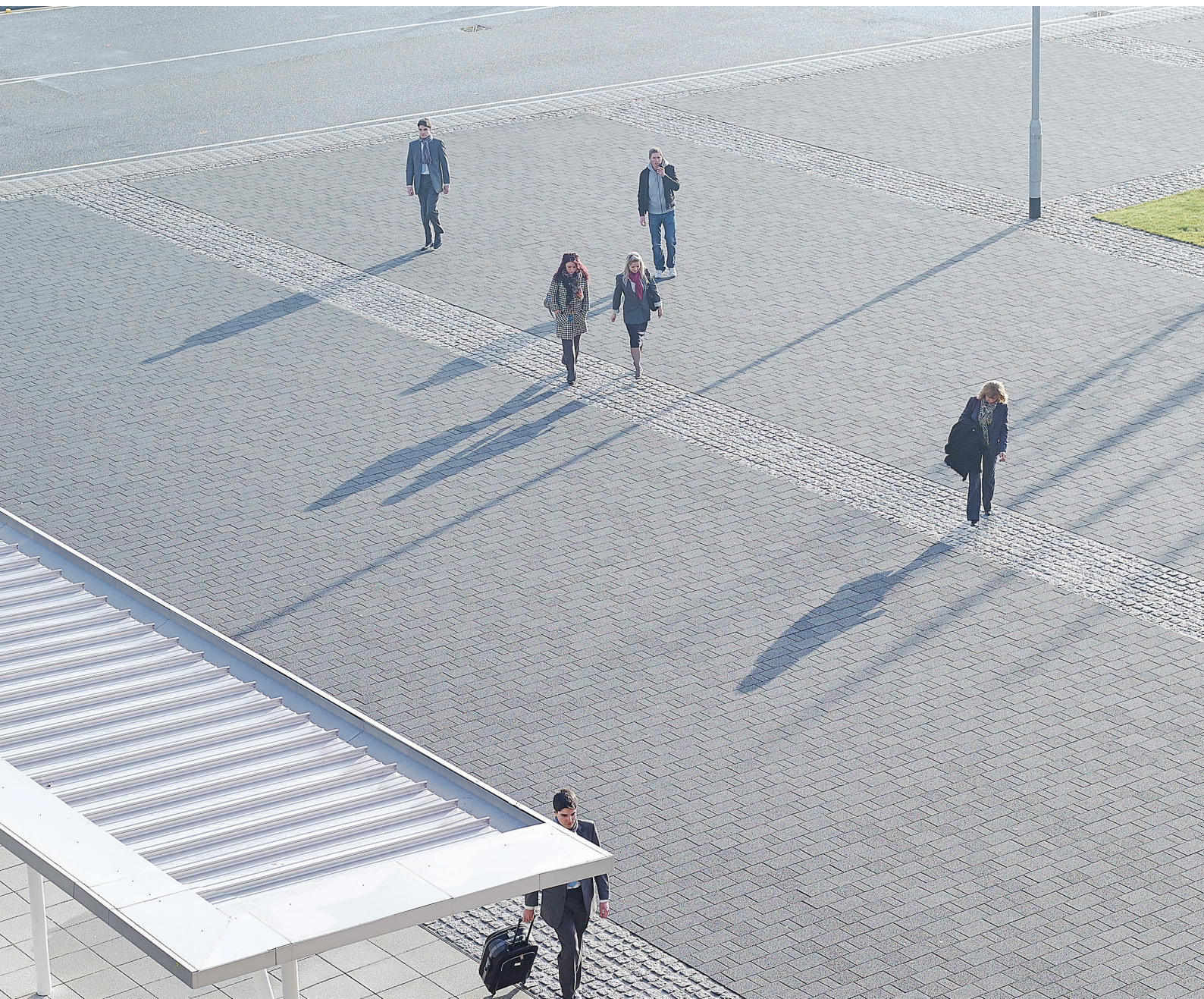


### Sektory zastúpené v prieskume

Priemyselná štruktúra respondentov v sebe odráža rôznorodosť firiem a sektorov, v ktorých pôsobia. Vyššie uvedený graf znázorňuje sektory zastúpené v prieskume. 20 % respondentov pochádza z automobilového priemyslu, prepravy a logistiky. Druhým najzastúpenejším sektorom sú finančné služby.







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.

© 2017 PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o. Všetky práva vyhradené. Skratka „PwC“ v tomto dokumente sa vzťahuje na spoločnosť PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o., ktorá je členskou firmou siete spoločností PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je nezávislým právnym subjektom.