

ROZHOVOR

# Rotácia ľudí medzi firmami je nutná

FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV 2016 | Prezident Slovenskej asociácie podnikových finančníkov Andrej Révay pre HN:

Zamestnanci neopúšťajú firmu, ale svojich nadriadených, tvrdí Andrej Révay.

**Pavel Novotný** @hn  
pavel.novotny@mafrasllovakia.sk

**Témou októbrovej HNkonferencie bude finančné riadenie podnikov. Akými cestami sa k nám dostávajú nové trendy v tejto oblasti?**

Dnes, keď je Slovensko súčasťou Európskej únie, prichádzajú k nám trendy v oblasti finančného riadenia dvoma spôsobmi. Jedným z nich je zavádzanie európskej legislatívy do národnej legislatívy. Či už je to jednotný kapitálový trh, regulácia peňažného trhu, regulácia trhu s finančnými nástrojmi alebo SEPA platby. Druhý spôsob je centralizácia finančného riadenia zahraničnými matkami v slovenských dcérach. Podľa mňa je potrebné, aby sa naše podniky viac zapájali do procesu tvorby legislatívy na európskej úrovni a aby sa zachytili špecifiká Slovenska už v tejto fáze, a nie až v procese zavedenia smerníc a direktív do národnej legislatívy.

**Držia naše firmy vo finančnom riadení so zahraničnými podnikmi krok, alebo stále majú rezervy?**

Rezervy majú v oblasti riadenia likvidity a cash flow, ako i finančného modelingu, ktoré sú najmä z hľadiska používania moderných nástrojov nie vždy na želannej úrovni. Aj z historického vývoja našej ekonomiky a jej úrovne vyplýva, že niektoré tradičné či moderné finančné produkty a nástroje sa v našich podnikoch nepoužívajú. Ide napríklad o financovanie podnikov, ktoré v prevažnej miere zabezpečujú banky, vzhľadom na neexistenciu kapitálového trhu a nízku úroveň dlhopisového financovania. Ďalej je to nízka či dokonca žiadne používanie produktov peňažného trhu, derivátových obchodov a podobne.

**Mnoho sektorov sa čoraz hlasnejšie sťažuje na problémy pri hľadani kvalifikovaných pracovníkov. Bude to mať priamy vplyv aj na finančné riadenie podniku?**

Každá firma má svoje potreby a problémy. Nábor veľkého počtu kvalifikovanej odbornej sily a jej úspech závisí aj od nastavenia podmienok mobility, odmeňovania a celkových podmienok na pracovisku, ich ďalšieho vzdelávania a možnosti rastu. Ale aj od želanej rotácie tak, aby sa denná práca nestala rutinou či nočnou morou. Toto musia finanční riaditelia zahrnúť do rozpočtov, plánov a modelov. Šetrenie na vzdelaní a tvorbe podmienok na príjemnú podnikovú kultúru sa nevypláti. Ale to všetci vieme. Ostáva zladenie financií, riadenia ľudských zdrojov a úrovne stredného riadenia, ktoré spoluvytvára podnikovú kultúru.

**Čo by ste odporúčali firmám, aby si udržali kvalitných ľudí?**

Z príjemného prostredia sa ťažko odchádza. Napokon, je známa pravda, že zamestnanci neopúšťajú firmu, ale svojich nadriadených. Investície do ľudí na každej úrovni riadenia sú tie najlepšie, ktoré finančný riaditeľ môže odporučiť. A čo sa týka dostatku ľudí na finančné oddelenia, pri dynamike dnešného života, meniacom sa sociálnom modeli a mobilite najmä mladých ľudí si uvedomujeme, že rotácia medzi firmami a odvetvami je nutná. Ide skôr o to, ako využiť potenciál každého a ako využiť poznatky, ktoré si so sebou prináša z iného pracovného prostredia. Čo nás obohatí a čo nepotrebuje, ako vieme umiestniť správnych ľudí na správne miesto a ako správne definujeme svoje potreby a požiadavky.

**Ako by mohla vláda uľahčiť spoločnostiam ich finančné riadenie?**

Vláda nemá dlhodobú koncepciu v oblasti daní a odvodov. Chápem, že konsolidácia verejných financií a makroekonomická stabilita sú dôležité i pre nás, pre firmy. Ale aká je to koncepcia, keď sa na jednej strane deklaruje zníženie dane z príjmov právnických osôb o jedno percento a na strane druhej sa rozšíri daňový základ nezmyselnými administratívnymi opatreniami?

**Ktoré administratívne opatrenia firmám najviac komplikujú život?**

Ako príklad uvediem daňovú uznateľnosť odpisov vo väzbe na



Andrej Révay (vpravo) diskutoval na vlnajšej HNkonferencii Finančné riadenie podnikov 2015 s guvernérom Národnej banky Slovenska Jozefom Makúchom (vľavo) a strategickým analytikom UniCredit Group Milenom Kassabovom. SNÍMKA: HN/PETER MAYER

príjmy z daného majetku alebo zavedenie princípov transferového oceňovania do národnej legislatívy v rámci holdingového usporiadania spoločností. Tu by podniky privítali radšej zvýšenie sadzby dane o jedno percento, namiesto rozsiahlych zmien v daňovom základe. Veď zákon o dani z príjmov právnických osôb je už ťažko zrozumiteľný. Bolo by potrebné ho redefinovať tak, aby bol čitateľnejší. Alebo môžeme spomenúť súčasne pripravované zmeny. Nie je dobrá koncepcia, keď sa na jednej strane zavedie daň z dividend a na druhej strane chceme podporovať kapitálový trh. Ako chceme dosiahnuť, aby aj bežní ľudia financovali a podporovali ekonomiku? Naopak, chyba koncepcia daní z hľadiska podpory vedy, výskumu, vzdelávania a strategického rozvoja Slovenska.

**Existuje krajina, ktorá by nám v tejto oblasti mohla ísť príkladom?**

Niektoré pobaltské krajiny v poslednom období vytvorili veľmi priaznivé prostredie na podporu podnikania. Samozrejme, toto prostredie majú aj stabilné vyspelé západné štáty, najmä Nemecko.

Veď si vezmeme len to, že podniky v krajine, ktorá má nižšiu ekonomickú výkonnosť, musia každoročne zápasit' so zmenami v legislatíve. Okrem toho, že tieto zmeny odoberajú podnikom vytvorené zdroje, zaťažujú ich i zvýšenou administratívou. Porovnajme si to s podnikmi v krajinách so stabilnou úrovňou legislatívy.

**Nedávna kríza, ktorá priškrtla rozpočty viacerých firiem, prinútila vedenia výrazne zefektívniť finančné plánovanie. Dá sa naozaj pozorovať rozdiel medzi situáciou pred rokom 2008 a dnes aj u nás?**

Počas riešenia krízových rokov podniky s prevapením zistili, že sa dá šetriť omnoho viac, ako si človek dokáže predstaviť. Tam, kde sa už v minulosti „vyčerpali“ všetky rezervy, alebo sme si to aspoň mysleli, sme počas ekonomickej krízy, v čase nových výziev pre firmy a ich existenciu, dospeli k záveru, že úsporné a racionalizačné opatrenia možno robiť aj naďalej. A to aj nad rámec pôvodných takzvaných limitov. Ukázalo sa, že sa dá zvyšovať motivácia ľudí aj náročnosť kritérií. Čo je však najdô-

“  
**Slovenské podniky majú rezervy v oblasti riadenia likvidity a cash flow, ako aj finančného modelingu.**

ležitejšie, podniky dokázali zefektívniť procesy zavádzaním nových foriem financovania, podnikových systémov či využívania a plánovania výrobných kapacít. Posilnila sa aj dôvera a postavenie finančných manažérov vo firmách. Finančný riaditeľ sa stal súčasťou tímu, ktorý tvorí stratégiu a budúcnosť správne riadenej firmy. Vidieť to aj na rastúcej ziskovosti firiem a vo zvyšovaní zamestnanosti.

**Spomínali ste, že Slovensku chýba koncepcia daní z hľadiska podpory vedy, výskumu, vzdelávania a strategického rozvoja.**

**Ako by ste si túto podporu predstavovali?**

Malo by to byť napríklad formou zavedenia patent boxov, čím sa podporia vývojové a výskumné aktivity, ktoré vedú k vytvoreniu patentov, prípadne iných nehmotných aktív. Ďalej je to zavedenie zníženej sadzby dane, respektíve zníženie základu dane pre tento druh príjmov. Ďalej treba pridať k superodpočtu ďalších niekoľko percent pre firmy vytvárajúce systematizované programy duálneho vzdelávania a investujúce do výchovy a vzdelania ľudí, ktorých národné hospodárstvo potrebuje. No a napokon tu máme špecifický super odpočet pre aktivity firiem typu Shared Service Centrá, ktoré vedú k vytvoreniu nehmotných aktív. Tie zostanú na Slovensku a budú tak poskytovať služby s vyššou pridanou hodnotou, čo vedie aj k tvorbe vyššej pridanej hodnoty, ktorá bude zdanená na Slovensku.

**Čo si vlastne má bežný človek pod finančným riadením predstaviť?**

Finančné riadenie firiem zahŕňa veľmi širokú oblasť od financovania firiem, cez riadenie rizík, procesov až po riadenie transakcií a infraštruktúru a správny reporting. My sa v priebehu roka zaoberáme detailnejšie viacerými oblasťami, ktoré je potrebné riešiť z hľadiska novej legislatívy, alebo z hľadiska riešenia konkrétnych problémov vo firmách. Na konferencii sa však miesto snažíme vybrať kľúčové témy, ktoré sú v tomto období najaktuálnejšie a majú vplyv na riadenie spoločností.

**Ktoré témy to teda budú tentoraz?**

Vybrali sme tri oblasti, ktorým sa budeme venovať. Jedna z najdiskutovanejších v poslednom období je téma daňových únikov, daňových rajov a vôbec globálnych pravidiel medzinárodného zdaňovania. V reakcii na tieto problémy bol v decembri minulého roka prijatý v rámci krajín Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj projekt BEPS (Base erosion and profit shifting) a v rámci EÚ smernica ATAD (Anti-tax avoidance directive). Túto direktívu bude potrebné od roku 2018 zaviesť do našej legislatívy.

**HN konferencie**

14. ROČNÍK KONFERENCIE

**FINANČNÉ RIADENIE  
PODNIKOV 2016**

**25. – 26. OKTÓBER 2016**

**RADISSON BLU CARLTON HOTEL BRATISLAVA**

MAKROEKONOMICKÁ SITUÁCIA  
DOPADY GLOBÁLNEJ DAŇOVEJ POLITIKY  
RIADENIE RIZIKA V PODNIKU  
DIGITALIZÁCIA V AGENDE CFO

pod záštitou guvernéra NBS Jozefa Makúcha

20 ROKOV SAF Slovenská asociácia podnikových finančníkov

Generálny partner

**UniCredit Bank**

Partneri

SALMON SOFTWARE

Slovnaft

EPLFINANCE

KPMG

Mediálni partneri

HN HOSPODÁRSKE NOVINY | HN ONLINE.SK

**VIAC INFO:**

hnevents.sk/  
**FRP2016**

**+421 917 131 392**