

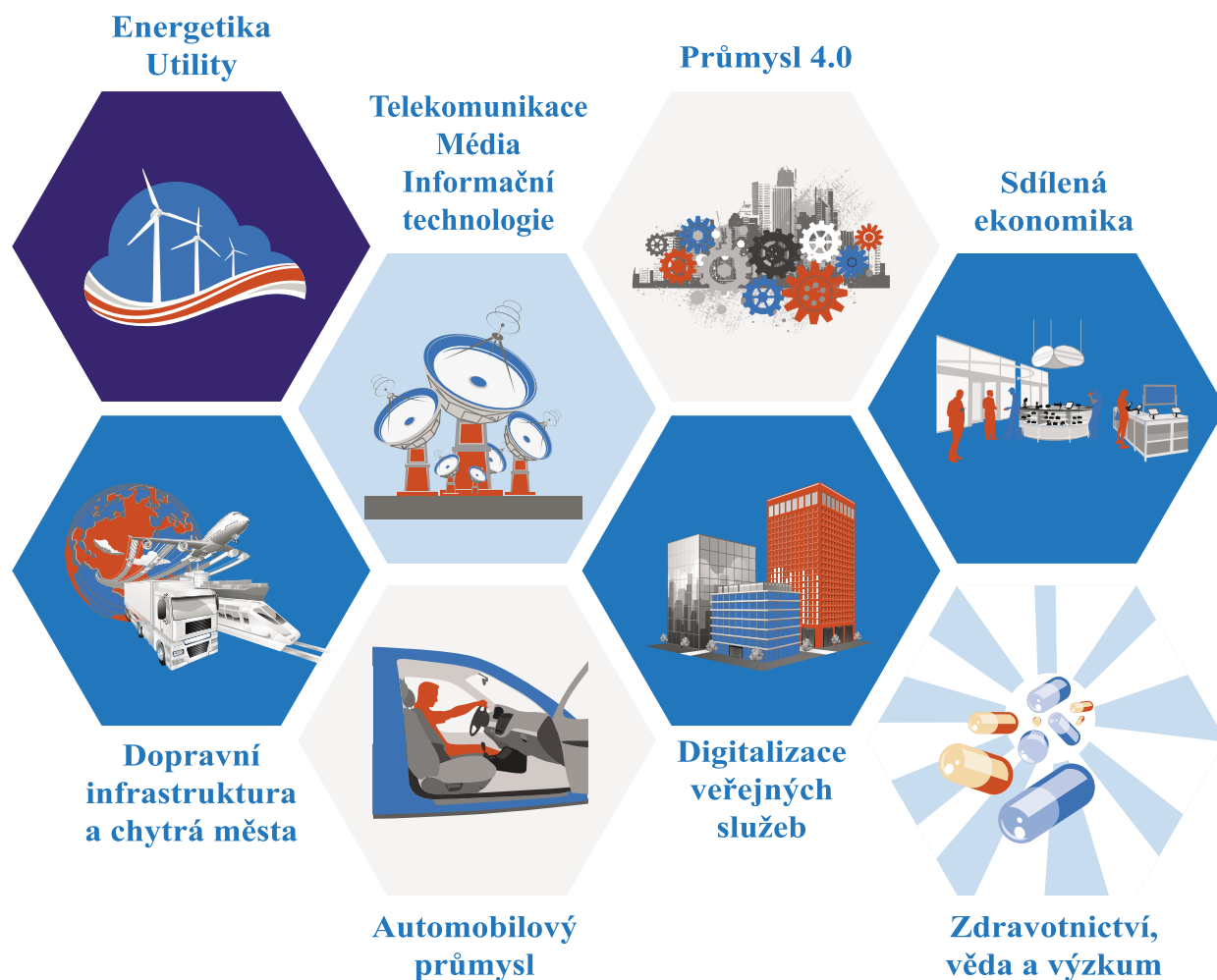
A large, stylized gold hand graphic is positioned diagonally across the page, with the fingers pointing towards the top right. It serves as a background element for the text.

Nejlepší finanční ředitelé firem

TOP CFO

Sdílíme nejlepší praxi v oblasti finančního řízení
2019

CFO Club
Excellence in Finance



**Spojování strategií, inovací a transformací
v technologicky náročných a konvergujících odvětvích**

„Kdo říká, že to nejde?“

ÚVODNÍ SLOVO

Dean Brabec, Klub finančních ředitelů	4
Alena Schillerová, ministerstvo financí	5

KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

Finanční ředitel roku 2018	6-7
Nominandi CFO za rok 2018	8-9
Finanční ředitel roku 2018: Marian Rašík, PFNonwovens Holding	10-11
Johnson Darkwah, Gauss Algorithmic: Umožňujeme firmám personalizovaný přístup k zákazníkům	12-13

VÝHLEDY ČR

Václav Benda, Česká národní banka: ČNB pracuje i s extrémními scénáři brexitu	14-15
Alena Schillerová, ministerstvo financí: Chci zjednodušit daňový systém a spustit on-line finanční úřad	16-17
Eva Zamrazilová, Národní rozpočtová rada: Důchodový systém je třeba reformovat teď, když je ještě v kondici	18-19
Jana Matesová, Světová banka: Vláda by si měla vytvořit fiskální prostor pro dobu zpomalení a recese	20-21
Marta Nováková, ministerstvo průmyslu a obchodu: Rozvoj digitalizace a podpora jejího financování jsou naší prioritou	22-23
Pavel Kysilka, České priority: Cost-benefit analýza pomůže odhalit skutečné priority ČR	24-25

JAK ŘÍDÍ A MOTIVUJÍ SVÉ TALENTY VELKÉ KORPORACE A NAOPAK START-UPY

Erika Vorlová, innogy: Nastupující generace má digitální nástroje v DNA	26-27
Juraj Strieženeč, Kiwi.com: V budoucnu poroste tlak na digitalizaci a decentralizaci práce	28-29

TOP CFO – ROZHOVOR

Radek Hovorka, Letiště Praha: Investujeme více než miliardu eur do rozvoje a rozšiřování	30-31
Jiří Ponrt, Alza.cz: Ke správnému rozhodnutí nepotřebujete „radu moudrých“ ani PowerPoint	32-33
Patrik Choleva, Skanska Poland: Budujeme novou společnost podle nejlepších zkušeností	34-35

Lucie Urválková, Uniqa ČR a SR: Hledání synergií mezi Českem a Slovenskem	36-37
Tomáš Kouřil, O2: Co jsme se naučili od start-upů a co ještě děláme ve financích špatně	38-39
Michaela Kovářová, ICZ: Každý finanční ředitel by měl být kreativní	40-41

TOP CFO – PROJEKTY

Top projekty finančních ředitelů z roku 2018	42-43
--	-------

BUDOUCNOST VELKÝCH BANKOVNÍCH DOMŮ A PLATEBNÍHO STYKU

Náhrada za makroekonomickou roli bank vlastně neexistuje	44-45
Tomáš Spurný, Moneta Money Bank: Díky technologiím pracuji méně s počítači a více s lidmi	46-47
Platební styk už není jen doménou bank	48-49

DIGITALIZACE A KONKURENCESCHOPNOST

Bylo GDPR příležitostí pro právníky, nebo se zlepšila ochrana osobních údajů?	50-51
PROČ a JAK: Strategie, která dává smysl a motivuje	52-53
Dramatické změny na světových trzích	54-55
Martin Zmelík, ČEZ Distribuce: Distribuční společnosti musí digitalizovat procesy	56-57
Jak inteligentně vyzrát na dobu digitální a neztratit se v záplavě dat	58-59
Cesta efektivní optimalizace platebních procesů	60-61
Martin Brix, LeasePlan: LeasePlan pomáhá firmám s přechodem na alternativní pohony	62-63

HISTORIE A SOUČASNOST KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

Klub finančních ředitelů Excellence in Finance	64-65
--	-------

TOP CFO – PRŮZKUM

Firmy zápasí s úspěšným zaváděním inovací	66
---	----

Partneři vydání

Hlavní partner



Partneři



Finanční ředitel roku
Výroční konference
Odborné diskuze
Finanční a manažerská akademie
Prezidentský golfový turnaj
www.cfoclub.cz



Vážené čtenářky a čtenáři,

Klub finančních ředitelů, jeho Rada i členové a finanční manažeři musí reagovat na rychle se měnící prostředí. Nové technologické trendy spojené s externí a interní digitalizací, automatizace a robotizace, posilující regulace napříč všemi odvětvími, ale také očekávané zpomalení ekonomiky ve světě, Evropě a České republice, brexit nevyjímaje – to jsou faktory, které ovlivňují vaše podnikání. Pro každého finančního ředitele je důležité vědět, jakou cestou se bude ubírat měnová politika, jaké novinky nás čekají v daňové problematice, zda je rozpočet v České republice udržitelný a jaké dopady může mít zpomalení ekonomiky. Kromě řady rizik se nám otvírá také mnoho nových možností v oblasti inovací a výzkumu za podpory ministerstva průmyslu a obchodu a dalších ministerstev nebo evropských či světových grantů. Budoucím trendům i otázkám měnové a rozpočtové politiky věnujeme první část magazínu.

Od vrcholových manažerů se očekává schopnost rychlé reakce, flexibilita a tvorba strategie, která společnosti umožní získat konkurenční výhodu, a zajistit tak trvale udržitelný rozvoj. Strategie postavená na klíčových hodnotách firmy se neobejde bez nového přístupu k informacím a řízení firmy, bez schopnosti předvídat nebo bez informačních technologií a digitalizace, které musí být součástí strategie. Nesmíme zapomenout na zcela nový přístup k řízení intelektuálního kapitálu a kreativní organizaci práce. Nejlepším postupům, nejlepší budoucí praxi a nástrojům pro dosažení excelence v oblasti strategie, digitalizace, inovací a transformace je věnována druhá část magazínu.

Inspirujte se, tvořte s námi budoucnost a buďte nejlepší!

Dean Brabec

prezident Klubu finančních ředitelů



Vážení čtenáři magazínu TOP CFO,

podnikání si skoro vždy žádá nějakou formu investic a nese s sebou určitou míru rizika jejich návratnosti. Snahou každého rozumného podnikatele nebo manažera firmy je tato rizika minimalizovat. Pokud firma nepodcení rizika, která na ni číhají na každém rohu, a naučí se je efektivně řídit, může předejít různým katastrofickým scénářům.

Troufám si říct, že v tomto směru jsou si stát a firma podobné. Ukazatele z posledních měsíců nám naznačují, že naše ekonomika po letech silného růstu začíná zpomalovat a vrací se na svůj dlouhodobý průměr. Stav veřejných financí nám ale dává ty nejlepší předpoklady vypořádat se s vlivem ekonomického cyklu s přehledem a bez výraznější újmy. Veřejné finance udržujeme přebytkové a málo zadlužené, umíme vybírat daně a neselháváme v boji s jejich miliardovými úniky, ale přitom máme rozjeté investice v řádu stovek miliard.

Přesto následky ekonomického zpomalení nesmíme podcenit. Pokud řízení nefunguje dobře, je pro stát nejjednodušší zvýšit daně. Tím sice na krátkou dobu vylepšíme obrázek hospodaření, ale zaděláme si na problémy v budoucnu. Podnikatelům rozhodně musíme život ulehčit. Proto jsme přišli se zvýšením limitu výdajových paušálů na dvojnásobek a představili jsme záměr paušálního odvodu. A při jednáních o státním rozpočtu na příští rok jsem zahájila debatu nad tím, jak ušetřit zejména na provozu státu. Ministři přistupují k mému zadání zodpovědně a sami přicházejí s návrhy, jak v resortech lépe hospodařit. Naším společným cílem je totiž efektivnější státní správa i efektivní hospodaření.

Přeji vám příjemné chvíle a spoustu inspirace při čtení TOP CFO!

Alena Schillerová
ministřyně financí

Finanční ředitel roku 2018

Klub finančních ředitelů již po patnácté vyhlásil nejlepšího finančního ředitele roku. Galavečer byl setkáním nejvýznamnějších osobností ze světa financí České republiky.



Zleva – Johnson Darkwah, CEO Gauss Algorithmic | Dean Brabec, prezident Klubu finančních ředitelů a managing partner CEE společnosti Arthur D. Little | Marian Rašík, CFO PFNonwovens Holding | Sonia Slavtcheva, CFO Allianz pojišťovna | Marian Gramata, CFO Karlovarských minerálních vod

Soutěž Finanční ředitel roku organizuje klub od roku 2006. Prvním finančním ředitelem roku byl vyhlášen pan František Lambert, tehdy finanční ředitel České televize, a to především za restrukturalizaci a finanční stabilitu tohoto veřejnoprávního média. Od té doby přibýlo dalších 45 oceněných a také titul Finanční ředitel desetiletí, jež získal pan Martin Novák, finanční ředitel Skupiny ČEZ.

Cílem soutěže Finanční ředitel roku je ocenit ty nejlepší finanční ředitele, kteří svým aktivním podílem na řízení podniku výrazně přispěli k jeho rozvoji. Finanční ředitelé hrají klíčovou roli v oblasti akvizic a fúzí, post-merger integration, stávají se aktivními a nezastupitelnými při tvorbě strategie, řídí vztah s investory, ale podílí se také velmi aktivně na řízení a plánování společnosti, zkvalitňování interních procesů, hrají klíčovou roli při zavádění informačních technologií a vedou své firmy k dosažení tzv. operational excellence. A to jsou parametry, na základě kterých se sestavuje nominace nejlepších finančních ředitelů.

Výběr nejlepších finančních ředitelů začíná nominací, které předchází analýza výkonnosti podniků na území České republiky, monitoring fúzí a akvizic, sledování a vyhodnocování jednotlivých projektů v řadě oblastí, kde je garantem finanční ředitel.

Na základě nominací, které připraví tým ekonomických analytiků, Rada Klubu sestaví list deseti nejlepších, o kterých hlasuje 25členná Finanční akademie složená ze zástupců bank, největších českých podniků a akademické sféry.

Dalšími, kdo rozhodují, jsou členové klubu, kterých je více než 100, a Rada Klubu. Jedná se o opravdu prestižní ocenění.

Slavnostním večerem provedl Dean Brabec, prezident klubu a řídící partner společnosti Arthur D. Little ve střední a východní Evropě. Během večera byl představen časopis TOP CFO 2019, který klub připravil ve spolupráci se společností Economia, a několik písní přednesla Markéta Fassati, česká sopranistka, která zpívala na všech kontinentech světa, zahajovala např. i olympijské hry v Londýně.

Projekt s největším potenciálem roku 2018

Dříve než se hosté večera dozvěděli jména těch nejlepších, byl představen vítěz kategorie Projekt s největším potenciálem roku 2018. Vítězem této kategorie se stala společnost Gauss Algorithmic, cenu za celý tým převzal CEO pan Johnson Darkwah. Projekt vyhlásil Pavel Domalewski, ředitel společnosti Domalewski Advisory.

Nejlepší finanční ředitelé roku 2018

První místo v anketě Finanční ředitel roku 2018 získal Marian Rašík ze společnosti PFNonwovens Holding, s.r.o., cenu společně vyhlásili František Lambert, historicky první výherce ocenění, a Hana Součková, ředitelka společnosti SAP.



Finanční ředitel roku 2018 – Marian Rašík, CFO PFNonwovens Holdingu

Druhé místo obsadila Sonia Slavtcheva, finanční ředitelka Allianz pojišťovny, a.s., ocenění převzala z rukou Martina Nováka, místopředsedy představenstva, zástupce generálního ředitele pro provoz a ředitele divize finance Společnosti ČEZ, a.s., a Aleše Barabase, člena představenstva a chief risk officer UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Třetí místo v anketě Finanční ředitel roku 2018 obsadil Marian Gramata z Karlovarských minerálních vod, a.s., ocenění předali Lucie Urválková, místopředsedkyně představenstva a finanční ředitelka pojišťovny Uniqa, a Martin Brix, generální ředitel společnosti LeasePlan Česká republika, s.r.o.

Již během večera se nejlepší finanční ředitelé dohodli, že vystoupí na konferenci Excellence in Finance, která se uskuteční 6. 11. 2019 v hotelu Grand Majestic Plaza.

Již nyní se můžete přihlásit na adrese cfoclub@cfoclub.cz a sledovat připravovaný program na www.cfoclub.cz.

Sdílejte s námi nejlepší praxi a staňte se také členy Klubu finančních ředitelů. www.cfoclub.cz

Deset nejlepších finančních ředitelů České republiky

Rada Klubu finančních ředitelů na základě ekonomických analýz navrhla deset nejlepších finančních ředitelů České republiky

Sonia Slavtcheva,

finanční ředitelka,
Allianz pojišťovna, a.s.

- Projekt úspěšné akvizice a fúze pojišťovací části finanční skupiny Wüstenrot v České republice s Allianz pojišťovnou
- Dlouhodobá dohoda o spolupráci ve střední a východní Evropě mezi skupinou Allianz a společností UniCredit Bank
- Allianz penzijní společnost měla v roce 2018 zisk 77 milionů korun, což bylo o 75 procent více než v předešlém roce



€

Tomáš Vahalík,

finanční ředitel, Valeo ČR

- Investice 1,9 mld. korun (celkem 6 mld. korun za období 2014–2018) s cílem podpořit budoucí růst vývoje a výroby zejména v oblasti elektromobility
- Akvizice společnosti FTE Automotive a její úspěšné začlenění do stávajících struktur Valeo s cílem dále posílit pozici Valea v oblasti snižování emisí CO₂ a elektromobility
- Dosažení dvouciferné provozní marže v nestabilním ekonomickém prostředí Ruska



€

Juraj Strieženec,

finanční ředitel, Kiwi.com

- Projekt analýzy a zpracování dat ve spolupráci s data analytics firmou pro Aero CRSS a dopadem do navýšení prodeje letenek o 47 procent



- Snížení nákladů na FX o více než 25 procent
- Zvýšení efektivity podpůrných procesů (finance, zákaznický servis, HR, facility management, ICT) o více než 10 procent

€

Lorenz Josef Pronnet,

místopředseda dozorčí rady,
E.ON Česká republika a.s.



- Úspěšné dokončení transformace distribučního segmentu pomocí podnikových transakcí, jako je odštěpení podniku a fúze společností
- Změna modelu poskytování IT služeb a zahájení činnosti E.ON Telco
- Podpora transformace a zjednodušení modelu řízení českých majetkových účastí centrálou E.ON SE a implementace modelu funkčního řízení segmentů

€

Branislav Miškovič,

finanční ředitel, Czech Media Invest a.s.

- Dokončení akvizice sítě knihkupectví Luxor (cca 900 mil. CZK obratu)
- Akvizice radiových aktivit od společnosti Lagardère v České, Slovenské, Polské republice a v Rumunsku (cca 2 mld. CZK obratu)
- Vstup na francouzský mediální trh, akvizice týdeníku Marianne a akvizice 49procentního podílu ve společnosti Le Nouveau Monde



€

Milan Kucharčík,

finanční ředitel,

Vetropack Moravia Glass

- Růst tržeb, zvýšení produktivity a udržení provozních nákladů při zachování počtu zaměstnanců vedly k dosažení EBITDA 545 mil. Kč při tržbách 2,460 mil. Kč (průběžný růst o 191 procent v období 2015–2018)
- Trvalé zlepšování poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv (equity ratio) na 69,9 procenta v roce 2018 (54,5 procenta v roce 2015)
- Dokončení tříleté implementace nástroje Business Warehouse (v rámci SAP)



€

**Marian Rašík,**

finanční ředitel,

PFNonwovens Holding s.r.o.

- Úspěšné provedení společnosti Pegas Nonwovens procesem veřejné nabídky na odkup akcií ze strany minoritního akcionáře
- Spoluúčast na přípravě a realizaci historicky největší české akvizice v USA (koupě výrobních závodů v USA a Číně ze skupiny First Quality Group)
- Integrace procesů finančního řízení, vytvoření jednotného controllingového a reportingového systému ve skupině PFN s obratem přes USD 600mil a pěti výrobními závody na čtyřech kontinentech

€

Marian Gramata,

finanční ředitel,

Karlovarské minerální vody a.s.

- Akvizice PepsiCo v CEE, která byla největší transakcí roku 2018 v potravinářské oblasti
- Řízená integrace rodinné KMV a korporátní PepsiCo v ČR, SR a Maďarsku a příprava expanze do dalších zemí SEE
- KMV zaznamenala dvojciferný nárůst EBITDA ve čtyřech po sobě jdoucích letech, jen v roce 2018 vyrostla o 21 procent (bez akvizice PepsiCo)

€

**Martin Kříž,**

finanční ředitel, Pilulka Lékárny

- Vstup na rumunský trh, začlenění Rumunska do struktur skupiny
- Významné rozšíření sítě vlastních lékáren a franšízových lékáren na 125 Pilulka lékáren
- Meziroční růst tržeb téměř o 50 procent na 1 mld. ve vlastních lékárnách a 1 mld. ve franšízové síti, pozitivní EBITDA v ČR



€

Jakub Hlavica,

finanční ředitel, Pražská teplárenská a.s.



- Dokončení projektu odštěpení nevyužitých nemovitostí a pozemků o celkové hodnotě 950 mil. Kč na společnost PT Real Estate, a.s.
- Implementace nového geografického informačního systému podporujícího jednu z největších teplárenských sítí v ČR (650 km sítí)

- Vybudování systému řízení kybernetické bezpečnosti včetně implementace podpůrného SW na log management, identity management a security management

€

Finanční ředitel roku 2018: Marian Rašík

„Těší mě, že jsem uspěl v tak silné konkurenci,“ říká v rozhovoru Marian Rašík, finanční ředitel společnosti PFNonwovens Holding.

Nejlepším finančním ředitelem roku 2018 byl zvolen Marian Rašík ze společnosti PFNonwovens Holding, která je jedním z předních světových výrobců netkaných textilií, používaných zejména na trhu osobních hygienických výrobků. Ocenění bylo vyhlášeno v rámci slavnostního večera pořádaného CFO klubem v pražském hotelu Carlo IV.

Gratuluji k ocenění. Co pro vás znamená?

Mám obrovskou radost. Když se člověk podívá na všechny nominované, jedná se o kolegy, kteří realizovali spoustu užasných projektů. O to víc mě ocenění v takové konkurenci těší.

CFO klub pořádá pro své členy mnoho přednášek a diskusí, které finančním ředitelům pomáhají při jejich práci. Účastníte se jich?

Pouze omezeně, protože naše firma má sídlo ve Znojmě a ne vždy mám možnost přijet do Prahy. Pokud je to ale jen trochu možné, snažím se akcí účastnit. Je důležité vnímat trendy ve finančním řízení a sdílet zkušenosti s ostatními kolegy. Baví mě, co dělám, a chci v tom být čím dál lepší.

Kdy jste ve financích našel zalíbení?

V podstatě už ve škole, studoval jsem střední ekonomickou školu, kde jsme finance a účetnictví měli. Pak jsem pokračoval ve studiu na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava se specializací na bankovníctví a finance. Poté jsem nastoupil jako auditor u společnosti Coopers & Lybrand. Postupně jsem procházel finančními oblastmi, nyní je to deset let, co jsem nastoupil do naší společnosti, kterou se snažíme budovat a posouvat dopředu.

Při přebírání ocenění jste uvedl, že v některých vašich rozhodnutích a krocích, za něž jste cenu získal, hrála roli rychlost. Patří k ní i stres?

Je to kombinace všeho, v některých momentech stres samozřejmě je a není zbytečný. Člověk musí udělat rozhodnutí a akce tak, aby vše fungovalo. Naučí se tedy žít se stresem a musí najít způsob, jak ho vykompenzovat. V mém případě hraje obrovskou roli rodina.

Jak se vám daří skloubit práci s rodinným životem?

Rodina je pro mě nejdůležitějším faktorem. S ohledem na to, že bydlíme kousek od Prahy, ale já pracuji ve Znojmě, kde jsem od pondělí do pátku, to máme dosti složité. S rodinou jsem tedy jen o víkendech, případně pokud společně cestujeme. Je pro mě proto nesmírně důležitá podpora manželky, která mi tím, že převzala plnou kontrolu a zodpovědnost nad řízením domácnosti, umožnila, abych se mohl věnovat své práci. Za tuto podporu jí vyjadřuji neskutečný dík. Bez jejího úsilí si to nedovedu představit.

Co pracovní tým?

Jestli jsem na něco hrdý, tak na to, že se mi podařilo vybudovat opravdu skvělý finanční tým. Ocenění patří tedy i jemu. Tím, jak se firma vyvíjela, musel náš finanční tým zvládnout plno nestandardních projektů nad rámec rutinálních pracovních záležitostí. O to více si cením jeho podpory a toho, kam jsme to společně dotáhli. Určitě je pozvu na nějakou báječnou večeři, aby z ocenění také něco měli.

Důvody nominace Mariana Rašíka

- ▷ Úspěšné provedení společnosti Pegas Nonwovens procesem veřejné nabídky na odkup akcií ze strany minoritního akcionáře
- ▷ Přemístění sídla veřejně obchodované holdingové společnosti z Lucemburska do ČR a stažení akcií z burzy cenných papírů ve Varšavě
- ▷ Spoluúčast na přípravě a realizaci historicky největší české akvizice v USA (koupě výrobních závodů v USA a Číně ze skupiny First Quality Group)
- ▷ Finanční řízení skupiny PFN s obratem přes 600 mil. USD a pěti výrobními závody na čtyřech kontinentech (ČR, USA, Čína, Egypt, JAR)
- ▷ Integrace procesů finančního řízení, vytvoření jednotného kontrolingového a reportingového systému ve skupině PFN
- ▷ Příprava a realizace první konsolidované účetní závěrky skupiny PFN za rok 2018

Marian Rašík

Pracuje ve skupině PFNonwovens od září 2009, nejprve na pozici finančního ředitele PEGAS a od června 2018 jako finanční ředitel koncernu PFNonwovens. Je absolventem Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, v oblasti financí poté působil v několika společnostech na různých pozicích.

Co je na řízení lidí nejtěžší? Nebo členy týmu považujete víc za kolegy než podřízené?

Doufám, že to můj tým potvrdí, ale beru je jako partnery. Dokud spolupráce funguje a konkrétní člověk mě nezklame, přistupuji k lidem tak, že jim a priori věřím a snažím se v nich podporovat to nejlepší, protože čím lepší budou oni, tím lepší budu i já.

Byl jste nominován z několika důvodů. Jaký byl nejdůležitější, dají-li se vůbec takto seřadit?

Nedají. Na naší firmě je zajímavé, že má pěkný příběh. Byla založena soukromými podnikateli, pak ji koupil fond privátního kapitálu, následně byla uvedena na burzu cenových papírů a pak opět částečně převzata další finanční skupinou. V podstatě jsme procházeli určitými etapami a pokaždé to bylo trochu jiné.

Důvody mé nominace jsou souhrnem různých projektů, které byly spojeny právě s převzetím novými vlastníky a následnou akvizicí ve Spojených státech a v Číně. První půlrok po akvizici byl extrémně náročný, bylo třeba společnosti rychle propojit, vytvořit systém řízení a zabezpečit veškeré funkce. Potřebovali jsme rychle začít reportovat čísla a dodávat informace dle představ našich vlastníků. Bylo to velmi intenzivní, trochu stresové, ale podařilo se a nyní fungujeme po finanční stránce jako jeden celek.

Firma se rozrostla na čtyři kontinenty. Byla jednání na různých místech něčím specifická?

Určitě, každá země je trochu odlišná. Měli jsme ale už určité zkušenosti, protože jsme vybudovali výrobní závod v Egyptě a také dokončujeme závod v Jižní Africe. Navíc při akvizici v USA a v Číně bylo našimi vlastníky rozhodnuto, že se vytvoří nová skupina včetně nového názvu a loga a musíme všem dát pocit, že se jedná o spojení rovnocenných partnerů, jejichž cílem je vytvořit nejlepšího výrobce v našem oboru na světě.

V hlavě tedy máte už nové plány?

V tomto ohledu je před námi ještě spousta práce v oblasti integrace, propojení systémů a přebírání takzvaných best practices. Jedná se o komplikovaný proces a všichni jsme teď zaměřeni na jeho úspěšné dotažení. Teprve pak začneme opět přemýšlet o dalších aktivitách a projektech.

Při přebírání ocenění jste uvedl, že pocházíte z oblasti, kde se kříží Slovensko, Morava a Polsko, máte v sobě tedy kousek od všech. Obohacuje vás to?

Nevím, jestli obohacuje, ale tím, že pocházím z oblasti, která byla relativně chudá, jsem měl větší hlad po úspěchu. A zároveň veliké štěstí, protože ze školy jsem se dostal dva nebo tři roky po revoluci, kdy byly obrovské příležitosti něčeho dosáhnout a něco vybudovat.



Začínal jste tedy od nuly?

Ano, nejsem z bohaté rodiny, všechno přicházelo postupně.

Působíte pokorně, že jste na to nezapomněl...

To ne, trochu pokory nikomu neuškodí. Někdy je legrace diskutovat o tom s dětmi, které takové podmínky nezažily. Snažíte se jim udělat život jednoduchý, otázkou je, jestli jim tím spíš neškodíte.

Každý chce pro své děti to nejlepší.

To je pravda.

Čím si vyčistíte hlavu od čísel?

Právě s rodinou – s manželkou a dětmi. Moc rádi cestujeme. Sebereme se a vyrazíme někam na výlet. Nejsem sice šílenec, který by musel dělat extrémní sporty a sportoval nějak zuřivě, ale rád si rekreačně zahraju fotbal. Nyní je málo času, ale dřív jsem také hrával na kytaru. Když jsem nevěděl, kudy kam, sedl jsem si do kouta a hrál.

Umožňujeme firmám personalizovaný přístup k zákazníkům

Před pár dny byl Gauss Algorithmic oceněn Klubem finančních ředitelů za Projekt s největším potenciálem roku 2018. Ocenění převzal CEO společnosti Johnson Darkwah, který přiblížil, jaké má firma strategie a plány na rok 2019.

Popište nám na úvod váš projekt...

Zaměřujeme se na vývoj produktů a služeb na bázi rozsáhlého zpracování dat a prvků umělé inteligence, které umožňují společnostem porozumět zákazníkům a vytvářet lepší zákaznické zážitky především v digitálním světě. Náš produkt se nazývá Gauss Customer Data Platform (CDP) a daří se nám ho nasazovat ve velkých společnostech v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Gauss CDP nabízí jak bohatý vhled do chování zákazníka, tak možnost využít okamžitě informace z analýz. V tomto produktu jsme soustředili naše několikaleté zkušenosti s pokročilou analýzou dat v e-commerce, bankovníctví nebo telekomunikacích.

Jaký je váš obchodní cíl?

Chceme, aby Gauss CDP byla běžně využívána v každodenní interakci mezi společnostmi a jejich klienty. Ať už přímo, nebo poskytnutím důležitých informací ve správný čas. Věříme, že stavíme globální řešení pro banky, pojišťovny, mobilní operátory i tradiční retailové řetězce, které se snaží více proniknout do digitálního světa.

Pro jaké klienty jste pracovali a co jste jim pomohli zlepšit?

Spolupracujeme s Raiffeisenbank v České republice, kde se náš software učí reálné zákaznické cesty, které mohou být využity například při kvalifikování nových zákazníků nebo při zlepšení procesu práce se zákazníkem a doporučení vhodného produktu či služby. Dlouhodobě pracujeme

s mobilním operátorem Slovak Telekom, který je zároveň skvělým partnerem. Společně pracujeme nejen na zlepšení služeb pro jejich zákazníky, ale podílíme se také na analýzách v rámci jiných iniciativ, jako jsou například smart cities. Velmi se také letos těšíme na výsledky spolupráce s bankou Credit Suisse.

Gauss Algorithmic

- ▷ Společnost Gauss Algorithmic se zabývá analýzou velkých dat, strojovým učáním, prediktivní analytikou nebo využitím big dat v oblasti e-commerce, fintech či telco.
- ▷ Byla založena v roce 2013 a už o dva roky později obdržela cenu Vizionáři 2015.
- ▷ Tým tvoří přední specialisté na vědecké i komerční využití umělé inteligence a zkušení manažeři s dlouholetou praxí v marketingu a finančním řízení.
- ▷ V posledních dvou letech uspěla firma ve dvou prestižních mezinárodních programech: v rakouském fintech akcelérátoru Elevator Lab pořádaném Raiffeisen Bank International a švýcarském Kickstart Acceleratoru.
- ▷ Úspěch v Kickstart Acceleratoru firmě otevřel cestu ke spolupráci s Credit Suisse, druhou největší švýcarskou bankou.
- ▷ Zaujala svým řešením datové integrace pro finanční sektor a retail, které umožňuje propojení on-line a off-line dat a jejich realtime zpracování s využitím umělé inteligence.



Jiří Polcar a Johnson Darkwah na MindForge Kickoff 2019

Jaký dopad má vaše řešení na finanční služby a jejich běžný provoz?

Správné informace doručené rychle a spolehlivě nabízí finančním institucím vytvářet pozitivní zákaznické zážitky podobně jako u jiných oblíbených internetových služeb. Ve Švýcarsku jsme měli možnost vyměnit si zkušenosti s lidmi z úspěšných projektů Revolut a Delivery Hero. Pro tyto společnosti je detailní analýza a znalost zákazníka naprosto klíčovou záležitostí. Naše řešení umožňuje jak vytvářet nové zdroje tržeb, tak šetřit zbytečné náklady. Velkou konkurenční výhodou je pak možnost integrace s datovými zdroji mimo danou společnost a získání širšího kontextu.

Mohou vaše řešení využít i společnosti mimo finanční sektor?

Ano. Jedním z našich nejbližších cílů jsou tradiční retailové společnosti. Chceme jim díky datovým analýzám umožnit personalizovaný přístup k zákazníkům. Pro obchody s potravinami může být složité optimalizovat marketingové snahy, protože reálně netuší, kteří návštěvníci z webu nebo mobilních aplikací skutečně dorazí do prodejen. Na druhou stranu je potřeba zdůraznit, že

integrace dat v této oblasti je velmi náročná. Navazujeme spolupráci s výrobcí pokladen a platebních terminálů, abychom našim klientům celý proces usnadnili.

Co vám nejvíce pomohlo v rozvoji a růstu firmy?

I když jsme stále start-up, snažíme se odvádět velmi pečlivou a profesionální práci. V minulosti nás naši klienti doporučili svým kolegům v oboru nebo i vlastním klientům. Kromě toho se nám podařilo uspět v rámci dvou prestižních startupových akceleračních programů, kam se běžně hlásí několik stovek společností z celého světa. Usnadnilo nám to získání kontaktů na správné osoby i některé nové klienty.

Jaké jsou vaše cíle pro rok 2019?

Čeká nás opravdu hodně práce. Musíme rozšířit tým, abychom stačili dodávat v požadované kvalitě. V rámci produktu se hodně zaměříme na integraci dat a automatizaci úloh, kde můžeme uživatelům ušetřit čas. Věříme, že díky našemu řešení budou i jiné inovativní týmy moci vylepšit své produkty, proto bychom také chtěli spustit partnerský program. V neposlední řadě budeme pokračovat ve snaze expandovat do dalších zemí. €

ČNB pracuje i s extrémními scénáři brexitu

Rozhovor s Vojtěchem Bendou,
členem bankovní rady ČNB

Česká národní banka drží od loňského listopadu svou klíčovou úrokovou sazbu na úrovni 1,75 procenta. Riziko tvrdého brexitu i domácí inflační tlaky však mohou situaci brzy změnit. „Domnívám se, že prostor pro zpřísňování měnové politiky tady je i za cenu dočasného zpomalení růstu,“ říká člen bankovní rady Vojtěch Benda.

V únoru Česká národní banka zveřejnila prognózu vývoje ekonomiky, ve které předpokládá mimo jiné růst HDP kolem tří procent. Nyní připravujete další odhady. Budou se nějak výrazně lišit?

Nová prognóza bude k dispozici až v květnu, ale pokud mohu soudit, myslím, že se od té únorové příliš lišit nebude. Předpokládám, že se letošní růst HDP opravdu udrží v rozmezí 2,5 až 3 procent. Je také pravděpodobné, že budeme ještě několik měsíců čelit vyšší inflaci a postupně bude zpomalovat růst mezd k hranici 5 procent, což už je dlouhodobě udržitelná hladina. Nicméně z minulosti máme zkušenosti, že v České republice růst mezd zpomalí až tehdy, kdy se dostane ekonomika do recese. To by pak znamenalo vyšší inflaci kvůli setrvačnosti růstu mezd při pomalejším ekonomickém růstu. Pokud by se k tomu navíc ještě přidalo riziko tvrdého brexitu, tak bychom už měli jako centrální banka velké dilema, zda takzvané šlápnout na brzdu, abychom dodrželi inflační cíl, nebo zda do vývoje stále ještě nezasahovat.

Když hovoříte o brexitu, jak velkým rizikem je pro naši ekonomiku?

Zatím to vypadá, že přímý dopad bude relativně malý, protože Velká Británie není naším klíčovým exportním partnerem. Ale nepřímé dopady by mohly být zásadnější, české firmy totiž exportují subdodávky pro německé podniky, které mají ve Velké Británii mnoho zákazníků. A pokud by brexit vyústil například v dočasné omezení obchodu mezi Velkou Británií a EU, tak by česká ekonomika mohla zpomalit až o jeden procentní bod. Jsme v tomto ohledu hodně vázaní na Německo, takže do jisté míry záleží na něm. Dalším dopadem by mohlo být například oslabení eura vůči dolaru, což by pro nás znamenalo inflační tlaky z eurozóny, posílené o to, že by nejspíše oslabil koruna vůči euru. Na jedné straně by tedy stálo oslabení zahraniční poptávky s dopadem na domácí ekonomiku, což je

protiinflační riziko, a na druhé straně vyšší inflace z titulu slabší koruny a silnějších zahraničních inflačních tlaků. Nemyslím si, že by se takto extrémní scénáře vyplnily, ale pokud by nastaly, vidím spíše proinflační rizika a přikláněl bych se k přísnější měnové politice. Což by znamenalo vyšší úrokové sazby o půl až tři čtvrtiny procentního bodu.

Co by toto zvýšení sazeb znamenalo pro českou ekonomiku?

Mandát ČNB je poměrně jednoznačný, máme za úkol udržování cenové a finanční stability. Takže v případě proinflačního prostředí bychom měli reagovat zpřísněním měnové politiky tak, abychom inflační tlaky zchladili, i když tímto krokem zpomalíme ekonomický růst. Máme nezaměstnanost na historických minimech, takže si myslím, že nebude problém, pokud ekonomika dočasně poroste pomaleji. Samozřejmě jiná situace by byla v případě vysoké nezaměstnanosti, kdy by takové opatření mohlo mít negativní efekty na ekonomický vývoj.

V současné době jsme blízko horní hranice tolerančního pásma inflačního cíle, přesto se bankovní rada, které jste členem, rozhodla úrokové sazby nezvyšovat. Proč?

V prvé řadě je třeba říci, že bankovní rada nerozhoduje na základě aktuální výše inflace, ale na základě prognózy budoucího vývoje. Bankovní rada není monolit, máme sedm členů a každý vnímá případná rizika budoucího vývoje jinak. Já jsem hlasoval pro zvýšení úrokových sazeb, protože příliš nevěřím tomu, že růst mezd letos zpomalí nějak výrazně. Vidím tak prostor pro zpřísňování měnové politiky. Nicméně většina bankovní rady volila spíše opatrný přístup a konečné rozhodnutí se odvíjí od hlasování, přičemž každý máme jeden hlas. Toto rozhodnutí nezvyšovat úrokové sazby respektuji a chápu. A ani si ne-

Bankovní rada není monolit, máme sedm členů a každý vnímá případná rizika budoucího vývoje jinak.

myslím, že by se ekonomika vymkla z kloubů, když sazby neporostou tak, jak si představuji. I když si stojím za tím, že prostor tu je.

Jaké nástroje má vlastně centrální banka k tomu, aby ekonomiku udržela na uzdě?

Měnová politika má jeden hlavní nástroj a to je nastavení výše úrokových sazeb. Tím nepřímo ovlivňujeme i ostatní tržní úrokové sazby, tedy to, za kolik si firmy i domácnosti půjčují a za kolik ukládají peníze na účtech. Můžeme tak brzdit či stimulovat ekonomiku přes úrokový kanál a ovlivňovat inflaci. Dalším nástrojem, který už centrální banka použila, jsou devizové intervence, kdy se dočasně oslabí koruna. Smyslem intervencí, které ČNB zahájila v roce 2013, bylo zabránit kumulaci deflačních tlaků, jež by mohly mít velmi nepříznivé dopady na českou ekonomiku. V té době byly úrokové sazby už rok na nule. A tehdy bankovní rada usoudila, že nechce jít do záporných sazeb, protože by to v domácím prostředí nemělo kýžený efekt. Ale i kurzové intervence jsou extrémním nástrojem, který bych vyloučil, dokud máme nástroj v podobě úrokových sazeb. Proti deflaci lze teoreticky použít i další možné nástroje, jako je třeba metoda „helicopter money“ čili dodávání peněz na spotřebu v omezeném časovém rámci s cílem stimulovat spotřebu a ekonomický růst.

Znamená to, že stát „hodí z vrtulníku“ občanům peníze na útratu?

Jde zatím o teoretický koncept, který ještě nikdo v realu nepoužil. Teorie opravdu spočívá v tom, že pokud je ekonomika v dlouhodobé deflaci, daruje stát každému člověku určitý obnos a ten se musí ihned utratit. V teoretické rovině postup funguje, protože dostane peníze do oběhu a vede k nastartování ekonomiky. Nicméně aby u nás mohl být podobný nástroj použitelný, bylo by třeba změn v zákonech a hlavně by se musel vymyslet způsob, jak docílit okamžitého přesunutí peněz do spotřeby, protože jinak to nemůže fungovat. Touto myšlenkou se zabýváme, ale není to nástroj, který bychom mohli v blízké budoucnosti využít. Navíc pro to není v této fázi ekonomického cyklu důvod.

Jsou rizika deflace větší než rizika inflace?

Deflace je pro ekonomiku jednoznačně škodlivější než i vyšší míra inflace, pohybuje se až kolem pěti procent. Pokud totiž začnou klesat ceny, veřejnost i firmy znejistí a začnou odkládat spotřebu. Tento jev má za následek tlak na další pokles cen a ten znamená pokles marží výrobců a prodejců, což s sebou samozřejmě nese nutnost snižování nákladů. Většina zaměstnavatelů v takovém případě sáhne po propouštění a v tuto chvíli se roztáčí spirála, kdy roste nezaměstnanost, zároveň klesá kupní síla, protože lidé závislí na sociálních dávkách nakupují méně, a hrozí tak reálné riziko recese. Tento stav se brzdí daleko hůře než inflace, protože inflaci je možné zastavit v podstatě velice rychle zvýšením úrokových sazeb. Ale pokud by chtěla centrální banka podpořit ekonomiku v recesi a deflační spirála, tak nemá moc prostoru, protože sazby nelze snižovat do záporu nekonečně. Takové deflační období si prožilo například Japonsko a dodnes se jím, i přes masivní a nestandardní uvolňování měnové politiky japonské centrální banky, nepodařilo navrátit k normálnímu cenovému růstu a cenové stabilitě.



Vojtěch Benda

Vystudoval Fakultu mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. V roce 1998 nastoupil do České národní banky (ČNB) jako referent do měnové sekce, později zde zastával pozici hlavního analytika. V letech 2006 až 2012 působil jako senior ekonom v mezinárodním týmu ekonomického výzkumu finanční skupiny ING, kde se věnoval makroekonomické analýze a strategii pro finanční trhy. V letech 2013 až 2014 měl na starosti analýzu a strategii akciových trhů jakožto hlavní ekonom ve společnosti BH Securities. Od dubna 2014 působil v ČNB jako poradce člena bankovní rady Jiřího Rusnoka. Od 1. července 2016 je členem bankovní rady České národní banky.

Centrální banky mají k udržování cenové a finanční stability různé přístupy. Jak je na tom ČNB?

Určitě jsme proaktivní banka, což znamená, že se snažíme jednat s předstihem a preventivně zavádíme opatření, abychom předpokládané události korigovali, pokud nejsou v souladu s plněním našeho inflačního cíle. Opatření měnové politiky působí na ekonomiku se zpožděním, proto je pro nás důležité korigovat především možný budoucí vývoj než reagovat zpětně na nastalé jevy.

Chci zjednodušit daňový systém a spustit on-line finanční úřad

Rozhovor s Alenou Schillerovou,
ministřiní financí ČR

Od vzniku samostatné České republiky jste první ženou na pozici ministra financí. Co předcházelo prosinci 2017, než jste se ujala funkce?

Šla jsem postupně, krůček po krůčku. Ve finanční správě jsem pracovala na nejrůznějších pozicích více než 25 let. Nyní jsem ministryní financí, což nepřišlo samo od sebe. Je to výsledek rozhodnutí, která jsem učinila na zásadních křižovatkách svého předchozího života. A také toho, jak jsem se zvládla postavit k nejrůznějším výzvám. Budování kariéry je celoživotní cesta, během níž získáváme potřebné zkušenosti a poučujeme se z vlastních chyb. A v čem je to nyní jiné? Být ministryní znamená mnohem více odpovědnosti, kterou si naplno uvědomíte až ve chvíli, kdy stojíte na jednání vlády prakticky proti všem kolegům a snažíte se jim vysvětlit, že každá koruna, kterou chtějí dát na tu či onu prioritu, bude jinde a někomu jinému chybět. Další důležitý rozdíl je v úhlu perspektivy, která se vám postupně otevírá. Na jednu stranu problémy vnímáte více v kontextu a souvislostech, na stranu druhou se už nemůžete příliš zabírat detaily, protože na to jednoduše nemáte kapacitu. A protože znalost detailu je pro dlouholetého kariérního úředníka velmi důležitá, musíte se více spoléhat na profesionalitu a spolehlivost svých kolegů.

V profesní kariéře jste zažila 12 ministrů financí, měla jste možnost se blíže seznámit s jejich prací? Máte nějaký vzor od nás či ze zahraničí?

Nejtěsněji jsem jako náměstkyně pro daně a cla spolupracovala s tehdejšími ministry Andrejem Babišem. Jako jeho přímá podřízená jsem s ním byla prakticky v každodenním kontaktu, i díky tomu jsem získala celkem solidní průpravu pro funkci ministryně financí. Největší inspirací je však pro mne Alois Rašín. Chtělo to hodně odvahy zahájit měnovou reformu, která položila základy československé koruny. Jako ministryně jsem si oblíbila také jeho motto, kterým proslul a které zní: Pracuj a šetři. Myslím, že si ho od něj při blížících se jednáních o rozpočtu, zejména s některými ministry, budu muset občas vypůjčit.

Abychom udrželi krok s vyspělými státy Evropské unie, musíme podporovat investice s vyšší přidanou hodnotou.

Jaké jste si osobně nastavila priority a cíle?

Chci zjednodušit daňový systém a spustit on-line finanční úřad tak, aby každý mohl vyřešit své daňové záležitosti rychle a pohodlně přes internet. I nadále budu dělat vše pro to, aby v Poslanecké sněmovně prošel návrh novely zákona o elektronické evidenci tržeb a byly spuštěny zbývající fáze EET. A samozřejmě musíme držet na uzdě veřejné finance, aby jejich stav zůstal jedním z nejlepších v EU.

Čím to, že státní rozpočet byl přebytkový v letech 1993–1995 a poté až v roce 2016, resp. 2018, přestože za tu dobu došlo k poklesu reálného HDP jen pětkrát?

Při sestavování rozpočtu hrají velkou roli vládní priority, ale rozpočet je třeba sestavovat i s ohledem na vývoj ekonomiky. Spoléhat se na růst nestačí. Ten má sice spolu s nízkou nezaměstnaností na loňském přebytku státního rozpočtu zásluhu, ale prakticky stejným dílem k tomu přispěl lepší výběr daní. Příjmy z daní rostly rychleji než ekonomika, což je nejlepším důkazem, že naše opatření proti daňovým únikům fungují.

Také bych ráda připomněla, že v roce 2016 se dostalo poprvé do přebytku strukturální saldo, které zachycuje bilanci našeho hospodaření očištěnou od vývoje ekonomiky. Loni bylo v přebytku 1,1 % HDP, což nás v Evropě řadí na přední příčky. Nespoléháme se tedy na ekonomický růst a zdravá kondice veřejných financí je výsledkem naší odpovědné fiskální politiky. Pokud by měly někdy přijít horší časy, my na to budeme připraveni.

Jaký očekáváte vývoj hlavních ekonomických ukazatelů?



Alena Schillerová

Vystudovala práva na Masarykově univerzitě v Brně. Působila jako ředitelka Finančního úřadu Brno-venkov a také jako ředitelka Odboru právního a daňového procesu Generálního finančního ředitelství. Mimo jiné byla členkou Vědecké rady Fakulty podnikatelské VUT a členkou pracovní komise pro finanční právo Legislativní rady vlády. V roce 2016 se stala náměstkyní pro daně a cla na Ministerstvu financí ČR. V prosinci 2017 byla jmenována do funkce ministra financí.

To, že ekonomika nyní zpomaluje, nás nepřekvapuje, prostě se vrací na svůj dlouhodobý průměr. V lednové prognóze počítáme pro letošní rok se stále solidním 2,5% růstem. Díky tomu, že udržujeme přebytkové a málo zadlužené veřejné finance, máme rekordně nízkou nezaměstnanost a paradoxně i řadu volných pracovních míst, nám rozhodně nehrozí tvrdý pád. Dokážeme i bez drastických škrtů zvládnout to, co ekonomové nazývají „soft landing“, tedy měkké přistání.

Jaký očekáváte dopad do státního rozpočtu České republiky? Jaké strukturální změny očekáváte v příjmech a výdajích státního rozpočtu do roku 2025?

Naše ekonomika i stav veřejných financí nám dávají slušné předpoklady vypořádat se s vlivem ekonomického cyklu s přehledem a bez výraznější újmy. Jak jsem řekla, naši ekonomiku patrně v dalších několika letech čeká měkké přistání. Prevence je ale vždy lepší než léčba. Proto budeme s ostatními ministry pokračovat v hledání úspor na správných místech. Mám na mysli zejména snižování nákladů na provoz resortů a optimalizaci počtu a struktury úředníků ve státní správě. A potřebujeme samozřejmě modernizovat nepřehledný a nákladný systém sociálních dávek, tak aby sloužil skutečně potřebným.

Počítá vláda s uvolňováním prostředků na podporu růstu ekonomiky, pro vstup zahraničních investorů či na budování infrastruktury?

Abychom udrželi krok s vyspělými státy EU, musíme podporovat investice s vyšší přidanou hodnotou, třeba do technologických center. Proto jsme změnili systém investičních pobídek tak, že o přiznání daňových úlev bude rozhodovat vláda. Investiční pobídky ve formě daňových úlev, které nás od roku 2001 stály už 56 mld. korun, mohl v případě splnění podmínek získat automaticky každý. Nově už budeme pečlivě vybírat, jaký projekt podpoří.

Jaké jsou cíle a hlavní pilíře daňové reformy, jaká pozitiva přinesou?

Drobní živnostníci a podnikatelé jsou přirozeným pilířem každé ekonomiky. Naším dlouhodobým cílem je snížit jim daňovou zátěž a administrativní náklady. Mou prioritou je zjednodušování daní a všeho, co s touto nepříjemnou povinností souvisí. Spuštění těch největších projektů, jako je on-line finanční úřad, je sice před námi, ale daňovou administrativu se nám daří snižovat už teď. Podle nejnovější studie Světové banky klesl počet hodin, které musí podnikatel strávit plněním svých daňových povinností, mezi roky 2016 a 2017 rovnou o šest hodin.

ČR není příliš úspěšná v čerpání evropských prostředků, často se hovoří o nevhodné alokaci, pracuje ministerstvo na zlepšení této situace?

Nemyslím, že by ČR nebyla v čerpání evropských dotací úspěšná. I díky čerpání těchto peněz dopadaly státní rozpočty lépe, než byl plán. Obecně jsem proti posílení role Evropské komise a oslabování rozhodovací pravomoci jednotlivých členských států. K největšímu oslabení by pravděpodobně došlo u menších států, tedy i ČR. Chápu, že je nutné při řešení hospodářských politik postupovat jednotně, ale je třeba respektovat specifickou rozpočtovou politiku každého členského státu i odlišnosti jejich ekonomických podmínek.

Jaká je situace v oblasti řešení důchodové reformy?

Důchodová reforma je prioritou naší vlády. V únoru se poprvé sešel odborný pracovní tým pro důchodovou reformu, který zhodnotil dosavadní návrhy, aktuální situaci a předpokládaný vývoj. Pak by měl předložit návrh řešení, které zachová stávající nároky, definuje standard plošného zabezpečení ve stáří na principu solidarity, posílí princip zásluhovosti a bude motivovat lidi v aktivním věku, aby využívali podporované formy individuálního zajištění na stáří. Gestorem tohoto úkolu z programového prohlášení vlády je nicméně MPSV. Za svůj resort mohu jednoznačně říci, že jsme připraveni na co nejtěsnější spolupráci.

Důchodový systém je třeba reformovat teď, když je ještě v kondici

Rozhovor s Evou Zamrazilovou,
předsedkyní Národní rozpočtové rady

Stejně jako evropské ekonomiky i ta česká postupně zpomaluje svůj růst. Znamená to, že daňové příjmy státního rozpočtu a příjmy z pojištění na sociální zabezpečení budou nižší, než se očekávalo v době, kdy se rozpočet sestavoval. „Bude třeba šetřit na provozu státu a také je nutné uvažovat nad celkovou reformou důchodového systému,“ říká ekonomka a předsedkyně Národní rozpočtové rady.

Hned na začátek se zeptám, jak se vlastně sestavuje rozpočet?

Je to hodně matematiky a statistiky, ale ve zkratce by se dalo říci, že ministerstvo financí vytváří z dostupných dat výhledy do budoucna o očekávaném makroekonomickém vývoji. Na základě těchto predikcí se následně tvoří fiskální prognóza, což znamená, že se odhadují příjmy státního rozpočtu, zejména výše vybraných daní a odvodů na sociální pojištění. Zároveň se tvoří i odhad výdajů a už v tento moment vznikne určitá výše salda. Poté rozpočet projedná vláda, na její úrovni probíhají jednání s ministry o jejich potřebách. Dále je celý proces už především na jednání poslanců, kteří nejprve schválí příjmy, výdaje i saldo a následně v rámci těchto mantinelů předkládají pozměňovací návrhy. Poté se rozpočet dopracuje a schvaluje v Poslanecké sněmovně. V průběhu procesu se ale samozřejmě mění i ekonomický výhled, což může skutečně výsledky hospodaření státu více či méně ovlivnit.

Ano, v několika předchozích letech skončilo hospodaření České republiky s lepším výsledkem, než se předpokládalo. Myslíte si, že se tento trend udrží i pro rok 2019?

Až do roku 2018 zaostávaly výhledy ekonomiky za skutečností, což znamená, že se ekonomika vyvíjela lépe, než jaké byly původní odhady, když se rozpočty připravovaly. Pro rok 2019 to vypadá, že je rozpočet sestaven na odhadech, které se v současné chvíli zdají být mírně optimistické. Původně totiž ukazovaly na tříprocentní růst HDP, na vyšší spotřebu domácností i na vyšší objem mezd a platů,

než jakých bude za rok 2019 pravděpodobně dosaženo. Neznamená to ovšem, že se hospodářský růst zastaví, jeho tempo jen nebude tak rychlé jako v minulých letech.

Má na pomalejší růst českého hospodářství vliv zpomalování evropských ekonomik, zejména té německé?

Určitě. Německo je náš hlavní obchodní partner, třicet procent veškerého našeho exportu míří právě tam. Ve druhé polovině loňského roku se Německo jen stěží vyhnulo technické recesi, jeho výkon byl skutečně slabý. Původní výhledy pro rok 2019 hovořily o růstu 1,3 procenta. V současné době však padají k jednomu procentu a některé jsou ještě pesimističtější. Osobně se domnívám, že za tímto německým zpomalením stojí očekávání a příprava brexitu a obchodní válka mezi USA a Čínou. Její nepřímou obětí je celá Evropa, ale na Německo to dopadá asi nejvíce. Navíc je problém i na trhu s automobily. Když se všechny tyto rizikové faktory smíchají, je zpomalování ekonomiky logickým vyústěním. V blízké budoucnosti se dozvíme, zda je německé zpomalení dlouhodobým trendem, nebo zda některá rizika odpadnou. Je totiž možné, že například problémy v automobilovém průmyslu budou jen přechodné.

Jaká opatření by Česká republika měla zavést, aby dokázala vyvážit zpomalující růst?

Myslím, že škrtání investic by teď nebylo tou nejlepší cestou. Osobně vidím smysl spíše v šetření na straně provozních výdajů, což může navíc vést i k vyšší efektivitě státní správy. Ale nemusí jít hned o propouštění,

*Problém nastane, až začne odcházet
do důchodu generace narozená
v sedmdesátých letech minulého století.*



Eva Zamrazilová

Je předsedkyní Národní rozpočtové rady, mezi lety 2008 a 2014 působila v bankovní radě ČNB. Vystudovala VŠE v Praze, kde od roku 1990 také přednáší. Jako vědecká pracovníce Ústavu prognózování VŠE se podílela na řadě studií zaměřených na transformaci české ekonomiky. Působila také v Ekonomickém ústavu Československé akademie věd, ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí a v Komerční bance.

začnou dělat, teprve až když budou deficity důchodového systému hluboké. Úpravy mohou spočívat například ve zvyšování určitého typu daní, posunu věku odchodu do důchodu, případně se lidé budou muset spokojit s menším náhradovým poměrem mezi průměrnou mzdou a průměrným důchodem. Nebo se stát bude muset více zadlužit, aby na důchody měl peníze. Které řešení se nakonec přijme, a může jít o kombinaci různých opatření, bude asi nejméně záviset na politické situaci. Nicméně mně se tahle nejistota nelíbí, protože si myslím, že mladí lidé, kteří nyní vstupují na trh práce, by měli mít daleko jasnější vizi o tom, co je v průběhu jejich profesní kariéry bude čekat v oblasti daní a s jakým důchodem od státu mohou počítat na jejím konci. Adaptační změny vlastně vnímám jako změny pravidel v průběhu hry.

Jak by se tedy měla situace řešit?

Domnívám se, že základem je nalézt celospolečenskou shodu ohledně toho, jak naplánovat důchodovou reformu pro roky 2038 až 2068. To jsou klíčové roky. Po roce 2068 se s největší pravděpodobností demografická situace zase zlepší, takže zátěž pro veřejný rozpočet už nebude tak dramatická. Je ale nutné si říci, jak spravedlivě překlenout tu generační obměnu. Pokud se důchodová reforma pro tyto roky bude připravovat, bude nejspíše nutné najít nějaký kompromis mezi zmíněnými faktory, tedy například mezi hýbáním hranicí odchodu do důchodu, kterému se asi v určité podobě nevyhneme, či zvýšením příjmové strany. Jestliže se však k reformě během několika let nikdo neodhodlá, začne ve druhé polovině 30. let strmě narůstat naše zadlužení a jakákoliv snaha s tím něco udělat bude stát mnohem více peněz, než by stála nyní.

Znamená to, že by dluh mohl být v rádech stovek procent HDP?

Ano. Dělal jsem analýzu toho, jak by se vyvíjela zadluženost, pokud by platily zákony a daně tak, jak jsou nastaveny dnes. Počítali jsme také s poměrně příznivým výhledem ekonomiky. A výsledkem je, že i kdyby nedošlo k reakci finančních trhů na rostoucí zadluženost a sazby úroků by zůstaly v současné výši, tak by dluh sektoru veřejných institucí vzrostl zhruba na 180 procent HDP v roce 2068. A pokud by trh zareagoval a promítl rostoucí zadlužení České republiky do vyšších úroků, za které si stát půjčuje, tak jsme zhruba u 230 procent HDP. V čase samozřejmě mohou probíhat nějaké dílčí korekce, ale ten trend růstu zadlužení je de facto nezvratný. Proto je třeba najít opravdovou shodu v tom, co dělat dál.



i když lidé, kteří odcházejí ze státní správy, mají kvalifikaci a s umístěním na pracovním trhu by neměli mít potíže. Hovořím teď spíše o postupném zeštíhlování státní správy zejména nenabíráním nových zaměstnanců za ty, kteří budou odcházet. Ať už do penze, nebo do soukromého sektoru.

Rozpočet aktuálně počítá se schodkem 40 miliard korun, vláda přesto odsouhlasila zvýšení důchodů nad úroveň danou zákonem.

Myslím, že zvyšovat mandatorní výdaje, tedy výdaje, jež jsou ze zákona povinné a nelze je při plánování rozpočtu měnit, je rizikové. Za poslední léta se jejich podíl na všech výdajích zvýšil zhruba o dva procentní body, což je docela hodně. Prostor vlády pro reakci na hospodářský vývoj se potom opravdu zužuje. Takže pokud bych se k tomu měla vyjádřit, zůstala bych pouze u zákonného navýšení důchodů. Tedy valorizace ve výši inflace plus jedné třetiny růstu reálných mezd.

Když jsme u důchodů, v jaké kondici je v současné době důchodový systém?

V současné době je v dobrém stavu a ještě tak patnáct až dvacet let v dobrém stavu bude. Problém nastane, až začne odcházet do důchodu generace narozená v sedmdesátých letech minulého století. Pak se totiž rychle začne měnit poměr mezi lidmi, kteří jsou ekonomicky aktivní, a mezi populací, která je na nich závislá, tedy obecně lidmi ve věku šedesáti pěti let a více. Systém se dosud adaptoval průběžně a zatím to vypadá, že se tak bude dít i nadále. To znamená, že se změny parametrů

Vláda by si měla vytvořit fiskální prostor pro dobu zpomalení a recese

Rozhovor s Janou Matesovou, ekonomkou a bývalou zástupkyní České republiky ve Světové bance

V dnešní době otevřeně diskutujeme o zpomalení ekonomiky evropské a současně také české. Jaké ukazatele se používají pro hodnocení výkonnosti ekonomiky z pohledu Světové banky?

Světová banka (SB) používá k hodnocení ekonomik stejná data jako analytici velkých soukromých finančních domů, jen k tomu často zná i hodně „ze stěev“ jednotlivých ekonomik, svých klientů – rozvojových a rychle rostoucích zemí. SB sleduje finanční a makroekonomická data, údaje o náladě na trzích i data z vlastních operací a hodnocení finančního trhu členských zemí. Zohledňujeme i vlastní zájem, protože dvě hlavní akciové společnosti Skupiny SB, Mezinárodní finanční korporace (IFC) a Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj (IBRD) své operace primárně financují na kapitálovém trhu. Tam získávají i prostředky na úvěry poskytované dále zemím, jejichž vládám nebo firmám by trhy samy nepůjčily. Roční objem upisovaných finančních produktů samotné IBRD, obvykle strukturovaných dluhových produktů, činil v posledních letech kolem 35 miliard amerických dolarů a od letošního pololetí by se měl zvýšit k 55 miliardám. Velkým podnikům a investorům se tedy vyplatí i sledovat, co a v jaké podobě Skupina SB upisuje. Obě instituce jsou do značné míry ochotné strukturovat upisované produkty i na míru držitelům volné likvidity.

Jak jsou data spolehlivá?

Pokud jde o data, na nichž jsou založeny analýzy, troufám si říci, že velmi. Obvykle prošla detailním rozбором obsahu a interpretace s primárním sběratelem dat anebo si je SB kvůli přesnosti a interpretaci sbírala v zemi sama. Pokud jde o data na adrese data.worldbank.org exportovatelná k dalšímu analytickému zpracování, ta většinou pocházejí od statistických služeb jednotlivých zemí. Jejich důvěryhodnost závisí na tom, nakolik věříte metodologii a transparentnosti tamních statistik. Například není pravděpodobné, že by podíl klasifikovaných úvěrů na poskytnutých úvěrech v čínských bankách byl jen zhruba o sedminu či devítnu vyšší než v německých, ale většina čínských bank, až na ty největší, nevede účetnictví

v žádném z mezinárodních účetních systémů pro banky. K nezavádějícímu využití těchto dat je tedy třeba znát i něco z kontextu. Jeden důležitý fakt je obecný a uvedu ho i zde. Mnoho růstových charakteristik v databázích SB je odvozeno od HDP a jiných makroekonomických agregátů v paritě kupní síly, nikoliv v běžných cenách nebo nejen v nich. SB používá takzvanou metodu atlasu. Mohu dodat, že SB v mnoha posledních letech vede i statistiku národních účtů pro OSN, má tedy nejlepší dostupná data pro cenovou statistiku ke zjišťování parit kupní síly.

Jakou roli hraje brexit?

EU opouští druhá nejsilnější ekonomika, opravdu globální hráč s jasným globálním étosem, funkčními kontakty napříč všemi kontinenty, navíc strategicky důležitý z hlediska rostoucích bezpečnostních rizik ve světě a z hlediska měnící se polarity. A EU, zahleděná do svého „dnes“, ani hluboce nepřemýšlí o tom, zda brexit nemá vedle subjektivního faktoru i objektivní, anebo aspoň široce platné příčiny, které způsobují, že EU už ztratila svou roli geopolitické dvojky a ekonomické jedničky až dvojky a že vlak inovací jí ujíždí každým rokem více? Do budoucna to nevěstí z hlediska globálního vlivu EU ani apetitu investorů mnoho dobrého. Krátkodobě ukazatele z americké ekonomiky i ekonomiky eurozóny hlásí, že hlubší zpomalení musíme čekat buď už v příštím roce, nebo v roce 2021.

Máme čekat další krizi?

Cyklický charakter tržních ekonomik se nezměnil, ode dna posledního propadu uplynula už dekáda, nejde tedy o překvapení. Nečekejme ale takovou hloubku krize

Krátkodobě ukazatele hlásí, že hlubší zpomalení ekonomiky musíme čekat buď už v příštím roce, nebo v roce 2021.

jako roku 2008. Nicméně příští krize může být vleklá, protože tradiční nástroje, zejména měnové, ale v některých zemích i fiskální politiky jsou ve vyspělém světě převážně vyčerpány. Že urychlí už probíhající mocenské přerozdělení světa, je dost pravděpodobné. Spouštěčem může být brexit i obchodní války, i když jejich plnému rozvinutí z řady důvodů nevěřím. Spouštěč může přijít i z ekonomické nestability v některých rozvojových a dříve rychle rostoucích zemích Jižní Ameriky, Eurasie i Afriky a z dopadů brexitu bez dohody i z jiných příčin, mezi nimiž uvedu energetický trh či napětí ve veřejných financích řady zemí. V delším horizontu pak hlavním spouštěčem mohou být důsledky čtvrté průmyslové revoluce, v níž Evropě začíná ujíždět vlak pro trh práce a pro sociální nerovnosti ve společnosti. Krize může přijít i z už existujících názorových propastí v nejvyspělejších společnostech. V jejich prohlubování hrají velkou roli tři faktory: rostoucí nerovnosti v důsledku překotného tempa inovací a způsobu řešení předchozí globální krize, kdy k velmi levnému kapitálu dostal přístup jen malý segment investorů a mohl ho enormně zhodnotit, migrace ohrožující soudržnost a vnitřní bezpečí vyspělých zemí a dále fenomén vlastníků a účastníků platforem sociálních sítí a jeho důsledky pro demokracii a rozhodování v národních státech.

Jak velkou hrozbou je zpomalení růstu Číny?

Je to stejně jisté, jako že těhotenství ženy jednou skončí. To je jistota, ne zdar, a je nutné na ni být připraven. Růst HDP nad šest procent ročně není udržitelný jinde než v silně zaostalé ekonomice bez odpovídající průmyslové, dopravní, informační, vzdělávací a finanční infrastruktury, která má jen nevýznamný podíl obyvatelstva, jemuž po uspokojení základních potřeb něco zůstane na zbytečnou spotřebu, služby nebo investice. Čína už takovou zemí není. V zemi jejích parametrů časem nevyhnutelně začnou v různých segmentech finančního trhu nebo nemovitostech vznikat bubliny. SB a MMF s Čínou už na začátku tisíciletí diskutovaly řízení zpomalení jejího růstu. Jenže v roce 2008 dopadla na vyspělé země hluboká krize a bylo v zájmu jejího zbrzdění a cesty ven, aby Čína silně podpořila vnitřní poptávku a posílila domácí investice, aby bylo kde uplatnit výrobky a služby, čínské, evropské i americké, které už oslabené vyspělé trhy nepoptávaly. Tím dostala Čína zelenou k ještě jedné vlně urychlení růstu. Teď je o to složitější zpomalovat bez dramatického splasknutí bublin, ale je nutno to zpomalení podstoupit. Investoři a vývozci celého světa s tím musí počítat.

Může vláda předcházet stagnaci nebo krizím, a pokud ano, jakým způsobem?

Na nejbližší dobu by si vláda měla udělat fiskální prostor pro dobu zpomalení a recese. Klíčové je ovšem být připraven na čtvrtou průmyslovou revoluci – jak na straně pracovního trhu, tak na straně inovací. V Česku by prioritou číslo jedna mělo být školství, jeho velká změna. Tu už z hlediska času nevidím jinak než v uvolnění velkého prostoru pro vlastní inovaci škol a skupin studentů za odborného vedení a moderace, protože vlak nám



Jana Matesová

Ekonomka a bývalá zástupkyně České republiky ve Světové bance, kde působila v letech 1998 až 2008 jako konzultantka, výzkumná pracovnice a poradkyně výkonného ředitele. Spoluzaložila CMC Graduate School of Business. V letech 1996 a 1997 byla národní koordinátorkou projektu globální konkurenceschopnosti Světového ekonomického fóra.

ujíždí rychle a směrem do Asie. Dalšími prioritami jsou zlepšení podnikatelského prostředí, prostředí pro inovace a dobudování infrastruktury, především digitální, levné a bezpečné! Silnice třetí třídy 21. století je relativně rychlý internet pro každého a zdarma. Válečným polem 21. století je kyberprostor, zbraní jsou dezinformace i bezpečnostní šmírování a manipulace kohokoliv ze zdrojů, které ani neumíme přesně identifikovat. Mimochodem, jsem přesvědčena, že cenová politika českých vlád v oblasti telekomunikací a digitálních dat je neomluvitelná už od poslední třetiny 90. let. Způsobila to, že technologické firmy, které tu měly kvůli pracovní síle schopnost a chuť poskytovat z Česka služby po celém světě, je poskytovaly odjinud anebo se ani nerozvinuly.

Rozvoj digitalizace a podpora jejího financování jsou naší prioritou

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou s velkým důrazem na průmyslovou výrobu a vývoz. Průmysl, včetně energetických odvětví, tvoří zhruba třetinu hrubého domácího produktu, což je jedna z nejvyšších úrovní mezi zeměmi Evropské unie.

Česká republika má v současnosti nejnižší míru nezaměstnanosti v Evropě. Má-li země tuto pozici udržet, musí svou průmyslovou výrobou nadále zůstat konkurenceschopná. Základním předpokladem je přísně sledovat nejvyspělejší státy, které jsou v čele nových trendů a technologického vývoje, a okamžitě reagovat na výzvy, které se objevují v globálním průmyslu.

Program Digitální Česko

V říjnu 2018 česká vláda schválila program Digitální Česko, který se skládá ze tří pilířů: eGovernment, Česká republika v digitální Evropě a digitální ekonomika a společnost. Priority digitální ekonomiky a společnosti pokrývají širokou škálu činností, z nichž nejdůležitější jsou investice do kvalifikovaných lidských zdrojů, podpora technologicky náročných výzkumných a vývojových programů, high-tech výroby a služeb. Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) hodlá v první řadě podporovat činnosti spojené s umělou inteligencí a jejich využití v průmyslu a podnikání. Rovněž se zaměří na rozvoj Center pro digitální inovace a jejich využití malými a středními podniky.

Vedoucí úloha umělé inteligence

Česká republika finalizuje přípravu Národní strategie umělé inteligence (NAIS), která bude definovat konkrétní akce a opatření včetně plánů financování. Při vytváření této strategie vychází MPO ze Sdělení o umělé inteligenci pro Evropu a Sdělení o koordinovaném plánu umělé inteligence. Strategie by měla být dokončena a schválena vládou České republiky v dubnu 2019. Česká republika má zájem

požádat o umístění celoevropského digitálního inovačního centra a vybudovat zde Evropské centrum excelence v AI. Hlavním cílem je zvýšit přidanou hodnotu inovativních procesů a služeb díky využívání AI technologií a současně podpořit české podnikatele při zvládnutí technologických a ekonomických výzev.

Inovace a nové technologie jako příležitost

Technologie a technologické procesy se rozšířily do všech oblastí lidského života a můžeme očekávat, že tento trend bude pokračovat i v budoucnosti. V souvislosti s tímto vývojem bude větší poptávka po tvůrčích systémů a specializacích na tzv. big data, stejně jako po odbornících v oblasti robotiky, kybernetiky a informatiky. Schopnost efektivně pracovat s informacemi úzce souvisí s digitální gramotností, která bude v budoucnu stejně důležitá jako čtení, psaní a počítání. Vytváření sítí bude vyžadovat schopnost spolupracovat v komplexním a multikulturním prostředí. Klíčem bude aktivně hledat aktuální informace a využívat nové technologie. Dále bude kladen větší důraz na kreativní přístupy k řešení problémů, nezávislost, iniciativu, odpovědnost a etiku.

Česká republika a Průmysl 4.0

Více než dvě třetiny českých podniků v Průmyslu 4.0 využívají tuto příležitost ke zvýšení produktivity práce. Vidí další výhody ve formě zvýšení flexibility a kvality výrobních procesů, snižování energetické náročnosti a spotřeby surovin a vytváření nových výrobních a obchodních procesů. Podle analýz by to mělo vést přibližně ke čtvrtinovému snížení výrobních nákladů. Automatizace výrobních procesů by měla snížit počet pracovních úrazů a zlepšit bezpečnost

práce. Téměř čtvrtina společností očekává, že odvětví 4.0 vyřeší nedostatek pracovníků, zejména v technických oblastech. Asi jedna pětina firem čeká, že se jejich pozice na trhu zlepší. Předpokladem využití digitálních nebo digitálně podmíněných služeb Společnosti 4.0 je jejich dostatečná dostupnost kdykoli a kdekoli. Tento cíl je zaměřen na úkoly související s rozvojem infrastruktury, budováním telekomunikačních sítí a digitalizací televizního a rozhlasového vysílání.

Na co by se měly zaměřit české společnosti?

Inovace a nové technologie by měly vést hlavně k zahájení individuální hromadné výroby, která umožní výrobcům snadno produkovat jedinečné výrobky v jednotkách za cenu, která se blíží ceně sériové výroby. Digitalizace výroby je nezbytnou podmínkou pro komunikaci mezi výrobními systémy, ale sama o sobě není jádrem procesu. Decentralizovaná kontrola a autonomní rozhodování jsou daleko důležitější. Jedná se o otázku konkurenceschopnosti v celosvětovém měřítku. Aby firmy na českém trhu mohly vyrábět individuální produkty pro každého zákazníka za výhodnou cenu, musí přijmout nové obchodní modely a technologické procesy, jako jsou moderní robotika a automatizační systémy s algoritmy umělé inteligence. Bude také nutné zlepšit správu skladů, logistiku a plánování.

Akční plán k rozvoji sítí elektronických komunikací

Pro akceleraci rozvoje sítí elektronických komunikací připravuje MPO aktualizaci Akčního plánu k provedení nedotačních opatření pro podporu plánování a výstavby sítí elektronických komunikací. Pojmenovává existující překážky, které ztěžují plánování a výstavbu těchto sítí, a navrhuje opatření pro eliminaci negativních jevů. Aktualizace Akčního plánu probíhá ve spolupráci s odbornou veřejností a v prosinci 2018 byl vytvořen souhrn možných opatření, který je dále rozpracováván. Hlavními tématy jsou digitální technické mapy, řešení „přípoloží“ sítí elektronických komunikací u projektů silnic nebo kanalizací, metodická a expertní podpora obcí a škol, podpora regionálních koordinátorů při zavádění internetu, snížení cen věcných břemen pro výstavbu sítí a podobně.

Národní plán rozvoje sítí s velmi vysokou kapacitou

S ohledem na nové programové období 2021–2027 připravuje MPO Národní plán rozvoje sítí s velmi vysokou kapacitou, který by měl Českou republiku nasměrovat k tzv. gigabitové společnosti. Domácnosti by měly mít vysokorychlostní internetové připojení alespoň o rychlosti 100 Mbit/s s možností upgradu na vyšší rychlost. Školy, zdravotnická zařízení nebo dopravní uzly by pak měly mít gigabitové připojení.



Druhá výzva v programu podpory Vysokorychlostní internet OPPIK

Po projednání s Evropskou komisí budou spuštěny výzvy v programu OPPIK na vysokorychlostní internet. V únoru 2019 byla vyhlášena výzva na pokrytí tzv. bílých míst. V průběhu letošního roku bude dále spuštěna výzva na zpracování tzv. digitálních technických map se zaměřením na liniovou infrastrukturu, které výrazně usnadní další výstavbu zejména optických telekomunikačních sítí. Cílem je umožnit lidem v podporovaných oblastech přístup ke stejným službám, jako mají lidé v oblastech pro investory atraktivních. Podnikatelé (fyzické i právnické osoby), kteří budou mít zájem žádat o podporu svých projektů, mohou dotaci využít na zařízení i služby potřebné k vybudování moderní telekomunikační infrastruktury. Podpora dosahuje výše až 75 procent.

Transpozice evropského kodexu pro elektronické komunikace

V současnosti se připravuje transpozice evropského kodexu pro elektronické komunikace, který byl zveřejněn v Úředním věstníku Evropské unie v prosinci 2018 a musí být promítnut do českého právního řádu do konce roku 2020. Tento kodex usnadní zavádění nových sítí s velmi vysokou kapacitou a dále napomůže rozvoji sítí 5. generace zajištěním dostupnosti relevantního rádiového spektra. V obecné rovině by měl kodex přispět k rozvoji vnitřního trhu v oblasti sítí a služeb elektronických komunikací, rádiového spektra a konektivity, podporovat hospodářskou soutěž a v neposlední řadě zvýšit ochranu spotřebitele.

€

Marta Nováková,
končící ministryně průmyslu a obchodu ČR

Cost-benefit analýza pomůže odhalit skutečné priority ČR

Nezávislý projekt České priority si klade za cíl pomocí cost-benefit analýz nalézt nejefektivnější řešení palčivých problémů, které je třeba řešit prioritně, aby si ČR udržela i nadále svou konkurenceschopnost.

Cost-benefit analýzu znají všichni ekonomové a finanční ředitelé. Její princip spočívá, jednoduše řečeno, ve směřování finančních prostředků do oblastí, které v dané etapě přinesou maximální efekt. Ve vyspělých zemích tuto metodu používají mnohé vládní i nevládní instituce, které napomáhají tvorbě účinnějších regulací a efektivnější alokaci rozpočtových zdrojů. Jejich hlavní činností je systematické mapování současných problémů a následné vytváření nezávislých podkladů na základě objektivních dat a analýz, které vedou ke kvalitnějšímu politickému rozhodování.

Jednou z nich je organizace Copenhagen Consensus Center, která má mnohaleté zkušenosti s aplikací cost-benefit analýz jak v Dánsku, tak v rozvojových zemích. Projekt České priority vznikl na konci roku 2018 a je inspirován projektovým modelem a zkušenostmi této organizace. Dlouhodobou misí Českých priorit je zkoumat, jaký efekt přinese nasměrování veřejných financí na různé typy opatření, která mají za cíl řešit palčivé problémy v České republice. „Kouzlo tohoto způsobu spočívá v tom, že každá země je jiná a analýza jí ukáže jiné priority. Protože i když se nacházejí společně v podobném regionu, má každá jiný byznysový a sociální profil, své rozvinutější a zanedbanější oblasti,“ vysvětluje ekonom, bývalý viceguvernér ČNB a jeden ze členů odborné rady projektu Pavel Kysilka. Doufá přitom, že závěry analýzy by mohly být hodně důležitým vstupem pro politickou sféru a vládní rozhodování o tom, jak se dívat třeba na výdajovou stránku rozpočtu, kam prioritně alokovat v ČR zdroje, abychom si udrželi svou konkurenceschopnost.

Přestože státní aparát má k dispozici své vlastní experty na analytických útvarech ministerstev, je Pavel Kysilka přesvědčený, že ani nejvyspělejší vlády nemohou skutečně špičkovou expertizu mít takzvané in-house. „Aby analýza přinesla opravdu efekt, je třeba, aby ji dělali lidé, kteří se tím žijí od rána do večera celý život, mají fantastická data, umí spolupracovat na mezinárodní úrovni a vyzkou-

šeli si cost-benefit metodu jak na případech firem, tak třeba i celých odvětví,“ zdůvodňuje své tvrzení s tím, že mnohé vlády si tento fakt uvědomují a nezávislé expertní týmy proto najímají, případně je dočasně i začleňují do svých týmů při debatách nad vládními strategiemi.

Česká ekonomika by měla reagovat na technologický pokrok

Projekt České priority vznikl v době nejvyššího ekonomického růstu, což by mohlo vést k úvahám, zda je vůbec třeba takových analýz a na ně navázaných změn. Naše země prosperuje, jsme zatím vysoce konkurenceschopní a nejen český průmysl obstál se ctí, což ukazuje například přebytek obchodní bilance či fakt, že i během tří krizových let byla Česká republika schopná vyvážet s velkými každoročními přírůstky do světa. „Když se ale podíváme do budoucnosti, patříme k jedné z nejohroženějších ekonomik na světě a naše prosperita a blahobyt mohou být ve středně- a dlouhodobém horizontu ohroženy,“ varuje Pavel Kysilka, podle kterého je důvodem profil české ekonomiky. Ten je převážně průmyslový, což je velmi zranitelné, a zároveň jsme byznysovým profilem subdavatelskou ekonomikou. „To nám pak vysvětluje, proč je Česká republika z hlediska výrobní produktivity velmocí, ale na druhou stranu zaostává v příjmové efektivitě. Jako subdodavatelé jsme totiž slabší jak v předvýrobní fázi, tedy vývoji, tak i v povýrobní fázi, složené například

Naše analýzy mohou jakékoliv vládě pomoci v nalézání nejefektivnějšího směřování omezených zdrojů.

Pavel Kysilka

Pracoval v Ekonomickém ústavu ČSAV, následně jako hlavní poradce ministra pro ekonomickou politiku. V 90. letech zastával pozici viceguvernéra a výkonného guvernéra České národní banky. Působil jako expert Mezinárodního měnového fondu a podílel se na zavedení národních měn v řadě východoevropských zemí. Třikrát byl vyhlášen bankéřem roku.



z budování značky, obchodu a logistiky. Takže abychom si udrželi produkční konkurenceschopnost, bude nutné udělat velký transformační manévr a uzavírat nůžky mezi produktivní schopností a příjmovou schopností," dodává.

A jak by tato transformace podle bývalého viceguvernéra ČNB měla vypadat? Na zkušenostech jiných zemí, například Švýcarska, se ukazuje, že národní ekonomiky by se, obrazně řečeno, měly držet svého kopyta. Tedy toho, co dlouhodobě dělají, v čem mají tradici a pro co mají ideální podmínky. „Ale měly by tyto své tradiční obory umět transformovat pro 21. století. Nejde ani tak o nalezení nové oborové struktury ČR, ale o nalezení toho, jak naše kvalitní a tradiční obory udržet konkurenceschopnými.“ Když se podíváme do minulosti, byly určujícími faktory, které vedly investory z (nejen) automobilového průmyslu k nám, zejména levná a tradičně průmyslově vzdělaná pracovní síla, geografická lokace a dopravní infrastruktura. „A se změnami, jako je elektromobilita, smartmobilita a autonomní řízení, se samozřejmě mění i tyto faktory. Jestli zde současní investoři zůstanou a noví přijdou, bude záležet pouze na tom, jak uchopíme tuto příležitost," říká Pavel Kysilka.

Analýza ukáže, zda vláda rozděluje prostředky efektivně

Docílit těchto změn jistě nebude snadné, ale zástupci projektu České priority vidí naději v interakci a komunikaci s vládami, veřejností, odborníky i médii tak, aby výsledky analýz a doporučené kroky nezůstaly jen na papíře, a ne-

potkal je tak stejný osud jako některé předchozí vládní strategie. Do karet Českým prioritám hraje fakt, že žádná podobná komplexní analýza, která by se dělala opravdu na celonárodní úrovni, zatím neexistuje. „Jsou dostupné dílčí sektorové a resortní analýzy, ale to je málo. Teprve pokud se analyzuje stejnou metodologií a na základě stejných předpokladů napříč sektory, je možné porovnávat a zjistit, které z nich jsou skutečně prioritní," pokračuje Pavel Kysilka a vysvětluje, že problémem není nedostatek prostředků a zdrojů, ale jejich alokace. „To je další přínos cost-benefit přístupu. Umí jednoznačně rozlišit, kam peníze dát a kam nikoliv. Tento nezávislý pohled tak zároveň vytváří oponenturu mnohým vládním rozhodnutím. Vlády budou muset nést politické riziko, že ignorují výstupy takovýchto analýz," dodává.

Projekt České priority je momentálně na počátku svých aktivit. Má za sebou prvotní mapování prostředí a nyní zjišťuje, které problémy v jednotlivých oblastech veřejného financování by se měly podrobit cost-benefit analýzám. Poté co tyto analýzy proběhnou, bude kladen důraz na celospolečenskou diskusi o největších prioritách. Dlouhodobou misí projektu je systematicky zkvalitňovat rozhodování o českých veřejných financích na základě kvalitních a objektivních zdrojů dat, nástrojů a analýz. „Naší základní hodnotou je, že jsme naprosto transparentní, a od toho se odvíjí vše ostatní. Chceme, aby byly výstupy cost-benefit analýz dohledatelné, zcela otevřené a dostupné všem, aby bylo ihned jasné, že nepracujeme na zakázku," zakončuje Pavel Kysilka. €

Nastupující generace má digitální nástroje v DNA

Zkušenosti Eriky Vorlové, personální ředitelky innogy, s řízením a rozvojem talentů v korporaci

V poslední době se hodně mluví o digitální firemní kultuře či zdatné digitální pracovní síle. Co si pod tím máme představit?

Digitalizace je fenoménem doby a od základů mění způsob naší práce, komunikace i podnikání. Nicméně firemní kultura je stále především o lidech. Naším úkolem je proto vytvořit pro lidi takové podmínky, aby byli motivováni využívat moderní technologie v praxi. Pro vlastní odborný růst, pro rozvoj firmy a nového byznysu. Nastupující mladá generace má digitální nástroje už takřka ve své DNA. Nicméně se nenaplnily ani naše počáteční obavy z přístupu služebně starších kolegů. Byli jsme mile překvapeni, jak rychle si nové technologie a aplikace osvojili a bez problémů začali využívat v praxi.

Jak v innogy probíhá digitální vzdělávání zaměstnanců?

Vlastně ještě předtím, než k nám nastoupí. Pro úplně nováčky právě spouštíme digitálního průvodce s názvem Vítejte v innogy, který je seznámí se vším, co je po příchodu k nám čeká. Pro manažery i zaměstnance pořádáme pravidelné digitální bootcampy, kde je seznamujeme s nejnovějšími trendy ve využívání digitálních technologií. Oblíbené jsou také „digitální snídáně“ a všichni zaměstnanci mají přístup k videokurzům na portálu Digiskills. Přínosný je také fakt, že se na vývoji řady aplikací mohou zaměstnanci sami podílet.

Kam všude digitální technologie vstupují?

Postupně digitalizujeme naše procesy, personální i provozní dokumentaci nebo manažerské reporty. Úspěšně jsme zvládli zavedení elektronického podpisu při vyřizování pracovněprávních dokumentů a naší poslední novinkou je digitální verze daňového přiznání. Digitalizujeme naši síť, montéry jsme vybavili tablety, takže mohou vyjždět do terénu přímo z domova. To vše nám přináší obrovské úspory, které pak můžeme využít pro další rozvoj podnikání.

Totéž se týká péče o zákazníky. Řadu záležitostí si dnes vyřídí on-line, díky naší chytré aplikaci mohou na svých mobilních zařízeních průběžně sledovat spotřebu plynu, nabízíme chytrá energetická řešení pro firmy i domácnosti. V digitalizaci procesů budeme pokračovat všude tam, kde nám to zjednoduší práci a přinese úspory času, peněz a podporu nového byznysu.

Jak se vám investice do lidí vrací v podobě přidáné hodnoty jejich práce?

Celkově tvoří personální výdaje významnou část veškerých nákladů společnosti. Základním měřítkem jejich účelnosti je proto míra zisku, která akcionáře zajímá především. A naše výsledky jasně ukazují, že se nám investice do lidí vyplácí. Tím nemyslím jen investice do mezd či vzdělávání, ale do vytvoření takových podmínek, které lidi motivují, aby se u nás cítili dobře a vydali ze sebe to nejlepší. Kreativní pracovní prostředí, podpora dobrých nápadů, týmový duch, seberealizace při práci na inovativních projektech, flexibilní formy práce či vyvážení pracovního a osobního života. Zkrátka to, čemu u nás říkáme #innogystyl. Za všechno hovoří fakt, že máme i v době rekordně nízké nezaměstnanosti minimální fluktuaci. Meziročně naopak evidujeme šestnáctiprocentní nárůst zájemců o práci.

Postupně digitalizujeme naše procesy. Úspěšně jsme zvládli zavedení elektronického podpisu a naší poslední novinkou je digitální verze daňového přiznání.



Erika Vorlová

Ve společnosti innogy ČR (dříve RWE) pracuje osm let, posledních pět jako personální ředitelka. Vystudovala psychologii na FF UK v Praze, má dva syny.

jejich silné stránky a kde naopak mají rezervy, na jejichž zlepšení se mají zaměřit především.

K podpoře týmové spolupráce využíváme Týmový barometr, ve kterém má každý zaměstnanec možnost vyjádřit se k atmosféře v týmu, k jednání nadřízeného či ke spolupráci s kolegy. S výsledky se pak celý tým seznámí a společně pracuje na zlepšení situace.

Jakým způsobem přistupujete k hodnocení výkonu zaměstnanců?

Každý zaměstnanec má stanovené konkrétní cíle, které jsou propojené se strategií společnosti a kaskádou se rozpadají na všechny úrovně řízení. Základem řízení výkonu v innogy je, že každý zaměstnanec ví, co má dělat a proč to má dělat. Právě odpověď na otázku proč je jedním ze základních principů, na kterých funguje naše firemní kultura – tedy v hledání skutečného smyslu naší práce.

Kromě pravidelného hodnocení výkonu považujeme za klíčové poskytování průběžné zpětné vazby v průběhu celého roku. Ať už se jedná o individuální osobní pohovory, on-line 360stupňovou zpětnou vazbu, nebo digitální aplikaci Leadership Journey. Všechny tyto nástroje zaměstnance i manažery závčas upozorní, kde jsou

V současnosti probíhá na trhu práce tvrdý konkurenční boj o kvalitní odborníky. Jak se vám daří lidi udržet a ještě získávat zaměstnance nové?

Základem je moderní a spravedlivý systém odměňování, který nám umožňuje ocenit dobrou práci i nadstandardní výkon. Navíc poskytujeme řadu nadstandardních benefitů, které jdou vysoce nad rámec okolního trhu.

Zároveň nabízíme hodnoty, které lze jen těžko vyčíslit finančně, ale přesto hrají tu nejdůležitější roli. Je to atraktivní a perspektivní obor energetiky budoucnosti. Naše firemní kultura, v rámci níž se k lidem chováme s respektem, umíme je ocenit, dbáme o jejich bezpečnost, plníme sliby, poskytujeme jim maximální flexibilitu a nesvazujeme je desítkami zbytečných omezení. To je náš #innogystyl práce i života.

V budoucnu poroste tlak na digitalizaci a decentralizaci práce

Zkušenosti Juraje Striežence, finančního ředitele společnosti Kiwi.com, s řízením a rozvojem talentů ve startupové společnosti, zaměřené na cestování.

Digitální firemní kultura. Digitálně zdatná a agilní pracovní síla. Co si pod tím můžeme představit a jak toho dosáhnout?

Mnoho mladých lidí chápe, že práce je nedílnou součástí jejich života v určité fázi, proto chtějí mít možnost mezi dvěma hlavními pilíři života přecházet efektivně a rychle. Digitální firemní kultura jim přesně tohle umožňuje. V případě Kiwi.com je naším hlavním komunikačním nástrojem Slack, což je v podstatě obdoba různých chatovacích platform, které používáme denně, jako jsou WhatsApp nebo Messenger.

Do velké míry tímto komunikačním nástrojem nahrazujeme samotnou e-mailovou komunikaci, protože umožňuje komunikovat efektivněji a rychleji. Dalším typickým nástrojem dnešní doby je on-line spolupráce při tvorbě dokumentů. Zjistili jsme, že nemalé množství mýtinků jsme schopni zvládnout on-line v rámci sdíleného dokumentu. Tím odpadají nekonečné diskuse ohledně plánování, kdy se můžeme potkat, abychom problém vyřešili, a zároveň každý z účastníků může pracovat podle svého vlastního plánu. Tento typ spolupráce vyžaduje určitá pravidla: jasného moderátora diskuse, počet účastníků omezený na 10 a podobně. Nám to ale umožňuje výrazně urychlit rozhodovací proces. Myslím si, že pro moderní společnost poroste tlak na digitalizaci a především decentralizaci práce samotné, aby lidé mohli lépe a podle vlastních pravidel dosahovat rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Jak se zvyšuje přidaná hodnota a jaký je měřitelný dopad na výsledky firmy?

Myslím si, že správným nastavením podmínek pro práci, čehož je právě digitální firemní kultura velkým předpokladem, jsou zaměstnanci výrazně efektivnější jak v případě spolupráce, tak v případě práce jednotlivce. V momentě,

kdy jsou informace a diskuse na konkrétní téma přístupné komukoliv a jsou veřejné, prostřednictvím veřejných slacových kanálů nebo sdílených dokumentů, tak kdykoliv zaměstnanec pracuje na nějakém projektu, má k dispozici všechny potřebné informace. Nemusí složitě žádat o data přes e-mail, případně obíhat celou firmu, aby se náhodou nezapomněl synchronizovat se všemi zúčastněnými stranami. Zároveň v případě správně nastavených procesů a nástrojů na on-line kooperaci nejsou zaměstnanci vázáni konkrétním místem výkonu práce, ale prací samotnou. Máme několik týmů, které jsou schopné efektivně pracovat navzdory tomu, že jednotliví členové týmu jsou v různých časových pásmech.

Jak jsou definována a vyhodnocována klíčová měřítka výkonnosti? Jakým způsobem jsou provázána s finanční výkonností firmy?

Se změnou technologií a častým přechodem od fyzického produktu k produktu virtuálnímu, tedy softwarovým a on-linovým službám, se výrazně mění také organizační struktura firem. Klasické hierarchické uspořádání, především u IT firem, stále více nahrazuje maticové řazení a jiné

Vedle metrik je velmi důležitým faktorem hodnocení jednotlivců i týmů zpětná vazba. Firmy přecházejí od zkosnatělých robustních systémů založených na ročním či pololetním hodnocení k jednodušším nástrojům.

Juraj Strieženec

Je finančním ředitelem Kiwi.com od roku 2016 (v té době Skypicker.com). Kariéru začínal jako auditor ve společnosti Ernst & Young, následně pracoval ve společnosti VC fond Y Soft Ventures, kde byl zodpovědný za průzkum možných investic a zároveň aktivně řídil začínající podniky v portfoliu fondu.

způsoby organizace, které mají za cíl zefektivňovat práci samotnou. Tato změna ale logicky nabourává klasické měření výkonnosti navázané na hierarchickou organizaci. Proto se do popředí dostávají jiné techniky měření výkonnosti, které nejsou nutně navázané na finanční výsledky, ale výrazně je ovlivňují.

U IT firem je podstatné mít metriky, které jsou pro každého zaměstnance přeložitelné do jeho práce. Protože některé jsou pro běžného zaměstnance špatně čitelné a těžko představitelné, jsou nahrazovány spíše krátkodobými cíli, které jsou v podstatě derivací hlavních cílů firmy, častokrát vyjádřených také finančními metrikami.

Jak udělat tento proces jednoduchý, srozumitelný a časově nenáročný?

Vedle metrik je velmi důležitým faktorem hodnocení jednotlivců i týmů zpětná vazba. Firmy přecházejí od zkomplikovaných robustních systémů založených na ročním či pololetním hodnocení k jednodušším nástrojům umožňujícím poskytování zpětné vazby kdykoli a komukoli bez nutnosti vyplňování složitých formulářů. Tedy sám a svým vlastním způsobem si o zpětnou vazbu řeknu. Zodpovědnost se tak přenáší na jednotlivé zaměstnance a jejich ochotu zpětnou vazbu poskytovat a přijímat. Role vedoucích je pak jít v tomto příkladem a také zabezpečit, že jejich lidé důležitost zpětné vazby chápou a pracují s ní.

Jaké jsou priority a očekávání vašich talentů? Finanční, nebo nefinanční benefity?

Benefity a odměňování musí být vždycky spjaté s tím, co od lidí očekáváme. Posuzovat tuto oblast zvlášť a snažit



se například nabídnout ty nejvíce cool benefity ze všech, nemá dlouhodobý kladný dopad na motivaci lidí. Primární motivací je práce, která lidem dává smysl, naplňuje je a posouvá dál. Úkolem zaměstnavatele je jim takovou práci a podmínky nabídnout.

Pokud je tedy třeba práce náročná, nabídneme možnosti na odreagování, aby si lidé mohli tzv. dobít baterky a odpočinout si. Lidé také musí vidět jasné spojení mezi svými výsledky a odměnou a tuto potřebu mít uspokojenou. Pokud se na odměňování a benefity díváme v tomto kontextu, víme, proč nabízíme, co nabízíme, a jsme schopni to lidem vysvětlit.

Investujeme více než miliardu eur do rozvoje a rozšiřování

Rozhovor s Radkem Hovorkou, finančním ředitelem a členem představenstva Letiště Praha.

Před třemi lety jste přebíral zodpovědnost za oblast financí a informačních technologií v Českém Aeroholdingu s tím, že vaším hlavním úkolem bude pokračovat ve zefektivňování skupiny. Jaké výzvy vás čekaly a jak jste se s nimi vypořádal?

Výzvou bylo především rychle se zorientovat v komplexním prostředí, jakým skupina Český Aeroholding, dnes Letiště Praha, nepochybně je. Nejsložitější je samotné letiště, které má například vlastní energetickou distribuční soustavu a velice sofistikovanou strukturu majetku i nákladů. Do skupiny patří také společnosti Czech Airlines Technics a Czech Airlines Handling, které se zabývají údržbou letadel, respektive odbavením cestujících, a také B-Aircraft, která letadla vlastní a pronajímá. Takže z finančního i provozního hlediska je tu vše, co vás napadne. Hlavním úkolem bylo dokončit proces zefektivnění skupiny, při kterém byly zrealizovány úspory ve výši stovek milionů korun.

Byla fúze Českého Aeroholdingu a dalších společností pod Letiště Praha, která proběhla o dva roky později, součástí tohoto procesu, nebo šlo spíše o novou výzvu?

Fúze byla završením celého procesu a novou výzvou zároveň. Skupina se na ni dlouhodobě připravovala.

Proč k tomuto kroku došlo a jakým způsobem jste se na procesu proměny společností podílel?

Úlohou Českého Aeroholdingu bylo majetkově spravovat zároveň Letiště Praha i České aerolinie a poskytovat sdílené služby do všech společností skupiny. Tento cíl byl završen finálním prodejem Českých aerolinií a jejich odchodem ze skupiny. Následná fúze a zánik Českého Aeroholdingu tak znamenaly podstatné zjednodušení vnitroskupinových vazeb i efektivnější fungování. V mé kompetenci byly oblasti účetní, finanční a IT, které byly komplikované s ohledem na migraci dat a účetní řešení, ale podařilo se nám vše zdárně a včas dokončit.

Před nástupem do Českého Aeroholdingu jste řadu let působil v IBM, kde jste se podílel na transforma-

ci české pobočky směrem k poskytování komplexních řešení a IT služeb s vysokou přidanou hodnotou. Nakolik se vám zkušenosti z tohoto procesu hodí ve vašem dnešním působení?

IBM je společnost s vysokými standardy vnitřního kontrolního prostředí. Proces zefektivňování Letiště Praha se tedy velmi podobal tomu, se kterým jsem měl zkušenosti ze svého předešlého působení. Kromě přetendrování starých smluv a snižování nákladů se jednalo především o odstraňování duplicitních procesů a aplikaci chytrých úspor v provozní oblasti. Ke svým zákazníkům, tedy primárně cestujícím a leteckým společnostem, se letiště snaží přistupovat ve stejném duchu, tedy nabízet jednak kvalitní služby a v případě leteckých společností obchodní spolupráci s přidanou hodnotou pro obě strany.

Jaký je váš osobní vztah k informačním a komunikačním technologiím?

Mám rád chytré technologie, které pomáhají člověku šetřit čas a třídit informace, kterých je stále víc. Téměř úplně jsem opustil papírové knihy. Čtu výhradně na elektronické čtečce a mám tak všechny knihy pořád při sobě. Nic to neváží a můžu jich číst i více najednou. Hodně si slibuji od rozšířené reality nebo skládacích displejů. Rád bych ale poznamenal, že sebelepší technologie vám nikdy nezprostředkuje skutečnou procházku lesem nebo pouštění draka na louce.

Pro Letiště Praha je bezpochyby nezbytné udržovat krok s nejmodernějšími technologiemi. Jaké výzvy v tomto ohledu aktuálně řešíte?

Získat špičkové odborníky není jednoduché, ale Letiště Praha je atraktivní zaměstnavatel a nabízí v tomto ohledu zajímavou práci v unikátním prostředí.

Naše prostředí zažívá v posledních letech výrazné změny. Mění se skladba cestujících i způsob, jakým cestují. Moderní technologie pomáhají letištím dělat cestování mnohem pohodlnější a bezpečnější. Zároveň se jako Letiště Praha chystáme investovat přes jednu miliardu eur do rozvoje a rozšiřování. Kromě lití betonu přitom musíme vědět, jak bude celá nová infrastruktura fungovat. Z těchto důvodů jsme minulý rok na letišti spustili projekt technologické inovační laboratoře PRGAirportLab, která má za cíl se novými technologiemi zabývat, implementovat je v provozu a zároveň navrhnout řešení pro budoucí výstavbu. Oblastmi, kterými se zabýváme, jsou zákaznická zkušenost, průchod cestujících, mobilita a bezpečnost či virtuální nakupování.



Informační technologie pomáhají v rozvoji a zvládnutí složitých úkolů, ale zároveň přinášejí kybernetická rizika. Jak se s tím vyrovnáváte? Daří se vám v tomto ohledu získávat špičkové odborníky?

Tuto oblast rozhodně nepodceňujeme. Bezpečnost je prvním z našich základních firemních hodnot. Proto se snažíme zajistit infrastrukturu tak, aby nebyla zranitelná fyzicky ani kyberneticky. Protože se chceme neustále zlepšovat, máme za cíl mít nejlepší kybernetickou bezpečnost v České republice a chceme v tom plně spolupracovat se všemi státními složkami, které mají tuto problematiku na starosti. Získat špičkové odborníky není jednoduché, ale Letiště Praha je atraktivní zaměstnavatel a nabízí v tomto ohledu zajímavou práci v unikátním prostředí, takže máme výhodu.

Jakým způsobem se Letiště Praha staví k trendům, jako je využívání mobilních technologií, soukromých zařízení pro pracovní účely či naopak cloudů?

Chceme být progresivní a kopírovat smysluplné technologické trendy, ale musíme mít na paměti, že letiště má pořád poněkud jiný rizikový profil než mnohé další společnosti. Mobilní technologie jsou nesporně budoucnost. Cestující jsou zvyklí je využívat, čemuž se snažíme přizpůsobit. Týká se to jak budoucího průchodu letištem, tak například navigace, nakupování či on-line služeb. V oblasti využívání soukromých zařízení jsme prozatím zdrženliví s ohledem na informační bezpečnost. Cloudová řešení implementujeme v oblastech, které dávají smysl jak z hlediska bezpečnosti, tak s ohledem na uživatele.

Jaké jsou vaše plány do budoucna?

Připravujeme rozvoj letiště. To je nesmírně komplexní úkol jak technický, tak ekonomický. Připravili jsme ekonomický

Radek Hovorka

Člen představenstva a finanční ředitel Letiště Praha, a. s. Zodpovídá za oblast financí, informačních technologií, centrálního nákupu a logistiky. Dříve působil v IBM, kde zastával funkci finančního ředitele a jednatele. Od roku 2012 byl finančním ředitelem pro Česko, Slovensko a Maďarsko.

model, který neustále vylepšujeme, počítáme možnosti financování a cash flow. Vytváříme různé scénáře. Chceme být dobře připraveni, aby nás během výstavby v příštích deseti letech nepotkalo něco neočekávaného. Testujeme nové technologie a věříme, že budeme úspěšní. Rozvíjíme celé území letiště.

Co vám přináší členství v Klubu finančních ředitelů?

Možnost sdílet zkušenosti napříč obory, potkat zajímavé lidi a mít aktuální informace. Člověk slyší, co říkají ostatní, a nakonec se dozví, že lidé okolo řeší většinou podobné problémy.

Pokud vaše dosavadní zkušenosti zobecníme, jakou roli by podle vás měl finanční ředitel sehrát v rámci nastavení a udržování kurzu strategie firmy?

V okruhu osob, které se podílejí na strategii firmy, jsem toho názoru, že finanční ředitel by měl být konzervativnější. Finanční kontext by měl i nadále sloužit jako důležitý prvek v rozhodování. Rozhodnutí by měl tvarovat, nikoli blokovat. A pokud se někdy plány společnosti vnesou do oblak, tak by měl zajistit, že budou umět zpátky bezpečně přistát na zemi.

Ke správnému rozhodnutí nepotřebujete „radu moudrých“ ani PowerPoint

Rozhovor s Jiřím Ponrtem,
finančním ředitelem Alza.cz

Alza neustále roste jak z pohledu obratu, rozšiřování sortimentu o další a další segmenty zboží, tak expanzí do zahraničí a v neposlední řadě i zlepšováním dostupnosti, zkvalitňováním logistiky a rozšiřováním svých služeb. Jak se dá tak mnohodimenzionální růst dlouhodobě zvládat?

Zvládat se to dá, ale je za tím spousta dřiny a úsilí. Rozhodně dávno neplatí, že e-shop vlastně roste sám. Myslím, že se nám daří, protože náš fokus je opravdu na zákazníkovi, na tom, jak udělat novou věc dobře a tu současnou ještě o kousek vylepšit. Abychom byli efektivní, rozhodovací pravomoci jsme posunuli hluboko do organizační struktury. Ke správnému rozhodnutí v drtivé většině nepotřebujete ani „radu moudrých“, ani PowerPoint.

A jak se daří pronikání do B2B segmentu? Jaké máte v tomto ohledu cíle?

B2B roste rychleji než celá Alza, za což jsem moc rád. Obzvlášť za situace, kdy B2B obchodníci zatím působí jen v ČR a SR a kdy je mnoho nových produktových segmentů určeno spíše koncovým zákazníkům než firmám. Myslím, že se nám podařilo změnit systém našeho fungování na více osobní a prozákaznický. Obchodníci dnes zákazníky aktivně navštěvují, protože chápeme, že i přes vyspělost systémů je osobní kontakt mnohdy nenahraditelný. Snažíme se být výrazně aktivnější, než jsme kdy byli.

Těba vloni před Vánocemi jsme otevřeli na hlavní stránce speciální patro Pro školy a stát, kde školám, obcím a státním organizacím nabízíme produkty a služby šité přímo pro ně na míru. A samozřejmě za tím stojí dedikovaný tým obchodníků, který se o tyto zákazníky stará. I naše další služby nabízíme B2B zákazníkům – například pronájem elektroniky pod názvem Alza Neo.

Který ze zmíněných růstů je pro vás největším oříškem či největší výzvou a proč? Nemyslím tím z pohledu potenciálu růstu, to budou jistě zahraniční expanze, jde mi spíše o vaše osobní výzvy z pohledu náročnosti řízení.

Výzev je hodně. Mně osobně nejvíc pomohla možnost vést v Alze i nefinanční oddělení – B2B obchod, oddělení nákupu a prodeje –, což se málokdy CFO pošťestí. Získal jsem tak přesahy, ze kterých stále těžím a snažím se je dál rozšířit.

Výzvou pro firmu je a do budoucna ještě bude, zda dokážeme dobře rozvíjet naše současné zaměstnance plus získávat další skvělé posily z trhu. Jen tak se dá zvládnout rozvoj firmy a všechny inovace, které bychom rádi uvedli na svět.

Jak se Alze v jednotlivých segmentech daří a kde plánujete přidat?

V produktových segmentech se kromě tradičního IT a mobilů daří velmi dobře velkým a malým domácím spotřebičům, kde vidíme velký potenciál růstu. Úplně stejně jako třeba ve sportu nebo gamingu. V rámci finančních služeb budeme dál rozvíjet pronájem přístrojů pod programem Alza Neo, letos se zaměříme více na firemní zákazníky.

Nabízíte skutečně širokou paletu možností úhrad zboží včetně platbou bitcoiny, jako jedni z prvních na trhu jste zavedli možnost placení prostřednictvím Apple Pay. Jaký zájem o takové možnosti plateb je a nakolik ovlivňuje strukturu zákazníků?

Konkrétně u Apple Pay nás zájem zákazníků mile překvapil. Jablíčkáři opravdu čekali na tuto metodu netrpělivě,

Výzvou pro firmu je a bude, zda dokážeme dobře rozvíjet naše současné zaměstnance plus získávat další skvělé posily z trhu.

a jakmile byla k dispozici, neváhali ji využít. Během dvou týdnů od spuštění s ní zaplatili zboží za více než čtyři miliony korun.

Jak náročným procesem uvnitř firmy muselo zavedení nového způsobu platby, jakým je třeba Apple Pay, projít od prvotní myšlenky přes prověřování smysluplnosti a náročnosti po vlastní spuštění?

Zrovna u Apple Pay to celé proběhlo v řádu týdnů. Bylo to také tím, že jsme dokázali na vývoj dedikovat IT a FIN tým a také jsme se v uplynulých letech dost naučil při implementaci platebních metod určených pro zahraničí.

Alza je pro většinu zákazníků stále především spojená s IT technologiemi, a to jak sortimentem, tak z pohledu vývoje vlastních systémů. Jaký je váš osobní vztah k IT?

Vždycky jsem si myslel, že technicky na tom nejsem špatně, ale až s příchodem do Alzy jsem pochopil, že požadovaná úroveň je jinde. Stále se snažím zlepšit, byť vím, že ať ják ze mě nebude. Nicméně s IT komunikuji prakticky na denní bázi a musíme si vzájemně rozumět.

Které nástroje vám při vaší práci nejvíce pomáhají?

Z těch technických určitě náš interní ERP systém a pak všechny datové kostky, které naši analytici připravili a neustále vylepšují. Ti, kdo mi pomáhají nejvíc, však nejsou stroje, ale moji kolegové. Díky nim je Alza tam, kde je.

Snažíte se ovlivňovat vývoj interních IT systémů tak, aby vám usnadnily práci nebo rozšířily její možnosti?

Určitě. Finance jsou jedním ze dvou či tří oddělení, která zadávají nejvíce požadavků na rozvoj a úpravy našeho interního IT systému. Budujeme finanční procesy k novým službám/zemím/způsobům prodeje atd. a dále čistě zákaznické věci – nové platební metody nebo finanční služby. Zároveň se snažíme ušetřit a zjednodušit práci sobě i svým kolegům.

Například hlavní účetní nebo manažerka treasury samy zadávají nejvíce IT požadavků za finance, řeší s programátory vývoj na denní bázi. Jsou to ony, které po dohodě s vývojáři říkají, co se bude v našem IT systému programovat v oblasti financí.

Každá smysluplná práce by měla člověka něčím naplňovat a obohacovat. Co vám dosavadní práce pro Alzu nejvíce dala?

Mám možnost pracovat s chytrými lidmi, dělat zajímavou a rozmanitou práci a neřešit interní politiku, jak jsem to občas zažil v korporátu. To celé je zarámováno tím, že firma roste a vaše role se každým rokem mění, byť písmenka na vizitce zůstávají.

S firmou je neodmyslitelně spjatý zakladatel Aleš Zavoral. Jak se s ním spolupracuje? Dává vám velký prostor pro řízení ve vaší oblasti, nebo úzce spolupracujete?

Spolupracuje se mi dobře i proto, že Aleš nechává velký prostor a zároveň otevřené dveře. Ty dveře využívám hlavně u finančních služeb, kde jeho vnímání zákazníka a schopnost inovací jsou opravdu neuvěřitelné.



Jiří Ponrt

V Alza.cz zastává pozici finančního ředitele. Vystudoval VŠE, následně ACCA. Do e-shopu nastoupil v roce 2014 přímo na pozici finančního ředitele. Nyní řídí tým 110 lidí a zodpovídá za 25 mld. Kč. Soustřeďuje se na finance, finanční služby zákazníkům a B2B byznys.

Jaké máte plány do budoucna?

Úplně dlouhodobé plány nedělám, v takto dynamickém prostředí to navíc jde těžko. Víím, co chceme dělat v následujících letech, a víím, že ani tento rok nebude bez zásadních novinek. Jen v prvním čtvrtletí jsme spustili zmiňovaný Apple Pay nebo třeba unikátní službu pro financování dodavatelů Alza Financing. A na dalších věcech makáme.

Budujeme novou společnost podle nejlepších zkušeností

Rozhovor s Patrikem Cholevou, finančním ředitelem společnosti Skanska Poland

Když jste před lety nastupoval na pozici CFO Skansky v ČR, uvedl jste, že jedním z důvodů volby byly švédská kultura a styl práce. Jak se tehdy lišila firemní kultura u nás a ve Skandinávii?

Dramaticky. Byl konec roku 2008. Už tehdy měl management Skansky ve Stockholmu společné kanceláře, prosklené zasedačky a otevřenost byla cítit z každého jednání. Hned při přijímacím pohovoru ve Švédsku jsem věděl, že mi tato společnost a kultura budou pasovat. Skanska v ČR byla tehdy úplně jiná. Měla více než 20 různých právních entit a všechny s totálně odlišnými kulturami, zvyky a zájmy.

Co se vám na firemní kultuře a způsobu řízení společnosti ve Skandinávii nejvíce líbí?

Totální transparentnost, otevřenost a důraz na hodnoty, jako jsou etika, bezpečnost při práci či spolupráce. Nejde jen o krátkodobý zisk, ale o dlouhodobé chování se na trhu a ve společnosti. Heslem je Profit with purpose. Zároveň zde neplatí klasický hierarchický režim, ve Skandinávii si zakládají na prolínání všech vrstev. Více se diskutuje o nalezení nejlepšího řešení. Na druhou stranu, Skandinávie není jeden stát, vidím jasné rozdíly mezi střídmým Švédskem, blízkým Norskem, zvláštním Dánskem i vzdáleným Finskem.

Podarilo se vám za dobu působení v české pobočce tuto situaci změnit?

Věřím, že jsme posunuli firemní kulturu blíže k sever-skému modelu. Od sloučení všech společností do jedné přes vytvoření společných týmů a cílů až po vybudování značky patřící k nejtransparentnějším společnostem na českém či slovenském trhu. Skanska dnes patří i k nejzodpovědnějším společnostem v oblasti environmentu, udržitelného rozvoje či vztahu k zaměstnancům. Témata jako diverzita, inkluze či etika jsou běžně akcentována. Nicméně tato práce nikdy nekončí, musíte neustále posouvat laťku výše.

Od roku 2017 působíte na pozici CFO společnosti Skanska Poland. Proč jste se ocitl zrovna v Polsku?

Polsko je zajímavá země se vším všudy. To se odráží samozřejmě i ve firmě. Polská Skanska se z premianta skupiny stala téměř největším bohlavem. Proto byl povolán

tým z různých zemí Skansky, aby restartoval celou firmu. V managementu jsou kromě mě i Švédové, Brit, Ir a dva Poláci. Provádíme kompletní změnu. Neděláme úpravy, spíše budujeme novou společnost podle našich nejlepších zkušeností z ostatních zemí.

Jaká je situace co do firemní kultury a způsobu řízení?

Firemní kulturu měníme úplně z gruntu. Kultura totiž byla jednou z příčin úpadku. Firma byla příliš homogenní, zahleděná do sebe a svých dřívějších úspěchů. S představou, že „naš polský trh je unikátní a naše produkty jsou jedinečné, musíte nám věřit“. Bohužel to tak není, polský trh je docela standardní a důvěru si musíte zasloužit. Na druhou stranu, řízení Poláků je jiné než Čechů. Zjednodušeně mohu říct, že Polák na první místo dá srdce a pak až rozum. U Čechů je to naopak.

Jak se dá z pozice finančního ředitele měnit firemní kultura? A je to vůbec úkol pro CFO?

Samozřejmě. CFO je členem nejvyššího vedení a je pozorován lidmi, jak se chová, co říká a zdůrazňuje. Nesmí kázat vodu a pít víno, jestli chce mít důvěru ve firmě a něco požadovat. Podle správných hodnot se musí chovat nejen v práci, ale i osobním životě.

Nakolik je firemní kultura ovlivněna trhem, zákony a dalšími rozdíly daných zemí? Co vás v tomto ohledu nejvíce trápí?

Myslím, že podmínky v jednotlivých zemích ovlivňují chování ve firmách – a platí to i naopak. Tak jako jsou rozdíly mezi zeměmi, třeba mezi Švédskem a Českem, tak jsou i rozdíly ve firmách. Existují ovšem i výjimky, kdy se firma nechce chovat jako stádo, ale má větší ambice.

Provádíme kompletní změnu. Neděláme úpravy, spíše budujeme novou společnost podle našich nejlepších zkušeností z ostatních zemí.

Patrik Choleva

Executive vice president a CFO ve společnosti Skanska Polsko. Předtím pracoval jako CFO ve Skanska Česko/Slovensko/Maďarsko/Rumunsko a CFO v JMP a DS ze skupiny innogy (RWE). V roce 2012 získal titul CFO roku. Byl členem dozorčích rad řady společností i vědecké rady MU ESF. Vystudoval Slezskou univerzitu v Karvině, MBA získal od City University of Seattle, LLM od Nottingham Trent University. Účastnil se speciálních kurzů v IMD Lausanne či London Business School.

Mezi ně patří i Skanska jak v Česku a na Slovensku, tak v Polsku. Chceme být tvůrci i lídry trhu nejen v oblasti profesionálního stavění a developmentu, ale i ve firemní kultuře, respektu jednoho k druhému či propagování etiky v byznysu. Věřím, že i tyto naše kroky povedou k tomu, že i Česko bude příjemnější zemí pro život a byznys.

Nakolik firemní kulturu ovlivňuje nástup moderních informačních a komunikačních technologií? Je jejich vliv z vašeho pohledu spíše negativní, nebo pozitivní?

Je zřejmé, že komunikace i efektivita práce se zrychlují díky těmto technologiím. Takže se tomu nemůžete vyhnout. Pro mě je to pouze tradiční střet generací, kdy ta starší nad tím kroučí hlavou a nová mladá to vnímá jako skvělý nástroj. Nemluvě o nejmladší generaci, která nepoznala nic jiného, a proto vůbec nerozumí diskusi. A dopad na firemní kulturu? Podle mě to závisí i na struktuře lidí, které máte. Jestliže jsou ve firmě zastoupeny všechny generace, je potřeba volit mix od osobního setkávání, papírových zpráv i interního systému založeného na principu sociálních sítí.

V poslední době se u nás hodně hovoří o zpomalení ekonomiky, někdo se dokonce zmiňuje o blížící se recesi, či dokonce krizi. Jaká je v tomto ohledu situace v Polsku?

Krizí se všichni rádi straší. Nevěřím, že nějaká velká v nejbližší době přijde. Zpomalení ano, to jsou ekonomická pravidla platná desítky let. A Polsko? Ekonomika roste strašně dlouhou dobu, ani krizi spojenou s Lehman Brothers zde pomalu nepoznali. Četl jsem, že za posledních dvacet let Polsko udělalo progres vůči ostatním zemím jako za předchozích pět set let. V Polsku spíše bankrotují firmy proto, že nezvládají svůj růst.

Jak podnikání Skansky ovlivňuje rostoucí tlak na „energetickou pasivitu“ budov? V ČR se firma prezentovala jako společnost, která je v tomto ohledu vždy o krok napřed...

Naším cílem je realizovat projekty s téměř nulovými dopady na životní prostředí. Chceme být pro zákazníky předním dodavatelem environmentálně šetrných řešení a poskytovat přidanou hodnotu v podobě nejmodernějších zelených inovací. Už dnes posuzujeme životní cyklus našich dodávek, produktů a technologií. A to jak ve výstavbě, vývoji, tak v údržbě. Máme řadu expertů ve všech jednotkách Skansky po celém světě a navzájem si vyměňujeme nejlepší řešení.



Jaké jsou vaše nejbližší cíle?

Začínám třetí a poslední rok v polské jednotce, kde realizujeme naši strategii CityBuilder, kterou jsme se současným managementem připravili pro Polsko. Mimo jiné osobně nastavuji proces pravidelných kvartálních i měsíčních setkání s projektovými manažery přes celou společnost, kde probíráme efektivitu jednotlivých projektů i směřování celých oblastí. Cílem je potvrdit rok 2019 jako rok obratu ve výkonnosti a předvídatelnosti.

Co vám přináší členství v Klubu finančních ředitelů? Nakolik je pro vás využitelné při působení na polském trhu?

Díky členství jsem blízko nejlepších lidí z oboru, na setkáních se navzájem inspirováme novými řešeními, která jsou často univerzální pro každou zemi. Na setkání se řeší i témata přesahující hranice. Navíc jsem členem Rady klubu, kde mám možnost diskutovat o strategii a směřování. Takže členství vnímám velmi pozitivně.

Hledání synergií mezi Českem a Slovenskem

Rozhovor s Lucií Urválkovou,
místopředsedkyní představenstva a finanční
ředitelkou společnosti UNIQA ČR a SR

Před pěti lety jste v rozhovoru pro přílohu Hospodářských novin uvedla, že se jako finanční ředitelka pro Českou i Slovenskou republiku hodláte zaměřit na hledání synergií mezi oběma pojišťovnami UNIQA. Jak se vám záměr povedl?

Snad to nebude znít jako chlubení, ale máme za těch pět let výsledky, které ukazují, jak se to povedlo. V obou společnostech jsme v součtu dokázali zvýšit pojistné o třetinu, zisk o polovinu a přitom udržet růst nákladů jen o 10 procent. Určitě nám v tom pomohlo vzájemné obohacení. Na obou stranách hranic jsou šikovní lidé se skvělými nápady. A když je naroubujeme vždy do druhé země, výsledky se dostaví.

Nakolik se tyto trhy liší, pokud jde o legislativu, řízení firmy a přístup zákazníků?

V první řadě je třeba říci, že legislativní rámec je rozdílný. Na Slovensku počítáme v eurech, v Česku v korunách. Slovensko má sektorovou daň a loni byla zavedena dodatečná daň z neživotního pojištění. Slovensko má IFRS jako lokální účetnictví, v ČR se řídíme českými účetními standardy. Dopady regulace z EU, případně požadavky naší mateřské společnosti z Vídně, jsou naproti tomu podobné. Odlišná je ale mentalita zákazníků. Slovák klidně bude platit vyšší pojistné, ale chce mít co nejvyšší spoluúčast při pojistné události. V Česku je to spíše naopak. Pokud se týká řízení firmy, snažíme se postupovat podobně s respektem k lokálním rámcovým podmínkám. Každopádně má naše „dvojrole“ v ČR a SR ten dopad, že naši manažeři musí být samostatnější a musí si umět poradit bez nás v představenstvu, protože část týdne zkrátka nejsme fyzicky přítomní.

Daří se vám zkušenosti z jedné země přenášet do druhé?

Ano, řada projektů běží mezinárodně a jsou vedeny zkušenějším odborníkem z Česka nebo ze Slovenska. Některé osvědčené produkty nebo služby z jedné země zavádíme do druhé. I pro zjednodušení a snazší porovnání se snažíme sladit interní reporting a některé procesy v obou zemích. Nezřídka při zapojení externích dodavatelů nebo

poradců sáhneme po někom osvědčeném z druhé země. Některé koncepty, například v marketingu, compliance nebo facility managementu, pouze lokálně adaptujeme, jinak je použijeme jedna ku jedné. Výhodou je, že není třeba podklady překládat, obě strany si rozumí. A vzhledem k tomu, že dva kolegové v představenstvu jsou z Rakouska, přenášíme know-how ještě i dalším směrem.

V čem se podle vás liší slovenští pracovníci od českých?

Myslím, že slovenští kolegové jsou emocionálnější, více se druzí a vědí více i o svém soukromí navzájem. My Češi jsme trochu zdrženlivější. Snadno se to pozná například při společenských akcích, kdy se na Slovensku vždy řeší při přípravě jako důležitý bod dostatečně velký taneční parket a výběr kapely. A jakmile hudba spustí, Slováci vyráží hned tancovat. Tady v Česku kapela nějakou chvíli musí hrát „naprázdno“, aby se lidé osmělili. Vždycky se čeká na první odvážlivce.

Jakým způsobem dělíte svou práci mezi oběma společnostmi? Cestujete často mezi zeměmi, nebo využíváte spíše možností moderních technologií?

Kombinuji obojí. Představenstvo, jehož jsem součástí, necestuje jen po D1 mezi Prahou a Bratislavou, ale také jezdí velmi často do vídeňské centrály. Často je z toho takový týdenní trojúhelník Praha–Vídeň–Bratislava a zpátky do Prahy až v pátek. Samozřejmě se snažíme cestování redukovat a nahrazovat osobní přítomnost telekonferen-

Řada projektů běží mezinárodně a jsou vedeny odborníkem z Česka nebo ze Slovenska. Některé osvědčené produkty nebo služby z jedné země zavádíme do druhé.

cemi, videokonferencemi nebo chatem. Představenstvo zasedá pro obě země dvakrát do měsíce, jednou v Praze a jednou v Bratislavě. Díky videokonferenci lze probrat z jednoho místa naplánovanou agendu obou zemí. Samozřejmě to klade zvýšené nároky na připravenost středního managementu.

Jaké technologie jsou vám při práci největší oporou a proč?

Využívám nejvíce chytrý telefon, tablet a notebook. S těmi vystačím. Na cestách v autě s řidičem využiji nejvíce telefon a tablet, v kanceláři notebook. Samozřejmě jsou propojené. Alespoň přes víkend se ale snažím držet půst a technologie odkládám.

Nakolik se ve vaší práci odrazilo zavedení GDPR?

Zcela zásadně. Během příprav na zavedení projekt vázal neskutečné kapacity našich pracovníků, měli jsme k dispozici i externí poradce. Na implementaci jsme vynaložili 30 milionů korun. Dotklo se to prakticky všech činností a oddělení v pojišťovně. Přípravný proces trval dva roky. Termín v květnu 2018 jsme zvládli, nicméně doposud některé oblasti upravujeme a adaptujeme podle získaných prvních reálných zkušeností. Spolu se zavedením směrnice o distribuci k 1. prosinci 2018 jsme loni zažili asi historicky nejnáročnější rok z hlediska regulace. Nyní je otázkou, zda a jak to všechno pomůže našim zákazníkům.

Jste členkou Klubu finančních ředitelů, Klubu manažerek při České manažerské akademii a působíte také ve výkonném výboru ekonomické sekce České asociace pojišťoven. Co vám osobně zapojení do těchto organizací přináší?

Podle mě má smysl setkávat se s profesně podobně zaměřenými lidmi z oboru financí, aby si člověk tříbil svůj pohled jak odborně, tak lidsky. Když je člověk „mezi svými“, určitě se dozví spoustu užitečného pro svou práci, vytvoří si potřebné kontakty a získá inspiraci. Umožňuje mu to dále se rozvíjet. S jinými manažerkami se setkávám ráda proto, že máme podobné problémy, ale i radosti. Je nás méně a řada z nás pracuje v ryze mužských strukturách. Navzájem si dodáváme kuráž a zjišťujeme, že řešíme podobné otázky: Jak se prosadit v mužském světě? Jak skloubit rodinu a práci? Jsme normální, když máme ambice a jsme ctižádostivé? Kromě toho už několik let působím jako mentorka. Snažím se pomáhat juniornějším kolegyním s ambicemi, aby dosáhly pokroku v kariéře rozvíjením potřebných vlastností a kvalit. Ale nejen kolegyním. Teď například pracuji s jedním nadějným mladým mužem, který by se rád profesně posunul.

Daří se vám skloubit náročnou práci s rodinným životem?

Budu upřímná: někdy lépe, jindy hůře. Ale snažím se. Pořád se zlepšuji v time managementu, jenže mezitím přicházejí nové pracovní výzvy. Nyní přibývá dlouhodobějších úkolů a projektů z centrály našeho koncernu, což je samozřejmě prestižní věc. Ale bude to obnášet zase



Lucie Urválková

Je místopředsdkyní představenstva a finanční ředitelkou pojišťoven UNIQA v ČR a SR. Řídí tým kolem 150 lidí a hospodaří téměř s 20 miliardami korun ročně. Opakovaně byla zařazena mezi TOP ženy českého byznysu a finanční sféry v ČR a loni patřila mezi 111 nejvlivnějších žen Česka podle měsíčníku Forbes.

více cestování, studování materiálů, přípravy a schůzek. Na jednu stranu mě vždycky takový zájem o moje služby potěší, protože si říkám, že svou práci dělám asi dobře. Na druhou stranu se už teď děším, jak budu zvládat péči o syna, který jde od září do první třídy, což je důležitý mezník v celé naší rodině a chtěla bych ho naplno prožít. Také nevím, jaký to bude mít dopad na moji dosavadní práci. Říkám otevřeně: uvidíme. Chci to zkusit, jinak bych si vyčítala promarněnou šanci.

Zbývá vám čas ještě na osobní záliby a koníčky?

Čas volna se snažím věnovat rodině. To je ten pravý relax a kompenzace za dobu strávenou v kanceláři nebo na cestách. A když už mám všeho dost a potřebuji být chvíli sama, zalezu si do sauny. Ta mi vždycky pomůže – úplně se uvolním, nechávám myšlenky jen tak plout a za půl hodinky z ní vyjdu osvěžená a připravená k dalšímu životnímu poklusu.

Co jsme se naučili od start-upů a co ještě děláme ve financích špatně

Rozhovor s Tomášem Kouřilem, místopředsedou představenstva a finančním ředitelem O2

Prostřednictvím vašeho startupového akcelérátoru Bolt jste investovali do vícero projektů. Co jste se od start-upů naučili?

Jednu věc mají naše úspěšné projekty společnou, a to tu, že změnilly tradiční zaběhlé řešení a nabídly alternativu.

To se často děje prostřednictvím digitálních technologií...

Ano. Osobně věřím v kombinaci zdravého rozumu a nových technologií. Proto mě irituje, že jako finance jsme v některých ohledech ještě v době kamenné, resp. papírové.

Co tím konkrétně myslíte?

Nedávno jsem si udělal malý soukromý průzkum a zjistil, že přes veškerou snahu si stále posíláme obrovské množství papírových faktur. Schválně: jaké myslíte, že je procento papírových faktur z celku?

Deset procent?

To jsem si původně také myslel. Já se ale dopočítal k více než jedné třetině a to je pro mě alarmující číslo. Když odhlédnu od dopadů na životní prostředí, ty faktury musí někdo zpracovat.

Na to ale existují různé softwary na vytěžování faktur...

To je pravda, ale tady vidím prostor právě pro selský rozum. Sami si nejprve posíláme papírové faktury, abychom je následně skenovali a digitálně vytěžovali. Kdyby se sestavovala hitparáda ztraceného času, tisk a sken dokladů, které mohou obíhat elektronicky, by se jistě umístily minimálně v top ten. A nezapomínejme ani na čas, který zpracováním papírových faktur promrháme. Každou obálku je třeba zpracovat. Otevřít, obsah roztřídit, orazítkovat a v neposlední řadě naskenovat. A čas jsou peníze.

Jak by to tedy mělo v praxi vypadat?

První krok je určitě přestat produkovat a posílat papírové faktury, to bych považoval za hygienické minimum. Pak ale přichází na řadu ověření věrohodnosti původu dané faktury a její samotné elektronické vytěžení a zpracování.

A tady předpokládám nastupuje technologie.

Přesně. Ideální forma ověření je elektronický podpis nebo ověření přes datovou schránku. Druhá věc je struktura samotné faktury. To je asi technicky nejsložitější.

Vždyť ale existují různé aktivity na standardizaci struktury faktur.

To je pravda, ale shoda na tom není. Má to dva důvody, zaprvé některé firmy vidí fakturu jako další komunikační kanál k zákazníkovi a jejich formu řeší marketing. A pak zejména u menších firem formu určuje konkrétní účetní systém.

A jak z toho ven?

Když to vezmu na našem příkladu, snažíme se s dodavateli domlouvat na zasílání faktur v elektronické podobě.

Co mají společného hudba, nakupování a taxi? Všechny tyto oblasti se díky digitalizaci zásadně změnily. Oblast účetnictví je v mnoha ohledech pozadu a přes slibné první pokusy na svoji zásadní přeměnu teprve čeká.

Tomáš Kouřil

Je místopředsedou představenstva a finančním ředitelem O2 Czech Republic. Tomáš Kouřil je také předsedou dozorčí rady společnosti První certifikační autorita, členem dozorčí rady společnosti Bolt Start Up Development, jednatelem společnosti Tesco Mobile ČR a členem rady klubu finančních ředitelů. Dříve tím pracoval pro poradenskou společnost Deloitte. V O2 působí na různých řídicích pozicích od roku 2003. V roce 2006 byl zodpovědný za zahájení aktivit mobilního operátora O2 na Slovensku. Poté převzal zodpovědnost za korporátní a komerční finance.

Ideální situace je pro nás faktura doručená datovou zprávou ve formátu ISDOC (Information System Document, forma elektronické fakturace v ČR, kterou používají výrobci ekonomických a ERP systémů jako společný formát – pozn. redakce). Samotné doručení datovou zprávou garantuje věrohodnost a nezměnitelnost zasláné faktury, což je důležité pro auditní stopu vyžadovanou ministerstvem financí coby správcem daně. Formát ISDOC pak umožňuje automatické vytěžení veškerých údajů z faktury a její následné automatické zpracování. Tento formát už podporují některé ERP systémy.

Ale asi ne všechny...

Všechny ne, a tak celá oblast čeká na řešení, které nebude závislé na konkrétním ERP systému. Vidím to jako příležitost pro šikovný start-up. Pokud to povede k automatizaci a zkrácení doby zpracování, rádi se zapojíme.

Mluvíme tedy spíše o menších účetních systémech?

Ano, v segmentu SMB je dnes široká nabídka účetních systémů. Dodavatelé nabízejí systémy s různými funkcemi, na odlišných technologiích a s širokou variabilitou podpory. Výrobci těchto systémů ale mnohdy nepodporují některé z již známých formátů, jako například zmíněný ISDOC. Navíc firmám v tomto segmentu se vzhledem k jejich velikosti a počtu dokladů mnohdy nechce investovat peníze čistě do integrace a automatizace účetních procesů. Chybí zde cenově přijatelné řešení, které by pro firmy této velikosti bylo nezávislé na konkrétním ERP systému a přineslo by nové funkce typu on-line správy a schvalování.

A co velké ERP systémy jako například SAP?

Ty jsou samozřejmě dál a nabízejí nejrůznější řešení od plně automatizovaných „self-billing“ systémů, kdy si společnost sama vystavuje faktury jménem dodavatelů, přes plně automatické zaúčtování došlých faktur až po jejich následnou digitální archivaci. A to jak těch zasláných v elektronické podobě, tak papírových. Plná podpora nejrůznějších formátů, včetně ISDOC, je zde samozřejmostí. Velké ERP systémy nabízejí široké možnosti, komplexní řešení šitá na míru velkým zákazníkům. Ale možná právě díky této komplexnosti a faktu, že takovéto řešení je vždy jen dobrovolným doplňkem základního ERP systému, je zde také prostor pro další platformy. Sami jsme toho



jako uživatelé SAP příkladem, kdy naše řešení není ještě plně automatické a z velké části stojí na interně vyvinuté aplikační nástavbě.

Proč je tedy stále tak vysoký podíl papírových faktur?

Samotný proces zpracování došlé pošty je proces ukrytý hluboko pod kůží každé organizace. Funguje od nepaměti a je zvyklý fungovat dle striktních pravidel, dle nalinkovaných procesů a šablon, kde se efektivita měří počtem otevřených obálek či zaúčtovaných faktur. A jako takový se přirozeně brání jakékoliv změně. Ta musí přijít od vedení, z byznysu. A tady je kámen úrazu, protože ruku na srdce, kdo z vás ví, kolik papírových faktur dostáváte a kolik vás jejich zpracování stojí? A jste si jistí, že elektronické faktury při jejich zpracování a archivaci netisknete? €

Každý finanční ředitel by měl být kreativní

Rozhovor s Michaelou Kovářovou,
finanční ředitelkou Skupiny ICZ

Za pár dní oslavíte v ICZ šest let. Jaké představy a očekávání jste měla, když jste do firmy nastupovala?

O ICZ jsem věděla, že je to renomovaná, navíc ryze česká skupina IT firem, která na trhu působí řadu let. Samozřejmě jsem si zjišťovala informace o tom, jaké produkty nabízí a kdo jsou její zákazníci, jakou má firma reputaci. Ale nakonec jsem měla pocit, že je tak trochu neviditelná.

Proč si myslíte, že tak může ICZ na lidi působit?

Je to dáno především agendou, kterou se firmy ze Skupiny ICZ zabývají. Podstatnou část jejich aktivit představuje vývoj a implementace nejrůznějších informačních systémů pro veřejnou správu a samosprávu. Často pracují s utajovanými a citlivými informacemi a tomu musí přizpůsobit i komunikaci navenek. Je to ale škoda, protože to, na čem mají kolegové a kolegyně v jednotlivých realizačních sekcích pracují, se dotýká každodenně nás všech, jen o tom málokdo ví.

Můžete zmínit konkrétní příklady, kde všude je možné se s výsledky práce ICZ setkat?

Samozřejmě. ICZ stojí za významnou částí elektronizace veřejné správy, chcete-li eGovernmentu. Podíleli jsme se na vývoji registrů obyvatel, živnostenského podnikání, osob, řidičů, vozidel a mnoha zdravotnických registrů. V krajských či fakultních nemocnicích máme implementován klinický systém, který umožňuje efektivně řídit jednotlivé ambulance, vytíženost lůžek, operačních sálů či medikaci pacientů. Spolupráci mezi zdravotnickými zařízeními podporuje produkt pro bezpečnou výměnu zdravotnické dokumentace. Naše systémy zajišťují zpracování elektronické dokumentace a komunikace s občany, třeba spisovou službu v České správě sociálního zabezpečení či v řadě magistrátů a městských úřadů. Důležitá je také dopravní agenda podporující bezpečnost silniční dopravy. Samostatnou kapitolou je pak oblast řízení letového provozu nebo pozemních vojsk, kdy se spoluprací obou dceřiných firem podařilo připravit produkt propojující tyto aplikace. V běžném životě se s našimi produkty nepřímo potkáte v supermarketech. Každé pivo Budvar prochází plně automatickým skladem, jehož logistický mozek

vytvořila ICZ. Komerční řešení, jako je řízení výroby, Průmysl 4.0, ale i podpora práce finančních institucí a bank, jsou také oblasti, kterým se intenzivně věnujeme.

Co oblast utajovaných skutečností a jiných citlivých informací?

Při současné plné digitalizaci je zajištění bezpečnosti dat naprosto zásadní. Naše dceřiná společnost má certifikaci na „přísně tajné“ a také disponuje několika unikátními patenty. Ve spolupráci s NBÚ vyvíjí národní kryptografické prostředky, zajišťuje výměnu utajovaných informací mezi zahraničními úřady, Ministerstvem zahraničí ČR a dále s EU. Jednou z největších zakázek Skupiny ICZ byl projekt elektronických náramků pro domácí vězně realizovaný naší slovenskou dceřinou společností pro Ministerstvo spravedlnosti SR. Velmi si ceníme i úspěšných projektů pro NATO a Evropskou vesmírnou agenturu.

Věnujete se i projektům, které mohou být považovány za méně obvyklé?

Stále častěji ICZ proniká i do oblasti umělé inteligence, například využitím neuronových sítí pro identifikaci ztracených domácích mazlíčků a jejich vyhledání v registru. Za méně obvyklé, ovšem strategicky důležité, lze považovat projekty v zahraničí, kde jsme aktivní zejména v do-
dávkách řízení letového provozu. Teritoria jako Malawi, Bangladéš, Nepál jsou nevšední a nevšední je také řízení takových projektů včetně řízení rizik.

Při současné plné digitalizaci je zajištění bezpečnosti dat naprosto zásadní. Naše dceřiná společnost má certifikaci „přísně tajné“ a disponuje unikátními patenty.



Michaela Kovářová

Šestým rokem působí jako finanční ředitelka Skupiny ICZ. Vystudovala mezinárodní obchod na Vysoké škole ekonomické v Praze, kariéru v oblasti financí zahájila v Sociétés Générale. Pokračovala v Alcatelu na pozici finančního controllera, dále v NextiraOne, kde řídila finance firmy, stejně jako ve společnosti Europapier-Bohemia. Skupinu ICZ tvoří koncern 14 firem o obrátu téměř dvou miliard korun a 600 zaměstnancích.

aby všichni byli spokojeni. To vyžaduje jistou míru kreativity i u finančního ředitele. Někdy prostě jedna a jedna nemusí být přesně dvě.

Co současný nedostatek kvalifikovaných lidí?

Ano, to je u nás velké téma. Náš úspěch prostě závisí na lidech, kterých je i v oboru IT velký nedostatek. Kromě standardního náboru přes agentury jsme aktivní na sociálních sítích, máme profil na Proudly, odměňujeme vlastní zaměstnance za doporučení někoho nového, realizujeme stáže pro studenty. Snažíme se udělat maximum nejenom pro to, abychom přilákali nové zaměstnance, ale, a to je mnohem těžší úkol, abychom si ty stávající udrželi. Zaměřujeme se na rozvoj zaměstnanců a středního managementu jak interními odbornými kurzy, tak možností zapojit se do různých projektů a spolupodílet se tak na tvorbě strategie. Vytvořili jsme relaxační zóny, v té pražské dokonce hrajeme pingpongovou ligu. Snažíme se ale také kontinuálně zjišťovat názory našich zaměstnanců, poslední takovou aktivitou byl externí anonymní etnografický průzkum.

ICZ se zabývá především elektronizací. Jak ale funguje v samotné firmě? Neplatí zde rčení, že „kovářova kobyla chodí bosa“?

To naštěstí rozhodně neplatí. Mohu zodpovědně prohlásit, že naše firma je maximálně „bezpapírová“, a to jak v oblasti běžných finančněprávních dokumentů, tak v oblasti revizních a schvalovacích procesů.

Vaší kompetencí je finanční řízení firmy, je ale zřejmý přesah této kompetence, protože se věnujete i dalším úkolům mimo oblast financí...

Klasickému „finančnímu“ řízení se věnuji stále méně, spoléhám na svůj kvalitní tým. Zaměřuji se více na strategický rozvoj, podporu byznysu, zvyšování efektivity a řízení rizik. Naše projekty jsou dlouhodobé, každý je jiný a má svá rizika. V ICZ se spoléháme na vlastní expertizu, nikoli na externí poradce. A nemohu opomenout compliance – přece jen se pohybujeme v oblasti veřejných zakázek. Čeho si vážím, ale zároveň vnímám jako velký závazek, je má přímá zodpovědnost vůči akcionářům firmy. Za osobní výzvu pak považuji nutnost propojit požadavky a představy zaměstnanců, zákazníků a korporace tak,

Jak průzkum dopadl?

Potvrdil některé předpoklady a přinesl i mnohá překvapení, zejména to, že většina zaměstnanců Skupiny ICZ sdílí stejné hodnoty napříč sekčním zařazením či lokalitami. Jsem moc vděčná za otevřenost, se kterou naši zaměstnanci k tomuto průzkumu přistupovali, a cením si toho, že jsme vnímáni jako stabilní firma, která dobře reaguje na potřeby svých lidí. Ti jsou odborníky „hrdými na svůj produkt“, kteří věří tomu, co v ICZ dělají. A zřejmě i díky tomu u nás pracují generace rodičů a dětí. Zajímavý byl i výstup ohledně komunikace, který naprosto vyvrátil stereotypy o „ajťácích“. Ti naši třeba dávají v komunikaci přednost osobnímu kontaktu před tím elektronickým. Námety na zlepšení chceme co nejdříve rozpracovat do konkrétních kroků.

Je něco, co jste za těch šest let o ICZ nevěděla a překvapilo vás to?

Nevěděla jsem, že za podle všeho vůbec první grafikou webovou stránkou v ČR stojí ICZ, konkrétně pan Jiří Němec, který ji, ještě pod hlavičkou firmy EUnet, jež s ICZ později splynula, vytvořil v roce 1995. A mimochodem, jeho dcera také pracuje v ICZ.

Top projekty finančních ředitelů z roku 2018

O své zkušenosti s řešením klíčových projektů se s námi podělili finanční a generální ředitelé významných společností.

Úpravou nájemních smluv k redukci celkových nákladů

Naše společnost zastupuje nájemce kancelářských budov v Praze, Brně, Ostravě a Plzni. Pracujeme pro firmy, které chtějí optimalizovat náklady spojené s užíváním kanceláří. Tyto náklady tvoří jenom nájemné a poplatky za služby, ale jedná se i o další položky – např. efektivita využití prostor a jejich potenciál pro další expanzi firmy, opravy a běžná údržba prostor, valorizace nájemného a servisních poplatků, vypořádávání závazků po skončení nájmu apod.

V těchto otázkách spolupracujeme většinou s finančními řediteli, kteří zpravidla mívají na starosti právě agendu redukce těchto nákladů.

Spolupráce probíhá jednoduše – nejprve si klienta vyslechneme a zajistíme, jak je ve stávajících prostorách spokojený, jaké jsou výhody a nevýhody pronajatých prostor budovy vůbec. Dalším krokem je analýza nájemní smlouvy, kde identifikujeme body pro možné úspory – viz výše. Třetím krokem je naše doporučení, jak dosáhnout co nejvyšších úspor při zachování kvality služeb v budově a také kvality prostor nájemce.

V tomto měsíci jsme dokončili práci pro jednu zahraniční firmu o 250 zaměstnancích. V tomto konkrétním příkladě (jméno firmy nesmíme zveřejnit) jsme společně s klientem dokázali redukovat náklady ve stávajících prostorách o 22 %. Smlouvu se stávajícím pronajímatelem jsme začali přejednávat již dva roky před jejím vypršením (optimální doba u velkých firem je přejednávat smlouvu 1,5–2 roky před expirací). Včasným zahájením negociace lze vždy dosáhnout lepších podmínek, navzdory tomu, že v současnosti je nízká neobsazenost kanceláří a pronajímatelé dnes nedávají tak výhodné nájemní podmínky, jako



Pavel Domalewski
majitel společnosti
Domalewski Advisory

tomu bylo za krize. Náš workplace konzultant dále s klientem probral fungování jednotlivých oddělení firmy, jejich uspořádání a rovněž expanzní plány firmy do budoucna. Výsledkem bylo navržení nového a efektivnějšího uspořádání pracovišť a zaměstnanců. V důsledku efektivnějšího využití prostoru jsme z původních 3200 m² potřebovali

nově jen 2900 m², takže přebytečné prostory jsme pronajímateli vrátili a nájemní smlouvu prodloužili pouze na tu redukovanou část. Další významnou úsporu jsme zaznamenali při přeměření prostor placených nájemcem – klient platil po celou dobu nájmu o 3 % plochy více, než měl ve skutečnosti pronajato. Pronajímatel nám tento přeplatek vykompenzoval poskytnutím dodatečných nájemních prázdnin pro další období. Audit služeb hrazených nájemcem ukázal na nezvykle vysoké poplatky za správu nemovitosti, které pronajímatel účtoval nájemci. Tržní poplatky za tyto služby jsou cca o třetinu nižší, než tomu bylo v tomto konkrétním případě, a proto jsme s pronajímatelem zahájili

jednání o kompenzaci za netržně účtovaný poplatek. Standardní nájemní smlouvy se dnes podepisují na pět let, za minimálních incentív, proto jsme klientovi doporučili uzavřít delší kontrakt (v tomto případě na deset let), s možností výpovědi pro klienta po uplynutí prvních pěti let nájmu. Díky tomu jsme dostali vyšší pobídky – nájemní prázdniny i příspěvek na stavební úpravy prostor (což bude využito při přestavbě kanceláří klienta) a zároveň jsme tak zajistili klientovi dobré nájemní podmínky na dobu příštích deseti let.

Obecně lze říci, že dnes nestačí vyjednat pouze nájemní prázdniny a snížení jednotkového nájmu – v každé nájemní smlouvě je vždy 10–20 ustanovení, jejichž úpravou lze šetřit peníze a redukovat celkové náklady. €

Maximum standardní cestou

Vsouvislosti s dynamickým růstem skupiny EPH jsme si začali uvědomovat, že současné systémové řešení kolem manažerského reportingu a konsolidace již není postačující. Různé zdroje dat, nesourodé reporty a relativně dlouhý čas nutný k přípravě reportingu byl impulzem pro změnu. K tomu se také přidal fakt, že robustní konsolidační systém, který



Filip Bělák
finanční ředitel,
EP Energy

máme zavedený, navíc za pár let ztratí technickou podporu. Z těchto důvodů jsme přibližně před rokem a půl spustili projekt, který by nás dovedl do kýženého cíle, tedy jeden datový zdroj napříč skupinou, na který budou navázané unifikované reportingové a konsolidační nástroje včetně dashboardů podporujících rozhodování. Nyní jsme v procesu implementace, a pokud vše dobře půjde, měli bychom vše spustit v roce 2020. Moje rada v této oblasti by byla nesnažit se vymýšlet komplexní řešení, naopak maximum, co jde udělat standardní cestou bez

lákavých odboček. Každopádně už se nemohu dočkat, až bude hotovo, a věřím, že vynaložené náklady nám všem ušetří spoustu času a umožní efektivnější rozhodování. €

Rychle, pohodlně, levně – Zásilkovna

Zásilkovna je franšizový logistický projekt Simony Kijonkové. Během devíti let své existence se Zásilkovna vypracovala mezi nejúspěšnější společnosti v Česku, které poskytují komplexní logistické služby. Podle odborných statistik je u zákazníků druhým nejoblíbenějším dopravcem zásilek z internetových obchodů.

Zásilkovna má aktuálně více než 2300 výdejních míst v celé Evropě, kde spolupracuje s více než 26 000 e-shopy, což ji kaptulovalo v mnoha zemích mezi jedničky v oboru.

Zásilkovna doručuje zásilky nejen po celé České republice a na Slovensku, ale také do Maďarska, Rumunska, Itálie, Švýcarska, Polska, Německa, Rakouska, Bulharska, Velké Británie či na Ukrajinu. Zásilkovna dosud přepravila více než 30 milionů zásilek. €



Simona Kijonková
podnikatelka, majitelka
společnosti Zásilkovna

Projekt Business Warehouse

Vetropack Moravia Glass je součástí švýcarského holdingu Vetropack, předního evropského producenta obalového skla. Mezi lety 2009 a 2014 se

naše firma, stejně jako většina průmyslových podniků v ČR postupně vyrovnávala s následky předchozí ekonomické krize. Aby podnik prokázal opodstatněnost dalšího rozvoje a dostal se opět do špičkové finanční kondice, byla managementem vytvořena optimalizační výrobně-obchodně-investiční strategie. Zásadními kroky v realizaci byly pochopitelně technické a technologické změny ve výrobě, podpořené vysokými investicemi do moderního vybavení a silná orientace výrobně-prodejních aktivit na ziskové produkty.

To vše by se ovšem neobešlo bez zásadní podpory a řízení v oblasti financí a controllingu.



Milan Kucharčík
ředitel financí
a administrativy, Vetropack
Moravia Glass

Podpora zahrnuje řadu aktivit a procesů. Mezi nejvýznamnější podpůrné projekty/aktivity, za které nesl odpovědnost můj controllingový tým, řadím v průběhu posledních 3–4 let lokální implementaci nástroje SAP Business Warehouse.

Na první pohled se může zdát snadné zavést cokoliv, pokud na to jsou lidi a peníze. Praxe je ale často zcela jiná... Pořízení, nastavení, testování systému, vytvoření základních reportů bylo sice relativně zdoluhavé (a v prostředí nadnárodní firmy i velmi administrativně náročné), ale šlo o jednodušší část. Mnohem náročnější a v konečném důsledku to nejdůležitější pro podporu řízení firmy bylo a stále je zajistit, aby ta kvanta kvalitních a užitečných informací byla efektivně využita. To znamená nejen primárně vytrénovat uživatele dat (zejména vedoucí na všech úrovních), ale trvale a opakovaně, asertivně, přesvědčivě vysvětlovat... že bez včasných a kvalitních informací nelze dobře řídit. Domnívám se, že se nám to daří... naše výsledky v detailu to dokazují... €

Náhrada za makroekonomickou roli bank vlastně neexistuje

Pod tlakem nedávné globální krize, která poměrně důkladně otestovala schopnosti bankovních systémů, je dnes vcelku módní vést diskuse o budoucnosti bankovníctví. Čili o schopnosti tohoto odvětví vůbec přežít.

Názory na budoucnost bankovníctví se samozřejmě různí a pohybují se v mantinelech od snahy ignorovat nové zásadní trendy až po pochmurné předpovědi ve stylu, že je jenom otázka času, kdy celé odvětví bude nějakým způsobem nahrazeno jinými operátory.

Optimistický mantinel často spoléhá na normalizaci hladin úrokových sazeb a z toho vyplývající návrat vysokých výnosů plynoucích z transformační funkce bank. Lze to vyjádřit například pravidlem 1/5/3: vkladatelům zaplatím jedno procento, půjčím za pět a ve tři odpoledne „mám padla“ (takto údajně vypadalo bankovníctví ve zlatých letech v Americe). Pesimistický mantinel podle mého názoru opomíjí právě těžkou nahraditelnost bankovních sektorů v jejich makroekonomické transformační roli a také v jejich roli špičkových obchodníků s rizikem. Tedy měly by být špičkovými obchodníky.

Stručná analýza bankovních rolí

Zkusme hledat vyvážený názor stručnou analýzou rolí, které banky hrají. Jejich transformační role spočívá v tom, že sbírají formou vkladů a zůstatků na běžných účtech peníze od klientů a půjčují je dále do ekonomiky. Toto půjčování má i formu investic do státních a veřejných dluhů. V čisté teorii zde není žádné riziko úvěrové, protože státní dlužníci nemohou selhat. Riziko je pouze ve špatném řízení likvidity. Vzhledem k ohromnému růstu zadlužení veřejných sektorů je to dnes spíše teorie. Kdo může banky v této roli nahradit? Vzhledem k negativním zkušenostem



Aleš Barabas,
UniCredit Bank Czech Republic
and Slovakia

z minulých let je jejich funkce shromažďovatele vkladů silně regulována a vkladatelé, alespoň ve vyspělých zemích, o své peníze nepřicházejí. Jinak je tomu u nebankovních zprostředkovatelů. Brzy se o tom asi přesvědčí řada investorů do dluhopisů většinou podnikových nebo projektových emitentů, hledajících vysoké výnosy a neuvědomujících si, že to znamená vysoké riziko.

Tato téměř jistota u bank je drazé vykoupena vysokými regulačními náklady.

Nákladová báze velkých globálních bank je přes všechny technologické inovace a interní úsporná opatření dnes o 25 procent vyšší, než byla před 10 lety. Kapitálová

Je nesporné, že právě u servisní role bank je výnosová báze pod největším tlakem, navíc vyžaduje masivní investice na ochranu před novými riziky.

přiměřenost bank je dnes globálně téměř třikrát vyšší, než byla v roce 2008, kdy činila necelá čtyři procenta (měřeno poměrem tzv. Tier 1 kapitálu k rizikově váženým aktivům). V České republice je tento poměr ještě vyšší než u globálních a evropských bank. Jsem přesvědčen, že citlivost investorů a vkladatelů na ztráty je a zůstane vysoká, takže jakýkoliv vstup do systému znamená zapojení se do ochrany vkladatele. Tudíž je a bude drahý.

Obchodníci s rizikem pod neustálým tlakem

Role bank jako obchodníků s rizikem je samozřejmě také vystavena konkurenci. Jde o celou řadu nebankovních poskytovatelů úvěrů nebo jiných účastníků finančních trhů. V této roli banky občas selhávají a následuje obvykle další zpřísnění a zpřesnění regulace.

To samozřejmě vytváří další náklady. V této roli je klíčové hledání vyváženého přístupu ze strany regulátorů, protože funkce obchodníka s rizikem je základním zdrojem výnosu bank. Platí to zejména v makroekonomickém prostředí nízkých úrokových sazeb a omezené možnosti bank vydělávat prostou transformační funkcí. Převládne-li přístup, že nejlepší úvěr je ten, který se neposkytne, přestanou banky hrát roli financiera hospodářského růstu, což by bylo zejména v kontinentální Evropě, kde prakticky neexistuje alternativa kapitálového trhu, fatální. Role nebankovních poskytovatelů úvěrů nepochybně roste, ale jejich podíl na financování ekonomiky nepřesahuje v našich končinách jednotky procent.

Třetí výraznou rolí bank je jejich servisní funkce. Pod tímto výrazem si veřejnost často představuje pouze službu pro domácnosti, tedy retailové. Kromě vedení účtů,

kde podstata spadá pod ochranu spotřebitele a služba sama je dnes obvykle provozována zadarmo, jde hlavně o platební služby. Právě v této oblasti narazily banky na silnou konkurenci fintechů. Odhaduje se, že v roce 2015 představovaly fintechy globálně 15procentní podíl na platebním styku domácností a o dva roky později už to bylo 50 procent. Zákonné otevření klientských účtů platebním operátorům uzavře pro banky kapitolu historického monopolu platebních služeb pro domácnosti.

Banky přežijí a budou nadále významným odvětvím

Poněkud odlišná je situace u servisních funkcí bank poskytovaných podnikům a podnikatelům. Právě zde se „bezriziková“ služba mísí s už zmíněným obchodem s rizikem, takže v této oblasti si banky určitě udrží svoje pozice i možnost mít nějaké výnosy. Nicméně je nesporné, že právě u servisní role bank je výnosová báze pod největším tlakem, navíc vyžaduje masivní investice na ochranu před novými riziky (kybernetickou kriminalitou či praním špinavých peněz).

Pokud shrnu výše uvedené, dospívám k přesvědčení, že banky přežijí a budou nadále významným odvětvím hospodářství. Vzhledem k nutnosti nákladné digitální transformace a dalšímu zdokonalování regulace nebudou banky nadále schopny klesnout pod 50 procent v poměrovém ukazateli výnosy/náklady. Jejich dlouhodobá návratnost kapitálu bude ztěžka přesahovat dvouciferné číslo. Celá řada konkurenčních operátorů bude mít návratnost kapitálu vyšší. Přesto nezbývá než tuto budoucnost akceptovat, protože náhrada za makroekonomickou roli bank vlastně neexistuje. €



Díky technologiím pracuji méně s počítači a více s lidmi

Rozhovor s Tomášem Spurným,
generálním ředitelem a předsedou
představenstva Monety Money Bank

Jak se vám podařilo aplikovat evropskou směrnici o platebních službách a co v jejím rámci chystáte?

Byli jsme jednou z bank, které termín zavedení PSD2 v lednu loňského roku stihly, a tuším, že první, kdo na trhu nabídl multibanking v mobilním bankovníctví, Smart Bance. V květnu 2018 jsme do této platformy integrovali první čtyři banky.

Loni, před zavedením směrnice, jsme navíc prostřednictvím fintechového partnera zavedli funkcionalitu, která nám se souhlasem klienta umožňuje analyzovat mu příchozí transakce u ostatních bank a podle toho zpracovat jeho vyhodnocení, bonitu a schopnost unést úvěrovou zátěž.

Služby tohoto typu jsou ale zatím využívány pouze malým množstvím klientů. Oproti objemům standardních operací je to parciální záležitost. PSD2 ovšem otevírá bankovní svět novým možností a řekl bych, že s nástupem generace mileniálů zájem poroste. V tuto chvíli jsme splnili požadavky, které jsou na nás kladeny, ale nenazval bych to komerčním ani jiným úspěchem. Ve srovnání se zavedením Google Pay nebo Apple Pay PSD2 bledne.

Obáváte se nabídky služeb třetích stran do budoucna? Plánujete s nimi spolupracovat, nebo si spíše chcete držet technologický náskok?

Banky plní a budou plnit především roli, kterou naplňují už více než 2000 let, tedy že jsou prostředníkem mezi střadateli a těmi, kdo potřebují zdroje.

Z hlediska naší strategie digitalizace a uplatňování nových technologií směřujeme do tří oblastí: první je zabezpečit, abychom byli v digitálním světě schopní sjednat úvěrové obchody. To se týká především drobného bankovníctví i služeb živnostníkům a dalším lidem samostatně výdělečně činným. To je stěžejní zaměření naší strategie. Dále chceme nabízet moderní platformy dostupné 24/7 a zákaznický centrické. Snažíme se implementovat prvky, které vidíme u bank v jiných zemích. Vybíráme ty, o kterých si myslíme, že jsou relevantní pro náš trh.

Tyto věci ale nevymýšlíme. Nejsem zastáncem teorie, že banky musí hledat výnosy jinde.

Naším prvním cílem je tedy distribuovat úvěrové produkty, druhým nabídnout moderní, konkurenceschopné platební služby a třetím být schopní distribuovat produkty finančních služeb, kolektivního investování a pojištění, prostřednictvím digitálních platform.

Nebojím se, že bychom byli ohroženi fintechovými společnostmi a ztratili první nebo druhý byznys. Zatím tady taková situace není.

Co chystáte v oblasti mobilního bankovníctví?

V roce 2015 jsme neměli mobilní platformu, dnes na ní máme penetraci zhruba 40 procent primárních klientů a hodnota roste téměř geometricky. Naši klienti mají v rámci mobilního bankovníctví kreditní limit, který lze využít na tři úvěrové produkty banky. V současnosti máme i velmi jednoduchou, srozumitelnou platformu pro platební styk, nabízíme možnost využít služeb Google Pay nebo Apple Pay a máme multibanking. V tomto jsme, myslím, momentálně ve velice dobré situaci.

V mobilním bankovníctví ale máme zatím jen nabídku cestovního pojištění, produktovou řadu pojištění tedy chceme dále rozvíjet. Mým snem je, že nafotíte VIN kód, registrační značku vozidla a my vám nabídneme povinné ručení a havarijní pojištění. Nebo pošlete číslo popisné a naše banka ze zdrojů, které jsme schopní využít, připraví pojištění domácnosti nebo nemovitosti na míru.

V roce 2015 jsme neměli mobilní platformu, dnes na ní máme penetraci zhruba 40 procent primárních klientů a hodnota roste téměř geometricky.



Tomáš Spurný

Od října 2015 je CEO a předsedou představenstva Monety Money Bank. Jako generální a finanční ředitel působil ve velkých bankách střední a východní Evropy. Svoji kariéru odstartoval ve společnosti McKinsey & Company a má rozsáhlé zkušenosti z vedoucích funkcí v bankovním a finančním sektoru. Je držitelem bakalářského titulu z New York University a titulu MBA z Columbia School of Business.

Pro banky to znovu mění situaci v tom smyslu, že si Apple za zprostředkování platby počítá nezanedbatelnou porci výnosu z platebního styku, z hlediska bank jde tedy o další erozi výnosovosti. Pro klienta to nicméně přináší řadu výhod.

Jaké technologie a trendy nejvíce ovlivňují vaši banku z pohledu jejího chodu?

Bankovní systémy v Evropě jsou relativně staré. Náš byl zakoupen tuším ještě za Agrobanky, tedy někdy v letech 1993–94, a i když byl modernizován a jde o velmi robustní technologii, je z dnešního pohledu zastaralý. Je jednou z věcí, která nás velmi ovlivňuje a kterou budeme muset řešit.

Druhou, a zde jsme na popředí pelotonu, je přechod do privátního cloudu. Naším cílem je do tří let převést sem 50 až 60 procent výpočetní kapacity. Nyní takto provozujeme zhruba 20 aplikací, které nejsou klíčové, ale chceme se od zkušeností s nimi odrazit. Jde o důležitý strategický cíl, protože investice do hardwaru a návazných technologií jsou těžko udržitelné.

Třetí velká změna se týká distribučních kanálů. Ty mají tři pilíře. Prvním jsou pobočky, kde máme relativně moderní technologie postavené na tzv. tenkých klientech. Druhým je spolupráce s třetími stranami. Pětinu produkce totiž děláme prostřednictvím brokerů nebo finančních poradců. Investujeme proto do platformy, přes kterou s námi tyto lidi komunikují. Třetí velmi významnou částí, kde investujeme, jsou platformy, přes které napřímo obsluhujeme klienty.

Jak moderní technologie ovlivňují přímo vaši práci a způsob řízení společnosti?

Moji práci ovlivňují zejména z hlediska reportingu a kontroingu. V Monetě mám k dispozici data mnohem rychleji, než jsem měl v jiných bankách, a také je dostávám v relativně instantním, denním módu.

Při srovnání svého způsobu práce před 10 lety a dnes pracuji méně s počítači a více s lidmi. Prakticky všechno dělám na iPadu a telefonu, kde mám k dispozici většinu informací, které potřebuji. Dnes se dokonce dívám na data, o jejichž existenci jsem před 10 lety neměl ani tušení. To se týká zejména digitálního marketingu, chování klientů v digitálním světě, centricity platform a zákaznické zpětné vazby, která je dnes rychlá, snadná a četná. S technologiemi máme lepší vhled do toho, co se klientům líbí a co je obtěžuje.

Dalším bodem je výše úrokových sazeb. Chtěli bychom mít možnost individuální cenotvorby podle profilu každého konkrétního klienta a v tomto kontextu nabízet dále možnosti převodu peněz z běžného účtu na spořicí produkty nebo produkty kolektivního investování. Chceme mu tím dát možnost řídit svou likviditu prostřednictvím velmi jednoduchého ovládání v mobilním telefonu.

Co se týká produktů kolektivního investování nebo pojistných produktů, máme otevřenou architekturu a jsme schopní do našich systémů zapojit partnery a všechny procesy automatizovat tak, aby byly z hlediska dostupnosti instantní.

Zmínili jste Google Pay a Apple Pay, mění zásadnějším způsobem chování vašich klientů?

Apple Pay je významným milníkem v historii českého bankovníctví. Tuším, že v prvních dnech tuto možnost využilo více než 100 tisíc klientů.

Platební styk už není jen doménou bank

Prínosy fintechů lze shrnout do několika bodů. Jsou to především obrat v klientské péči, jednoduchost a flexibilita.

Na české bankovní scéně, dlouhodobě vyhrazené bankám, se v poslední době objevila řada inovativních nebankovních projektů. Namátkou služba odložených plateb Twisto nebo Mall Pay, peer-to-peer posílání peněz a jejich směna Revolut nebo stravenkové karty firem Lidl a Edenred, která navíc ještě zavedla mobilní služby Google Pay a Apple Pay. Pojďme se podívat, co za tím stojí a jaké jsou další perspektivy.

Odpovídá Michal Černý, ředitel rozvoje Mastercard pro Českou republiku, Slovensko a Rakousko:

V čem se podle vás mění platební služby a role bank v této oblasti?

Tradiční banky měly dlouhodobě výhodu ve dvou oblastech. V první řadě představovaly a představují záruku bezpečnosti, která je pro klienty velmi důležitá. Zadruhé byly centrálním místem, kam si klient přicházel pro celou řadu různých produktů a pro rady z oblasti financí. Tato pozice bank ale už zdaleka není tak neotřesitelná, protože dochází ke změně očekávání klientů. To je výrazně podpořeno aktivitami digitálních nebo technologických gigantů, jako jsou Google, Facebook nebo Apple, ale do značné míry také fintechoví hráči.



Co fintechy klientům přinášejí?

Prínosy fintechů lze shrnout do několika bodů. Zprvu je to obrat v klientské péči. Tradiční instituce přemýšlejí o nových produktech, fintechy tento proces obrátily a zaměřují se nejdříve na klienta a jeho potřebu. Dalším bodem je jednoduchost. V tom jsou fintechy hodně vpředu, protože se většinou soustřeďují na relativně přesně definovaný problém či úzkou skupinu aktivit. A v neposlední řadě je to flexibilita. Rychlost rozhodování, implementace změn a reakce na požadavky klientů jsou u fintechů samozřejmě na výrazně vyšší úrovni. Řada tradičních bank se ale u fintechů už inspirovala a postup-

ně aplikuje přístup zaměřený na klienty. U nás je v tomto ohledu poměrně daleko třeba Air Bank, zajímavé inovace uplatnili také v České spořitelně. Fintechy zatím limituje to, že je klienti nepovažují za stejně bezpečné jako banky, i když pro to v řadě případů není žádný důvod.

Objevují se tedy i nějaké silné fintechové projekty, kterých se banky mají obávat?

V Evropě existuje řada inovativních řešení, jako třeba N26. V Česku máme například Twisto, což je první fintech, který nabídl Apple Pay, umí rozdělení útraty mezi přáteli i další inovativní a žádané služby a expanduje do zahraničí. Dále mohu zmínit Revolut, což je služba původně zaměřená na cestovatele, která ale nyní nabízí univerzální platební nástroje. Zajímavá je třeba jejich kovová karta, která rozproudila diskuse o prémiových produktech v tuzemsku i z toho důvodu, že si ji může pořídit každý. Co se týká našich inovací, tak Mastercard, společně s firmami Apple a Goldman Sachs, uvedl na trh kartu Mastercard Digital-First. Samotný produkt i s ním spojená technologie jsou vůbec prvními svého druhu. Na rozdíl od tradičního způsobu vydávání a distribuce karet se karta Digital-First objeví v digitální peněženke klienta mnohem dříve, než může dorazit v obálce do poštovní schránky. Při použití revolučních bezpečnostních funkcí, jako je TouchID nebo FaceID, trvá ověření jen několik sekund. Mezi úspěšné inovativní firmy v České republice patří také stravenkové firmy. Například společnost Edenred je první a jedinou stravenkovou kartou v ČR, která spustila službu Apple Pay a předtím už úspěšně zavedla i Google Pay.

Jaký vývoj tedy lze v oblasti placení v nejbližší době čekat?

V nejbližší budoucnosti se zcela určitě výrazně změní očekávání klientů, kteří budou chtít i od tradičních bank mnohem jednodušší a přátelštější řešení zaměřená na jejich potřeby. Kolik klientů se ale reálně přesune od bank k fintechům, je otázka.

A jaká bude v budoucnu pozice fintechů?

V podstatě se nabízejí tři cesty. Podle první se fintechy skutečně nakonec stanou plnohodnotným konkuren-

tem tradičních bank. Po této cestě kráčí třeba zmíněný projekt N26, který má ambici získat až 10 procent zákazníků od evropských bank do tří let. Proto neustále rozšiřuje paletu služeb a uzavírá partnerství, například s WeltSparen nebo TransferWise, aby se stal ústředním finančním „kokpitem“ pro širší spektrum finančních potřeb svých klientů.

Další možností je, že fintechy budou jen klientsky atraktivním nástrojem nebo aplikací, a využijí tak atraktivní balení, které jsou schopny nabídnout, ale prověřeným dodavatelem služeb nadále zůstanou tradiční hráči. Anebo se nakonec ukáže, že to je ekonomicky nerentabilní cesta. Fintechy fungují v řadě případů ekonomicky velmi odlišně od tradičních bank a zaměřují se spíše na získání investic než na profitabilní fungování. Velká otázka tedy je, zda fintechy budou schopné do budoucna vytvořit udržitelný byznysmodel a přežít dlouhodobě. €

Odpovídá Michal Šmída, zakladatel a CEO Twista:

Na čem je hlavně postaven úspěch Twista?

Daří se nám zásadně zjednodušovat svět placení, jak on-line, tak off-line, takže přinášíme zákazníkům novou míru pohodlí. Také neustále inovujeme a díky tomu, že jsme start-up, se nám daří přinášet na trh novinky rychleji než bankám. A zatřetí máme naprosto transparentní podmínky, uživatelsky přívětivou mobilní aplikaci a přátelskou zákaznickou podporu. Tím pádem máme desítky tisíc spokojených zákazníků, kteří nás sami doporučují dále, sdílejí nás na sociálních sítích anebo o nás píší blogy, což organicky přivádí další zájemce, kteří si chtějí pomoci technologií zjednodušit placení a život.



Jak spolupracujete s Mastercard?

Mastercard je naším strategickým partnerem pro vydávání karet a platebních náramků včetně integrace do věrnostního programu Mastercard Priceless Specials. Výrazně nám také pomohl se spuštěním Apple Pay. V neposlední řadě spolupracujeme na různých marketingových kampaních. Loni jsme například poslali dva výherce na cestu kolem světa s Twisto kartou.

Které z vašich služeb mají nejvíce uživatelů?

Historicky nejvíce používanou službou Twista je platba jedním klikem v e-shopech. Tu za pětiletou historii firmy využilo přes půl milionu Čechů. Číslo je ale ovlivněno faktem, že se dlouhou dobu jednalo o náš primární produkt.

Nyní výrazně roste počet majitelů Twisto účtu, který kromě platby na jeden klik v partnerských e-shopech nabízí platební náramek, kartu, Apple Pay, středový kurz na zahraniční platby, cestovní pojištění a další vychytávky pro zjednodušení každodenních plateb. Twisto účet má nyní téměř 60 tisíc Čechů.

Jaké jsou aktuální produktové novinky?

Největší novinkou je pro nás spuštění služby Apple Pay, kterou využívá více než 7,5 tisíce zákazníků. Několik tisíc lidí si za poslední týden Twisto založilo, protože jejich banka tuto platbu nenabízí. Brzy představíme automatickou kategorizaci plateb, aby měli zákazníci ještě lepší přehled o svých výdajích. Velkou novinkou bude možnost nahrát si do Twista své peníze pro zákazníky, kteří nechtějí platit kreditem. Výhodou bude, že i tyto vlastní prostředky budou maximálně zabezpečeny. Dále je naším plánem spustit Google Pay pro české zákazníky a také možnost přímo z aplikace snadno pojistit například svůj mobil nebo počítač.

Co další plány, ať již produktové, nebo týkající se průniků do zahraničí?

Velkou novinkou pro nás je zisk nových investorů a stovek milionů korun na další rozvoj jak v Česku, tak v zahraničí. Budeme dále investovat do rozvoje produktu a výrazně investovat do růstu v Polsku. Začínáme se také dívat na expanzi do Rumunska, kam bychom chtěli vstoupit příští rok. €

Odpovídá David Pavliška, country manager pro Česko, Revolut:

Co je vaším cílem?

Naším cílem je mít peněžní aplikaci pro lidi z celého světa, která bude nabízet naprostou kontrolu nad dennodenními transakcemi a prvotřídní bezpečnost.



Jak spolupracujete s Mastercard?

Našími strategickými partnery jsou i globální provozovatelé sítí pro zpracování plateb. Se společností Mastercard spolupracujeme od našeho vzniku v roce 2015, jde tedy o dlouhodobé partnerství.

Pro koho jsou vaše služby určeny?

Služby Revolut využívají široké skupiny různorodých zákazníků: cestovatelé, cizinci pracující v Česku, nakupující v e-shopech, dovozci a vývozci, fandové kryptoměn nebo přátelé, kteří si pouze vyrazili na pivo a pizzu. Ve skutečnosti Revolut nemá určenou skupinu klientů. Přidat k Revolutu se může úplně každý, kdo umí ovládat chytrý mobil.

Jaké jsou aktuální produktové novinky a plány?

K novinkám například patří hlídače útrat, rezervace vstupů do letištních salonků, zmíněná prémiová kovová karta Mastercard nebo slevy s Booking.com. V beta testování máme Garmin Pay a pracujeme i na zavedení Apple Pay, ale termín spuštění ještě nebyl stanoven. Plánů máme ale samozřejmě celou řadu. Přípravujeme třeba zapojení robotů do poradenství, bezpoplatkové obchodování s akcemi, platební karty pro děti a řadu dalších inovací. €

Bylo GDPR příležitostí pro právníky, nebo se zlepšila ochrana osobních údajů?

„GDPR není schválností mimozemšťanů, ale součástí širšího rámce podporujícího byznys i chránícího spotřebitele,“ říká advokát Havel & Partners a ředitel FairData Professionals Richard Otevřel.

Jeden můj kolega šel na potápěčský kurz a při nezbytném papírování dostal k podpisu prohlášení, že instruktoři neručí za škodu na zdraví, pokud se jim v bazénu náhodou utopí, a to se slovy „to víte, to je GDPR, to musíme mít podepsané...“ Jako opravdu? Ona příhoda mě přiměla hlouběji zauvažovat, zda přece jen s GDPR není něco v nepořádku, mohou-li se dít takto absurdní věci. Jako právník se při výkonu své praxe snažím brát právní normu neutrálně, nehodnotit její přínosy nebo negativa, protože musím být schopný klientovi podat objektivní názor na jeho otázku, jakým způsobem se má daným předpisem řídit. Současně jsem ale i člověk, a tedy ve smyslu GDPR subjekt údajů, jehož osobní informace někdo může, musí či chce zpracovávat.

Je snadné vidět jen to nejhorší

Předně, pokud mám reagovat na otázku v titulku, nebudu zastírat, že jako právník jsem tu příležitost viděl a nenechal ji utéct. A nebyl jsem sám, celkové náklady na zajištění souladu s GDPR vyšly například společnosti z Fortune 500 na téměř osm miliard dolarů. A zřejmě to nebude celkový účet – podle listopadového průzkumu IAPP nadpoloviční většina respondentů potvrdila, že ještě plného souladu s GDPR nedosáhla, anebo dokonce nikdy nedosáhne. Novější průzkum společnosti Cisco z ledna uvádí stav compliance v různých zemích od 42 do 76 procent. Jako obrovský problém vnímám určitou pachut, která po vyslovení GDPR v mnoha ústech zůstává. Podnikatelé se dívají na účet za poradenské služby a kromě pár notorických stěžovatelů vnímají GDPR jako stoh papírů zavřený v šuplíku. Lidé pak nad ochranou osobních údajů



mávnou rukou s cynickou poznámkou, že už o nás stejně všichni všechno vědí, tak nač se trápit.

V dnešním světě nevybočuje GDPR ze standardních kolejí – katastrofickým zprávám se přikládá větší důraz než těm pozitivním, protože jsou lidé evolučně nastaveni, aby citlivěji vnímali nebezpečí na rozdíl od pohody, která je

logicky neohrožuje. Tomuto jevu mohou těžko konkurovat i zákonodárci a dozorové orgány. Na to je zřejmě už moc pozdě, digitální vlna se totiž přes nás převalila dříve, než jsme stihli utéct z analogové pláže, a ručník uplaval.

Žádná nová regulace

Co nám vlastně to vodní osvěžení přineslo? Zprv GDPR není nová regulace – to už si všichni, kdo se mu seriózně věnují, uvědomili. Ona je to vlastně docela stará regulace

Vnímám určitou pachut, která po vyslovení GDPR v mnoha ústech zůstává. Podnikatelé se dívají na účet za poradenské služby a kromě pár notorických stěžovatelů vnímají GDPR jako stoh papírů zavřený v šuplíku.



i v tom smyslu, že si ji Evropa s potřebou jednotných pravidel zasloužila dávno. Odchytky, zejména v regulační oblasti, nepomáhají příliš obchodu, když se v jednotném ekonomickém prostoru musíte ptát 27 právníků, jak máte podnikat.

Od roku 2012, kdy se Evropská komise odhodlala navrhnout GDPR, do vstupu v účinnost v roce 2018 se celosvětově zdvojnásobil počet uživatelů internetu ze dvou na čtyři miliardy. O závažném rozvoji zpracování dat hovoří dosti výmluvně, že každých 40 měsíců se zdvojnásobí množství vytvořených dat, přičemž 90 procent všech bylo vytvořeno za poslední dva roky lidské historie. Není moc utěšující, že polovina z těchto dat jsou údaje týkající se lidí a jejich soukromí. Existence pravidel samozřejmě nezabrání všem dopravním nehodám, ale když už se stanou, máme alespoň záruku, že fungující systém povinného ručení pomůže uklidit ten největší nepořádek.

GDPR je skutečným vzorem pro celý svět. Neuplyne týden, abych si nepřečetl o čím dál jasnějších obrysech zákonné iniciativy v USA ohledně ochrany dat, která je navíc silně podporována velkými technologickými firmami, jako jsou Amazon, Apple, Google, Intel či Facebook. GDPR není schválností mimozemšťanů, ale součástí širšího rámce podporujícího byznys i chránícího spotřebitele. Jiné regulační rámce plní obdobnou roli už dlouho – požadavky na kvalitu léků sice zvyšují náklady farmaceutických firem, které pak nesou v konečném důsledku pacienti, ti ale mohou nakupovat v lékárnách s důvěrou, že je nevyzkoušený lék nezabije. Obdobně zavedené

záruční lhůty na spotřební zboží sice musí výrobce promítnout do svých nákladů, které opět platí zákazník, ten si ale ochotněji požívá nové, třeba i neosvědčené výrobky. Evropskou komisi sledované zvýšení důvěry v digitální ekonomiku posílením regulačního rámce chránícího uživatele tak není odlišné od dopravních předpisů nařizujících použití bezpečnostních pásů.

Pravidla jsou nevyhnutelná

Pravidla ochrany dat jsou zkrátka nevyhnutelná, máme-li zabránit katastrofě. Za rok účinnosti GDPR bylo ohlášeno více než 40 tisíc bezpečnostních incidentů, což italský dozorový úřad označil jen za špičku ledovce. Opět se nám zde GDPR propojuje s jinou oblastí, a to kybernetickou bezpečností, v níž se státy od Číny až po USA předhánějí v přijímání přísnější regulace. Je mi ale záhadou, proč zde nikdo nepovykne, nešíří fámy a nestěžuje si na náklady. Vždyť kyberbezpečnost tvoří s GDPR propojené nádoby. Zatímco GDPR nastavuje především postupy a záruky, kybernetická bezpečnost je jedním z funkčních předpokladů takových záruk. Napadá mě úsloví, že potrefená husa nejvíce kejhá. Zatímco seriózní společnosti, které mají na paměti důvěru zákazníka jako základní metu svého podnikání, zařadily zuby a zlepšily ochranu osobních údajů, nemálo dalších si takové starosti nedělá a o to hlasněji proti GDPR vystupuje.

€

PROČ a JAK: Strategie, která dává smysl a motivuje

„Poznání klíčových hodnot zákazníka a jejich uspokojení je předpokladem trvalého úspěchu. Najít však odpověď na otázku, proč a jak změnit chování zákazníka, je klíčovou dovedností lídrů trhu a motivovaných zaměstnanců.“

Většina firem má jasnou představu o tom, co dělají, zná své produkty, jejich užité vlastnosti a přednosti. Málokdy se však zamýšlí nad svou misí, podstatou své existence. To je základním rozdílem mezi lídry, dlouhodobou udržitelností a selháním na trhu.

Vlastní filozofie, prostor a komunita

Nakousnuté jablko

Apple změnil chování lidí na celém světě! Jeho iPhone je zmiňován jako klíčový bod zvratu v historii firmy. Ve skutečnosti však Apple těží z dlouhodobě konzistentního přístupu, který definoval Steve Jobs, když se do Applu vrátil. Mise firmy není o produktech a navázaných funkcích, ale o filozofii a přístupu k životu zákazníků, na základě poznání jejich potřeb a vytvoření ekosystému Applu, který Steve Jobs definoval. Aby mohl Jobs změnit myšlení zákazníků, musel především změnit přístup a myšlení svých zaměstnanců. „Lidé s vášní mohou měnit svět k lepšímu,“ říkal. Jobsovo konstatování se může zdát teoretické, ale právě na něm stojí základ nadčasové strategie firmy.

Hranatý meloun

Už jste si pochutnali na hranatém melounu? Ne? Ještě se k vám nedostal? Vždyť byl vymyšlen právě pro vás, abyste ho mohli lépe uskladnit ve vaší chladničce, lépe ho naporcovat a mít ho o kus více. Nejenom to, ale aby se k vám dostal ve větším množství, bezpečněji, rychleji a s nižšími náklady a byl samozřejmě ještě chutnější.

Tento designový skvost byl vymyšlen v Japonsku a vizí jeho tvůrců bylo reagovat na nedostatek orné půdy, vysoké nároky na logistiku a nedostatek prostoru. Svou filozofií plně zapadl do japonského „minimalisticko-maximalistického“ ekosystému. Mimo tento prostor však hranatý meloun hledá uplatnění jen těžko. Jeho cena, několikanásobně vyšší než kulatý standard, to neumožňuje.

Premiová kavárna

Zamýšleli jste se nad tím, kde je klíčová hodnota sítě rychlého občerstvení McDonald's a jak tuto hodnotu využít? Jsou to burgery? Rychlé občerstvení? Všichni McDonald's znáte nebo jste o něm slyšeli, i když vám jeho burgery moc nechutnají.

Víte však, kde se ve vašem blízkém i vzdáleném okolí nachází. Většinou se tam dá dobře dopravit a co více, ještě zaparkovat. Dáte si rádi po jídle dobrou kávu nebo



Dean Brabec

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor ekonomika průmyslu. Před nástupem do společnosti Arthur D. Little působil u renomovaných zahraničních firem (Deloitte, KPMG Česká republika), kde se věnoval projektům pro energetické společnosti, průmyslové podniky, banky a finanční instituce. Od roku 2005 je řídícím partnerem společnosti Arthur D. Little s odpovědností za aktivity společnosti ve střední a východní Evropě. Zaměřuje se na poradenství spojené s tvorbou strategií a byznysplánů s využíváním inovací a nových technologií, regulací a řízením rizik, zvyšováním podnikatelské výkonnosti a řízením nákladů. Dean Brabec je zakladatelem a hlavním organizátorem Mezinárodního regulačního fóra, prezidentem Klubu finančních ředitelů a také bývalým členem poradního sboru Energetického regulačního úřadu České republiky.

Svět se turbulentně mění. Konvergence odvětví, komoditizace produktů, zákazníci nové generace, individualizace a nové technologie jsou toho důkazem. PROČ a JAK reagovat na tyto výzvy, je bezprecedentní výzvou.

zákusek? Jak toho využít? Jednoduše, rozšířit rychlé občerstvení o prémiový kavárenský koncept McCafé. PROČ? Vytvářím si novou skupinu zákazníků, kterým nabízím pocit luxusu, a měním filozofii rychlého občerstvení v něco nového.

Zákaznický servis

Každý z vás někdy potřeboval někam letět. Obrátil se na cestovní kancelář, zašel na přepážku letecké společnosti nebo využil vyhledávače leteckých společností na internetu. Se zcela novým konceptem přišla společnost Kiwi.com. Filozofií společnosti je dopravit zákazníka z místa A na místo B na požadovaný čas schůzky bez ohledu na to, zdali je to letecky, vlakem, taxíkem či jiným sdíleným dopravním prostředkem. Prostě si zadáte požadavek, že v 9 hod. ráno vám začíná schůzka na 105 5th Ave, New York, NY 10003, Spojené státy americké, a budete tam.

A společnost Kiwi.com vám to zajistí. Zcela jiný obzor. Společnost nabízí komplexní službu na základě filozofie získat data, poznat je a využít. Jeden z nejlepších a nejrychleji rostoucích start-upů světa, který vytvořil zcela nový tržní segment, v němž nemá konkurenci.

Závěr: PROČ a JAK

Strategie většiny firem spočívá v produktech, které prodávají, aniž by reflektovala zkušenosti, pocity, které mají produkty či služby vyvolávat. Nedávný výzkum společnosti Arthur D. Little poukazuje na to, že firmy se zabývají čistě produktovou strategií 5000 krát více než samotnou strategií firmy. To je základním kamenem úrazu.

Strategie PROČ a JAK se nepochybně stává relevantní. Kromě toho by firmy měly pamatovat na svou jedinečnost, která může ovlivnit trh a zajistit udržitelnou diferenciaci. Metodika Arthur D. Little, založená na přístupu shora, má za cíl definovat jedinečný účel, který firmě umožní zapojit se do přirozené transformace, ovlivňující technologie, produkty, zkušenosti zákazníků či kulturu.

Představte si, kdyby vaše firma od zítřka neexistovala. Budou vaše produkty a služby na trhu chybět, zmizí kultura nebo komunita spojená s vaší firmou, nebude možné naplnit specifické cíle a úkoly, které souvisí s vaší podnikatelskou aktivitou? Pokud ano, máte předpoklady být lídrem. Pokud ne, je pro vás PROČ a JAK důležitý a smysluplný úkol, dokonce nutnost.



Dramatické změny na světových trzích

Disrupce – čím jsou narušení prostředí větší, o to je stabilita důležitější.

O obchodní prostředí je strukturálně nestabilní. Celá řada narušení stávajícího prostředí může firmy výrazně ovlivnit – demografie, konektivita, internet věcí, autonomie IT systémů, nanotechnologie atd. Takové trendy mají výrazně větší vliv v nejistém období, což samozřejmě přináší ještě větší nejistotu, jež ovlivňuje dynamiku konkurence, tržní prostředí nebo provozní modely firem. Žádný průmysl není vůči takovým výzvám imunní, což může představovat příležitosti a rizika jak pro incumbenty, tak pro challengery.

Jídlo? Danone se úspěšně popralo s trendem organického spotřebitele tím, že v rámci zdraví se držela svého základního důvodu existence, ale změnilo své produktové portfolio zaváděním nových značek. Doprava? EasyJet a Ryanair rostly dvakrát rychleji než tradiční letecké společnosti v Evropě. Mobilita? Uber již rozšířil svou stopu po celém světě na více než 400 měst. Telekomunikace? Challengeři, jako je T-Mobile ve Spojených státech nebo Free ve Francii, otřásl místními trhy průlomovými obchodními modely a pozicionováním vůči spotřebiteli.

Vzhledem k tomu, že průběžně dochází k narušování prostředí, firmy musí obnovovat strategickou udržitelnost svého byznysu a stimulovat inovace. Jde o to dávat smysl – k tomu je potřeba, aby si firmy jasně uvědomily, proč existují. Musí odůvodnit svou existenci, nikoli svou strategii.

V rychle se rozvíjejícím prostředí firmy potřebují definovat strategické důvody existence jasně, dlouhodobě a odolně vůči strategickým a ekonomickým změnám.

Komoditizace – není riziko, ale realita

Všeobecné zpřístupnění konektivity výrazně pozměnilo zvyklosti zákazníků a vzhledem k množství dat a interakcí jsou firmy zranitelnější. Digitalizace ještě zvyšuje tuto

novou „rovnováhu moci“ mezi firmou a jejich zákazníky a urychluje komoditizaci z pohledu zákazníků. Důsledkem je, že produkty jsou snadno komoditizovatelné a firmy musí čelit silnějšímu cenovému tlaku. Dobrým příkladem jsou třeba nemovitosti.

Diferenciace je zčásti založena na objektivních vlastnostech. Rozlišení však nelze oddělit od vnímání koncových zákazníků, která jsou subjektivní. Index diferenciaci právě na základě vnímání zákazníků. Naše týmy provedly takovou analýzu na několika trzích – příkladem jsou telekomunikační trhy, trhy s nemovitostmi a kosmetikou – v globálním trendu komoditizace ve vnímání zákazníků.

Naprostá většina firem dnes čelí komoditizaci, kterou nelze považovat za marketingovou výzvu, ale existenciální problém.

Například kosmetika je jedním z nejvíce objektivně komoditizovaných trhů – složení produktů různých firem je srovnatelné. Jedna firma však dokázala vybudovat robustní a diferencovanou „PROČ“: Dove. Na základě zákaznických dat Dove zvolila kontraintuitivní přístup s „potvrzující skutečnou krásou“, která by měla být „zdrojem důvěry, a ne úzkosti“. Tento přístup se stal hybnou silou firmy, jejímž cílem bylo řídit výzkum a vývoj, marketing, partnerství a korporátní postavení, založené na sebevědomí žen. Skvělým příkladem je také třeba Garnier. Aby firma dokázala čelit komoditizovanému složení produktů a jednostranné reklamě, které nevedly k uspokojivému růstu, firma předefinovala svůj důvod existence a založila ho na „přirodích surovinách pro zdravou krásu, která pomáhá sblížovat“. Za předpokladu, že krása není konečným přínosem, ale prostředkem pro zdravé vztahy, je to revoluce na trhu s kosmetikou. Toto rozhodnutí se projevilo v mnoha oblastech – od nákupu surovin přes reklamu až po finanční výsledky. Dove a Garnier tak vydláždily cestu k dlouhodobé diferenciaci na trhu, který je z definice komoditní.

Definování svého „PROČ“ je v takové situaci silným nástrojem proti komoditizaci a pro diferenciaci.



Diferenciace – v digitalizovaném světě jsou firmy rozměňňovány a jejich produkty komoditizovány: musí se diferencovat, znovu a mnohem více.

Nové zákaznické požadavky – zkušenost a angažovanost

Dnešní zákazníci již nehledají jen produkty; hledají zkušenosti a angažovanost. Zatímco zkušenosti se týkají subjektivního vnímání styčných bodů a interakce zákazníků s firmou, angažovanost se týká oboustranné spolupráce mezi firmami a jejich zákazníky. Firmy integrují spolupráci se zákazníky do svých procesů, zejména v obchodních a marketingových dimenzích. Na konci všeho se pak samotní zákazníci stávají ambasadory firmy.

Tento přístup se stává nevyhnutelným, neboť produkty se čím dál víc vzájemně připodobňují. Mezi telefony Apple a Samsung téměř neexistuje diferenciace z hlediska vlastností produktu nebo ceny. Nicméně Apple vyvinul ekosystém služeb, který činí jeho produkty odlišné, a tato produktová zkušenost je sama o sobě inovací.

Díky designu Apple Storu je zážitek z distribučního kanálu služeb účinně diferencovaný, angažovanost zákazníků je realitou a silné osobní zapojení zákazníků do ekosystému implikuje určitý sociální status – zákazníci jsou součástí komunity. Nákup produktu se stává impulzivním aktem a nejedná se pouze o spotřebu, ale o společenské prohlášení, které pak vede zákazníky k zapojení do společnosti.

Nedávná analýza společnosti Arthur D. Little, srovnávající více než 30 telekomunikačních operátorů po celém světě, odhaluje důležitost definice důvodu pro existenci v digitální době. Jak mohou telekomunikační operátoři uspět v angažovanosti zákazníků? Digitální dovednosti

jsou nyní v takovém podnikání běžné, tak proč to některé firmy dokážou mnohem lépe? Lídry jsou zejména ty firmy, jejichž důvody existovat jsou nejsilnější v rámci jejich odvětví.

Silnější důvod implikuje lepší zákaznickou angažovanost. Dát význam a smysl samotné existenci je silným nástrojem pro dosažení úspěchu.

Změna v očekávání zaměstnanců: Y a Z

To platí zejména pro generaci Y a Z (společně mileniálové). Lidé z této generace chtějí vést vyvážený život; chtějí být šťastní doma, šťastní v práci. Asi 25 % mileniálů očekává, že práce bude klíčovou součástí jejich života, v porovnání s 39 % v případě baby-boomers (podle výzkumu od Jean M. Twengeové ze San Diego University). Pro šest z deseti mileniálů byla smysluplná práce jedním z důvodů, kvůli nimž se rozhodli pracovat pro své současné zaměstnavatele, a rovnováha mezi pracovním a osobním životem je nejdůležitějším faktorem při volbě zaměstnání.

Pro splnění očekávání mladých generací musí firmy naplnit:

Osobní očekávání mileniálů týkající se způsobu práce – zejména rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a flexibilita pracovních hodin.

Potřebu mileniálů pro smysluplnost práce – musí chápat, co prostřednictvím své práce přináší světu. Důsledkem je, že mileniálové chtějí pracovat pro firmy, u kterých je jasný smysl jejich existence a zároveň nabízí flexibilitu. Průzkum YouGov zaměřený na práci mileniálů ve Velké Británii potvrzuje naši hypotézu. Podle žebříčku z průzkumu je Google coby pro mileniály nejvyhledávanější zaměstnavatel následován Amazonem, Netflixem a Apple. Na vrcholu žebříčku jsou firmy, které mají jasně definovaný důvod své existence. Staly se lídry v myslích zákazníků i zaměstnanců. Jak na trh práce přichází nová generace zaměstnanců, zaměstnavatelé musí přehodnotit řízení. Dávat smysl je nutnost. €

Zaměstnanci již změnili svůj vztah k práci: od profesionální ambice k smysluplnosti.



Tomáš Dzurilla,
manager, Arthur D. Little

Distribuční společnosti musí digitalizovat procesy

Rozhovor s Martinem Zmelíkem, generálním ředitelem společnosti ČEZ Distribuce

Distribuční soustava čelí mnoha výzvám. Kromě řešení následků živelních pohrom sílí vlivy masového nástupu obnovitelných zdrojů a posilování v oblasti kybernetické bezpečnosti. Jak tyto výzvy ovlivňují strategii společnosti ČEZ Distribuce?

Jedná se o nové výzvy, které je třeba řešit velmi rychle, a proto se na ně v současné době aktivně připravujeme. Je to například úprava investičního plánu i všech rozvojových aktivit, které mají umožnit integraci decentrálních zdrojů, nebo oblast elektromobility. S ohledem na rozsáhlé změny v řízení distribuční soustavy a její automatizace, jak na úrovni vysokého, tak do budoucna i nízkého napětí, bude zapotřebí současně rozvoj komunikačních prostředků při respektování požadavků na kybernetickou a informační bezpečnost. Tyto zcela nové oblasti s sebou současně přinášejí i nutnost upravit nastavení procesů. Komplexní změna naší společnosti je naplánována do roku 2022.

Nakolik ovlivňují rozvoj distribuční sítě ČEZ zkušenosti z živelních pohrom?

Na základě čím dál častějších živelních pohrom jsme přijali několik opatření, díky kterým došlo k výraznému zkrácení doby obnovení dodávek elektrické energie. Jedná se zejména o kruhování vedení a postupnou kabelizaci soustavy vysokého napětí. S ohledem na rozsah sítě a na nutnost projednat veškeré majetkoprávní vztahy v rámci výstavby jde o nesnadný úkol. Proto jsme zahájili tuto činnost nejprve pro ta území, která jsou nejčastěji zasažena klimatickými jevy. Zaměřili jsme se také na nastavení nové spolupráce s krajskými krizovými štáby. Vytvořili jsme manuál se základními informacemi k mimořádným událostem a návodem, jak v těchto případech postupovat. S tím souviselo i vytvoření speciálních krizových linek a spuštění nového Krizového informačního systému pro města a obce. Do něj se mohou starostové a členové krizových štábů registrovat a při mimořádných událostech jsou prostřednictvím SMS informováni. Pro širokou veřejnost ČEZ Distribuce letos v únoru spustila nový web www.bezstav.cz, který slouží nejen k hlášení poruch, ale lidé se také dovědí předpokládaný čas obnovení dodávky.

S ohledem na strategickou důležitost přenosové soustavy roste význam informačních a komunikačních technologií, zároveň s tím ale roste i potenciální zranitelnost. Jak se s tím vyrovnáváte a které systémy jsou pro vás v tomto ohledu klíčové?

ČEZ Distribuce provozuje několik prvků kritické informační infrastruktury, proto je pro nás oblast kybernetické bezpečnosti jednou z priorit. Ročně do této oblasti vynakládáme stovky milionů korun. Klíčové jsou pro nás komunikační prvky a systémy řízení distribuční soustavy.

V poslední době se klade velký důraz na rozvoj elektromobility, to ale bude nutně záviset i na schopnosti distribučních sítí tento nápor zvládnout. Chystají se v tomto ohledu nějaké významnější změny?

Elektromobilita se stává výzvou zejména v posledních dvou letech v návaznosti na přitvrzování environmentální legislativy EU a my jako distributor na to musíme být připraveni. V první fázi se jedná o výstavbu páteřní sítě rychlodobíjecích stanic, které budou připojeny do sítě. Problém je, že podle vznikající legislativy distributor nesmí tato zařízení vlastnit ani provozovat. Proto musíme být připraveni na připojení daného počtu stanic z hlediska kapacity sítě, ale konečná aktivita je na straně komerčních subjektů.

Jak dále ovlivní rozvoj distribuční soustavy trendy decentralizace a chytrých sítí?

V naší koncepci počítáme s postupným nárůstem výrobců spotřebovávajících elektřinu. Dále byl v ČR zjednodušen

Digitalizace nám pomůže lépe zorganizovat veškeré aktivity, počínaje měřením a konče preventivní údržbou, popřípadě správu majetku.

Martin Zmelík

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze. Titul MBA získal na USBSP Praha. V letech 2000–2004 získal zkušenosti v oblasti financí a controllingu v Komerční bance a dále v oblasti IT a řízení projektů v České pojišťovně. Od roku 2004 působí ve Skupině ČEZ. V červnu loňského roku se stal členem představenstva ČEZ Distribuce a od srpna 2018 je zde generálním ředitelem a předsedou představenstva.



proces pro instalaci malých zdrojů do instalovaného výkonu 10 kW, což může v kombinaci s programy, jako je Zelená úsporám, razantně zvýšit počet instalací částečně pokrývajících spotřebu domácností. Nejdůležitějším stimulem bude rychlost výzkumu a vývoje v této oblasti. Pokud se účinnost těchto systémů „potká“ s klesající pořizovací cenou, dojde k velmi rychlému nárůstu instalací. Součástí nové evropské legislativy bude i konkrétní mechanismus rozpadu závazků EU v podílu obnovitelných zdrojů na členské státy.

Jak se v ČEZ Distribuci projevuje fenomén digitalizace a kde vidíte potenciál pro její rozvoj?

V naší společnosti můžeme hovořit především o digitalizaci procesů. V první řadě je potřeba zmínit vyšší tlak na efektivitu. Dále je to rostoucí komplexita distribuční sítě, například integrace decentralizované výroby, infrastruktura pro e-mobilitu a případná akumulace a také vyšší nároky na její řízení a údržbu. To vše donutí nejen nás, ale i další distribuční společnosti investovat do už zmiňované digitalizace procesů – konkrétně třeba do automatizace řídicích systémů. Souvisí s tím ale i investice do pokročilé analytiky pro preventivní údržbu nebo do kybernetické bezpečnosti.

Digitalizace nám pomůže lépe zorganizovat veškeré aktivity, počínaje měřením a konče preventivní údržbou, popřípadě správou majetku. Odběratelům zase umožní lépe rozumět vlastní spotřebě elektrické energie. Poskytne jim například on-line data o spotřebě, kterou bude klient navíc schopný i řídit, a otevře prostor úspoře energie. To se týká i těch spotřebitelů, kteří mají své domácí zdroje, chtějí využívat elektromobilitu nebo si instalovat vlastní baterie. Pro ilustraci – v současné době 16 z 27 zemí Evropské unie zavádí inteligentní měřiče u více než 80 procent klientů, což představuje 200 milionů elektroměrů do roku 2020.

Vizí ČEZ Distribuce je stát se lídrem v novém digitalizovaném prostředí. S tím je ale spojena i extrémní změna investic, která je pro nás na nadcházející dva roky velkou

výzvou. Během čtyř let bychom měli být schopni přejít na systém založený na interní digitalizaci a řízení procesů, aniž bychom rezignovali na bezpečné provozování naší distribuční sítě. Plná digitalizace pak bude klást větší požadavky také na kompetence a schopnosti našich zaměstnanců.

S jakými výzvami pracujete v rámci své funkce? A jaké jsou vaše plány na nejbližší léta?

Výzev je hned několik. Momentálně se dostáváme do závěrečné fáze čtvrté regulační periody, tedy období, po které nám Energetický regulační úřad nastavuje parametry podnikání v regulovaném odvětví. Navazujícím cílem tak bude zvládnout debatu nad tvorbou páté periody. Pomůže nám to částečně zarámovat náš budoucí byznysmodel. Vlastně tím odpovíme na očekávání regulátora a veřejnosti ohledně toho, jak bude naše firma fungovat a v jaké kvalitě bude dodávat služby. Osobně bych se chtěl v naší společnosti zaměřit především na digitalizaci. Jde o trend, na který musíme jako distributor přirozeně reagovat. Je potřeba, abychom se soustředili na zavádění nejrůznějších chytrých technologií. V neposlední řadě je pro nás důležité soustavné zvyšování spolehlivosti dodávek elektrické energie. V době pokročilých IT technologií se nám podařilo dát výrazu „automatizace řízení“ nový rozměr. Nyní už mluvím o technologiích a postupech v sítích vysokého napětí, dosud běžných jen v sítích velmi vysokého napětí. Rádi bychom vybudovali firmu, která bude nejen v českém, ale i evropském kontextu patřit ke špičce distribuce elektrické energie.

Jak inteligentně vyzrát na dobu digitální a neztratit se v záplavě dat

Digitální ekonomika s sebou přináší nové výzvy a zároveň nové příležitosti. Jen ty firmy, které je naplno využijí a budou podnikat inteligentně, budou moci být lídry.

Od samého počátku je cílem společnosti SAP pomáhat zákazníkům v jejich podnikání. V 70. letech jsme zjednodušili průmyslovou automatizaci díky plánovacímu softwaru, v 90. letech jsme v době automatizace obchodních procesů a rozšíření internetu ve firmách vyvinuli SAP R/3 pro plánování podnikových zdrojů, a umožnili tak zákazníkům propojení mezi ústředím a jednotlivými pobočkami. Tolik ke stručné exkurzi do minulosti. Poslední roky, kdy už jsou technologie jako umělá inteligence, strojové učení, internet věcí a pokročilé analytiky rozšířené, chceme zákazníkům pomoci stát se inteligentními podniky. V tom vidíme nejen budoucnost našich zákazníků, ale i tu naši.

Transformace podniku = inovace a konkurenceschopnost

Podle studie organizace Chartered Global Management Accountant (CGMA) o tom, jak řídit finance v éře digitálního byznysu, patří mezi pět nejdůležitějších faktorů vytváření a měření hodnoty podniku v digitální době spokojenost zákazníků, správně nastavené podnikové procesy, vztahy se zákazníky, kvalita zaměstnanců, tzv. lidský kapitál, a reputace značky. Lze ale tyto faktory měřit objektivně?

Ke každému z nich se váže několik indikátorů výkonnosti (KPIs). V rámci spokojenosti zákazníků i dobrých vztahů s nimi je to zákaznická zkušenost a její dlouhodobé udržení a v rámci správnosti podnikových procesů především kvalita dat. Kvalita zaměstnanců je vyhodnocována na základě jejich produktivity, angažovanosti i setrvaní. Reputaci značky měříme povědomím o značce a její hodnotou.

S transformací samozřejmě začínáme u sebe, investujeme do oblastí, které potřebujeme vylepšovat pro naše zákazníky. Byznys není jen o obratech a číslech, ale také o nových hodnotách. To si uvědomujeme, a proto jsme přišli s tzv. digitální zasedačkou SAP Digital Boardroom, inteligentní analytickou aplikací, která v reálném čase umožní transparentní přístup k podnikovým datům. Tento nástroj kombinuje data z různých zdrojů (ze SAP i jiných řešení a aplikací) uvnitř organizace a umožňuje získat jasný přehled napříč všemi oblastmi podnikání, jako jsou například finance, obchod, výroba, logistika, lidské zdroje, marketing a další.

Data není potřeba žádným způsobem přesouvat, duplikovat nebo agregovat, vše probíhá v reálném čase díky výkonu databáze SAP HANA. V rámci Digital Boardroom nám ale chyběl pohled na zákaznickou zkušenost. Řešením byl loňský nákup Qualtrics, jednoho z průkopníků v oblasti Experience Managementu, s cílem rozšířit portfolio našich nástrojů, a získat tak end-to-end

Byznys není jen o obratech a číslech, ale také o nových hodnotách, proto jsme přišli s tzv. digitální zasedačkou SAP Digital Boardroom, inteligentní analytickou aplikací, která v reálném čase umožní transparentní přístup k podnikovým datům.

řešení. Naprosto se ztotožňuji se slovy našeho CEO Billa McDermotta: „Zkušenost je všechno – značka, zákazník, produkt, zaměstnanec.“

Digitální ekonomika s sebou přináší nové výzvy a zároveň nové příležitosti a jen ty firmy, které je využijí a zároveň budou úspěšné ve zmíněných klíčových faktorech, budou moci být lídry. Co osobně považuji za tři největší výzvy pro to, jak se k tomu postavit, je podpora inovací a jejich začlenění do firemní kultury, tedy adopce digitálních technologií se vším všudy. S tím souvisí otevřenost ke změně, která je obvykle menší tím, čím starší a také větší firma je. Je tedy potřeba překonat strach z nových věcí a otevřít se kreativnímu myšlení a adopci inovací. Poslední výzvou je zjednodušení firemních procesů z pohledu IT.

Inteligentní podnikání umí využívat data v kontextu

Jsem zastánkyní toho, že digitální technologie jsou pomocným nástrojem, nejsou tím, co samotnou změnu přinese. Proto platí, že proces řízení se nemění. Některé kroky ale získávají díky moderním technologiím nový význam. Konkrétně jde především o možnost propojení celku s jednotlivými částmi a také o analýzu příčin a následků v reálném čase.

Dřív se vše řídilo podle historických zkušeností, příčina nemusela být známá, ale pro nás jsou dnes zásadní data s jejich informační hodnotou, na niž dokážeme reagovat v reálném čase. To je hlavní a průlomová změna, kterou přináší digitalizace.



Hana Součková,
generální ředitelka SAP ČR

Vysvětlím to na příkladu sportu. Sportovec může využívat historické zkušenosti, zná své fyzické možnosti či terén tratě a může se při výkonu řídit pocitem. Nové technologie mu ale navíc umožňují propojit tyto zkušenosti s reálnými daty dokonce v průběhu závodu či turnaje, tedy v reálném čase. Svůj výkon tak dokáže díky technologickým možnostem přizpůsobit tomu danému okamžiku a podmínkám, což mu výrazně pomůže. Stejně to funguje ve všech oblastech, a tedy i v podnikání. Být inteligentním podnikem znamená využívat

data a chytré technologie, efektivně směřovat zdroje, extrémně rychle reagovat na změny trhu i interního firemního ekosystému a obchodní procesy potom přeorientovat tak, aby směřovaly k co nejlepším výsledkům pro koncové zákazníky. Dopady inteligentního podnikání jsme názorně ukázali již během loňské akce SAP NOW Week 2018 v interaktivním 360stupňovém kamionu, který jsme přivezli do Prahy v rámci jeho první evropské tour. Kamion bude v Praze i letos, a sice 29. května. Srdečně vás zveme a těšíme se, že vás opět budeme inspirovat ke konkrétnímu využití chytrých technologií a našich ucelených řešení tak, abyste se mohli stát inteligentním podnikem. €



Cesta efektivní optimalizace platebních procesů

Mnoho společností je dlouhodobě nespokojeno se svým order-to-cash (O2C) procesem.

Nedostatečná rychlost párování plateb s fakturami, příliš dlouhá splatnost faktur za dodávky zboží, která nutí firmy toto zboží „úvěrovat“, dlouhé časy prodejního cyklu, „stárnutí“ pohledávek v důsledku velmi různorodé platební morálky zákazníků, potíže se zpracováním různých formátů z různých systémů a další negativní aspekty činí efektivitu platebních procesů minimálně neuspokojivou.

Společnost scanservice tyto procesy zanalyzovala a po období testování přichází s řešením, jak společností v oblasti O2C pomoci a cestu platebních procesů zefektivnit. Až do loňského roku jsme se zabývali kromě dodávky řešení i digitalizací různých druhů dokumentů, především zpracováním přichozích daňových dokladů (faktur) – papírových, elektronických a v poslední době především faktur, které do podniku přicházejí ve formě přílohy k e-mailové zprávě. Papírové faktury jsme skenovali a pak jsme z nich, stejně jako z těch originálně elektronických, získávali mj. i data, která naši zákazníci potřebovali pro účely úhrady faktury. Vylepšovali jsme procesy, využívali nejnovější poznatky v oblasti rozpoznání typu (klasifikace) dokumentů například pomocí umělé

inteligence, rozpoznání textu a dat díky různým OCR technologiím a neuronovým sítím a nakonec jejich kombinací a votingem. Tyto služby samozřejmě poskytujeme i nadále – vždyť denně zpracováváme tímto způsobem i několik desítek tisíc faktur pro mnoho významných zákazníků především z oblasti finančních a bankovních služeb, ale i z průmyslu a v poslední době i pro centra sdílených služeb. Ta se za krátké období několika posledních let stala velmi silným odvětvím zaměstnávajícím cca v 300 společnostech v České republice přes 100 000 vysoce kvalifikovaných profesionálů, z nichž přibližně 35 % jsou zahraniční specialisté, a meziročně roste počet jejich zaměstnanců o více než 12 % (dle výroční zprávy ABSL z roku 2019). Našími dlouholetými zákazníky jsou například centra sdílených služeb společností Johnson and Johnson a Deutsche Börse.

Od konce roku 2018 zastupujeme na území České a Slovenské republiky globálního lídra v optimalizaci a automatizaci finančních procesů v SAP, společnost Serrala, a to jak pro on-premise řešení, tak pro cloudové služby. S řešením O2C od Serraly jsme schopni svým zákazníkům výrazně urychlit párování došlých plateb i celý pohledávkový cyklus prostřednictvím automatizace. Pomáháme snížit náklady na úvěrování, pomáháme efektivně zpracovávat jakékoliv způsoby úhrad/plateb, umíme optimalizovat správu úvěrů a dosáhnout úplného přehledu o přichozích platbách svých klientů.

Pro finanční ředitele je zásadní transparentnost a kontrola nad firemními peněžními toky, zatímco pro AR manažery (vedoucí oddělení pohledávek) a credit-control manažery je největším oříškem náročná manuální práce a různorodá platební morálka zákazníků. Existuje spousta problémů a překážek, které umíme řešit, pokud zákazník chce svůj O2C proces vylepšit:

- Cílem je snížit náklady na úvěrování, na špatné pohledávky, snížit sazby nedobytných pohledávek, nevyřešených sporů a nedočerpaných odpočtů, zpřesnit určení klientova úvěrového rizika a zvýšit míru automatické shody v procesu párování plateb.

Centra sdílených služeb se stala velmi silným odvětvím zaměstnávajícím cca v 300 společnostech v ČR přes 100 000 vysoce kvalifikovaných profesionálů, z nichž přibližně 35 % jsou zahraniční specialisté, a meziročně roste počet jejich zaměstnanců o více než 12 %.

- Významného snížení nákladů lze dosáhnout zkrácením celkové doby zpracování. Umíme automatizovat vysoké procento manuálních operací, které jsou obvykle opakované, relativně jednoduché, založené na pravidlech a které bývají zásadně předvídatelné.
- Chcete-li vyvinout přehledný reporting pro informovaná manažerská rozhodnutí, musíte mít přístup (a mít konsolidovaná data ze všech entit) do jednoho centrálního přehledu, a to v reálném čase.
- Předpisy a regulace jsou stále náročnější. Pro zajištění souladu a obchodní integrity ve většině společností a stejně i ve většině obchodních sítí je důležité, aby byli uživatelé schopni odhalit jakékoliv anomálie a výjimky důsledným prověřováním dat a aktivit, vyšetřováním podezřelých problémů a předcházením jakémukoliv riziku v důsledku podvodů, korupce nebo počítačové kriminality.

O2C řešení od společnosti Serrala nabízí komplexní a bezpečný platební ekosystém v rámci SAP, který pomáhá svým uživatelům řešit výše uvedené výzvy inteligentním způsobem. Pokrývá všechny aspekty procesu od řízení úvěrů až po vymáhání plateb a současně automatizuje



Milan Zajíček
člen představenstva, strategický
ředitel a spoluzakladatel
společnosti scanservice a.s.

celý procesní řetězec pomocí vestavěného RPA (robotic process automation) řešení.

Toto řešení poskytuje ve své třídě absolutně nejlepší automatizované párování plateb a řešení sporů a odpočtů, stejně jako integrované řešení pro správu objednávek a dokumentů. Funguje ve všech průmyslových odvětvích, regionech i formátech a současně podporuje škálovatelné budoucí procesy O2C, a tím umožňuje dosáhnout nejlepších výsledků ve své třídě.

S komponenty tohoto našeho řešení mohou jeho uživatelé optimalizovat celkovou efektivitu svých procesů a posílit

spolupráci různých oddělení zapojených do O2C integrací úvěrového managementu, managementu pohledávek, řešení sporů a párování plateb do jednoho centralizovaného řešení.

Naše unikátní integrované a automatizované O2C řešení je klíčovým hnacím motorem pro zvýšení efektivity procesů a průhlednosti celého O2C cyklu. Poskytuje osvědčené technologické součásti podporované dynamickým vestavěným RPA řešením a strojovým učením. Ty automatizují opakované procesy a zároveň zjednodušují a automatizují O2C procesy, a tak je dosaženo rychlejšího zpracování a nižších nákladů, což následně vede k optimalizovanému pracovnímu kapitálu.

O2C řešení od společnosti Serrala nabízí komplexní a bezpečný platební ekosystém v rámci SAP.



LeasePlan pomáhá firmám s přechodem na alternativní pohony

Rozhovor s Finančním ředitelem roku 2016 Martinem Brixem

Za rok 2016 získal titul Finanční ředitel roku Martin Brix, tehdejší CFO leasingové společnosti LeasePlan Česká republika. Dnes už stojí v čele této firmy coby její generální ředitel. LeasePlan, vedoucí světová společnost v oblasti car-as-a-service (auto jako služba), je u nás lídrem ve správě firemních automobilových flotil. Toto odvětví v současnosti prožívá velké změny. Jedním z hlavních trendů je nástup vozidel s alternativními pohony.

Proč si firmy začínají ve větší míře pořizovat auta na alternativní pohony?

Stále více společností se hlásí k aktivní ochraně životního prostředí a jednou z cest je začleňování alternativních pohonů do podnikových flotil. Pro některé firmy je pořízení „zelených“ vozidel také otázkou prestiže a image. Důležité je ale i ekonomické hledisko. Součástí naší práce jsou analýzy celkových nákladů na provoz vozidel (tzv. TCO) pro jednotlivé modely a motorizace. Díky nim víme, že pro některé zákazníky už jsou pro pokrytí konkrétních potřeb na poli mobility alternativní pohony výhodnou variantou. Platí to zejména pro pohon CNG, ale v některých specifických případech i pro vozy poháněné elektřinou.

Které společnosti jsou v tomto ohledu nejaktivnější?

Nelze to paušalizovat, popsany trend jde napříč obory. Alternativní auta si pořizují jak menší dynamické společnosti, tak velké nadnárodní korporace. Například loni jsme vyhráli v obřím tendru energetické skupiny innogy. Od začátku letošního roku jsme převzali do správy 1400 jejich užitkových automobilů a v průběhu příštích pěti let jí dodáme 900 nových osobních vozů. Většina těchto nových vozidel už bude mít alternativní pohon, půjde zejména o vozy jezdící na CNG, výrazné zastoupení ale budou mít hybridy i elektromobily.

Jak může leasingová firma přispět k tomu, aby její zákazníci přecházeli na alternativní pohony?

Zčásti jde o přirozený proces. Například o elektromobilitu se zajímá stále více firem, které v ní začínají vidět reálnou alternativu pro své flotily. My ale tento trend můžeme urychlit svými službami. Už dnes na nejvyspělejších západních trzích nabízíme balíčky služeb, které firmám s přechodem od spalovacích motorů pomáhají. Zahrnují financování elektromobilů, ale také nabíjecích stanic, a to na pracovištích a v případě zájmu i v domech řidičů. Postupně budeme tyto balíčky zavádět v dalších zemích. Zároveň jsme aktivní v oblasti propagace čisté mobility, připojili jsme se k několika globálním i tuzemským aktivitám na podporu jejího rozvoje. Mimochodem – cílem naší firmy, která působí ve více než 30 zemích a ve svém portfoliu má přes 1,8 milionu vozidel, je dosáhnout do roku 2030 čistých nulových emisí v rámci flotil svých zákazníků. Zároveň hodláme do roku 2021 vyměnit

Pro některé firmy je pořízení „zelených“ vozidel otázkou prestiže a image. Naším cílem je být aktivní součástí procesu a nabízet našim zákazníkům takový servis, jaký jim přechod na alternativní pohony maximálně usnadní.

všechna vlastní zaměstnanecká vozidla za elektromobily. Chceme ukázat, že s ochranou životního prostředí může začít každá společnost v podstatě hned. Bezmála tři čtvrtiny nových aut si u nás pořizují firmy, proto jsou právě podnikové flotily přirozeným výchozím bodem pro přestup na elektřinu.

V České republice nabízíte operativní leasing automobilů zejména firemní klientele. Pro jak velké společnosti jsou vaše služby určeny?

Naše produktové portfolio nabízí řešení mobility pro velké i malé firmy, ale třeba také pro živnostníky s jediným vozidlem. Mezi naše zákazníky patří i veřejné instituce. Pro menší společnosti a drobné podnikatele jsme připravili produkt LeasePlan Go. Na webu si navolí konkrétní vůz i balíčky doprovodných služeb, určí si délku pronájmu a předpokládaný počet najetých kilometrů. Když využijí bohaté nabídky skladových vozidel, jezdí během několika dní. Pokud nespěchají, mohou si nakonfigurovat vůz do výroby.

Jaké produkty vyhledávají větší firmy s početnějšími autoparky?

Větší firmy si mohou vybrat z celé škály produktů zaměřených na komfort i cenu, umíme vyřešit také převod stávající flotily zákazníka pod naše křídla. Rovněž tato vozidla jsou pak provozována prostřednictvím operativního leasingu, který klientům poskytuje řadu výhod: přenesou veškeré starosti o vozový park na nás, výrazně jim ubude administrativa, díky rozložení nákladů do pravidelných splátek optimalizují své cash flow, profitují z množstevních slev, které pro ně vyjednáme u svých dodavatelů – dealerů aut, pojišťoven, servisů a tak dále.

Na jak dlouho si zákazníci obvykle vozy pronajímají?

Typický operativní leasing trvá tři nebo čtyři roky. Čas od času ale firmy potřebují automobily také na kratší dobu a hlavně okamžitě. Typické je to například v období sezonních prací, při najímání externích odborníků na jednorázové projekty a podobně. Proto jsme přišli se speciálním produktem FlexiPlan. Délka pronájmu u něj není přesně vymezena, klient nám může vůz kdykoli vrátit bez jakékoli penalizace. Průměrně s ním jezdí šest měsíců. FlexiPlan je navíc vhodný i pro ty, kteří si chtějí vyzkoušet, jak operativní leasing funguje.



Martin Brix

Generálním ředitelem společnosti LeasePlan Česká republika byl jmenován loni v únoru. Do české pobočky nastoupil v roce 1999, krátce po studiích na Vysoké škole ekonomické v Praze. V roce 2007 jej centrála společnosti pověřila rozjezdem rumunské pobočky v roli finančního ředitele. Už po třech letech provozu začala firma vydělávat a během necelých pěti let se stala jedničkou na rumunském trhu. V roce 2012 se Martin Brix vrátil do České republiky na pozici finančního ředitele. Za své úspěchy byl v prestižní anketě CFO Clubu vyhlášen Finančním ředitelem roku 2016.

Nabízíte k prodeji vozy, které klienti vracejí po skončení pronájmu?

Ano, kdo má zájem o ojeté automobily LeasePlanu vrácené z operativního leasingu, tedy řádně servisované a s transparentní historií, může si vybrat na CarNext.com. Jde o celoevropskou digitální prodejní platformu, kde nabízíme vysoce kvalitní ojeté vozy. Platforma zahrnuje i kamenné obchody, jeden z nich najdete ve Vestci u Prahy, kde si lze naše auta prohlédnout a domluvit si zkušební jízdu. Také ojetá vozidla si můžete pronajmout formou operativního leasingu, případně využít jiné způsoby financování i komplexní doprovodné služby. €

Klub finančních ředitelů Excellence in Finance

Klub finančních ředitelů funguje více než 14 let. Naplňujeme naši vizi a sdílíme nejenom nejlepší praxi, ale také tvoříme budoucnost. Posouváme roli CFO od účetnictví, controllingu a reportingu ke strategii, manažerovi vztahů s investorem a lídrovi v oblasti fúzí a akvizic.



Přehled akcí roku 2019

Během 14leté historie jsme uspořádali více než 140 setkání, která navštívilo více než 12 tisíc vrcholových manažerů z České republiky i ze zahraničí. Témata našich setkání byla různá, ryze odborná, s orientací na účetní a daňovou problematiku, účetní standardy, ale také témata zaměřená na trendy v klíčových průmyslových odvětvích, jako jsou doprava, energetika, telekomunikace, petrochemický průmysl, nebo se zaměřením na banky a pojišťovny. Nevyhýbali jsme se ani politice, ať už domácí, či zahraniční, regulaci, církevním restitucím nebo financování sportu. Nesmím zapomenout ani na golf, na který jsem pyšný, neboť je zážitkový a hraje se na Greensgate Golf & Leisure Resort, Dýšina. Snažíme se nejenom mluvit, ale také hledat work-life balance. Proto organizujeme CFO Sportovní manažerské hry a měříme síly s těmi nejlepšími. Jsme hrdí na to, že své místo si našlo také ocenění Finanční ředitel roku, které spojujeme s mladými talenty a nejlepšími projekty finančních ředitelů za uplynulý rok. Neodmyslitelnou částí našeho programu je také výroční konference Excellence in Finance, kde sdílíme nejlepší praxi vždy s nejlepšími finančními řediteli uplynulého roku. Trvalá spolupráce s innogy nám pravidelně otvírá možnost nahlédnout pod pokličku kultury, sportu nebo jiných významných společenských událostí.



Mezi naše významné hosty, se kterými jsme měli možnost diskutovat, patří prezidenti České republiky Václav Klaus a Miloš Zeman, současný premiér Andrej Babiš, ale také guvernér ČNB Miroslav Singer a Jiří Rusnok, řada členů bankovní rady, ministři a členové vlád Dan Ťok, Jiří Balvín, Tomáš Hüner, dále také zástupci významných institucí, například Vladimír Dlouhý za Hospodářskou komoru ČR, prezident Svazu průmyslu a dopravy Jaroslav Hanák, zástupci regulačních úřadů Josef Fiřt, Alena Vitásková, Vladimír Outrata, Pavel



Dvořák, Jaromír Novák a řada dalších. Bylo velmi zajímavé potkat se s hvězdami sportovního nebe Jaromírem Jágrem, Tomášem Hertlem, bikerkou Terezou Němcovou, manželi Koukalovými či předsedou olympijského výboru Jiřím Kejvalem. V pleiádě našich vážených hostů nesmím zapomenout na manažery s velkým M, Zbyňka Frolíka, Dana Beneše, Klause-Dietera Schürmanna, Jiřího Kunerta, Lubora Žalmana a řadu dalších. Stranou nezůstává ani kultura, kterou v klubu reprezentovali Marie Poledňáková, Jiří Bartoška, Eva Zaoralová, Jiří Mádl, Jan Hřebejk nebo Václav Marhoul.

Klub má dnes více než 100 členů, kteří jsou z TOP 200 společností napříč odvětvími. Mezi jinými AVE CZ odpadové hospodářství, LeasePlan Česká republika, Top Hotel Praha, M.B.A. Empire, B4B Inkasso, Canon, DXC, Energotrans, Coface, Domalewski Advisory, Karlovarské minerální vody, Bohemia Sekt, Havel & Partners, Moravské kovárny, ČEZ, Skanska, ICZ, Komerční banka, Banka Creditas, UNIQA pojišťovna, EPH, Český Aeroholding, Alza, Ruukki, SAP ČR, scanservice, Vetropack Moravia Glass a další.

Budeme rádi, když se i vy stanete členy našeho prestižního klubu, abychom mohli společně sdílet a vytvářet nejlepší praxi.

Aby klub fungoval dobře, ustavili jsme Radu Klubu, jejímž úkolem je vize a směřování klubu. Členy Rady jsou Dean Brabec, prezident klubu, řídící partner Arthur D. Little CEE, Martin Novák, viceprezident klubu, místopředseda představenstva, zástupce generálního ředitele pro provoz a



ředitel divize finance ČEZ, Aleš Barabas, člen představenstva a chief risk officer UniCredit Bank ČR a SR, dále Patrik Choleva, finanční ředitel Skansky Poland, Tomáš Kouřil, člen představenstva a ředitel finanční divize O2 Czech Republic, Pavel Elis, předseda představenstva a generální ředitel Pražské energetiky, Bořivoj Pražák, člen Rady Klubu, Lucie Urválková, členka představenstva a finanční ředitelka UNIQA pojišťovna, Renata Telínová, předsedkyně představenstva a generální ředitelka scanservice.

Jako každá činnost ani naše se neobejde bez manažera a tím je Alžběta Perglová, která s námi spolupracuje od začátku roku 2018 a stála u zrodu prvního magazínu TOP CFO 2018.

Všem vám, hostům klubu, členům, radě, manažerce patří velký dík za spolupráci a také vaši přízeň. Klub finančních ředitelů je tu pro vás, děláme to všichni s láskou a vášní. Těším se s vámi na další setkání na klubové platformě.

€

Dean Brabec



Firmy zápasí s úspěšným zaváděním inovací

Agilní přístup hodlá do svých organizací zavádět většina respondentů dotazníkového průzkumu, který společnost Arthur D. Little realizovala mezi členy Klubu finančních ředitelů.

Přelomové inovace, tedy inovace, jež firmám umožňují dosahovat významných průlomů v podnikání, vytvářet si nové prostory na trhu nebo dosahovat významné změny v nabízených produktech a službách, jsou v současné době vysoké konkurence čím dál důležitější. Většina organizací, zejména těch s komplexnějšími technologickými produkty a delšími vývojovými životními cykly, zápasí s úspěšným a systematickým vytvářením těchto inovací. Je to způsobeno zejména tím, že zavádění agilního přístupu, potřebného k jejich dosahování, je velkou výzvou. Důvodem jsou dlouholeté praktiky a struktury, které organizacím doposud dobře sloužily, a jejich neochota implementovat jakékoliv změny.

Co si představíte pod termínem agilní organizace?

„Organizaci, která vyhledává změny, považuje každou změnu za novou příležitost. Organizaci, která je spíše projektově řízena a naplno využívá moderní způsoby týmové komunikace.“

„Organizaci, která implementuje agilní zavádění inovací.“

Agilní přístup neboli schopnost rychle, pružně a přesvědčivě reagovat na nové podněty a změny se tak dnes stává podmínkou pro konkurenceschopnost organizací. Agilitu můžeme chápat jako přístup, který boří klasické liniové struktury a vytváří podmínky pro kreativní práci týmů napříč obory. Takto vytvořeným týmům umožňuje flexibilně reagovat na rychle se měnící externí prostředí a požadavky zákazníků v reálném čase.

Jaký má podle vás zavádění agility smysl?

„Umí rozložit velkou složitost strategické vize do jednotlivých sprintů, vývojových stadií, která jsou pro řízení, realizaci a testování jednodušší.“

Aplikovatelnost i při výrobě a vývoji produktů nebo poskytování služeb

Agilní přístup začal být používán v oblasti vývoje softwaru, protože lépe reflektoval flexibilní povahu procesu vývoje softwarových produktů v iterativních fázích. Pojem „agile“ se v průběhu let stal obecným termínem zahrnujícím tyto nové praktiky, přičemž jejich principy zůstávají stejné, i pokud se jedná o jiné odvětví – jako například vývoj a výrobu produktů nebo poskytování služeb.

Agile je dnes mimo oblasti vývoje softwaru nejčastěji zaváděn u firem a organizací působících v oblasti marketingu a reklamy, stavebnictví, výroby nebo ve finančních institucích. Zejména ty organizace, které mají širokou nabídku komplexních produktů, nejednotnou kulturu napříč odděleními a mnoho zaměstnanců, mohou při zavádění principu agile narazit na množství výzev.

Výzvy při zavádění agile lze překonat

Jaké byly hlavní výzvy, na které jste v průběhu implementace narazili?

„Tým musí být na agilní přístup dostatečně naladěný.“

„Transparentnost ve výkazech realizované práce. Ranní stand-up meeting.“

Výzvy, kterým organizace čelí, lze překonat. Podmínkou je ale ochota a schopnost tyto výzvy identifikovat a na základě zjištění zvolit správný přístup, jak postupně a úspěšně agile implementovat.

Nejčastějšími výzvami jsou neschopnost nebo neochota zaměstnanců přizpůsobit se novému přístupu, jejich nedostatečná kvalifikace nebo také neochota celých částí organizace zapojit se do transformace. Důležité je také zvolit správnou strukturu a složení jednotlivých týmů.

Napříč výzvám, které s sebou implementace agilní organizace přináší, se až 60 procent respondentů dotazníkového průzkumu vyjádřilo tak, že vidí spíše pozitivní dopady na svoji organizaci. €

SAP NOW 2019

Experience Matters

29. května 2019 | Cubex Centrum Praha

Vydejte se s námi na cestu do **digitální budoucnosti** na konferenci **SAP NOW**.

Digitální transformace ovlivňuje nejen jednotlivé elementy vašeho podnikání, ale i celá průmyslová odvětví. Přijďte se seznámit se světovými trendy i konkrétními zkušenostmi z českého prostředí v podání uznávaných osobností a expertů.

Jednodenní konference SAP NOW přinese dopolední společný program v podobě **expertních vystoupení** z českého byznysu. Odpolední část pak pronikne **do detailu** jednotlivých oblastí řízení vaší společnosti v několika sekcích.

V sekci zaměřené na finance se můžete těšit na následující témata:

- **budoucnost financí** v době digitální transformace
- evidence nemovitostí a pasportizace s dopadem na finanční a další podnikové procesy
- interakce financí a nákupu v kontextu **digitalizace**
- moderní reporting a controlling a **řízení firmy v reálném čase**
- a mnoho dalšího

Podrobnosti o konferenci a registraci naleznete na:

WWW.SAP.CZ/NOW2019

THE BEST RUN



CFO Manažerská akademie
VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ

Develop. Support. Inspire.

KOMPLEXNÍ NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

obchodní, manažerské a komunikační dovednosti

Náš přístup přispívá k okamžité aplikaci do denní praxe a sleduje propojení se strategickým záměrem společnosti klienta. Vyvážená kombinace teoretických a nácvikových metod je velmi efektivní jak pro jednotlivce, tak pro pracovní týmy i celé organizace.

 **CFO**services

Kontakt: Alžběta Perglová, alzbeta.perglova@cfoclub.cz, +420 739 422 365



Sdílejte nejlepší praxi
Zvyšujte Vaši konkurenceschopnost

VYSOKÁ EFEKTIVITA PROJEKTŮ

PROGRESIVNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ

DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE
A PARTNERSTVÍ



**Nemusíte měnit banku,
abyste měli Apple Pay.**

Plaťte rychle, jednoduše a bezpečně
Twisto kartou Mastercard



Order to Cash

Achieve visibility, process efficiency, and
customer satisfaction - with future-proof
end-to-end automation of inbound payments

- Credit Management
- Cash Application
- Collections & Disputes
- Risk & Compliance