

A large, stylized golden eagle logo is positioned in the background, facing right. Its wings are spread wide, and its tail feathers are visible. The eagle is rendered in a solid golden-brown color.

Nejlepší finanční ředitelé firem

TOP CFO

Sdílíme nejlepší praxi v oblasti finančního řízení

CFO Club
Excellence in Finance



Arthur D Little

Strategie a obchodní modely

Digitální transformace

Inovace a nové technologie

www.adlittle.com

ÚVODNÍ SLOVO

Dean Brabec, prezident Klubu finančních ředitelů 4

Vladimír Dlouhý, prezident Hospodářské komory ČR 5

TRENDY V OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Moderní finanční řízení a jeho úloha při digitální transformaci 6-7

HISTORIE KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

Dean Brabec: Finanční ředitelé nejsou chladnými manažery čísel 8-9

HISTORIE VOLBY

Ceny Finanční ředitel roku a Talent roku 10-11

ROZHOVOR

Finanční ředitel roku 2017: Juraj Strieženec, Kiwi.com 12-13

Martin Novák, ČEZ: Aktuální přebytek peněz snižuje výnosy z podnikání 14-15

NÁZORY NEJLEPŠÍCH FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

Čeští CFO věří v růst 16

Digitalizace, inovace a nové technologie očima nejlepších 17

Václav Řehoř, Český Aeroholding a Letiště Praha: Musíme být o krok napřed a sledovat moderní trendy 18-19

Thomas Merker, innogy: CFO v dnešní době udává směr a říká, jak jej dosáhnout 20-21

Pavel Elis, PRE: Stabilita a plánování jsou důležitou součástí byznysu 22-23

Ondřej Beránek, Bohemia Sekst: Nové nástroje nenahradí kvalitní lidi 24-25

Daniel Buryš, Kofola: Kompromisy nás vedou k nedotažení, dočasným a špatným řešením 26-27

PRŮZKUM

Inovace v bankovníctví 28-29

ZKUŠENOSTI CFO

Top 10 projektů finančních ředitelů 30-33

MODERNÍ TECHNOLOGIE A TRENDY V ŘÍZENÍ

Digitalizace – fenomén, bez kterého to nepůjde 34-35

Trendy a přehled o nových nástrojích pro podporu rozhodování 36-37

ICZ Logistika zapichuje další vlajku 38-39

Pavel Řehák, direct finance: Snažíme se, aby firmy měly více času na byznys 40-41

Kryptoměny z různých úhlů pohledu 42-43

Digitální zasedačka už není pouhou budoucností 44-45

Rychleji, levněji a bezpečně aneb síla business intelligence 46-47

OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

GDPR jako možný odrazový můstek pro lepší správu dat 48-49

Partneři vydání

Hlavní partner

Arthur D Little

Partneři



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



Vážené dámy, vážení pánové,

bylo mojí vizí vytvořit a propojit komunitu finančních ředitelů. S touto myšlenkou jsem začal pracovat před více než 15 lety. Impulzem byla moje práce, kdy jsem se téměř denně potkával s finančními řediteli a společně jsme diskutovali o plánování, od strategického až po operativní, o filozofii a systému řízení, od vrcholových měřítek až po dílčí ukazatele nákladových středisek, o systému vyhodnocování odchylek a opatření směřujícím ke zlepšení výkonnosti a konečně také o systému zakázek a kalkulací. Při svých jednáních jsem se potkával s nejlepší praxí, ale také s tou nejhorší. Dodnes si pamatuji diskusi s finančním ředitelem společnosti z oblasti strojírenství, tehdy vlastněného státem. Tématem bylo rychlé zhodnocení systému plánování a řízení firmy. V jedné z diskusí jsem položil otázku směrem k plánování v návaznosti na cash flow společnosti. Finanční ředitel mi odpověděl, že žádný plán nemá, neboť výroba nemá dostatečnou náplň zakázek, a tudíž je zbytečné plánovat finance. Následovala moje otázka, co se stane, když dojdou peníze. Odpověď: „Když dojdou peníze, požádáme stát.“ A to vám je opravdu dá? „Ano, dá.“ To je jen jeden příklad za všechny. Výměna zkušeností a sdílení nejlepší praxe byly pro finanční ředitele tabu.

V roce 2005, hned po svém nástupu do společnosti Arthur D. Little, jsem zorganizoval první konferenci pro finanční ředitele Excellence in Finance. Povedla se. Klub byl oficiálně založen jako nezisková organizace, dnes spolek. Služby pro klub zajišťuje společnost CFO Services.

TOP CFO: „Sdílíme nejlepší praxi v oblasti finančního řízení...”

Dean Brabec

prezident Klubu finančních ředitelů



Vážení čtenáři magazínu TOP CFO,

posláním Hospodářské komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v České republice a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. Za každým podnikatelským úspěchem stojí nejenom příznivě nastavené podnikatelské prostředí, vizionářský pohled přetvořený do strategie společnosti, ale bezpochyby také financování rozvoje společnosti.

Bez podpory finančního ředitele je těžko představitelná implementace i té nejlepší strategie společnosti. Od členů Hospodářské komory velmi dobře vnímáme, že role finančního ředitele se zásadně mění. Od kontrolora před finanční krizí přes krizového manažera a dozorce nad podnikovými náklady během krize až k iniciátorovi nových projektů v dnešní době. Magazín přináší řadu zajímavých myšlenek a rozmanitost nových a úspěšných podnětů, kudy se bude ubírat finanční řízení a role finančního ředitele. Průmysl 4.0 a digitalizace budou otvírat další podnikatelské příležitosti. Jsem přesvědčen, že finanční ředitelé budou proaktivní a pomohou na svět novým projektům.

Velmi si vážím iniciativy Klubu finančních ředitelů a myšlenky spojit nejlepší. Dát nahlédnout pod pokličku není jednoduché. Ale výsledek je a bude skvostný. Stejně jako v restauraci, která se pyšní minimálně jednou michelinskou hvězdou.

Dobrou chuť a hodně inspirace
při čtení TOP CFO!

Vladimír Dlouhý
prezident Hospodářské komory ČR

Moderní finanční řízení a jeho úloha při digitální transformaci

Technologie jako umělá inteligence, strojové učení a robotická automatizace procesů rychle zaujímají významné místo v plánech digitální transformace podniků v mnoha odvětvích. Mohou tyto technologie vedle výroby, marketingu, prodeje a dalších složek nalézt uplatnění také v oblasti podnikových financí? A může finanční řízení hrát v procesu digitální transformace významnější úlohu?

Odpověď na obě výše položené otázky zní „rozhodně ano“. Finanční funkce podniku je pod značným tlakem. Musí zvládat stále větší zátěž regulačních opatření, v dynamickém, vysoce konkurenčním prostředí poskytovat včasné informace pro rozhodování a zároveň hledat úspory. Mnohá finanční oddělení však užívají zastaralé systémy postrádající základní technologie pro slučování dat z různých zdrojů a jejich analýzu. A ani jejich pracovníci nejsou často vybaveni patřičnými dovednostmi pro práci s moderními technologiemi. To vše jejich podniky staví do nevýhodné pozice vůči pokročilejším konkurentům.

Prakticky každý podnik či organizace může zvýšit efektivitu finančního oddělení pomocí moderních technologií díky přechodu z manuálních, na papírových dokumentech založených procesů na digitální a automatizované a měnit procesy způsobem, jaký bez technologií není možný. Zároveň zde samozřejmě stejně jako v jiných oblastech platí, že je nutné se nenechat ovlivnit marketingovou bublinou a vyvarovat se digitalizace pro digitalizaci.

Digitální technologie a jejich schopnost transformovat finanční funkci díky efektivnějšímu plánování, rozhod-

vání a řízení nákladů jsou dnes důležitým předpokladem úspěchu. I finanční oddělení proto potřebuje svoji digitální strategii založenou na pečlivé analýze přínosů a rizik a sladěnou a provázanou s celkovou strategií digitalizace podniku a jeho jednotlivých funkčních oblastí.

Úloha CFO při digitální transformaci podniku

Digitální transformaci lze definovat jako využití digitálních technologií ke zlepšování v podniku včetně zefektivňování procesů, přechodu na bezpapírovou agendu apod. V oblasti financí bývá digitální transformace často vnímána jako záležitost platebních strategií v elektronickém obchodování a on-line službách. Tam sice digitální technologie nachází významné uplatnění, avšak neméně důležité je jejich využití k transformaci výkaznictví a ke zpracování a analýze finančních dat, ale také k modernizaci provozních a obchodních modelů i zavádění zcela nových.

Digitální transformace podniků bývá většinou orientována externě a řízena obchodním nebo marketingovým oddělením s cílem zkvalitnit zkušenost zákazníka a dosáhnout tak lepších obchodních výsledků. Finanční

Čtyři hlavní trendy digitální transformace ve světě financí

Přesun zákazníků do digitálního prostoru. Zákazníci jsou z hlediska digitálních produktů stále náročnější a výrobci a prodejci se ve svých strategiích zaměřují na zákaznickou zkušenost. Standardem se stávají automatizovaná komunikační rozhraní i široké spektrum platebních možností usnadňujících okamžitou koupi.

Decentralizace. Schopnost podniků zajistit bezpečnost dat prostřednictvím externích služeb – jak běžných cloudových technologií např. pro zálohování, tak revolučních nových přístupů, jako je distribuovaná hlavní kniha (blockchain).

Obsluha digitálních nomádů. Digitální nomádismus lze definovat jako schopnost jednotlivce pracovat zcela odloučeně od svého pracoviště, s minimálním nebo nulovým kontaktem se zaměstnavatelem vyjma zadávání a odevzdávání práce a vyúčtování. Příkladem mohou být společnosti jako Uber nebo Airbnb.

Data na vyžádání. Ve finančním světě se stává novým standardem poskytování a analýza dat na vyžádání v reálném čase. Živý tok informací o zákaznících a jejich transakcích umožňuje rychlejší obchodní rozhodování.

funkce podniku, která bývala historicky omezena spíše na administrativní roli, je stále mnohdy považována spíše za podpůrnou, umožňující přínosy digitální transformace realizovat.

CFO však může být klíčovým aktérem digitální transformace. Finanční oddělení dohlíží na investiční i provozní výdaje a podnikové IT je v mnoha podnicích podřízeno finančnímu řediteli, který je tím, kdo schvaluje projekty, byť mají podporu generálního ředitele. CFO má dnes jednoznačně podíl na podnikové IT strategii a svou odpovědností za rozdělování finančních zdrojů ovlivňuje i digitalizaci ostatních funkcí.

Finanční řízení má tendenci ke konzervatismu a averzi vůči rizikům. Jeho primární cíl, kterým je zajistit dodržování rozpočtu, je v protikladu s aktivní úlohou při digitální transformaci, která je povahy spíše dynamické s nejistými výsledky. Finance jako podniková funkce ale mohou naplňovat zmíněný primární cíl plnění rozpočtu i tím, že budou prostřednictvím vlivu na IT na jedné straně podporovat či řídit digitalizaci interních procesů směřující ke zvyšování efektivity a úsporám nákladů, na druhé ovlivňovat směřování celkové digitální strategie tak, aby podporovala inovace a vývoj nových produktů, obchodních modelů a způsobů interakce se zákazníkem. Tím, že CFO definuje ekonomickou úspěšnost a neúspěšnost nových projektů, může vhodným nastavením metrik motivovat k inovacím a realizaci nových nápadů v oblasti produktů a služeb.

Budoucnost finanční funkce

Finanční týmy budou pravděpodobně hrát podstatně významnější úlohu v digitální oblasti než dnes, konkrétně v kybernetické bezpečnosti, při správě dat a řízení jejich toků. Podniky budou investovat větší prostředky do zabezpečení dat a CFO bude hrát roli jejich strážce kvůli stoupajícím potenciálním nákladům jejich narušení a výši možných škod.

Finance se díky digitální transformaci budou stávat centrem analytických informací a podkladů pro strategické rozhodování podniku. Na základě digitální transformace může CFO zkoumat základní principy podniku – především jak zajišťuje trvalé generování výnosů a jaký vliv na něj může mít nástup nových převratných technologií. Bude se podílet na vývoji nových metod zkoumání a interpretace dat, protože kvalitativní informace umožňují efektivnější využití rozpočtových prostředků. Zároveň mohou finance poskytovat ostatním složkám podniku personalizovanější a užitečnější analýzy, přesnější a úplnější informace o rizicích apod.

Digitální transformace tedy staví CFO do strategické role. Zkoumat historická data, měřit předchozí výkony a interplovat je do budoucna je snadné, ale budoucnost je dnes značně nejistá. Vzrůstající komplexnost externích podmínek, ekonomická nejistota a konkurence nejen ze strany tradičních, ale i nových dynamických hráčů nutí CFO k výrazně prediktivnímu přístupu k finančnímu řízení. A právě digitální technologie takový posun umožňují. €

Finanční ředitelé nejsou chladnými manažery čísel

Myšlenka na založení Klubu finančních ředitelů klíčila v hlavě Deana Brabce, současného prezidenta klubu, již na konferenci Excellence and Finance 2005, věnované výzvám finančních ředitelů, nástrojům finančního řízení, řízení intelektuálního kapitálu, Balanced Scorecard (BSC) a měření výkonnosti firmy. Oficiální založení proběhlo 14. února 2006, shodou okolností na sv. Valentýna.

Jak vznikla myšlenka založit takovou organizaci?

V té době jsem pracoval pro poradenskou společnost KPMG, tedy pro společnost, která dělá audit, daně a poradenství, a měla tak blízko k finančním ředitelům. Považoval jsem tedy za dobrý nápad využít ten potenciál a vytvořit klub.

V zahraničí, tedy v Německu, ve Spojených státech, ale i jinde, obdobné kluby úspěšně působí. V ČR v té době sice existovala Asociace finančních ředitelů, ale měla asi jen 5–6 členů. Mojí myšlenkou bylo propojit finanční ředitele, sdílet s nimi know-how a vytvořit jakýsi networking. Finanční ředitelé byli v té době vnímáni tak trochu jako „studení čumáci“, kteří se neradi scházejí a zajímají se jen o čísla, která reportují.

Čím se finanční ředitelé tehdy zabývali?

Tehdy byla role finančního ředitele úplně jiná. Po revoluci se zkrátka zaběhlé postupy změnily, smazaly a finanční ředitelé tak trochu tápali v tom, jak by kalkulace měly vypadat. Přitom když jsem se podíval do historie, jak se kalkulace dělaly dříve, zjistil jsem, že až tak daleko od toho, co jsme tady chtěli zavádět s německou poradenskou společností, jsme úplně nebyli. A v některých věcech jsme byli mnohem dál. Například v oblasti procesních kalkulací v oblasti hutní výroby. Měli jsme kalkulační metody velmi dobře zpracované, akorát jsme si říkali, že nic socialistického používat nebudeme.

Prosazovat vznik klubu v době, kdy to u nás nebylo až tak obvyklé, a ještě na zmíněných principech, které se tehdy spíše opouštěly, asi nebylo snadné.

Uvědomoval jsem si, že není možné takový klub vytvořit bez osobností, a proto jsem stvořil radu klubu, kde měli být nejlepší finanční ředitelé z ČR, kteří pracovali v českých i zahraničních firmách. Proto jsem oslovil například pana Martina Hermana, který byl v té době finančním ředitelem



RWE, dále pana Cíglera, který byl členem představenstva Sazky, pana Barabase, člena představenstva UniCredit Bank, pak také například pana Brávka z České spořitelny a vytvořil jsem reprezentativní radu, která se od té doby několikrát obměnila.

Musím také zmínit Evu Čejkovou, majitelku společnosti Conpro. Několik let byla tajemnicí klubu a organizovala klubová setkání, stejně jako pomáhala se založením klubu. Vzorem nám byl Klub tiskových mluvčích.

Během 13leté historie klubu jste realizovali více než 130 setkání, zdaleka ne všechna však byla pracovního charakteru.

Jistě, kromě různých konferencí a pracovních snídaní jsme zorganizovali například řadu sportovních aktivit – ať už to byl golf nebo sportovní manažerské hry. V současnosti



děláme i vyjížďky na kolech atd. Těchto akcí se za dobu existence klubu zúčastnilo v součtu více než 11 200 finančních ředitelů. Mnozí samozřejmě vícekrát.

Během naší historie jsme v klubu přivítali více než 400 významných hostů z oblasti podnikání, politiky nebo státních institucí. Mezi významnými hosty, kteří se z té politické sféry zúčastnili klubových akcí, bych zmínil prezidenty Václava Klause a Miloše Zemana, představitele vlády nebo ČNB – pana Jiřího Rusnoka, ministra financí a současného premiéra Andreje Babiše, který klub navštívil 2x a přispěl i do některých diskusí. Mohl bych jmenovat ještě Dana Ťoka, pana Singera, v té době guvernéra ČNB, ekonoma a profesora Jana Švejnara, generálního ředitele ČT Petra Dvořáka, předsedu ČOV Jiřího Kejvala, ministra kultury Jiřího Balvína. Několikrát se klubových akcí zúčastnil také prezident Svazu průmyslu a dopravy pan Hanák nebo pan Dlouhý za Hospodářskou komoru, režisérka Marie Poledňáková, hokejista Jaromír Jágr...

Co je tedy hlavní náplní klubu?

Během roku se zaměřujeme na dvě hlavní vlajkové lodi. Jednou je volba finančního ředitele roku, která se koná v dubnu, a pak je to výroční konference Excellence in Finance, kde historie klubu začala, která se koná v listopadu. Na této konferenci hovoří CFO ocenění za předchozí rok a sdílejí tam svou nejlepší praxi. Hovoří o tom, za co byli nominováni a oceněni.

Dalším formátem jsou večerní diskuse, na které zveme odborníky nebo politické osobnosti. Na přelomu ledna a února tradičně diskutujeme o prognóze ekonomického



vývoje, letos jsme hovořili o budoucnosti průmyslu u nás, o průmyslu 2030 a o tom, jakým způsobem bude vypadat Průmysl 4.0, jakou roli by měl sehrát stát v transformaci odvětví. V červnu již tradičně pořádáme setkání s významnými podnikateli nebo manažery.

Pak také pořádáme něco pro zábavu, především zmíněné sportovní aktivity, manažerské sportovní hry, které se odehrávají v srpnu a které jsou doprovázeny diskusemi se sportovci, jejich agenty a manažery. Měli jsme možnost porovnat vývoj kariéry hokejistů Patrika Hertla a Jaromíra Jágra, rozdíly v jejich přístupech k dalšímu směřování.

Další naší sportovní aktivitou je golfový turnaj, který se koná v září. Zpočátku jsme měli problémy, protože CFO nebyli příliš komunikativní a golf nehráli, ale teď už je to mnohem lepší. I ve firmách jsou dnes bráni jako plnohodnotní členové statutárních orgánů, kteří mají co říci ke strategii a k rozvoji společnosti.

Na konci roku míváme vánoční setkání, většinou ve spolupráci s Innogy, dříve s RWE. Tam propojujeme sport a kulturu. Měli jsme tam celý organizační tým karlovarského filmového festivalu včetně pana Bartošky a paní Zaoralové a diskutovali jsme s nimi, jak se festival dělá, financuje a promuje. Loni jsme diskutovali s tvůrci trilogie Zahradnictví o tom, jakým způsobem se natáčí,



co to znamená z finančního pohledu. Hovořili jsme také o tématu atraktivity zimních středisek typu Špindlerův Mlýn a dospěli jsme k názoru, že je jedno, zda napadne sníh, nebo ne, protože tam vydělávají stále stejně. €

O Klubu finančních ředitelů

„Klub finančních ředitelů není záměrně lobbistickou skupinou. Jsme nezávislí a fungujeme jako nezisková organizace. Žijeme z členských příspěvků a podpory našich sponzorů. Náš klub je určen nejenom pro finanční ředitele, ale pro všechny vrcholové pracovníky českých a zahraničních společností. Směřování a strategii klubu připravuje rada klubu. Program činností vzniká vždy s ročním předstihem v září předcházejícího roku. Rádi se budeme potkávat i s Vámi,“ Dean Brabec. €

Ceny Finanční ředitel roku a Talent roku



2017

Cílem udílení prestižní ceny „Finanční ředitel roku“ je ocenění práce finančních ředitelů za mimořádný počin v oblasti finančního řízení.

Mezi základní kritéria pro nominaci na Finančního ředitele roku patří především projekty v oblasti provozní výkonnosti, významné fúze a akvizice, následná integrace, úspěchy na kapitálových trzích, zajištění financí pro strategické a rozvojové projekty, expanze na nové trhy, řízení rizik, budování vztahů s investory, implementace ekonomických systémů a nástrojů pro řízení výkonnosti či podpora nových technologií a inovací.

Nejllepší finanční ředitele nominuje Rada klubu, která má 9 členů, a následně se provádí hlasování členů klubu a 25člennou Finanční akademií, která je reprezentována vrcholovými pracovníky bank, vysokých škol, institucí z oblasti průmyslu a dopravy a vybranými vrcholovými manažery průmyslových podniků.

Ocenění Finanční ředitel roku slouží ke zvýšení prestiže, povědomí a významu, který má finanční řízení pro



2014



2009



2011



2010



2012



2015



2016



2013



2006



2007

úspěch každé společnosti. Touto cenou chceme poděkovat za náročnou a zodpovědnou práci a ukázat i to, že svět financí není jen světem nudných čísel a účetnictví, ale že je to svět lidí, kteří mají velký smysl pro zodpovědnost a často řeší úkoly i mimo oblast tradičního finančního řízení.

Klub finančních ředitelů uděluje ocenění Finanční ředitel roku a Talent roku od roku 2006. V rámci prvního ročníku prestižního ocenění se na první třech místech umístili zástupci těžkého průmyslu, bankovního a mediálního sektoru. Vítězové byli oceněni za mimořádné výsledky v oblasti finančního řízení, za snížení nákladů, řízení integračního procesu a významné posílení zdrojů.

Nejlépším finančním ředitelem roku 2017 byl zvolen Juraj Strieženeč ze společnosti Kiwi.com. Na druhém místě se umístil Radek Hovorka, finanční ředitel společnosti Letiště Praha, třetí skončil Jiří Ponrt ze společnosti Alza.cz. €

Finanční ředitel desetiletí

K desíťletému výročí Klubu finančních ředitelů se Rada klubu rozhodla udělit prestižní cenu „Finanční ředitel desetiletí“. Nominaci na toto ocenění provedla Rada klubu a vybírala z již dříve oceněných finančních ředitelů, kteří ve své pozici podávají trvale mimořádné výsledky a vytvářejí předpoklady pro celkové úspěchy společnosti. V tomto případě o nominovaných hlasovala Finanční akademie, která od Rady klubu obdržela nominace s popisem dosažených výsledků za uplynulých 10 let. Vítězem zvolila Martina Nováková, finančního ředitele skupiny ČEZ, který se v minulosti umístil na prvním místě (v roce 2011) a v roce 2009 na druhém místě. Finanční akademie ocenila například to, že v rámci své pozice pomohl stabilizovat skupinu ČEZ v období krize a že skupina i přes propad cen na trhu s elektřinou zůstává jednou z nejziskovějších energetických společností v Evropě. €

Finanční ředitel roku 2017: Juraj Strieženec

„Díky technologiím
mám více času,
především na rodinu,“
říká v rozhovoru
Juraj Strieženec,
finanční ředitel roku 2017.

Slavnostní vyhlášení nejlepších finančních ředitelů roku za rok 2017 proběhlo ve středu 11. dubna 2018 v prostorách pražského hotelu Boscolo. Členové Klubu finančních ředitelů, rada klubu a CFO Akademie udělili titul Finanční ředitel roku 2017 Juraji Striežencovi ze společnosti Kiwi.com. Porota ocenila především nárůst obrátu společnosti o více než 125 %, celkové snížení nákladů a zvýšení efektivity podpůrných oddělení o více než 10 %.

Na druhém místě se umístil Radek Hovorka, finanční ředitel společnosti Letiště Praha, a třetí místo obsadil Jiří Ponrt ze společnosti Alza.cz. Ocenění za finanční projekt roku 2017 převzal Jiří Kittner, předseda dozorčí rady Severočeské vodárenské společnosti. Hlavní ceny předal Tomáš Hüner, ministr průmyslu a obchodu ČR.

Finančnímu řediteli roku 2017 jsme při příležitosti předání cen položili několik otázek.

Co vás napadlo jako první ve chvíli, kdy jste se dozvěděl, že jste se stal finančním manažerem roku 2017?

Částečně jsem byl překvapený, protože seznam nominovaných kolegů byl velmi silný. Moc mě to potěšilo, protože se jedná o významné ocenění méj práce.

Co pro vás ocenění znamená?

Potvrzení, že děláme svou práci dobře, já i můj tým. Je to pro mě o to významnější, že se jedná o cenu z rukou profesní organizace, o jejímž předání rozhodují významní CFO z oboru.

Jaké faktory podle vás ovlivnily, že jste ocenění letos obdržel právě vy? Jaká práce tomu předcházela?

Myslím, že faktorů bylo víc. Na jedné straně je to růst samotné společnosti, který je už několik let za sebou velmi rychlý. Na druhé straně to jsou výsledky v operativní činnosti a zefektivnění interních operací podporujících růst společnosti.

Co považujete za největší překážky ve své práci?

Najít ty správné lidi. Podařilo se nám poskládat silný tým, jeho rozšiřování už je ale náročnější.

Pracujete v poměrně mladé společnosti založené na moderních technologiích a principech. Liší se zásadně vaše role CFO ve srovnání s poněkud tradičněji založenými firmami a nadnárodními korporacemi?

Myslím, že se zásadně neliší, akorát v mém případě je nutné, abych byl poměrně detailně obeznámen s techno-

Ocenění je pro mě o to významnější, že se jedná o cenu z rukou profesní organizace, o jejímž předání rozhodují významní CFO z oboru.



logiemi, které používáme, a abychom je dokázali v rámci procesů ve finančním oddělení správně využívat.

Z principu založení společnosti máte asi blízko k moderním technologiím, ale nemůže digitalizace a robotizace negativně ovlivnit význam role finančních ředitelů v rámci řízení firmy?

Nemyslím si, právě naopak, nové technologie umožňují výrazné zefektivnění práce finančních ředitelů v mnohých denních činnostech.

Jaký je váš osobní vztah k moderním technologiím?

Extrémně dobrý. Mnohé z nich mi pomáhají výrazně zefektivnit jak osobní, tak pracovní život, takže mám víc času především na rodinu.

Je vám při vaší práci bližší tabulkový procesor, nebo poněkud sofistikovanější nástroje?

Když jsem nastoupil do společnosti, tak mi trvalo nějakou dobu přesvědčit kolegy, abychom přešli na Excel. Nejpoužívanějším nástrojem v té době byla on-line verze Google Sheets.

Momentálně používáme jak některé jednodušší nástroje jako PowerBI, tak i složitější technologie založené na MySQL a jiných databázových technologiích.

Proč jste se stal členem Klubu finančních ředitelů a co vám členství přináší?

Klub finančních ředitelů je největší organizace v oboru v České republice a umožňuje efektivně sdílet zkušenosti a znalosti mezi finančními řediteli. Proto se vždy těším

Juraj Strieženec

Je finančním ředitelem Kiwi.com od roku 2016 (v té době Skypicker.com). Svoji 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. Studoval finance na Masarykově univerzitě v Brně.

na její akce, kde mám možnost prodiskutovat různá témata s kolegy z oboru s výrazně většími zkušenostmi. Toto považuji za největší devízu.

Uvítal byste další rozšíření činností klubu?

Myslím, že v současnosti je kalendář akcí správně vyvážený.

Jaké výzvy čekají vaši společnost v příštích letech?

Stále plánujeme poměrně silný růst a postupné otevření nových možností. Pro společnost se tím vytvoří další a další výzvy jak v oblasti vývoje produktu a podpory otvírání nových možností, tak v oblasti interních procesů, abychom efektivně zvládli plánovaný růst.

A s jakými výzvami se hodláte poprat vy osobně?

Asi největší výzvou je rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Takže do budoucna plánuji víc pracovat na správném „rozložení sil“ mezi nimi.

Aktuální přebytek peněz snižuje výnosy z podnikání

Rozhovor s Martinem Novákem,
místopředsedou představenstva společnosti
ČEZ, držitelem titulů Finanční ředitel roku
2011 a Finanční ředitel desetiletí.

Jaká je současná úloha finančního ředitele v řízení podniku?

To podle mě nejde úplně paušalizovat a hodně to závisí na vnitřním nastavení konkrétní firmy. Nicméně jasným trendem je, že role CFO se začala měnit již před drahnou dobou ze „strážce pokladny“, zodpovědného za obvyklé finanční procesy, na partnera ve strategických debatách, které se týkají budoucího směřování společnosti. To se jednoznačně týká takových CFO pozic, nad kterými je již jen generální ředitel a akcionáři.

U poboček nadnárodních korporací bohužel často vidíme roli lokálních CFO spíše více tradiční a méně strategickou. Na druhou stranu pro začínajícího CFO to není vůbec špatná alternativa, protože se může spolehnout na množství expertů na centrále mateřské společnosti, věnovat se jen financím a postupně získávat zkušenosti i v jiných oblastech.

Co považujete za největší překážky v rámci finančního řízení podniku?

Osobně moc překážek při finančním řízení nevidím, a to z jednoduchého důvodu – pokud nějaké existují, tak je rolí každého manažera, aby je překonal.

Jako obecnou překážku v podnikání vidím aktuální přetlak peněz v ekonomice a z toho plynoucí klesající výnosy z projektů, do kterých firmy investují. Konkurence je větší, finanční investoři a další velké koncerny jsou díky volným finančním prostředkům aktivní i v odvětvích, kde dříve nepůsobili.

A co za největší výzvy?

Největší výzvou je zajistit, aby došlo k optimálnímu zhodnocení peněz pro akcionáře v každém okamžiku, udržet růst společnosti a zároveň, tak jak se od dividendových titulů, jako je ČEZ, očekává, vyplácet pro akcionáře zajímavou dividendu. A je důležité balancovat mezi těmito prioritami, které se krátkodobě vylučují, ale z dlouhodobého hlediska by měly působit stejným směrem.

Které finanční ukazatele jsou při řízení podniku pro vás nejdůležitější a proč?

Základními finančními ukazateli, které sledujeme, jsou EBITDA, tedy provozní zisk společnosti, čistý zisk a míra zadlužení. Vedle toho používáme několik dalších ukazatelů, které sledují hlavně ratingové společnosti a které vypovídají o finančním zdraví firmy.

Jak při své práci využíváte informační a komunikační technologie?

Tyto technologie využívám stejně jako většina manažerů. Pro běžnou kancelářskou práci používám notebook a samozřejmě se neobejdu bez chytrého mobilního telefonu, který je plný aplikací, z nichž polovinu zcela jistě nepotřebuji.

Základním elektronickým komunikačním kanálem jsou pro mě textové zprávy a e-mail. Ale samozřejmě není nad osobní jednání, takže můj kalendář je zaplněn pracovními schůzkami od rána často až do poledního večera.

Jak nahlížíte na počítačovou bezpečnost z pohledu využívání nastupujících moderních technologií?

Kybernetická bezpečnost je základem úspěchu podnikání každé společnosti, která pracuje s daty, což jsou v dnešní době prakticky všechny. Samozřejmě u firem našeho typu, které shromažďují velké množství dat nebo i provozují jaderné elektrárny, je to o to důležitější.

Je důležité balancovat mezi prioritami, které se krátkodobě vylučují, ale z dlouhodobého hlediska by měly působit stejným směrem.



Martin Novák

Je ředitelem divize finance Skupiny ČEZ a od října 2011 i místopředsedou představenstva ČEZ. Začínal jako daňový poradce v Pricewaterhouse, následně působil v České rafinérské, ve společnostech Conoco v Houstonu, ConocoPhillips v Londýně a ConocoPhillips v Praze. Vystudoval VŠE v Praze, Fakultu mezinárodních vztahů, absolvoval Executive MBA na KATZ School of Business, University of Pittsburgh se zaměřením na energetiku.

V současné době implementujeme pravidla ochrany dat GDPR, která začnou platit od května tohoto roku a kladou velké nároky právě na ochranu před kybernetickými hrozbami. Tuto oblast nelze v žádném případě podcenit, protože dopady nedodržování mohou být pro firmu zásadní, nejen v rovině financí, ale i v rovině reputační, jako jsme tomu v posledních dnech svědky třeba u Facebooku. Soukromá mobilní zařízení neomezujeme, ale samozřejmě se jich také týká zásada firemní kybernetické bezpečnosti.

V mnoha oblastech se v poslední době projevuje nedostatek kvalifikovaných lidí. Jak je na tom z vašeho pohledu oblast finančního řízení?

S náborem schopných a kvalifikovaných pracovníků má v dnešní době hodně firem problém. Ve financích ale naštěstí takovým deficitem jako v jiných oborech netrpíme, protože v podstatě každá společnost zaměstnává lidi s finančně zaměřenou kvalifikací, a tak je hledání kandidátů snazší než v jiných oblastech.

Složitější je to samozřejmě tam, kde je potřeba opravdu specifická znalost a kvalifikace, kterou využívá jen několik firem – v našem případě jde například o jaderné experty.

A jak je na tom z vašeho pohledu české školství ve vašem oboru? Přípravuje studenti dostatečně v souladu s aktuálními potřebami firem?

Ke vzdělávání se sami stavíme aktivně, pro studenty máme speciální programy, díky kterým získají i praktické dovednosti. Třeba jako v projektu ČEZ Experience – touto cestou navíc sami vytipováváme šikovné lidi, kteří u nás posléze najdou uplatnění.

Nicméně každý, kdo se rozhodne uplatnit v oblasti financí, by měl mít na paměti, že úspěšné absolvování vysoké školy je teprve začátek. V našem oboru se musím dá bez nadsázky hovořit o tzv. celoživotním vzdělávání.

Jak hodnotíte současnou legislativu České republiky a jaké změny byste z pohledu své funkce uvítal?

Obecně platí, že zjednodušení legislativy by ulehčilo nejen nám, ale hlavně středním a menším společnostem. Zjednodušení daňových zákonů a předpisů je jednou z oblastí, na kterých podle veřejně dostupných informací již ministerstvo financí pracuje.

Specificky v našem oboru pak vidíme narůstající trend finanční regulace na evropské úrovni, která zpomaluje vnitřní procesy a často vede k ukončení některých podnikatelských činností. Reálným příkladem může být ukončení tradingových aktivit ze strany finančních institucí, což v našem případě vedlo ke snížení počtu protistran, se kterými lze uzavírat bilaterální obchody v tradingu.

Nakolik se promění úloha finančních manažerů s masivnějším nástupem automatizace procesů a Průmyslu 4.0?

Určitě i v oblasti financí očekáváme nástup robotizace některých rutinnějších procesů. Tedy nejen použití výpočetních systémů lidmi k urychlení jejich práce, ale nástup umělé inteligence, která bude zčásti schopna nahradit rozhodování lidí při opakujících se procesech, které však již nebudou pouze rutinní. Tím by se měla stát práce lidí v oboru financí ještě zajímavější, ale bude to muset jít ruku v ruce se zvyšováním kvalifikace.

Čeští CFO věří v růst

Důvěra v ekonomiku, růst a transformace společnosti jsou prioritami finančních ředitelů České republiky.

Společnost Arthur D. Little a Klub finančních ředitelů zorganizovaly průzkum mezi top 100 finančními řediteli v České republice. Výsledky jsou velmi optimistické a potvrzují nové trendy, orientaci na zákazníka a novou roli finančních ředitelů napříč průmyslovými odvětvími.

Růst HDP a důvěra v českou ekonomiku

Finanční ředitelé v České republice jsou velmi optimisticky naladěni. Předpokládají, že tempo růstu HDP v následujících třech letech dosáhne pěti procent. Proto mezi strategické priority patří organický růst, fúze a akvizice a schopnost rychle reagovat na nové trendy. Důvěra v českou ekonomiku se také projevuje v orientaci na domácí trhy. Dokládá to i zájem nejenom zahraničních investorů o české podniky, ale také důvěra konečných spotřebitelů v růst jako takový. Vždyť právě spotřeba domácností je hlavním motorem růstu HDP.

Transformace a nové modely podnikání vyžadují změnu myšlení a zapojení finančního ředitele

Finanční ředitelé si velmi dobře uvědomují, že měnící se prostředí vyžaduje transformaci na nové podnikatelské modely, které umožní flexibilně integrovat do strategie nové podněty spojené se změnou chování zákazníka, jeho potřeb, digitalizací a nastupujícím Průmyslem 4.0.

Mění se zásadně také role finančního ředitele, jeho disciplína je mnohem širší a komplexnější. Role finančního supervizora přetrvává, stejně jako role risk manažera. Je tu však nová role – strategický iniciátor, vyhledávač nových příležitostí, které mají návratnost v časovém horizontu pěti až osmi let.

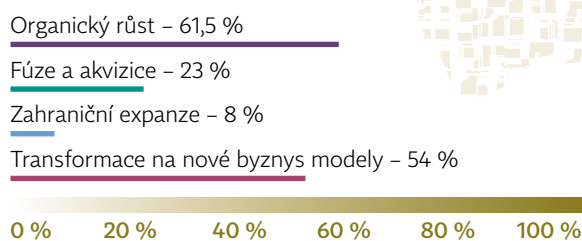
Důraz je kladen na jednostránkový report a BI

Finanční ředitelé se během krize postupně odklonili od klasického čtyřdimenzionálního Balanced Scorecardu. Prioritou byla provozní výkonnost. Preferují jednostránkový report se čtyřmi až pěti klíčovými ukazateli. I když mluvíme o digitalizaci, ani pokročilé technologie, ani velkoplošné dashboards nebyly dosud objeveny, i přesto, že se o nich hodně mluví. Finanční ředitelé se zhlédli v business intelligence, jež rozvíjí jednostránkový report a umožňuje na různých úrovních analyzovat výkonnost firmy. Podmínkou je však dobré nastavení a pochopení vnitřních procesů firmy.

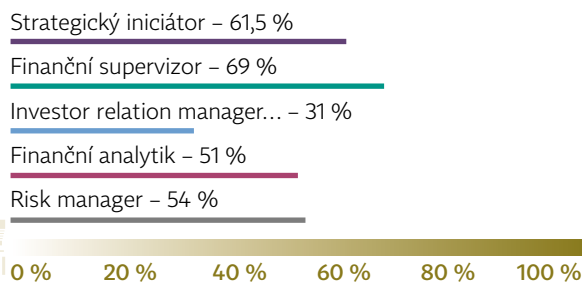
EBIT a EBITDA – král a královna systémů řízení výkonnosti

Měření a řízení výkonnosti je tradiční disciplínou finančního ředitele. 100 % finančních ředitelů preferuje ukazatele EBIT/EBITDA nad ostatními i přesto, že ekonomika roste, když je strategičtější investovat. Ambice českých podniků jsou měřeny podílem na trhu a spokojeností zákazníků. Rozvoj intelektuálního kapitálu, investice do výzkumu a vývoje zatím prioritou nejsou, ale brzy budou.

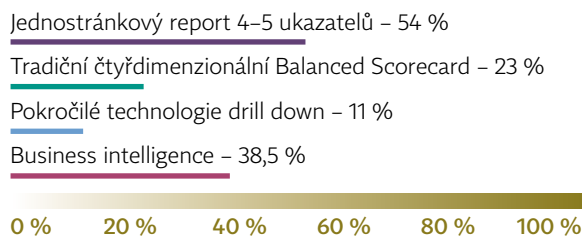
Jaké jsou strategické priority vaší společnosti?



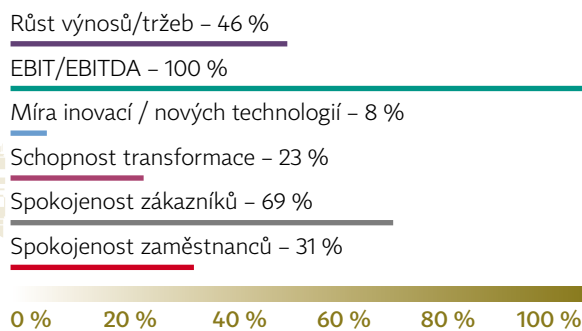
Jaká je role finančního ředitele?



Jaké techniky využíváte pro řízení firmy?



Jaká klíčová měřítka výkonnosti používáte?



Zajímavé postřehy z průzkumu finančních ředitelů

Tradiční role služebníka a pronásledovatele jsou ve stále větší míře doplňovány rolí partnera, který má slyšitelný hlas při strategické diskusi.

Je třeba sebrat spoustu údajů, a to i pomocí moderních nástrojů, ale ta těžká část je přetavit to vše do informace – zjednodušit složité je nejobtížnější.

Na konci vždy platí, že „hotovost je král“.

Václav Hrach, NET4GAS

Odhaduji růst kolem tří procent. Posílená koruna a problémy s nábořem nových zaměstnanců nedovolí víc.

Michal Geist, Lom Praha

Jednoznačnou prioritou následujících let (stejně jako v předešlých) jsou investice do zavádění nových výrobních postupů, konstrukčních řešení a technologií a s tím související investice do zaměstnanců, abychom maximálně využili našich komparativních výhod na současném trhu.

Z dřívější pozice „hlídače“ ekonomické a finanční stability společnosti musí v současnosti jeho role přesahovat i do míst, která před pár lety zdaleka nebyla jeho parketou, jako IT projekty, výroba, obchod apod. A kde ne vždy je úplně srdečně vítán.

V zásadě je důležité, zda se jedná o externě, nebo interně reportované parametry. Mezi externími zůstávají i nadále klasické, snadno porovnatelné sektorově i regionálně, zatímco portfolio interních parametrů je dynamičtější a více zaměřeno do hloubky.

Petr Jirásek, Moravské kovárný

Digitalizace, inovace a nové technologie očima nejlepších

Digitalizace, inovace a platformy pro sdílenou ekonomiku patří mezi horká témata, která finanční ředitelé řeší. Byla klíčová pro diskusi během loňské, již 13. konference Excellence in Finance, která se uskutečnila 8. listopadu 2017.

Robotická práce nenahradí práci člověka. Vytvoří prostor pro nové myšlenky a příležitosti.

Tomáš Dzurilla, manažer, Arthur D. Little

Museli jsme ze dne na den nahradit výpadek roamingu. Využitím dat a digitálního kanálu jsme v úplně novém segmentu získali během osmnácti měsíců 200 tisíc zákazníků.

Tomáš Kouřil, finanční ředitel, O2 Czech Republic

Informace musíme nejdříve pochopit, teprve potom zpracovat a využít.

Juraj Strieženec, finanční ředitel, Kiwi.com

Průmyslové firmy v České republice během dvaceti let výrazně posílily. Jsme konkurenceschopní na vyspělých trzích. Sklízíme ovoce za dobře odvedenou práci.

Zbyněk Frolík, viceprezident, Svaz průmyslu a dopravy ČR

Finanční ředitel musí být kreativní.

Vít Vázan, finanční ředitel, České Radiokomunikace

Banky v České republice jsou v dobré kondici. Jsme proevropskou zemí a na zavedení eura jsme připraveni.

Jiří Kunert, předseda představenstva a generální ředitel, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia

Musíme být o krok napřed a sledovat moderní trendy

Rozhovor s Václavem Řehořem,
předsedou představenstva společností
Český Aeroholding a Letiště Praha.

Co považujete za největší překážky optimálního řízení podniku z hlediska financí?

Díky ekonomickému růstu dnes není problém financování ani získávání zákazníků, aby byznys generoval dostatečné cash flow, ale stále větším problémem je kvalitní personální zajištění. Chybí třeba lidé pro big data, specialisté na financování velkých firem a málokdo má zkušenost s tak specifickou korporací, jako je Letiště Praha. To se samozřejmě odráží ve zvýšených nákladech nejen na získání, ale především udržení kvalitních zaměstnanců.

A co považujete za největší výzvy?

Těch je hned několik. Kromě již zmíněných vyšších personálních nákladů je to určitě současný trend směřující k digitalizaci a automatizaci. Letiště je velký kolos s nejrůznějšími typy aktivit, a když se provádí digitalizace, je těžké to postavit tak, aby to fungovalo napříč společnostmi spadajícími pod skupinu Český Aeroholding, ale i napříč všemi provozními, administrativními či prodejními odděleními v jednotlivých společnostech.

Zároveň se mění doba a s ní i požadavky cestujících a jejich zvyklosti. Další velkou výzvou je proto příprava na tzv. mileniály. Tady musíme být o krok napřed, sledovat moderní trendy a plně se přizpůsobit v on-line prostředí. Musíme sledovat vývoj v digitalizaci, využití technologií budoucnosti, jako je v našem případě třeba biometrie, vyhodnocovat, kdy a v jakém rozsahu tyto inovace implementovat, aby to dávalo finanční smysl.

V neposlední řadě je velkou výzvou celková změna obchodních modelů na letištích, aktivity v oblasti e-commerce, které začínají doplňovat či nahrazovat klasický prodej.

S těmito aspekty souvisí zavádění moderních technologií. Jak je při své práci využíváte ve svůj prospěch?

Fungujeme obdobně jako jiné velké firmy v řadě elektronických systémů, jako je SAP, standardně používáme moderní technologie, mobilní zařízení. V budoucnu se ale chceme na využití moderních komunikačních technologií více zaměřit.

V současné době pracujeme v rámci nové iniciativy PRGAirportLab na přípravě projektů, které by měly řadu procesů automatizovat a digitalizovat prostřednictvím inovačních technologií. Například technologie, které umožňují zpracovávat velké množství dat rychle a levněji. To nám otevírá zcela nové možnosti řídit firmu s využitím vzájemně propojených dat z oblasti financí, provozu, komerčních aktivit, ale i marketingových průzkumů. V tom může hrát CFO klíčovou roli.

Které nástroje jsou vašimi největšími pomocníky?

Naprostou nezbytností je pro mě funkční mobilní zařízení s propojením do interních systémů, kde mohu kdykoliv a odkudkoliv sledovat důležité informace a dění v našem 24hodinovém provozu. Letiště funguje nepřetržitě a bez možnosti být on-line by bylo řízení velmi komplikované. Díky tomu jsem neustále v obraze i při obchodních cestách na druhý konec světa.

Letištní provoz je především o bezpečnosti a v poslední době to platí více než dvojnásob. Jak se tedy vypořádáváte s bezpečností v oblasti IT? Jak nahlížíte na cloudy a obdobné moderní technologie?

Bezpečnost a otázky s ní spojené jsou pro provozovatele mezinárodního letiště naprosto klíčovou záležitostí. Možná proto jsme v této oblasti v mnoha ohledech konzervativnější než řada jiných firem. Máme dokonce specializované oddělení, které řeší výhradně informační bezpečnost. Sna-

Moderní technologie nám otevírají zcela nové možnosti řídit firmu s využitím vzájemně propojených dat z oblasti financí, provozu, komerčních aktivit, ale i marketingových průzkumů.

žíme se systémy držet primárně interně a externí moderní technologie implementovat, až když jsou opravdu ověřené nebo certifikované. Cloud třeba nepoužíváme mimo firmu, jen interně.

Aktuálním tématem je rovněž GDPR. Jak zavedení této směrnice ovlivní chod vaší firmy?

Určitě to významně ovlivní celou firmu, protože vzhledem k povaze naší činnosti pracujeme s řadou osobních údajů. Nepřímo to samozřejmě ovlivní i práci CFO. Znamená to zvýšenou administrativu, dodržování nastavených procesů, které zabezpečí dodržování GDPR. Jsme na to připraveni, ale narůstající agenda a požadavky na administrativu s sebou samozřejmě nesou zvýšené náklady.

Zatím implementaci GDPR zvládáme interními kapacitami, které bylo nutné navýšit o jednotky zaměstnanců. Pro zajištění potřebných školení jsme hojně využívali konference a diskuse, které byly organizovány různými expertními skupinami a byly zdarma. Ale čekají nás další náklady hlavně na implementaci chybějících funkcí a některých používaných informačních systémů.

Zmiňoval jste se o nedostatku kvalifikovaných lidí v IT a letištním provozu obecně. Jak je na tom z vašeho pohledu oblast finančního řízení?

Je to asi stejné jako v jiných oblastech, seniornější pozice specialistů je velmi těžké obsadit i při využití personálních agentur.

Na druhou stranu to bereme jako prostor pro to, rychleji se posunout k vyšší míře digitalizace a snížení závislosti na lidské síle. Nízká míra nezaměstnanosti se projevuje i tlakem na růst mzdových nákladů. My se snažíme být prémiovým zaměstnavatelem s řadou benefitů, takže to samozřejmě ovlivňuje i naše finanční plánování v této oblasti. Zároveň se hodně zaměřujeme na další vzdělávání našich zaměstnanců, snažíme se jim umožnit v rámci společnosti další růst, nabídnout flexibilní úvazky, možnost práce z domova i celkově změnit přístup k podřízeným, více je zapojovat do zajímavých projektů firmy. Přesouváme nábor i na moderní on-line komunikační kanály, máme vlastní náborový Facebook a jsme aktivní i na dalších sociálních sítích, připravujeme profil na Proudly, používáme nové technologie, což nám může napomoci zejména při komunikaci s mladší generací.



Václav Řehoř

Je předsedou představenstva společnosti Český Aeroholding a Letiště Praha. Během své kariéry působil na různých pozicích ve společnostech v ČR, ve Velké Británii a v Kanadě. Působil například jako finanční ředitel ve skupině Fleetcor Europe, finanční ředitel a jednatel ve firmě CCS ze skupiny Fleetcor Technologies, kde od října 2007 do roku 2011 působil také jako generální ředitel. Vystudoval ČZU v Praze, kde získal i doktorát se zaměřením na ekonomiku a řízení podniku. Na PIBS při VŠE v Praze / The Manchester Metropolitan University absolvoval MBA.

A jak je na tom z vašeho pohledu české školství ve vašem oboru? Přípravuje studenty dostatečně v souladu s aktuálními potřebami firem?

Myslím, že se situace velmi zlepšuje. S tím, jak studenti mají více možností využít domácích i zahraničních zkušeností v rámci odborných praxí, je stále jednodušší jejich začlenění do pracovního procesu. Možnost zaměstnávat studenty na praxi rádi využíváme a řada z nich u nás i po ukončení studia zůstává. Důležitá je pro nás však nejen kvalifikace,

ale i ochota pracovat, přinášet něco navíc. Já vždycky říkám, že člověk musí dělat to, co ho baví, pak to jde.

Nakolik je pro chod letiště zásadní vstup České republiky do eurozóny?

Čistě z pohledu letiště není vstup do eurozóny rozhodujícím faktorem, který by z finančního pohledu nějak ovlivňoval provoz letiště. Většinu výnosů i nákladů máme v českých korunách.

Menší riziko by to zřejmě přineslo pro aerolinky, které nyní nesou riziko změn kurzového rozdílu. Pro letecké společnosti bychom byli v eurozóně předvídatelnější, co se týče výše letištních poplatků, které jsou účtovány v korunách.

Jak hodnotíte současnou legislativu České republiky a jaké změny byste z pohledu své funkce uvítal?

Byl bych rád, kdyby zůstala stabilní v čase a případně se zjednodušovala, protože každá legislativní změna přináší pro firmu zvýšené administrativní náklady.

CFO v dnešní době udává směr a říká, jak jej dosáhnout

Rozhovor s Thomasem Merkerem, finančním ředitelem společnosti innogy Česká republika

Které finanční ukazatele jsou pro vás při řízení podniku nejdůležitější a proč?

Pro mě je klíčová systematická práce se všemi relevantními ukazateli v kontextu střednědobé vize firmy. V našem případě konkrétně v energetickém byznysu, který zahrnuje operativní činnosti různých charakteristik, to znamená sledovat specifické finanční ukazatele výkonnosti daného byznysu jak z pohledu nákladů, tak i výnosů, investic nebo procesů. Stejně důležité jsou pro nás ale i nefinanční ukazatele jako například míra spokojenosti zákazníků.

Ve finále se všechno koncentruje v cash flow, respektive ve free cash flow.

Jak při své práci využíváte informační a komunikační technologie?

Nejvíce využívám chytrý telefon a notebook. Zásadní dopady na naši práci má však postupující digitalizace. Díky inovacím v softwaru se například hodně proměnila práce s daty. Využíváme robotizaci, v rámci data miningu vyvíjíme efektivní postupy pro analýzu dat a podobně. Na straně hardwaru se zase systémy přesouvají do cloudu.

V České republice stále ještě panuje ke cloudům jistá nedůvěra. Jaká pozitivita přinesly v rámci innogy?

V innogy (dříve RWE) jsme začali přesouvat aplikace do cloudu již v roce 2013. Umožnilo nám to budovat systémy bez ohledu na výkon našeho lokálního hardwaru nebo efektivnější provoz aplikací na základě potřeb. To se samozřejmě projevilo v nižších nákladech. Největší přínos však vidím v tom, že díky cloudu můžeme využívat moderní platformy jako třeba již zmiňovanou robotizaci.

A jak se stavíte k využívání soukromých mobilních nástrojů v rámci firem (BYOD) a k obdobným moderním technologiím?

Trendem využívání soukromých zařízení ve firmě jsme se zabývali a BYOD jsme zvažovali jako jedno z řešení při tvorbě nových firemních standardů pro mobilní telefony. Nakonec jsme zvolili kompromisní řešení CYOD – tedy choose your own device. Pro firmu je to přijatelné z hlediska bezpečnosti a zaměstnanci mají možnost výběru telefonu podle svých potřeb. Navíc možnost odkupu po dvou letech zvýšila i motivaci se o telefon lépe starat.

A které nástroje jsou vašimi největšími pomocníky?

Sázím na lety prověřenou klasiku. Nejlepším a neefektivnějším pomocníkem každého finančního manažera je podle mě excelová tabulka. V osobním životě je pro mě nepostradatelná skvělá aplikace Waze pro řidiče.

Jaká je podle vás současná úloha finančního ředitele v rámci řízení podniku?

Nepochybně se oproti minulosti proměnila. Doba, kdy CFO jen kontroloval ostatní a hlídal finance, je už dávno pryč. Klasické funkce v souvislosti s finančním řízením jsou jen nezbytným základem.

Dnes musí CFO aktivně spolupracovat při tvorbě a vývoji firemní vize a strategie. Pomáhá udávat směr a říká, k čemu firma směřuje a jak toho dosáhnout. Ke klíčovým rolím v dnešní dynamické době plné změn patří řízení rizik. A dalším důležitým prvkem je práce s lidmi při tvorbě týmů a jejich rozvoj v rámci leadershipu.

Co považujete za největší překážky ve své práci?

Jsou to stejné věci, s nimiž se potýkají všichni v celém českém byznysu, a energetika není výjimkou. Mám na mysli především narůstající regulaci a byrokracii. Aktuálním problémem je v ČR také nedostatek zejména kvalifikovaných lidí, firmy o ně budou soutěžit. Reagovali jsme proto růstem mezd o 18 % do roku 2020, abychom přilákali nové zaměstnance k nám.

A co považujete za největší výzvy?

Z celospolečenského hlediska vidím tři největší výzvy. Už jsem zmínil nedostatek kvalifikovaných lidí. Je to výsledek

Věřím, že digitalizace a procesní automatizace přinesou finančním manažerům usnadnění v podobě odstranění neefektivit a zátěže v oblasti transakčního mikromanagementu.



Thomas Merker

Je místopředsedou představenstva a finančním ředitelem společnosti innogy Česká republika. Studoval makroekonomii na univerzitách v Německu a Francii. V roce 2000 se připojil ke skupině RWE a zastával různé pozice v oblasti řízení, strategie, fúzí a akvizic v České republice a Německu. V roce 2006 byl jmenován do představenstva RWE GasNet. Kromě své role v České republice je členem představenstva innogy Grid Holding a dozorčí rady Východoslovenské distribuční. (SK).

Nastupujícími trendy jsou masivnější automatizace procesů a Průmysl 4.0. Jak ovlivňují vaši práci a byznys?

Již nyní jsme svědky vzrůstající digitalizace a procesní automatizace v oblasti financí. Věřím, že i do budoucna přinese finančním manažerům usnadnění v podobě odstranění neefektivit a zátěže v oblasti transakčního mikromanagementu. V praxi to znamená, že některé finanční dokumenty, jakými jsou např. faktury, již nyní zpracovávají roboti. Díky tomu firmy do značné míry snižují procesní chybovost těchto dokumentů, což může mít v konečném důsledku i na likviditu.

S masivnějším nástupem automatizace také budeme moci docílit v oblasti business intelligence efektivnějšího zpracování a analýzy dat. Budeme tak schopni lépe vyhodnocovat rizika a stávající postupy, a pochopit tak například chování zákazníků na trhu v širších souvislostech.

Digitalizace se postupně prosazuje i v oblasti dodávek energií. Konkrétně pro zákazníky vyvíjíme a implementujeme nástroje IoT. Jako příklad může sloužit naše ložská novinka. Služba monitoring spotřeby plynu je prvním chytrým řešením na trhu s plynem s využitím technologie internetu věcí. S naším hlídačem a mobilní aplikací innosvět dáváme zákazníkům do rukou jednoduchý a efektivní nástroj, jak předcházet nedoplatkům za plyn. Skvělé je, že vše probíhá automaticky a zákazník si jen na mobilu kontroluje, jak na tom je. Je to příklad toho, jak digitalizace mění energetiku a jak nám pomáhá zlepšovat služby pro naše zákazníky.

Ovlivní vaši práci směrnice GDPR?

Pokud si uvědomíte, že spravujeme data a osobní údaje 1,7 milionu našich zákazníků, je odpověď jasná. Na nové podmínky se proto už dlouho a zodpovědně připravujeme. To obnáší třeba i úzkou spolupráci a odborné konzultace s úřadem na ochranu osobních údajů.

Uvítal byste vstup ČR do eurozóny?

Vnímám to čistě pragmaticky a hlavně apoliticky. Vzhledem k tomu, že innogy je nadnárodní firma, která podniká na trzích v celé Evropě, logicky by nám přijetí eura v lecčem zjednodušilo život. Proto jsem jasně pro. O tom, kdy do eurozóny vstoupit, však musí rozhodnout především naše vláda.



dlouhodobé podinvestovanosti ve školství. Potřebujeme takový systém vzdělávání, který připraví mladé lidi na současné pracovní trendy a zároveň dokáže reagovat na požadavky trhu. S tím úzce souvisí stárnutí společnosti. Na tuto postupnou demografickou změnu se musí dobře připravit nejen stát, ale i firmy. Třetí výzvou je schopnost adaptovat se na stále častější skokové změny v důsledku technologického pokroku. Z pohledu CFO to vše znamená ještě větší důraz na předvídání a řízení rizik.

Už jste zmínil, že v mnoha oblastech se v poslední době projevuje nedostatek kvalifikovaných lidí. Jak je na tom z vašeho pohledu oblast finančního řízení?

Situace je obdobná. U finančních pozic většinou nemáme problém s množstvím zájemců, avšak z hlediska kvalifikace kandidátů je výběr poněkud obtížnější než dříve. V současné situaci na trhu práce jsou navíc požadavky kandidátů z hlediska poměru kvalita/cena mnohdy značně nadsazené. Z pohledu innogy si však můžeme vybrat ty nejlepší uchazeče, neboť jsme stále atraktivním zaměstnavatelem. Navíc práce v oblasti energetiky je perspektivní a opravdu zajímavá.

Stabilita a plánování jsou důležitou součástí byznysu

Rozhovor s Pavlem Elisem, předsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti Pražská energetika

Co považujete za největší překážky při řízení podniku a co naopak za výzvy?

Překážka je výzvou sama o sobě. V oblasti finančního řízení už dlouhodobě platí, že jde především o práci s daty. Máme sofistikovanější výpočetní systémy a velká množství dat, můžeme jít v analýzách do větších detailů, klíčové je však rozpoznat důležité od nedůležitého, umět data správně interpretovat. Tabulky dovede vyrobit ledaskdo, ale je potřeba umět vysvětlit, co znamenají, co vypovídají o chodu společnosti, o rizicích, co ta data mohou přinášet do budoucna. Řekl bych, že je toto největší výzva.

Jak se díváte na současnou legislativu v ČR a jaké změny byste uvítal?

Možná by bylo dobré, kdyby bylo zákonů méně.

Z pohledu energetiky je konkrétním tématem energetický zákon, tedy zákon, který bude vyžadovat úpravy, protože na úrovni EU běží diskuse o tzv. zimním balíčku a ČR bude muset jednotlivé směrnice přenést do národní legislativy.

Z pohledu finančního existuje daňová legislativa, která je velmi široká, ale není to specifikum jenom České republiky. Znáám situaci například v Německu, kde máme akcionáře, a ani tam není jednoduché se vyznat a se vším pracovat.

To, co bych uvítal, je stabilita. Ne, že se něco schválí a pak se z toho začne couvat, jak je tomu třeba v případě EET. Stabilita a možnost dlouhodobého plánování jsou důležité z pohledu všech firem.

Co se týká dalších oblastí, tak je podle mě velkým tématem Zákoník práce. Pražská energetika zaměstnává více než 1400 zaměstnanců. Myslím si, že by bylo dobré dosáhnout větší flexibility zaměstnaneckých poměrů, než jak je to upraveno v současné podobě Zákoníku práce. Do budoucna je nutné zapracovat na úpravách legislativních podmínek moderních způsobů výkonu práce, jako je práce z domova, job sharing, zkrácené pracovní úvazky, ale například i na úpravě využívání vlastních prostředků zaměstnance, kde podle mého názoru toto zákon spíše omezuje, než podporuje. Tady je velký prostor pro zlepšení.

Když už jste zmínil energetické zákony, jak hodnotíte současnou podobu řízení Energetického regulačního úřadu?

Zřízení pětileté rady, kdy se jednotliví členové budou měnit po roce, znamená zachování kontinuity rozhodování úřadu. V tom vidím hlavní výhodu dnešního uspořádání: jeden odejde, ale čtyři zůstanou. Nebude tak docházet k zásadním změnám názorů a postojů, jakým způsobem má energetický sektor fungovat a kterým směrem se má ubírat. Podobný princip funguje úspěšně také v České národní bance.

Při řízení podniku je důležitá bezpečnost dat. Jak nahlížíte na trendy, jako je přesouvání dat do cloudu, využívání osobních mobilních zařízení apod.?

Ke cloudu jsme na začátku byli velmi skeptičtí, především z pohledu bezpečnosti. Kdybyste tuto otázku položil před 3–4 lety, tak řeknu ne! Nejsme schopni bezpečnost dat zajistit. Doba se však posouvá a dnešní technologie jsou tak daleko, že se tomu prakticky nedá vyhnout.

IT bezpečnost je velkým tématem, ať už jde o cloudová řešení, využívání osobních mobilních zařízení nebo využití zařízení ve vlastnictví zaměstnanců. Před několika lety jsme v tomto měli striktní zákaz, dnes už s tím v oprávněných situacích umíme pracovat.

Pracujete s velkým množstvím zákaznických dat, jak nahlížíte na problematiku GDPR? Nakolik ovlivňuje vaši práci?

Tabulky dovede vyrobit ledaskdo, ale je potřeba umět vysvětlit, co znamenají, jakým způsobem odrážejí chod společnosti, co vypovídají o rizicích či co ta data mohou přinášet do budoucna.

Naštěstí v tomto ohledu nestavíme na zelené louce, protože jsme tu v ČR předtím měli zákon na ochranu osobních údajů, který nebyl špatný. GDPR jej prohlubuje, a pokud se na to podíváte s určitým odstupem, rozdíl není zas až tak extrémní.

Když byla tato regulace schválena, rozjeli jsme pochopitelně v naší firmě velký projekt, při němž verifikujeme, kde taková data máme, kdo s nimi pracuje, jaký k nim má přístup, jak jsou skladována atd. Naše firma má data o milionu zákazníků, takže to ani nemůžeme brát na lehkou váhu. Implementovali jsme tedy v našich systémech potřebné úpravy, ty jsou připravené a odzkoušené.

Na druhou stranu je potřeba říci, že s ohledem na robustnost a provázanost systémů to komplikuje jejich chod. Ladíme tedy ještě nastavení našich systémů tak, abychom splnili zákonné požadavky regulace, a zároveň aby naše systémy byly zcela funkční a spolehlivé, abychom neohrozili své podnikání.

Už delší dobu naše ekonomika řeší nedostatek kvalifikovaných lidí, jak vnímáte pracovní trh z pohledu své firmy? Jak se s touto situací vypořádáváte?

Je to aktuální téma posledních dvou let a podle mého názoru to ještě dva až tři roky aktuální bude. Situace na trhu práce ve finanční oblasti je o něco lepší než v oblasti technické. Hlavní problém je z našeho pohledu v oblastech informatiky a kvalifikovaných, odborně zdatných techniků, nicméně i v oblasti financí se trh práce posunul.

Existují tlaky na mzdy, na zaměstnavatele, aby byl na trhu práce atraktivní. Snažíme se v tom být úspěšní a být atraktivním zaměstnavatelem jak pro stávající zaměstnance, tak i pro nové. Změnili a zintenzivnili jsme politiku náboru zaměstnanců. Snažíme se mnohem více spolupracovat se školami a tím zajišťovat trvalý přísun nových zájemců o zaměstnání, kteří pak budou s námi pracovat. To, že někdo odejde, je normální, a dokonce je to svým způsobem i zdravé, protože firma potřebuje částečnou obměnu, oživení, ale zároveň nesmí fluktuace přesáhnout únosnou míru.

Zmínili jste spolupráci se školami. Jak hodnotíte české školství z pohledu toho, jak kvalitně připravuje budoucí zaměstnance z pohledu praxe a potřebného množství?

Já bych si dovilil být relativně optimistický. Spolupracujeme s ČVUT a nemyslím si, že by to bylo tak hrozné, jak



Pavel Elis

Je generálním ředitelem a předsedou představenstva PRE od roku 2010. Do firmy nastoupil v roce 1989, kdy působil v technickém úseku, později zastával funkce projektového manažera i ředitele obchodu a služeb. Vystudoval Elektrotechnickou fakultu ČVUT a Prague International Business School.

se často uvádí. Zkušenosti z naší spolupráce s ČVUT, ale i s Vysokou školou ekonomickou jsou pozitivní a studenti jsou většinou dobře připraveni. Minimálně se z nich dá vybírat. Určitě je důležité umět dobré studenty motivovat, aby k nám měli chuť přijít, ale nemyslím si, že by byl problém v tom, že by měli nedostatek znalostí nebo dovedností.

Samozřejmě, škola je škola a praxe je praxe. Škola je do jisté míry univerzální, obecná a vede k různým profilům studentů. Ti se pak dostanou do konkrétních oblastí, kde je přirozeně potřeba, aby si prohlubovali své znalosti a dovednosti, protože je praxe zaměřuje na užší, specifickou činnost. Moje zkušenosti jsou takové, že pokud se podaří vybrat dobré studenty se zájmem o věc, pak také mají chuť se dále vzdělávat.

Horší situace je v oblasti učňovského školství. Tam jsou počty kvalifikovaných lidí přicházejících z učňovských škol výrazně menší a žáků, kteří ctí řemeslo natolik, aby se mu chtěli věnovat dalších 40 let, je ještě mnohem méně. Tím pádem i spolupráce s těmito školami je výrazně obtížnější.

Nové nástroje nenahradí kvalitní lidi

Rozhovor s Ondřejem Beránkem, jednatelem a ředitelem společnosti Bohemia Sekt.

Které finanční ukazatele jsou při řízení podniku pro vás nejdůležitější a proč?

Myslím, že v každé oblasti je to trochu jiné. Obecně ale asi zisk, rentabilita a cash-flow. Zisk, protože „podnikání je soustavná činnost provozovaná za účelem dosahování zisku“. Rentabilita, protože každého majitele zajímá, jak mu jeho investice vydělává. Cash-flow, protože „cash is king“!

Ale zároveň je nezbytné hodnoty klíčových ukazatelů interpretovat správně a v příslušných souvislostech.

Co považujete za největší překážky ve své práci?

Nevím. V každé době nějaké překážky byly. Možná to, že byznys se dnes mění rychleji než kdy předtím, což vyžaduje zvýšené nároky na to, mu porozumět.

Co třeba směrnice GDPR, neovlivní vás nijak negativně?

Zatím si to nemyslím. Zavedení GDPR nás přinutí udělat si pořádek v datech, znovu zvážít, jaké všechny údaje potřebujeme evidovat, a popsat, jak s daty nakládáme. Ale naši práci to pravděpodobně nijak zásadně neovlivní.

Co tedy považujete za největší výzvy?

Zapojení současných témat do agendy CFO, konkrétně big data, automatizace a robotizace, digitalizace... Efektivní využívání nové kvality informací a nových nástrojů, které jsou dnes k dispozici.

Zavedení GDPR nás přinutí udělat si pořádek v datech, znovu zvážít, jaké všechny údaje potřebujeme evidovat, a popsat, jak s daty nakládáme.

S těmito tématy ale roste i úloha a potřeba navyšování počítačové bezpečnosti. Jak z tohoto úhlu nahlížíte na trendy přesouvání systémů do cloudu či třeba využívání soukromých mobilních nástrojů v rámci firem (BYOD)? Považujete je spíše za přínos, nebo bezpečnostní rizika?

Nemyslím si, že by systémy v cloudu byly nějak zásadněji ohroženy než systémy na serverech firmy – vždy záleží na poskytovateli služby a jeho zabezpečení. Navíc cloud může být provozován samotnou firmou pouze pro její účely.

Podobně je to s BYOD – existují vhodné nástroje centrálního managementu a zabezpečení zařízení. Pro IT oddělení je ale samozřejmě velkou komplikací různorodost zařízení, jež jednotliví uživatelé používají.

Za největší bezpečnostní riziko nadále považuji samotné uživatele – často řešíme různá sofistikovaná zabezpečení přístupů, šifrování disků, koncepty oprávnění, autorizace apod., ale zapomínáme na to, že uživatel si běžně bez problémů odnese firemní data z firmy na flash disků anebo si je přepošíle z firemního mailu na svůj soukromý (nebo kterýkoliv jiný).

Jak při své práci využíváte informační a komunikační technologie vy osobně?

Informační a komunikační technologie považuji za naprosto samozřejmou součást svého života, jak pracovního, tak osobního. Snažím se je používat tak, aby mně, mým kolegům nebo mým blízkým život maximálně ulehčovaly, ale zároveň abychom se nestali jejich otroky.

Které nástroje jsou tedy vašimi největšími pomocníky?

iPhone a iPad, ty mi umožňují propojit soukromé a pracovní prostředí v jednom zařízení, a pak samozřejmě firemní notebook pro serióznější práci (tam už ale s významným omezením přesahu do soukromí, z důvodu bezpečnosti).

Ze softwarových nástrojů se samozřejmě neobejdu bez aplikací Microsoft Office, dále pak bez poznámkovníku EverNote, korporátního cloudového úložiště a VPN přístupu do firemního IT prostředí.



V mnoha oblastech se v poslední době projevuje nedostatek kvalifikovaných lidí. Jak je na tom z vašeho pohledu oblast finančního řízení?

Vzhledem k malé fluktuaci u nás ve firmě nemám žádnou aktuální zkušenost právě ve finančním řízení, ale předpokládám, že to i zde s nedostatkem kvalifikovaných lidí bude podobné jako v jiných oblastech, tedy přinejmenším problematické.

Uvítal byste vstup České republiky do eurozóny?

V principu jsem jednoznačně pro, a to hned z několika důvodů! Jednak je eurozóna pro ČR s odstupem nejvýznamnějším obchodním partnerem, takže proč neplatit, neúčtovat a nekalkulovat ve stejné měně jako naši hlavní obchodní partneři? Navíc i za větší částí naší hranice se platí eurem, ať už směřem na západ, na sever, na východ, nebo na jih. Pak jsem také velkým odpůrcem umělých zásahů do trhu, jakými intervence ČNB do kurzu české koruny jednoznačně byly. A v neposlední řadě se ČR ke vstupu do eurozóny tak jako tak zavázala.

Mění se v poslední době podle vás nějak zásadně úloha CFO v rámci řízení podniku?

V zásadě se podle mě nemění – CFO dlouhodobě zůstává hlavním správcem podnikových financí. Samozřejmě, nemůže to být pouhý „technokrat“ – přesah do byznysu je nadále nutností. Možná víc než kdy předtím...

Ondřej Beránek

Je ředitelem a jednatelem společnosti Bohemia Sek od ledna 2012. Ve firmě pracoval nejprve jako finanční analytik, později jako manažer kontrolingu. V listopadu 2003 byl jmenován do funkce finančního ředitele a zvolen členem představenstva. Je absolventem Fakulty aplikovaných věd Západočeské univerzity v Plzni.

A nezmění se úloha finančního ředitele ani s masivnějším nástupem automatizace procesů a Průmyslu 4.0?

Nemyslím, že se změní přímo úloha. Změní se ale nástroje, se kterými se bude muset CFO a jeho tým naučit pracovat. Motorem čtvrté průmyslové revoluce jsou data, která dostávají novou dynamiku, rychlost a obrovský objem. Musí se integrovat, analyzovat a následně využít pro manažerské rozhodování. Nicméně tyto nové nástroje nenahradí kvalitní lidi, jen dodají kvalitní podklady.

Podle dnešních prognóz pak v důsledku automatizace zanikne do 20 let téměř polovina dnešních pracovních pozic. I nadále ale budou fungovat pracovní místa, kde je zapotřebí abstraktní myšlení, osobní služby a kreativita. €

Kompromisy nás vedou k nedotahování, dočasným a špatným řešením

Rozhovor s Danielem Buryšem,
finančním ředitelem společnosti Kofola
a Finančním ředitelem roku 2014

Co považujete za největší výzvy své práce?

Pracujeme ve světě FMCG. Vše je rychlé. Když něco hned nepřináší výsledky, je to špatné. A v této džungli je výzvou dělat dlouhodobé koncepční projekty. Vydržet jejich nízkou rentabilitu, přežít dětské nemoci. U nás je takový projekt čerstvých šťáv UGO. Najednou nabízíme lidem skokově kvalitnější produkt, opravdový, čerstvý. Výroba je drahá, nákup správných surovin složitý, krátká expirace smrtelná. Ale vizi věříme už pět let a letos poprvé UGO utrhá přes půl miliardy. Vyhráno však zdaleka není.

Když odhlédneme od problematiky kvality, vnímání trhu, rentability – kde spatřujete největší překážky?

Vím, jak vypadá ideální stav. Ale taky vím, že si ho nemůžu dovolit. Drahé. Málo času. Kapacita klíčových lidí. Znáte to. A tak se hledá kompromis. A Elání zpívají už třicet let: „kompromisy, to sú krysy“. A mají pravdu. Kompromisy nás vedou k nedotahování, dočasným a špatným řešením.

A co takhle GDPR? Ovlivní směrnice vaši práci?

Všichni cestujeme a vidíme, jak strašlivě vypadá vybavení kuchyní v restauracích na jihu Evropy a kolik musí hospodský investovat u nás, aby bylo vše podle norem EU. Češi se snaží být „papežštější“ než papež. A tak to je i s GDPR. I eurokomisařka Věra Jourová říká, že se nikde v EU nesetkala s tolika nesmysly jako u nás. Poradci z toho mají byznys, a tak relativně jednoduchý problém natahují jak listové těsto na štrúdl.

Mimochodem, jen než jsem se naučil tu zkratku dží-dí-pí-ár, tak mi to trvalo dva měsíce...

Tak z trochu jiného soudku. V mnoha oblastech se v poslední době projevuje nedostatek kvalifikovaných lidí. Jak je na tom z vašeho pohledu oblast finančního řízení?

Ve srovnání s kolegy ve výrobě nebo logistice jsou na tom „tužkohryzové“ stále relativně dobře. Většinou je úzký profil na controllingu, a proto dáváme přednost absolventům a ty si vychováváme. Kofola se umísťuje vysoko v žebříčcích oblíbených zaměstnavatelů, tak nám to teď trochu pomáhá.

Které finanční ukazatele jsou při řízení podniku pro vás nejdůležitější a proč?

Finanční ukazatel musí chápat celý tým. Proto máme jeden a ten omíláme dokola: EBITDA. Ostatní ukazatele jen podpůrně hlídají směr.

Jaká je podle vás současná úloha finančního ředitele v řízení podniku?

Záleží na firmě. Znáám kolegy, kteří jsou stále na rozhraní účetního, kontrolora, právníka, administrátora všeho a CFO. Samozřejmě se to týká menších firem nebo montoven.

Být CFO v Kofole je jedna velká radost. Každý den překvapení. Každý týden nový projekt. To je správný směr, rutina běží jaksi mimoděk a CFO se vrhá do realizace vizí, projektů, akvizic.

CFO slouží firmě jako nositel systému, rovnováhy a řádu. To se nezmění. Jen jeho nástroje budou jednodušší, univerzálnější a nezávislé na lokalitě.



Daniel Buryš

Je posledních osm let group CFO Kofola. Před nástupem do Kofoly pracoval jako CFO ve společnostech Severomoravská energetika a ELCHO Chorzów (dceřiných společnostech ČEZ), Štěrkovných DB a v Imperial Hotelu Ostrava. Vystudoval ekonomiku na VŠB Ostrava a MBA na Liverpool JMU.

Jak tedy při své práci využíváte informační a komunikační technologie?

Aktuálně jsme si pořídili Emila a Elis, to jsou dva roboti účetní. Teprve se rozkoukávají a učí, ale když se zeptáte za půl roku, tak asi budu jmenovat je. Jinak nebudu nudit dlouhým seznamem obvyklých softwarů a technologií. Tak vyberu videokonference. Na poradu se připojím v HD kvalitě na každou zasedačku, z každého notebooku. U roztroušené firmy, jako je Kofola, je to nezbytnost a obrovské plus.

Které nástroje jsou vašimi největšími pomocníky?

Jsem pořád „excelomil“.

A nakolik se úloha CFO promění s masivnějším nástupem automatizace procesů a Průmyslu 4.0?

No, chvíli jsem se bál, že se příliš rychle vše zautomatizuje a lidé nebudou mít práci. Krásně o tom přednášel profesor Zelený. Realita dnes ale vypadá úplně jinak. Nemůžeme najít lidi, a proto vymýšlíme, jak co automatizovat, abychom vůbec byli schopni vyrábět a expedovat.

A jak se promění úloha CFO? Ani ne, CFO slouží celé firmě jako nositel systému, rovnováhy a řádu. To se nezmění. Jen jeho nástroje budou jednodušší, univerzálnější a nezávislé na lokalitě. Aktuálně budujeme centrální účtárnu a místo na skříně a šanony v ní nenajdete.

A váš pohled na počítačovou bezpečnost, přesouvání systémů do cloudu, využívání soukromých mobilních nástrojů v rámci firem (BYOD) a další moderní technologie?

V dnešním otevřeném světě to kolegům z IT nezávidím. Ani raději nechci vědět, co vše je možné. Ale že bych z toho nespál?

Uvítal byste vstup ČR do eurozóny?

Jako občan ano. Jako ekonom ano, ale až v další dekádě. Moc bych si přál, aby se EU zefektivnila, zjednodušila, jinak to s ní půjde z kopce.

Inovace v bankovníctví

Průzkum společnosti Arthur D. Little ve vybraných zemích střední a východní Evropy.

Stávající situace v poskytování finančních služeb a její další vývoj jsou ovlivňovány řadou významných faktorů, které mohou mít zásadní i negativní dopad a vyvolávají potřebu zásadních inovací v bankovníctví. Kromě interních důvodů vycházejících zpravidla ze snahy o růst výnosů a zvýšení efektivnosti se jedná o faktory, které jsou externího charakteru. Jedním z nejvýznamnějších faktorů je technologický rozvoj a postupující digitalizace, která se nutně projevuje v potřebě zásadních změn procesů. Bankám přitom dlouhodobě klesá rentabilita kapitálu, resp. čisté úrokové a poplatkové výnosy k výši TIER 1 klesají.

Významný vliv na potřebu urychlených inovací představuje další vývoj regulace finančního sektoru a implementací evropské legislativy (GDPR, PSD 2 apod.). Stávající konkurenční prostředí poskytovatelů finančních služeb se zásadně mění, zejména nástupem fintech společností a technologií blockchain. Přitom potřeba zajistit technologickou podporu dlouhodobě se zvyšujících požadavků ze strany obchodních složek vede k účelovým rozšiřováním systémů ICT narušujícím jejich integritu. Banky musí tyto změny promítnout do své strategie, nově nastavit podnikatelský model a související procesy a přizpůsobit svoji organizaci. Zvládnutí dopadů uvedených změn vyžaduje systematické řízení inovací, které propojuje strategický rozvoj, podnikatelské požadavky a rozvoj ICT platform.

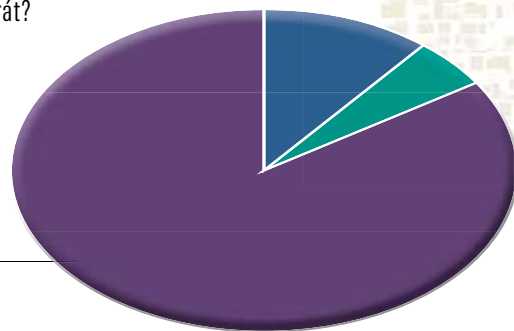
Pro zmapování situace, ve které se vliv digitalizace a řízení inovací v subjektech bankovního sektoru nachází, byl proveden v bankách průzkum ve formě dotazníkového šetření. Hlavním cílem průzkumu bylo zjištění stavu, jak se ve vybraných zemích vlivem digitalizace mění a může měnit bankovníctví a finanční služby. Respondenty byli výkonní vrcholoví manažeři bank, kteří jsou odpovědní za strategii a řízení oblasti ICT a inovací.

Dotazník byl rozdělen do tří oblastí – strategie a organizace související s digitalizací, aspekty týkající se nástupu fintech společností a očekávání a zamýšlené kroky bank v oblasti digitalizace a ICT.

Průzkum byl na počátku roku 2018 proveden pod patronací ČBA prostřednictvím národních bankovních asociací v zemích: Maďarsko, Slovensko, Slovinsko, Rumunsko, Bulharsko a ČR.

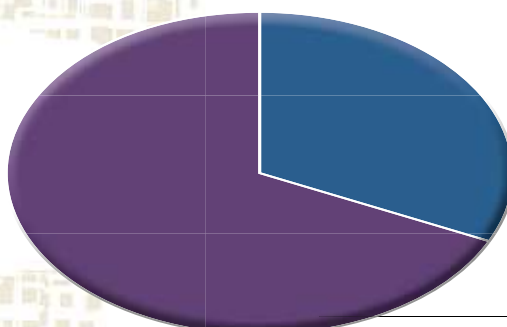
Domníváte se, že digitální inovace ve finančním sektoru přinášejí starým bankám spíše potenciálně dodatečný zisk, nebo hrozbu dodatečných nákladů, tedy ztrát?

– Určitě ztráty	0 %
■ Spíše ztráty	11 %
■ Žádné další zisky ani ztráty	5 %
– Spíše zisky	0 %
■ Určitě ztráty	84 %



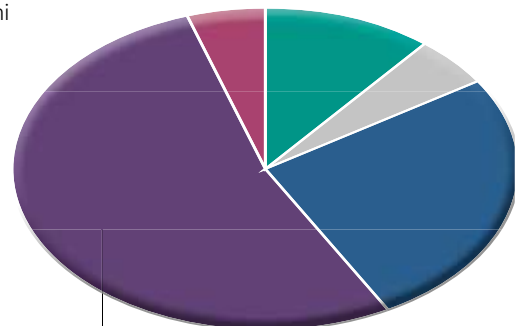
Jak je podle vašeho názoru bankovní sektor připraven na kybernetické útoky či hrozby?

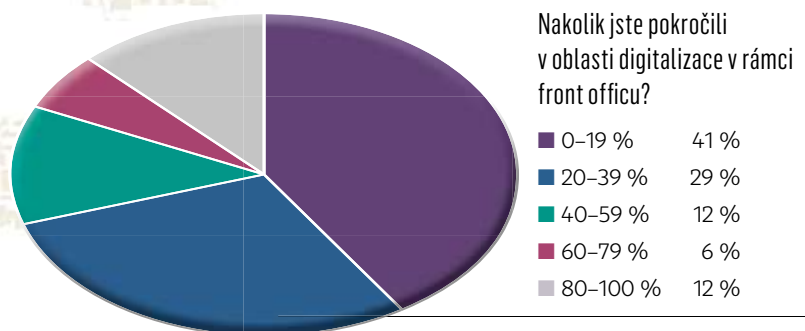
– Minimálně	0 %
■ Částečně	32 %
■ Významně	68 %
– Téměř úplně	0 %
– Zcela	0 %



V jaké oblasti spatřujete největší dopad společnosti fintech na bankovní sektor?

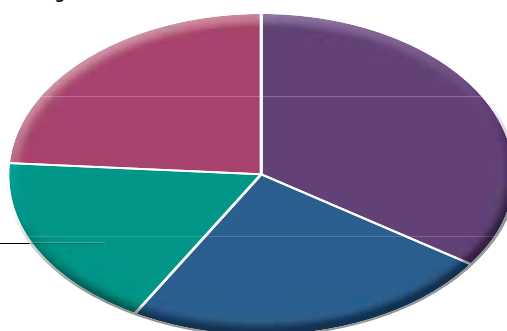
■ Posílení podnikání se sofistikovanými provozními schopnostmi	11 %
■ Zlepšení interakcí a budování důvěryhodných vztahů	5 %
■ Využití stávajících dat a analýz	26 %
■ Uspokojování měnících se potřeb zákazníků novými nabídkami	53 %
■ Jiné	5 %





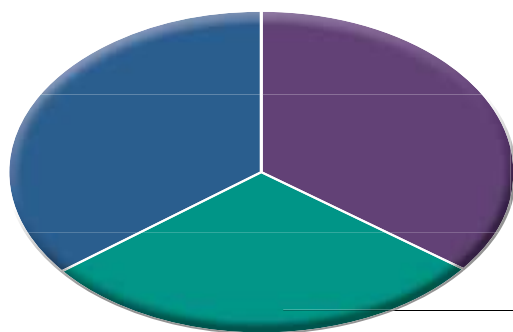
Nakolik jste pokročili v oblasti digitalizace v rámci back office banky?

0–19 %	35 %
20–39 %	24 %
40–59 %	18 %
60–79 %	0 %
80–100 %	24 %



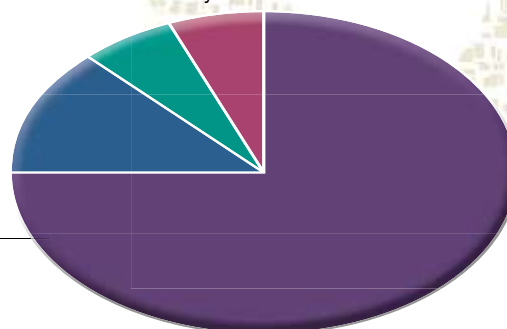
Jaký potenciál ke snížení počtu zaměstnanců může podle vás přinést zavedení robotiky v horizontu pěti let?

0–5 %	35 %
6–15 %	29 %
16–30 %	35 %
31–50 %	0 %
> 50 %	0 %



Zvažujete investici/implementaci DLT v rámci vaší banky?

Ne	75 %
Plánujeme	13 %
Připravujeme	6 %
Již jsme investovali	0 %
Již jsme investovali i implementovali	6 %



Klíčová zjištění z průzkumu

- Třetina bankovních institucí již má zpracovanou specifickou digitální strategii pojednávající o komplexním přístupu k digitalizaci jejich procedur a téměř dvě třetiny bank mají k tomu delegovaný tzv. digitální tým.
- Většina bank postupně digitálně transformuje svoje procesy, ale přes 20 procent bank zatím v transformaci zaostává.
- I když sílí pozice společností fintech ve finančních službách, přes 80 procent bankéřů je přesvědčeno, že digitalizace a inovace budou znamenat nárůst zisků také u tradičních bank.
- Jedním z nejvýznamnějších přínosů fintech v bankovníctví je podle více než poloviny bankéřů schopnost lépe naplňovat měnící se potřeby zákazníků.
- I když téměř polovina (42 %) bankéřů považuje digitalizaci a inovaci ICT za základní jádro své digitální strategie nebo alespoň za významný prvek, většina (84 %) bank stále na tyto účely nevyčleňuje víc než 5 procent z investičního rozpočtu.
- Digitalizace se v bankách více projevuje v back office (ze 41 %) než ve front office (z 34 %).
- V bankovním prostředí se zvyšuje riziko potenciálních kybernetických útoků, ale podle průzkumu jsou na ně přes 2/3 bank významně připraveny.
- Pro oblast RPA, u které se předpokládá velký potenciál k optimalizaci provozu bankovních institucí, má zatím jenom 11 procent zavedenou strategii pro její implementaci.
- Třetina dotazovaných bankéřů očekává až 30procentní redukci zaměstnanců při plné aplikaci RPA možností.
- Nezájem o DLT (například blockchain) zatím projevuje podle průzkumu zhruba 75 procent bankéřů, což lze vysvětlit neujasněním potenciálních přínosů této technologie ve srovnání s klasickými technologiemi zpracování dat v bankách.

Top 10 projektů finančních ředitelů

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

Digitalizace procesů

K úspěšnému růstu obchodních i finančních výsledků přispívá dlouhodobě zaměření na digitalizaci procesů. V obchodní oblasti naší firmy jde například o spuštění webového e-shopu LeasePlan Go, přes který společnost LeasePlan spravuje vztahy s SME zákazníky.

Ve vztahu s dodavateli jsme spustili portál pro elektronickou fakturaci, díky níž máme lepší kontrolu nad náklady spravovaných vozidel a současně čerpáme výhody plynoucí z vyšší pracovní efektivity na jednoho pracovníka.

Z velké části jsme zautomatizovali i proces prodeje vozidel po konci leasingu. V digitalizaci procesů a služeb spatřujeme stále dostatek nových příležitostí, proto v této oblasti hodláme dále investovat.



Martin Brix
managing director,
LeasePlan Česká republika

€

Jedinečný rok Lucie Urválkové

Rok 2017 byl pro UNIQA pojišťovnu výjimečný. Na trzích Česka a Slovenska, kde finance společnosti UNIQA patří do gesce CFO Lucie Urválkové, bylo na pojistném vybráno 380 milionů eur, meziročně o 8,4 % více. UNIQA v ČR se navíc mohla pyšnit nejvyšším ziskem v rámci koncernu UNIQA International, když nahospodařila 14,1 milionu eur (o 13 % více než v roce 2016). Celkový zisk společ-

nosti v ČR i SR činil bezmála 19 milionů eur. Pod vedením Lucie Urválkové kleslo cost ratio české pobočky společnosti UNIQA meziročně o 3,4 %, což ji řadí mezi nejvýkonnější společnosti v rámci skupiny UNIQA.

Lucie Urválková vedla na obou stranách hranic týmy se 130 zaměstnanci a hospodařila s bilanční sumou přes 830 milionů eur. Ne náhodou byla v lednu 2018 zařazena mezi 25 TOP žen českého byznysu. €



Lucie Urválková
finanční ředitelka,
UNIQA pojišťovna

Umění reagovat na dlouhotrvající pokles trhu

Naší výzvou poslední doby bylo nastavení finančního řízení reagujícího na dlouhodobý pokles celého stavebního trhu. Základním kamenem byla jednoznačná preference ziskovosti na úkor objemu, což bylo zásadní změnou v dosavadní filozofii.

To zahrnovalo přizpůsobení velikosti organizace a režijních nákladů současnému stavu, a to za pomoci vytváření různých scénářů. Nově byl nastaven pravidelný monitoring výkonnosti napříč celou skupinou za použití klíčových ukazatelů.

Zaveden byl také systém včasného varování, který umožnil rychleji reagovat na přicházející hrozby. To vše vedlo i k výraznému zlepšení cash flow a tím k posílení bilance a finanční síly firmy. A vedle toho bezprecedentní důraz na etiku a transparentnost v každé situaci. I díky tomu je Skanska stále připravena přestát jakékoliv těžké období a být důvěryhodným partnerem. €



Patrik Choleva
finanční ředitel,
Skanska Poland

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia

Vroce 2017 navázala UniCredit Bank partnerství s Evropskou bankou pro spolupráci a rozvoj (EBRD), které umožňuje výrazně snížit náklady na financování slovenských projektů snižujících energetickou náročnost, jako je např. modernizace tepelných zdrojů nebo instalace nových fotovoltaických panelů.



Aleš Barabas
člen představenstva,
UniCredit Bank Czech
Republic and Slovakia

Vloni uzavřená úvěrová smlouva s EBRD umožňuje UniCredit Bank čerpat pro své klienty prostředky z úvěrového rámce v objemu 20 mil. eur. EBRD tak poskytuje prostřednictvím UniCredit Bank nejen financování s výhodnou úrokovou sazbou, ale především umožňuje klientům získat jednorázový grant ve výši 5–20 % z celkové hodnoty financování, a to v závislosti na dosažené energetické úspoře.

Tento program je otevřen nejen pro firmy, ale i bytová družstva a společenství vlastníků. €

Integrace společnosti vlastněné s druhým společníkem

Skupina AVE CZ odpadové hospodářství („AVE CZ“) se v důsledku předchozí komplexnější akvizice vlastníkem 50% podílu ve společnosti ocitla ve stavu, kdy ji ani jeden z partnerů nemohl plně ovládat. Řešením bylo rozdělení společnosti tak, aby každý z původních společníků mohl do budoucna plně ovládat tu část, která svým charakterem nejlépe odpovídá jeho prioritám. Zjednodušeně lze transakci popsat následovně:

- Založení nové společnosti („NewCo“)
- Určení částí společnosti, které případnou každému ze společníků (aktiva, pasiva, zaměstnanci, smlouvy obchodní a neobchodní...)
- Projekt přeměny: rozdělení původní společnosti odštěpením části jejího jmění
- Realizace odštěpení sloučením s NewCo
- Prodej NewCo společníkovi
- Dokup 50 % původní společnosti skupinou AVE CZ



Jiří Šmíd
finanční ředitel, AVE CZ

V průběhu realizace byla řešena řada souvisejících otázek týkajících se ocenění, způsobu úhrad dílčích transakcí, daňových dopadů transakce, vztahu k financujícím subjektům apod.

Po realizaci předchozích kroků již AVE CZ ovládala společnost ze 100 %, což umožnilo v dalším kroku realizace fúze s mateřskou společností AVE CZ odpadové hospodářství přijmout veškeré standardy skupiny, implementovat SAP a realizovat veškeré další kroky ke sjednocení procesů původní společnosti se skupinou AVE CZ. Celková doba popsaného procesu činila cca dva roky. €

Dokončit transakce a nastartovat růst

Mým úkolem bylo převzít realizaci vedení skupiny Orkla Foods Baltics zahrnující tři společnosti: Poltsamaa Felix v Estonsku, Orkla Foods Latvia v Litvě a Orkla Foods Lietuva v Lotyšsku.

V roce 2016 se nám podařilo nastartovat růst tržeb i zisku tak, že zisk v daném regionu vzrostl o více než 6 %

a tržby společnosti rostly o více než 2 %. Tento trend se nám podařilo udržet i v roce minulém.

V listopadu roku 2017 jsme navíc dokončili transakci nákupu společnosti Agrimex – vedoucího hráče v oblasti výroby mražené zeleniny a ovoce v České republice.

Mezi největší úspěchy v rámci našich společností lze počítat:



Josef Šuber
finanční ředitel, Orkla Foods

Za firmu Hamé

- Dokončení transakce společnosti (ve výši 4,7 miliardy korun),
- řízení vyjednávání transakce,
- řízení a projekt management integrace Hamé do Orkly,
- růst EBIT v prvním roce po převzetí i přes komplexní integraci,
- zlepšení EBIT o 17 % v porovnání s předchozím rokem hlavně díky většímu důrazu na efektivitu prodeje.

Za firmu Vitana

- Růst EBIT ve Vitaně o 35 % v porovnání s rokem 2016 a zlepšení EBIT marže o 1,4 procentního bodu díky implementaci value optimization programu v rámci celé organizace, hlavně v oblasti sales nákladů.

Za firmu Felix

- Růst EBIT o 17 % a marže o 1,2 procentního bodu díky doručení synergických efektů z akvizice.

Rozdělení O2: projekt unikátní i v celosvětovém srovnání

V roce 2015 realizovala společnost O2 Czech Republic unikátní projekt, když jako první operátor na světě dobrovolně přistoupila k oddělení telekomunikační infrastruktury (fixní i mobilní) do nové firmy Česká telekomunikační infrastruktura (Cetin). Díky tomu se výstavba a provozování veškeré infrastruktury přesunuly do společnosti Cetin, se kterou O2 uzavřelo několik klíčových smluv. O2 tak zefektivnilo a zjednodušilo proces řízení a rozhodování a své úsilí nyní zaměřuje výhradně na nabídku a péči o své zákazníky.

Rozdělení společnosti přineslo rovněž hmatatelné zlepšení finanční výkonnosti O2. Vedení společnosti se podařilo stabilizovat dlouhodobě klesající výnosy a výrazně zvýšit ziskovost. Hned první rok po rozdělení navýšilo srovnatelný provozní zisk EBITDA téměř o 25 % a ten v dalších letech dále rostl. Vedle samotného nárůstu hodnoty nové O2, která již během sedmi měsíců po rozdělení vzrostla pětinasobně, O2 svým akcionářům nabídlo i téměř 8% výnos na akcii. Tento výnos byl vysoko nad průměrem v porovnání s ostatními telekomunikačními společnostmi v regionu střední a východní Evropy.



Tomáš Kouřil
finanční ředitel, O2

Inovace na železnici

V posledních dvou letech management společnosti ČD Cargo nastavil jasnou strategii pro naplňování svých hlavních cílů – zachování vedoucí pozice na trhu železniční nákladní dopravy v České republice a posílení pozice na evropském dopravním trhu.

Pro splnění takových cílů je mimo jiné zapotřebí vyšší míry investic, které směřují do pořízení nových interoperabilních lokomotiv, modernizace stávajících lokomotiv, pořízení nových nákladních vozů a obnovy stávajících, investic

do informačních technologií a systémů, např. i do tzv. inteligentních vozů. V rámci zahraniční expanze se pak jedná o investice formou akvizic.

Jedním z příkladů inovace na železnici je implementace speciální technologie InnoFreight, která svou univerzálností a v kombinaci s inovativní nákladkou a vykládkou přináší úsporu provozních nákladů, minimalizuje požadavky pro manipulační místa, nabízí vyšší flexibilitu a efektivní logistická řešení pro různé druhy zboží. K vyložení celého vlaku pak stačí jediný člověk, který ovládá rotační výklopník a pro posun vagonů řídí robota dálkovým ovladačem.



Martin Šimek
finanční ředitel, ČD Cargo

Plná digitalizace a zpětná dohledatelnost postupných kroků

Při řízení moderní korporace považují za nutnost, aby maximum možných a často užívaných procesů či dokumentů bylo plně digitalizováno a užíváno čistě v systémech pro to určených. Skupina ICZ takové systémy dodává na trh a zároveň je interně využívá. To je pro konkurenceschopnost nesmírně důležité a být průkopníkem v této oblasti se jednoznačně vyplatilo. V současné době je tímto způsobem možno plně automatizovat a výrazně tím zjednodušit veškeré procesy nezbytné pro řízení celé korporace.

Abych byla konkrétní: nejedná se jen o elektronický příjem, oběh a evidenci dokumentů



Michaela Kovářová
finanční ředitelka, ICZ

finančního či daňového rázu (faktury, objednávky, výkazy), nýbrž o komplexní řízení všech zásadních firemních procesů, tedy např. o revizi a schvalování smluv, o posuzování a schvalování obchodních projektů, o personální agendu a celou řadu dalších úkonů. To vše je umožněno bez ohledu na momentální lokaci uživatelů; samozřejmostí je přitom zajištění dlouhodobé a bezpečné archivace.

Z pohledu schvalovatele považuji za nejpříznivější, že je daným způsobem automaticky zajištěno dodržování i složitých schvalovacích procesů v rámci celé koncernové struktury, zpětná dohledatelnost všech postupných kroků a možnost řešit tuto agendu kdykoli a odkudkoli. Z pohledu řídicího ekonoma velkého koncernu pak v popisovaném řešení spatřuji hlavní přednost v úspoře lidské práce, v eliminaci chybivosti a především v celkovém zefektivnění procesů. €

Proces digitalizace dokumentů

Společnost Scanservice již více než 10 let poskytuje své služby centru sdílených služeb společnosti Johnson and Johnson – JNJ Global Business Services (JNJ GBS). Zpracovává pro něj cca 0,5 mil. především papírových, ale i elektronických faktur ročně z 31 zemí EMEA a z USA. Jedná se hlavně o jejich řízení příjem, třídění, skenování, vytěžení a kontrolu dat a archivaci.

Faktury musí být téměř s nulovou chybovostí zpracovány do jednoho dne od jejich přijetí ve Scanservicu, v případě potřeby je však zabezpečeno také jejich urgentní zpracování. SLA (Service Level Agreement) jsou velice důsledně sledovány a týmy obou společností spolupracují na neustálém zdokonaňování procesu i na řešení nestandardních situací.

JNJ GBS má navíc díky aplikaci ScanLog, vyvinuté společností Scanservice, náhled do procesu zpracování, a má tak v každém okamžiku životního cyklu od příjmu po archivaci detailní přehled o množství a stavu zpracování, o aktuálním stavu uložení dokumentu atd...

Tímto řešením uspořil koncern zhruba 50 % nákladů na zpracování příchodích faktur. Díky nastaveným SLA se navíc doba zpracování zkrátila minimálně o 10 dnů, takže nyní lze řízení pracovat se systémem Early Payment Benefits a Late Payment Penalties. Chybovost je v současné době díky mnoha provozním opatřením zanedbatelná. €



Renata Telínová
generální ředitelka,
Scanservice

Digitalizace – fenomén, bez kterého to nepůjde

Masivním nástupem nových technologií, které byly umožněny technologickým vývojem v poslední době, se výrazně změnily směnné transakce, a to jak jejich podstata, tak počet.

Pokračující proces globalizace a výrazného uvolňování toku zboží, služeb a kapitálu mezi státy umožnil rychlý růst internetových společností nového typu. Původně malé technologické start-upy byly najednou schopné oslovovat zákazníky po celém světě a svůj produkt prodávat globálně. Ve spojení s výrazným zjednodušením platebních systémů, kterého jsme svědky (zavádění PSD2 v EU, nastupující technologie pro machine-to-machine platby a podobně), se počet transakcí ještě výrazně zvyšuje a požadavky na finanční oddělení a prezentování finančních transakcí se mění, zažité procesy a postupy se stávají nepoužitelnými.

Požadavky na finanční oddělení v nově nastupujících společnostech

Společnosti jako Airbnb, Uber, Spotify ve světě anebo ZOOT, Liftago či Slevomat dokážou růst nevídaným tempem, a finanční oddělení musí být připravena čelit těmto novým výzvám, které s růstem přicházejí, a v ideálním případě tento růst podpořit a nebýt limitujícím faktorem rozvoje společnosti.

U nás v Kiwi.com jsme na konci roku 2015 zpracovávali desítky přijatých a odeslaných faktur denně. Momentálně denně vystavíme téměř deset tisíc faktur a přijmeme necelých dvacet tisíc faktur z celého světa. Kdybychom měli možnost chystat se na takovýto nárůst počtu transakcí několik let pravidelného růstu, věřím, že bychom dokázali vybudovat oddělení finanční účtárny a finančního reportingu podle zažitých stereotypů. Avšak v časovém horizontu dvou roků to nebyla možnost, kterou bychom zvažovali. Zároveň je podstatné, aby finanční oddělení nebylo přítěží pro celkový růst společnosti, ale právě naopak tento růst aktivně podporovalo.

Proto už od začátku byla naším hlavním mottem absolutní automatizace procesů a všech činností klasického finančního oddělení, tak aby naše práce byla dostatečně efektivně škálovatelná pro budoucí potřeby společnosti. Zároveň klasické „ruční“ procházení faktur, případně off-line schvalování faktur nebyly možné vzhledem k našim globálním operacím a neustálému cestování. A budování extrémně robustního interního ERP systému bylo na začátku ekonomicky nemožné kvůli vysokým kapitálovým nákladům. V době, kdy už kapitálové náklady přestaly být překážkou, společnost neměla možnost projít několikaletou integrací systému, protože potřeba byla tady a teď.



V tomto momentě nám zůstala jediná cesta: pracovat na systémech interně a využívat toho, v čem jsme silní. Nové technologie a jejich využívání jsou náš denní chléb a ve spojení s mladickou dravostí jsme řešili jeden problém za druhým a odpovídali na každý procesní problém byla technologie, kterou na to použijeme.

Když jsme řešili problematiku účtování faktur a především potřebu škálování tohoto procesu, implementovali jsme několik OCR systémů (optical character recognition), které nám pomáhají „překládat“ faktury do strojově rozpoznatelného jazyka. Zdá se to jako triviální řešení, ale v případě globálně operující společnosti, jako jsme my, je nutné čelit celé řadě problémů počínaje rozpoznáváním speciálních znaků v latině a konče rozpoznáváním a překládáním znaků v klasické čínštině, hindštině, hebrejštině a azbuce.

Klasická práce s daty a pravidelné rekonsiliace se pro nás staly poměrně významně technicky problematickými, jelikož ani velmi výkonné stroje nedokázaly zpracovávat požadované objemy dat klasickými nástroji, jako je například Microsoft Excel. Opět jsme zvolili technologické řešení a data jsme přesunuli do SQL databází, které umožňují zpracovávání takto velkého objemu dat. Zároveň jsme v tomto období v neustálé implementaci ERP systému, který musí být schopný všechny tyto požadavky zpracovat v reálném čase a který nám umožní jak škálovat, tak implementovat i potřebné schvalovací procesy a podobně.

Všechny tyto jednotlivé problémy a navazující řešení mají jeden společný znak. Vyžadují specifický set vlastností zaměstnance financí, který je schopný jednotlivé



nástroje používat a spravovat. V případě účetního oddělení je nutná znalost systému a používání nástrojů, které jsou založené na strojovém učení, takže je neustálá potřeba jednotlivé stroje trénovat, aby byla přesnost rozpoznávání textu co nejvyšší a snižovala se nutnost manuálních úprav.

V případě reportingového oddělení se práce s daty stala absolutním základem. Od používání Microsoft Excelu jsme se posunuli ke cloudovým reportovacím nástrojům. Data si zaměstnanci spravují přímo v databázích a jejich jednotlivé požadavky na ně a úvodní filtrování dat probíhají pomocí dotazování v MySQL.

Toto jsou pouze dva ilustrativní případy, kdy byly klasické úkoly finančního oddělení řešeny technologicky, ale v našich každodenních procesech jsou takových případů desítky, jak v účetním oddělení a oddělení reportingu, tak v odděleních treasury a zpracovávání plateb.

Finance 2.0

Současná doba a posun k novým technologiím a produktům budou stále víc a víc vyžadovat, aby se finanční oddělení transformovala. Tato transformace bude podobná té, která proběhla v době nástupu prvních verzí tabulkových procesorů a prvních počítačových systémů. Jako tehdy i teď dojde k posunu úloh od zadávání dat do systému ke sledování a analyzování automatického toku strojově zpracovaných dat přijatých od odběratelů a dodavatelů. Nástup dalších nových technologií jako například blockchain je předpokladem k tomu, že dojde k dalšímu posunu ve sdílení dat v rámci toku zboží a služeb mezi jednotlivými společnostmi. Finanční oddělení se budou muset na tyto nové výzvy připravit a postupně se transformovat. Předpokládám, že v budoucnu budou mít zaměstnanci finančních oddělení blíže k současným datovým analytikům a databázovým specialistům než k prostým zadavatelům dat.



Trendy a přehled nových nástrojů pro podporu rozhodování aneb business intelligence & civilní datoví vědci

Připravilo CACIO
ve spolupráci s Inside

V podnicích se dnes přechází k moderním business intelligence platformám a pokročilé analytice. Dlouhodobě v této oblasti existuje problém s přípravou a výběrem dat pro analýzu a data mining, tak aby výstupy přinášely hodnověrné podklady pro vrcholový management. Podobně jako se jde cestou jednodušší a agilnější business intelligence, bude také stále větší procento aktivit v oblasti integrace dat řešeno agilními, samoobslužnými (spíše než klasicky integračními) postupy.

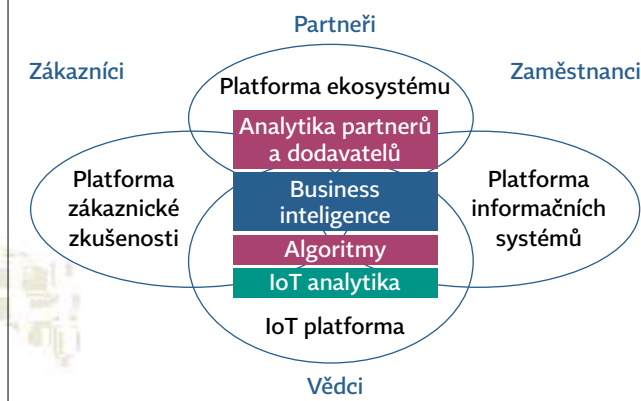
Během příštích dvou až pěti let se na trhu samoobslužné přípravy dat odrazí posuny směrem k agilním platformám na trhu business intelligence a analytiky.

V současné době je na trhu velký počet malých start-upů, které začaly s agilními metodami a přecházejí na větší, částečně integrační nástroje. Další skupinu tvoří etablovaní dodavatelé řešení pro správu a integraci dat – patří mezi ně například IBM, Informatica, Oracle, Pentaho, SAP a Talend. Ti nabízejí zejména doplňky k existujícím integračním řešením – často samostatné, agilní a chytré nástroje, které podporují stále širší škálu datových typů, rolí a způsobů využití.

Analytici Gartneru dělí dodavatele nástrojů a řešení pro novou samoobslužnou přípravu dat do následujících kategorií:

Samostatné nástroje – jsou nabízeny a prodávány zcela nezávisle. Patří mezi ně i ty specializované na katalogizaci (jde o jeden z významných trendů). Samostatné nástroje jsou obvykle určeny pro těsnou integraci směrem „dolů“ například s přístupovými API nebo business intelligence nástroji.

Data a analytika jsou „srdcem“ platform digitálního byznysu



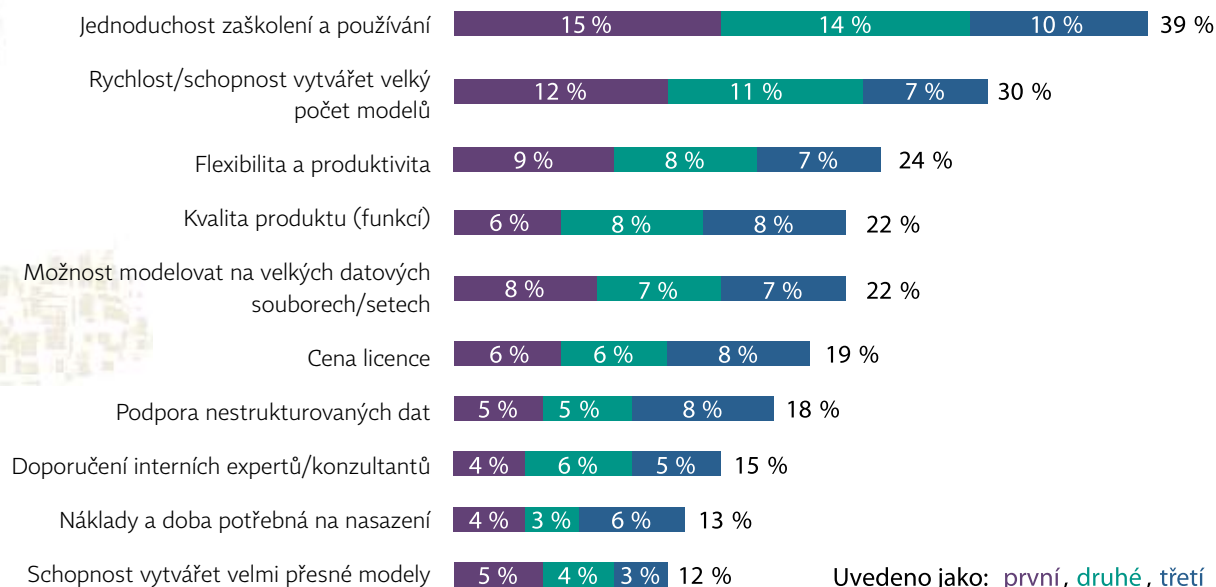
Řešení v rámci existujících platform pro integraci dat. Jde o doplňky současných produktů a platform – obvykle nabízejí jistou úroveň integrace a možnosti využít datové modely jak pro samoobslužnou přípravu, tak pro klasickou integraci dat.

Řešení integrované do platform moderní business intelligence a analytiky, případně do platform pokročilé analytiky anebo datové vědy. Jde o možnost samoobslužné přípravy dat v rámci komplexních analytických procesů a řešení, díky tomu jsou k dispozici také vyspělejší nástroje business intelligence, analytiky, modelů datové vědy a tvorby obsahu.

Je namístě připomenout, že základní funkce pro přípravu dat byly vždy nedílnou součástí řešení pro manažerské systémy, pro business intelligence a pro pokročilou analytiku. Většina z nich dnes nabízí samoobslužné postupy coby standard.

V grafu naleznete přehled, jak si vybírat dodavatele těchto systémů.

Pokročilá analytika: Podle čeho si firmy vybírají dodavatele



V posledních dvaceti letech platí poměrně jasné dělení uživatelů v oblasti analytiky: uživatelé, autoři a datoví vědci:

- Uživatelé (či informační konzumenti) se přihlašovali na portály a prohlíželi si výstupy, reporty a dohledové panely, které pro ně byly připraveny či sestaveny.
- Autoři (obvykle pracovníci některého „byznys“ oddělení) vytvářeli zprávy či reporty a analytické pohledy či souhrny. Někteří pracovali s vysoce interaktivními a výkonnými rozhraními, a dokázali tak rychle a často objevovat řadu souvislostí.
- Datoví vědci byli nejvzácnějším „druhem“ využívaným jen zřídka pro tvorbu prediktivních modelů vyžadujících často rozsáhlou integraci dat.

Výsledkem tohoto dělení byl trh, který udržoval obdobné demarkační linie mezi příslušnými kategoriemi nástrojů. Už v minulosti se někteří pokoušeli ony linie překonat. Dnes je snaha, aby každý byl uživatelem, autorem a datovým vědcem.

Tuto novou kategorii označuje Gartner jako „civilní datoví vědci“. Smyslem nových business intelligence technologií je učinit datovou analýzu efektivnější.

Role informací 1992 vs. 2018

90. léta	Současnost
Informace jsou nástroj kontroly	Informace jsou palivo
Organizační model:	Organizační model:
Sponzoři programů, stevardi	CDO (Chief Data O.) a tým
Byznys analytici	CAO (Chief Analytics O.) a tým
Datoví architekti, modelování dat	Architekti byznys řešení, designéři
Reporting, designéři BI	Informační architekti, designéři
Datoví „horníci“	Datoví vědci
	Civilní vývojáři a datoví vědci

K novým rysům a schopnostem bude patřit:

- Detekce anomálií
- Ovládání hlasem
- Strojový překlad (text na text a řeč na text)
- Analýza nálad (sentimentu)
- Rozpoznání obličejů
- Rozpoznání aktivit/akcí, emocí
- Jednou z klíčových funkcí příští generace business intelligence a analytických platform nabízejících funkce jako chytré zkoumání dat, které dokážou automaticky nalézt, je vizualizovat a popsat důležité a relevantní postřehy (korelace, výjimky, klastry, propojení a předpovědi) v datech, aniž uživatel musí vytvářet příslušné modely nebo psát algoritmy.

ICZ Logistika zapichuje další vlajku

Průmysl 4.0 nebo také nástup robotizace a automatizace se dnes již netýká jen výroby, ale i logistiky.

V našich končinách je zatím tento proces sice na začátku, přesto se v logistice najde již několik vlašovek. Jednou ze společností, které se rozhodly omezený skladový prostor a narůstající výrobu řešit touto cestou při využití systému řízeného skladování (WMS), je Alema Lanškroun, a.s., zabývající se převážně lisovací technologií (hi-speed tváření kovů a vstřikování plastů) a také nástrojařskou činností. Své výrobky dodává zejména do segmentu automobilové výroby a precizní elektrotechniky.

Odborníci Skupiny ICZ provedli potřebnou analýzu a jako řešení, které přesně splní zákaznickovy požadavky, navrhli svůj systém ICZ Osiris®. Po nasazení do praxe tento systém řídí kompletní logistické procesy včetně propojení na řízení obslužné techniky.

Druhý lednový den byl pro zaměstnance této společnosti, přesněji řečeno její pobočky v Moravské Třebové, co do organizace práce zlomovým.

Po několika měsících příprav, které vyvrcholily finálními uživatelskými školeními, navedením stavu zásob a jejich kompletní identifikací, došlo k prvnímu ostrému příjmu materiálu za pomoci ručních mobilních terminálů a následných automatických či poloautomatických koncových zařízení.

Manipulační technika
v řízeném skladu s automaticky
naváděným vozíkem





Využití
každého cm
v řízeném
skladu



Hlavním specifikem tohoto projektu byl rozdílný způsob práce ve dvou oddělených budovách.

V původním skladu polotovarů si finální místo určuje obsluha, která je systémem navedena do oblasti, ve které by měla polotovar uložit, a finální místo vybírá dle fyzických parametrů.

Jinak je tomu ovšem v nově vybudovaném systémovém skladu. Ten je obsluhován systémovým vozíkem a tok palet do a z regálů je řízen striktně pomocí nastavených systémových strategií.

Regálové místo je zarezervováno již v okamžiku příjmu palety třeba i na druhé straně areálu a přes jednotlivé „trasy“ dochází k manipulaci se skladovou jednotkou za použití různých technologických zařízení.

Společnost Alema kladla velký důraz na co možná nejefektivnější a nejúspornější využití skladovací plochy jak pro hotové díly, tak i pro vstupní materiály do výroby. Tento aspekt dokonce někdy převážil logistické potřeby a jejich optimalizaci.

I z těchto důvodů byla v nově vybudovaném skladu zvolena právě technika automaticky naváděného vozíku, který využívá úzkých uliček a možnosti oboustranné obslužnosti.

Sklad samotný byl pak rozdělen do několika skladových zón, ve kterých systém umožňuje kombinovat různé typy skladových jednotek a automaticky pak dopočítávat místo pro uložení nejhodnější palety dle skutečných rozměrů.

Systém tak již při příjmu dokáže určit cílové místo, přičemž jedním z klíčových kritérií je právě skutečná velikost skladové jednotky.

Nás těší, že produkt ICZ Osiris perfektně plní svůj účel a jeho zavedení znamená pro zákazníka řadu pozitiv, mezi nimi zejména jednoznačnou identifikaci zboží a skladových jednotek, systémové řízení skladových procesů a především pak optimalizaci skladových zásob i s ohledem na skladovací prostory.

Z ekonomického a provozního pohledu jsou již teď patrné přínosy celého řešení. Jde zejména o efektivní maximalizaci využití prostoru ke skladování, časovou optimalizaci jednotlivých aktivit spojených s manipulací. Dalším významným přínosem je zvýšení spolehlivosti jednotlivých úkonů resp. zásadní redukce případné chybovosti v realizaci procesů a z toho plynoucí podstatné snížení eventuálních reklamací externích zákazníků. To vše pak v součtu znamená pro uživatele systému ICZ Osiris zřetelné finanční úspory, pracovní komfort zaměstnanců a spokojenost zákazníků.

Snažíme se, aby firmy měly více času na byznys

„Chtěli jsme firmám ulehčit život, proto jsme vytvořili systém, ve kterém chodí peněz ve firmě řídíte on-line,“ říká v rozhovoru Pavel Řehák, CEO Direct finance Europe.

Spravovat firemní výdaje on-line v reálném čase a mít okamžitý přehled o tom, za co a jak zaměstnanci ve vaší firmě utrací? Společnost Direct finance Europe, která je na trhu od roku 2013, to umí a dnes pomáhá stovkám firem v České republice. Využívá k tomu předplacené platební karty Mastercard, které nahrazují hotovost. Kartami pak zaměstnanci mohou pohodlně platit na služebních cestách kdekoli na světě. Peníze na kartách je možné snadno dobíjet, odbíjet, dle potřeb firmy i zaměstnanců, kteří karty využívají.

Co podle vás firmy nejvíce trápí?

Je to právě administrativa spojená s firemními financemi a hotovostními výdaji, která chodí firmy zbytečně komplikuje. Ať se jedná o čas zaměstnanců nebo o kapacitu účetních, provozní výdaje a jejich správa s pomocí hotovosti a papírových účtenek nepatří do 21. století. Každá společnost řeší podobné problémy, třeba vyplácení záloh nebo archivaci účtenek, které zaměstnanci často ztrácejí. Firmy se chtějí věnovat vlastnímu podnikání, a ne trávit spoustu času papírováním.

Řeší tyto problémy firmy napříč odvětvími?

Je to podobné. Třeba dopravní firmy často řeší, jak předat peníze řidičům, kteří se ve firmě objevují jen zřídka. Na cestách nakupují naftu nebo musí zaplatit za nečekanou opravu, případně pokud nastane jiná nenadálá událost. Pokud vlastníte cestovní kancelář, potřebujete zase pro své klienty nakupovat letenky, ubytování nebo rezervovat auta z půjčoven. Neustále tak řešíte tok peněz nebo situace, kdy není snadné dostat peníze k zaměstnancům, a zároveň musíte dbát na to, aby vám zaměstnanci vždy donesli všechny účtenky. My věříme, že se to dá dělat lépe a efektivněji, proto jsme vytvořili službu Direct finance.

Jak přesně Direct finance fungují?

Klienti si ze svého firemního účtu převedou peníze na tzv. sběrný účet, ze kterého nabíjejí jednotlivé kartové účty. K dispozici mají webovou i mobilní aplikaci a platební karty Mastercard, kterými lze platit kdekoli na světě. Ty rozdávají svým lidem a pro každou si nastaví, jakým způsobem na ni



Pavel Řehák

Pavel Řehák je partnerem společnosti VIGO Investments a zároveň je předsedou představenstva Direct pojišťovny a Direct finance. Před založením VIGO Investments působil 7 let v České pojišťovně, kterou poslední 3 roky svého angažmá vedl jako generální ředitel. V letech 1999–2006 pracoval jako konzultant v McKinsey & Company.

budou peníze dobíjeny nebo jaký budou mít limit. Když řeknu příklad: máte zaměstnance, který každé pondělí cestuje do Londýna, tak mu nastavíte, aby se mu karta každý týden dobila na 20 tisíc Kč. V aplikaci pak sledujete, za co utrácí v danou chvíli a zároveň můžete exportovat výpisy za různá časová období. A když se náhodou stane cokoli nečekaného, můžete jednoduše nabít na kartu třeba 200 000 Kč během vteřiny.

Jakou výhodu poskytují Direct finance finančním ředitelům a zaměstnancům?

Finanční ředitelé nebo účetní mohou sledovat výdaje v reálném čase a stanovovat limity výdajů u konkrétní osoby nebo týmu. Díky tomu získají rychlý přehled o tom, jak každý jednotlivec nebo oddělení hospodaří se svěřenými prostředky a také okamžitou kontrolu nad celkovými peněžními toky. Co je ale hlavní, mohou úplně odbourat práci s hotovostí, zálohami, jejich vyúčtováním atd. Mnoho našich klientů dnes funguje naprosto bezhotovostně a fyzickými penězi se nemusí vůbec zabývat. Zaměstnanci snadno získají přehled o svých transakcích i aktuálním zůstatku v aplikaci, ve které mohou snadno nafotit ke každé transakci účtenku. Šetří tím čas spojený s přípravou vyúčtování, které tak mají hotové během pár minut. Mezi další výhody firemních karet Mastercard patří například vstup do letištních salonků v Praze a Vídní zdarma a jiné benefity.

Nabízíte i různé typy karet?

Ve spolupráci s Mastercard máme k dispozici dva typy karet – osobní a sdílenou. Osobní kartu využívá vždy pouze konkrétní zaměstnanec. Novinkou na českém trhu jsou sdílené karty, které může využívat celý tým. Velmi pozitivní ohlasy máme například u logistických firem, které sdílenou kartu napojí na jeden konkrétní vůz, o který se dělí více řidičů. Ti si pak kartu předávají dle toho, kdo z nich zrovna vyrazí na cesty.



V čem je služba Direct finance unikátní?

Ulehčuje správu a evidenci výdajů i jejich přehled a v případě potřeby je možné snadno poslat peníze kamkoliv, a to v reálném čase. Navíc lze zaměstnance pojistit na služební cesty do zahraničí. To vše výrazně snižuje provozní náklady, uvolňuje kapacitu zaměstnanců, snižuje potřebu držet velké objemy hotovosti a celkově zvyšuje efektivitu.

Plánujete další rozvoj vaší služby?

Společnost Mastercard jsme zvolili jako důležitého strategického partnera pro službu Direct finance mimo jiné kvůli jejich inovativnímu přístupu. Letos zavedeme službu Priceless Specials, což je bonusový program od Mastercard. Program zahrnuje vybranou síť obchodníků, ve které klienti při platbě naší kartou získají cashback. Mezi zajímavé partnery pro firmy patří například MOL nebo Datart. V rámci programu se také nově počítá každá transakce, kterou držitelé kartou provedou. Získávají tak přístup k dalším exkluzivním výhodám. Společně s Mastercard připravujeme také další zajímavé inovace – zde však zatím ještě nemohu být konkrétnější. €

Skoro polovina firem v Česku řeší své útraty stále v „papírové formě“

Podle průzkumu společnosti Mastercard až 45 % firem v České republice stále řeší firemní útraty v hotovosti. „Přitom zpracování všech papírových účtenek a faktur zabere administrativním specialistům 76 minut měsíčně na každého zaměstnance. To je například u firmy s 300 zaměstnanci kapacita dvou lidí měsíčně jen na vyúčtování výdajů,“ dodává Michal Čarný, business development manager společnosti Mastercard. I proto vznikla služba Direct finance, která přináší firmám a podnikatelům on-line řešení. Díky mobilní a desktopové aplikaci, platebním kartám Mastercard a jednoduchému systému tak ušetří čas a náklady a výrazně si zjednoduší život. V současné době mají Direct finance tisíce spokojených uživatelů. €

Co dnešní firmy při platbách kartou chtějí

1. Bezpečí:	být bez obav při platbách on-line i off-line
2. Kontrolu:	mít přehled o firemních financích, možnost řídit náklady
3. Jednoduchost:	mít řešení, které je snadné na údržbu
4. Finanční efektivitu:	zjednodušit procesy ve firmě
5. Přístup k datům:	mít strukturovaná data jako základní stavební kámen pro lepší rozhodování uvnitř firmy
6. Odměny:	být oceněn jako důležitý partner

Kryptoměny z různých úhlů pohledu

Zajímáte se o bitcoiny a jiné kryptoměny?
O co vůbec jde? Mají budoucnost?

Kryptoměny se ještě nestaly měnou

Kryptoměny v poslední době zažívají nevídaný boom. Média jsou plná „buzzwordů“, jako jsou blockchain, bitcoin, monero, ethereum a spousta dalších. Kdo ještě nenakoupil žádné kryptomince, jako by nebyl. Za kryptoměnami stojí zejména technologie blockchain čili DLT (distributed ledger technology), která skutečně otevírá nové možnosti sdílení informací a výměny hodnot bez potřeby existence důvěryhodné centrální entity, jež vede účty a zamezuje dvojímu utrácení. Na této technologii je postavena první kryptoměna bitcoin, která letos slaví kulaté výročí. Na trhu existují další kryptoměny, jako bitcoin cash nebo litecoin, od bitcoinu odvozené a vykazující šikavnější uživatelské vlastnosti, monero nebo ether, domácí kryptoměna DLT sítě Ethereum. Stovky nových kryptoměn rostou jako houby po dešti, další a nové „mince“ jsou uváděny na trh v rámci tzv. ICOs, initial coin offerings.

Kryptoměny jsou technologicky nesmírně novátorské, ale za deset let existence se ještě nestaly měnou. Vezměme si příklad bitcoinů. Platit s nimi nelze nebo jen velmi zřídka a za vysokou transakční cenu, transakce jsou zdlouhavé, nelze s nimi nikde platit daně. Jejich směnný kurz je extrémně volatilní a stabilizovat ho nelze, neboť volatilita je inherentní vlastností této měny: jejich množství je konečné, tempo dolování softwarově zafixované, nezávislé na počtu „horníků“. Jejich cena se odvíjí od nálady investorů, chování regulátorů a výkonnosti směnných trhů.

Členské země skupiny G20 se na svém nedávném zasedání shodly, že kryptoměny jsou ve skutečnosti spíše kryptoaktiva. Velká většina mincí vydávaných na ICOs se opravdu velmi podobá cenným papírům vydávaným formou crowdfundingu na blockchainu. Ve světě digitálních kryptoměn (či kryptoaktiv) se nyní také experimentuje s tzv. stablecoins, tedy blockchainovými měnami, které by měly svým založením stabilní hodnotu, a mohly by tedy fungovat spíše jako platidlo než jako investice. Bude

zajímavé sledovat jejich vývoj. Otázka je, zda si decentralizované kryptoměny najdou významnější místo i tam, kde centrální autority mají důvěru společnosti a existující měny fungují ke spokojenosti svých uživatelů. Blockchain je totiž technologie decentralizovaná, ale prozatím také velmi náročná na výpočetní výkon a elektrickou energii. I v této oblasti jde však kybernetický vývoj kupředu a některé kryptoměny využívají k zamezení dvojího utrácení jiné, méně výpočetně náročné decentralizované metody. €

Helena Zavázalová
Česká bankovní asociace



Blockchain nás baví

Digitální měny jsou oblíbený trend dnes již široké veřejnosti a v Alze nás fakt baví. A co nás baví ještě víc, je technologie blockchain. Ta je jednou z velkých věcí, která může v budoucnu změnit část fungování světa. První platbu kryptoměnou (bitcoinem) jsme spustili v květnu 2017, letos jsme přidali litecoin. Celkový objem plateb se od zavedení pohybuje v řádech vyšších desítek milionů korun, jde o tisíce objednávek. Objem nákupů přitom kontinuálně roste každým dnem. Průměrná výše částky u objednávky při platbě BTC se u Alzy pohybuje kolem 7000 Kč, což je více než u jiných druhů plateb. Nejvyšší zaplacená částka touto kryptoměnou prozatím činila 560 000 Kč. Alza prodává i celou řadu zboží související s kryptoměnou – například hardwarové peněženky (třeba Trezor Bitcoin), které patří k základním bezpečnostním prvkům při zacházení s kryptoměnami. O veškerý hardware určený pro těžení kryptoměn je globálně extrémní

zájem, dodávky bývají vyprodány v rámci minut, včetně námi montovaných Alza rigů.

Platby kryptoměnami umožňujeme jako jednu z mnoha platebních možností, se samotnou kryptoměnou však nepřijdeme v Alze do styku – vše funguje přes třetí stranu. U kryptoměn a blockchainu obecně bude výzvou nejen pro ČR, ale i celou EU, aby se vyhnula nadbytečným legislativním zásahům a přeregulaci. €



Jiří Ponrt
finanční ředitel, Alza

Obrovská příležitost pro novou formu platebního styku

Peníze, vynález, který je starý desítky tisíc let, hýbe světem. Lidé používali jako peníze korálové mušle, kousky plátna, drahé kovy – byly totiž nejen vzácné, trvanlivé a přitahovaly svým leskem, ale kromě toho měly velmi malý objem a daly se téměř libovolně dělit či odvažovat. Dnes tento věkem prověřený vynález opět mění svou podobu a odpovídá tak na nové potřeby digitální společnosti v podobě kryptoměn.

Klíčovou technologií za kryptoměnami, jakou je například bitcoin, je technologie nazývaná DLT (z angličtiny decentralized ledger technology). Ve své podstatě je DLT distribuovaný systém, který sdílí data na tisících zařízeních po celém světě a který jim umožňuje dosažení globálního konsenzu v otázce platnosti a pořadí jednotlivých transakcí. Tyto transakce mohou mít formu peněz, akcií, dluhopisů a prakticky libovolného jiného aktiva. Důvěra mezi protistranami v tomto systému není zabezpečována centrální autoritou států, zprostředkovatelů nebo na základě reputací jednotlivých účastníků, ale je založena na kryptografii, kolaboraci a počítačovém kódu. Peníze si v podobě kryptoměn adaptací technologie DLT zabezpečily mnohonásobnou georedundancí, kde selhání jednoho či více účastníků v síti neohrožuje její provoz ani kybernetickou bezpečnost, kde útočníkům již nestačí ovládnout/prolomit ochranu hlavní autority, ale je nutné ovládnout většinu sítě, což je mnohem náročnější, nebo dokonce nemožné.

DLT se poprvé jako technologie začala rozšiřovat v globálním měřítku teprve před několika lety, kdy mnozí zastánci kryptoměn využívající tuto technologii předpokládali, že kolem ní vznikne mnoho nových, inovativních fintech firem. Tito noví hráči měli postupně předefinovat pravidla finančního sektoru. Kromě této „disrupce“ tradičního systému novými hráči dnes ve zvýšené míře pozorujeme zájem o technologii DLT právě ze strany existujících hráčů na trhu.

Finanční instituce vidí v technologii DLT potenciál pro řešení problémů, které s sebou přináší digitalizace tradičních bankovních služeb. Tento potenciál je z velké části založen na schopnosti technologie DLT jednoznačně určit stav účtů a posloupnost transakcí jednotlivých účastníků platebního systému, bez závislosti na informacích od jedné centralizované entity. Tento decentralizovaný přístup k vypořádání a zúčtování transakcí má potenciál přispět ke snížení jak rizika protistrany, tak i systémového rizika finančního systému. DLT má dále potenciál pro zefektivnění procesů, správy rizika, a tím pádem i snížení nákladů finančních institucí, jelikož poskytuje jednotlivým hráčům standardizovaný pohled na transakční údaje v reálném čase, aniž by bylo nutné provádět sladění následnosti transakcí a jednotlivých informačních systémů.

Specifickými aplikacemi DLT ve finančním sektoru jsou například decentralizovaná realizace a ověřování transakcí, hlasování akcionářů, emise akcií, ukládání údajů o transakcích a digitalizace smluv. Vzhledem k bezpečnosti, kterou garantuje kryptografická architektura DLT, a automatizovanému systému zprostředkování, odpadá potřeba pro centralizované zprostředkovatele při realizaci a následném ověřování transakcí. DLT dále představuje potenciál pro zefektivnění akciových trhů pomocí správy hlasování akcionářů nebo i samotné emise akcií a vyplácení dividend. V současnosti jsou populární ICO (initial coin offering), které pomocí modifikovaného DLT umožňují emisi virtuálních tokenů, které mohou reprezentovat podíly ve firmách nebo jiné finanční instrumenty.

DLT je v současnosti mladou technologií a zatím neexistuje takzvaná „killer app“, která by spustila její masovou adopci, a je pravděpodobné, že reálnou inovaci spojenou s touto technologií svět teprve uvidí. Nicméně, po úspěšné implementaci této nové technologie v komplexním, rychlém prostředí byznysu se DLT může vyvinout do nástroje, který pomůže celému sektoru ke snížení provozních nákladů a současně ke zvýšení odolnosti a bezpečnosti svých informačních systémů. €

Martin Rajnoha,
Martin Zachar
manager, Arthur D. Little



Digitální zasedačka už není pouhou budoucností

SAP Digital Boardroom umožňuje transparentní přístup k podnikovým datům v reálném čase.

Představte si, že získáte jediné místo, kde uvidíte pravdivé a přesné ukazatele toho, jak plníte vaše firemní cíle a plány. Pro schůzky vedení firmy již není nutné připravovat desítky grafů, tabulek a komentářů, vše máte přehledně na jednom místě s možností podívat se a analyzovat jednotlivé ukazatele. Základním pilířem úspěchu každého finančního ředitele či manažera jsou čísla, a to ne pouze to, s jakou přesností je dostávají, ale také jak rychle.

Udržet krok s požadavky zákazníků, obchodních partnerů a vlastních zaměstnanců klade vysoké nároky na firmu a na její management, který musí činit rychlá a přesná rozhodnutí. Stejným způsobem musí pak tato rozhodnutí také vyhodnocovat. Masivní digitalizace a automatizace firemních procesů tvoří společně s otevřeností managementu novým technologiím základ pro úspěšnou digitální transformaci firmy. SAP Digital Boardroom je inteligentní analytickou aplikací, která v reálném čase umožní transparentní přístup k podnikovým datům. V SAP Digital Boardroom jsou na jednom místě dostupné informace o všech částech podniku. Propojení všech back-end systémů pomocí plně automatizované business intelligence umožňuje přístup k datům, stejně jako rozhodování na základě komplexního přehledu stavu firmy a propojení spolupráce a komunikace jednotlivých oddělení.



SAP S/4HANA

SAP Business Suite 4 SAP HANA (zkráceně SAP S/4HANA) je novou generací podnikového softwaru. Jedná se o revoluční aplikační a databázovou platformu firmy SAP umožňující rychlé zpracování velkých objemů dat v reálném čase a zároveň jejich okamžitou analýzu (tzv. real time analytics). Jednou z klíčových vlastností SAP HANA je umístění celé databáze pouze v operační paměti serveru („in-memory“). Nová generace podnikového systému SAP S/4HANA umožňuje našim zákazníkům především kvalitnější a rychlejší rozhodování díky přehlednému modernímu uživatelskému prostředí, které funguje na jakémkoliv zařízení.

Transparentnost a jediný zdroj pravdy

SAP Digital Boardroom 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.

SAP na SAP

„Věříme, že nejlepší podnikové aplikace budeme schopni dodávat, jen když je sami budeme aktivně používat a neustále vylepšovat i na základě vlastních zkušeností,“ říká Roman Knap, generální ředitel SAP ČR a SAP Slovensko. Proto i SAP Digital Boardroom je řešením, které management firmy aktivně využívá nejen pro zasedání představenstva nebo dozorčí rady, ale i pro každodenní operativní činnost.

Aktuální data jsou promítána na třech obrazovkách přímo v místnosti pro zasedání rady – management má tak jedinečnou možnost ihned reagovat na dotazy a ty zodpovědět včetně přesných a aktuálních dat. Přesně tak je tomu v zasedací místnosti SAP v sídle firmy v německém Walldorfu. K aplikaci lze samozřejmě přistupovat i prostřednictvím počítače, tabletu nebo obsah promítat pomocí projektoru.

„SAP Digital Boardroom je výjimečně výkonné řešení, které může hrát zásadní roli v diskusi představenstva společnosti,“ vysvětluje Luka Mucic, člen představenstva a finanční ředitel společnosti SAP. Kompletní demoaplikace je dostupná rovněž v pražských kancelářích SAP v budově Metronom v Nových Butovicích. Zaměstnanci lokální pobočky vše rádi představí a vysvětlí vám, jaké jsou hlavní výhody nasazení SAP Digital Boardroom a analytických nástrojů SAP v prostředí vaší firmy.

Věříme, že nejlepší podnikové aplikace budeme schopni dodávat, jen když je sami budeme aktivně používat a neustále vylepšovat i na základě vlastních zkušeností.

Roman Knap, generální ředitel SAP ČR a SAP Slovensko

Tom Pollock, ředitel pro inteligentní řízení a informace v Northern Gas, dodává: „SAP Digital Boardroom pomáhá našim manažerům a představenstvu vidět skutečné výsledky práce a také názorně ukazuje, kde se zrovna jako firma nacházíme. Tyto informace jsou založeny na konkrétních výsledcích a na jediném zdroji dat v reálném čase.“



Síla spojení SAP S/4HANA a SAP Digital Boardroom

Jednou z firem, které SAP Digital Boardroom používají, je Northern Gas Networks, distributor plynu v severní Anglii s 2,7 milionu zákazníků. Ve spojení aplikací SAP S/4HANA a SAP Digital Boardroom získala společnost takzvaný 3D Reporting, což v praxi znamená, že má její vedení kompletní přehled o tom, co se stalo v minulosti, co se děje dnes, a dokonce i predikce o tom, co se může stát v budoucnosti.

Nové scénáře

V rámci SAP Digital Boardroom získává firma mnoho předpřipravených scénářů podle oboru svého podnikání. Díky těmto scénářům a také díky umístění aplikace v cloudu je možné SAP Digital Boardroom nasadit ve velmi krátkém čase. Okamžitá analýza dat potom otevírá dveře novým procesům spolupráce mezi financemi a byznysem v nejrůznějších oblastech, jako jsou například:

- Pracovní kapitál – identifikace inkas (v reálném čase), která mohou představovat riziko.
- M&A – specifikace dopadu scénářů, jako jsou navrhované fúze, akvizice a prodeje aktiv.
- P&L simulace – predikce na základě profilů zákazníků a aktuální tržní poptávky.

Moderní technologie

SAP Digital Boardroom je postavena na SAP Analytics Cloudu, moderním cloudovém řešení, které spojuje business intelligence, plánování a prediktivní analytiky a je provozováno v několika špičkových datových centrech společnosti SAP po celém světě. Díky hybridní architektuře může přistupovat jak ke cloudovým datům, tak i k datům v on-premise systémech. Je snadno propojitelná se SAP S/4HANA, stejně jako s ostatními SAP systémy i systémy jiných výrobců. €

Více informací o SAP Digital Boardroom vám za SAP ČR rád poskytne Jan Schöpp, jan.schopp@sap.com.

Rychleji, levněji a bezpečně aneb síla business intelligence

Představte si, že ve firmě existuje právě jen jeden zdroj informací, jenž je těm, kteří k němu mají mít přístup, k dispozici on-line. Nebo že k okamžiku uvedení nového produktu vám rovnou funguje on-line reporting a ve stejné struktuře můžete zároveň průběžně plánovat.

Pokud spravujete složitou strukturu firem, nákladových středisek anebo produktů, tak se na jedno kliknutí dostanete k detailnímu P&L pohledu. Zajímá vás také detailní pohled na OPEX? Stačí opět kliknout. A můžete i porovnávat meziročně nebo vůči rozpočtu.

Nechcete vytvářet a posílat ad hoc tvořené reporty v XLS nebo PDF a máte obavu z neoprávněného přístupu k citlivým datům? Nevíte, jestli to množství reportů vůbec někdo čte a používá? Nechcete trávit čas porovnáváním čísel z různých reportů? Tyto a podobné otázky jsme v O2 řešili roky a našli jsme řešení, o které se s vámi rád podělím.

Chaotické dědictví a uživatelský nekomfort

O2 má svoji historii a dědictví, které musíme neustále zjednodušovat, a to na všech frontách. Ještě v roce 2015 vypadala naše datová platforma jako klubko špaget s mnoha servery, vrstvami a aplikacemi. Podstatnou část času jsme trávili odsouhlasováním reportů mezi sebou a produkováním reportů, kterými jsme si plnili inbox. Jak mě to tenkrát nebavilo...

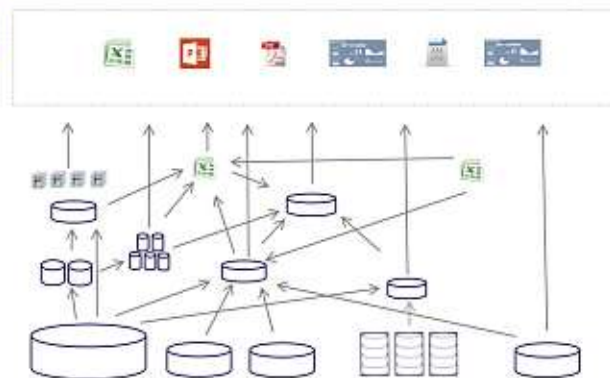


Eurotel

ČESKÝ
TELECOM

Telefonica

O₂



Co mi jako finančnímu řediteli navíc udělalo radost, bylo, že jsme při použití Microsoft Power BI na OPEX ušetřili 80 % oproti původnímu řešení na platformě Microstrategy. A CAPEX? Ten měl svoji návratnost už za jeden rok.



Rychle: půl roku příprav a rok a půl zlepšování

Počátkem roku 2015 jsme si řekli, že to chceme dělat jinak a přeorganizovali jsme se. Jak už to bývá, je to o lidech a my jsme měli šťastnou ruku při výběru týmů pro BI. Druhou volbou, kterou považuji za klíčovou, bylo rozhodnutí vsadit na řešení od Microsoftu. To dnes může vypadat jako jasná volba, tenkrát to tak jasné nebylo. Sám Microsoft se tehdy rozhodoval, kudy dál, a my se trefili...

Samotnou implementaci jsme si rozdělili do jednotlivých sprintů a já se začal učit, co je to agilní vývoj. Ve stručnosti – nic pro nedočkavce, ale zase jsem každý kvartál viděl pokrok a hlavně že jsme na správné cestě.

Samotné přijetí výsledného produktu bylo lavinovitě a známé prostředí Microsoftu vše urychlilo. Možnost sestavit požadovaný pohled on-line, komentovat trendy, sdílet pohledy/obrazovky se uchytila mnohem rychleji, než jsem čekal.

Levně: úspory OPEX, krátká návratnost CAPEX

Co mi jako finančnímu řediteli navíc udělalo radost, bylo, že jsme při použití Microsoft Power BI na OPEX ušetřili 80 % oproti původnímu řešení na platformě Microstrategy. A CAPEX? Ten měl svoji návratnost už za jeden rok.

Pro vaši představu – na nové reportingové a plánovací platformě máme dnes v O2 300 Power BI desktop uživatelů a Power BI cloud používá 125 uživatelů.

Bezpečně: kdo co uvidí

Všechno míří do cloudu, tak jsme hledali způsob, jak naše data v nové éře zabezpečit. Spím o něco lépe, pokud je přístup k reportům centrálně nastaven a o přístupu k datům zůstane záznam. To mimochodem umožní vyhodnotit, kdo svůj byznys řídí podle čísel a komu stačí intuice. Pohled to může být věru zajímavý.

Chtěl bych využít tuhle příležitost a poděkovat celému týmu O2 BI, ale také týmu Microsoftu. Tento projekt mi zůstane v paměti jako společná věc, která něco zásadně změnila k lepšímu.



GDPR jako možný odrazový můstek pro lepší správu dat

Otázka, jaké investice směřovat na správu firemních dat a osobních údajů, nebyla pro finanční ředitele zřejmě nikdy tak aktuální jako dnes. Již 25. května tohoto roku vstoupí v celé Evropské unii v účinnost obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), nahrazující předchozí harmonizační směrnici a stávající vnitrostátní předpisy.

Euroskeptici hovoří v souvislosti s GDPR o další zbytečné regulaci, která není nutná, řada odborníků naopak tento krok vítá. Jak nová pravidla vnímá největší česká advokátní kancelář?

Naše kancelář se snaží k evropskému nařízení přistupovat konstruktivně. Svět se v důsledku technologického pokroku v posledních letech výrazně proměnil. Z osobních údajů se stala komodita, s níž se běžně obchoduje a na niž je navázáno podnikání těch největších a nejziskovějších globálních korporací. Podívejte se na poslední vývoj kolem využívání dat z Facebooku, o kterém jsme před pár měsíci neměli tušení. Nová právní úprava ochrany osobních údajů může přinést více transparentnosti a férovosti jak pro soukromé osoby, tak pro obchodní vztahy. Zároveň firmy motivuje, aby si udělaly pořádek ve svých interních procesech, což jim může ve výsledku pomoci ke zvýšení vlastní efektivity. V nejednom případě spolu s klienty při implementačních projektech zjišťujeme, že některé procesy jsou příliš složité nebo i zcela zbytečné.

Jaký postup firmám doporučujete?

GDPR je velice komplexní předpis, jehož správná aplikace se odvíjí od konkrétního způsobu a rozsahu zpracovávání osobních údajů u každého jednotlivého správce nebo zpracovatele. Tam, kde by někdo měl přijmout přísná bezpečnostní opatření typu pseudonymizace údajů, u jiného stačí zamykat skříně se šanony. Záleží tedy na rizikovém profilu vaší činnosti. Na samém začátku je tedy vhodné zmapovat procesy zpracovávání osobních údajů a na základě této znalosti a vyhodnocení rizik je poté možné stanovit, jaké konkrétní povinnosti se na danou organizaci vztahují a jak přísná opatření by měla zavést. Organizace by si měla také stanovit vnitřní pravidla pro zpracovávání údajů, upravit nebo zpracovat smluvní a další dokumenty, připravit krizový plán pro porušení bezpečnosti osob-



Robert Nešpůrek

je spoluzakladatelem a společníkem advokátní kanceláře Havel & Partners, kde působí od jejího vzniku v roce 2001. Specializuje se na oblast smluvních vztahů, právo informačních technologií a duševního vlastnictví, e-commerce a ochranu osobních údajů, nyní zejména v souvislosti s evropským nařízením GDPR. Se svým specializovaným týmem, který v Havel & Partners vede, získal již šestkrát vítězství v české soutěži Právnická firma roku v kategorii Telekomunikace a média.

ních údajů a samozřejmě také proškolit zaměstnance, kteří přicházejí s osobními údaji do styku. Implementaci požadavků GDPR nicméně považujeme pouze za první krok. Neméně důležité bude dosažený soulad s GDPR udržovat do budoucna při rozumné míře vynaloženého úsilí a investic.

Na rentabilitu investic a firemní cash flow většinou dohlíží finanční ředitelé. Co by je mělo motivovat k tomu, aby GDPR brali opravdu vážně a doporučovali vedení investovat právě do této oblasti?

Poměrně silným argumentem, proč nebrat GDPR na lehkou váhu, je samozřejmě výše možných finančních sankcí. Jenom pro představu, porušení pravidel ochrany osobních údajů může být pokutováno až částkou 20 mil. eur anebo do výše 4 % celosvětového obrátu, podle toho, co je vyšší. Zkusme se ale podívat na GDPR pozitivně. Pokud si firma přehledně nastaví správu dat, může získat konkurenční výhodu tím, že začne data lépe využívat. Nesmíme zapomínat ani na faktor zvýšení reputace u zákazníků, kteří ochotněji poskytnou svá data organizaci, o níž vědí, že s nimi zachází transparentně a předvídatelně.

Poradenství v oblasti GDPR dnes nabízí velké množství firem. Jak si mezi nimi vybrat, aby prostředky vynaložené na ochranu dat a osobních údajů nepřišly vniveč?

Doporučujeme spolupracovat se zavedenými společnostmi s dlouhodobějšími zkušenostmi z oblasti ochrany osobních údajů. GDPR vyžaduje od správců a zpracovatelů, aby pro správu dat přijali vhodná technická a organizační opatření v závislosti na míře rizika. Bez jisté zkušenosti s tímto přístupem může být obtížné stanovit, jaká opatření jsou dostatečná, resp. může dojít i k opačnému extrému, kdy vynaložené úsilí přesahuje skutečná rizika. Z praxe víme, že kolem GDPR panuje také řada nedorozumění.

Můžete být konkrétnější?

Například v případě takzvaných pověřenců (DPO), tedy osob, které mají dohlížet na ochranu osobních údajů a soulad s GDPR nezávisle na správci nebo zpracovateli údajů, dochází k nepochopení jeho skutečné role. Správci se často domnívají, že jde o specialistu, který pro ně „dělá“ ono GDPR a rozhoduje o tom, jak se co z pohledu ochrany dat provede. Koncept DPO podle GDPR se však v části jeho činnosti podobá spíše jakémusi auditu, kdy DPO monitoruje soulad s GDPR a upozorňuje správce na nesrovnalosti. Činnost DPO samozřejmě zahrnuje i aktivní složku, kdy správci poskytuje poradenství a doporučení a konzultuje se správcem nové projekty, procesy apod. Nepodílí se však na implementaci konkrétních rozhodnutí, nerozhoduje o tom, jak se co konkrétně udělá – to je odpovědnost správce. DPO má být ve své roli nezávislý, nemá dostávat pokyny ke své činnosti od správce a zodpovídá se pouze vrcholovému managementu správce. Obdobně to platí samozřejmě o DPO pro zpracovatele.

Pro firmy s příchodem GDPR vzniká celá řada nových povinností, ale také příležitost, jak zvýšit svoji vnitřní efektivitu a zlepšit hospodaření s daty.

Robert Nešpůrek, partner a spoluzakladatel advokátní kanceláře Havel & Partners

Které organizace musí tohoto pověření mít?

Jmenování pověřence se týká orgánů veřejné správy. Dále organizací, které při své činnosti provádí rozsáhlý, pravidelný a systematický monitoring subjektů údajů, a organizací, jež ve velkém rozsahu zpracovávají citlivé údaje, tedy například údaje o zdravotním stavu. Evropský poradní orgán, pracovní skupina WP29, zároveň doporučuje, aby funkce pověřenců vznikaly i v rámci subjektů, u kterých to GDPR přímo nestanovuje, protože se tím může snížit riziko porušení pravidel stanovených nařízením. Pokud organizace pověřence nejmenuje, měla by znát důvody, proč jmenování neprovedla, a měla by být schopna tyto důvody sdělit dozorovému úřadu.

Co je pro organizace výhodnější? Vybrat si pověřence z interních zdrojů, nebo vše svěřit externí specializované firmě?

GDPR umožňuje obě varianty a obě mají svá pro a proti. Pro jmenování pověřence z řad zaměstnanců může hovořit např. skutečnost, že půjde o práci na plný úvazek pro celou skupinu společností, kdy přítomnost pověřence bude třeba na každodenní bázi. Na druhé straně může být někdy obtížné vhodného zaměstnance najít, ať už z důvodu požadovaných zkušeností, nebo pravidla o zamezení střetu zájmů (DPO by neměl být např. finanční ředitel nebo ředitel IT). Pokud se organizace rozhodne výkon činnosti pověřence outsourcovat, může to v řadě případů znamenat úsporu nákladů tam, kde každodenní přítomnost pověřence není potřeba. Navíc při vhodném výběru partnera může správce či zpracovatel získat přístup ke kvalitnímu know-how ohledně ochrany osobních údajů, které mu pomůže optimalizovat opatření při správě dat v návaznosti na potřeby podnikání. Navíc externí partner by měl být schopen poskytnout zastupitelnost v rámci širšího týmu a správce tak nemusí řešit diskontinuitu v případě odchodu zaměstnance. Předpokládáme proto, že o outsourcing výkonu činnosti pověřence by měl být zájem, a proto i naše advokátní kancelář začala nabízet prostřednictvím své sesterské společnosti FairData Professionals a.s. jak službu výkonu činnosti DPO, tak i službu podpory DPO jmenovaného z řad zaměstnanců, případně zahraničního DPO. Myslíme si však, že atraktivní by mohla být i nabídka outsourcingu dozoru nad zpracováním osobních údajů u společností, které DPO nejsou povinny jmenovat.

KALENDÁŘ AKCÍ NA ROK 2018



Středa 31. ledna | Grand Hotel Mark Prague

Diskusní setkání na téma: **"Strategie průmyslu České republiky 2030"**

Hlavní hosté diskuse:

Jaroslav Hanák, prezident, Svaz průmyslu a dopravy České republiky

Pavel Kysilka, zakladatel a předseda správní rady, 6DAcademy

Středa 11. dubna | Hotel Boscolo Prague Hotel

Vyhlášení výroční ceny

"Finanční ředitel roku 2017"

Workshop: **Corporate Governance, trestně-právní odpovědnost členů statutárních orgánů a ošetření souvisejících rizik**

Úterý 24. dubna | Grand Hotel Mark Prague

Executive breakfast ve spolupráci se společností Domalewski na téma: **"Realitní trh v České republice a aktivní řízení nájemních smluv"**

Středa 16. května | Grand Hotel Mark Prague

Executive breakfast

ve spolupráci se společností CANON

Středa 13. června

Diskusní setkání s politickými a manažerskými osobnostmi

Středa 8. srpna | Chateau St. Havel & Golf, Praha

IV. CFO sportovní manažerské hry a setkání se sportovní osobností

Středa 5. září | Greensgate Golf & Leisure Resort, Dýšina

IX. ročník Prezidentského CFO golfového turnaje

Středa 3. října

Diskusní setkání na téma: **Lékaři bez hranic**

Hlavní host diskuse:

Pavel Gruber, ředitel české pobočky

Středa 7. listopadu

XIV. Výroční konference Excellence in Finance

Středa 5. prosince

Vánoční setkání a diskuze pod záštitou společnosti Innogy

www.cfoclub.cz

CFO Manažerská akademie

Vzdělání, rozvoj a poradenská činnost

Komplexní nabídka dlouhodobých vzdělávacích programů

- **ZLEPŠOVÁNÍ OBCHODNÍCH A MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ**
Metody s okamžitou aplikací a propojením se strategickým záměrem
- **AUDITY, ASSESSMENT/DEVELOPMENT CENTRE, PORADENSTVÍ**
Nástroje pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj
- **ZVLÁDNUTÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ A KRIZOVÝ MANAGEMENT**
Systémy pro zvyšování výkonnosti a transformaci
- **MEDIACE, KOUČOVÁNÍ, FACILITACE**
Techniky pro rozvoj týmů a osobností

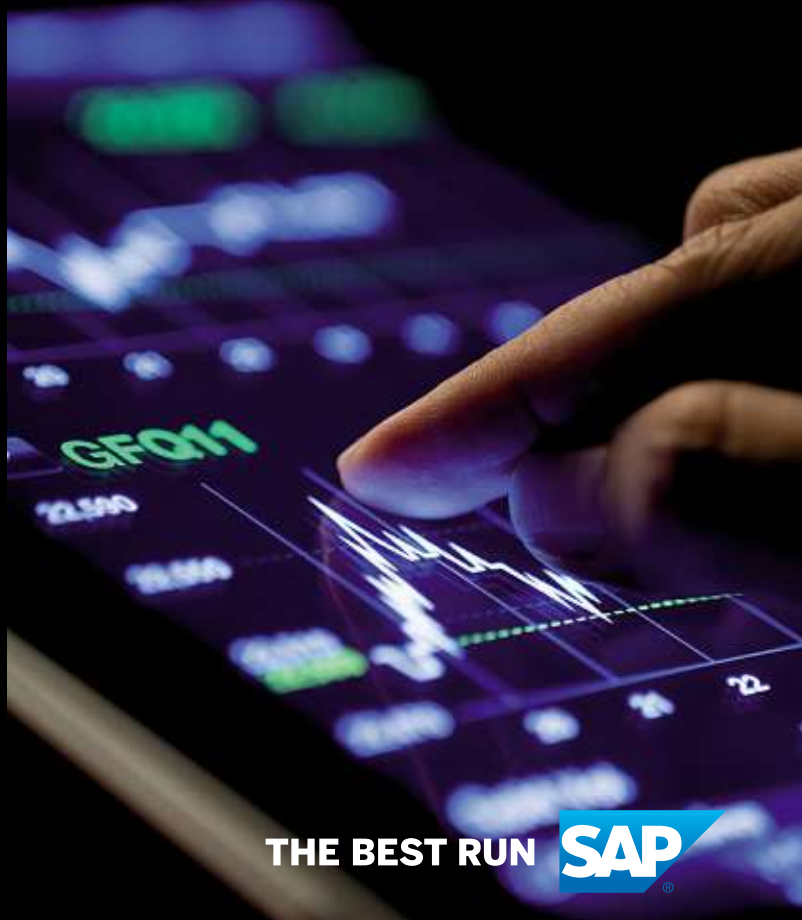
 **CFOservices**

SAP DIGITAL BOARDROOM

- JE POSTAVEN NA **SAP ANALYTICS CLOUD** - MODERNÍM CLOUDOVÉM ŘEŠENÍ,
- SPOJUJE BUSINESS INTELLIGENCE, PLÁNOVÁNÍ A PREDIKTIVNÍ ANALYTIKY,
- JE PROVOZOVÁN V NĚKOLIKA ŠPIČKOVÝCH DATOVÝCH CENTRECH SPOLEČNOSTI SAP PO CELÉM SVĚTĚ,
- DÍKY HYBRIDNÍ ARCHITEKTUŘE MŮŽE PŘISTUPOVAT KE CLOUDOVÝM DATŮM I K DATŮM V ON-PREMISE SYSTÉMECH,
- JE SNADNO PROPOJITELNÝ SE **SAP S/4HANA**.

VÍCE INFORMACÍ NA

WWW.SAP.CZ/BOARDROOM



THE BEST RUN **SAP**

Spravujte své firemní výdaje se službou Direct finance

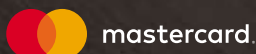
Bezpečně, online a bez papírů

Hotovost
nahradíme
bezkontaktními
kartami
Mastercard

Mobilní
a webová
aplikace

Okamžitá kontrola
a přehled o firemních
financích v reálném
čase kdykoliv
a kdekoliv

direct
finance



directfinance.cz

Digital Transformation is the Real Deal!

May 22nd, 2018

DOTS 2018, a unique digital event with famous keynote speakers, real practical scenarios for future transformation and the launch of a fascinating artificial intelligence project.

www.dots2018.com

Speakers:



RUDOLF URBÁNEK
CEO, Microsoft Czech
Republic and Slovakia



NICKLAS BERGMAN
Entrepreneur, Investor,
Futurist, Humanist



PHILIPPE ROGGE
CEO,
Microsoft CEE



GARRY KASPAROV
Russian Pro-Democracy
Leader

Main Partner:



Silver Partners:



ELLORY *café*

Champagne, francouzská čokoláda
a vína v srdci pražského Smíchova

EKV00555-4

Po-Pá 8:00 – 18:00
Sobota - Jak kdy

email: chocolate@ellory.cz
tel.: +420 603 558 889



**HOUSE
CHAMPAGNE
GROUP**



VÍNA A CHAMPAGNE ZA MALOOBCHODNÍ CENY | FIREMNÍ VEČÍRKY
DEGUSTACE ČOKOLÁDY | DEGUSTACE CHAMPAGNE | AKCE NA MÍRU | SOUKROMÉ VEČEŘE