



# Riadenie rizík (1)

## Riadenie pohľadávok – vybrané témy

20.2.2024

JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.

IQVIA OTC Global Process Owner  
Člen Správnej rady SAF



# SPOLOČNOSŤ IQVIA – ZÁKLADNÉ ZAMERANIE

IQVIA je popredný svetový poskytovateľ pokročilých analýz, technologických riešení a služieb klinického výskumu v odvetví **life sciences**. Vytvára inteligentné prepojenie naprieč všetkými aspektmi zdravotnej starostlivosti cez analýzy, transformačné technológie, zdroje *big data* a rozsiahle odborné znalosti. *IQVIA Connected Intelligence™* prináša poznatky rýchlo a agilne. Umožňuje zákazníkom zrýchliť klinický vývoj a komercializáciu inovatívnych liečebných postupov, ktoré zlepšujú výsledky zdravotnej starostlivosti pre pacientov. Má približne 87 000 zamestnancov vo viac než 100 krajinách.

- ❑ Všetky fázy klinického výskumu na pacientoch pre popredné svetové farmaceutické firmy
- ❑ Získanie a udržiavanie povolení na distribúciu liečiv od národných autorít
- ❑ Spracovanie veľkých dát v oblasti ľudského zdravia pre účely klinického výskumu, komercializácie výsledkov výskumu, marketingové stratégie zákazníkov a pod.

# TÉMY NA DNES

## Centrá zdieľaných služieb (Shared Services Centers, SSC):

- Výhody, nevýhody a dôvody zakladania SSC
- Výber lokality pre SSC

## Segmentácia zákazníkov pre účely kredit manažmentu:

- Kreditný manažment – úlohy a postavenie v organizácii podniku
- Kritéria segmentácie zákazníkov
- Využitie segmentácie zákazníkov v pohľadávkových procesoch
- ESG a AML kritériá v kreditnom manažmente

## Sankčné zoznamy vlád a medzinárodných organizácií:

- Sledovanie a aktualizácia sankčných zoznamov
- Identifikácia dodávateľov a odberateľov dotknutých zoznamami (firmy, osoby, bankové účty)
- Nastavenie procesov v prípade identifikovania business partnera na sankčnom zozname

## E-fakturácia cez komerčné portály:

- Princíp e-objednávania a e-fakturácie cez komerčné portály
- Výhody a nevýhody pre dodávateľa

## E-fakturácia cez vládne portály:

- Princíp e-objednávania a e-fakturácie cez komerčné portály
- Výhody a nevýhody pre dodávateľa

# CENTRÁ ZDIEĽANÝCH SLUŽIEB – SHARED SERVICES CENTERS (SSC)

- **Názvy:** okrem SSC môžu vystupovať napr. ako Global Business Services (GBS), Global alebo Regional Center (GBC, RBC) Financial Shared Services (FSS), ...
- **Princíp:** nadnárodná alebo národná korporácia **sústredí výkon určitého procesu do jedného centra** pre viacero svojich entít (dcérskych firiem) v danej krajine, regióne alebo v celom svete = krajiny sa tohto procesu „zbavia“ a delegujú ho na SSC
- **Finančný model:** SSC môže vystupovať ako **nákladové stredisko** (*cost center = nefakturuje svoje služby dcérskym firmám*) alebo aj **výnosové stredisko** (*profit center = fakturuje svoje služby dcérskym firmám*)
- **Procesný model:** SSC môže vykonávať buď **iba masové operácie** (platby faktúr, spracovanie došlých a vystavených objednávok, vystavovanie faktúr, párovanie platieb, upomínanie neplatičov, zákaznícky helpdesk, IT helpdesk, spracovanie miezd...) alebo **aj transakcie s vyššou pridanou hodnotou** (právne služby, kreditný manažment, ...)
- **Organizačný model:** jednotlivé funkcie v SSC (*financie, HR, IT,...*) podliehajú buď jednej osobe na čele daného SSC, alebo každá funkcia reportuje priamo celosvetovému šéfovi danej funkcie na centrále

# NIEKTORÉ SSC NA SLOVENSKU (65 centier, 40.000 zamestnancov, 11% cudzincov)



AT&T



kyndryl

Johnson  
Controls



ADIANT

CLARIOS



accenture

IQVIA™



Mondelēz  
International



Swiss Re

SIEMENS

T Systems

Deutsche  
Telekom



Business  
Services



ING  
onsemi

embraco

KONE

Danfoss

OSRAM

ARVAL  
COMPETENCE CENTER  
BNP PARIBAS GROUP



Global Blue

Dentsply  
Sirona

pwc

LafargeHolcim



Hitachi Zosen  
INOVA

IQVIA™







# SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV PRE ÚČELY KREDIT MANAŽMENTU

Vráťme sa k Vaším vedomostiam z iných predmetov a nájdime spolu odpovede na otázky:

## Čo rozumiete pod segmentáciou zákazníkov?

- Zaradenie zákazníkov do skupín pre určitý účel (pre nastavenie určitých procesov vo firme rozdielne pre rozdielne skupiny zákazníkov).

## S akými rôznymi cieľmi môže firma segmentovať zákazníkov?

- Príklady procesov využívajúcich segmentáciu: marketing produktov, priradenie obchodných zástupcov, podmienky zmlúv, ceny, platobné podmienky, vymáhanie pohľadávok, finančný controlling...

## Čo rozumiete pod kreditným manažmentom a aké sú jeho úlohy?

- Nastavenie zmluvných a platobných podmienok, procesov vymáhania...
- Nie zakázať alebo obmedziť business, ale nastaviť mu podmienky a mantinely

## Kde je vhodné vo firme organizačne začleniť *credit managera*?

- Do ktorej funkcie podniku bude patriť (Financie? Predaj? Ani jedna z nich?)





# KREDITNÝ MANAŽMENT – ÚLOHA PRE VÁS

Dostali ste úlohu so svojim projektovým tímom urobiť segmentáciu zákazníkov pre účely kreditného manažmentu. Rozdeľte sa do rovnakých skupín ako v predchádzajúcej úlohe a riešte v 10 minútovej diskusii nasledujúce úlohy (*čas = 7 minút*):

- **SKUPINA 1 a 3:**  
Kritériá segmentácie
- **SKUPINA 2 a 4:**  
Pri akých procesných úkonoch zákazníckeho procesu (od zmluvy a objednávky až po zaplatenie faktúry) využijete segmentáciu a akým spôsobom?



Každú tému bude prezentovať jedna skupina, kým ďalšia s rovnakou témou ju bude dopĺňať.

# KREDITNÝ MANAŽMENT – PRÍKLADY RIEŠENIA ÚLOH

## SKUPINA 1 a 3: Kritériá segmentácie

- veľkosť zákazníka, veľkosť jeho obratu s nami, strategický význam pri odbere daného typu produktu alebo služby v danom regióne, doterajšia platobná disciplína u nás (platobná neschopnosť či nevôľa?), externé informácie kreditných ratingových agentúr, najmä kreditný limit odporúčaný agentúrou, ESG a AML kritériá, poistiteľnosť pohľadávky...

## SKUPINA 2 a 4: Pri akých procesných úkonoch zákazníckeho procesu (od zmluvy a objednávky až po zaplatenie faktúry) využijete segmentáciu a akým spôsobom?

- zmluvné podmienky (záruky platby – zabezpečovacie nástroje ... zálohová platba vopred, dokumentárny akreditív, zmluvná pokuta, úroky z omeškania, poistenie pohľadávky ....)
- platobné podmienky (doba splatnosti, diskont za skorú platbu, ...)
- kreditný limit a frekvencia jeho prehodnocovania
- umožnenie splátkového kalendára pri omeškanej platbe
- (ne)predĺženie zmluvy na ďalšie obdobie...



## Vybraní světoví hráči na trhu kreditného ratingu v B2B segmente

dun & bradstreet

  
ERIF  
*Together to the next level*

creditsafe

coface  
FOR SAFER TRADE

experian™

MOODY'S

Bisnode

# SANKČNÉ ZOZNAMY – DOPAD NA BUSINESS GLOBÁLNEJ FIRMY

S narastajúcim počtom vojnových konfliktov a príklonom štátov k autokratickým a diktátorským režimom narastá počet sankčných zoznamov uvalujúcich embargo na business s určitými krajinami a osobami v nich (*celá krajina, vybrané firmy a osoby, vybrané produkty, ....*). Porušenie embarga má vážne finančné a reputačné dopady na porušiteľa.

## Aké má firma povinnosti v tejto súvislosti?

- Nesmie obchodovať s **restricted parties**, t.j. s určitými krajinami, firmami, osobami (môže sa týkať akýchkoľvek alebo len vybraných produktov) ... týka sa dodávateľských aj odberateľských vzťahov a najmä sa často týka firiem, v ktorých majú určité osoby určitú výšku vlastníckeho podielu, sú v riadiacich orgánoch firmy a pod.
- Má povinnosť sledovať aktuálne zaradenie subjektov na rôzne sankčné zoznamy a prijať potrebné opatrenia
- Nesmie prijímať platby a vykonávať platby cez určité banky (hoci by išlo aj o platbu za tovary a služby dodané pred zaradením partnera na zoznam)

## Ako má globálna firma dodržať tieto pravidlá?

- Najčastejšie si nájde profesionálneho externého dodávateľa, ktorý má prehľad o všetkých uvalených sankciách a ich zmenách a o vlastníkoch firiem
- Musíme tejto externej firme dodávať údaje o zákazníkoch, dodávateľoch, o ich bankách a o zmenách v zozname zákazníkov a dodávateľov
- Ak identifikujú nášho business partnera na zozname, musíme v systéme zablokovať ďalšie obchody a s ním a doriešiť čo s už vykonanými a neuhradenými obchodmi



## Vybraní velcí hráči na trhu sankčních zoznamov

DESCARTES



apexanalytix®



THOMSON REUTERS®



MOODY'S  
ANALYTICS



BUREAU VAN DIJK

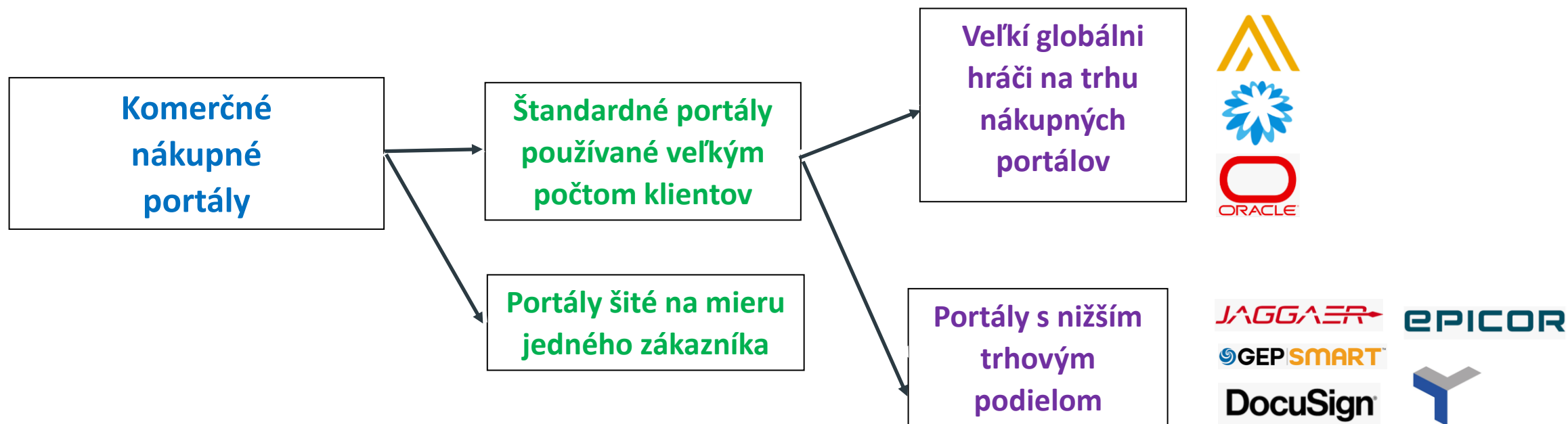
A Moody's Analytics Company

# E-FAKTURÁCIA CEZ KOMERČNÉ PORTÁLY

V poslednom čase veľa veľkých zákazníkov chce dostávať **dáta faktúr** cez **portály tretích strán** (*commercial portals, procurement portals, customer portals*), do ktorých vložia údaje objednávok a očakávajú vloženie údajov faktúry a párovanie s objednávkou.

My sme doručovali zatiaľ faktúry emailom (PDF) alebo tlačene poštou. Emaily išli priamo z ERP bez ľudského zásahu, tlač a pošta boli riešené externým dodávateľom bez zásahu našich zamestnancov.

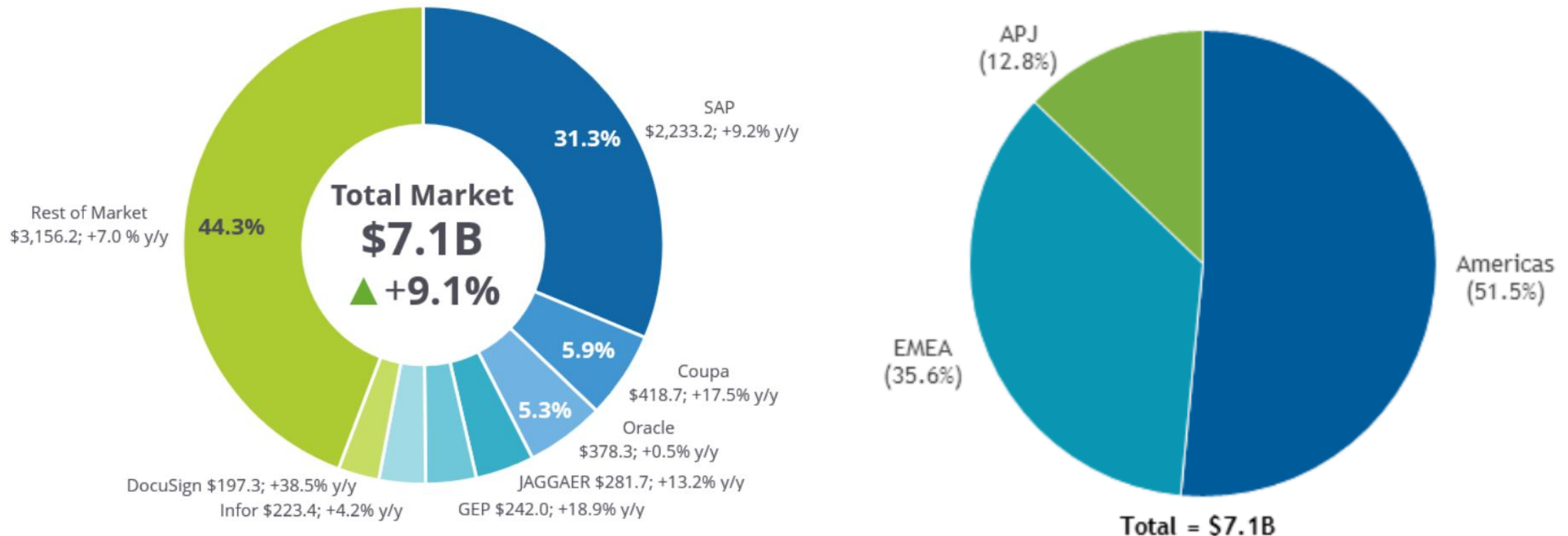
Ak budeme údaje faktúr nahrávať na portály, **budeme to musieť robiť manuálne** alebo **automatizovať proces**. Preto je používanie portálov pre nás drahšie než posielanie emailom / poštou. Okrem toho sa doteraz zákazník v prípade reklamácie obrátil na našu dcéru v krajine, ale keď faktúru na portál nahrá SSC, **zamietnutie (reklamáciu) obdrží billingový team SSC** a musí sa s ňou vysporiadať.





## Vybrané komerčné portály na súčasnom globálnom trhu:

abas Business Software, Access Group, Achilles, Advanced (ex Science Warehouse), American Software, Aptos, Arrowstream, Asseco Group, Beeline, BirchStreet Systems, CDK Global, Cegid, Comarch SoftM, Constellation Software Inc., Coupa, Dairy.com, Determine, Inc., Digital Dimension, a Econocom Group Company, Duzon Digitalware, E2open, Ellucian, Epicor, ESM Solutions Corporation, Exact Holding BV, Exela Technologies, Inc., Fourth Ltd, FuturMaster, GFI Informatique, GHX, IBS Software Services, IFS, Ignite Technologies, JDA Software, KDS, LLamasoft, MercuryGate International, OBIC Co. Ltd., Oildex, Open Text Corporation, Openbravo, S.L.U., Oxygen Finance, Per Angusta, PRGX Global Inc., PRO Unlimited, PROACTIS Group, Procurify, Procuero, Pronto Software, QAD, Ramco Systems, River Logic, Inc., Roper Technologies, Inc., Sage, Scanmarket, SAP Ariba, Selenity, Sênior Sistemas, SmartERP, SupplyOn, Synertrade, Taulia, Tigernix Pte Ltd, Tungsten, TotalSoft, Tradeshift, UNIT4, Visma, Vormittag Associates Inc., VORTAL Connecting Business, Vroozii, WEX Health, Wax Digital, Workday, Yonyou



# E-FAKTURÁCIA CEZ KOMERČNÉ PORTÁLY – VÝHODY A NEVÝHODY

## VÝHODY:

- **Anti-scamming** ... bezpečnosť prenosu údajov (*závisí od odolnosti portálu voči útokom a od procesu manažmentu prístupových práv*)
- **Preukaznosť doručenia faktúry** ... tvrdenie, že faktúra nebola doručená, je najčastejším argumentom zákazníka, ktorý faktúru neuhradil včas – portál jasne ukáže, kedy bola doručená a schválená

## NEVÝHODY:

- **Proces *drivovaný* zákazníkmi** ... politikou portálov je presvedčiť zákazníkov, aby sa dožadovali faktúr cez portál, avšak služby portálu pre dodávateľskú stranu sú obvykle slabé ... zákazník vyberie portál aj čas štartu nového procesu ... **zákazník šetrí peniaze na záväzkovom procese na úkor vyšších nákladov nášho pohľadávkového procesu**
- **Náklady na nový proces** ... veľké portály nemajú dostatočné funkcie pre dodávateľa, ten musí proces robiť manuálne novými ľuďmi alebo ho automatizovať (*firmy automatizujúce procesy obvykle ponúkajú poslednú najjednoduchšiu časť, ale dáta faktúr z ERP treba pripraviť + dodávateľ platí licencie (služby zdarma sú obvykle nepostačujúce)*)
- **Kvalita komunikácie s portálom** ... pri technických chybách často treba komunikovať s prevádzkovateľom portálu
- **Úroveň standardizácie portálu** ... pri najobľúbenejších portáloch (celkom logicky) si zákazník vyberá veľa voliteľných parametrov pre validáciu faktúr, čo výrazne obmedzuje možnosť automatizácie u dodávateľa = **za rozumné peniaze sa dá automatizovať iba vysoko štandardizovaný proces**



# E-FAKTURÁCIA CEZ KOMERČNÉ PORTÁLY – VÝHODY A NEVÝHODY

## NEVÝHODY (pokračovanie):

- **Štandardizovaná odozva portálu** ... nie každý veľký portál má dostatočne štandardizované kódy dôvodov zamietnutia faktúry, dôvodov technických chýb a pod. ... identifikácia príčiny neúspešného nahratia faktúry je potom zložitá
- **Komplexnosť portálu** ... nie každý portál umožňuje dostatočne komplexné služby (okrem validácie faktúry voči objednávke aj jej priamu úhradu cez portál a pod.)
- **Nadbytočné požiadavky zákazníkov** ... hoci údaje faktúry poslané tokom elektronických dát (EDI) cez portál sú dostatočné aj účely úhrady aj auditu či daňovej kontroly, niektorí zákazníci si okrem EDI žiadajú aj PDF faktúry, QR kód na nej a pod., čo výrazne sťažuje automatizáciu (*žadajú si konzervatívnu podobu faktúry, ktorú im netreba*)
- **Neochota zákazníkov spolupracovať na automatizácii**  
... ak máme proces automatizovať, potrebujeme parametre nastaviť a otestovať priamo so zákazníkom ... ak nie je ochotný kooperovať, automatizácia je dlhšia a chybovejšia
- **Zmeny na strane zákazníka bez ohlásenia alebo neočakávane** ... zákazník zmení validačné kritériá faktúr a nám automatizácie padne ... zákazník mešká s implementáciou oproti ohlásenému harmonogramu a my sme už prijali ľudí na manuálnu prácu alebo na automatizáciu, zákazník sa v priebehu procesu rozhodne pre úplne iný portál než pôvodne ohlásil...



# E-FAKTURÁCIA CEZ VLÁDNE PORTÁLY

## POPIS PROBLÉMU:

- Vlády pre lepšiu kontrolu a výber DPH určujú povinnosť **poskytnúť detailné informácie o prijatých a vystavených faktúrach cez špecifický vládny portál**
- Táto povinnosť sa ukladá rôzne:
  - a) poskytnúť len základné údaje faktúr (*cca náš Kontrolný výkaz DPH*)
  - b) poskytnúť detailné e-dáta faktúr,
  - c) vydávať a prijímať faktúry výhradne cez vládou určený portál
- Povinnosť je uložená bud' generálne alebo iba špecificky (*pre určitý typ alebo veľkosť subjektov, určitý typ faktúr...*)
- Globálne spoločnosti ako je naša, môžu ponechať realizáciu riešenia na svoju dcérske firmy v každej krajine alebo zaviesť unifikované globálne riešenie cez niektorého z dodávateľov, ktoré také riešenia majú
- **Globálne riešenie by malo ideálne zahŕňať:**
  - a) riešenie pre stranu pohľadávok (vystavené faktúry) aj záväzkov (prijaté faktúry)
  - b) riešenie integrované s ERP systémom a inými súvisiacimi systémami
  - c) riešenie zahŕňajúce poradenstvo / informácie o plánovanom zavedení e-fakturácie v ďalších krajinách / zmenách v existujúcich krajinách

## Niektorí globálni dodávatelia riešenia e-fakturácie (a poradenstva)

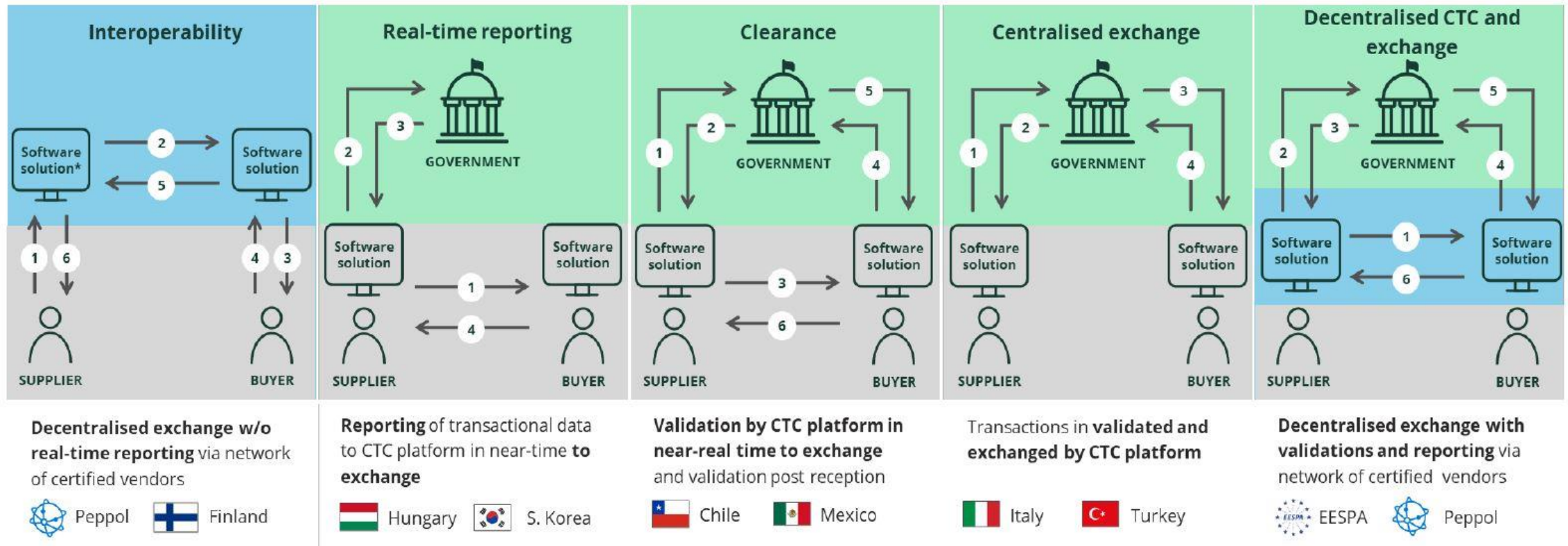


THOMSON  
REUTERS

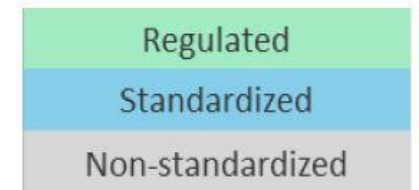




# MODELY E-FAKTURÁCIA V EURÓPE A VO SVETE



\* Software solution could be among others ERP vendor, Service Provider, EDI Provider, Workflow solution, or even the taxpayer if it has passed the necessary certification.





# MODELY E-FAKTURÁCIA V EURÓPE A VO SVETE

**CTC (*Continuous Transaction Controls*)** = e-kontrola dát subjektov DPH, má niekoľko modelov:

1. **RTIR (*Reportovanie v reálnom čase, Real Time Invoice Reporting*)** = vystavovateľ faktúry dodá faktúru platiteľovi a krátko potom (24-72 hodín) reportuje faktúru správcovi dane
2. **Klíring (*Clearance*)** = faktúra musí prejsť cez klíring (fiškálnu validáciu a schválenie) pred alebo po zaslaní platiteľovi (kontrolu robí vládny portál alebo štátom licencované subjekty)
3. **CE (*Centralizovaná výmena, Centralised Exchange*)** = zasielanie a prijímanie faktúr sa deje prostredníctvom vládneho portálu, t.j. dodávateľ neposiela faktúru odberateľovi – je to prvý stupeň štandardizácie elektronickej výmeny fakturačných dát, hoci štandardizácia sa obmedzuje iba na dáta potrebné pre vládu na výkon kontroly daní
4. **DCTCE (*Decentralizovaný CTC a výmena, Decentralised CTC & Exchange*)** = model odporúčaný zo strany PEPPOL a EESPA, výmena fakturačných dát s vládou aj medzi dodávateľom a odberateľom sa uskutočňuje cez softwarové riešenie postavené na jednotných štandardoch

**PEPPOL (*Pan-European Public Procurement Online*)** = EDI protokol na e-výmenu dát medzi vládami a podnikateľskými subjektami (*existuje aj nezisková platforma Open Peppol*)

**EESPA (*European E-Invoicing Service Providers Association*)** = Európska asociácia poskytovateľov služieb elektronickej fakturácie, má viac ako 100 členov, z toho 30 globálnych

**SAF-T (*Standard Audit File for Tax Purpose*)** = norma e-exportu dát z ERP systému podniku vláde na účely kontroly daní

# PRÍKLADY POUŽITIA MODELOV VO VAC NEŽ 60 ŠTÁTOCH SVETA

## EURÓPA (> 30 krajín):

**POST AUDIT (25 krajín):** • Belgicko • Bulharsko • Cyprus • Česko • Dánsko • Estónsko • Fínsko • Francúzsko • Holandsko • Chorvátsko • Írsko • Litva • Lotyšsko • Luxembursko • Moldavsko • Nemecko • Nórsko • Portugalsko • Rakúsko • Slovensko • Slovinsko • Švédsko • Švajčiarsko • Ukrajina • Veľká Británia

**REAL-TIME REPORTING (3 krajiny):** • Grécko • Maďarsko • Španielsko

**CLEARANCE A VYŠŠIE MODELY V PLÁNE (7 krajín):** • Belgicko (2026) • Francúzsko (2026) • Nemecko (2025->2027) • Poľsko (2024) • Rumunsko (čiastočne dnes, úplne v 2024) • Slovensko (2025) • Srbsko • Španielsko (2025) • Taliansko

## MIMO EURÓPY (> 30 krajín):

**POST AUDIT (min. 15 krajín):** • Austrália • Bahrajn • Čína (modifikácia modelu) • Izrael • Japonsko • Južná Kórea • Kanada • Malajzia • Nový Zéland • Omán • Panama • Singapur • Spojené Arabské Emiráty • Thajsko • USA

**REAL-TIME REPORTING (min. 19 krajín):** • Argentína • Brazília • Čile • Egypt • Filipíny • India • Indonézia • Kazachstan • Keňa • Kolumbia • Kostarika • Mexiko • Peru • Rusko • Saudská Arábia • Turecko • Uruguaj • Venezuela • Vietnam

**CLEARANCE A VYŠŠIE MODELY DNES A V PLÁNE (3 krajiny):** • Bahrajn • Izrael (2024) • Malajzia (2024)

# HISTÓRIA E-FAKTURÁCIE VO SVETE

## The global e-invoicing journey



Source: PwC, June 2023. Note: Content is accurate at time of publication. Remember to check for the latest developments.

# RÝCHLY RAST E-INVOICING MANDATES VO SVETE

70+

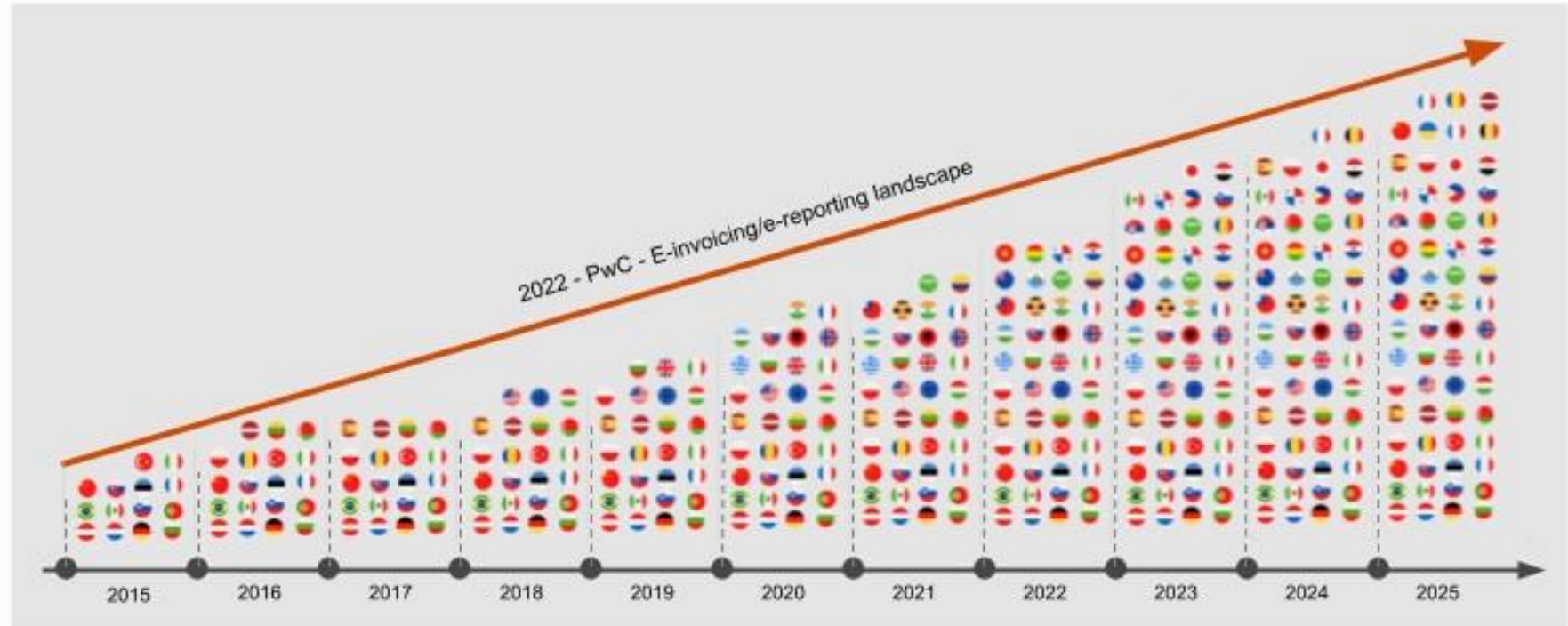
countries impacted by obligations

60%

of global GDP impacted

50+

new obligations on the horizon



E-requirements	Mandatory e-invoicing obligations	Obligation to electronically exchange invoices/transactional data using a predefined format, sometimes via a government-run platform
	Real-time reporting obligations	Requirement to communicate incoming and/or outgoing transactional data to the tax authority in (near) real-time, usually within a few working days, in a predefined format
	On-request e-audit obligations	Obligation to be able to extract and present accounting/transactional data in a predefined format on request of the tax authority (e.g. SAF-T)

Source: PwC, June 2023. Note: Content is accurate at time of publication. Remember to check for the latest developments.



# POVINNÁ E-FAKTURÁCIA NA SLOVENSKU



## LEGISLATÍVA:

1. **Smernica EP a Rady č. 2014/55/EÚ o elektronickej fakturácii v verejnom obstarávaní** = transpozícia bola povinná do 27.11.2018, u nás sa udiala zákonom č. 215/2019 Z.z.
2. **Zákon č. 215/2019 Z.z. o zaručenej elektronickej fakturácii a centrálnom ekonomickom systéme** = platí pre G2G a B2G obchody
3. **Zákon 305/2013 Z.z. o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci**
4. **Technické normy:** STN EN 16931-1 + A1: 2020 - Elektronická fakturácia. Časť 1: Sémantický model základných elementov elektronickej faktúry (36 9640), STN EN 16931-1+A1: 2020/AC: 2020 Elektronická fakturácia. Časť 1: Sémantický model základných elementov elektronickej faktúry. Oprava AC, STN P CEN/TS 16931-2: 2017 Elektronická fakturácia. Časť 2: Zoznam syntaxí vyhovujúcich EN 16931-1 (36 9640), pričom ide o tieto dve syntaxe: Správa UN/CEFACT Cross Industry Invoice XML v zmysle definície v dokumente Schémy XML 16B (SCRDM - CII), Správy pre faktúry a dobropisy UBL v zmysle definície v norme ISO/IEC 19845:2015.

**TECHNICKÉ RIEŠENIE PRENOSU DÁT** = otvorené programové rozhranie API a formát dát XML

**ČASOVÝ HARMONOGRAM** = predpokladaný harmonogram pre G2G a B2G je 2024 (Q1), pre B2B a B2C je legislatívny proces prerušený

**TYP MODELU** = Clearance (všeobecne) a vyššie modely (pre rozpočtové organizácie)

Ďakujem  
za pozornosť  
a rád odpoviem  
na Vaše otázky

