

# FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XVII. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov • 2017



SLOVAK ASSOCIATION OF FINANCE AND TREASURY  
BRATISLAVA

**CECGA**

CENTRAL EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE ASSOCIATION  
STREDOEURÓPSKA ASOCIÁCIA SPRÁVY A RIADENIA SPOLOČNOSTÍ



9 771335 581007

# FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XVII. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie podnikových finančníkov • 2017

## OBSAH

### □ ÚVODNÍK

*Andrej RÉVAY, prezident SAF* ..... 1

### □ ODBORNÉ A TEORETICKÉ TÉMY

**VÝZVY CORPORATE GOVERNANCE V ROKU 2017**

*Martin PETER* ..... 4

**FINANČNÉ CENTRÁ ZDIELANÝCH SLUŽIEB – REÁLNE ODVETVIE EKONOMIKY SR**

*Peter DANIEL* ..... 7

**KVALITA PRIMÁRNYCH ÚDAJOV JE AJ PRIMÁRNOU PODMIENKOU KVALITY EKONOMICKEJ ANALÝZY**

*Ladislav KABÁT – Monika SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ* ..... 16

**MAJÚ ALEBO NEMAJÚ MALÉ A STREDNÉ PODNIKY NA SLOVENSKU PROBLÉM S PRÍSTUPOM K EXTERNÝM ZDROJOM?**

*Daniel PITOŇÁK* ..... 20

**BANKOVÝ PLATOBNÝ ZÁVÄZOK – NOVÝ NÁSTROJ OBCHODNÉHO FINANCOVANIA**

*Eva JANČÍKOVÁ* ..... 24

### □ STRÁNKY SAF

**AKTIVITY SAF V PRVOM ŠTVRŤROKU**

*(Želmíra MICHELOVÁ)* ..... 27

**HISTORICKY NAJEFEKTÍVNEJŠÍ VÝBER DPH ZAZNAMENALA FINANČNÁ SPRÁVA KU KONCU ROKA 2016.**

*(Patrícia MACÍKOVÁ)* ..... 29

**EACT SUMMIT 9. – 10. MAREC 2017 BRUSEL**

*(Andrej RÉVAY)* ..... 30

**EACT – INFORMÁCIA ZO ZASADNUTIA SPRÁVNEJ RADY EACT V BRUSELI**

*(Andrej RÉVAY)* ..... 31

□ **ENGLISH SUMMARY** ..... 32

Redakcia odborného časopisu FM sa ospravedľňuje za zverejnenie nesprávneho názvu pri príspevku pani Eleny Kohútikovej v prvom čísle Finančného manažéra 2017. Správne znenie malo byť: „VEĽKÝ ÚSPECH 19. EURÓPSKEJ KONFERENCIE CORPORATE GOVERNANCE 2016“



### Šéfredaktorka

Ing. Miloslava Zelmanová

### Zástupca šéfredaktora

doc. Ing. Peter Krištofík, PhD.

### Predseda redakčnej rady

doc. RNDr. Eduard Hozlár, CSc.

### Členovia redakčnej rady

doc. Ing. Klimíková Mária, PhD.

Mgr. Ing. Peter Daniel, PhD.

Ing. František Chvostaľ

### Výkonná editorka

Ing. Želmíra Michelová

### Vydavateľ

Slovenská asociácia  
podnikových finančníkov

### Adresa redakcie

Radničné námestie 4, 821 05 Bratislava

Tel.: +421-2 - 4363 5667

Fax: +421-2 - 4363 5667

E-mail: kancelaria@asocfin.sk

Internet: www.asocfin.sk

ISSN 1335-5813

### Grafická úprava

LAYOUT s.r.o., Bratislava

www.layout.sk

### Tlač

Stredná odborná škola polygrafická

Račianska 190, 835 26 Bratislava

www.polygrafickaskola.sk

Toto číslo bolo zadané do tlače

20.04.2017



*Andrej Révay, prezident SAF*

Vážení členovia SAF, kolegovia a priaznivci Slovenskej asociácie podnikových finančníkov, toto číslo k Vám prichádza v čase konania valného zhromaždenia asociácie. V tejto súvislosti by som sa chcel s Vami podeliť o zhodnotenie činnosti v uplynulom roku ako i pripravovanými aktivitami v tomto roku.

Ako iste viete, minulý rok bol pre nás významný, nakoľko sme si pripomenuli 20. výročie založenia našej asociácie. V správnej rade sme sa zaoberali v značnom predstihu otázkami ako si toto výročie pripomenúť tak po odbornej stránke ako i po stránke formálnej, t. j. vyhodnotiť a oceniť kolegov z asociácie, ale tiež i z radov spolupracujúcich organizácií, ktorí prispeli k odbornej úrovni a kvalite činnosti SAF za celé 20 ročné obdobie.

V rámci odborných aktivít sme sa tradične venovali oblasti tvorby legislatívneho prostredia pre podniky, najmä v oblasti daní a financií. To je oblasť, ktorej venujeme veľkú pozornosť najmä s cieľom napomôcť podnikom pri zlepšovaní podnikateľského prostredia. Taká dlhodobá „Top téma“, ktorej sa venujeme a ktorá zaujíma podniky, je oblasť zdaňovania príjmov právnických osôb. V minulom roku dominovala v rámci krajín OECD a EU problematika daňových rajov a vyhýbania sa platenia daní. To bol dôvod, prečo sme sa tejto oblasti venovali v rámci niekoľkých akcií:

„**Daňové plánovanie a jeho budúcnosť**“. Lektorom bol medzinárodne skúsený odborník JUDr. **Tomáš Balco**, LL.M., FCCA, MF SR, Sekcia daňová a colná. Obsahom seminára bolo vyšpecifikovanie rozdielu medzi daňovým plánovaním, agresívnym daňovým plánovaním a daňovým únikom. Bolo rozobrané daňové plánovanie a jeho budúcnosť v EU, ako aj balík opatrení EU proti agresívnemu daňovému plánovaniu.

„**Anti tax avoidance directive (ATAD) - Smernica proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam**“. Cieľom stretnutia bolo predstaviť jednotlivé opatrenia smernice a prediskutovať ich potencionálny dopad na ekonomiku slovenských podnikov. Jednalo sa tiež o prípravu na diskusiu s MF SR v procese implementácie do zákona o dani z príjmov, ktorá sa uskutoční začiatkom roka 2017. Výklad k Smernici predstavil **Ing. Branislav Ďurajka**, partner KPMG.

„**Novela daňového poriadku**“ s lektorkou **Ing. Boženou Jurčíkovou** z Finančnej správy SR. Boli prednesené a na konkrétnych príkladoch demonštrované vybrané aspekty novely daňového poriadku s praktickými príkladmi dopadu zmien sankčného systému, ako aj niektoré ustanovenia daňového poriadku bezprostredne súvisiace s daňovou kontrolou.

Vyústením daňovej problematiky bola diskusia v rámci 14. ročníka konferencie Finančné riadenie podnikov na tému „**Globálna a Európska daňová politika – smerovanie a dopady na business**“.

Skvalitneniu podnikateľského prostredia sme sa venovali i v rámci seminára „**Dopad legislatívnych zmien na podnikateľské prostredie**“, ktorý sa zaoberal zmenami Obchodného zákonníka, zákonom o konkurze a reštrukturalizácii, osobnými bankrotmi, trestnou zodpovednosťou právnických osôb, exekučným poriadkom, civilným sporovým poriadkom a reštrukturalizáciou firmy - hľadanie ekonomického východiska.

Okrem týchto tém, ktoré sa dotýkajú priamo riešenia problémov podniku, sme upriamili pozornosť i na hľadanie zdrojov ďalšieho rastu ekonomiky v rámci seminárov:

**Nové zdroje rastu v krajinách Strednej a východnej Európy** zameranom na správanie sa ekonomík Strednej a východnej Európy, na vplyv Číny, ako aj ďalších rozvíjajúcich sa trhov a ich vplyvu na rast ekonomík a tiež domácim zdrojom rastu.

„**Priemyselná revolúcia 4.0**“ zameranom na otázky - Či bude svet bez práce? Aké sú nové príležitosti pre podnikateľov? Technický pokrok, ktorý vyvoláva nádeje. Ako je na tom Slovensko?

„**Hodnota za peniaze**“, v ktorom boli rozobrané otázky efektívneho vynakladania verejných zdrojov na Slovensku, aká je vlastná realita a aký budú mať z toho efekt slovenské podniky a občania.

V posledných rokoch sa dostáva do popredia čoraz viac možnosť medzinárodnej spolupráce v rámci európskych asociácií, čím sa vytvára priestor pre finančných manažérov zo Slovenska na získanie hodnotných zahraničných skúseností. Zástupcovia zo 14 slovenských podnikov sa zúčastnili „**Central – European Treasure Conference**“ v meste Siofók v Maďarsku, ktorú organizovala partnerská maďarská asociácia HTC za účasti podnikov z Česka, Chorvátska, Slovenska, Slovinska a Maďarska. Možnosť účasti našich podnikov na celosvetovej Euro Finance konferencii, účasti na vzdelávaní Britskej asociácie treasury ACT s možnosťou získania certifikátu s celosvetovou pôsobnosťou boli pre našich členov benefit vzhľadom na zľavy, ktoré boli poskytnuté na základe vzájomnej spolupráce. Od tohto roku sa vytvára pre našich členov i možnosť bezplatnej účasti na EACT summite so špičkovým odborným programom a možnosťou komunikácie so senior finančnými manažérmi z celej Európy.

Nové legislatívne regulačné opatrenia z dielne EK sa dostávajú našim členom mesačne prostredníctvom reportingu, ktorý vypracováva kancelária EACT v Bruseli.

Zlepšeniu komunikácie tak vnútri asociácie ako i navonok asociácie venujeme značnú pozornosť. V tomto smere pomáha naša webová stránka asociácie a odborný časopis Finančný manažér, ktorý sa podarilo v minulom roku udržať na dobrej odbornej úrovni aj vďaka šéfredaktorke Miloslave Zelmanovej

a tajomníkovi Eduardovi Hozlárovi (v 1. polroku), tajomníčke Želmíre Micheľovej (v 2. polroku). V roku 2016 vyšli 3 čísla, v ktorých okrem odborných príspevkov sa uverejňovali aj realizované, prípadne plánované aktivity SAF v priebehu roka.

20. výročie založenia SAF bola významná udalosť, ktorá vytvorila priestor i pre bilancovanie činnosti a v rámci toho i na poďakovanie tým členom a spolupracujúcim osobám, ktoré prispeli k vybudovaniu dobrého mena SAF v odbornej verejnosti. Správna rada SAF sa rozhodla poďakovať a oceniť pamätnou striebornou desaťeurovou mincou nasledujúce osoby: Šramko Ivan, Kohútiková Elena, Štokendl Miroslav, Podstránsky Vladimír, Farkaš Richard, Klučková Daniela, Trenčianska Elena, Daniel Peter, Hozlár Eduard, Bakošová Viera, Dvorčák Roman, Chvostaľ František, Révay Andrej, Zelmanová Miloslava, Dzurková Oľga, Galamboš Miroslav.

Guvernér Národnej banky pán Jozef Makúch bol ocenený osobitnou cenou, sklenenou desaťeurovou pamätnou mincou a štátna tajomníčka Dana Meager získala ocenenie za prínos v oblasti podnikových financií za rok 2016. Pamätnú dvojeurovú mincu vydanú pri príležitosti predsedníctva SR v EU získalo 30 spolupracujúcich osôb včítane pánov Ivana Haca, prezidenta Českej asociácie, pána Richarda Cordera COO EACT a Helmuta Schnaábela predsedu IGTA a predsedu Nemeckej asociácie CFO.

Môžeme konštatovať, že bohatá odborná činnosť asociácie sa premietla i do skvalitnenia členskej základne a tiež i do výsledkov hospodárenia. SAF má k tomuto obdobiu 85 platiacich členov, združujúcich 207 osôb a 9 zakladajúcich členov, ktorí sa môžu podieľať na výhodách, ktoré im členstvo v SAF poskytuje. Oproti minulému roku sa štruktúra zmenila, počet veľkých podnikov klesol o 1, počet stredných podnikov vzrástol o 4, avšak počet združených osôb narástol zo 195 na 207. Okrem toho má SAF čestných členov a mimoriadnych členov, s ktorými úzko spolupracuje. Hospodárenie SAF bolo v roku 2016 prebytkové, keď rozdiel príjmov a výdavkov činil 1.976,93 EUR. Celkové príjmy asociácie za rok 2016 boli o 11 450,93 EUR vyššie ako v predchádzajúcom roku. Celkové výdavky za rok 2016 boli o 5 040,32 EUR vyššie ako v predchádzajúcom roku.

Pokiaľ sa týka roku 2017, nechceli by sme zaostať za odbornou činnosťou z predchádzajúcich období, a tak sme pripravili sme pre našich členov, ale i pre nečlenov nasledujúce aktivity:

- Prístup k spravodlivosti ako indikátor kvality podnikateľského prostredia
- Jednotný kapitálový trh v rámci EU – budúcnosť z pohľadu Slovenska
- Daňové plánovanie a jeho budúcnosť v EU
- EACT Summit 9. – 10. marec, Brusel (na pozvanie 3 zástupcovia SAF)
- ATAD – implementácia smernice do daňovej legislatívy
- Brainstorming so zástupcami MF SR k vývoju daňovej legislatívy pre rok 2017, 2018 (v tomto období je to zákon o DPH)
- Finančné modelovanie a ocenenie ako nástroj rozhodovania o budúcom smerovaní firmy; Tvorba trojstupňového finančného modelu – výsledovka, súvaha, cash flow
- Predsedníctvo Slovenska v EU – skúsenosti z riadenia Európskej únie,
- Vplyv legislatívnych zmien na podnikateľské prostredie - Zákon o konkurze a reštrukturalizácii, Zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb, Obchodný zákonník, Exekučný poriadok
- Alternatívne zdroje financovania (SME) a ich využívanie v podmienkach SR,
- Správa a vymáhanie pohľadávok- Prevencia vzniku nedobytných pohľadávok, Vymáhane neuhradených pohľadávok, Ekonomika a controlling pohľadávok, Poistovanie, správa, zabezpečenie a vymáhanie pohľadávok
- Integrácia manažérskych systémov
- XV. ročník konferencie Finančné riadenie podnikov - 24.-25. Október
- Medzinárodné vzdelávanie podnikových finančníkov v oblasti Treasury – spolupráca s ACT
- Stále zastúpenie EACT v Bruseli - komunikácia EACT - NTA v oblasti legislatívy.

Dovoľte mi vyjadriť na záver presvedčenie, že spolu s Vami, členmi SAF sa nám podarí tieto ciele na rok 2017 i naplniť. Budem rád, ak sa zapojíte aktívne i Vy do jednotlivých činností a v prípade, že Vám v nich niečo chýba dajte nám to prosím vedieť.

*Andrej Révay, prezident SAF*

# Výzvy Corporate Governance v roku 2017

Martin PETER



Otázka výziev Corporate Governance pre rok 2017 a obdobie rokov nasledujúcich je úzko spätá s tým, čo pod pojmom Corporate Governance chápeme. Dá sa vnímať ako súhrn právnych predpisov platných pre spoločnosti obchodovateľné na regulovanom trhu. Potom je odpoveď na otázku čo nás čaká v roku 2017 pomerne jednoduchá. Bude to len súhrn právnych noriem, ktorými či už európsky alebo slovenský tvorcovia legislatívy zasiahnu do činnosti podnikateľských subjektov.

V takomto prípade je dôležité spomenúť Smernicu o právach akcionárov<sup>1</sup>, o transpozícií ktorej začnú prebiehať diskusie tento rok. Jej hlavnými prínosmi je posilnenie práv akcionárov najmä pri rozhodovaní o odmene členov orgánov spoločností (say-on-pay) a transparentnejšie pravidlá a väčšia angažovanosť inštitucionálnych investorov a sprostredkovateľov pri

<sup>1</sup> Proposal for a Directive amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement and Directive 2013/34/EU as regards certain elements of the corporate governance statement

výkone akcionárskych práv s ohľadom na posilnenie dlhodobých investičných stratégií.

Na finančných trhoch to bude najmä implementovanie nariadenia MiFIR a transpozícia smernice MiFID 2<sup>2</sup> do zákona o cenných papieroch<sup>3</sup>. Súbor MiFIR a MiFID 2 zvyšuje ochranu klientov zvýšením transparentnosti výkazov pri obchodovaní s finančnými nástrojmi. V reakcii na dynamický technologický pokrok zavádza nové pravidlá pre algoritmické obchodovanie. Súbor zároveň zavádza nový segment finančného trhu v podobe rastových trhov, ktoré by mali umožniť ľahší prístup ku kapitálu pre malé a stredné podniky a prispieť k diverzifikácii zdrojov financovania spoločností. Všetky tieto nové pravidlá budú výzvou pre spoločnosti v roku 2017, najmä pre obchodníkov s cennými papiermi.

V oblasti bankovníctva a platobných služieb je dôležitá novela zákona o platobných službách<sup>4</sup>, ktorou sa transponuje nová smernica o platobných službách (PSD 2)<sup>5</sup>. Tá dopĺňa stávajúci rámec pre poskytovanie platobných služieb a otvára tento segment finančného trhu novým subjektom, najmä technologickým spoločnostiam zavádzajúcim do spôsobu vykonávania platobných služieb nové technológie a komunikačné

<sup>2</sup> Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments and amending Directive 2002/92/EC and Directive 2011/61/EU, Regulation (EU) No 600/2014 of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments and amending Regulation (EU) No 648/2012

<sup>3</sup> Zákon č. 566/2001 Z.z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>4</sup> Zákon č. 492/2009 Z.z. o platobných službách a zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>5</sup> Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market, amending Directives 2002/65/EC, 2009/110/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No 1093/2010, and repealing Directive 2007/64/EC

prostriedky. Aj tento súbor nových pravidiel bude výzvou pre spoločnosti a najmä banky v roku 2017 a má kapacitu zmeniť spôsoby vykonávania platieb na strane poskytovateľov a vnímanie spôsobu využívania platobných služieb na strane klientov.

Ak sa vrátíme k otázke o vnímaní Corporate Governance z úvodu článku a pripustíme, že Corporate Governance ako súbor pravidiel pre správne a efektívne fungovanie spoločností siaha aj mimo rámec bežnej legislatívy a je súhrnom všetkých procesov pri fungovaní spoločností a externých vplyvov na ich každodenný život, výziev v roku 2017 pre spoločnosti bude podstatne viac.

Koncom marca som mal možnosť zúčastniť sa diskusie o predpokladoch vývoja Corporate Governance na pôde OECD v Paríži<sup>6</sup>. Práve spoločenské zmeny v roku 2016 v nej boli označené ako najväčšie otázky pre spoločnosti v tomto roku. Nárast protekcionizmu a spochybňovanie prínosov globálneho obchodného spoločenstva, či už ako následok Brexitu alebo rovno ako politická kampaň novej administratívy USA, zvyšujú prvok politickej neistoty, ktorá podnikaniu neprospeje.

Diskusia na pôde OECD, ktorá je však rovnaká na Slovensku ako aj v iných krajinách Európy, smerovala najmä k nízkej schopnosti podnikateľského prostredia odhadnúť ďalší vývoj regulácie na národnej a medzinárodnej úrovni. Zástupcovia trhu (TUAC – Trade Union Advisory Committee a BIAC – Business and Industry Advisory Committee pri OECD) vzhľadom na rozsiahlu reguláciu posledných rokov, ktorá bola následkom globálnej finančnej krízy, požadujú skôr otvorenie diskusie o efektívnosti už existujúcich pravidiel a zavedenie proporcionality do pravidiel Corporate Governance.

Pri proporcionality v uplatňovaní pravidiel Corporate Governance sú diskutované dve roviny. Jednou je zefektívnenie, a kde to bude identifikované ako vhodné, aj zjednodušenie regulácie pre stredné a menšie podniky vzhľadom na ich podnikateľský model, veľkosť alebo riziká ich činnosti. Tým by sa čiastočne odstránila nepotrebná administratívna záťaž a uvoľnili sa prostriedky pre podnikanie samotné. Druhou rovinou diskusie o proporcionality je zavedenie Corporate Governance pravidiel aj pre neobchodované spoločnosti a iné formy spoločností.

Tým by sa zvýšila transparentnosť podnikania týchto subjektov smerom k vlastníkom a aj ostatným účastníkom trhu. Zároveň by sa odstránila nerovnosť v systéme správy a riadenia, nakoľko neuplatňovanie pravidiel Corporate Governance nepriamo zvýhodňuje neverejné a menšie spoločnosti a vytvára systémové riziko plynúce z nižšej transparentnosti ich činnosti.

Práve efektivita a proporcionality legislatívy či už všeobecne v oblasti Corporate Governance ako práva obchodných spoločností alebo osobitne v oblasti finančnej regulácie, sú dnes jednými z najaktuálnejších tém na pôde globálnych združení (OECD, G20, Bazilejský výbor) a rezonujú aj pri tvorbe legislatívy v Európskej Komisii a Rade Európskej únie. Proporcionality je zapracovaná do niektorých aktuálnych návrhov Európskej Komisie v oblasti bankovníctva (nový návrh Smernice a Nariadenia o kapitálovej primeranosti). Komisia zároveň prehodnocuje existujúcu reguláciu na finančnom trhu a v nasledujúcich rokoch by mala vydať návrhy na jej zefektívnenie a proporčné uplatňovanie za účelom odstraňovania neželaných bariér podnikania.

Diskusia o výzvach pre podnikateľské prostredie v globálnom pohľade prináša aj otázku pretrvávajúcej orientácie na krátkodobé ciele pri investovaní. Nárast inštitucionálnych investorov mení vnímanie dlhodobých investičných cieľov a tie sa stávajú menej podstatnými ako krátkodobé zameranie na maximalizáciu zisku. Tento trend má negatívny dopad na rozvoj a konkurenciu schopnosť spoločností. Samotné investičné spoločnosti vnímajú tento pretrvávajúci trend a snažia sa svojim prístupom k správe podielov a stanovením stratégie investícií opäť naštartovať dlhodobé investičné stratégie<sup>7</sup>. Európska únia sa tento problém snaží riešiť novelou Smernice o právach akcionárov zameraním investorov na dlhodobé stratégie rozvoja spoločností. Debata o tzv. „shortermism“ bude aj v roku 2017 jednou z dôležitých tém Corporate Governance. Jej výsledok môže ovplyvniť konkurencieschopnosť spoločností v Európe a na Slovensku na nasledujúce roky a zásadne ovplyvniť ich prežitie v silnejúcej globálnej súťaži.

Na poli bankovníctva a finančných trhov je v európskom priestore zaujímavou už spomínaná transpozícia smernice PSD 2. Táto zavádza podmienky pre

<sup>6</sup> <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/oecdcorporategovernancecommittee.htm>

<sup>7</sup> Napr. <https://www.blackrock.com/corporate/en-no/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

nových účastníkov finančného trhu a to najmä pre technologické firmy (FinTech spoločnosti). Zmena spôsobu komunikácie pri poskytovaní služieb finančnými inštitúciami a najmä zmena spôsobu používania finančného trhu zo strany klientov vytvára tlak na udržateľnosť podnikateľských modelov tradičných poskytovateľov finančných služieb. Tlak FinTech spoločností, nepriaznivé podmienky na trhu a prísne regulačné požiadavky núti finančné inštitúcie prehodnocovať vlastné biznis modely. Trendom je ústup od tradičného modelu „kamenných pobočiek“ a zavádzanie nových komunikačných a technických riešení pri poskytovaní služieb. Tieto faktory môžu v roku 2017 a v nasledujúcom období priniesť zmenu spôsobu používania finančného trhu a rozmýšľania o spôsobe poskytovania finančných služieb finančnými inštitúciami a samotnými klientmi.

S témou technologizácie finančného trhu je úzko spätá otázka kybernetickej bezpečnosti. Nie len pri vykonávaní platieb, ale v bežnej obchodnej komunikácii a pri výmene a spracovaní obchodných dát sú v súčasnosti spoločnosti obeťami cielených útokov v snahe poškodiť konkurenciu alebo zneužiť dáta ich predajom. Všetky tieto aktivity sú vykonávané čoraz profesionálnejšími skupinami zločincov v snahe priživovať sa na podnikaní iných. Je preto prirodzené, že diskusia o kybernetickej bezpečnosti sa dostala na najvyššiu úroveň stretnutí G20 (stretnutie ministrov financií a guvernérov národných bánk G20<sup>8</sup>) a je jednou z priorit nemeckého predsedníctva tejto organizácie. Výsledkom, okrem pravdepodobnej dohody na pláne opatrení po stretnutí lídrov G20 v júli v Hamburgu, môže byť snaha o prísnejšiu reguláciu virtuál-

neho priestoru pre podnikateľské subjekty a snaha o zefektívnenie spolupráce policajných zložiek jednotlivých krajín v boji proti kriminalite vo virtuálnom svete. Tento vývoj bude potrebné sledovať aj s ohľadom na možnosti konzultácií možných legislatívnych iniciatív.

Nové slovenské zákony a európska legislatíva, otázky technologizácie podnikateľského prostredia a kybernetickej bezpečnosti, ako aj politická neistota po Brexite, nejednoznačnosť krokov novej administratívy USA a zmeny v európskej integrácii prinášajú výzvy pre slovenské spoločnosti rovnako ako pre podnikateľov v iných členských krajinách Európskej únie. V mnohých prípadoch však nepredstavujú len výzvy v negatívnom zmysle, ale aj možnosti a príležitosti na rozšírenie podnikania, prienik na nové trhy alebo do nových segmentov existujúcich trhov. Preto dúfam, že prevážia pozitíva nových zmien a podnikatelia si nájdu v súčasnom dynamickom prostredí možnosti na rast s využitím uplatňovania princípov Corporate Governance. Tie vychádzajú zo znalostí a skúseností medzinárodne úspešných spoločností a sú tu na to, aby napomohli investíciám a rozvoju podnikania. Stredoeurópska asociácia správy a riadenia spoločností je pripravená v súčasnom dynamickom prostredí poradiť v otázkach Corporate Governance a tak prispieť k zlepšovaniu podnikania a podnikateľského prostredia na Slovensku.

*Autorom článku je Mgr. Martin Peter  
riaditeľ odboru bankovníctva  
Ministerstva financií SR, člen CEEGA*

<sup>8</sup> [https://www.g20.org/Webs/G20/EN/G20/g20\\_node.html](https://www.g20.org/Webs/G20/EN/G20/g20_node.html)



# Finančné centrá zdieľaných služieb – reálne odvetvie ekonomiky SR

Peter DANIEL

Centrá zdieľaných služieb medzinárodných korporácií (*Shared Service Centers, Global Business Centers*) nie sú novým fenoménom ani vo svete ani na Slovensku. Do slovníka svetových korporácií sa tento pojem dostal pred 30 rokmi (na prelome 80-tych a 90-tych rokov minulého storočia). Dnes máme na Slovensku približne 50 centier zdieľaných služieb s takmer 30.000 zamestnancami<sup>1</sup> (rôzne zdroje uvádzajú odlišné údaje aj podľa toho, či započítavajú iba medzinárodné alebo aj vnútroštátne centralizované pracoviská). Takáto zamestnanosť sa približuje počtom v odvetví telekomunikácií a je rovnaká ako v odvetví reštauračných služieb. Počet zamestnancov v centrách zdieľaných služieb je dvojnásobný oproti najväčším slovenským zamestnávateľom (Železnice Slovenskej republiky, Slovenská pošta) a trojnásobný oproti US Steel, Volkswagenu či Tesco. Ekonomický rast centier zdieľaných služieb je dnes okolo 10% ročne. Udržanie tejto ekonomickej a zamestnávateľskej sily sa stáva pre Slovensko dôležitou otázkou, pretože ich hromadnejší odchod zo Slovenska do lacnejších, či inak výhodnejších krajín, by sme pocítili viac, než prípadný odchod 2-3 automobiliek, či odchod US Steel. Naša vláda začala pre stabilizáciu centier zdieľaných služieb už robiť prvé legislatívne kroky.

## Krátky historický exkurz

Počas 1970-tych a 1980-tych rokov známi svetoví konzultanti v oblasti manažmentu odporúčali veľkým korporáciám decentralizáciu ako prostriedok k dal-

šiemu rastu ich hodnoty pre akcionárov. Decentralizačný trend nasledovali nové technologické riešenia. Tento prístup priniesol aj výhody, okrem iného identifikovanie kľúčových a neklúčových organizačných jednotiek a odčlenenie tých neklúčových z organizácie (najmä *outsourcingom*, t.j. zabezpečením dodávateľsky treťou stranou). Na druhej strane sa veľmi rýchlo dostavil nedostatok „úspor z rozsahu“ (*economies of scale*), skrytých nákladov a problémov spojených s koordináciou korporácie ako celku. Pád železnej opony a nástup nových komunikačných a informačných technológií dali obrovské podnety nástupu globalizácie produktov veľkých korporácií a to viedlo k celkovej zmene prístupu v riadení spoločností od prehnanej decentralizácie k rozumnej centralizácii. Príliš decentralizované riadenie dostalo niektoré svetoznáme spoločnosti do reálnych ekonomických problémov, keď nevedeli čeliť globalizačným trendom (napr. IBM koncom 80-tych rokov) a prinútil ich uvažovať o novej stratégii manažmentu korporácie – globálne integrovanom podniku (*global integrated enterprise*). A to bol prvý krok k vzniku dnešných centier zdieľaných služieb. Postupne narastal nielen rozsah centralizácie pokiaľ ide o veľkosť centralizovaných regiónov a počtu operácií a transakcií, ale aj rozsah, čo do šírky centralizovaných služieb (kým najprv sa centralizovali call centrá, IT služby a platenie faktúr, neskôr sa rozsah rozšíril na oblasť spracovania objednávok, riadenia pohľadávok, spracovanie účtovných závierok, ale aj vybrané služby ľudských zdrojov, niektoré právne služby a pod.).

Na Slovensku sa centrá zdieľaných služieb objavujú tiež už v prvej polovici 1990-tych rokov. Už v roku 1991 vzniká v Bratislave centrum zdieľaných služieb spoločností Henkel, počas prvej polovice deväťdesiatych rokov ešte IBM, Accenture, BASF, Siemens a First data, druhá polovica tej istej dekády priniesla centralizované služby AT&T (v Bratislave

<sup>1</sup>. Hoci ide o veľkú ekonomickú silu, susedné štáty pracujú v tomto smere s ešte väčšími číslami. Napríklad v poľskom Krakove rôzne zdroje uvádzajú až okolo 60 centier zdieľaných služieb s počtom zamestnancov približne 60.000 a perspektívou rastu do roku 2020 na počet 100.000. Na Slovensku odhadujú samotné centrá svoj potenciál tak, že do roku 2020 vzrastie počet ich zamestnancov na približne 50.000.

a Košiciach), Orange Business Services (v Bratislave a Banskej Bystrici). Odvetvie centralizovaných služieb sa začalo viac spoločensky vnímať a medializovať s príchodom spoločnosti Dell do Bratislavy (2001) a následne prichádzajú mnohé ďalšie korporácie. Z väčších korporácií, ktoré postupne po roku 2000 zriadili na Slovensku väčšie či menšie business centrá, spomeňme okrem Dell v abecednom poradí aspoň Adient, Allianz, Amazon, CBRE, Danfoss, Deutsche Telekom, Embraco, Faurecia, Hewlett-Packard, ING, Johnson Controls, Kone, LafargeHolcim, Lenovo, Modelez, O2 Telefonica, PWC, SwissRe, T-Systems, Yanfeng, Zurich Insurance. Okrem Bratislavy dnes centrá zdieľaných služieb sídli v Košiciach, Banskej Bystrici, Trnave, Senici, Piešťanoch, Žiline, Považskej Bystrici, Nitre, Nových Zámkoch a Gemerskej Hôrke. Reálne sú však z pohľadu počtu centier významné iba dve mestá – Bratislava a Košice.

Ešte viac centier než u nás je dnes v Českej republike (Praha a Brno). Poľsku (kde ich je viac v Krakove než vo Varšave)<sup>2</sup> a v ďalších krajinách regiónu Strednej a Východnej Európy. Poradie lokalít centier zdieľaných služieb vo svete ukazujú nasledujúca tabuľka:<sup>3</sup>

Poradie	Región	Krajina	Mesto	Poradie	Región	Krajina	Mesto
1	Ázia a Pacifik	India	Bangalore	17	Ázia a Pacifik	Malajzia	Kuala Lumpur
2	Ázia a Pacifik	Filipíny	Manila	18	Ázia a Pacifik	Vietnam	Ho-či-minovo mesto
3	Ázia a Pacifik	India	Bombaj	19	Ázia a Pacifik	Vietnam	Hanoj
4	Ázia a Pacifik	India	Dillí	20	Stredný Východ a Afrika	Južná Afrika	Johannesburg
5	Ázia a Pacifik	India	Chennai	....			
6	Ázia a Pacifik	India	Hydebarad	24	Európa	Maďarsko	Budapešť
7	Ázia a Pacifik	Filipíny	Cebu City	25	Európa	Poľsko	Varšava
8	Ázia a Pacifik	India	Pune	...			
9	Európa	Poľsko	Kraków	31	Európa	Česká republika	Brno
10	Európa	Írsko	Dublin	....			
11	Amerika	Kostarika	San José	37	Európa	Rusko	Petrohrad
12	Ázia a Pacifik	Čína	Šanghaj	38	Európa	UK	Belfast
13	Ázia a Pacifik	Čína	Peking	...			
14	Európa	Česká republika	Praha	41	Európa	Rumunsko	Bukurešť
15	Ázia a Pacifik	Čína	Dalian	...			
16	Ázia a Pacifik	Srí Lanka	Colombo	49	Európa	Slovensko	Bratislava

Rebríček zostavuje každoročne poradenská spoločnosť Tholons a používa široký komplex kritérií, napr. počet centier zdieľaných služieb v danom meste, ekonomickú vyspelosť krajiny a regiónu, životné a pracovné podmienky v meste, dostupnosť pracovnej sily, jej kvalifikáciu atď. Je zrejmé, že veľkosť mesta, status hlavného mesta a podobné kritériá nemusia hrať najdôležitejšiu úlohu. Najpopulárnejším na svete je pre medzinárodné spoločnosti Bangalore, hlavné mesto indického štátu Karnataka, tzv. indické *Electronic City* (obdoba amerického *Silicon Valley*). V prvej dvadsiatke lokalít je 16 ázijských miest, tri európske a jedno africké. Európsky rebríček vedie poľský Krakov (deviata pozícia vo svete), nasleduje írsky Dublin a česká Praha. Bratislave patrí celosvetovo 49. miesto z prvej svetovej stovky (čo je 10. miesto v Európe). Je to úspech, ale stále je na čom pracovať a čo zlepšovať, najmä pokiaľ ide o kvalitu života a dostupnosť pracovnej sily.

### Prečo centralizácia a prečo u nás? Ide naozaj iba o náklady?

Centrá zdieľaných služieb predstavujú vlastne centralizáciu výkonu vybraných činností v rámci korporácie, teda z istého uhla pohľadu protiklad outsourcingu. Kým pri outsourcingu sa snažia korporácie odovzdať časť svojich kľúčových a rutinných činností tretej strane (inej firme), ktorá služby pre nich poskytuje externe dodávateľsky. Centrá zdieľaných služieb vrátili mnohé predtým outsourcované činnosti naspäť do korporácií a v rámci celej korporácie ich vykonáva jedno centrum, v ktorom sa vykonávajú masovo pre celú korporáciu alebo pre všetky podniky či závody korporácie na určitom kontinente či v určitom rozsiahlejšom regióne. Napríklad ak sa v minulosti služby úhrady dodávateľských faktúr outsourcovali, po vzniku centier zdieľaných slu-

<sup>2</sup> Krakov je v Poľsku ešte obľúbenejšou destináciou medzinárodných korporácií než Varšava. Je to mesto s počtom obyvateľov okolo jedného milióna, s kvalitou života, vybavenosťou službami, ale aj pracovnými a životnými podmienkami na lepšej úrovni než poľské hlavné mesto.

<sup>3</sup> Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016: Rankings & Executive Summary. Tholons Consulting, www.tholons.com, 29.1.2016

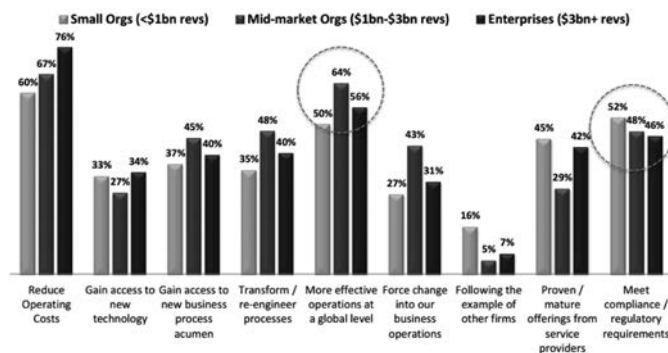
žieb sa vykonávajú interne z jednej centrály, ktorá za celú korporáciu (alebo len za jej európsku, americkú či ázijsko-pacifickú časť) faktúry prichádzajúce od dodávateľov skenuje, verifikuje, zaúčtuje a uhrádza v určených platobných termínoch.

Dôvodov vzniku centier zdieľaných služieb je celý rad. Existuje mýtus, že jediným dôvodom sú mzdové úspory, keď spoločnosť centralizuje služby v krajinách s nízkymi platmi. Ak by to tak bolo, necentralizovalo by sa tak mohutne v stále drahšej Strednej Európe, kde väčšina krajín (vrátane našej) patrí k členom OECD, teda k svetovej ekonomickej špičke (hoci u nás tejto ekonomickej pozícii Slovenska mnohí neveria). V Ázii či Afrike je stále možné nájsť krajiny s veľkým množstvom disponibilných pracovných síl a mzdovými nákladmi výrazne nižšími než sú tie naše. Korporácie tam však nejdú v prehnane veľkej miere (ak neberieme do úvahy prirodzenú ekonomickú pozíciu Indie a Číny, kde je center nepomerne viac než v našom regióne). Pre korporácie sa totiž javí oveľa dôležitejšie než posudzovať izolovane iba náklady radšej posúdiť náklady a benefity súbežne (jednoduchá *cost-benefit* analýza). A tu sa už obraz nášho regiónu mení. Nie všade vo svete totiž dosiahnete taký **priaznivý pomer mzdových a iných nákladov s tým, čo za tieto náklady korporácie dostanú** - vzdelanú pracovnú silu, pripravenú jazykovo aj odborne, lokalitu v dobrej časovej zóne, z ktorej sa dá obsluhovať celú Európu, Afriku, Blízky a Stredný Východ a pri primeranom nastavení pracovného času aj časť Severnej Ameriky a Strednej Ázie. Zároveň je pre svetové korporácie Stredná Európa ekonomicky vyspelý regiónom s dobrými životnými podmienkami, dobrou dopravnou dostupnosťou (vrátane veľkých medzinárodných letísk) a v neposlednom rade aj regiónom s demokratickým a relatívne stabilným usporiadaním. Po vymenovaní všetkých týchto pozitív možno stojí za zamyslenie či a do akej miery sa slovenská vláda a my Slováci ako takí snažíme o udržanie všetkých týchto komparatívnych výhod (počnúc ekonomickou a investičnou stabilitou a končiac úrovňou vzdelávacieho procesu), keďže ani krajiny v iných a predtým nezaujímavých regiónoch nespia a míľovými krokmi sa snažia dorovnať naše podmienky.

Z hľadiska regionálneho rozsahu (čo je tiež dôležité pre nastavenie jazykovej prípravy) dnes slovenské centrá zdieľaných služieb pokrývajú tieto regióny:<sup>4</sup>

- 100% Európa
- 54% Severná Amerika
- 50% Afrika
- 46% Blízky a Stredný Východ
- 38% Latinská Amerika
- 35% Ázia a Pacifická oblasť

Štúdia HfS Research (PWC, 2011) sumarizuje výsledky dotazovania viac než 300 firiem o motívoch outsourcingu resp. centralizácie v centrách zdieľaných služieb. Firmy odpovedali na otázku „Aké dôležité sú pre Vás jednotlivé faktory pri rozhodovaní o outsourcingovaní činnosti?“ Percento tých, ktorí jednotlivé faktory označili ako *veľmi dôležitý* je uvedené na obrázku nižšie. Odpovede sú rozdelené podľa veľkostnej kategórie respondentov (malí s tržbami do 1 mld. USD, strední s tržbami do 3 mld. USD a veľkí s tržbami nad 3 mld. USD ročne).



Source: HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit, 2011  
Sample: 336 Buyers of Outsourcing Services

<sup>4</sup> Podľa údajov Americkéj obchodnej komory v Bratislave

Z odpovedí je zrejmé, že nákladové faktory sú n-ozaj nesmierne dôležité (a čím je firma väčšia, tým sú dôležitejšie), avšak obrovský význam má aj efektívnejší výkon operácií na globalnej úrovni a dosiahnutie lepšej úrovne dodržiavania noriem či regulačných požiadaviek (*compliance*). Tento prehľad v princípe veľmi dobre ukazuje najvýznamnejšie motívy k centralizácii:

1. **Úspory nákladov** – centralizácia finančných a iných činností prináša pri umiestnení do vhodnej lokality úspory mzdových nákladov a celkových nákladov na prevádzku (a podľa voľby lokality aj prípadnú úsporu daňových nákladov), avšak asi najdôležitejšou nákladovou položkou sú úspory z rozsahu (*economies of scale*) – hromadný výkon finančných a iných transakcií vedie k nižším nákladom na jednu transakciu najmä z dôvodov uvedených pod bodov č. 2;
2. **Vyššia prevádzková efektivita** – hromadný výkon finančných a iných transakcií umožňuje nastavenie jednotného a teda aj viac efektívneho procesu, zjednotenie informačných systémov a tým aj automatizáciu procesu. Harmonizácia finančných procesov globálne či aspoň na regionálnej úrovni zároveň umožňuje okrem úspory nákladov a vyššej produktivity práce dosiahnuť aj lepšiu úroveň kontroly celého procesu, čo je zhrnuté v bode č. 3;
3. **Lepšia úroveň kontroly procesu a dodržiavania noriem** – Zjednotenia procesu, jeho výkon cez jednotný informačný systém a z jedného miesta prináša lepšiu kontrolu nad procesom a preverenie, či je každá vykonaná transakcia v súlade s firemnými politikami, usmerneniami, inštrukciami a normami, ako aj v súlade s regulačnými požiadavkami na nadnárodnej či národnej úrovni. Centrá zdieľaných finančných služieb sú každoročne detailne auditované interným aj externým auditom, aby mali jednotlivé zložky korporácie istotu, že všetky firemné a legislatívne normy sú plne dodržiavané.

#### **Spôsob fungovania center zdieľaných služieb**

Finančný vzťah medzi centrami zdieľaných služieb a jednotlivými podnikmi a závodmi korporácie je nastavený obvykle na základe dohody o úrovni poskytovaných služieb (*SLA – service level agreement*).

Takáto dohoda definuje, ktoré služby bude centrum jednotlivým podnikom poskytovať, aké budú časové limity pre výkon jednotlivých operácií a akú cenu za tieto služby budú jednotlivé podniky korporácie platiť centru zdieľaných služieb vo forme vnútropodnikového preúčtovania v rámci holdingu. Cenový model môže byť nastavený podľa počtu operácií, podľa počtu pracovníkov prijatých na jednotlivé procesy a pod. Preúčtovanie ceny služieb sa môže robiť priamo na jednotlivé podniky, alebo sprostredkované prostredníctvom regiónov (napr. najprv fakturuje centrum zdieľaných služieb svoje služby súhrnne európskej centrále korporácie a tá potom rozdelí náklady na jednotlivé európske podniky a závody v rámci Európy).

Finančné centrá zdieľaných služieb obvykle centralizujú svoje služby v troch rôznych procesoch:

- **PTP (P2P) – Procure-To-Pay** (proces riadenia záväzkov) – ide najmä o centralizovanú evidenciu údajov o dodávateľoch, centralizovaný príjem dodávateľských faktúr, ich centralizované účtovanie, verifikovanie, blokovanie úhrady v prípade rozporov medzi dodávkou a prijatou faktúrou, centralizovanú úhradu faktúr v určených behoch platieb (v určené dni) a centralizovanú komunikáciu s dodávateľmi ohľadom neuhradených faktúr;
- **OTC (O2C) – Order-T-Cash** (proces riadenia pohľadávok) – ide najmä o centralizovanú evidenciu údajov o zákazníkoch, centralizované spracovanie objednávok a následné vystavovanie zákazníckych faktúr, centralizované účtovanie týchto faktúr, centralizované spracovanie platieb prijatých od zákazníkov a ich párovanie s faktúrami, centralizovaný manažment kreditných limitov a blokácií objednávok pri prekročení kreditných limitov, centralizované kontaktovanie zákazníkov v prípade včasného neuhradenia faktúr a centralizovaný manažment zákazníckych reklamácií;
- **RTR (R2R) – Record-To-Report** (proces účtovníctva) – ide najmä o centralizované spracovanie účtovných závierok od ich prípravy až po uzavretie kníh a tvorenie novej účtovnej periódy, spracovanie bankových výpisov, vnútropodnikové rekongiliácie a spracovanie vnútropodnikových transakcií vrátane ich rozúčtovania na správne nákladové strediská atď.

Okrem týchto hromadných činností, ktoré prinášajú najväčšie úspory z rozsahu, vykonávajú mnohé

finančné centrá zdieľaných služieb aj **činnosti s vyššou pridanou hodnotou** (napríklad controllingové analýzy pre jednotlivé podniky korporácie, finančné analýzy a finančné plánovanie pre jednotlivé entity korporácie a pod.). Podľa toho, aký veľký je rozsah týchto služieb s pridanou hodnotou, hovoríme potom **o centrách rôznej generácie**. Pojmom centrum zdieľaných služieb (*shared services center*) sa obvykle označujú iba centrá nižšej generácie, ktoré sa zameriavajú na jednoduché hromadné operácie. Centrá vyšších generácií s vyšším podielom činností s vysokou pridanou hodnotou sa častejšie označujú ako globálne biznis centrá (*global business center*) a pod. Vyššie generácie servisných centier prinášajú tiež centralizáciu činností, ktoré boli predtým vykonávané výsostne regionálne (napr. právne služby, proces náboru nových pracovníkov a pod.).

Organizácia centier zdieľaných služieb je tiež rôznorodá. Niektoré z nich majú základné procesy (PTP, OTC, RTR) centralizované pod jednotným vedením centra (čiže centrum zdieľaných služieb má svojho vlastného najvyššieho manažéra, prípadne aj vedenie všetkých centier zdieľaných služieb v rámci celej korporácie má jedného šéfa). Pri takomto fungovaní má napríklad korporácia centrá zdieľaných služieb v Krakove, Buenos Aires a Šanghaji, každé z nich má jedného riaditeľa, ktorý riadi všetky procesy centra a riaditelia všetkých troch centier sa zodpovedajú viceprezidentovi v sídle korporácie v New Yorku a on zasa reportuje priamo finančnému viceprezidentovi korporácie (CFO). Iné centrá sú organizované tak, že každý proces je po svojej odbornej línii riadený priamo zo sídla korporácie, t.j. pri vyššie uvedenom príklade sa manažér OTC procesu v Krakove zodpovedá riaditeľovi OTC procesu v New Yorku a ten zasa priamo CFO celej korporácie a ten istý model platí pre procesy PTP a RTR. V tomto prípade teda centrá v Krakove, Buenos Aires a Šanghaji nemajú svojho riaditeľa centra.

### **Zamestnanosť v korporátnych centrách – mýty a skutočnosť**

Zamestnanosť v slovenských centrách zdieľaných služieb sme už komentovali vyššie. Tridsaťtisíc zamestnancov predstavuje reálnu ekonomickú silu, ktorej prípadný výpadok by trh práce výrazne poznamenal. Zamestnanosť v centrách zdieľaných služieb sa blíži počtu pracovníkov v stredne veľkých odvetviach (te-

lekomunikácie, reštauračné služby) a počet zamestnancov centier je v súčte dvojnásobne vyšší než aktuálny počet zamestnancov u najväčších zamestnávateľov v SR (ŽSR, Slovenská pošta) či trikrát vyšší než v US Steel, Volkswagene či Tesco. Centrá zdieľaných služieb dnes zamestnávajú predovšetkým ľudí s vysokoškolským vzdelaním (podľa údajov Americkej obchodnej komory je podiel VŠ-vzdelaných zamestnancov centier približne 78%).<sup>5</sup> Zároveň ide prevažne o mladých ľudí s ekonomickým vzdelaním (priemerný vek zamestnancov centier je podľa údajov Americkej obchodnej komory 32 rokov)<sup>6</sup>. Ide teda o skupiny ľudí, ktorí by bez centier zdieľaných služieb na našom trhu oveľa ťažšie nachádzali prácu pri aktuálnom pretlaku mladých vysokoškolákov a ekonómov na pracovnom trhu. Na jednej strane síce bratislavské centrá v ostatnom období všeobecne trpia nedostatkom disponibilných ľudí na lokálnom trhu práce, na druhej strane ich prípadný masovejší odchod z našej krajiny by priniesol citelný nárast počtu mladých ekonómov bez adekvátnej práce.

Súčasný trh práce v Bratislave v porovnaní s potrebami centier zdieľaných služieb sa vyznačuje nedostatkom adekvátnych pracovných síl. Centrá zdieľaných služieb rastú tempom približne 11% ročne<sup>7</sup> a stále prijímajú nových pracovníkov, avšak majú reálny problém nájsť kvalifikovaných ekonómov a účtovníkov s adekvátnou znalosťou jazykov, a to najmä ak ide o iné jazyky než angličtinu. Už aj nemčina začína byť veľkým problémom, nehovoriac už o severských jazykoch či holandčine, prípadne ázijských jazykoch. Mnohokrát nachádzajú ekonomické zamestnanie v centrách zdieľaných služieb kvalifikovaní učitelia jazykov (aj angličtiny), čo nie je dobrý trend, pretože títo ľudia potom na jednej strane chýbajú v školstve a na druhej strane musia korporácie veľa investovať do ekonomických tréningov pre týchto ľudí. Opačne, vzdelaní ekonómovia nevedia mnohokrát adekvátne jazyky a korporácie investujú veľké prostriedky do podpory ich jazykového vzdelávania. Mnoho zamestnancov centier zdieľaných služieb prichádza na náš trh z krajín EÚ (dnes je podľa údajov Americkej obchodnej komory v centrách zdieľaných

<sup>5</sup> Štatistiky Americkej obchodnej komory (AmCham) zverejnené na Business Service Center Forum v novembri 2016

<sup>6</sup> detto

<sup>7</sup> detto

služieb zamestnaných približne 12% cudzincov, čo je asi 3500 zamestnancov), avšak to nestačí a korporátne centrá stále naliehavšie potrebujú pracovníkov aj z krajín mimo EÚ.

S pracou v centrách sú spojené (najmä u mladých absolventov škôl) mnohé mýty, ktoré už dnes buď vôbec alebo do veľkej miery nie sú pravdou. Mnohí absolventi bez dostatočnej znalosti veci konštatujú (na základe informácií od o niečo starších bývalých spolužiakov alebo aj bez informácií), že práca v centrách zdieľaných služieb svetových korporácií je iba monotónna rutinná otročina bez štipky zaujímavosti, že v centrách sa robia najmä zbytočné administratívne veci, ktoré veľké korporácie nevedia eliminovať a pod. Nič z toho už dnes nie je pravdou, ale je pravdou iba do tej miery, ako v iných veľkých firmách. Centrá zdieľaných služieb dnes majú rozsiahle korporátne programy kariérneho rastu, ktoré umožňujú dobrým a efektívnym pracovníkom rásť podstatne rýchlejšie než v bežnej domácej firme, s možnosťou dočasného či trvalého pridelenia do zahraničia. Absolventi pracujú na obrovských globálnych projektoch fúzií, akvizícií, spin-offov, reštrukturalizácií a reorganizácií v rozmere, v akom sa k nim v bežnej domácej forme nikdy nedostanú. Hoci je pravdou, že práca na mnohých pozíciách je rutinná, z týchto pozícií sa dá rýchlo rásť na nerutinné a všetky centrá podporujú prinajmenšom rýchlu rotáciu pracovníkov do iných rutinných procesov, kde je odlišný obsah práce, aby sa aj rutina obmieňala. A všetky tieto výhody sú ešte podporené skvelými benefitnými programami, kvalitne vybaveným kancelárskym prostredím a mzdami v priemere na dvojnásobnej úrovni oproti bežným domácim formám. A argument výkonu zbytočných činností? Áno, tak ako v každej veľkej firme, aj tu občas bujnie administratíva viac než by bolo potrebné, ale táto neefektivita je eliminovaná neustálym tlakom všadeprítomných programov šetrenia nákladov, tlakom na zvýšenie efektivity a tiež faktom zamestnávania mladých progresívnych manažérov, ktorí nie sú nijako naklonení zbytočnej administratíve. Ak nejaká nadbytočná byrokracia prichádza zo zahraničných centrál, eliminuje sa do tej miery, do akej to kultúra danej firmy umožňuje. Niektoré rozhodnutia sa robia len v centrách a zo Slovenska ich neovplyvníte, ale v princípe administratívna a byrokratická záťaž v centrách zdieľaných služieb nie je nijako vyššia, než je vo veľkých domácich

firmách. Autor článku pracoval ako v štátnej organizácii, tak aj vo veľkej slovenskej firme a v medzinárodnej korporácii a vie úroveň byrokracie medzi nimi porovnať.

### Výzvy pre ekonomické školstvo

Ak sa však pozrieme na to, čo slovenské stredné a vysoké školstvo ekonomického zamerania ponúka v príprave budúcich zamestnancov finančných centier zdieľaných služieb, je ešte stále čo zlepšovať. Väčšina pracovníkov centier zdieľaných služieb s finančným zameraním sa výrazne orientuje na hromadné spracovanie účtovných a platobných operácií pre dcérske spoločnosti ich materskej firmy v regióne EMEA (Európa, Afrika, Blízky a Stredný Východ), prípadne v Severnej Amerike. V tomto smere je potrebné **pre prípravu kvalifikovaných budúcich zamestnancov centier zvýšiť pozornosť v nasledujúcich oblastiach znalostí absolventov:**

1. Prejsť vo vzdelávaní z výraznej orientácie na slovenské účtovníctvo (prípadne IFRS/IAS štandardy) na **podstatné rozšírenie znalostí štandardov US GAAP**, podľa ktorých účtuje väčšina medzinárodných spoločností s centrami zdieľaných služieb na Slovensku.
2. Výrazne zlepšiť **komunikačné schopnosti absolventov škôl vo viacerých svetových alebo regionálnych jazykoch** (pokiaľ ide o angličtinu je potrebné orientovať sa viac na praktickú odbornú finančno-účtovnú konverzáciu a obchodnú korešpondenciu; v iných jazykoch než je angličtina treba znalosti jednoducho pozdvihnúť tak, aby aspoň v jednom z nich absolventi komunikovali rovnako plynule a kvalitne ako v angličtine – pritom treba rozšíriť spektrum jazykov aj na tie, ktoré sú dnes na Slovensku vo výučbe menej tradičné (severské jazyky, holandčina, portugálčina, taliančina, turečtina, balkánske jazyky a pod.).
3. Vo výučbe informačných technológií sa zamerať výraznejšie na **výučbu veľkých podnikových informačných systémov** (a bankových systémov) vrátane schopnosti absolventa v nich okamžite prakticky pracovať (najmä SAP, ale aj iné väčšie podnikové systémy) a zároveň **posilniť výučbu pokročilejších metód využitia tabuľkových procesorov** (v MS Excel ovládať prácu s veľmi veľkými databázami a analýzami rozsiahlych dát,

ale aj stredne náročné makrá – toto je veľmi dôležité pre optimalizáciu a základnú automatizáciu spracovania hromadných účtovných a platobných transakcií).

4. V oblasti výučby financií a bankových operácií **ísť hlbšie do praktických znalostí platobných metód používaných v zahraničí** oveľa viac než u nás (šky, zmenky, faktoring a reverzný faktoring, šky s odloženou splatnosťou, dokumentárne inkasá a dokumentárne akreditívy), a to až po úroveň schopnosti absolventa okamžite s týmito platobnými nástrojmi v praxi pracovať.
5. Vo výučbe manažmentu, ekonomickej psychológie a sociológie sa podstatne viac **zamerať na multikultúrne pracovné prostredie a multikultúrnú komunikáciu**, aby sa absolventi bez problémov vedeli pohybovať v prostredí tímov a útvarov s viacnárrodným obsadením, rešpektovali a tolerovali cudzie kultúry v pracovnej aj mimopracovnej komunikácii. Okrem toho v manažmente sa výrazne viac venovať praktickej výučbe manažmentu projektov, aby boli absolventi pripravení pracovať rýchlo po svojom nástupe aj na enormne veľkých globálnych projektoch ako platní členovia tímu (často sa stáva, že absolvent je prijatý na miesto, na ktorom sa práve so vznikom jeho pozície prenášajú na Slovensko zo zahraničia rôzne účtovné aktivity a on musí vedieť pochopiť rýchlo ciele projektu, jeho fázy, metodiku, ale aj prekonávanie prirodzeného negatívneho postoja kolegov v zahraničí, od ktorých preberá aktivity a teda im *berie prácu*).

Pokiaľ ide o jazykovú prípravu, je zaujímavé pozrieť sa, **aké jazyky sa dnes v centrách zdieľaných služieb na Slovensku využívajú** (koľko percent pracovníkov centier využíva ktorý jazyk):<sup>8</sup>

- 100% anglický jazyk
- 85% nemecký jazyk
- 69% francúzsky jazyk
- 65% taliansky jazyk
- 58% španielsky jazyk
- 50% ruský jazyk a poľský jazyk
- 46% maďarský a portugalský jazyk
- 31% holandský jazyk
- 15% švédsky, fínsky a turecký jazyk

<sup>8</sup> Podľa údajov Americkej obchodnej komory v Bratislave

Je nám jasné, že školy nepripravujú iba pre centrá zdieľaných služieb, ale niekoľko desiatok tisíc pracovných miest pre ekonómov a účtovníkov v týchto centrách presahuje počty miest, ktoré sú pre ekonómov a účtovníkov na trhu práce ročne k dispozícii v iných odvetviach a sektoroch. Preto si trúfame naliehať, aby školy venovali primeranú pozornosť potrebám centier zdieľaných služieb pokiaľ ide o štruktúru znalostí absolventov.

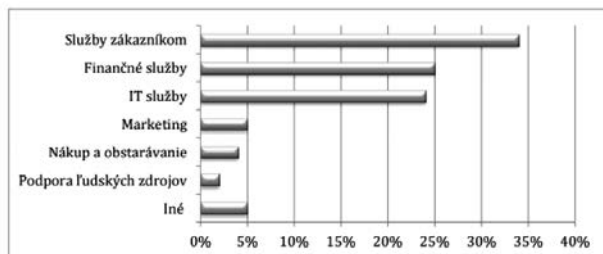
### **Vládna podpora korporátnych centier – prvé kroky**

Vláda SR na tieto trendy nedávno reagovala a **novela zákona č. 404/2011 Z.z. o pobyte cudzincov**, z marca 2017 aspoň trochu zjednodušila udeľovanie prechodného pobytu osobám z tretích krajín, ak sú zamestnancami tzv. strategických centier a pracujú v týchto centrách aspoň 90 dní v roku, a takisto sa skrátilo rozhodovanie Policajného zboru SR o žiadosti o udelenie prechodného pobytu v prípade pracovníkov tzv. strategických centier (30 dní namiesto 90 dní). Okrem toho slovenská vláda prijala v júli 2016 uznesením č. 287/2016 **Koncepciu podpory centier podnikových služieb na Slovensku**, čím chcela doceliť podporu Slovenska ako preferovanej destinácie pre tento typ zahraničných investícií. Koncepcia potvrdzuje zámer vlády aj korporácií pritiahnúť na Slovensko ďalších 20.000 pracovných miest v centrách zdieľaných služieb do roku 2020. Koncepcia uvádza zoznam vtedy aktuálnych 51 centier zdieľaných služieb na Slovensku. Koncepcia rozlišuje dve kategórie centier:

- centrá zdieľaných služieb (Shared Service Centres, SSC), ktoré realizujú špecifické vnútropodnikové procesy, čím podporujú kľúčové činnosti materskej a sesterských spoločností,
- centrá externého poskytovania služieb (Business Process Outsourcing, BPO) sú firmy, ktoré poskytujú služby v oblasti podnikových procesov pre tretie strany.

Koncepcia konštatuje, že spektrum služieb poskytovaných centrami je široké, avšak prevláda starostlivosť o zákazníkov, finančné služby a IT služby, ako ukazuje nasledovný obrázok:<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Koncepcia podpory centier podnikových služieb na Slovensku. Uznesenie vlády Slovenskej republiky č. 287/2016 zo dňa 7.7.2016



Koncepcia konštatuje, že v centrách podnikových služieb pracuje až 76% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním a 95% z nich využíva v práci aktívne anglický alebo nemecký jazyk, pričom takmer 90% zamestnancov centier predstavujú občania Slovenskej republiky. Mzda v týchto centrách dosahuje podľa koncepcie takmer dvojnásobok priemernej mzdy v národnom hospodárstve (hrubá mesačná mzda za rok 2015 bola v centrách na úrovni 1660 eur).

Ďalej koncepcia pomenováva najčastejšie pozície v centrách podnikových služieb (v oblasti financií, starostlivosti o zákazníkov, IT, ľudských zdrojov). Za hlavné finančné pozície v podnikových centrách koncepcia považuje pozície:

- Financial Analyst (finančný analytik)
- Financial Advisor (finančný poradca)
- Accounting Specialist (špecialista na účtovníctvo)
- Invoicing Specialist (špecialista na fakturáciu)
- Payroll Specialist (špecialista na mzdy)
- Tax Assistant/Specialist (daňový asistent / špecialista)
- AR/AP Clerk (pracovník pohľadávok / záväzkov).

V predchádzajúcom bode bolo detailnejšie rozdelené, čo je potrebné čakať od stredných a vysokých škôl ekonomického zamerania pre prípravu absolventov na tieto pozície. Z hľadiska odborovej štruktúry predstavujú podľa koncepcie z 29.252 pracovníkov centier najväčší počet absolventi ekonomických odborov (10.587), spoločenských vied (5.809), informatických odborov (1.484), organizácie, obchodu a služieb (390), avšak veľký zväčok (10.982) predstavujú absolventi ostatných viac než tridsiatich nešpecifikovaných odborov (čo znamená, že rozptyl skupín odborov je veľmi široký, keďže žiadna nešpecifikovaná skupina odborov nemá zastúpenie viac než 300 osôb).

Koncepcia konštatuje, že **hlavné prínosy centier zdieľaných služieb** na Slovensku spočívajú v nasledujúcich pozitívach:

- zvyšovanie stability a pridanej hodnoty existujúcich zahraničných investícií
- podpora nepriemyselnej ekonomiky s vyššou pridanou hodnotou
- zvyšovanie odbornej zamestnanosti v regiónoch
- zamestnávanie mladých ľudí
- účinná rekvalifikácia absolventov a kontinuálne vzdelávanie zamestnancov
- alternatíva k práci v zahraničí

V roku 2015 boli mzdové náklady členov BSCF (Business Service Centr Forum pri Americkej obchodnej komore v Bratislave) spolu 511 miliónov EUR. Daň z príjmu spolu so sociálnymi odvodmi predstavovala príjem pre štátny rozpočet vo výške 325 miliónov EUR. V porovnaní s rokom 2014 je to nárast o 113 miliónov EUR mzdových nákladov a 66 miliónov EUR pre štátny rozpočet. Prínos centier zdieľaných služieb pre slovenské hospodárstvo však presahuje fiškálny rozmer, najmä pri zohľadnení pridanej hodnoty investícií a podpory odbornej zamestnanosti.

Koncepcia podpory centier podnikových služieb je v súlade so Stratégiou výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu SR, ktorej strategickým cieľom č. 3 je vytvoriť *dynamickú, otvorenú a inkluzívnu inovatívnu spoločnosť* a jeden z čiastkových cieľov *zvýšenie podielu poznatkovo intenzívnych služieb na celkovej produkcii podnikateľského sektora*. Aktivity, ktoré centrá podnikových služieb na Slovensku vykonávajú spadajú vo veľkej miere do tejto skupiny.

Pre Slovensko je dôležité podporovať najmä centrá zdieľaných služieb vyšších generácií, t.j. tie, ktoré na jednej strane poskytujú širšie spektrum služieb (napr. v jednom centre súbežne služby v oblasti IT, financií, účtovníctva, ľudských zdrojov, právne služby a pod.) a zároveň v každej z týchto služieb kladú dôraz najmä na služby s vyššou pridanou hodnotou. Pod službami s vyššou pridanou hodnotou si môžeme predstaviť napríklad:

- vo finančných službách na aj controlling namiesto iba hromadného účtovania a hromadných platieb
- v IT službách aj realizáciu IT projektov a IT business partnerstvo namiesto iba IT helpdesku
- v zákazníckych službách aj koordináciu



riešenia zákazníckych reklamácií namiesto iba zákazníckeho call centra

- v službách ľudských zdrojov aj služby v oblasti náboru a prijímania pracovníkov namiesto iba zamestnaneckej administratívy

Práve podpora centier zdieľaných služieb s vyššou pridanou hodnotou prinesie pracovné miesta pre kvalifikovanú pracovnú silu a zbúra mýty o rutinne a nezaujímavej práci v centrách zdieľaných služieb.

Podľa zákona o investičnej pomoci môžu zahraniční investori získať investičnú pomoc na založenie nového alebo rozšírenie existujúceho centra strategických služieb. Za oprávnené náklady sa považujú obstaraný dlhodobý hmotný a nehmotný majetok alebo hodnota miezd pred zdanením zamestnancov prijatých na novovytvorené pracovné miesta vrátane povinných odvodov v prepočte za obdobie dvoch rokov, t.j. cena práce. Centrá zdieľaných služieb môžu po splnení zákonných podmienok získať investičnú pomoc vo forme dotácie na obstaraný dlhodobý hmotný majetok a dlhodobý nehmotný majetok, úľavy na dani z príjmu alebo príspevku na vytvorenie nového pracovného miesta, a to do výšky maximálnej intenzity, ktorá predstavuje podiel hodnoty investičnej pomoci k hodnote oprávnených nákladov. Avšak Bratislavský kraj je z poskytovania tejto pomoci vylúčený, Trenčiansky, Trnavský a Nitriansky kraj môže dostať maximálnu podporu 25%, Banskobystrický, Žilinský, Prešovský a Košický kraj 35%.

Pre všetky investičné zámery v oblasti centier strategických služieb platia tieto podmienky: investícia

na obstaranie majetku dosiahne minimálne 400 tisíc eur, 50 % obstaraného majetku musí byť krytých vlastným imanom, investičný zámer vedie k vytvoreniu minimálne 40 nových pracovných miest, pričom z celkového počtu nových zamestnancov tvoria najmenej 60% zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním. Pre investorov platia takisto ostatné všeobecné podmienky podľa zákona o investičnej pomoci, ako napríklad povinnosť obsadiť pracovné miesta vytvorené v priamej súvislosti s investičným zámerom do 3 rokov po skončení investičného zámeru a povinnosť ich zachovania a obsadenia najmenej 5 rokov odo dňa prvého obsadenia pracovného miesta.

Vládna koncepcia podpory podnikových centier služieb si stanovila **niekoľko pilierov svojho akčného plánu**: (1) **zabezpečenie dostatočného množstva pracovnej sily pre centrá** (zlepšenie odbornej prípravy a vzdelávania, väčšia podpora príchodu kvalifikovaných zahraničných zamestnancov), (2) **vytvorenie prostredia podporujúceho rast a rozvoj centier** (vytvorenie zoznamu centier, zvyšovanie povedomia o centrách a zmena ich vnímania), (3) **aktívna podpora nových investícií v centrách** (investičný program zohľadňujúci špecifiká centier, posilnenie aktívneho prístupu centier k investovaniu na Slovensku).

*Autorom článku je JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.,  
člen Správnej rady SAF  
a senior finančný manažér spoločnosti  
Johnson Controls International*

#### **Použitá literatúra:**

1. Centrá podnikových služieb si hľadajú cestu k vysokým školám. Týždenník Trend, Bratislava, 23.11.2016 ([www.etrend.sk](http://www.etrend.sk))
2. Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na zamestnanosť. Portál [www.ezisk.sk](http://www.ezisk.sk), Menity group, 15.7.2013
3. Koncepcia podpory centier podnikových služieb na Slovensku. Uznesenie vlády Slovenskej republiky č. 287/2016 zo dňa 7.7.2016
4. Shared Services Centers. SARIO, Bratislava, 2014 ([www.sario.sk](http://www.sario.sk))
5. Shared Services Centers – The Next Generation. Capgemini Consulting, 2013 ([www.capgemiconsulting.com](http://www.capgemiconsulting.com))
6. Shared Services Handbook – Hit The Road. Deloitte MCS Limited, London, 2011
7. The Evolution of Global Business Services: Enhancing The Benefits Of Shared Services & Outsourcing. HfS Research, PWC, July 2011 ([www.hfsresearch.com](http://www.hfsresearch.com), [www.pwc.com](http://www.pwc.com))
8. SSC Industry – CEE Overview. PWC Bratislava, 20.5.2014
9. Tholons Top 100 Outsourcing Destinations 2016: Rankings & Executive Summary. Tholons Consulting, [www.tholons.com](http://www.tholons.com), 29.1.2016

# Kvalita primárnych údajov je aj primárnou podmienkou kvality ekonomickej analýzy

**Ladislav KABÁT – Monika SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ**

Koncom minulého roka sa do rúk odbornej verejnosti dostala publikácia *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomickej činnosti v Slovenskej republike (CRIF-Slovak Credit Bureau, 2016)*, ktorá už dlhodobo prináša užitočné informácie o základných štatistických charakteristikách súborov ekonomickej dát, ktoré pochádzajú z účtovníctva podnikateľských subjektov. Výsledky sú spracované v členení podľa skupín NACE a obsahujú vzbranú štatistické charakteristiky súborov (priemer, modus, medián, kvartilové hodnoty, ukazovatele o šikmosti a špicatosti súborov). S týmito výsledkami ďalej pracujú predovšetkým ekonomickí analytici na podnikovej úrovni, ale často sa využívajú aj pre ďalšie matematicko-štatistické spracovanie. Na ich základe sa konštruujú rozhodovacie, ako aj bonitné modely. Zo všeobecne známych aplikácií možno uviesť, ako príklad, Altmanov model, prostredníctvom ktorého sa hodnotí „finančné zdravie“ podniku a pomocou získaných parametrov modelu sa odvodzujú dôležité manažérske rozhodnutia o budúcnosti podniku.

Z uvedeného je zrejماً požiadavka na kvalitu údajov, ktoré do bonitných a predikčných modelov vstupujú a ovplyvňujú kvalitu modelovo získaných parametrov. Publikácia *Stredné hodnoty ...* nie je riešením problému kvality údajov, je však cennou pomôckou, ktorá umožňuje porovnávať ekonomickej údaje konkrétneho podniku s údajmi, ktoré charakterizujú širokú triedu podnikov v rovnakej NACE skupiny, prípadne umožňujú odhadnúť pozíciu podniku v takomto porovnaní. Z uvedeného je zrejماً, že získať kvalitné odhady štatistických parametrov je možné iba na základe spoľahlivých a štatisticky korektných primárnych údajov. Iba takéto údaje umožnia objektívne hodnotenie konkrétneho podniku

v súbore jemu príbuzných podnikov a tým aj kvalifikované hodnotenie jeho súčasnej ekonomickej situácii a odhady o jeho budúcom fungovaní. Konštatovanie že iba kvalitné vstupné údaje môžu poskytnúť kvalitné výstupy rešpektovali aj autori publikácie.

Podkladové údaje pre publikáciu *Stredné hodnoty ...* pochádzajú zo zdrojov podnikovej účtovnej evidencie (za desaťtisíce podnikov). Primárne údaje boli pred spracovaním filtrované tak, aby sa odstránili evidentne chybné a logicky neakceptovateľné hodnoty, ktoré by mohli významnejšie ovplyvniť výsledné charakteristiky súborov. Z takto ošetrovaných východiskových údajov sa odvodili aj zovšeobecňujúce štatistické charakteristiky.

V súčasnosti, v dobe explózie informačných technológií a informačných produktov sa však na trhu informačných produktov objavujú mnohé produkty, obsahujúce údaje z účtovníctva a podnikovej ekonomiky, ktorých zdroje a prípadné „filtrovanie“ nie sú presne definované. Následne je ťažké posudzovať ich kvalitu a štatistickú korektnosť. Ako ilustráciu takejto problémovej situácie uvádzame výsledky analýzy údajov účtovnej evidencie súboru podnikov, ktoré obsahuje konkrétny a bežne dostupný komerčný produkt. Podľa našej požiadavky sme získali údaje účtovnej evidencie o súbore cca 800 podnikov, z ktorých polovica dosahovala výsledky štandardné fungujúcich podnikov a reprezentovala tzv. „zdravé podniky“ druhá polovica podnikov prešla, resp. čelila konkurznému konaniu, alebo reštrukturalizácii a reprezentovala tzv. „choré podniky“. Údaje sme analyzovali za obdobie rokov 2009-2014 a to súhrnne, ako aj v členení podľa oboch skupín podnikov a podľa skupín NACE.

Hlavným cieľom analýzy bolo overiť aplikačné možnosti Altmanovho modelu na hodnotenie finančného zdravia podniku, prípadne odvodiť relevantný diskriminačný model, ktorý umožní identifikáciu „chorých“ podnikov. Vzhľadom na to, že predbežnou analýzou sme zistili výskyt evidentne nekorektných primárnych údajov, tieto sme z ďalšieho sledovania a analýzy vylúčili. Je potrebné uviesť, že nekorektné, logicky neakceptovateľné údaje sa približne v rovnakom pomere vyskytovali tak v súbore „zdravých“ ako aj „chorých“ podnikov. Po úvodnej filtrácii sme na základe ostávajúcich údajov vypočítali pre všetky podniky tzv. pomerové Altmanove premenné  $X_1, \dots, X_5$  podľa nasledovných vzťahov:

- $X_1$  = pracovný kapitál/celkové aktíva
- $X_2$  = nerozdelené zisky/celkové aktíva
- $X_3$  = EBIT / celkové aktíva
- $X_4$  = trhová hodnota vlastného imania/závazky
- $X_5$  = tržby/aktíva

Podľa Altmana sa hodnotiace Z-skóre vypočítava podľa nasledovného vzťahu:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

s hodnotením Z-skóre:

väčšie ako	3	– firma je vo finančne bezpečnej situácii
medzi	2.7 - 2.99	– je potrebná manažérska opatrnosť
medzi	1.8 – 2.7	– nábeh na bankrotovú trajektóriu
pod	1.8	– vysoká pravdepodobnosť bankrotu.

Možno konštatovať, že aj napriek čiastočnej filtrácii primárnych údajov, nadobúdali Altmanove premenné také hodnoty, ktoré často strácali racionálnu ekonomickú interpretáciu a naznačovali „kreatívny“, alebo nekvalifikovaný účtovný postup.

Diskriminačnou analýzou sme získali hodnotiace Z-skóre pre každú NACE skupinu podnikov a každý sledovaný rok. Podobne ako premenné  $X_1, \dots, X_5$ , aj hodnoty **Z-skóre** sa pre viaceré NACE skupiny výrazne odlišujú od vyššie uvedenej hodnotiacej škály. Vzhľadom na veľký rozsah výstupných zostáv uvádzame v tabuľkách 1 a 2 hodnoty pre Altmanove premenné a Z-skóre iba za rok 2014 a to za celý súbor, ako aj za súbory v členení na tzv. „zdravé“ a „choré“ (skrátene ich označujeme ako ZD a CH).

V **Tabuľke 1** uvádzame vybrané štatistické charakteristiky premenných za rok 2014. Údaje uvádzame v členení za celý súbor údajov pre rok 2014, potom za súbor „zdravých“ podnikov, ktoré ekonomicky fungujú a z nimi reportovaných účtovných údajov nevyplývajú žiadne ohrozenia ich finančného „zdravia“. V poslednej časti tabuľky uvádzame charakteristiky údajov za podniky, ktoré majú za sebou konkurznú históriu a označujeme ich ako „choré“.

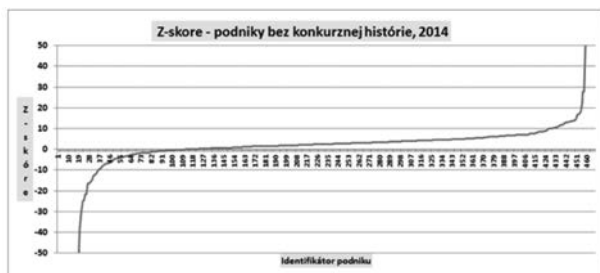
Bez podrobnejšej analýzy a hodnotenia upozorňujeme na vysokú variabilitu hodnôt premenných  $X_1, \dots, X_5$ , hodnôt Z-skóre a na ich minimálne a maximálne hodnoty. Tieto hodnoty vysoko presahujú teoreticky očakávané, ale aj reálne zdôvodniteľné hodnoty, čo evokuje potrebu ekonomicky a finančne ich hlbšie analyzovať, aby sa zabránilo prenosu nekorektných informácií („informačného šumu“) do ich modelových aplikácií a osobitne do výpočtu kompozitného ukazovateľa Z-skóre. Dôsledkom by bolo znehodnotenie jeho bonitných a klasifikačných funkcií.

Podnik	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Almanovo	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Maria	10000	10000	10000	10000	10000	10000
...	...	...	...	...	...	...

Tabuľka 1.

Pre názornejšiu interpretáciu a analýzu variability hodnôt Z-skóre uvádzame na Obr. 2a Almanovo -Z-skóre pre podniky bez konkurznej histórie za rok 2014. Kvôli jednoduchšej prezentácii je os Z-skóre redukovaná na interval hodnôt (-50, +50). Vodorovná os umožňuje identifikáciu konkrétnych podnikov. Táto informácia je užitočná osobitne v prípade podnikov, ktoré sa nachádzajú na oboch stranách tejto osi.

Graf naznačuje vysoký stupeň variability hodnôt Z-skóre a to v prípade mnohých podnikov a s rozvrstvením po celom rozsahu klasifikačnej stupnice NACE. Viac ako 24 % podnikov v tejto skupine vykazuje –na základe hodnôt X1, ..., X5- pre Altmanov model záporné hodnoty, čo vyvoláva pochybnosti o jeho aplikačných možnostiach.



Obr. 2a.

Na Obrázku 2b sú znázornené adekvátne údaje pre súbor podnikov s konkurznou históriou. V tomto prípade až 50 % podnikov vykazuje záporné hodnoty Z-skóre.

V oboch prípadoch si žiadajú pozornosť a hĺbkovú analýzu aj extrémne, minimálne i maximálne hodnoty Z-skóre, ako aj hodnoty príslušných veličín X1, ..., X5.



Obr. 2b.

Vzhľadom na uvedené zistenia sme analyzovali problematické premenné X1, ..., X5, ako aj z nich odvodené Z-skóre pre vybrané podniky a niektoré dôležité, alebo aj pozoruhodné zistenia. Naše hodnotenia uvádzame v skrátenej forme a iba z roky 2009 a 2014, vzhľadom na to, že podobné zistenia sa v podstate opakujú aj pre všetky ostatné sledované roky. Ich uvedenie by si žiadalo podstatne širší priestor.

**Altmanovo Z-skóre - identifikátor kreatívneho účtovníctva**

Z údajov za rok 2009, podobne ako tomu bolo aj je evidentné, že vypočítané štatistické charakteristiky naznačujú pochybnosti o kvalite východiskových údajov. Extrémne hodnoty Z-skóre dosahovali podniky v rámci SK NACE 5 a 6 (služby dopravné, ubytovacie, reštauračné, výroba filmov, vydavateľstvá, telekomunikácie, počítačové služby, finančné a poisťovacie služby, nehnuteľnosti).

Maximálnu hodnotu Z-skóre = 56 300 sme zistili v podniku zo skupiny SK NACE 5 za rok 2009, v roku 2014 dosiahlo Z-skóre hodnotu 9 861,5. Firma sa primárne realizuje v oblasti služieb pohostinstiev a pri analýze jej výsledkov sme zistili, že v roku 2014 dosiahla extrémne hodnoty Z-skóre predovšetkým vďaka vysokým hodnotám premenných X1 a X2. Paradoxom je, že hodnota príslušnej premennej X5 bola nulová, čo znamená, že firma vykazuje nulové tržby a nulovú hodnotu mala aj premenná X3, čiže aj výsledok hospodárenia bol nulový. Keď sa účtovne vykázané výsledky analyzujú podrobnejšie, tak možno zistiť, že jej účtovná situácia

vznikla nesprávnym účtovným postupom. Analogický záver sa viaže aj na ukazovateľ X2. Firma pritom tvorila nulové tržby a nulový zisk, ale v dôsledku vysokej hodnoty Z-skóre sa vytvára dojem, že firme sa ekonomicky darí. V skutočnosti však tento ukazovateľ pri jeho formálnej interpretácii prekrýva nesprávne účtujúcu a navyše aj nefunkčnú podnikateľskú jednotku. Napríklad jej zadlženosť v roku 2014 dosiahla podľa disponibilných údajov 328 385 %. Numericky to bolo spôsobené nízkou hodnotou aktív v pomere ku záväzkom. Pri ďalšej a časovo širšej analýze sme tiež zistili, že aj v minulých rokoch dosahovala firma podobné výsledky. Príklad takejto spoločnosti demonštruje úskalia mechanickej aplikácie a interpretácie Altmanovho Z-skóre a nastoľuje potrebu zvýšenej pozornosti údajom, ktoré do jeho výpočtu vstupujú.

Pri analýze „chorých“ firiem (Tabuľka 1) sme zistili, že aj tieto firmy dosahujú extrémne hodnoty ukazovateľa Z-skóre, neboli však až také časté a hodnotovo vysoké ako v prípade „zdravých“ podnikov. Najvyššie extrémne hodnoty Z-skóre dosahovali firmy skupiny SK NACE 6 v roku 2014, bolo to v SK NACE 6. V skupine bankrotujúcich podnikov si osobitne všimáme extrémne vysoké kladné hodnoty Z-skóre, ktoré by sa v situácii týchto podnikov prakticky nemali vyskytovať. Takéto hodnoty sme zaznamenali v triedach SK NACE 4, 5 a 6. – stavebníctvo, veľkoobchod, maloobchod a služby, ako v prípade „zdravých“ podnikoch.

Extrémne Z-skóre v skupine bankrotujúcich podnikov dosiahla bratislavská firma v likvidácii zo skupiny SK NACE 68100 (kúpa a predaj vlastných nehnuteľností). Jeho hodnota za rok 2014 bola – 1 520 619,9 eur. Jeho hodnotu ovplyvnili vysoké hodnoty Altmanových premenných  $X1 = -286\,190$ ,  $X2 = -375\,000$ ,  $X3 = -219\,41$ ,  $X4 = -1$  a  $X5 = 72\,000$ . Toto bolo spôsobené tým, že aj keď bola firma v likvidácii mala tržby a stále bola ekonomicky aktívna a predávala svoje výrobky. Vysoké záporné hodnoty  $X1 - X3$  spôsobilo viacero faktorov: prvým z nich bolo veľké záporné vlastné imanie z dôvodu kumulovaných neuhradených strát z minulých rokov, druhým dôvodom boli malé aktíva, iba 1 euro a tretím boli veľké

záväzky, predovšetkým krátkodobé z obchodného styku. Firma teda vyrábala, no nebola schopná uhrádzať svoje krátkodobé záväzky voči dodávateľom. Zvláštne je aj to, že firma dosiahla v daný rok síce stratu, ale tržby stále mala. Firma účtovne „reportovala“ položku Ostatné náklady z hospodárskej činnosti, ktorá nie je bližšie špecifikovaná a výpočtovo „spôsobila“ záporný výsledok hospodárenia.

### Záver

Prezentovanými výsledkami nespochybňujeme metodiku bonitných modelov. Považujeme však za potrebné upozorniť na skutočnosť, že mechanické aplikácie takýchto modelov na báze dát, ktoré sú sprostredkované ako komerčné produkty bez podrobnejších informácií o spôsoboch získavania primárnych údajov, ako aj o spôsoboch a rozsahu ich filtrácie môžu viesť k prakticky neakceptovateľným a ekonomicky neinterpretovateľným výsledkom a teda aj k nesprávnym analytickým záverom.

Praktický význam má fakt, že v sledovaných podnikoch sa potvrdzujú pochybnosti o kvalite primárnych údajov a o účtovnej disciplíne ich spracovania. Výsledky numerického spracovania naznačujú, že spracovanie údajov obsahuje v sebe prvok kreatívneho účtovníctva, čo v konečnom dôsledku negatívne ovplyvňuje kvalitu následne odvodených pomerových a agregátnych ukazovateľov. Vzhľadom na to odporúčame pred využívaním takýchto informačných zdrojov overiť ich kvalitu a to aplikáciou jednoduchých logických kontrol a prípadne aj porovnaním s hodnotami ktoré poskytujú iné informačné zdroje. Jedným z nich môže byť aj produkt uvádzaný ako *Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike (CRIF-Slovak Credit Bureau, 2016)*, ale aj celý rad iných informačných zdrojov a publikovaných výsledkov vedecko-výskumných projektov.

*Autormi článku sú Prof. Ladislav Kabát,  
VŠEMVS, Bratislava  
a Ing. Monika Sobeková-Majková, PhD, PEVŠ,  
Bratislava*

# Majú alebo nemajú malé a stredné podniky na Slovensku problém s prístupom k externým zdrojom?

**Daniel PITOŇÁK**

Malé a stredné podniky (MSP) predstavujú v zmysle definície EÚ kategóriu podnikov (fyzických aj právnických osôb) s najviac 249 zamestnancami a ročným obratom menším ako 50 mil. eur. Do tejto kategórie spadá prevažná väčšina podnikov, v podmienkach SR je to 99,9%<sup>1</sup>. MSP teda predstavujú rozhodujúcu časť subjektov v podnikovej ekonomike. Z tohto dôvodu tvoria významnú časť portfólia externých poskytovateľov financií, len v prípade bankových úverov je to 82% (2015). Slovensko navyše aktuálne zaznamenáva pozitívny ekonomický vývoj, ktorý sa odráža aj na populácii MSP. Podiel MSP s kladným hospodárskym výsledkom dosiahol v r. 2015 67,8% (čo predstavuje nárast oproti r. 2009 o 13,9 p.b.), rentabilita tržieb dosiahla 6,49% (viac ako päťnásobok v porovnaní s r. 2012). Napriek tomu sa v prieskumoch a diskusiách v podnikateľskom prostredí opakovane objavuje nedostatočný prístup k možnostiam financovania ako jedna z najvýznamnejších bariér rozvoja podnikania.

Určité odpovede na tento rozpor prináša prieskum Slovak Business Agency (SBA), ktorý bol uskutočnený začiatkom tohto roka. Prieskum, zameraný na využívanie externých foriem financovania, bol vykonaný na reprezentatívnej vzorke 1 000 respondentov z prostredia MSP. Zameriaval sa na využívanie externých zdrojov podnikania na začiatku podnikania, v neskorších fázach podnikateľského cyklu, plánované využívanie externého financovania v budúcnosti, a tiež využívanie podporných programov a nástrojov verejného sektora. Súčasťou prieskumu bolo aj hodnotenie vývoja oproti podobne zamera-

nému prieskumu, ktorý zrealizovala SBA začiatkom r. 2016. Kompletnú správu z prieskumu možno nájsť na stránke SBA v časti Analýzy a prieskumy podnikateľského prostredia.

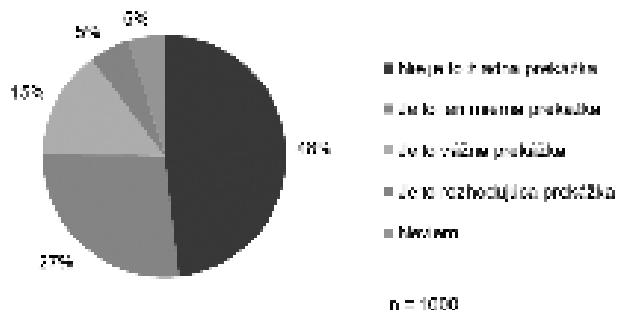
Na začiatku podnikateľského cyklu sú využívané prevažne vlastné úspory (75%), avšak 1/5 respondentov uviedla bankový úver, pričom tento typ financovania nie je primárne určený pre začínajúce podniky. Odráža sa tu skutočnosť, že na Slovensku majú banky vo financovaní podnikov rozhodujúce, až takmer monopolné postavenie. Potvrďuje sa to pri kategórii etablovaných podnikov (otázka bola smerovaná na obdobie posledných 12 mesiacov), kde financovanie vo forme bankových úverov alebo prečerpania bankového účtu uviedlo až 45% podnikateľov (financovanie formou prečerpania bankového účtu pritom v porovnaní s predchádzajúcim rokom narástlo o 5 p.b.). Významné zastúpenie v kategórii etablovaných MSP dosiahol aj leasing, ktorý identifikovalo ako zdroj financovania takmer 1/4 respondentov, pričom v porovnaní s predchádzajúcim rokom zaznamenal nárast o 8 p.b.. Na druhej strane takmer polovica (46%) opýtaných nevyužila v sledovanom období žiadne externé zdroje.

MSP nepovažujú situáciu v oblasti získavania externých zdrojov financovania za významnú prekážku v rozvoji podnikania. Pre takmer polovicu (48%) to nepredstavuje žiadnu a pre ďalšiu viac ako štvrtinu to je len mierna prekážka. Tieto 2 kategórie tvorili až 75% respondentov, čo v porovnaní s predchádzajúcim rokom predstavuje mierny nárast (o 3 p.b.). Nárast pozitívnych hodnotení reflektuje ekonomické oživenie, ktoré Slovensko zaznamenalo v uplynulom roku. Ako významnú prekážku v rozvoji podnikania vníma externé financovanie 1/5 podnikov, avšak len pre 5%

<sup>1</sup> Podiel je relevantný pri uplatnení kritéria počtu zamestnancov, pri uplatnení kombinácie kritérií obratu a počtu zamestnancov je podiel MSP 99,77%

je to rozhodujúca prekážka, ktorá ovplyvňuje udržateľnosť ich podnikania.

Graf 1: Nakoľko predstavuje pre Vašu firmu nepriaznivá situácia v oblasti získavania externých zdrojov financovania prekážku pre fungovanie a rozvoj Vašej firmy?



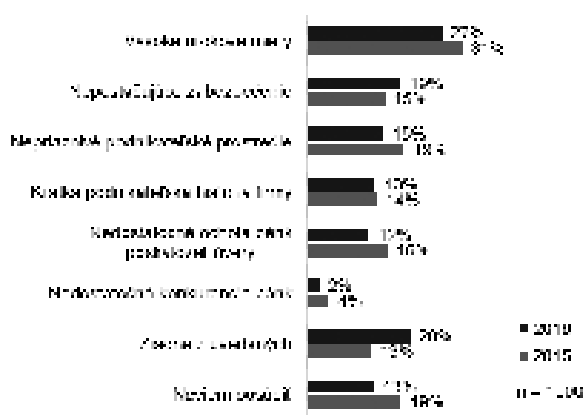
Zdroj: Prieskum Využívanie externých zdrojov financovania MSP, SBA/2017

Vzhľadom na dominantnú pozíciu bánk vo financovaní podnikov bola veľká časť prieskumu venovaná bankovým úverom. Takmer 1/4 respondentov (23%) potvrdila úspešnosť v získaní úveru v plnej výške, rovnaký podiel 5% opýtaných uviedol čiastočnú úspešnosť aj neúspešnosť pri získaní úveru. Najviac úspešní žiadatelia o bankový úver boli podnikatelia, ktorí sa nachádzajú v expanzii (27%) a podnikajú 10 a viac rokov (25%). Až polovica poskytnutých bankových úverov bola do sumy 100 000 eur, celkovo však možno pozorovať výraznú investičnú aktivitu MSP, nakoľko v porovnaní s r.2016 kategória úverov nad 100 000 eur zaznamenala nárast až o 15p.b. To potvrdzuje aj účel využitia prostriedkov, keď medziročne došlo k nárastu rozvojových investícií (nákup nehnuteľností, strojov, vytváranie nových prevádzok, propagácia, rozvoj medzinárodných aktivít) o 8 p.b., so súčasným znížením podielu prevádzkového kapitálu o 10 p.b.

Neúspešní v žiadosti o bankový úver boli najmä podnikatelia v odvetví stavebníctva (10%), dopravy a informácií (8%). Medzi dôvodmi zamietnutia úveru boli najviac spomínané slabý úverový rating (22%) a nedostatočné zabezpečenie (18%). Celkovo podnikatelia stále hodnotia ako najviac limitujúci faktor pri získavaní bankových úverov vysoké úrokové miery, pri porovnaní s predchádzajúcim rokom však možno konštatovať, že v takmer všetkých ukazovateľoch došlo k zlepšeniu vnímania prístupu komerčných

bánk, ako vidno aj v grafe č.2. Lepšiu ochotu bánk poskytovať úvery potvrdzuje aj Prieskum prístupu podnikov k financovaniu (SAFE), uskutočnený Európskou komisiou na jeseň 2016 (na Slovensku na vzorke 501 podnikov), podľa ktorého až 31% respondentov uviedlo zvýšený záujem bánk o poskytovanie úverov pre podniky počas posledných 6 mesiacov. Rovnaký počet podnikov indikoval v tomto období zníženie úrokových sadziieb. Podľa údajov z Registra účtovných závierok podiel nákladových úrokov na bankových úveroch MSP má klesajúci trend, pričom od r.2008 poklesol z 8,3% na 5,37% v r.2015.

Graf 2: Čo považujete za najdôležitejšie limitujúce faktory pri získavaní bankových úverov?



Zdroj: Prieskum Využívanie externých zdrojov financovania MSP, SBA/2017

Zámer využívať externé zdroje financovania v období najbližších 2 rokov deklarovala viac ako polovica opýtaných (51%). Oproti predchádzajúcemu roku to predstavuje to výrazný 10 p.b. nárast, čo potvrdzuje priaznivé súčasné ekonomické podmienky, ako aj optimistické očakávania podnikov do budúcnosti. Najvýznamnejšou formou externého financovania zostáva bankový úver (64%), avšak výrazne sa medziročne posilnil leasing (zo 7% v r.2016 až na 32% v r.2017), ktorý začína predstavovať významnú alternatívu financovania MSP. S podporou z verejného sektora počíta asi 1/4 respondentov (24%).

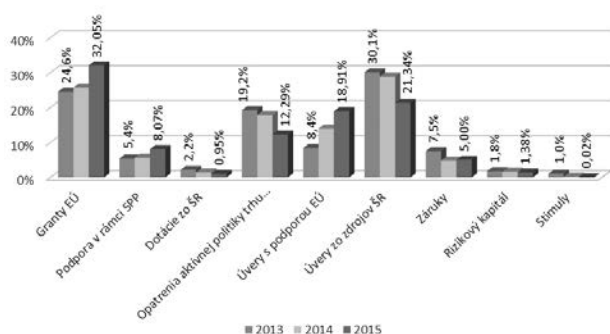
Zaujímavé výsledky prinieslo hodnotenie využívania podporných nástrojov verejného sektora. Viac ako 3/5 respondentov (61%) hodnotilo možnosti MSP získať externé finančné zdroje z podporných nástrojov verejného sektora ako nedostatočné, alebo takmer nedosiahnuteľné, pričom v predchádzajúcom

roku to bolo o 7 p.b. menej. Až pre 44% podnikov sa podmienky pre získanie externých zdrojov z verejného sektora nezmenili, čo je rovnako o 7 p.b. viac ako v predchádzajúcom roku. Zároveň možno pozorovať nárast počtu podnikov, ktoré vnímajú zhoršovanie podmienok pre financovanie z verejných zdrojov, keď v r.2016 tvorili 12%, v r.2017 už 15% respondentov.

Z hľadiska foriem verejnej podpory MSP v poslednom období dominovali granty, poskytované z fondov EÚ, ktoré v r.2015 prekročili podiel úverov poskytnutých zo zdrojov štátneho rozpočtu<sup>2</sup>. V tomto roku sa prejavil koniec programového obdobia čerpania fondov EÚ, kedy v záujme dočerpania zdrojov, vyčlenených pre SR, boli realizované grantové schémy s veľkými alokáciami pre MSP. Tento efekt je však len prechodný, v budúcom období by sa vo väčšej miere mali využívať návratné formy podpory.

Perspektívnou formou podpory MSP sú finančné nástroje s podporou EÚ. V podmienkach SR ich predstavujú úverové schémy, schémy portfóliových záruk a nástroje rizikového kapitálu, známe ako iniciatíva JEREMIE. Podpora pre MSP je poskytovaná formou zníženej úrokovej sadzby alebo zjednodušenia záručných podmienok, resp. podmienok poskytnutia investície. Najmä úverové a záručné schémy zaznamenali, po problematických začiatkoch, pomerne úspešný vývoj. Podľa výsledkov aktuálneho prieskumu bol zhruba každý desiaty úver poskytnutý MSP doplnený verejnou zárukou, resp. zvýhodnenou úrokovou sadzbou.

Graf 3: Vývoj financovania MSP z verejných zdrojov



Zdroj: SBA

<sup>2</sup> Úvery poskytované štátnymi finančnými inštitúciami (Slovenská záručná a rozvojová banka, Eximbanka), Inovačným fondom, Environmentálnym fondom a mikroúvery SBA

Problém však predstavuje časová viazanosť zdrojov vyčlenených na tieto finančné nástroje. Keďže nástroje JEREMIE boli viazané na programové obdobie 2007 – 2013 obdobie ich použitia skončilo na konci r. 2016, takže v súčasnosti sa už nové zvýhodnené úvery v rámci nich neposkytujú. V aktuálnom programovom období (2014 – 2020) má realizáciu finančných nástrojov zo zdrojov EÚ (pre všetky oblasti) zabezpečiť Slovenský investičný holding, ktorého manažérom je spoločnosť SZRB Asset Management, a.s. Finančné nástroje pre MSP budú realizované prostredníctvom finančných sprostredkovateľov – komerčných bánk, podobne ako tomu bolo aj v prípade iniciatívy JEREMIE. Keďže sa jedná o nové programové obdobie platia nové pravidlá a predtým, ako budú spustené nové finančné nástroje, musí proces výberu sprostredkovateľov prebehnúť nanovo. Vzhľadom na úspešnosť finančných nástrojov JEREMIE je preto veľkou škodou, že výzva na finančných sprostredkovateľov pre úverové a záručné nástroje pre nové obdobie doposiaľ nebola vyhlásená.

V tejto súvislosti treba spomenúť aj finančné nástroje realizované prostredníctvom európskych finančných inštitúcií Európskej Investičnej banky (EIB) a Európskeho investičného fondu (EIF). Najvýznamnejším programom v tomto smere je Európsky fond pre strategické investície (EFIS), ktorý je súčasťou Investičného plánu pre Európu, vyhláseného Európskou komisiou v r.2014. V rámci EFIS je vytvorený osobitný komponent pre MSP s predpokladaným objemom až 75 mld. eur. Jeho súčasťou sú finančné nástroje, ktoré majú formu úverových, alebo záručných schém, podriadených úverov, sekuritizačných nástrojov, alebo rizikového kapitálu. Financie sú MSP distribuované prostredníctvom finančných sprostredkovateľov, ktorí sú kontrahovaní v jednotlivých členských krajinách. Prvým sprostredkovateľom EFIS na Slovensku sa stala ČSOB, ktorá na jeseň 2016 podpísala s EIF dve zmluvy o poskytnutí záruk pre MSP. Prvá sa týka záruk na úvery pre MSP do výšky 500 tis. eur, druhá záruk na úvery do celkovej výšky 7,5 mil. eur pre inovatívne MSP a stredne kapitalizované podniky (Mid-Caps<sup>3</sup>) s priemerným ročným rastom v oblasti zamestnanosti alebo tržieb presahujúcim 20 %. EIB a EIF realizujú aj ďalšie finančné nástroje, ktoré sú dostupné prostredníctvom sprostredkovateľov – komerčných bánk v jednotli-

<sup>3</sup> Podniky s počtom zamestnancov v rozmedzí 250 – 3 000



vých štátoch EÚ. Na rozdiel od „národných“ zdrojov EÚ, z ktorých sú financované finančné nástroje spravované Slovenským investičným holdingom, sa v prípade finančných nástrojov realizovaných EIB/ EIF neuplatňuje režim štátnej pomoci, resp. pomoci de minimis, preto je pre MSP jednoduchšie sa do nich zapojiť.

Z hľadiska využitia zdrojov externého financovania na zabezpečenie rozvojových aktivít je najviac frekventovaný úver, takmer 7/10 opýtaných (66%) ho preferuje na financovanie nákupu nehnuteľností, viac ako polovica opýtaných (53%) na zavádzanie nových produktov, o niečo menší podiel na nákup výrobných technológií (48%) a na kúpu inej spoločnosti (47%). Grant / dotácia sú vnímané ako hlavný zdroj financovania výskumno-vývojovej činnosti (33%, oproti 19% preferujúcim úver) a na rozširovanie personálnych miest (32%, oproti 27% preferujúcim úver), ako druhá najčastejšia forma financovania je uvažovaný v prípade nákupu výrobných technológií (23%) a zavádzania nových produktov (22%). Výraznejšie využitie rizikového kapitálu, resp. financovania prostredníctvom podnikateľských anjelov, identifikovali podnikatelia iba v prípade expanzie na zahraničné trhy / zapojenie sa do medzinárodnej spolupráce (6%).

Prieskum sa zaoberal aj splatnosťou faktúr. Priemerná uvádzaná doba splatnosti faktúr MSP bola

25 dní, pričom až 32% opýtaných uviedlo 14-dňovú splatnosť, zatiaľ čo 30% uviedlo 30-dňovú splatnosť. Na otázku v akých lehotách platia zákazníci z podnikateľského sektora reálne za dodané tovary a služby uviedli respondenti prieskumu priemerný čas 30 dní, avšak viac ako 1/4 opýtaných (27%) uviedlo dlhšiu časovú lehotu. 7% respondentov dokonca uviedlo časovú lehotu dlhšiu ako 60 dní, pritom podľa novely obchodného zákonníka (zákon č. 9/2013 Z.z.) zmluvne určená lehota na splnenie peňažného záväzku dlžníka z dodania tovaru alebo poskytnutia služby nesmie presiahnuť 60 dní.

Ako vidno, financovanie predstavuje dôležitú súčasť podmienok ovplyvňujúcich podnikanie MSP. Aj napriek určitým problémom súvisiacim s dominanciou bankového financovania, komplikovanosťou podmienok v oblasti prístupu k verejnej podpore MSP a identifikovaným nedostatkom v platobnej disciplíne však financovanie nepatrí medzi najvýznamnejšie prekážky rozvoja MSP. Tými sú na Slovensku už dlhodobo nestabilita a nepredvídateľnosť legislatívneho prostredia, vysoké daňovo-odvodové zaťaženie, slabá vymožitelnosť práva, ako aj v poslednom období čoraz výraznejší nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

*Autorom článku je Mgr. Daniel Pitoňák  
Slovak Business Agency*

# Bankový platobný záväzok – nový nástroj obchodného financovania

Eva JANČÍKOVÁ

## Úvod

Globalizáciou medzinárodných vzťahov dochádza k vytváraniu novej kvality vzťahov medzi obchodujúcimi subjektmi. Obchodné financovanie zahŕňa štyri základné prvky: pomáha pri bezpečnom a včasnom realizovaní zahraničných platieb, poskytuje financovanie účastníkov transakcie v rámci dodávateľského reťazca alebo obchodu, zmierňuje riziká a uľahčuje tok informácií. V súčasnej dobe sa odhaduje, že viac ako 80% medzinárodného obchodu sa uskutočňuje na základe otvoreného účtu. Pri tejto platobnej podmienke sa banky podieľajú na financovaní len nepriamo prostredníctvom prevádzkových úverov dodávateľom alebo odberateľom.

Keď k tomu pridáme ešte rozvoj elektronického obchodu a elektronického bankovníctva, výsledkom je nevyhnutnosť novej služby, ktorá by poskytovala komfort hlavne dodávateľským reťazcom pri financovaní ich obchodných aktivít. Takouto službou je tzv. Trade Service Utility (TSU), s ktorou prichádza SWIFT a niekoľko najväčších svetových bánk.

TSU sa zaoberá dátovými prvkami, ktoré sa extrahujú z obchodných dokumentov, najčastejšie z objednávky, obchodnej faktúry a rôznych prepravných dokumentov, akými sú oznámenie prepravcu alebo potvrdenie špeditéra o prevzatí tovaru. V budúcnosti budú prispôbovať ďalšie súbory dát vrátane poisťiek a rôznych certifikátov, napríklad certifikátu o pôvode. Nejde o systém, ktorý by mal nahradiť dokumenty.

Automatizované odsúhlasovanie údajov z dokumentov je navrhnuté tak, aby poskytovalo bankám včasné a spoľahlivé zdroje informácií, ktoré môžu byť použité na podporu efektívneho schvaľovacieho procesu vrátane financovania pred a po dodaní.

TSU sa zameriava na platobnú podmienku otvorený účet a jeho cieľom nie je nahradiť tradičné obchodné financovanie. SWIFT naďalej podporuje

a investuje do tradičných foriem obchodného financovania. Dokumentárne akreditívy zostanú súčasťou medzinárodného obchodu. Určitým impulzom by mali byť aj posledné JZP 600, ktoré sa do veľkej miery snažili zjednodušiť a sprehľadniť akreditívne transakcie. Samozrejme, budúcnosť akreditívov je veľmi úzko spojená s teritoriálnou štruktúrou medzinárodného obchodu. Kontrola dokumentov v rámci akreditívov je do určitej miery subjektívna, zatiaľ čo kontrola údajov v rámci TSU je realizovaná automatizovane, a teda objektívnejšie.

TSU boli oficiálne zahájené dňa 2. apríla 2007. K výmene prvých "živých" transakcií došlo medzi JPMorgan Chase v Londýne a BNP Paribas v Hong Kongu. Súčasťou transakcie bolo zaevidovanie objednávky, jej prijatie, potom kontrola údajov na faktúre a prepravných platobný záväzok.

## Charakteristika bankového platobného záväzku

Banky v posledných rokoch hľadali spôsob, ako vyjsť v ústrety klientom s novým produktom, ktorý by spájal určité výhody akreditívu a otvoreného účtu. Výsledkom bolo zavedenie nového produktu – bankového platobného záväzku (Bank Payment Obligation – BPO), ktorý ponúka flexibilné znižovanie rizika a finančné služby v rámci dodávateľského reťazca. Tento nový produkt je výsledkom inovačného procesu v bankovníctve, hlavne v obchodnom financovaní.

Obchodovanie na báze otvoreného účtu má veľa výhod pre odberateľa – ale pre dodávateľa je to už menej výhodné. Bankový platobný záväzok (Bank Payment Obligation – BPO) prináša určité výhody práve dodávateľovi. Ide vlastne o platobný prostriedok porovnateľný s dokumentárnym akreditívom, v oboch prípadoch ide o garantovanie platby bankou odberateľa.

BPO je definovaný ako neodvolateľný záväzok poskytnutý jednou bankou druhej banke, že platba sa

vykoná v určitom špecifikovanom dni po úspešnom elektronickej spárovaní dát, generovaných SWIFTom a Trade Service Utility (TSU) alebo iným ekvivalentom aplikácie na spárovanie transakcií (Transaction Matching Application – TMA), v súlade s Jednotnými pravidlami pre bankové platobné záväzky (Uniform Rules for BPO), ktoré boli vydané Medzinárodnou obchodnou komorou v Paríži.<sup>1</sup>

Pri BPO sa používajú údaje z objednávok, faktúr a dopravných dokumentov. Transakcia môže byť iniciovaná odberateľom alebo dodávateľom, ale zvyčajne začína u odberateľa, ktorý zadáva údaje v objednávke prostredníctvom svojej banky do aplikácie na spárovanie transakcií (Transaction Matching Application – TMA). Dodávateľ prostredníctvom svojej banky odsúhlasí transakcie.

Po dodaní sú údaje z príslušných obchodných a dopravných dokumentov postúpené bankou dodávateľa do TMA (banka dodávateľa zvyčajne uskutočňuje predkontrolu údajov). Nástroj na párovanie porovnáva údaje a identifikuje nezrovnalosti, o ktorých potom informuje všetky zúčastnené strany. Ak je spárovanie úspešné alebo nezrovnalosti sú akceptované odberateľom, platba sa uskutoční podľa BPO v dohodnutom dni splatnosti.

Pokiaľ ide o fyzické dokumenty, pri BPO sa fyzické dokumenty neposielajú prostredníctvom bánk, ale dodávateľ má povinnosť zaslať takéto dokumenty odberateľovi tak, aby mohol prečítať a prevziať tovar.

Formáty správ dávajú možnosť postúpiť akúkoľvek informáciu z objednávky, faktúry, certifikátov. Je preto dôležité, aby sa dodávateľ a odberateľ dohodli so svojimi bankami na minimálnom súbore požadovaných polí, aby sa tak znížila možnosť nespárovania a zrýchlilo sa zadávanie a spracovanie na oboch stranách. Cieľom nie je kopírovať akreditívne procesy a zasielať všetky údaje z dokumentov v elektronickej podobe, ale preskúmať a redizajnovať celý proces. Závislosť medzi tokom dokumentov a BPO závisí od dôvery medzi dodávateľom a odberateľom.

BPO rieši štyri kľúčové prvky obchodného financovania, ktoré sme spomínali v úvode:

1. **Platba. BPO je prostriedok na zaistenie platby.** Na jednej strane, dodávateľ dostáva ubezpečenie, že dlžná čiastka bude zaplatená podľa pla-

tobných podmienok, na druhej strane odberateľ kontroluje vykonanie platieb a má možnosť optimalizovať svoje bankové úverové linky. V porovnaní s dokumentárnymi prostriedkami sa od BPO očakáva, že sa ním pre dodávateľa zlepši cyklus obehu hotovosti.

2. **Financovanie.** Banky môžu prijímať BPO ako nástroj na zabezpečenie financovania. Podľa odporúčaní Medzinárodnej obchodnej komory v Paríži sa pri účtovaní a kapitálových požiadavkách postupuje rovnako ako pri akreditíve. Dodávateľa môžu využiť výhody z možnosti financovania pred a po dodaní s tým, že na základe BPO môžu poskytnúť odberateľom dlhšie splatnosti. Použitie BPO tak umožňuje poskytnutie financovania buď dodávateľovi alebo odberateľovi podľa toho, ktorý z nich má vo svojej banke výhodnejšie úverové podmienky.
3. **Informácie.** Elektronické informačné toky, ktoré sa vzťahujú k transakciám v rámci BPO sú založené na štandardoch ISO 20022: dodávateľovi pomôžu dostupné údaje zlepšiť likviditu a riadenie rizika. Štruktúra štandardov ISO 20022 súčasne umožňuje uľahčiť integráciu so službami elektronických faktúr.
4. **Eliminácia rizika.** BPO prenáša riziko z odberateľa na jednu alebo viacero bank. Dodávateľa môžu zmierniť finančné, obchodné a niektoré dopravné riziká.<sup>2</sup>

Hlavným zámerom BPO bolo nájsť nové bezpečnejšie riešenie pre obchodné transakcie uzatvárané v rámci platobnej podmienky otvoreného účtu a nie nahradiť dokumentárne akreditívy. Napriek tomuto primárnemu úmyslu, prvé skúsenosti s používaním BPO ukazujú, že vo veľkej miere dochádza k presunu obchodov z dokumentárnych akreditívov.

Dodávateľ a odberateľ majú pri BPO tieto kľúčové úlohy a zodpovednosti: dohodnúť detaily tovaru (opis, množstvo, jednotková cena...); dohodnúť sa na výške platobnej povinnosti a podmienkach uhradenia poplatkov; definovať platobné podmienky - po obdržaní faktúry, pri obdržaní tovaru alebo odložené platenie a dohodnúť sa na dátume splatnosti, dodacích podmienkach a dodacej lehote. Banky dlžníka majú analyzovať riziká a riadenie interných postupov; náklady BPO na odberateľa; navrhnúť BPO v prospech

<sup>1</sup> SWIFTS Corporates and Supply Chain Team (2014): Market adoption of BO Retrieved

<sup>2</sup> SWIFT (2012): Supply Chain Finance for Corporates.

banky príjemcu (banke dodávateľa); uhradiť BPO ku dňu splatnosti, za predpokladu splnenia požadovaných podmienok. Hlavné úlohy a povinnosti banky príjemcu sú analýza rizík a riadenia vnútorných postupov; overovanie súboru údajov dodávateľa, ocenenie služieb BPO pre dodávateľa; avizovanie/potvrdenie BPO dodávateľovi a poskytovanie finančných služieb dodávateľom, ak o to požiadajú.<sup>3</sup>

BPO v porovnaní s akreditívom prináša výhody spojené s nahradením prezentácie papierových dokumentov elektronickou prezentáciou dát, čo umožňuje zvýšenie kvality a objektivity preukazovania zhody a rýchlejší postup, pretože sa zameriava iba na relevantné dáta pre financovanie. Dodávatelia môžu získať istotu načasovania peňažných tokov a môžu zlepšiť prognózy likvidity a môžu využiť BPO na získanie financovania od svojej banky pred alebo po dodaní tovaru. Dochádza k skráteniu doby spracovania a zníženiu nákladov pri súčasnom zaistení transakcie.<sup>4</sup>

V porovnaní s otvoreným účtom umožňuje BPO, aby dodávatelia získali financovanie pred alebo po dodávke a tak si zabezpečili potreby prevádzkového kapitálu a nahradili prevádzkové úvery a revolvingové úverové linky. Dodávatelia môžu vyjednať lepšie platobné podmienky - nepotrebujú forfaiting, faktoring. Odberatelia môžu predĺžiť lehoty platenia vo svojej banke. Okrem toho BPO umožňuje aj zlepšenie sledovania transakcií a rekonsiliácie platieb, vytvorenie a udržiavanie obchodných vzťahov na báze win-win, zníženie prevádzkových nákladov a platobného rizika a zaistenie transakcie pri zachovaní konkurenčnej ponuky.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> SWIFT (2012): Supply Chain Finance for Corporates

<sup>4</sup> Tamže.

<sup>5</sup> SWIFT (2012): Supply Chain Finance for Corporates]

### Zoznam použitej literatúry:

ICC (2013). *Uniform Rules for Bank Payment Obligations*. Paris: ICC

JANČÍKOVÁ, E. (2014): *Medzinárodné obchodné financovanie*. Bratislava: SPRINT 2 s.r.o.. 2014. ISBN 978-80-89710-00-3

OPUS Advisory Services. (2013). *Observations on the Evolution of Trade Finance and Introduction to the Bank Payment Obligation*. Dostupné na internete: [http://www.swift.com/assets/corporates/documents/business\\_areas/trade\\_opus\\_swift\\_observations\\_2013.pdf](http://www.swift.com/assets/corporates/documents/business_areas/trade_opus_swift_observations_2013.pdf)

SWIFT. (2012). *Supply Chain Finance for Corporates*. Dostupné na internete: [http://www.swift.com/assets/corporates/documents/business\\_areas/trade\\_swift\\_bpo\\_for\\_experts\\_webinar.pdf](http://www.swift.com/assets/corporates/documents/business_areas/trade_swift_bpo_for_experts_webinar.pdf)

### Záver

Podľa Medzinárodnej obchodnej komory v Paríži a SWIFTu by nový produkt BPO mohol hrať dôležitú úlohu v rozvoji svetového obchodu. BPO umožňuje rýchlejšie a lacnejšie platby a v dôsledku toho aj lepšie riadenie pracovného kapitálu.

Hlavným problémom širšieho využitia BPO je jeho technologická náročnosť, ktorá vyžaduje pomerne veľké vstupné investície. Zúčastnené banky a podniky musia prispôbiť svoje informačné systémy tak, aby mohli elektronicky zdieľať informácie prostredníctvom dostupných aplikácií. Počet bánk, ktoré v súčasnosti používajú TSU je stále obmedzený. Ak dodávateľ chce využiť BPO, nestačí mu súhlas odberateľa, ale je potrebné, aby jeho banka mala prístup na TSU.

Ide stále ešte o relatívne nový bankový produkt a banky musia čeliť výzvam najmä pri školení svojich klientov a pri vypracovaní príslušných právnych dokumentov. Niekedy je problematické aj to, že zatiaľ majú účastníci transakcie len malé skúsenosti a musia produkt chápať z rôznych hľadísk, napríklad aj v súvislosti s pravidlami Basel III. Riešenie týchto problémov bráni tomu, aby sa dosiahla tzv. kritická masa používateľov BPO.

*Autorkou článku je doc. Ing. Eva Jančíková, PhD.  
z Fakulty medzinárodných vzťahov EU v Bratislave*

# Aktivity SAF v prvom štvrtroku

V prvom štvrtroku 2017 SAF realizovala svoje aktivity okrem iného aj v nasledovných odborných podujatiach:

Dňa 24. januára v popoludňajších hodinách sa uskutočnilo tradičné Novoročné stretnutie finančníkov spojené s odbornou diskusiou na témy:

## **1. Prístup k spravodlivosti ako indikátor kvality podnikateľského prostredia**

Prvú tému uviedla Lucia Žitňanská, podpredsedníčka vlády a ministerka spravodlivosti Slovenskej republiky. Situácie keď sa podnikateľ nevie domôcť v primeranom čase svojej pohľadávky negatívne ovplyvňujú kvalitu celého podnikateľského prostredia. Naprávanie vzťahov zavedením elektronického platobného rozkazu, či zavedením nových pravidiel v exekúciách, je jednou z možností obnovenia dôvery v štát a jeho inštitúcie. Lektorka sa zamerala na najpodstatnejšie zmeny, ktoré pripravujú v zákonoch rezortu spravodlivosti v roku 2017, zrýchlenie súdnych konaní, zvýšenie transparentnosti a posilnenie dôveryhodnosti justície.



*Lucia Žitňanská počas svojho vystúpenia*

## 2. Jednotný kapitálový trh v rámci EU - budúcnosť z pohľadu Slovenska.

Druhú tému uviedol Peter Kubrický, generálny riaditeľ Burzy cenných papierov, a.s.

Venoval sa plánu Európskej komisie na vytvorenie jednotného kapitálového trhu, diverzifikácii finančných zdrojov pre business, posilneniu cezhraničných kapitálových tokov, smernici o prospekte emitenta, zvýšeniu diverzifikácie financovania SME prostredníctvom kapitálového trhu a investičným príležitosťami pre podniky a fyzické osoby.

Na stretnutí sa zúčastnilo vyše 60 účastníkov z významných slovenských podnikov a inštitúcií. Obidve témy vyvolali širokú a veľmi zaujímavú diskusiu, ktorá pokračovala aj v spoločenskej časti medzi jednotlivými účastníkmi.

Dňa 15. marca v popoludňajších hodinách asociácia zorganizovala seminár na daňovú tému *Novinky v oblasti daňového plánovania a novinky pri predchádzaní vyhýbaniu sa platenia daní* s významným lektorom JUDr. Tomášom Balcom, LL.M., FCCA, MF SR, vedúcim oddelenia medzinárodného zdaňovania MF SR.

Boli prebrané podrobne zmeny v oblasti transferového oceňovania – novelizácia ZDP, Nový návrh CC(C)TB, Návrh novej smernice EU pre riešenie prípadov dvojitého zdanenia a Smernica ATAD a možnosti jej implementácie na Slovensku. Bližšie materiály k uvedeným témam sú pre členov k dispozícii na požiadanie v kancelárii SAF.



*Pohľad na účastníkov seminára*

*Ing. Želmíra Michelová  
tajomníčka SAF*

# Historicky najefektívnejší výber DPH zaznamenala finančná správa ku koncu roka 2016.

**Efektívna daňová sadzba bola 15,12%. Aj toto je výsledkom tvrdej práce zamestnancov finančnej správy a aplikácie akčných plánov boja proti podvodom.**

15,12% z maximálne 20% možných. To je výsledkom päťročného boja finančnej správy proti daňovým podvodom. Najnižšie bola efektívna daňová sadzba v treťom kvartáli roku 2012, a to na úrovni 11,8%, najmä z dôvodu kolapsu vtedajšieho informačného systému finančnej správy. Vo finančnom vyjadrení hovoríme o sume viac ako 2,66 miliardy eur, ktoré navyše oproti plánu vybrala finančná správa do štátneho rozpočtu. Zároveň to predstavuje zvýšenie hrubého domáceho produktu o 3,29%.

Najväčší vplyv na efektívny boj proti daňovým podvodom malo aplikovanie desiatok opatrení z akčných plánov boja proti podvodom, ktoré sa začali realizovať v praxi od roku 2012 až do roku 2016. Medzi najvýznamnejšie patrí zriadenie daňovej kobry a zavedenie kontrolného výkazu DPH. Daňová kobra za štyri roky svojho fungovania riešila prípady s celkovou hodnotou nálezu viac ako 710 mil. eur, pričom nevyplatený nadmerný odpočet predstavuje takmer 77 mil. eur. Aktuálne je rozpracovaných 192 daňových kontrol, kde očakávame nález vo výške cca 85 mil. eur. Kontrolný výkaz DPH začal fungovať v roku 2014. Odvtedy firmy poslali na finančnú správu viac ako 4,5 milióna kontrolných výkazov, v ktorých bolo takmer 450 miliónov transakcií. Kým v roku 2014 bolo 20% z týchto transakcií rizikových, dnes je to už len 12%. Ďalšie opatrenia, ktoré prispeli v boji proti daňovým podvodom sú napríklad obmedzenie platieb v hotovosti, spustenie virtuálnej registračnej pokladnice, rušenie registrácií DPH, či spustenie informačného systému kontrolných známk.

Medzi najnovšie opatrenia, ktorých efekt sa prejaví v najbližších mesiacoch patrí skrátené vyrubovacie konanie, superzaistovací príkaz, či skrátenie lehoty na podanie námietky zaujatosti kontrolóra pri daňovej kontrole. Všetky tieto novinky máme v platnosti od januára 2017.

V najbližších týždňoch očakávame schválenie nového akčného plánu boja proti daňovým podvodom na roky 2017 – 2018. Opatrenia, ktoré sú v ňom zahrnuté sú napríklad zamedzenie účelového zlučovania firiem, index spoľahlivosti daňových subjektov, monitorovanie pohybu tovaru, či zrýchlenie výmeny informácií medzi finančnou správou, políciou a generálnou prokuratúrou.

*Mgr. Patrícia Macíková  
hovorca finančnej správy*

# EACT summit 9. – 10. marec 2017

## Brusel



*Zástupcovia SAF na summite*

V dňoch 9. a 10. marca 2017 sa uskutočnil v Bruseli prvý summit, ktorý organizoval EACT s podporou organizačného partnera TMI. V súlade so schváleným formátom sa ho zúčastnilo 146 delegátov z 22 národných európskych asociácií. Účasť na summite bola na pozvanie predsedu EACT na základe výberu a odporúčenia národných asociácií. Za SAF sa summitu zúčastnil Miroslav Krajčovič, riaditeľ pobočky IGT, Zoltán Vass, CFO Soitron a Andrej Révay prezident SAF. Program summitu bol orientovaný jednak na aktuálne témy v oblasti financovania podnikov a treasury, komunikáciu medzi jednotlivými účastníkmi vo forme brainstormingu na aktuálne témy regulácie EU v oblasti podnikových financií. Cieľom diskusií bolo práve sformulovať názory na jednotlivé regulačné opatrenia za účelom pripomienkovania legislatívy na úrovni EU.

### **Témy summitu:**

Brexit a Európa – vplyv na finančné riadenie podnikov,  
 Budúcnosť profesie treasury – panelová diskusia,  
 Brainstorming v oblasti regulácie EU – dane (BEPS, ATAD), Ludia & Firmy, Nová platobná infraštruktúra & úloha Fintech,  
 Kybernetická kriminalita – hrozby, praktické príklady,  
 FX a riadenie rizika; Digitalizácia Big data/ STP / Nové technológie; Kultúra generovania cash a ako treasury pomáha biznisu; Nový trh s výzvami, regionálne dimenzie prevádzkových modelov.  
 Zlúčenie podnikov – integrácia dvoch treasury,  
 Trendy v treasury, nová generácia treasury (rastúce hviezdy) – brainstorming

*Ing. Andrej Révay  
 prezident SAF*



# EACT – Informácia zo zasadnutia Správnej rady EACT v Bruseli

V dňoch 10. a 11. marca 2017 sa uskutočnilo v Bruseli riadne jesenné zasadnutie Správnej rady EACT. Zasadnutia sa zúčastnilo 18 členov, 4 členovia sa ospravedlnili. V rámci vnútorných záležitostí EACT bolo predložené resp. schválené:

- čerpanie finančného rozpočtu za rok 2016, ktorý vykázal 17,8 tis. € zisku, 280,9 tis. € rezerv vytvorených z minulých rokov. Najvyššie zdroje z príjmov sú vo výške 218 tis. € od 5-tich spoločností pre ktoré vykonáva EACT servisnú (lobistickú) činnosť, čo je 82%. Príjmy sú na úrovni 261,7 tis. € a výdaje 243,9 tis. €.
- návrh finančného rozpočtu na rok 2017, príjmy vo výške 314,5 tis. € a výdavky vo výške 304,8 tis. €.
- komunikačnú stratégiu EACT, ktorú predložila pracovná skupina v rámci stratégie boli schválené nasledovné priority: lepšie vnímanie viditeľnosti pridanej hodnoty EACT zo strany individuálnych členov národných asociácií (NTA); zvýšenie hodnoty EACT zo strany NTA; podporovať komunikáciu medzi jednotlivými NTA za účelom podpory európskej dimenzie; napomáhať aktivitám EACT v otázkach regulácie.
- J to T - „Cesta k treasury“. Zo strany členov boardu boli vznesené výhrady proti všeobecnosti prezentovaného materiálu. Pre naplnenie obsahu na rok 2017 sa využije prieskum, resp. brainstorming na EACT summite.
- Kybernetické defraudácie – vedúci pracovnej skupiny p. Guillermo de la Fuente predstavil 4 piliere na ktoré sa zameria činnosť skupiny v tejto oblasti: best practices, povedomie, zdieľanie a súpis prípadov.
- Boli definitívne schválené stanovky EACT s pripomienkou SAF.
- EACT board potvrdil koncept EACT summitu, ktorý sa uskutočnil pred konaním EACT zasadnutia. Na základe vyhodnotenia prieskumu bude skvalitnená účasť kľúčových speakrov a dlhšie diskusné brainstormingy (world cafe).
- Jednohlasne boli schválení 5-ti predstavitelia EACT na rok 2017.
- Nasledujúce zasadnutie EACT boardu sa uskutoční v dňoch 15. a 16. septembra v Berlíne. Jarné zasadnutie EACT boardu bude nasledovať po 2 EACT summite. Jesenné zasadnutie EACT boardu sa uskutoční na základe pozvania ČAT v Prahe.

V rámci odborného zamerania činnosti boli prerokované a diskutované nasledovné oblasti:

- SEPA, platobné nástroje – boli prezentované informácie na platobnom SEPA príkaze, ktoré budú zaslané jednotlivým NTA na odsúhlasenie. EACT sa angažuje v dvoch pracovných skupinách v rámci EBA regulačných aktivít - elektronická fakturácia a služby na iniciáciu platieb.
- Regulácia a lobbying: EMIR - výnimka pri hedgingu pre nefinančné podniky, kapitálová primeranosť CVA, fondy peňažného trhu, globálne pravidlá správania pre FX.

*Ing. Andrej Révay  
prezident SAF*

# ENGLISH SUMMARY

On the last page we provide brief English summaries of all papers presented in the current issue of our quarterly journal.

## **EDITORIAL**

The editorial note is prepared by Mr. Andrej Révay, president of SAF. He evaluates the activities of association in previous year and contribution of these activities to SAF further development.

## **PROFESSIONAL AND THEORETICAL TOPICS**

### **CHALLENGES OF CORPORATE GOVERNANCE IN 2017**

*Martin PETER*

### **FINANCIAL SHARED SERVICES CENTRES – REAL INDUSTRY IN SLOVAK ECONOMY**

*Peter DANIEL*

### **QUALITY OF PRIMARY DATA IS ALSO PRIMARY CONDITION FOR FINANCIAL ANALYSIS QUALITY**

*Ladislav KABÁT – Monika SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ*

### **IS THERE ANY PROBLEM WITH ACCESS TO EXTERNAL FINANCIAL SOURCES BY SMES IN SLOVAKIA?**

*Daniel PITOŇÁK*

### **BANK PAYMENT OBLIGATION – NEW TOOL OF TRADE FINANCING**

*Eva JANČÍKOVÁ*

## **ASSOCIATION PAGES**

In the association pages SAF we offer:

- Activities of SAF in 2016 (Želmíra Michelová)
- Historically best VAT collection was in 2016 (Patrícia Macíková)
- EACT summit in Brussels (Andrej Révay)
- EACT board meeting – short information (Andrej Révay)

Vydavateľ a adresa redakcie

**SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA PODNIKOVÝCH FINANČNÍKOV**

Radničné námestie 4, 821 05 Bratislava

Tel: +421- 2 - 4363 5667

Fax: +421- 2 - 4363 5667

E-mail: kancelaria@asocfin.sk

Internetová stránka: [www.asocfin.sk](http://www.asocfin.sk)