



Nejlepší finanční ředitelé firem

TOP CFO

Sdílíme nejlepší praxi v oblasti strategie a finančního řízení

2020

Nejlepší finanční ředitelé ČR 2005–2019

Digitální Česko

Hospodářská politika

Důchodová reforma

Finance 4.0

Kariéra CFO

CFO Club
Excellence in Finance

JAK ČELIT COVID - 19 A OČEKÁVANÉ RECESI?

Uvědomit si, že krize není nahodilá

Pochopit příčinu současné situace

Kvantifikovat rizika a jejich dopady

Připravit a aktualizovat krizový plán

Vytvořit si nadhled a najít konsekvence

Věřit sám sobě a otevřít se novým myšlenkám

Definovat priority a zaměřit se na ně

Neztrácet čas a neodkládat řešení

Nastavit systém měření a řízení výkonnosti

Využít situaci a získat konkurenční výhodu

„Krise je příležitost, jste připraveni?“

ÚVODNÍ SLOVO

Dean Brabec, Klub finančních ředitelů.....	4
Vladimír Dzurilla, vládní zmocněnec pro digitalizaci	5

KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

Jedinečná platforma pro diskusi i setkávání.....	6–7
Horský křišťál pro vítěze.....	8–9

DIGITÁLNÍ ČESKO

Vladimír Dzurilla, vládní zmocněnec pro digitalizaci: Digitalizace nabízí občanům jednodušší život.....	10–11
Petr Ryska, Worldline: Nové technologie čím dál víc formují naše každodenní chování.....	12–13
Renata Telínová, scanservice: Digitalizace dokumentů znamená konec chaosu.....	14–15
Alice Machová, EY: Finanční oddělení fungují lépe díky novým technologiím.....	16–17
Roman Knapp, DXC Technology: Digitální identita je jedním z pilířů vyspělé ekonomiky.....	18–19
Adam Vojtěch, ministerstvo zdravotnictví: České zdravotnictví směřuje k elektronizaci.....	20–21
Systém eHealth nabízí velký potenciál pro léčbu pacientů.....	22–23

HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA

Alena Schillerová, ministerstvo financí: Daně zaplatíte během chvíle doma v obýváku.....	24–25
Karel Havlíček, ministerstvo průmyslu a obchodu, ministerstvo dopravy: Česko poroste díky kapitálu a lidské práci.....	26–27

DŮCHODOVÁ REFORMA

Jana Maláčová, ministerstvo práce a sociálních věcí: Češi si zaslouží spravedlivější důchody.....	28–29
Petr Fiala, ODS: Vláda si s penzijním systémem neví rady.....	30–31
Eva Zamrazilová, Národní rozpočtová rada: Důchodová reforma musí být komplexní proces.....	32–33

ZÁKAZNICKÁ ZKUŠENOST

Hana Součková, SAP ČR: Firmám chybí data založená na zkušenostech.....	34–35
--	-------

FINANCE 4.0

Dean Brabec, Klub finančních ředitelů: Dočasný management nabízí rychlé řešení různých situací.....	36–37
Zbyněk Bolcek, Grant Thornton ČR: Změna české ekonomiky bude spontánní.....	38–39
Vladislav Bubík, B4B Inkasso: Na neplatiče máme inteligentní scénář.....	40–41
Michal Omelka, České Radiokomunikace: Nejlepší kalkulačka nemusí být vždy ta z Japonska.....	42–43
Bedřich Max Luft, DXC Technology: Digitální transformace nahrazuje procesy i firmy.....	44–45
Marian Rašík, PFNonwovens: Systém investičních pobídek je nastavený špatně.....	46–47
Milan Kucharčík, Vetropack Moravia Glass: Informační systémy pomohou těm, kdo je správně používají.....	48–49
Průzkum Klubu finančních ředitelů: Z cifr spíóna strategem.....	50–51

OD CFO K CEO

Marek Huml, Stanton Chase: Mladým manažerům chybí hodnoty a slušné vychování.....	52–53
Václav Řehoř, Letiště Praha: Rozvoj letiště financujeme z vlastních zdrojů.....	54–55

FÚZE, AKVIZICE

Sonia Slavtcheva, Allianz pojišťovna: Akviziční plány v nejistých dobách obvykle vyjdou těm odvážnějším.....	56–57
--	-------

MOBILITA

Martin Brix, LeasePlan: Čeká nás velký rozvoj carsharingu v nejrůznějších podobách.....	58–59
Wolfgang Bremm von Kleinsorgen, Mercedes-Benz Cars: Je na zákaznících, aby si vybrali svůj typ auta.....	60–61

ŽIVOTNÍ STYL

Petr Dědek, D+D: Golf na nejvyšší úrovni je svou komplexností jedním z nejtěžších sportů.....	62–63
Nejlepší golfová hřiště Česka.....	64–65

Hlavní partneři
Klubu finančních ředitelů



STRATEGIC
PARTNERSHIP



KB | SmartPay

Partneři magazínu TOP CFO 2020



STANTON CHASE



Mevea
PRAGUE

e.conomia



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



Vážení členové klubu, generální a finanční ředitelé, manažeři a zástupci státní správy,

společně jsme připravili třetí magazín Klubu finančních ředitelů TOP CFO. Jeho koncept vznikl ještě v období před pandemií koronaviru. Chtěli jsme se věnovat dalšímu vývoji ekonomiky, zaměřit se na daňovou a důchodovou reformu, digitalizaci a nejlepší praxi v oblasti finančního řízení. Vybírali jsme témata, která jsou nadčasová a klíčová nejen pro budoucnost České republiky, ale také pro podnikatelskou sféru.

Už minulý rok jsme poukazovali na očekávané zpomalení ekonomiky, nikdo ale nepředpokládal, že recese přijde tak brzy, bude tak dramatická a způsobí ji pandemie. Nicméně už Bill Gates ve svém Ted Talk roku 2015 upozorňoval, že pokud v příštích desetiletích zabije něco více než 10 milionů lidí, bude to s největší pravděpodobností vysoce nakažlivý virus. Jaký dopad na ekonomiku bude mít pandemie covid-19, lze jen těžko předvídat. Zdali jsme měli být na takový scénář lépe připraveni, je otázkou pro každého z nás.

Z důvodu pandemie jsme byli nuceni odsunout nominace a volbu finančního ředitele roku na 4. listopadu 2020. Do 30. června máte možnost na našich stránkách nominovat ty nejlepší.

Rád bych vám všem poděkoval, že jste si našli čas, podíleli se na vzniku tohoto magazínu a sdíleli s námi nejlepší praxi a vizi budoucího vývoje. Poděkování patří také všem partnerům a mediálnímu domu Economia, bez nichž by magazín nevznikl. Závěrem bych chtěl ještě ocenit práci všech zdravotníků, hasičů, policie a krizových týmů ve státní i soukromé sféře. Jsem mile překvapen solidaritou a společným nasazením celého národa, které jsem naposledy zažil v roce 1989. Společně to zvládneme!

Dean Brabec

prezident Klubu finančních ředitelů



Vážení čtenáři magazínu TOP CFO,

až se za pár let někdo podívá na současnost, bezpochyby uvede jako hlavní znak naší doby masivní nástup technologií do všech oblastí života. Moderní technická řešení nahrazují dosavadní postupy, přispívají k vyšší produktivitě práce a postupně také k vyšším provozním úsporám a výdělkům. Samozřejmě jde o proces náročný jak finančně, tak personálně. Je dobře, že si toho je vědom stát, který se snaží udržet krok s komerční sférou a směřuje značnou část rozpočtu do výzkumu a technologických inovací.

Podobně postupuje v zabezpečení lidských zdrojů. Oblast vzdělávání se mění tak, aby byly nově vznikající profese na dostatečné odborné úrovni a následně mohlo docházet k obsazování poptávaných pracovních pozic. A mění se i sám stát. Kromě větší otevřenosti a vstřícného přístupu k občanům se většinu svých služeb snaží převést do moderní podoby. Digitalizuje s cílem poskytnout komfortní dostupnost odkudkoliv. Nabízí řešení komunikace s úřady prostřednictvím datových schránek nebo možnost vyřídit desítky podání z pohodlí domova či kanceláře pomocí takzvaného Portálu občana. Digitalizace se promítá do zdravotnictví, do daňové správy, právních předpisů i dalších oblastí státní agendy. Tento proces přitom nezůstane jen v centrální podobě, odrazí se také ve všech krajích a správních celcích.

Stát navíc začíná spolupracovat se soukromým sektorem, využívá ověřené postupy a snaží se vychovat a zaplatit odborníky, kteří nastavený směr zajistí. To jsou předpoklady, bez kterých se nelze posouvat dál. Kdo se totiž včas nechytí nové vlny, které se už nyní říká nová technická revoluce, velmi brzy zůstane stát opodál.

Vladimír Dzurilla

vládní zmocněnec pro informační technologie a digitalizaci

Jedinečná platforma pro diskusi i setkávání

Myšlenka na založení Klubu finančních ředitelů klíčila v mysli Deana Brabce, současného prezidenta klubu, už na konferenci Excellence in Finance 2005, věnované výzvám finančních ředitelů a nástrojům finančního řízení. Oficiální založení pak proběhlo 14. února 2006. „V té době jsem pracoval pro poradenskou společnost KPMG, která měla blízko k finančním ředitelům. Považoval jsem tedy za dobrý nápad využít tento potenciál a vytvořit klub,“ vzpomíná Dean Brabec. V zahraničí, zejména v Německu a ve Spojených státech, už tou dobou podobné kluby úspěšně působily. V Česku existovala Asociace finančních ředitelů, měla ale jen několik málo členů. „Mojí myšlenkou bylo propojit finanční ředitele, sdílet s nimi know-how a vytvořit síť kontaktů. Finanční ředitelé byli v té době vnímáni jako lidé, kteří se neradi scházejí a zajímají se jen o čísla,“ dodává Brabec.

Základem jsou osobnosti

Klub tedy vznikl, jeho začátky ale rozhodně nebyly jednoduché. Bylo třeba představit určitý koncept, který by finanční ředitele zaujal. „Uvědomoval jsem si, že není možné takový klub vytvořit bez osobností, proto jsem založil Radu klubu, kde měli být nejlepší finanční ředitelé z Česka, kteří pracovali v českých i zahraničních firmách,“ říká Dean Brabec. Nabídku dostali například Martin Hermann, který byl v té době finančním ředitelem RWE, Kamil Ziegler, člen představenstva Sazky, Aleš Barabas, člen představenstva UniCredit Bank, či Petr Brávek z České spořitelny, kteří vytvořili reprezentativní radu. Ta se později ještě několikrát změnila, svou významnou roli ale hraje stále.

Díky tomu se začal rozrůstat i počet členů klubu, kterých je v současnosti už přes 100. Jedná se o finanční ředitele z prestižních společností napříč odvětvími, například AVE CZ odpadové hospodářství, LeasePlan Česká republika, Top Hotel Praha, M.B.A. Empire, B4B Inkasso, Canon, DXC, Energotrans, Karlovarské minerální vody, Bohemia Sekt, ČEZ, Skanska, Komerční banka, Banka Creditas, Vetropack Moravia Glass a mnoha dalších.

Klub finančních ředitelů funguje už patnáctým rokem a jeho cíle jsou stále stejné – sdílet tu nejlepší praxi v oblasti finančního řízení, reagovat na rychle se měnící prostředí, nové trendy napříč odvětvími, ale také na různé výkyvy ekonomiky, což je právě letos velmi aktuální.

Setkání a konference

Během své čtrnáctileté historie realizoval Klub finančních ředitelů už více než 140 setkání, která navštívilo přes 12 tisíc vrcholových manažerů z Česka i ze zahraničí. Témata byla přitom různá, od ryze odborných, orientovaných na účetní a daňovou problematiku, přes ta zaměřená na trendy v klíčových průmyslových odvětvích, jako jsou doprava, energetika, telekomunikace, petrochemický průmysl či ban-

kovnictví, až po domácí a zahraniční politiku, církevní restituce či financování sportu. „Kromě různých konferencí a pracovních snídaní jsme zorganizovali také řadu sportovních aktivit, ať už to byly různé manažerské hry nebo golfové turnaje, na které jsem obzvláště pyšný. V současnosti děláme třeba i vyjížďky na kolech,“ doplňuje Brabec.

Hlavními akcemi klubu jsou ale především výroční konference Excellence in Finance, která se koná v listopadu, a dubnové vyhlášení titulu Finanční ředitel roku, letos kvůli pandemii koronaviru přeložené také na listopad. Že jde o klání velmi prestižní, dokládají i reakce vítězů. „Ocenění pro mě znamená, že já i můj tým děláme práci dobře. Je to pro mě o to významnější, že se jedná o cenu z rukou profesní organizace, o jejímž předání rozhodují lidé z oboru,“ uvedl například Finanční ředitel roku 2017 Juraj Strieženec z Kiwi.com.

Odborníci i politici

Dalším typem setkání jsou večerní diskuse, na které dostávají pozvánky i nejrůznější odborníci a politické osobnosti. „Během naší historie jsme v klubu přivítali více než 400 významných hostů z oblasti podnikání, politiky nebo státních institucí. Mezi těmi z politické sféry bych zmínil prezidenty Václava Klause, Miloše Zemana či ministra financí a současného premiéra Andreje Babiše, který klub navštívil hned dvakrát,“ vyjmenovává Dean Brabec. K dalším hostům patřili například guvernér České národní banky Jiří Rusnok, předseda Hospodářské komory Vladimír Dlouhý, ekonom a profesor Jan Švejnar, generální ředitel České televize Petr Dvořák nebo předseda Českého olympijského výboru Jiří Kejval.

Na setkáních se probírají například prognózy ekonomického vývoje, hovoří se o budoucnosti průmyslu,

Účast na setkáních Klubu finančních ředitelů je především možností, jak se setkat s kolegy a probrat různé věci.



o tom, jak bude vypadat Průmysl 4.0 a jakou roli by měl sehrát stát v transformaci celého odvětví. Koncem roku pak probíhají ještě vánoční setkání, většinou ve spolupráci se společností innogy. „Tam propojujeme sport a kulturu. Pozvali jsme například celý organizační tým karlovarského filmového festivalu včetně Jiřího Bartošky a Evy Zaoralové a diskutovali jsme s nimi, jak se festival připravuje, financuje a propaguje,“ říká prezident Brabec.

Zkušenosti napříč obory

Účast na setkáních Klubu finančních ředitelů je ale především možností, jak se setkat s kolegy a probrat různé věci. „Členství v klubu mi přináší možnost sdílet zkušenosti napříč obory, potkávat zajímavé lidi a mít aktuální informace. Člověk slyší, co říkají ostatní, a nakonec se dozví, že lidé okolo řeší většinou podobné problémy,“ říká například finanční ředitel Letiště Praha Radek Hovorka. Jeho slova potvrzuje i místopředsedkyně představenstva a finanční ředitelka společnosti Uniqa ČR a SR Lucie Urválková. „Podle mě má smysl setkávat se s profesně podobně zaměřenými lidmi z oboru financí, aby si člověk tříbil svůj pohled jak odborně, tak lidsky. Když je dotyčný „mezi svými“, určitě se dozví spoustu užitečného pro svou práci, vytvoří si potřebné kontakty a získá inspiraci. Umožňuje mu to dále se rozvíjet,“ říká.

O tom, že nejde jen o témata ryze česká, je přesvědčený finanční ředitel společnosti Skanska Poland Patrik Choleva. „Díky členství v Klubu finančních ředitelů jsem blízko nejlepších lidí z oboru, na setkáních se navzájem inspirováme novými řešeními, která jsou často univerzální pro každou zemi. Na setkáních se řeší i témata přesahující hranice,“ dodává.

Robert Šimek



Horský křišťál pro vítěze

Klub finančních ředitelů udílí každoročně cenu Finanční ředitel roku za mimořádný počin v oblasti finančního řízení. Obvykle se to děje na dubnovém setkání, letos se ale vinou pandemie koronaviru přesouvá vyhlášení na listopad.

Ocenění Finanční ředitel roku slouží ke zvýšení prestiže, povědomí a významu, který má finanční řízení pro 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 i lidí, kteří mají velký smysl pro zodpovědnost a často řeší úkoly i mimo oblast tradičního finančního řízení,“ říká ředitel Klubu finančních ředitelů Dean Brabec.

Nejlepší finanční ředitele nominuje devítičlenná rada klubu, následně probíhá hlasování členů klubu a pětadvacíčlenné Finanční akademie, tvořené vrcholovými pracovníky bank, vysokých škol, institucí z oblasti průmyslu a dopravy i vybranými vrcholovými manažery. Mezi základní kritéria pro nominaci patří podpora projektů v oblasti strategického řízení, 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, zavádění ekonomických systémů a nástrojů pro řízení výkonnosti, podpora nových technologií a inovací.

Zdroj duchovní energie

Prestížní ocenění, udělované od roku 2006, má podobu horského křišťálu a tato symbolika rozhodně není náhodná. Horský křišťál je totiž silným zdrojem duchovní energie, harmonizuje a urychluje energetickou výměnu, zesiluje a čistí auru. Povzbuzuje psychiku, jasnozřivost,



samostatnost, pomáhá k sebezdokonalení a ochraňuje před vším zlým a negativním. Po nasycení aury zachycuje všechna disharmonická pole v našem těle a začne je postupně vyrovnávat. Jeho frekvence vibrací je tak univerzální, že ho lze použít v krizích jakéhokoli druhu pro pocit úlevy. Dá se kombinovat se všemi ostatními kameny a nemá žádné vedlejší účinky, takže je vhodný opravdu pro každého. Buddhisté ho řadí mezi takzvané sedm drahocenností, jako kámen duchovního poznání, čistoty a dokonalosti náhledu. V křesťanském pojetí symbolizuje čisté „Boží bílé světlo“, ve kterém je obsaženo celé spektrum barev, jako v duze, která se při dešti klene na obloze.

Obecně tedy křišťál zosobňuje čistotu ve všech rovinách a formách.

Řezání z bloků

Křišťálovou cenu je ale třeba nejdřív vyrobit, o což se stará Martin Paskalev z firmy Crystal Stone, která se specializuje na tvorbu šperků, bižuterních komponentů, křišťálových trofejí a těžítek. „Ocenění Horský křišťál



vyrábíme v naší brusírně v Novém Boru, kde už od roku 1996 brousíme geometrické tvary s využitím optických efektů lomu světla ze surových křišťálových bloků skla,“ vysvětluje.

Jde přitom o velmi namáhavou ruční práci, kterou zvládne jen zkušený profesionál. Opracování skla vyžaduje dostatek trpělivosti a především zručnosti. Sklo je totiž tvrdé, nepružné a zároveň křehké. Je tedy náchylné k praskání a štípání hran. „Surovina se nejprve nařeže na diamantové pile chlazené vodou do tvaru kvádru, z něhož se odřežou trojúhelníky tak, aby se částečně odkryl výsledný tvar,“ vysvětluje Martin Paskalev. Postup řezání je podobný jako při práci s keramickými materiály, vyžaduje ale použití diamantového kotouče s vyšší koncentrací velmi jemných diamantových zrn. Při řezání s hrubšími zrny by totiž mohly vznikat odštěpky. Nejlepších výsledků se dosahuje při řezání za mokra. Přísun vody by měl být rovnoměrný a kotouč se musí točit tak rychle, aby nedocházelo k vibracím.

Tvarování a broušení

Na opracovaný kvádr se pak fixou nakreslí předběžné rozměry podle návrhu. „Následně začíná surové tvarování na litinovém kotouči pomocí nejhrubšího brusného písku s hrubostí F80,“ přibližuje šéf firmy Crystal Stone. Brusným materiálem je zde karbid křemíku (SiC), což je extrémně tvrdý abrazivní materiál, který se používá i k opracování výrobků z tvrzené oceli. Poté přichází na řadu broušení na méně hrubém písku F150, který zjemňuje nerovnosti. „I v tomto okamžiku je ale možné udělat chybu a vše rozbít. Nejtěžší je neulomit špičku, která je neustále v kontaktu s masivním litinovým brusem,“ varuje Martin Paskalev.

Pokud se vše podaří vybrousit podle požadovaného tvaru, přechází se na velmi jemnou operaci matování skla. Jde o techniku leptání, která se běžně používá pro zneprůhlednění průmyslově vyráběných skel. „Celý hrubý povrch hranolu se tím zjemňuje do hladkého povrchu bez škrábanců,“ říká Paskalev.

Povzbuzuje psychiku, jasnozřivost, samostatnost, pomáhá k sebezdokonalení a ochraňuje před vším zlým.



Kdo cenu získá?

Nyní už je Horský křišťál téměř hotový, jen ještě nemá ten správný lesk. Toho se dosáhne optickým leštěním na filmovém kotouči, který je nasáklý vodou a potírá se leštící pastou. „Při mechanickém leštění se plochy skla zahřívají a vzniká zrcadlový lesk podobně, jako když se leští čočky fotoaparátů,“ dodává ředitel firmy Crystal Stone. Pak už stačí jen vyhlásit vítěze a cenu předat.

Prestížní ocenění Finanční ředitel roku se vyhláší tradičně v dubnu, vzhledem k pandemii koronaviru bylo ale vyhlášení přesunuto na 4. listopadu, kdy klub uspořádá také výroční konferenci Excellence in Finance. Z toho důvodu se mění i časový harmonogram soutěže. Nominovat nejlepší finanční ředitele a projekty tedy můžete až do 30. června na stránkách www.cfoclub.cz nebo přes e-mail cfoclub@cfoclub.cz. Finální hlasování proběhne od 1. září do 15. října 2020.

Robert Šimek

Držitelé ocenění Finanční ředitel roku

2005	František Lambert, Česká televize
2006	Dušan Baran, Česká spořitelna
2007	Luboš Černý, České aerolinie
2008	Radomír Šimek, Siemens
2009	Václav Dostál, Vítkovice Holding
2010	Michal Nebeský, České dráhy
2011	Martin Novák, ČEZ
2012	Patrik Choleva, Skanska
2013	Jiří Postolka, Severočeské doly
2014	Daniel Buryš, Kofola CS
2015	Tomáš Kouřil, O2 Czech Republic
2016	Martin Brix, LeasePlan
2017	Juraj Strieženec, Kiwi.com
2018	Marian Rašík, PFNonwovens Holding

Digitalizace nabízí občanům jednodušší život

Jednou z priorit současné vlády je digitalizace státní správy. „Pokud se podaří, měla by nás posunout nahoru v žebříčku konkurenceschopnosti,“ říká vládní zmocněnec pro informační technologie a digitalizaci Vladimír Dzurilla.

Po datových schránkách zprovozněných před pár lety se nedávno konečně podařilo nabídnout občanům další služby v elektronické podobě. Snížilo se tím čekání na úřadech?

Určitě. Ten, kdo má datovou schránku, už nemusí na úřad skoro vůbec. Tímto způsobem je možné vyřídit stovky podání. A díky Portálu občana postupně dostáváme komplexní informace, které se nás týkají. Ihned po přihlášení vidíme stav v katastru nemovitostí, informace z živnostenského rejstříku, zjistíme, kolik máme bodů coby řidič nebo dokdy nám platí doklady. Postupem času by měla být k dispozici celá správní agenda – personalizovaný pohled na data přihlášeného uživatele. Při tvorbě a zapojování jednotlivých služeb jsme ovšem narazili na velká omezení v oblasti legislativy. Stát donedávna nemohl nabídnout spoustu služeb, protože zákon jasně definuje, že je třeba zajít na úřad. Ale pracujeme na legislativních změnách tak, abychom vše zlepšili. Mezníkem v tomto procesu se stal zákon o právu na digitální služby přijatý koncem roku 2019. Teď finalizujeme další velký legislativní balík, který na tento zákon navazuje.

Kvůli elektronickému vyřízení nějakého požadavku potřebujeme zákon?

Ano. V podstatě jsme to otočili. Nepřikazuje, že má stát dělat to a ono. Ten zákon říká, že občan má služby od státu dostat do pěti let i v digitální podobě. Pokud se tak nestane, bude je moci vymáhat. Jde zároveň o zákon, který získal podporu napříč celým politickým spektrem a pracovali na něm jak úředníci, tak zástupci komerčního sektoru. Stát musí do roka vytvořit katalog všeho, co bude možné digitalizovat, a během následujících čtyř let vše uvést v život.

Co nám digitalizace služeb přinese?

Přinese nám proaktivní služby státu, tedy komfort, úsporu času i peněz. Lidé získají mimo jiné výhodu, že pokud budou muset vyplnit nějaký formulář, vše, co stát ví, už bude předvyplněno. Úřady by neměly žádat údaje, které někde mají, a neměly by po lidech chtít, aby dodali to či ono. Elektronický dokument bude také platit jako důkaz v soudním nebo správním řízení.

Kolik lidí už elektronickou komunikaci se státem využívá?

Přes datové schránky nebo Portál občana je to zhruba 1,4 milionu lidí včetně právnických osob. Co se týká fyzických osob a podnikatelů, elektronickou komunikaci využívá zhruba 500 tisíc občanů. To je pořád nízké číslo. Pracujeme na tom, aby jich bylo víc. Aby občané věděli, že tu ta možnost je a že bude stále širší a výhodnější. Nově jsme se spojili s bankovní asociací a pracujeme na takzvané bankovní identitě – BankID. Jde o možnost přihlásit se do Portálu občana stejně jednoduše, jako se přihlašujete do elektronického bankovníctví. Kmen uživatelů by se tak měl už počátkem příštího roku zvýšit na 5,5 milionu. Právě tolik lidí se bude moci přihlásit k elektronickým službám státu. Pro mě osobně jde o nejzásadnější krok v digitalizaci, protože bez digitální identity nemůžeme v digitálním prostoru fungovat.

Stát donedávna nemohl nabídnout spoustu služeb, protože zákon jasně definuje, že je třeba zajít na úřad.

Vladimír Dzurilla

Roku 2018 byl jmenován do funkce zmocněnce vlády pro oblast IT a digitalizace. V rámci této pozice vytváří a realizuje strategickou koncepci Digitální Česko, která má přispět k posunu v oblasti státního IT a digitální ekonomiky.

Digitalizace ale nepostupuje nahodile, má nějaký řád...

Je to tak. Máme program Digitální Česko, který poměrně podrobně popisuje jednotlivé kroky, které je zapotřebí v této oblasti postupně udělat, ale zabývá se i dopady digitalizace na hospodářství a společnost. Jeho základem jsou tři pilíře – Informační koncepce ČR, Koncepce digitální ekonomika a společnost a Koncepce Česko v digitální Evropě. První uvedený pilíř stanovuje hlavní cíle v oblasti budování informačních systémů veřejné správy, což je problematika známá jako eGovernment. Druhý pilíř řeší hlavně moderní technologie jako AI nebo blockchain, zaměřuje se na vzdělávání a trh práce či sítě nové generace 5G. Hlavní ambicí je zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost a celkovou prosperitu Česka rozvojem této oblasti. Na to navazuje třetí část s ambicí zajistit jednotný a inovativní přístup k problematice digitální agendy na úrovni Evropské unie. Cílem je prosazování priorit, které chceme na poli EU vyjednávat. Pokud se digitalizace podaří, měla by nás jako stát posunout nahoru v žebříčku konkurenceschopnosti, zrychlit rozhodování i schvalování.

Na co nového z eGovernmentu se můžeme v nejbližší době těšit?

Největší agendou je momentálně Katalog služeb, který musíme připravit, abychom už letos mohli v rámci vyjednávání o státním rozpočtu na rok 2021 požádat o peníze na dodávku služeb i na nové odborníky. Bez kvalitních lidí to nejde, a jestli neposílíme tuhle oblast, problémů může přibývat. Kvalitní tým totiž dokáže hodně peněz ušetřit.



Kontinuálním rozvojem prochází Portál občana, připravujeme Portál podnikatele. Kromě zmíněného BankID chystáme projekt Moje daně. Příležitost zjednodušit daňové přiznání a také ho kompletně odbavit elektronicky. Pracujeme na elektronizaci stavebního řízení i na konceptu eHealth, tedy zdravotnictví. Další velkou oblastí je ejustice. Tady patří velký dík všem resortům, protože už pracují na digitalizaci svých agend. Nesnažíme se vymyslet věci, které už jinde znají, hledáme cesty ke zjednodušení a úsporám. Například v podobě sdílených systémů. Často narážíme na zastaralé věci, ale stát už má k dispozici i moderní technologie. Chceme nabídnout občanům jednodušší život a já věřím, že cesta, kterou jsme se vydali, nás k němu dovede.

Robert Šimek

Nové technologie čím dál víc formují naše každodenní chování

„Většina obchodníků si postupně začíná uvědomovat, že bezhotovostní platby jsou jednodušší, pohodlnější a výhodnější než hotovost,“ říká šéf společnosti Worldline pro střední a východní Evropu Petr Ryska.

Společnost Worldline vstoupila na český trh roku 2016 pod obchodním názvem KB SmartPay a v současné době se snaží svou pozici ve střední Evropě upevnit. Dá se tedy říct, že na trhu platebních služeb probíhá konsolidace?

Ano, rozhodně. Konsolidační trend je v posledních letech velmi silný a bude určitě pokračovat. Nedávno jsem letmo zahlédl statistiku, že je v našem odvětví za poslední roky poloviční počet hráčů, jejich průměrná velikost je ale čtyřikrát větší. Samotný Worldline je potvrzením tohoto trendu, protože počet akvizic z poslední doby je opravdu velký. Zmínil bych například firmy jako Digital River, Equens, Six Payment Services nebo odkup aktivit společnosti First Data v Pobaltí. Čerstvou novinkou je pak oznámení akvizice společnosti Ingenico Group. V současné době jsme tak čtvrtou největší společností na světě v oblasti platebních služeb.

Jak segment platebních služeb ovlivňuje digitalizace?

Digitalizace dnes ovlivňuje většinu odvětví, nebál bych se dokonce použít i příměr, že formuje náš život a naše chování. Významně proto mění i svět placení. Jedním z momentů, který je patrný v řadě odvětví, je využívání a rozvoj chytrých zařízení. Už si to ani neuvědomujeme, ale seznam toho, co jsme dnes schopni vyřešit například z chytrého telefonu, je velmi dlouhý. Podobně je tomu i u plateb. Doba, kdy jsme chodili na pobočky zadávat a ověřovat platební příkazy, je minulostí. Dnes přes bankovní aplikace zvládneme drtivou většinu všech potřebných činností – od zadávání plateb přes okamžité převody, QR platby, platby peer to peer až po aktivaci nebo deaktivaci karty pro e-commerce. Přes různé

virtuální peněženky si běžně kupujeme v kavárně kafe nebo platíme na čerpacích stanicích přímo u stojanu, aniž bychom museli jít dovnitř. Při placení využíváme i biometrické údaje, čímž se zrychluje komfort a rychlost placení pro obě strany – uživatele i obchodníka. Digitalizace a využívání chytrých telefonů navíc umožňují jednoduše kombinovat placení a například věrnostní či bonusové programy. Tím se zvyšuje zákaznický komfort, důležitá personalizace služeb a v neposlední řadě rostou i výnosy.

Jak hodnotíte v této souvislosti rozvoj ApplePay, GooglePay a podobných služeb?

Zejména u ApplePay jsme zaznamenali po jeho spuštění v Česku opravdu raketový nárůst. Pomohla tomu určitě oblíbenost bezkontaktních plateb, jejichž podíl na celkovém počtu transakcí je u nás někde kolem 90 procent. Zde jsme rozhodně dál než většina zemí západní Evropy, a dokonce patříme mezi top pět zemí světa. Podíl plateb přes virtuální peněženky na bezkontaktních platbách je

Petr Ryska

Od roku 2016 je jednatelem společnosti Worldline Czech Republic a šéfem pro střední a východní Evropu. V minulosti působil jako generální ředitel společnosti DNS, viceprezident české pobočky Vodafone a generální ředitel ve skupině OTK Group.

aktuálně přes 10 procent, z toho zhruba dvě třetiny odhaduji přes ApplePay. Ještě před rokem byl přitom podíl virtuálních peněženek někde kolem jednoho procenta.

Čím si tento dynamický rozvoj vysvětlujete?

Je to kombinace několika věcí. Rozšíření a obliba chytrých zařízení, zvyklost platit bezkontaktně, rychlé a účinné ověření zákazníka, rychlé odbavení při placení. U někoho může hrát roli i obava ze sdílení údajů z platební karty s obchodníkem, což v případě virtuálních peněženek odpadá. Postupně si zvykáme platit tímto způsobem i menší položky. Navíc si většina obchodníků začíná uvědomovat, že bezhotovostní platby jsou jednodušší, pohodlnější a výhodnější než hotovostní.

To ale nejsou jediné změny v poslední době, co dalšího nás ještě čeká?

Určitě bude pokračovat dynamický vývoj v oblasti e-commerce, která zažívá už několik let dvouciferný růst. Z různých statistik lze vyčíst, že Česko by mělo být v příštích letech z pohledu procentního růstu v e-commerce dokonce na špičce v celé Evropské unii. I zde je díky rozvoji nových aplikací vidět přesun nákupů z počítačů do mobilních zařízení. Dalšími nastupujícími oblastmi jsou i takzvané instantní platby, tedy superrychlé převody mezi



účty odesílatele platby a příjemce, nebo využití zákaznických dat, kde díky dokonalejší znalosti svých klientů, mohou obchodníci lépe zacílit marketing, optimalizovat provoz, snižovat rizika a podobně. V neposlední řadě vidíme i dramatický nárůst zájmu o různá samoobslužná zařízení, například kiosky nebo automaty. Tento zájem souvisí nejen s masivním rozšiřováním bezkontaktních plateb, ale i se stále větším zájmem obchodníků nabídnout svým klientům rychlý a pohodlný způsob odbavení. Zavádění těchto zařízení navíc umožňuje obchodníkům snížit náklady a nabídnout třeba rozšíření služeb či prodejní doby bez extra nákladů navíc.

€
Robert Šimek

Česko by mělo být v příštích letech z pohledu procentního růstu v e-commerce na špičce v celé Evropské unii.

Digitalizace dokumentů znamená konec chaosu

Jaké dokumenty se nejčastěji digitalizují? „Obecně jde o strukturované dokumenty. Typickým příkladem jsou faktury s řádkovými položkami,“ říká generální ředitelka společnosti scanservice Renata Telínová.

Jaké přínosy má pro firmy digitalizace dokumentů?

Firma získá obrazy a data v přehledné formě, které pak může v dalších systémech zpracovat. K hlavním přínosům patří snížení nákladů na spotřební materiál, získání informací z dokumentů, lehčí distribuce, zpracování a archivace, zvýšení dostupnosti, snadné vyhledávání, zvýšení bezpečnosti a v neposlední řadě uvolnění času odborných pracovníků na jiné aktivity. Digitalizace je základním stavebním kamenem automatizace procesů, který umožňuje mimo jiné i zvýšení produktivity práce.

Je Česko v současnosti na digitalizaci připraveno?

Z našich zkušeností je povědomí o možnostech digitalizace a následného využívání získaných dat značně rozdílné. Někteří klienti mají naprosto jasnou představu o svých požadavcích, jiní své představy o digitalizaci postupně upřesňují. Po celou dobu našeho už dvaadvacetiletého působení na trhu se je i my snažíme vzdělávat. Připravujeme různé formy workshopů, seminářů a prezentací.

Jak důležitá je právě digitalizace dokumentů?

Jako firma jsme dlouho přemýšleli, jak definovat naši hlavní činnost už v samotném logu společnosti. Došli jsme k závěru, že „End of Entropy“, chcete-li konec chaosu, nás bude vystihovat nejlépe. Digitalizace dokumentů je samozřejmě jednou ze součástí digitalizace procesů a základním předpokladem pro zbavení se papíru. Nejedná se pouze o digitalizaci klasických dokumentů, ale i o řízení procesů a využití dat z dokumentů elektronických. Dnes žijeme v hybridním světě, kdy se už podařilo některé agendy zcela digitalizovat, ale některé jsou stále založené na papírových dokumentech. Informace získané digitalizací je možné následně

využít pro řízení procesů, přenos do dalších systémů a samozřejmě pro přehledný přístup k datům.

Jaké dokumenty se digitalizují nejčastěji?

Nejčastěji jde o strukturované dokumenty, tedy formuláře s pevně danou strukturou, a polostrukturované dokumenty, ve kterých se část údajů nachází na předem daných pozicích a zbytek se může dynamicky měnit. Typickým příkladem takových dokumentů jsou faktury s řádkovými položkami. V současné době se zvyšují požadavky na mobilní aplikace, které umožňují pořízení obrazu z listinné předlohy nebo nahrání elektronického dokumentu prostřednictvím mobilního zařízení. Následně se z vložených dokumentů získají požadovaná data, která se předají k dalšímu zpracování. Příkladem může být získávání dat z bankovních výpisů, faktur, osobních dokladů a podobně. Také se setkáváme s požadavky na zpracování nestrukturovaných dokumentů, ze kterých se vyhledávají požadované hodnoty podle klíčových slov, což je ideální případ pro použití technologie umělé inteligence. V minulosti bylo hlavním předmětem digitalizace zpracování archivů, tedy různé stavební dokumentace, osobní složky, smlouvy nebo finanční podklady.

Digitalizace je základním stavebním kamenem automatizace procesů, který umožňuje mimo jiné i zvýšení produktivity práce.

Renata Telínová

Zakladatelka a generální ředitelka společnosti scanservice, která se zaměřuje na digitalizaci dokumentů. V minulosti byla obchodní ředitelkou Kodak Document Imaging pro Evropu. Roku 1998 se rozhodla založit v tomto oboru vlastní firmu.



Kde vidíte největší potenciál a příležitosti pro váš byznys do budoucnosti?

V digitalizaci procesů práce s dokumenty, což bude zcela jistě velké téma i v budoucnosti. Dále se zaměřujeme na procesy, ve kterých lze použít robotizaci. Jde v podstatě o vyšší stupeň automatizace a digitalizace, využitelný především pro jednoznačně popsatelné a opakované procesy. A protože se pohybujeme především ve finančním sektoru, vidím potenciál i v digi-

talizaci a automatizaci finančních procesů. A to nejen v oblasti příjmu faktur, ale i v příjmu plateb. Umělou inteligenci je možné podobným způsobem využít i v jiných oblastech, třeba ve zdravotnictví, ve výrobě, v dopravě nebo v bezpečnosti. Myslím, že toto může být nový typ služby, kterou budeme moci našim klientům nabídnout. Potenciál je stále obrovský a příležitostí je více než dost.

Robert Šimek

Firmy uspoří na lidech a sníží chybovost



S čím digitalizace firmám pomáhá?

„Jde především o náklady, rychlost zpracování a řešení mimořádných událostí,“ říká ředitelka profesionálních služeb společnosti scanservice Romana Šmejkalová.

Podle čeho mohou jednotlivé firmy odhadnout konkrétní potenciál a možnosti, které jim digitalizace nabízí?

Jednoduše podle toho, s jakou činností mají největší potíže. Může jít o vysoké náklady, rychlost zpracování nebo řešení mimořádných situací. Nejlepší je zahájit tento proces vstupní analýzou, jejíž součástí je i předpokládaná výše úspor.

Na čem mohou firmy ušetřit nejvíce?

Digitalizace a následná automatizace procesů přináší firmám jednak úspory na lidských zdrojích,

jednak výrazné snížení chybovosti zpracovávaných dat. Pracovníci se tak mohou věnovat složitějším činnostem, případně lze takto řešit komplikovanou situaci na trhu práce, tedy nedostatek pracovníků.

Pokud je toto řešení přínosem, proč už ho dávno všechny firmy nemají?

Firmy jsou zavalené operativními úkoly, které je třeba řešit, a na strategické změny mnohdy nemají čas. Ovšem s tím, jak se v posledních letech dramaticky změnila cena lidské práce, je hledání její náhrady stále aktuálnější. Zaměstnancům stoupají platy, ale když chcete zvýšit cenu své služby, zákazníci se často velmi rozzčí a vyhrožují výpovědí smlouvy. Pak vám nezbyde nic jiného než náklady začít snižovat. A nejjednodušší cestou je použít moderní technologie na digitalizaci a automatizaci procesů. Jednou z možností je Digital Business Automation společnosti IBM, jejímž jsme Silver Business Partnerem.

Finanční oddělení fungují lépe díky novým technologiím

„Pokud se finanční oddělení chtějí pohnout kupředu, musí začít používat nové technologie,“ říká partnerka poradenských služeb pro oblast finančního účetnictví a CFO agendy společnosti EY Alice Machová.

Jak důležitá je digitalizace ve vašem oboru?

Finance jsou jednou z prvních oblastí, kde se v současné době digitalizace uplatňuje. Není to trend, ale realita. Role finančních ředitelů s sebou nese i nové požadavky na rychlou orientaci v technologických novinkách a mnohem intenzivnější spolupráci s IT odděleními než dříve. Datová analytika a nové technologie, tedy základní prvky „Financí 5.0“, výrazně přispívají k tomu, že finanční oddělení začínají fungovat lépe a poskytují větší přidanou hodnotu celé firmě. To vše v reálném čase, s výrazně nižšími náklady, s využitím automatizovaných kontrol a s menším rizikem. Na finanční manažery ale čeká v této oblasti ještě řada výzev.

Jak vnímáte proces digitalizace v českých firmách a jaké problémy podle vás digitalizaci v Česku doprovázejí?

Řada finančních oddělení uvízla ve světě historických informačních systémů, které fungují často složitě a data navíc pocházejí z nekompatibilních zdrojů. V takové situaci mají finanční ředitelé plné ruce práce, aby zvládli běžný provoz. Pokud se chtějí pohnout kupředu, musí začít používat nové technologie, například robotickou automatizaci procesů. Jakmile se jim podaří dostat toto řešení do hry, mohou získat více prostoru a času na datovou analytiku a začít využívat nová, automaticky generovaná data.

Kdo dnes robotickou automatizaci procesů využívá nejčastěji?

Nejčastěji ji využívají střediska sdílených služeb, banky a pojišťovny, ale také firmy z oblasti telekomunikací. Rozhodně to ale ještě není v Česku běžné. Za poslední tři roky, co se u nás tento systém začal zavádět, se jasně ukazuje, že je velmi prospěšný.

Kde vidíte v českých firmách rezervy?

Například v zavádění kvalitních softwarových řešení pro plánování s možností modelování vývoje a uplatněním umělé inteligence s propojením na podnikání. I takové věci jsou totiž ve skupinách často řešeny neefektivně s pomocí tabulkových procesorů a řadou manuálních vstupů.

Jak v rámci těchto nových trendů vnímáte roli poradenských firem, například vaší společnosti EY?

V EY se dnes posouváme od tradičního poradenství směrem k technologické firmě, od asistence s výběrem technologického řešení k samotným projektům. Na rozdíl od čistě technologických firem disponujeme kromě IT také širokou škálou zkušeností, ať už v oblasti finanč-

ního reportingu, controllingu, daní nebo transakčního účetnictví, které do projektu umíme efektivně zapojit. Spolupracujeme navíc s řadou technologických partnerů, například se společnostmi SAP, Microsoft, BlackLine, Anaplan nebo s českým start-upem Rossum. Zároveň ale přinášíme i vlastní řešení.

Jaká řešení v oblasti digitalizace v současnosti provádíte a jaká plánujete?

Horkou novinkou je EY Cash Prediction Tool, tedy nástroj, který dokáže odhadnout budoucí finanční toky. Finanční ředitelé mohou díky němu mnohem efektivněji rozhodovat o plánovaných investicích. Nově nabízíme i možnost zapojit se do dalšího vývoje tohoto nástroje, kdy doplňujeme další parametry a makroekonomická data. Pokud má zájemce představu o funkci, kterou chce do našeho nástroje přidat, můžeme společně probrat její zabudování.

Co dalšího v oblasti digitalizace připravujete?

Novinkou je například analytický nástroj EY FFAST Process Miner, který umožňuje komplexní analýzu včetně stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti a návrhu, který odpovídá zadaným požadavkům. Nástroj je určený pro úkony řízené systémem, tedy nikoliv ručně zadávané činnosti, které se pak v daném systému zaznamenávají a sledují. Proces lze navíc využít pro vyhledání vhodných činností k automatizaci. To je ale jen střípek z technologických novinek, které v EY chystáme. Podobných řešení, ať už ve stadiu nápadu či vývoje, je celá řada.

Alice Machová

Od roku 2017 je vedoucí partnerkou EY pro středoevropský region a ČR v poradenství pro oblast finančního účetnictví, CFO agendy a udržitelného rozvoje. Věnuje se hlavně digitálním technologiím, reportingu a optimalizaci finančních procesů.



Nebudou nové technologie nahrazovat lidi, kteří pak zůstanou bez práce?

K přesným předpovědím, kolik tisíc lidí bude nahrazeno roboty, jsem lehce skeptická. Nicméně to, že ve financích dochází k velmi rychlým změnám, je neoddiskutovatelný fakt. Digitalizace a nové technologie na druhou stranu vytvářejí úplně nové pracovní pozice, zdaleka nejen ty technické. Finančním ředitelům bych doporučila, aby věnovali čas proškolení zaměstnanců o nových technologických trendech, protože jsou to právě oni, kdo mohou přicházet s nápady na inovace. Vnímáme i to, že mnozí zaměstnanci finančních oddělení jsou poměrně rychle schopní se „sžít“ s technologickými novinkami nebo se učit základům datové analytiky a následně tyto schopnosti rozvíjet. A není to ani tak otázka generační, jako spíše věc chuti a přístupu.

Robert Šimek

Digitalizace a nové technologie vytvářejí úplně nové pracovní pozice, zdaleka nejen ty technické.

Digitální identita je jedním z pilířů vyspělé ekonomiky

Jak služba BankID zlepšuje lidem život? „Je to univerzální způsob ověření identity, který šetří čas i peníze,“ říká lídr obchodního oddělení pro sektor finančních služeb DXC Technology Roman Knapp.

Jaká je základní myšlenka nyní široce diskutovaného tématu BankID?

Ta myšlenka je poměrně jednoduchá. Banky, pokud v této věci spolupracují, mají unikátní předpoklady pro vytvoření úspěšného a široce akceptovaného řešení digitální identity občanů. Disponují totiž velkým množstvím už existujících uživatelů, tedy svých klientů s ověřenou identitou. Zároveň mají ekonomickou sílu, důvěryhodnost i zkušenosti v bezpečnostních a technických oblastech důležitých pro zavádění takového řešení.

Potvrzují to například nějaké reálné zkušenosti ze zahraničí?

V Norsku, které je považováno za celosvětového lídra v oblasti digitalizace, používá BankID pro přístup k službám veřejného a soukromého sektoru 90 procent populace. Lidé zde v současnosti mohou využívat už přes šest tisíc různých služeb a ročně provedou téměř miliardu transakcí. Průměrný Nor použije své BankID každý druhý den, ekonomicky aktivní lidé ho používají na denní bázi a nesmírně jim usnadňuje život. Obecně platí, že jedním ze základních pilířů vyspělé digitální ekonomiky je fungující řešení digitální identity a elektronického podpisu. Před nedávnem jsem byl v Oslu a viděl pouličního umělce, který měl před sebou místo klobouku na drobné vystavenou cedulku s číslem své digitální peněženky. Tam mu mohli kolemjdoucí poslat odměnu za jeho vystoupení. Takto funguje díky tomu, že má v bance ověřenu svou identitu – BankID.

Jaké jsou tedy přínosy pro běžné lidi?

Je to především univerzální způsob ověření identity vůči veškerým digitálním službám státu, soukromým společnostem, finančním ústavům, zdravotnickým organizacím či vzdělávacím institucím. Občanovi je velmi jednoduchým způsobem, formou „jedno heslo pro vše“, umožněn i důvěryhodný podpis elektronických smluv či jiných dokumentů. To zcela zásadním způsobem usnadňuje lidem život, protože to omezuje nutnost fyzické přítomnosti a s ní spojené náklady na dopravu a časové ztráty. BankID je jednoduše dostupné pro všechny a zdarma, bez ohledu na používané zařízení či geografickou polohu. A v neposlední řadě samozřejmě zaručuje i vysokou bezpečnost použití a zásadním způsobem podporuje ochranu osobních údajů.

BankID je jednoduše dostupné pro všechny a zdarma, bez ohledu na používané zařízení či geografickou polohu.



Co přináší zavedení BankID státu, potažmo celé ekonomice?

Především zajišťuje vysokou míru digitalizace celé ekonomiky a podporuje vznik a poskytování e-government služeb. Existují analýzy renomovaných společností, které mluví o ekonomickém přínosu v řádu jednotek procent HDP. Pochopitelně se zvyšuje efektivita fungování státního aparátu. Napříč celou ekonomikou potom dochází k nárůstu inovací a vytváření zcela nových digitálních služeb. S lidmi z norského BankID jsem mluvil o tom, že u nich byly uvedeny služby, o kterých se jim dříve ani nesnilo. Všechno díky tomu, že firmám poskytnete technologickou platformu a ty ji pak samy obalí úžasnými aplikacemi. Nad rámec toho můžeme mluvit i o celkově vyšší transparentnosti a snížení korupce díky významnému omezení hotovostních transakcí. Věřím, že to je v zájmu nás všech.

Na co se mohou těšit firmy?

I ve firmách BankID přirozeně přispívá k digitalizaci procesů, snižuje administrativu, omezuje zbytečné manuální činnosti a zvyšuje efektivitu fungování organizace. Papír je zcela eliminován. To je ale jen jedna strana mince, nákladová. Na straně výnosové rozšiřuje BankID

Roman Knapp

Lídr obchodního oddělení pro sektor finančních služeb ve společnosti DXC Technology Czech Republic. V Česku zastupuje partnerské uskupení Vipps & DXC Technology jako provozovatele řešení BankID, mobilních plateb a národního platebního systému v Norsku.

zákaznickou bázi, protože zvyšuje dosah nabízených produktů a služeb bez ohledu na místo bydliště či sídlo zákazníka. Nevyžaduje totiž jeho fyzickou přítomnost. Dále zrychluje kontraktační proces, čímž snižuje míru zamítnutí obchodní transakce na poslední chvíli ze strany zákazníka, umožňuje nabídnout zcela nové typy produktů i služeb a vytvořit nové způsoby jejich prodeje. Jak už jsem zmínil, jedná se o bezpečnější průběh obchodních transakcí spojený se snížením míry krádeží a podvodů a zajištěním souladu s legislativou v oblasti ochrany osobních údajů.

Robert Šimek

České zdravotnictví směřuje k elektronizaci

„Elektronizace zdravotnictví sníží administrativní zátěž zdravotníků a přinese benefity jak pro lékaře, tak pacienty,“ říká ministr zdravotnictví Adam Vojtěch. V polovině roku chce předložit nový zákon na toto téma.

Co přinese v oblasti digitalizace českého zdravotnictví letošní rok?

V letošním roce přichází další významná část eReceptu, kterou je sdílený lékový záznam pacienta. Ten umožní, aby s informacemi o tom, jaké léky dotyčný užívá, mohli pracovat lékaři i lékárníci, kteří v něm uvidí všechny pacientovy předepsané a vydané recepty. Tím se předejde duplicitnímu užívání léčiv se stejnou nebo podobnou léčivou látkou a nežádoucím kombinacím léků, které by mohly poškodit pacientovo zdraví. Nahlížením do lékového záznamu budou moci lékaři, lékárníci a kliničtí farmaceuti od 1. června 2020. Aktuálně také dokončujeme nový velký zákon o elektronizaci zdravotnictví, který umožní nejen sdílet data o předepsaných léčích jako u eReceptu, ale obecně sdílet zdravotnickou dokumentaci. Díky elektronizaci budou veškeré záznamy na jednom místě a přístup k nim budou mít i pacienti sami na portálu elektronického zdravotnictví. Zákon o elektronizaci chceme předložit na vládu zhruba v polovině tohoto roku.

V souvislosti s tímto zákonem jste několikrát použil slovo „revoluční“. Proč?

Vytvořit prostředí pro digitální služby ve zdravotnictví vyžaduje komplexní právní úpravu, kterou dlouhá léta postrádáme. Je to nutná podmínka pro smysluplné uplatnění digitálních technologií v péči o zdraví lidí. Pevně věřím, že se to konečně podaří. Elektronizace zdravotnictví sníží administrativní zátěž zdravotníků a přinese benefity jak pro lékaře, tak pacienty.

Kdy konkrétně se dočkáme sdílení elektronické dokumentace a jaké budou její hlavní přínosy?

Sdílení elektronické zdravotnické dokumentace se postupně stává realitou. Skutečně efektivní prostředí vznikne právě s novým zákonem o elektronickém zdravotnictví. Většina zdravotnických zařízení se přitom

nevyhne modernizaci svých informačních systémů, aby byly schopny elektronickou zdravotnickou dokumentaci sdílet podle zavedených standardů. To vše by mělo nastat po roce 2021.

Novinkou letošního roku je také zavedení eNeschopenek. Přestože spadají pod ministerstvo práce a sociálních věcí, jak zatím hodnotíte jejich fungování?

Spuštění ostré verze projektu eNeschopenka ze strany ministerstva práce a sociálních věcí jsem podrobně sledoval. Na základě osobních jednání s lékaři, odbornými společnostmi a asociacemi poskytovatelů jsem zaznamenal určité obavy z nedostatečných informací a minima času na přípravu. Z tohoto důvodu jsem paní ministryni Maláčovou oslovil dopisem, ve kterém jsem navrhol, aby přistoupila na stejný postup, který jsme zvolili my při spuštění eReceptu, tedy odložení sankcí o jeden rok, aby se mohli všichni lékaři seznámit s projektem v praxi. Přestože paní ministryně k bezsankčnímu období nepřistoupila, věřím, že její ministerstvo bude k lékařům shovívavé, nebude ze začátku udělovat pokuty a zaměří se spíše na vysvětlování.

Jak předpokládáte, že se digitalizace promítne do dostupnosti lékařské péče?

Účelná digitalizace dokáže zkracovat vzdálenosti, snižovat administrativní zátěž zdravotníků i jejich náklady,

Díky elektronizaci budou veškeré záznamy na jednom místě a přístup k nim budou mít i sami pacienti.



Adam Vojtěch

Ministrem zdravotnictví je od prosince 2017. Před nástupem do funkce působil téměř čtyři roky jako poradce na ministerstvu financí, kde se zabýval především oblastí zdravotnictví. Byl členem správní rady Všeobecné zdravotní pojišťovny a členem dozorčí rady České průmyslové zdravotní pojišťovny.

poskytovat zdravotní péči na dálku, šetřit čas všech zúčastněných. Zároveň díky rychlejšímu předávání potřebných informací dochází ke zkvalitňování zdravotní péče. Digitální služby pomohou nalézt zdravotnické zařízení, které pacientovi vyhovuje například polohou, ordinací dobou, čekací lhůtou nebo nabídkou služeb.

Jaký bude mít digitalizace vliv na zlepšení komunikace mezi pacientem a zdravotnickým personálem?

Je nutné si uvědomit, že služby elektronického zdravotnictví už existují, jedním z příkladů je telemedicína, která se neustále rozvíjí. Naším cílem je dát jí potřebné legislativní standardy a pravidla. Využitím IT a telemedicíny se vytvářejí možnosti pro zvyšování komfortu, dostupnosti a bezpečnosti zdravotní péče. Podporu telemedicíny jsme prosadili i do programu Digitální Česko. Na celém světě usnadňuje kontakt pacienta s lékařem i bez nutnosti návštěvy ordinace. Efektivně sdílená zdravotnická dokumentace pomáhá rychlejší orientaci ve zdravotních záznamech lékařům i pacientům.

Mělo by dojít také k zavedení elektronických žádánek na vyšetření a pravidelného zveřejňování

objednacích lhůt na prohlídky. Jaké budou jejich hlavní přínosy?

Jednoznačně lepší dostupnost péče a kratší čekací lhůty. V současnosti totiž neexistuje žádný systém pro sledování objednacích lhůt. Pacient bude mít možnost si vybrat zdravotnické zařízení, kde bude čerpat zdravotní služby. Čekací doby jsou přitom významným kritériem, i když samozřejmě ne jediným. V současnosti vyjednáváme s lékaři i pojišťovnami, abychom toto opatření zavedli co nejdříve. Za reálný považují konec roku 2021.

€

Miroslava Kohoutová

System eHealth nabízí velký potenciál pro léčbu pacientů

Elektronické zdravotnictví neboli eHealth představuje jeden z nejdůležitějších kroků na cestě k lepší zdravotní péči v moderní digitální době. Jeho dopad je celospolečenský a spočívá zejména ve svobodnějším a variabilnějším výběru zdravotní a sociální péče.

Digitalizace umožňuje realizovat zcela nové léčebné postupy, které by bez ní jednoduše nebyly možné. Další nespornou výhodou je vysoká pružnost digitalizovaného zdravotnictví, která umožňuje rychle reagovat na nové druhy hrozeb.

Elektronizace zdravotnictví není jen prostředkem zvyšujícím komfort a efektivitu, ale i nástrojem důležitým pro další existenci lidstva v globalizovaném světě s řadou nových výzev pro zdravotnictví, jakou je například rychle stárnoucí populace a s ní spojený prudký nárůst chronických onemocnění. Nejnovější události navíc ukazují mimořádnou zranitelnost starších lidí vůči globálním epidemiologickým hrozbám.

Roli hraje také vysoká globální mobilita a s ní spojené riziko šíření epidemií i nutnost výměny zdravotních dat napříč zeměmi a kontinenty, ať už jde o data ryze zdravotní, epidemiologická nebo ekonomická, například z pohledu účtování poskytování zdravotních služeb. Pro tyto výzvy si už nevystačíme s pouhou elektronizací papírové dokumentace a databázovým přístupem k vedení informací. Důležitější je využití statistické inteligence v léčebném procesu a včasného předání dat.

Tři klíčové věci

V eHealth musíme být schopni reagovat pružně a zároveň umět improvizovat. Využít lze například pro výměnu zdravotnických dat či elektronickou žádankovou komuni-

kaci. Systémy jde navíc rychle a lehce přestavět, propojit je s jinými a začít zpracovávat odlišný druh dat. Předností webových služeb je také jejich dostupnost pro koncové uživatele téměř z jakéhokoli zařízení připojeného k internetu, což v případě krize, kde není prostor pro instalace a další technickou přípravu koncových bodů, hraje důležitou roli v úspoře času.



Společnost ICZ považuje v oblasti eHealth za klíčové tři věci: výměnu informací při léčbě pacienta, ať už na úrovni jedné instituce nebo celonárodně, chytrou práci s daty a oblast telemedicíny, včetně chytrých zařízení a internetu věcí (IoT).

Podle Světové zdravotnické organizace způsobuje předávání dokumentace pacienta mezi různými subjekty nejvíce chyb během léčby. Je proto ideální pro zavádění principů eHealth s cílem podpořit léčbu pacienta, zrychlit ji a zkvalitnit. Zároveň je to také oblast, ve které je velký prostor pro zlepšení.

Mnoho odborníků chápe jako jednu ze zásadních úloh eHealth právě budování forem komunikace s využitím moderních elektronických technologií. V rámci podmínek zdravotnického systému se tím zpravidla rozumí předávání, sdílení či výměna patientských dat, případně částí nebo celků patientské dokumentace.

Perspektivní projekty

Je pozoruhodné, že velký objem výše zmíněných dat už dnes existuje v elektronické formě. Pro další distribuci jsou ale paradoxně vytištěny na papír, manuálně předány dál a v mnoha případech opět duplicitně (často například formou výpisů) převáděny do elektronické formy. Všichni si dovedeme představit, jak velký je zde prostor pro pochybení, zkreslení či vynechání některých informací. Navíc je tento proces zdoluhavý a představuje velkou ekonomickou zátěž. Zdravotníci přitom dnes data v elektronické podobě chápou jako určující pro léčbu pacientů a jejich počáteční nedůvěra už téměř vymizela.

Přestože je cesta k plně elektronickému předávání dat na národní úrovni dlouhý proces, objevují se i velmi perspektivní a efektivní projekty řešící tuto oblast. Jedním z nich je například projekt eMeDocS, iniciovaný Krajem Vysočina a technicky realizovaný společností ICZ. Zajišťuje předávání částí zdravotnické dokumentace a elektronických žádanek mezi téměř 30 významnými zdravotnickými zařízeními a záchrannými službami napříč republikou.

Jeho zásadním přínosem je kromě nízkonákladovosti a snadného zavádění zejména filozofie řešení, postavená na myšlence neinvazivního a decentralizovaného ukládání dat. Neklade žádné požadavky na změnu produkčních systémů, mezi nimiž se data předávají. Jinými slovy je navržena tak, aby umožnila přenos dat ve vysoce heterogenním prostředí, které je pro české zdravotnictví



typické. Řada subjektů totiž využívá různá řešení různého stáří od různých dodavatelů. Architektura této platformy vychází z principů renomované organizace IHE.

IBD Asistent

Výjimečné postavení v systému poskytování zdravotní péče v Česku má renomovaný projekt ePACS. Tato decentralizovaná síť umožňuje vysoce zabezpečenou výměnu zdravotní obrazové dokumentace mezi více než 400 zdravotnickými subjekty, je tedy právem považována za jeden z nejlepších projektů v rámci českého eHealth.

V oblasti telemedicíny se společnosti ICZ podařilo vytvořit nesmírně užitečné řešení podporující léčbu pacientů s chronickým zánětlivým onemocněním střev (IBD), které je stále rozšířenější ve vyspělé části světa. Takzvaný IBD Asistent je mobilně orientované řešení, které pacientům umožňuje pomocí sofistikovaných algoritmů sledovat vývoj onemocnění, včas předpovídat riziko zhoršení zdravotního stavu i případnou konzultaci s ošetřujícími specialisty na dálku. Stává se tak klinickým nástrojem přímo se podílejícím na léčbě pacienta.

Mimořádný potenciál nabízí také oblast práce s velkým objemem dat, ať se vztahují k jednomu pacientovi nebo větším celkům populace. V klinické praxi se objevují první robotická rozpoznávání znaků v patientské obrazové dokumentaci. Systémy se navíc dokážou samy učit. Vývoj posledních týdnů ukazuje ohromný potenciál tohoto segmentu v oblasti epidemiologické analýzy a modelování. Proto věnuje ICZ ve svých laboratorních projektech této oblasti mimořádnou pozornost.



Michal Opatřil

obchodní konzultant sekce Zdravotnictví, ICZ

Elektronizace zdravotnictví není jen prostředkem zvyšujícím komfort a efektivitu, ale i nástrojem důležitým pro další existenci lidstva.

Daně zaplatíte během chvilky doma v obýváku

Ministerstvo financí přichází hned s několika daňovými změnami. „Chceme pokračovat ve zjednodušování daňového systému a revizi daňových výjimek,“ říká ministryně financí Alena Schillerová.

Po dlouhých diskusích zákonodárci ke konci loňského roku schválili daňový balíček, na základě něhož došlo od 1. ledna 2020 ke změnám především v oblasti zdanění tabákových výrobků, tvrdého alkoholu a hazardu. Čeho všeho se změny týkají?

V programovém prohlášení jsme se zavázali, že budeme bojovat proti ničujícím dopadům závislosti na návykových látkách nebo hazardu. A daňovým balíčkem tento závazek plníme. Úpravou sazeb spotřební daně u tabáku a lihu jsme vyšli vstříc požadavkům ministra zdravotnictví a národní protidrogové koordinátorky, kteří dlouhodobě upozorňovali na rostoucí dostupnost návykových látek. Zároveň jsme tím vyslyšeli i dlouhodobá doporučení Světové zdravotnické organizace a Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. U zdanění hazardu jsme původně oprášili náš návrh z roku 2015, který rozdělával sazbu daně do tří úrovní podle škodlivosti. Nakonec se ale v důsledku poslaneckého pozměňovacího návrhu zvýšila sazba pouze u loterií. Balíček také ruší několik nesystémových daňových výjimek – v oblastech tvorby rezerv pojištěn, zdanění úrokových příjmů z korunových dluhopisů nebo daňového osvobození u příjmů z hazardu. Nově jsou tak zdaněny čisté výhry z hazardu nad jeden milion korun.

Ministerstvo pracuje i na dalších změnách. Hodně diskutovaná je možnost takzvaného stravenkového paušálu, z něhož by se neplatilo zdravotní a sociální pojištění. Proč chcete stávající možnosti rozšířit?

Chceme zaměstnavatelům nabídnout jednodušší a levnější alternativu, díky níž si budou moci přispěvek na stravování dovolit i malé firmy s jedním nebo se dvěma zaměstnanci. Vezměte si, že v Česku máme zhruba 4,3 milionu zaměstnanců. Přispěvek na stravování ale čerpá jen 3,3 milionu z nich, a to buď ve formě závodní jídelny,

nebo ve formě stravenek. Zbytek zaměstnanců stravenky ani zvýhodněné závodní stravování nemá. Díky možnosti čerpat daňově osvobozený příspěvek na stravování vedle stravenek také rovnou v penězích na něj budou moci dosáhnout i tito lidé. Když zaměstnavatel nebude dávat papírové stravenky, ale místo nich zaměstnanci rovnou zašle peníze ve stejné výši třeba na účet, nebude muset platit vysokou provizi stravenkové firmě. Zaměstnanec zase při stejných nákladech zaměstnavatele získá vyšší čistý příjem. Stravenkový paušál bude i nadále stát vedle výplaty, ale zaměstnanec si za peníze od zaměstnavatele koupí jídlo kdekoli a kdykoliv. Z paušálu tak budou profitovat oba.

Od roku 2021 by měla začít platit i paušální daň, která má zjednodušit tři odvodové povinnosti malých živnostníků jednou měsíční platbou. V jaké fázi návrh je?

Návrh paušální daně jsme nedávno poslali do vnějšího připomínkového řízení. Předpokládám, že proběhne hladce. Díky paušální dani zvládnou živnostníci s ročním příjmem do jednoho milionu korun splnit tři odvodové povinnosti najednou a bez zbytečného papírování. Sociální pojištění, zdravotní pojištění a daň z příjmu zaplatí jednou platbou v pravidelné měsíční výši. To jim ušetří čas i peníze. Zdůrazňuji ale, že paušální daň bude dobrovolná.

Stravenkový paušál bude i nadále stát vedle výplaty, ale zaměstnanec si koupí jídlo kdekoli a kdykoliv.

Alena Schillerová

Místopředsdkyně vlády a ministryně financí je absolventkou Masarykovy univerzity v Brně. Začínala na Finančním úřadu Brno-venkov, v roce 2014 se stala ředitelkou Odboru právního a daňového procesu na Generálním finančním ředitelství. Následně byla náměstkyní na ministerstvu financí.

Legislativním procesem pravděpodobně projde novela daňového řádu, která má přinést rozsáhlou modernizaci, zjednodušení a elektronizaci daní. Co od tohoto opatření očekáváte?

Určitě nečekám, že díky on-line finančnímu úřadu hned lidé začnou rádi platit daně. Ale chceme jim alespoň tuto povinnost co nejvíce usnadnit a zpříjemnit. Proto je on-line finanční úřad mojí absolutní prioritou. S ním každý vyřídí své daňové záležitosti během chvilky doma v obýváku nebo v kavárně. Třeba podávat daňové přiznání už bude úplná hračka. Nekonečné fronty na finančním úřadě a pobíhání z patra do patra tak už brzy budou jen nepříjemnou vzpomínkou.

Co jiného novela daňového řádu přinese?

Balíček přináší další vylepšení v on-line komunikaci s finanční správou. Například pro podání daňového přiznání. Pokud se rozhodnete podat ho elektronicky, budete na to mít o jeden měsíc více času a případný přeplatek vám naopak bude vrácen o patnáct dnů dřív. Výrazně se také zjednoduší kontrolní postupy a bude možné částečné vrácení nadměrných odpočtů DPH v podobě záloh. V současné době musí plátcí DPH čekat na tyto peníze celé měsíce, i když finanční úřad prověřuje třeba jen jejich zlomek. Nově dostanou neproověřovanou část odpočtu zpátky právě ve formě zálohy. A s těmito penězi už budou moci nakládat, jak se jim zlíbí. Také razantně snižujeme daňové pokuty a úroky. Úrok z prodlení se zaplacením daně snížíme z šestnácti na deset procent. Zároveň výrazně navýšíme částku, od které se úrok vymáhá, a to z dvou set na tisíc korun.



Během letošního roku by měla být zavedena také digitální daň, co přinese?

Návrh je teď ve sněmovně ve druhém čtení. Je to vyrovnávací daň, která napравuje současnou nerovnováhu. Internetoví giganti u nás neplatí daně v míře, která by odpovídala jejich ziskům, což je nefér vůči ostatním firmám v České republice, které tu daně odvádějí. Dlouhodobě podporujeme nalezení společného mezinárodního řešení, jednání na úrovni EU a OECD ale bohužel ještě nějakou dobu potrvají. Protože nemůžeme dál vyčkávat a sledovat nerovné soutěžení globálních gigantů s ostatními podnikateli, přicházíme s vlastní úpravou dočasné digitální daně do doby, než se mezinárodní kompromis podaří najít. Jakmile bude řešení na úrovni OECD dosaženo, jsme připraveni tuto daň zrušit. Budeme také dál pokračovat ve zjednodušování daňového systému a revizi daňových výjimek.

€

Andrea Cerqueirová

Česko poroste díky kapitálu a lidské práci

„Stát může ke zlepšení ekonomiky přispět menší byrokracií a vyšší transparentností vůči podnikatelské sféře,“ říká vicepremiér a ministr průmyslu, obchodu a dopravy Karel Havlíček.

Vláda v lednu schválila materiál k zavedení a rozvoji 5G sítí. Co si od digitální ekonomiky slibujete a co konkrétně plán obsahuje?

Digitální ekonomika je oblast, která dlouhodobě poroste. Nejúspěšnější částí maloobchodu je nyní prodej prostřednictvím internetu, který v posledních letech roste dvouciferným tempem. To jen pro ilustraci, co mimo jiné představuje digitální ekonomika. Plán rozvoje se zabývá nejen významem 5G sítí, ale také nastíněním vizí a postupů, včetně předpokladů pro jejich využití s vazbou na výzkum a vývoj nových aplikací a služeb. Dále materiál představuje kroky a milníky nezbytné pro zavedení 5G sítí, obsahuje popis příležitosti k financování některých aktivit, podporu testování nových technologií a v neposlední řadě se zabývá kybernetickou bezpečností.

Kam by podle vás měla v následujícím desetiletí směřovat česká ekonomika a co budou její největší výzvy?

Rozhodujícím zdrojem růstu bude produktivita kapitálu a lidské práce. Ta by měla být výsledkem zvýšení kvality lidských zdrojů, uplatnění vědy a výzkumu, výrobních i technologických inovací, zlepšení organizace práce a manažerských dovedností. Stát by k tomu měl přispět menší byrokracií a vyšší transparentností vůči podnikatelské sféře. Národní hospodářská strategie by se proto měla zaměřit právě na zvyšování produktivity práce a propojení s dalšími segmenty.

Převzal jste rovněž ministerstvo dopravy. Jak jste spokojen s výstavbou silnic a dálnic v Česku?

Příprava stavby, než se vůbec kopne do země, u nás trvá v průměru 13 let. Samotná výstavba dálnice, když už se konečně začne stavět, trvá v průměru okolo tří let. To se musí samozřejmě změnit. V současné době se

staví 228,7 kilometrů dálnic a silnic prvních tříd. Naplno se rozjely práce na obchvatu Českých Budějovic nebo na D35 mezi Opatovicemi nad Labem a Časy. Stavět se začalo i na D7, kde se zkapacitní obchvat Panenského Týnce. Zahájeny byly také práce na druhé etapě obchvatu Frýdku-Místku.

Zrušil jste zakázku k elektronickým dálničním známám. Bude projekt nějakým způsobem pokračovat?

Zatím platí dosavadní postup, který ve spolupráci se Státním fondem dopravní infrastruktury zaštiťuje vládní zmocněnec pro IT a digitalizaci Vladimír Dzurilla. Zakázka bude kompletně zrušena a vypíšeme otevřenou soutěž. Pokud půjde práce dobrovolných programátorů převzít, pak jejich dílo využijeme a budeme následně řešit vysoutěžení podpory pro tuto část. Ty části zakázky, které je možné soutěžit otevřeně, tedy portál, e-shop a mobilní aplikace, budeme otevřeně soutěžit. Co se týče utajované části, proběhne výběrové řízení pro firmy s prověrkou. Naším cílem je v nejbližší době dokončit přechod na elektronickou verzi dálničního kuponu, který umožní jeho nákup po internetu a odstraní povinnost každoročního nalepování a odstraňování klasických samolepek.

Naším cílem je v nejbližší době dokončit přechod na elektronickou verzi dálničního kuponu, který umožní jeho nákup po internetu.

Ministerstvo dopravy byste měl vést až do konce volebního období. Jaké budou vaše priority?

Priorit je mnoho. Prvořadou je výstavba dopravní infrastruktury a urychlování přípravy staveb. Kromě zmíněné elektronické dálniční známky chceme zavést také jednu jízdenku na železnici. Klíčový je i výběr koncesionáře pro PPP projekt dostavby dálnice D4. Budeme se snažit zvýšit bezpečnost v silniční, železniční i letecké dopravě. Zmínil bych také využití nových modelů využití evropských peněz z Operačního programu Doprava 3, podporu kosmických aktivit, Národní kosmický plán na roky 2020 až 2025 a zpracování Koncepce veřejné dopravy a Dopravní politiky pro období 2021 až 2027.

€ Jana Poncarová

Karel Havlíček

Místopředseda vlády, ministr průmyslu a obchodu a od ledna 2020 i ministr dopravy. Je místopředsedou Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace a hlavním autorem vládní inovační strategie Czech Republic: The Country For The Future.



Rozhodující budou investice z domácích zdrojů

„Růst nákladů nutí společnosti zvyšovat produktivitu. V tom vidím výzvu pro české firmy, aby nejen udržely tempo, ale stále se zlepšovaly ve srovnání s mezinárodní konkurencí,“ říká náměstkyně ministra průmyslu Silvana Jirotková.

Jak atraktivní je nyní podle vás Česko pro zahraniční investice?

Z pohledu zahraničních, ale i domácích investorů jsme nadále atraktivní především proto, že je zdejší ekonomika stabilní. Růst nákladů spolu s moderními trendy nutí společnosti zefektivňovat vnitřní procesy, zavádět prvky automatizace a digitalizace a zvyšovat tak produktivitu. V tom vidím výzvu zejména pro domácí podnikatele. V případě zahraničních lze pak očekávat spíše růst ve specifických segmentech.



Víte už, jak úspěšný byl loňský rok s ohledem na zahraniční investice?

Částka CzechInvestem dojednaných investic v roce 2019 je podle předběžných odhadů zhruba o 40 procent vyšší než v roce předchozím. K tomu jistě přispěla i avizovaná změna zákona o investičních pobídkách. U zahraničních investic nás víc než kvantita zajímá kvalita. V jejich poklesu nevidím zásadní hrozbu, pokud se nám v dlouhodobém horizontu bude dařit vytvářet dostatek investic domácích.

V roce 2018 klesly přímé zahraniční investice v Česku o 51 procent. Jedním z důvodů byl i nedostatek pracovníků. Jak vidíte tuto situaci v budoucnu?

Celkový počet pracovních sil je dlouhodobě neměnný, dost možná bude klesat s ohledem na demografický vývoj. Jsme schopni ho částečně ovlivnit přílivem zahraničních zaměstnanců, nicméně hlavní by mělo být zavádění prvků digitalizace a automatizace tak, abychom se posouvali od manuálně náročných provozů k těm více technologickým. Tím uvolníme pracovní sílu pro další růst.

€

Češi si zaslouží spravedlivější důchody

„Důchodový systém by měl zajistit spravedlivé a důstojné důchody pro současné i budoucí důchodce. Pro ty, kteří během života budovali svou kariéru, i ty, kdo velkou část kariéry obětovali péči o děti a příbuzné,“ říká ministryně práce a sociálních věcí a místopředsedkyně ČSSD Jana Maláčová.

Opravdu potřebujeme důchodovou reformu?

Věřím, že si změnu důchodového systému zasloužíme. Zaslouží si ji jak současní důchodci, tak lidé pár let před důchodem, a dokonce i ti, kteří na důchod zatím ještě ani nepomysleli. Všichni mají totiž právo na příjem, který jim umožní důstojný a naplněný život i v důchodovém věku. To je také podle mě hlavní úkol důchodového systému. Ten současný svůj základní cíl dlouhodobě nenaplní, a proto potřebujeme změnu.

Co vám na současném systému státních důchodů vadí nejvíc?

Státní důchod má zajistit důstojnou penzi pro všechny a spravedlivě ocenit předchozí životní kariéru každého seniora. Současný systém ale nedělá ani jedno. Vždyť 7,7 procenta seniorů pobírá starobní důchod pod 10 tisíc korun. Téměř 300 tisíc seniorů nad 65 let žije v chudobě. Současný státní důchod tak stovkám tisíc seniorů nezaručuje příjem, ze kterého by bylo možné důstojně vyžít. Stejně tak státní důchod neoceňuje spravedlivě předchozí životní kariéru seniorů. Ženy mají každý měsíc v průměru o 2500 korun nižší starobní důchod než muži. Hlavním důvodem těchto nerovností je přitom předchozí výchova dětí. Těch, které budou v budoucnu odvádět pojistné a zajišťovat tak financování zase našich důchodů. Naš průběžný důchodový systém potřebuje ty, kteří vychovávají děti, stejně jako ty, kteří odvádí pojistné. Měl by je tedy i stejně oceňovat.

Jak by měla vypadat důchodová reforma?

Já navrhuji rozdělit současný první pilíř na nultý a první. Státní důchod každého seniora by se tak nově skládal ze dvou složek. Nultý pilíř by měl zajišťovat základní důchod stejný pro všechny. První pilíř by měl oceňovat před-

chozí životní dráhu každého seniora, jeho pracovní kariéru, výchovu dětí nebo třeba péči o příbuzné. Státní důchod by tak zohledňoval individuální osudy seniorů a zároveň by zajistil minimální základní důchod.

Ten by byl jaký?

Navrhuji ho ve výši 10 500 korun. S růstem mezd v čase by samozřejmě rostl také. Cílem je zajistit příjmy na úrovni minimálního životního standardu pro každého důchodce. Z toho důvodu má stejný základní důchod pobírat osmdesátiletý muž, dříve manažer velké společnosti, i pětasedesátiletá žena, která vychovala tři děti a pracovala za minimální mzdu. Důchodový systém totiž oběma musí podle mého názoru zajistit šanci na důstojně prožitě stáří.

To budou mít všichni důchodci stejně?

Ne. Předchozí životní dráhu každého seniora by měla ocenit druhá část státního důchodu, nový první pilíř. Ten by zohlednil předchozí pracovní kariéru, období péče a výchovy dětí u každého seniora. K ocenění výdělečné práce by měl sloužit jednoduchý systém ocenění výše výdělků a doby práce. Pro drtivou většinu lidí by tak vydělaná koruna zvýšila důchod stejně v současném i novém systému. Také rok práce by zvýšil důchod v novém systému přinejmenším srovnatelně jako v tom současném. K ocenění péče by nově sloužily fiktivní vyměřovací základy a bonus

Současný státní důchod nezaručuje stovkám tisíc seniorů příjem, ze kterého by bylo možné důstojně vyžít.



Jana Maláčová

Od roku 2018 je ministryní práce a sociálních věcí, poslední rok také místopředsedkyní ČSSD. Ve vládě se zaměřuje především na podporu rodin a téma stárnutí. V lednu letošního roku představila svou verzi důchodové reformy.

za výchovu dětí. Ten by zvýšil měsíční důchod seniora o 500 korun za každé vychované dítě. Díky fiktivnímu vyměřovacímu základu by se důchod každého pečujícího zvýšil minimálně stejně, jako kdyby pracoval za průměrnou mzdou. U těch pečujících, kteří měli vyšší příjmy, by pak bylo zvýšení důchodu díky fiktivním vyměřovacím základům ještě vyšší.

Jak by se lidé o výši svého důchodu dozvěděli?

Díky novému systému státních důchodů by se výrazně zvýšila informovanost občanů o jejich budoucích důchodech. Nově by totiž bylo možné každého občana informovat o jeho důchodových nárocích. Každý by na svém důchodovém kontě zjistil, jaký je současný stav jeho „důchodového účtu“, jak velký důchod může očekávat při dosažení důchodového věku nebo zda mu hrozí riziko, že ve stáří nesplní podmínky nároku na důchod. To v současnosti lze jen s těžší. Každý by tak nově byl předem a včas informován o tom, co ho v důchodu čeká. To by mu také pomohlo lépe se na život ve stáří připravit.

Vedl by nový státní důchodový systém ke zvyšování daní?

Důchodový systém a systém veřejných financí obecně potřebují reformu svých příjmů v každém případě. Ať už zůstane ten stávající, nebo vznikne nový. Je přitom nutné do financování důchodů zapojit další zdroj, obecně daně. Český systém financování důchodů totiž prakticky výlučně vychází z pojistného. A to je v Evropě raritou.

Vyšší zapojení obecných daní ale nutně neznamená vyšší zdanění pracujících. Je třeba diskutovat například o nastavení zdanění firem a kapitálových příjmů. Statistiky totiž ukazují, že velké firmy platí až o dvě třetiny nižší daně než ty malé a střední.

A co soukromé spoření na stáří? Potřebuje i to změny?

Na mnou navrženou reformu státních důchodů by měly navazovat změny třetího pilíře. Ten má totiž do systému vnést další prostředky a zajistit vyšší příjmy ve stáří především u lidí s vyššími příjmy. Změny třetího pilíře ale nemohou nahradit reformu státních důchodů. Ty budou vždy tvořit páteř důchodového systému. Státní důchody musí zajistit důstojné a spravedlivé penze všem. Soukromé spoření zlepší život v důchodu těm, kteří si mohou na důchod spořit.

Andrea Cerqueirová

Vláda si s penzijním systémem neví rady

Odborníci varují, že český důchodový systém je neudržitelný a do deseti let zkolabuje. „Bohužel, vyjádření pana premiéra a paní ministryně Maláčové ukazují, že důchodová reforma není jejich prioritou,“ říká předseda ODS Petr Fiala.

Myslíte, že je český penzijní systém v krizi? Opravdu je třeba ho reformovat?

O tom, že český penzijní systém směřuje k hluboké krizi, přece není sporu. ANO a ČSSD vládou společně už šest let a jejich politici nepřišli ani s náznakem jakékoliv důchodové reformy. Jediné, co dokázali, bylo zrušit takzvaný druhý pilíř. Přitom to byl jediný krok k důchodové reformě v České republice za posledních 30 let.

Opozice dlouhodobě kritizuje, že při současném nastavení nebudou v roce 2040 na důchody peníze. Z čeho vycházíte?

Kupříkladu ze Zprávy o stavu důchodového systému České republiky, kterou vydalo ministerstvo práce a sociálních věcí. Z jejích závěrů vyplývá, že pokud nedojde k výrazným změnám, tak v roce 2030 saldo důchodového pojištění spadne do záporných hodnot. Kolem roku 2060 by měl tento ukazatel dosáhnout úrovně téměř pěti procent HDP. To je v dnešních hodnotách alarmujících 270 miliard korun.

Myslíte, že stihne ještě něco vyřešit současná vláda?

Nebudete mi to asi věřit, ale byl bych velmi rád. Bohužel, vyjádření pana premiéra a paní ministryně Maláčové ukazují, že důchodová reforma není jejich prioritou a vlastně ani nevědí, jak s ní naložit. S penzijním systémem si nevědí rady. Takže od této vlády žádnou změnu nečekám.

Nejsme v současné situaci proto, že čeští politici včetně ODS dlouho těžili z toho, že se ekonomice dařilo, a nehlédli dál dopředu?

Není to pravda. Jak jsem už zmínil – jediný, kdo se reálně snažil o důchodovou reformu, byla koaliční vláda vedená ODS. S čím ale přišly za šest let vlády hnutí ANO s ČSSD? Pouze s destrukcí, když společně zrušily zmíněný druhý pilíř, a pak ještě s řadou expertních komisí, které ale nikdy nepřinesly žádný závěr.

Žádná zázračná penzijní reforma, která vyřeší stárnutí populace, neexistuje. Jaké je tedy řešení?

Je důležité se na celý problém podívat komplexně. Pokud chceme zmírnit stárnutí populace, tak musíme zajistit to, že se mladí lidé nebudou bát založit rodinu a že pro mladé rodiny bude dostupné bydlení. Poté je na místě se bavit o podpoře mezigenerační solidarity v rodině, aby mohly děti odvádět část svého důchodového pojištění přímo svým rodičům. A hlavně je třeba zvýšit podíl soukromých prostředků v důchodovém systému. Změna, o které se bavíme, tak musí stát na více pevných pilířích.

Vidíte ještě prostor pro nějakou formu druhého pilíře?

Pokud chceme zmírnit stárnutí populace, tak musíme zajistit to, že se mladí lidé nebudou bát založit rodinu.



O konkrétní podobě důchodové reformy je třeba se bavit, a to napříč celým politickým spektrem. Ale pokud nemá dojít k ohrožení výplaty budoucích důchodů, tak musí dojít k navýšení soukromých prostředků v celém systému. Druhý pilíř byl krokem, který měl ambici podíl soukromých prostředků zvýšit.

Pro důchodovou reformu je třeba zajistit peníze, kde je vzít?

Za prvé je třeba, aby ve vládě zasedly strany, které už nebudou chtít pouze projídat budoucnost. V současnosti jsme svědky až zběsilého rozhazování polokomunistické vlády, která pracuje podle hesla „po nás potopa“. Netýká se to bohužel jen penzijní reformy, ale i investic do infrastruktury či vzdělávání. Současná vláda sestavuje schodkové rozpočty, rozpouští rezervy a privatizační fond. O to složitější to budou mít vlády následující.

Bude řešení reformy penzí testem české politické kultury?

Bude důležité, aby zmíněná reforma měla co nejširší politickou podporu, aby po dalších volbách nedošlo opět k tomu, že nově nastupující vláda reformu pohrbí. A politický konsenzus v základních věcech je jedním z ukazatelů politické kultury, tedy ano.

Petr Fiala

Předseda Občanské demokratické strany a místopředseda Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. V letech 2012 až 2013 působil jako ministr školství, mládeže a tělovýchovy. V akademickém prostředí byl rektorem a prorektorem Masarykovy univerzity v Brně.

Může být taková reforma v časovém horizontu pěti let?

Důležité je, aby se na ní vůbec začalo pracovat. Poslední roky jen přešlapujeme na místě. Víme, že máme problém, ale nic se s tím nedělá. Současnou situaci máme zanalyzovanou, teď je potřeba přijít s konkrétními modely reformy a vybrat ten, na kterém bude co nejširší shoda a který bude zároveň i přehledný pro občany. Z mého pohledu bychom se ale měli v dohledné době, tedy do zmíněných pěti let, především dohodnout na hlavních pilířích, na kterých postavíme udržitelné a důstojné důchody.

Máte nějaký nápad, jak zvýšit celkovou finanční gramotnost mezi českou populací?

První, co máme a musíme udělat, je přehledný daňový systém. Když třeba sleduji nedávnou „kauzu“ ohledně zdanění točeného piva, tak se lidem ani trochu nedivím, že nevědí, k čemu se vztahuje jaká daňová sazba. Například u důchodového systému je podle mě na místě vést debatu o individuálních důchodových účtech, na kterých občan uvidí, kolik má na svůj důchod naspořeno. Není na místě si stěžovat na finanční gramotnost obyvatel, když jim stát situaci neustále ztěžuje a komplikuje.

€

Robert Šimek

Důchodová reforma musí být komplexní proces

Česko reformu důchodového systému potřebuje, ovšem dobře připravenou. „Nelze nejprve narýsovat potřebné výdaje a teprve pak pro ně hledat příjmy,“ říká předsedkyně Národní rozpočtové rady Eva Zamrazilová.

Bude mít Česká republika dostatek peněz na důchody v horizontu 15 let?

Stávající modely ukazují, že pokud se v nastavení důchodového systému nic nezmění, ocitne se tou dobou tento systém kvůli stárnutí populace v prohlubujícím se deficitu. Stát tedy bude muset důchody dofinancovávat i z jiných zdrojů, například z daňových příjmů, nebo se bude muset ještě více zadlužit. Nepůjde ale o nic nového. V posledních 23 letech byl totiž penzijní systém v přebytku jen sedmkrát. Rozdíl je ovšem v tom, že podle stávajících projekcí budou deficity v období zhruba po roce 2035 podstatně vyšší než ty, které jsme zažívali dosud.

Kdy začneme počítovat vážnější důsledky demografického vývoje?

K tomu dojde v době, kdy začnou do penze odcházet populačně silné ročníky 70. let minulého století – takzvané Husákovy děti. Při současném nastavení věku odchodu do důchodu to vychází na období po roce 2030. Zároveň navíc hrozí, že Česko v té době už nebude čistým příjemcem prostředků z EU, ale naopak čistým plátcem. Zhruba ve stejné době by se tak mohly sejít dva faktory, které budou mít na české veřejné finance nepříznivý dopad. K tomu je navíc potřeba si uvědomit, že stárnutí populace bude zvyšovat nároky také na systém zdravotnictví a sociální péče, což s sebou přinese další růst výdajů.

Prolomit hranici takzvané dluhové brzdy, 55 procent HDP, bychom měli kolem roku 2047. Co se po tomto roce stane?

Musíme udělat všechno pro to, aby se nic takového nestalo. Pokud by ale k prolomení dluhové brzdy přesto došlo, dojde k automatickému spuštění mechanismů, které by měly vést k udržitelnosti veřejných financí. Bude například potřeba odpovídajícím způsobem upravit státní rozpočet, zdravotní pojišťovny budou muset mít vyrov-

nané hospodaření. Opatření by se týkala také územních samosprávných celků.

Kde se podle vás udělala v minulosti největší chyba, co se týče důchodového systému?

Chyba byla mimo jiné v tom, že se téměř vůbec nemluvilo a nemluví o 300 miliardách korun deficitu, který důchodový systém od vzniku samostatné České republiky vygeneroval. Teď je sice demograficky příznivé období, ale dlouhodobě neřešený problém stárnutí populace nikam nezmizel. Doba, kdy se projeví, se bohužel neustále blíží. V posledních dekadách i letech jsme prohospodařili čas, který jsme měli na to, abychom se připravili.

Ještě před koronavirovou pandemií jsme měli nejnižší nezaměstnanost v Evropě, ekonomika sice zpomalovala, ale pořád rostla. To mohlo vyvolávat pocit, že obavy jsou přehnané...

Šlo bohužel jen o krátkodobý pohled. Ze střednědobého a dlouhodobého hlediska bude demografická změna vyvíjet na veřejné finance tlak, který si nyní lze jen stěží představit. Zatímco dnes připadají na jednoho člověka staršího 65 let zhruba tři lidé v produktivním věku, za 10 let to bude už jen 2,5 člověka. Za 20 let tento poměr klesne na 2,25 a záhy se dostaneme i pod dva lidi v produktivním věku na jednoho seniora.

Teď je sice demograficky příznivé období, ale dlouhodobě neřešený problém stárnutí populace nikam nezmizel.

Eva Zamrazilová

Od roku 2018 je předsedkyní Národní rozpočtové rady. V letech 2008 až 2014 byla členkou bankovní rady České národní banky, poté pracovala jako hlavní ekonomka České bankovní asociace. V minulosti byla členkou týmu pro makroekonomické analýzy a prognózy Komerční banky.

Vidíte jako problém současné udržitelnosti veřejných financí růst mandatorních výdajů?

Riziko je především v tom, že zatímco na straně příjmů je stát velmi závislý na vývoji ekonomiky, mandatorní a kvazimandatorní výdaje musí zaplatit, ať už se ekonomika vyvíjí jakkoliv. Z tohoto pohledu je růst mandatorních výdajů skutečně zásadní problém.

Neměli bychom se kromě krocení veřejných financí zaměřovat také na zvyšování produktivity práce?

To je samozřejmý předpoklad jakékoliv hospodářské strategie. Problém udržitelnosti veřejných financí to ale bohužel neřeší, protože předpokladem rozumného důchodového systému je udržení poměru mezi průměrným důchodem a průměrnou mzdou. Pokud ovšem poroste produktivita práce, projeví se to i růstem mezd, a tím pádem také růstem důchodů.

Co si myslíte o rozdělení prvního pilíře na solidární část a zásluhovou, jak navrhuje Komise pro spravedlivé důchody?

Rozdělení prvního pilíře důchodového systému samo o sobě problém nevyřeší. Návrh totiž vůbec neobsahuje otázku příjmové strany – tedy kde do budoucna na výdaje důchodového systému vzít peníze. Nelze nejprve narýsovat potřebné výdaje a teprve pak pro ně hledat příjmy. Důchodová reforma musí být komplexní proces zvažující hospodářské možnosti na jedné straně a sociální potřeby na straně druhé.

Změnou by mohl být i dřívější odchod do důchodu pro náročné profese či nižší daně a vyšší pojistné pro živnostníky. Jak se na tyto návrhy díváte?

Těžce fyzicky pracující lidé nutně musí mít stanovený dřívější věk odchodu do důchodu než ostatní. Na druhou stranu, pokud má být zachován ve stávajících zákonech zakotvený princip čtvrtiny života strávené v důchodu, mělo by dojít k prodloužení věku odchodu do důchodu u lidí narozených po roce 1980 zhruba o jeden rok a u lidí narozených po roce 1990 zhruba o dva roky. Vláda ovšem tuto změnu loni odmítla.

Dá se vůbec jakákoliv reforma v našem prostředí prosadit a dlouhodoběji udržet?

To předem nikdy není jasné. V žádném případě to ale neznamená, že máme rezignovat na hledání řešení a přestat se snažit reformy připravovat a provádět.

€
Miroslava Kohoutová

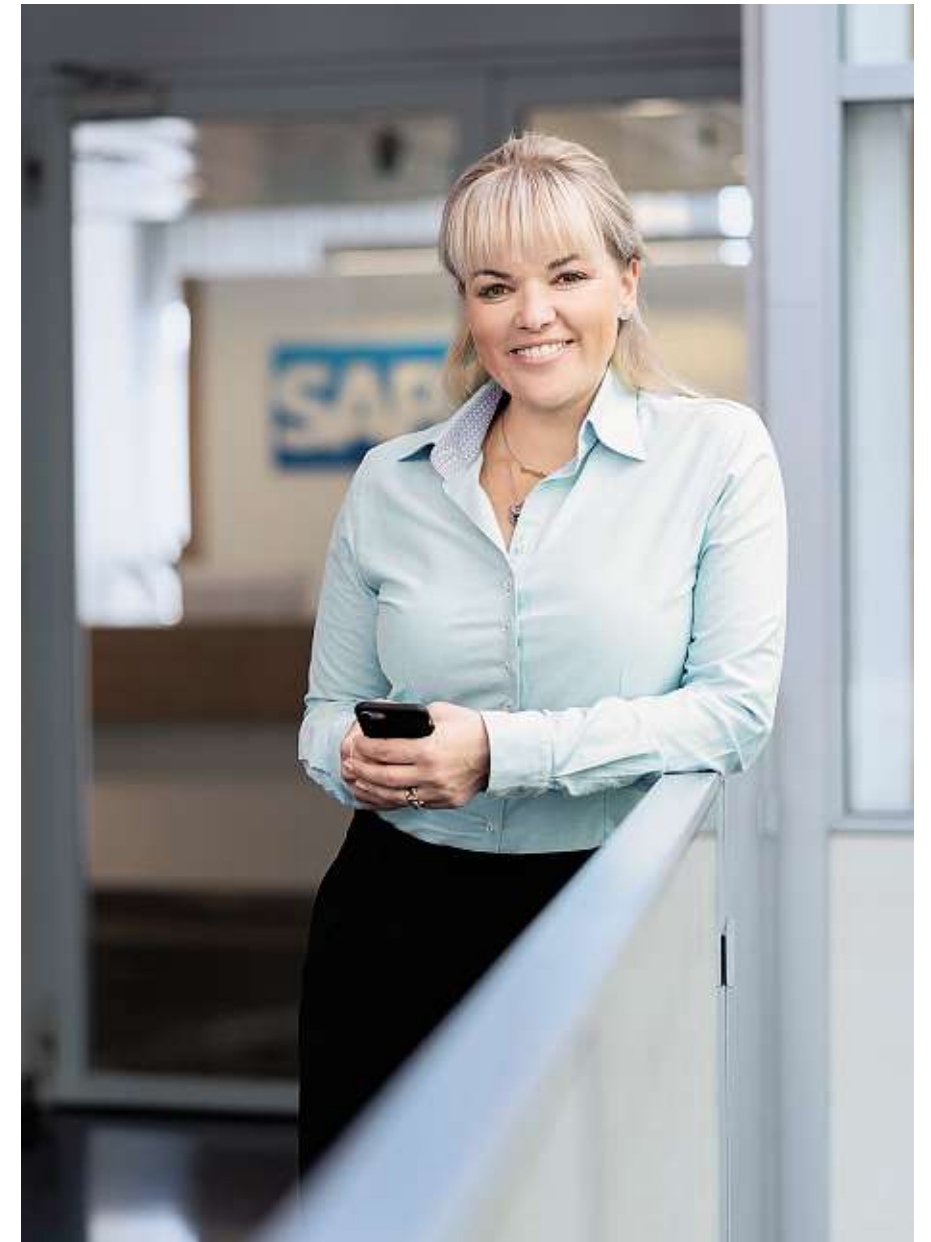


Firmám chybí data založená na zkušenostech

Význam zákaznické zkušenosti neustále roste. „Porozumění reakcím na vjemy poskytuje možnost nabízet zákazníkům personalizované služby,“ říká generální ředitelka SAP ČR Hana Součková.

Hana Součková

Od roku 2018 je generální ředitelkou společnosti SAP ČR. Do firmy nastoupila o čtyři roky dříve na pozici ředitelky českého a slovenského oddělení podpory obchodu. Od roku 2016 měla na starosti také rozvoj vzdělávacích programů pro obchodní týmy.



Vztah ke značce stále více utváří zákaznická zkušenost (CX). V čem je její význam tak silný?

Stejně jako v osobním životě je i v práci každá důležitá událost spojená s pocity, které ji doprovází. Zákazníci si totiž většinou zapamatují, jak se cítili. Pocit přetrvává, proto je velmi důležité, aby byl co nejpříjemnější. A právě o to dnes společnosti usilují.

Zvětšuje se význam CX proto, že vyrůstá nová generace zákazníků, kterou je těžší oslovit a udržet její loajalitu?

Je to pravda, ovšem neméně důležití jsou i „staří zákazníci“, jejichž očekávání roste stejně jako u těch nových. Personalizovaný přístup se tlačí do popředí. To znamená, že každého zákazníka, ať už je z generace X, Y nebo Z, se snažíme oslovit jeho preferovanou formou. Poznat svého zákazníka a dopřát mu výjimečný klientský zážitek je ale v dnešním dynamickém konkurenčním prostředí docela obtížné.

Jakým způsobem mohou firmám pomoci k efektivnímu využívání vjemů v zákaznické zkušenosti nové technologie?

Společnosti dlouhé roky sbírají provozní data o zákaznících, měří a ukládají obrovské množství dat o tom, co se děje. Reálně ovšem chybí data založená na zkušenostech. Ta dávají odpověď na otázku, proč se něco děje. Kombinací provozních a zkušenostních dat dokážeme mnohem lépe porozumět zákazníkům. Analýzou a pochopením těchto dat můžeme nabídnout správné věci správným klientům ve správný čas. To pak logicky vede i k nižším nákladům a většímu profitu.

Mohou to být právě vjemy, práce s nimi, jejich pochopení a využívání, které u stále náročnějšího zákazníka rozhodnou a zvýší jeho loajalitu ke konkrétní značce?

Všechny dostupné studie a názory expertů se shodují, že práce s vjemy a pocity je nesmírně důležitá. Ptát se a prověřovat pocity zákazníků, analyzovat je, porozumět jim a následně na ně přiměřeně reagovat je to, co společnosti pohání v dnešní ekonomice založené na zkušenostech.

Kolik má člověk vjemů a které z nich představují pro firmy zajímavý potenciál?

Psychologové rozdělují vjemy podle procesů na poznání, cit a vůli. Člověk má spoustu vjemů a může na ně různě reagovat. Potenciál je pro společnosti obrovský. Přitom se většinou stačí zákazníka jednoduše zeptat, jak se cítí. Například při různých interakcích, zda byla zvolena správná forma. Lidé se s vámi o to velmi rádi podělí. Především pokud jde o bezprostřední reakci. Mnoho společností si myslí, že umí na základě dat odhadnout vše, aniž by se svých klientů zeptaly. A to je velká chyba. Digitální technologie jsou v dnešní době tak vyspělé, že pomáhají s vnímáním pocitů, odhalují jejich význam a přinášejí doporučení, jak s informacemi naložit.

Je práce s vjemy jednou z cest, jak nastavit ideální zákaznickou zkušenost a získat konkurenční výhodu?

Ideální zákaznická cesta neexistuje. Porozumění reakcím na vjemy nám ale poskytuje možnost se neustále zlepšovat a nabízet zákazníkům personalizované služby.

Je to velká výzva, protože zákazníci i trendy se neustále mění. Příkladem může být módní průmysl, ve kterém se vjemy a požadavky mění skoro každý den. Nedávno jsme pro jednoho našeho klienta z módního světa vymysleli zajímavou inovaci. Mobilní aplikaci, která umožňuje během přehlídky zaznamenat pocity účastníků z předváděných modelů. Na základě aktuální zpětné vazby a předchozích zkušeností zákazníka jsou pak přímo v této aplikaci nabízeny vhodné produkty a doplňky s možností okamžitého objednání nebo zapůjčení. Aplikace byla přístupná všem, tedy i potenciálním zákazníkům, kteří módní přehlídku sledovali přes live stream, sociální sítě, ze záznamu na YouTube nebo doma u televize.

Jak lze vůbec vjemy pochopit a daří se to vždy správně?

Vjemy, přestože jsou analyzovatelné na pocity, se ne vždy dají správně a přesně pochopit. My v IT branži se o to samozřejmě snažíme a používáme pro měření pocitů sentiment, který se váže k dané události zákazníka. Existují algoritmy, které dokážou vyjádření pocitů po samotném zážitku zdigitalizovat a přiřadit k nim hodnotu sentimentu. Nejde o naprosto přesné měření, třeba sarkasmus a ironii někdy ani my sami nedokážeme jasně identifikovat, ale pro pochopení a následnou reakci je to velmi přínosné.

Dá se na nějakých příkladech ukázat, jak může marketing využívající moderní technologie pracovat se smyslovými vjemy člověka?

Naše technologie už nyní podporují personalizaci, deep learning, automatizaci či možnost kombinace zkušenosti a provozních dat v jednotlivých procesech interakce s klientem. A to v oblastech, jako jsou prodej, marketing či

služby zákazníkům. V marketingu naši zákazníci využívají sledování vjemů a analýzu pocitů už při prvotních konceptech nových produktů. Skvělým příkladem je společnost Under Armour. Ta využívá řízení zkušenosti Qualtrics XM při uvádění běžeckých produktů na trh. Díky zapojení budoucích zákazníků do definice designu a funkčnosti produktů má každoroční nárůst spokojenosti a loajality, což se projevuje v nárůstu tržeb.

Jsou vjemy důvodem, proč si většina bank i obchodů stále nechává kamenné pobočky?

Propojení off-line a on-line světa v byznysu je to, co reálně zákazníci stále očekávají – nezmizí proto pobočky bank a původně čistě on-line značky budou dále budovat kamenné prodejny, ve kterých se může zákazník s produktem blíže seznámit. Je to přirozená reakce na požadavky klientů. Smyslem je zachovat kontinuitu a jednoduhost při kombinaci digitálního a fyzického zážitku.

€

Miroslava Kohoutová

Existují algoritmy, které dokážou vyjádření pocitů po samotném zážitku digitalizovat a přiřadit k nim hodnotu sentimentu.

Dočasný management nabízí rychlé řešení různých situací

Může být dočasný management šancí pro firmy v nouzi? „Jde o dočasné využití externích zdrojů, které má větší efekt na výsledky,“ říká prezident Klubu finančních ředitelů a zakladatel projektu Strategic Partnership Dean Brabec.

Kdy je dobré využít služeb dočasného neboli interim managementu?

Jde o situace, kdy majitel nechce nebo nemůže vést firmu, chce se přesunout z exekutivy do dozorčích orgánů, hodlá ukončit podnikání nebo naopak firma touží po změně, hledá nové obchodní příležitosti, snaží se zlepšit výkonnost a sama toho není schopná. V některých případech se tak často jedná i o krizový management.

Je v pořádku, když má dočasný zaměstnanec přímý vliv na chod firmy?

Firma si najímá dočasného manažera proto, že si s nově vzniklou situací na trhu neví rady nebo by transformace vlastními silami byla extrémně dlouhá a finančně náročná. To bez vlivu na chod firmy, na její strategii, zdroje, finance, informační technologie a zaměstnance není možné.

Jak a kde najít dočasného manažera?

Na trhu existuje řada firem, které takové služby nabízejí. Jejich kvalita a schopnosti jsou ale diametrálně rozdílné. Dočasný manažer nebo skupina manažerů, protože ne vždy se jedná jen o jednoho člověka, musí mít praktické zkušenosti, většinou z velké korporace. Velmi dobrou kombinací je propojení dočasného manažera se skupinou lidí, kteří už řešili podobné úkoly v minulosti. Tito lidé totiž disponují postupy a mají metodiky, kterými mohou naplnit očekávání vlastníků mnohem rychleji. Úplně ideální je přístup postavený na takzvaném open consultingu, kdy má poskytovatel dočasného managementu síť expertů, kteří jsou mu k dispozici na zavolání. Manažer projektu si z nich pak vybírá nejlepší odborníky na danou problematiku.

Proč je interim management čím dál populárnější a využívanější?

Může být překvapivě mnohem levnější než klasický in-house management a kvalita řešení je výrazně vyšší, stejně jako přidaná hodnota. Jako vlastník nebo manažer máte za úkol změnit strategii, najít nové obchodní příležitosti, vytvořit pro vaši společnost nový podnikatelský prostor, ale bez zkušeností, informací, analytických nástrojů, metod a praktických zkušeností může takový proces trvat měsíce nebo roky. Vy ale výsledky potřebujete hned. Zkrácení procesů o dny a týdny, i když je na první pohled dražší, vám rychleji přinese návratnost vložených prostředků a zvýší hodnotu firmy. Je to podobné, jako když se rozhodujete o financování rozvoje společnosti z vlastních nebo cizích zdrojů. Levnějším řešením je samozřejmě druhá varianta.

Nepředstavuje dočasný manažer hrozbu pro stávající manažerský tým?

Interim manažeři jsou většinou lidé, kteří už dlouhodobě nechtějí zastávat exekutivní funkce, ale chtějí pomoci firmám najít rychlou a efektivní cestu k řešení jejich problémů. Opírají se přitom o své zkušenosti z předchozí kariéry. Interim management je pro ně příležitostí, jak rozšířit svůj nahléd, uplatnit své dlouholeté zkušenosti a předat své know-how jiným manažerským týmům.

Velmi dobrou kombinací je propojení dočasného manažera se skupinou lidí, kteří řešili podobné úkoly v minulosti.

Dean Brabec

Prezident a zakladatel Klubu finančních ředitelů, iniciátor projektu Strategic Partnership. Posledních 15 let vedl aktivity poradenské společnosti Arthur D. Little v CEE. Působil u renomovaných zahraničních firem Deloitte a KPMG Česká republika. Založil Mezinárodní energetické regulační fórum a pracoval v poradním sboru ERÚ.

Nazval bych to dokonce takovým posláním. Ale určitá hrozba tu je. Pokud se manažerský tým bude bránit změnám nebo nebude spolupracovat, pak může být v ohrožení. Ovšem jen svým vlastním přístupem.

Jak se liší manažer změnový, projektový a substituční?

Změnový manažer je tu od toho, aby pomohl realizovat nový koncept, změnu, nastavil a provedl společnost transformačním procesem. Takový člověk by měl mít komplexní zkušenosti s change managementem napříč podnikovými funkcemi a měl by být schopný pružně reagovat na změny interního a externího prostředí. Projektový manažer má naopak jednoznačně daný úkol, projekt, který má svůj cíl, pravidla, časový harmonogram a měřítko výkonnosti, které musí splnit. Měl by mít zkušenosti s projektovým řízením. Substituční manažer přichází často ve chvíli, kdy firma nemá dostatek vlastních kapacit a potřebuje na určitý čas zdroj, který pomůže překlenout časově ohraničené období, které je vyvoláno třeba nedostatkem pracovních sil na trhu nebo nějakou mimořádnou událostí ve firmě.

Co musí zvládat krizový manažer?

Úkolem je pochopit a popsat problém, tedy odpovědět na otázku, proč krizová situace nastala. Dalším krokem je na základě poznání a pochopení příčiny definovat souhrn opatření, která povedou nejen k odstranění dopadů krize, ale také k dosažení udržitelného rozvoje. V této fázi hledáme odpověď na otázku, co musíme udělat a kam zaměřit pozornost. Když už víme, proč se naše



firma dostala do krize a jaké kroky musíme podniknout, abychom odstranili její dopady, musíme naše opatření zasadit do časového rámce. Právě čas je klíčovým faktorem úspěchu, protože začít se musí okamžitě.

Jaká jsou rizika interim managementu? Co když si firma interim manažera vybere špatně?

Výběr špatného manažera, respektive týmu nebo firmy, která nemá dostatek zkušeností, patří mezi základní rizika. Dalším rizikem jsou náklady, tedy přínosy spolupráce, které musí být nastavené ještě před zahájením spolupráce. Nezbytným předpokladem úspěchu je průběžný reporting a systém včasného varování. Dopady na firmu mohou být fatální. Proto je třeba mít dobrý kontrakt a vyžadovat pojištění interim manažera nebo společnosti, která takovou službu poskytuje.

Co naopak může dočasný manažer firmě přinést?

Na základě svých zkušeností to může být především výrazné zvýšení hodnoty firmy, úspěšná exitová strategie, uvolnění rukou vlastníka od operativy, nalezení nových obchodních příležitostí a trénink či koučink současného managementu. Myslím, že přidaná hodnota je velmi vysoká, na rozdíl od práce konzultanta, který nemá většinou tolik praktických zkušeností.

Robert Šimek

Změna české ekonomiky bude spontánní

Jak je na tom Česko s digitalizací? „Bohužel nepatříme ke globálním lídrům. Současná pandemie ale digitalizaci některých procesů urychlila,“ říká partner společnosti Grant Thornton Česká republika Zbyněk Bolcek.

Trendem především v průmyslu, ale i ve službách a obchodu je automatizace a digitalizace procesů. Mělo by to být téma pro každého podnikatele?

Samozřejmě. Bez ohledu na konkrétní podnikání se do procesů automatizace a digitalizace koncentruje řada inovací, které pak v jednotlivých oborech více či méně ovlivňují konkurenceschopnost jednotlivých hráčů. Tyto inovace přinášejí vyšší efektivitu výroby, distribuce nebo prodeje. To znamená nižší náklady při zachování minimálně stejných standardů kvality, rychlejší uvedení produktů na trh, rozšíření nabídky a distribučních kanálů.

Automatizace procesů by neměla být izolovaným řešením nějaké dílčí věci, ale ideálně komplexním projektem. Není to ale drahá věc s nejistým výsledkem?

Je mnoho způsobů, jak dnes jednotlivé firmy a organizace přistupují k automatizaci a digitalizaci svých procesů. Komplexní projekty se týkají hlavně kapitálově silných společností s vysokým inovačním potenciálem, u kterých inovace v zásadě podmiňují zachování jejich postavení na trzích. Přístup menších firem bývá odlišný. Při omezeném výrobním sortimentu nemohou vše vsadit na jednu kartu a logicky preferují buď zavádění už alespoň částečně prověřených řešení, nebo se zaměří na vybrané části procesu, kde automatizace povede k co největšímu efektu. Tímto způsobem pak minimalizují svá rizika.

Kde se dnes nachází Česká republika v procesu budování Průmyslu 4.0?

Bohužel se nedá říct, že bychom v této oblasti patřili ke globálním lídrům. Nadnárodní koncerny mají vývojové centrály buď na svých domácích, nebo strategických trzích, mezi které Česko většinou nepatří. K tomuto stavu nepřispěla ani hospodářská politika státu v minulých letech, která spíše směřovala do podpory kvantity, ne

do inovačního potenciálu. Je proto nezbytné zahájit diskusi s globálními lídry v této oblasti a nabídnout jim takovou podporu, která by je přesvědčila, aby k nám přesunuli větší část svých vývojových kapacit nebo ideálně přímo pilotních projektů. Osobně ale více očekávám od „české cesty“, za kterou považuji podporu a podněcování inovací u malých a středních podniků. U nich vidím hlad po inovacích v nejširším slova smyslu, protože to je pro ně cesta k dalšímu růstu.

Jak si obecně stojí v digitalizaci české firmy? Kde zaostáváme, a kde jsme naopak napřed?

Česká společnost je v adaptaci digitálních technologií až překvapivě úspěšná, což platí zejména v oblasti služeb, konkrétně u maloobchodu, bankovníctví, komunikačních a mediálních služeb nebo u turistického ruchu. V kontrastu s tím stojí neuspokojivý stav digitalizace v oblasti veřejných služeb a státní správy.

S jakými úskalími se společnosti při zavádění principů Průmyslu 4.0 nejčastěji potýkají?

Bohužel velká část českých vývojových kapacit je součástí nadnárodních týmů a jejich výsledky jsou často „exportovány“ bez toho, aby se na jejich zavádění do provozu podílel širší řetězec českých dodavatelů. Principy Průmyslu 4.0 se pak vracejí zpět do lokálních výrobních závodů už

Nastalá situace přímo zapříčinila digitalizaci některých organizačních, obchodních a administrativních procesů.



Zbyněk Bolcek

Působí jako partner ve společnosti Grant Thornton Advisory, kde se zaměřuje hlavně na telekomunikační a technologické projekty. V minulosti pracoval také pro Český Telecom, GTS Czech a startupové firmy v oblasti telekomunikací a technologií.

digitalizace procesů utrpí daleko nižší ztráty, protože právě díky digitalizaci jsou schopny zajistit alespoň část svých procesů na dálku. Nastalá situace navíc přímo zapříčinila digitalizaci některých organizačních, obchodních a administrativních procesů ve firmách. Například většina vnitrofiremních schůzek i schůzek se zákazníky se ze dne na den přesunula z reálného světa do digitálního. I zatvrzelí odpůrci tohoto řešení přitom potvrzují, že se k jejich překvapení efektivita firemních procesů nijak zásadně nezhoršila. Z výše uvedených důvodů se tedy domnívám, že současná situace paradoxně pomůže prosazovat kroky směrem k větší digitalizaci.

Jaké budou další kroky vlády a průmyslníků? Lze očekávat nějakou podporu od státu, když máme být digitálním Českem?

Digitální Česko je ambiciózní vládní vizí, kterou nelze naplnit bez jasného taktického plánu. Nejsem ale zcela přesvědčený, že takový plán existuje a že všechny strany jasně znají svou roli a své úkoly. Spíše vnímám, že priority se na obou stranách přesunuly jinam, třeba zcela logicky k řešení nastalé situace spojené s pandemií koronaviru. Naštěstí bude k digitalizaci české ekonomiky docházet zcela spontánně. Osobně bych byl spokojený, pokud by se vládě podařilo zahájit diskusi s globálními korporacemi aktivními v Česku ohledně větší podpory lokálních vývojových center, co nejrychlejšího přesunu inovací do českých poboček a prohloubení spolupráce v oblasti inovací s českými výzkumníky a vývojáři. Z hlediska podpory inovací u menších firem by pak měly být vládními prioritami zajištění přístupu k know-how a jasný rámec pro podporu vývoje a adopce inovací.

jako hotová řešení zahraničních dodavatelů. Tady bych očekával, že by významnou roli měla hrát státní průmyslová politika, která by měla podpořit budování vývojových kapacit nadnárodních firem v Česku a zavádění inovací přímo v českých závodech. U středních firem jsou pak největšími úskalími zavádění principů Průmyslu 4.0, možnosti financování a přístup k know-how.

Podniky, které si chtějí udržet svou konkurenceschopnost a postavení na trhu, musí začít s digitalizací už nyní. Jak těžké to bude vzhledem k dozvukům pandemie koronaviru?

Pandemie koronaviru bude mít zásadní dopad na fungování podniků v budoucnosti a už dnes s sebou přináší ekonomické ztráty pro většinu firem, což minimálně z krátkodobého hlediska nutně povede k omezení investic. Na druhou stranu je zcela zřejmé, že firmy s vyšší mírou

Na neplatiče máme inteligentní scénář

S nástupem očekávané recese přibudou počty dlužníků, kteří nebudou schopni plnit své závazky. „Jsme na to připraveni jak po stránce technické, tak personální,“ říká jednatel společnosti B4B Inkasso Vladislav Bubík.

Kdo jsou vaši nejčastější klienti?

Věřitele můžeme rozdělit na dvě základní skupiny. První je B2C sektor, kam patří banky, nebankovní poskytovatelé úvěrů, energetické a telekomunikační společnosti či pojišťovny. Spolupráce probíhá v pravidelných intervalech a jedná se o velké soubory pohledávek. Zhruba 80 procent dlužníků jsou fyzické osoby, zbytek právnické subjekty. V B2B sektoru nejčastěji řešíme pohledávky v oborech doprava a spedice, odpadové hospodářství, technické plyny či inzerce. Spolupráce probíhá individuálně od velkých souborů pohledávek až po jednotlivé případy. Většina těchto věřitelů jsou právnické osoby.

Od jaké částky se vyplatí pohledávku vymáhat? Jsou nějaké případy, kdy to klientům nedoporučujete?

Obecně platí, že vymáhání pohledávek by mělo být rentabilní. Naši odměnu většinou tvoří provize z vymožené částky, která se pohybuje nejčastěji v rozmezí od pěti do 25 procent. V některých případech věřitel může náklady spojené s vymáháním požadovat po dlužníkovi. Obecně ale platí, že máme ve správě pohledávky v řádu stovek korun až po miliony. Dle morálního kodexu Asociace inkasních agentur, jejímž jsme členem, odmítáme vzít do správy pohledávky s nepřiměřeně vysokými úroky z prodlení, smluvními pokutami a náklady na vymáhání. Nedoporučujeme také předávat pohledávky promlčené nebo s nedostatečnými podklady.

Vinou pandemie koronaviru bude mít problémy s platební morálkou zákazníků celá řada českých firem. Jste připraveni na takový nárůst?

V současné chvíli je těžké předvídat další vývoj. Bude záležet, jak se k tomu postaví stát a jaké garance podnikatelům poskytne. Určitý nárůst pohledávek evidujeme už nyní, ale jedná se především o B2B sektor. S nástupem recese se bohužel zvýší nezaměstnanost a s ní i počty

dlužníků, kteří nebudou schopni plnit své finanční závazky. Pravděpodobně se nám tedy zvýší počty inkasních případů i v sektoru B2C, a to hlavně u bank, pojišťoven a mobilních operátorů. S předstihem očekáváme tuto změnu a jsme na ni připraveni jak po technické, tak po personální stránce.

Jak jste přizpůsobili postupy vymáhání pohledávek v době pandemie a jak je přizpůsobíte po jejím odeznění?

Nejsme vlastníky pohledávek, proto se snažíme maximálně respektovat přání a potřeby našich klientů, kterým předáváme veškeré naše postupy ke schválení. Od začátku pandemie úzce komunikujeme s našimi klienty a konzultujeme veškeré změny, které v rámci mimosoudního vymáhání zavádíme. S vyhlášením nouzového stavu jsme třeba zrušili osobní návštěvy inkasních inspektorů na dobu neurčitou. Klienti u nás oceňují především práci zaměstnanců našeho call centra. Po odeznění pandemie budeme k dlužníkům přistupovat opět individuálně a budeme zohledňovat nové podmínky, do kterých se třeba ne vlastní vinou dostali.

Počítáte s tím, že vám vzroste počet pohledávek, které se nepodaří vymoci?

Ano, sledujeme tento vývoj a dá se očekávat, že počet takových pohledávek vzroste. Je potřeba rozlišovat klienty hlavně v oblasti B2B, kteří nastavené dohody plnili

Od začátku pandemie úzce komunikujeme s našimi klienty a konzultujeme veškeré změny, které zavádíme.



Vladislav Bubík

Od roku 2003 je jednatelem společnosti B4B Inkasso, která se zabývá vymáháním pohledávek, a to jak mimosoudním, tak soudním a exekucním. V minulosti pracoval také jako jednatel společnosti Kasolvenzia Morava.

a z důvodu opatření v boji proti pandemii už toho nejsou schopni. Zde po dohodě s věřiteli vycházíme vstříc a nabízíme prodloužení splatnosti, nebo posečkání s termínem platby. Podobná situace platí i u fyzických osob. Bohužel velká většina dlužníků současné situace zneužívá, jsme tedy nekompromisní. Každý si musí uvědomit, že je to jen oddálení problému, které nevede k vyřešení jeho situace. Z tohoto důvodu očekáváme také nárůst pohledávek, které se budou muset vymáhat soudní cestou.

Jaké chyby dělají dlužníci nejčastěji při jednání s vámi? Je nějaký ideální postup, který je pro obě strany výhodný?

Nejčastější chybou bývá, že s námi dlužníci nekomunikují nebo komunikují pozdě. Pokud dlužník začne komunikovat včas, mají obě strany více prostoru pro sestavení dohody o narovnání dlužné částky. Rychlé vyřešení pohledávky je pro obě strany tou nejlevnější variantou. Pokud ale dlužník platbu neustále oddaluje, dluh se navyšuje o zákonné úroky z prodlení, případně o další poplatky. Nepodaří-li se dluh vymoci mimosoudně, může nastat soudní jednání a následná exekuce. Dlužník pak zaplatí daleko větší částku, než byla původní pohledávka.

Jak velkou komplikací jsou pro české firmy dluhy od zahraničních obchodních partnerů? Kolik procent všech pohledávek tvoří?

Vymáhání zahraničních pohledávek máme také v nabídce našich služeb. Ceny se liší podle místa či destinace, kde má dlužník sídlo. Bližší evropské země řešíme přímo z naší kanceláře, vzdálenější dlužníky „vymáháme“ přes spolupracující kancelář ve Vídni. Pokud má klient dostatečné podklady k pohledávce a není případ promlčený, je naše vymáhání většinou úspěšné. Často na něj totiž navazuje inkasní společnost v zemi dlužníka, která může vést případ až k exekuci. Zahraniční inkasní případy řešíme v desítkách kusů měsíčně, takže tvoří jen malé procento našeho portfolia.

Jak vám v oblasti inkasa a managementu pohledávek pomáhají moderní technologie? Jsou příslibem do budoucna?

V poslední době jdou naši klienti cestou snižování nákladů, a to hlavně u služeb. My musíme na tento trend reagovat, proto se ubíráme cestou digitalizace a robotizace těch kroků, které nám to umožňují, aniž by poklesla úspěšnost našeho vymáhání. Také dlužník by neměl zaznamenat, že vymáhání je neosobní, automatické. Dáváme důraz na některé kroky, kde je náš operátor nenahraditelný. Tímto trendem šetříme pracovní síly a zlevňujeme vymáhací procesy. Se stejným počtem operátorů jsme tak schopni stejně kvalitně zpracovat daleko větší počet pohledávek.

Robert Šimek

Nejlepší kalkulačka nemusí být vždy ta z Japonska

„V IoT se soustředíme na čtyři oblasti: zemědělství, vodohospodářství, energetiku a Průmysl 4.0,“ říká finanční ředitel Českých Radiokomunikací Michal Omelka. Budoucnost vidí ve využití LoRaWAN technologie.

Komunikační kanály procházejí řadou změn, který je v současnosti nejmodernější?

Pořád se vyvíjejí nové a v určitých oblastech dokonalejší komunikační kanály. K těm v současné době nejrozšířenějším patří stále e-mail, intranet a Skype.

Zdá se, že e-mail je nesmrtelný, proč?

Je to stejné jako s používáním papíru. Jeho konec se začal věštit už v 90. letech s nástupem počítačů, ale po 30 letech papír vedle tabletů a mobilů stále existuje. U komunikace platí, že ji potřebujeme mít určitým způsobem standardizovanou a mezi uživateli co nejvíce akceptovanou, jinak se nedomluvíme se všemi. V případě e-mailového účtu to šlo tak daleko, že je vstupní branou do nemalého počtu aplikací a sociálních sítí.

A myslíte, že končí doba dopisů, informací na nástěnkách či papírků s poznámkami na stolech?

Poučen historií, nechci věštit z křišťálové koule. Nejlepší kalkulačka nemusí být vždy ta nejmodernější z Japonska, ale ta, se kterou člověk umí pracovat. To znamená, že každému vyhovuje trochu něco jiného, a tomu by měl uzpůsobit i své pracovní prostředky. Přesto si ale dovoluji říct, že papírové dopisy budou mít své místo spíše už jen v oblasti literární.

Je pro firmu efektivní, když lidi pracující z terénu či z domova nesvolává na porady, ale pro kontakt s nimi využívá technologický komunikační kanál? Nebo pak chybí kontakt naživo?

Z mého pohledu je ideální kombinovat obojí. V Českých Radiokomunikacích pracují lidé v regionech a občas je i někdo na home officu. Pro ně je samozřejmě jednodušší a časově mnohem efektivnější využít Skype pro připojení se k pracovní poradě. Obecně jsem ale spíše zastáncem osobní komunikace. Když se vrátím k používání e-mai-

lu, jeho široká akceptovatelnost z něj částečně udělala mor digitální doby. V porovnání s verbální komunikací plýtvá čas strávený psaním na jedné straně a jeho čtením na straně druhé. Zároveň generuje větší množství nedostatečně či chybně vysvětlených úkolů. V tomto ohledu je verbální kontakt k nezaplacení a troufám si říct, že je zatím nenahraditelný.

Proč se České radiokomunikace rozhodly vstoupit do oboru Internet of Things – IoT?

Naše firma má ty nejlepší předpoklady, aby se stala úspěšným operátorem IoT sítě. Vlastní unikátní infrastrukturu, má bohaté zkušenosti se spolehlivým provozem sítí, byť jiného typu, a zaměstnává talentované a zkušené odborníky.

Jak se daří naplňovat očekávání?

V první fázi jsme se zaměřili na vybudování co nej kvalitnějšího pokrytí důležitých oblastí v Česku. V současné době máme pokryto téměř 90 procent obyvatelstva. Dále se už plošně nerozšiřujeme, spíše zkvalitňujeme služby a zaměřujeme se na vnitřní i podzemní prostory – takzvaný deep indoor. Samotnou síť stavíme už jen tam, kde pro ni existuje konkrétní obchodní využití.

Jakou nabízíte infrastrukturu pro IoT?

Nabízíme jednak pokrytí sítí s technologií LoRaWAN a dále také CRA IoT cloud, který umí zpracovat data

V porovnání s verbální komunikací plýtvá e-mail čas strávený psaním na jedné straně a jeho čtením na straně druhé.

Michal Omelka

Šestým rokem pracuje v Českých Radiokomunikacích, z toho poslední rok jako finanční ředitel. V minulosti působil jako controlling manager v Orco Property Group či v německé společnosti Bosch.



z jakékoliv sítě. Všechny naše služby jsou spolehlivé, s nejvyšší možnou bezpečností. Jako lídr na trhu s televizním a rozhlasovým vysíláním si ani v jiných oblastech nemůžeme dovolit hazardovat se svou pověstí. Spolupracujeme s řadou partnerů, kteří se zabývají oblastmi, na které se České Radiokomunikace nesoustřeďují, například koncovým využitím dat, tvorbou aplikací a podobně.

V jakých oblastech je v současnosti v Česku o IoT technologie největší zájem a na jaké oblasti se soustřeďujete?

Zaměřujeme se na čtyři oblasti: zemědělství, vodohospodářství, energetiku a Průmysl 4.0. Spolupracujeme také s jednotlivými obcemi. Speciální projekty máme pro kraje, které mohou zabezpečením IoT infrastruktury pomoci místním podnikatelům, firmám i institucím. V Moravskoslezském a Středočeském kraji poskytujeme propojení sítí, které mohou místní zájemci využívat. Příkladem může být středočeská Jesenice, kde pomocí IoT technologií hlídají obsah CO₂ ve třídách a tělocvičně místní školy, měří hluk a chystají další projekty.

V čem spočívá hlavní výhoda technologie LoRaWAN proti konkurenci?

Na trhu existuje několik technologií. Pouze LoRaWAN ale umožňuje obousměrnou komunikaci. Prostřednictvím čidla lze třeba uzavřít vodu v zavlažovacím systému nebo odpojit celé zařízení. LoRaWAN umožňuje energeticky nenáročný provoz a čidla vydrží v provozu i několik let bez nutnosti dobíjení a výměny baterií. Jsou tedy vhodná pro dálkové odečty energií, ochranu objektů, chytré parkování, lokalizaci osob i věcí, monitoring stavu ovzduší a sledování hladiny hluku. Využití najdou i zemědělci při sledování hladiny vody v napajedlech či pěstitelé při sledování teploty a vlhkosti ve skleníku nebo v půdě. Hoteliéři kromě on-line systému při řízení rezervací ocení

monitoring stavu prostor, chladniček, ale třeba i vířivek a bazénů. Využití LoRaWAN technologie je velmi široké a má velkou budoucnost. Mimo jiné několikanásobně snižuje náklady na pracovní síly.

Co brání zatím masivnějšímu využití IoT technologií v Česku?

Existují lidé i firmy s různým přístupem k novinkám v oblasti technologií. První skupinou jsou ti, kteří novinky vyhledávají a rychle zavádějí, protože tím získávají konkurenční výhodu. Druhou skupinou jsou firmy a osoby, které čekají, „jak se to vyvine“. V okamžiku, kdy jsou přínosy a výsledky nových technologií viditelné, přebírají je také. Třetí skupinou jsou spíše odmítači novinek. Ti se přidávají až ve chvíli, kdy je jasné, že by bez nich nebyli konkurenceschopní. Je to provázaný systém, který se povedlo nastartovat, rozjet a brzy se můžeme těšit na výsledky.



Andrea Cerqueirová

Digitální transformace nahrazuje procesy i firmy

„Aby bylo možné mluvit o digitální transformaci, musí se podniky zbavit papíru a porozumět vlastním datům,“ říká generální ředitel DXC Technology Bedřich Max Luft.

Digitalizace je velkým tématem. Co všechno si pod ní lze v podniku představit?

Digitalizace rozhodně není ničím novým. Už roku 1703 matematik Wilhelm von Leibniz vymyslel binární abecedu pro vyjádření hodnot našeho reálného světa pomocí bitů, tedy nul a jedniček. Pak se téměř 350 let nic nedělo, protože neexistovala žádná technologie, která by mohla Leibnizovy myšlenky rozvíjet. To, co se děje od 40. let minulého století, je více než přepis údajů reálného světa do nul a jedniček. Jedná se o digitální transformaci, kdy jsou právě díky digitalizaci některé věci nebo činnosti nahrazeny zcela novou realitou. Věc, která prošla jako jedna z prvních digitální transformací, je logaritmické pravítko. Nahradila ho kalkulačka a přestalo existovat. V současnosti se ale nejedná jen o předměty, které jsou digitální transformací nahrazeny. Jde o celé procesy a firmy.

Může být i digitální transformace, podobně jako třeba vzdělávání, pro firmu procesem, kdy lze stále přicházet na něco nového?

Samozřejmě. Jen si musíme uvědomit, že digitální transformace není projekt, který svěříte pouze svému IT oddělení. Je to agenda top managementu společnosti, kterou nemůže delegovat, protože se opravdu jedná o nejstrategičtější oblast rozhodování. A ke správnému rozhodování je potřeba vzdělání v této oblasti nebo pomoc externích konzultantů. Já bych doporučil některý z distančních kurzů špičkových zahraničních univerzit. Sám jsem v poslední době absolvoval dva takové a chystám se na třetí.

Někdo se digitální transformace obává kvůli možné ztrátě zaměstnání. Jak je možné skloubit digitalizaci s tím, aby zaměstnanci nepřišli o práci, ale získali novou pozici?

Této stránce digitalizace se podle mě věnuje víc pozornosti, než je nezbytně nutné. Ano, spousta stávajících profesí

bude z hlediska své kapacity zmenšena nebo nahrazena. Stejně jak se to stalo už mnohokrát v naší historii. Důležité je, aby o tom společnosti se svými zaměstnanci aktivně mluvily a pomohly jim se na tuto změnu připravit – nejlépe školením na nové oblasti, kde nám nyní lidská síla chybí. Dnes tu máme obrovský nedostatek programátorů a analytiků, na druhé straně obrovský počet lidí v rutinálních činnostech a provozech. To se musí změnit. Pevně věřím, že to jako společnost a lidstvo zvládneme.

Mohou v důsledku digitální transformace zaniknout nějaká celá odvětví?

Odvětví asi ne, ale firmy zcela jistě. Podívejte se, jak skončily takové giganty jako Blockbuster, Sports Authority nebo Thomas Cook. Ony jsou těmi, kdo nástup digitální transformace do svého odvětví nezvládnou.

A jaká odvětví mohou naopak vzniknout?

Digitální transformace se nese ve znamení souboje existujících a nově vzniklých digitálních platform. Aby bylo jasné, o čem mluvím: Apple a Apple Store, Amazon a jeho market platforma AWS, Microsoft a Azure, Airbnb či VRBO, Uber nebo Liftago, Kiwi. A můžeme jmenovat další. Je dnes naprosto nezbytné, aby se top management společnosti zabýval otázkou, jak začít svůj byznys transformovat do podobně otevřené platformy a jaké existující platformy využít. Nyní se otevírá cesta ke zcela novým zákazníkům a obchodním možnostem. Digitální

Je třeba si uvědomit, že digitální transformace není projekt, který svěříte pouze svému IT oddělení.



Bedřich Max Luft

Generální ředitel české pobočky DXC Technology. Po studiích na ČVUT v Praze pracoval řadu let pro firmu Hewlett Packard jako manažer služeb a ředitel obchodní jednotky.

důsledný. Druhým krokem je sběr a porozumění vlastním datům společnosti, a to nejen v informační oblasti, kam spadají finanční data a skladové zásoby, ale data o dynamice společnosti, tedy o strojích a chování zaměstnanců i zákazníků. Dále je potřeba shromažďovat data o externích faktorech působících na společnost. Jen tak je možné zahájit posun firmy na další výkonnostní horizont.

Vaše společnost DXC Technology poskytuje služby týkající se informačních technologií. Znamená to, že umíte, lidově řečeno, ušít digitální transformaci na míru?

Dalo by se to tak říct. Známe velmi dobře všechny jednotlivé IT komponenty a máme i velmi schopné architekty, kteří spolu se zákazníkem mohou budovat strategii a řešení. Kromě výše uvedených procesů digitalizace a využití dat pro řízení firmy nabízíme svým zákazníkům ještě dva přístupy. Zaprvé je to „utilizace“ IT služeb. Snažíme se své zákazníky přesvědčit, že některé komponenty IT řešení už není smysluplné řešit vlastními silami. Naopak výhodněji vychází koupit je jako službu. Zejména se jedná o IT infrastrukturu, dnes především cloudovou, provozní služby podpory a IT bezpečnost. Druhý přístup spočívá v konzultační pomoci při zavádění digitalizace do procesů zákazníka. Například jak využít data pro plánování v reálném čase.

Digitální transformace asi nemůže být ve všech firmách úplně stejná, jaké jsou rozdíly?

Základní věci jako odstranění papíru a využívání dat pro řízení společnosti jsou všude stejné. Liší se způsob, jakým bude management řídit jejich zavádění a můžeme říct, že jakési „znovuobjevení“ společnosti bude vždy unikátní. A to je i cílem. Aby firma věnovala hodně času hledání této nové unikátnosti pro své zákazníky.

€
Andrea Cerqueirová

transformace představuje obrovskou možnost na přeskupení trhu, protože ze své podstaty umožňuje jednoduchý vstup na trh zcela novým hráčům s minimálním kapitálem.

V čem vidíte největší úskalí v současné neefektivnosti některých podniků?

Jsou to v podstatě dva klíčové kroky, které musí v každém podniku nastat, abychom mohli mluvit o digitální transformaci. Jsou jejím nezbytným předpokladem. První je vlastní digitalizace. To znamená, že by se podnik měl zbavit papíru ve všech svých činnostech a nahradit ho elektronickou informací v IT systému. Tento proces musí být opravdu

System investičních pobídek je nastavený špatně

Jak je na tom česká ekonomika? „Historicky měla dobře našlápnuto, ale v posledních letech jí dochází dech,“ říká finanční ředitel společnosti PFNonwovens Marian Rašík, který loni získal ocenění Finanční ředitel roku.

Co považujete v současné době v oblasti finančního řízení za největší výzvy?

Asi bych ty výzvy rozdělil na externí a interní. K těm externím patří obrovský nárůst regulačních opatření a neustálé změny v daňových a účetních principech. Třeba každoroční změny v mezinárodních účetních standardech dospěly do fáze, kdy obyčejný smrtelník nemá šanci finanční výkazy pochopit a analyzovat. Z interních výzev považuji za nejsložitější nacházet vhodné kandidáty na pozice ve finančním oddělení. Když už se objeví schopný kandidát, tak ho primárně zajímá, zda bude muset cestovat, dělat přesčasy a zda by mohl pracovat dva dny v týdnu z domova. Osobně mám pocit, že takzvané generaci Y schází dravost, zapálení se porvat s problémy a ochota obětovat pro svůj úspěch něco navíc. Že jim prostě stačí odpracovat si to „své nejnutnější“.

V červnu 2018 dokončila společnost PF Nonwovens svou akvizici v USA, která byla dosud největší investicí české společnosti ve Spojených státech. Jak probíhalo sjednocení finančního řízení a vytváření jednotného reportingového systému?

Musím říct, že to bylo velmi náročné, protože jsme potřebovali co nejrychleji po převzetí výrobních závodů v USA a Číně začít kontrolovat jejich finanční toky a být schopni reportovat měsíční výsledky podle metodiky, na kterou jsou zvyklí naši akcionáři. Nakonec jsme to dokázali zajistit během necelých tří měsíců. A to navzdory tomu, že jsme se potýkali s mnoha problémy, jako byly odlišný systém plánování zdrojů nebo jiné účetní standardy.

Jak by měl reportingový systém fungovat v praxi?

Obecně by měl fungovat tak, aby poskytoval v co nejkratších termínech přesná data a vývojové trendy, které vedení společnosti umožní reagovat na aktuální vývoj a provádět správná rozhodnutí podložená daty. Měl by

umožňovat i tvorbu prognóz a modelů. Výstupy by měly být v přehledné – nejlépe grafické – formě a upravené podle potřeb uživatelů. Pro spousty detailních analýz je ale stále nejoblíbenějším prostředkem Excel.

Ještě před pandemií koronaviru se mluvilo o ekonomickém útlumu. Jak může finanční řízení firmám pomoci připravit se na ochlazení trhu?

Na téma budoucího vývoje existovala řada protichůdných názorů. Já osobně jsem se přikláněl k tomu, že po letech růstu asi dojde k určitému útlumu, i když to nemusí být rovnou krize. Na druhou stranu, dnešní svět je velmi citlivý a možných rizik je mnoho, jak nyní vidíme. Finanční řízení by proto mělo velmi pečlivě pracovat s plánovanou zadlužeností, zejména mít dostatečnou finanční rezervu. Nikdy nekončící proces je pak také hledání úspor v nákladech.

Co podle vás z dlouhodobého hlediska nejvíce trápí českou ekonomiku a české podniky?

Česká ekonomika měla historicky dobře našlápnuto, ale v posledních letech jí začal docházet dech. Jsme příliš závislí na automobilovém průmyslu, což je důsledek snahy podporovat investice, které přinesou co nejvíce pracovních míst. Teď se nám to ovšem vrací, protože rostou mzdové náklady, ale většina českých firem je nemá možnost zohlednit v cenách. Firmy se musí začít více orientovat na přidanou hodnotu, inovace, automatizaci a robotizaci

Finanční řízení by mělo pracovat s plánovanou zadlužeností, zejména mít dostatečnou finanční rezervu.

Marian Rašík

Od roku 2018 je finančním ředitelem společnosti PFNonwovens. V jejím představenstvu působí už od roku 2010, v minulosti byl finančním ředitelem společnosti Pegas. Loni získal prestižní titul Finanční ředitel roku 2018.

některých činnostech, zkoušet nacházet nové příležitosti a distribuční kanály. To se samozřejmě jednoduše řekne, ale mnohem hůře dělá. Proto se mi líbí iniciativa Průmysl 4.0, která vytváří platformu pro sdílení zkušeností s těmito procesy. Z obecných předpokladů je pak potřeba zlepšit využití peněz ze státního rozpočtu, stabilitu daňového prostředí a zjednodušit podnikání.

Myslíte si, že stát dostatečně podporuje investice? Jak podle vás funguje systém dotací?

Obávám se, že na tuto otázku mám dost vyhraněný názor. Dlouhodobě slyšíme z různých míst volání, že Česko nesmí být montovnou a je potřeba přilákat investice s vysokou přidanou hodnotou. Pak se ale podrobněji podíváte na systém investičních pobídek a zjistíte, že je nastavený přesně naopak. V mnoha případech jde o to postavit halu, do ní pořídit jednoduché technologie a zaměstnat co nejvíce lidí. A zisk generovat pokud možno od prvního roku, aby se dotace na daň z příjmu vyčerpaly v maximální možné míře. Za 10 let, po vypršení pobídek, pak hurá někam jít za levnější pracovní silou a lepšími daňovými pobídkami. Na druhé straně jsou tu firmy jako PFNonwovens, které investovaly velké prostředky do nejmodernějších technologií. Ty ovšem nevyžadují velké počty zaměstnanců, prvních několik let jsou v daňové ztrátě a nemají možnost daňové pobídky plně využít. U nás to bylo jen zhruba 40 procent. Jsme samozřejmě vděční i za tuto podporu, jen mě fascinuje, že se deklarovaný záměr a nastavení pobídek tak diametrálně liší. Co se týče dotací, tam je můj názor ještě radikálnější. Ty mají směřovat do infrastruktury a neziskových segmentů, jako

jsou výzkum a vývoj, zdravotnictví, sociální služby, kultura a vzdělávání. V případě poskytování dotací firmám se jedná o netransparentní narušování hospodářské soutěže a zbytečné vytváření prostoru pro korupční prostředí.

Přivítal byste přijetí eura?

To je pro mě trochu schizofrenní otázka. Jako finanční ředitel vidím především klady – zjednodušení platebních toků, úsporu bankovních poplatků, lepší přehlednost investičních projektů a nižší úrokové náklady. Jako člověk mám obavy, že eurozóna je více politický než ekonomický projekt, kde se tak úplně nedodrží pravidla, na kterých byla postavena. Takže jako občan si spíše cením práce České národní banky a jsem rád za vlastní měnu.

Jana Poncarová



Informační systémy pomohou těm, kdo je správně používají

Může systém SAP Business Warehouse pomoci v řízení firmy? „Důležitou roli hraje aktivní přístup a schopnost definovat, jaké informace potřebujete,“ říká člen představenstva společnosti Vetropack Moravia Glass Milan Kucharčík.

Jak využíváte systém SAP Business Warehouse ve vaší firmě?

Systém využívá celá skupina Vetropack, tedy všech osm závodů v sedmi zemích. Podle našich poznatků je jeho využití všude podobné – napříč firmou, jednotlivými odděleními i jednotlivci. Samozřejmě s různou četností a složitostí. Například oddělení kontrolingu využívá systém denně, mezi další časté uživatele patří prodej nebo logistika. Stále máme ale ještě určité rezervy, například v používání vedoucími nákladových středisek.

Jaké jsou hlavní výhody tohoto systému?

Business Warehouse je nadstavbou informačního systému SAP. Výhody tedy posuzujeme hlavně ve srovnání s ním. A z tohoto pohledu je nový systém jednoznačně více „uživatelsky přátelský“. Jde zejména o přehlednost, nastavení struktury reportů, zobrazení, exportování do Excelu nebo snadnější aktualizaci dat.

Jakým způsobem jde pracovat s reportingem z pohledu uživatele?

To je otázka takzvaného push-pull principu. Záleží na tom, kdo je koncovým uživatelem a co se získanými daty dělá. První možností je, že „expert“ zpracuje data a vytvoří požadovaný report, který pošle uživateli, například managementu, jako podklad k rozhodování. Nebo si koncový uživatel může v systému vytvořit report a získat data, která si sám analyzuje. To například požadujeme po osobách odpovědných za nákladová střediska.

Pro jak velkou firmu je systém vhodný?

Business Warehouse je navázaný na SAP. Nemám přehled o všech podnikových informačních systémech, ale myslím si, že firma, která si pořídí SAP, může využít i jeho nástavbu. Jde mimo jiné o otázku finanční náročnosti, nákladů a rentability s tím spojené. A také o potřebu firmy s daty takto pracovat. Mohu říct, že obecně nejde o úplně levnou záležitost.

Jaké informace prostřednictvím SAP Business Warehouse získáváte?

V systému vytváříme základní reporty, které jsou v naší skupině standardně dostupné všem. Sem patří zejména kvantitativní i kvalitativní informace o prodeji včetně rentability nebo marže a informace z logistiky, kam spadá například využití skladů či nakládání s vratnými obaly. Dále vytváříme také reporty pro interní audit, finanční analytické zprávy, reporty vyžadující kmenová data o zdrojích a produktech a také data z oblasti řízení kvality.

Žádný systém sám o sobě náklady neoptimalizuje. Záleží na uživateli, jak s výslednými daty pracují.



Milan Kucharčík

Manažer a člen představenstva společnosti Vetropack Moravia Glass, která je součástí švýcarského holdingu Vetropack. Od roku 2018 působí také jako viceprezident Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR. V minulosti byl finančním ředitelem společností Honeywell Aerospace a Thrall Vagonka Studénka.

Dají se jeho prostřednictvím řídit i případná rizika?

Systém umožňuje nastavit určité limity nebo podmínky tak, aby uživatel dostal informaci o potenciálním či existujícím riziku. Jde o kvalitní nastavení a zejména jeho respektování. Příkladem mohou být analýzy splatností pohledávek, překračování konkrétních nákladových položek, významné odchylky od plánu a podobně. Ale opět platí, že systém je jen nástroj. Jeho nastavení, vyladění a použití je na uživateli.

Přispívá systém ke strategickému řízení organizace?

Jako jeden ze zdrojů informací a podklad pro rozhodování určitě ano. Velkou roli ale samozřejmě hraje i aktivní přístup managementu a schopnost definovat, jaké informace ke strategickému řízení potřebujete.

Do jaké míry se prostřednictvím tohoto systému dají předpovídat budoucí události?

Pokud vím, tak Business Warehouse určité funkce a možnosti modelování obsahuje, u nás je ale zatím využíváme jen omezeně. Například při odhadování krátkodobého vývoje v prodeji.

Pomáhá systém k optimalizaci nákladů?

Žádný systém sám o sobě náklady neoptimalizuje. Záleží na uživateli, jak s výslednými daty pracují pro vyhodnocení, analýzy a řízení nákladů. Určitě tedy pomáhá, na druhou stranu ale může další zbytečné náklady vyvolat, pokud se s ním nepracuje správně.

Jak je přístup k reportům a datům zabezpečený?

Pro vstup do systému se standardně využívají autorizační matice. Přístupy a jejich změny podléhají poměrně přísné schvalovací proceduře, podobně jako v samotném systému SAP. O to složitější a administrativně náročnější je to pro nadnárodní firmu, která používá centralizovaný informační systém. Práce s vytvořeným reportem ale už samozřejmě přesahuje rámec technického zabezpečení. Tam rozhodují interní pravidla každé firmy.

Jste s novým systémem spokojeni?

Systém jsme pořizovali jako nadstavbu centrálního SAP. Od počátku bylo naším cílem ho maximálně využít. V zavádění a nastavování jde pochopitelně udělat řada chyb. Největší problém ovšem je, pokud se systém nevyužívá, to jsou pak vyhozené peníze. Domnívám se proto, že jsme s týmem dotáhli jeho využití na úroveň, kdy nám opravdu efektivně slouží a pomáhá. A těší nás, když objevíme, kde by jeho využití mohlo být ještě vyšší.

Robert Šimek

Z cifršpióna stratégem

Role finančního ředitele se definitivně posunula z pozice cifršpióna na pozici stratéga, který pomáhá určovat směr firmy, řídí strategické projekty a prosazuje zavádění nových technologií napříč firmou. Potvrzují to mezinárodní studie i on-line průzkum Klubu finančních ředitelů.

Pracovní náplň finančních ředitelů se v posledních letech přesouvá ke strategickému plánování, poradenství a k analytickým rolím, jak potvrzuje výzkum společnosti Accenture. Práce se tak neomezuje už jen na tradiční finanční funkce, ale přesouvá se do oblastí, které mají dopady na celou organizaci. Více než osm z deseti CFO vidí jako jednu ze svých hlavních funkcí identifikaci nových hodnot. Tři čtvrtiny z nich navíc uvádějí, že do jejich kompetence patří řízení transformace v rámci byznysu. „Svět podnikání se neuvěřitelně zrychluje. Řada rozhodnutí, která dříve trvala dny či týdny, se nyní provádí v reálném čase a v pozadí většiny procesů jsou nové technologie,“ potvrzuje generální ředitel české pobočky LeasePlan Martin Brix.

Digitalizace s rezervami

Finanční ředitelé se stávají také hnací silou digitální agendy. Celosvětový průzkum společnosti Stanton Chase uvádí, že pro 65 procent CFO jsou technologické změny největší výzvou. Celých 86 procent oslovených přitom uvedlo, že klíčovými technologiemi jsou pro ně nástroje pro analýzu dat a odhad budoucího vývoje.

„V oblasti finančního řízení došlo k velmi podstatným změnám. Za nejdůležitější považují posun od pasivní a reaktivní práce k proaktivnímu strategickému řízení. Od finančního ředitele se nově očekává, že bude šéfovi firmy parťákem v oblasti obchodních strategií, bude sledovat a zavádět nové trendy v oblasti finančních

analýz a pomůže identifikovat nové obchodní příležitosti,“ potvrzuje managing partner společnosti Stanton Chase Marek Huml. Díky automatizaci mohou finanční ředitelé plnit své úkoly rychleji a lépe. A nejen to, stále více se zabývají i digitalizací jiných funkcí a hledají nové způsoby používání technologií, které mění obchodní modely a otevírají nové zdroje příjmů.

Podle on-line průzkumu Klubu finančních ředitelů mají ovšem v Česku tyto změny ještě určité rezervy. O digitalizaci se zde hodně mluví, ale realita je trochu někde jinde. Digitalizace se nejčastěji týká jen podpůrných procesů, jako jsou postup schvalování, on-line reporting, zpracování faktur či cestovní příkazy.

Firemní strategie a reporting

Podle průzkumu společnosti Stanton Chase je pro 74 procent CFO prioritou firemní strategie, tedy hlavní strategický plán dané organizace, který definuje cíle a způsoby jejich dosažení. To jednoznačně vyplývá i z průzkumu mezi českými finančními řediteli, kteří dále uvedli, že jejich prioritami jsou také odhad budoucího vývoje, regulace a řízení rizik.

Osm z deseti CFO souhlasí s tím, že interpretace dat je nezbytnou dovedností finančního profesionála.



Mezi činnostmi, které patří do kompetence CFO, je i reporting. Nejčastěji má podobu jednostránkového reportu a finanční ředitelé ho připravují s využitím technologií SAP Business Warehouse nebo Power BI. „Business Warehouse je nadstavbou informačního systému SAP. Výhody tedy posuzujeme hlavně ve srovnání s ním. A z tohoto pohledu je nový systém jednoznačně více uživatelsky přátelský. Jde zejména o přehlednost, nastavení struktury reportů, zobrazení, exportování do Excelu nebo snadnější aktualizaci dat,“ říká člen představenstva společnosti Vetropack Moravia Glass Milan Kucharčík. „Systém přispívá ke strategickému řízení organizace. Velkou roli ale samozřejmě hraje i aktivní přístup managementu a schopnost definovat, jaké informace ke strategickému řízení potřebujete,“ dodává.

Mezi klíčové faktory výkonnosti patří podle on-line průzkumu EBIT, EBITDA či ROI. Z pohledu časové náročnosti ale reporting zabírá finančním ředitelům nejvíce času. Právě zde se tedy otevírá prostor pro digitalizaci. Hned za reportingem následují plánování, operativa a IT.

Nábor a školení talentů

Finanční ředitelé, kteří velmi často rozhodují o způsobech a výši odměňování zaměstnanců, nebývali ještě donedávna součástí HR týmů a nepodíleli se tak na řízení pracovníků a vyhledávání nových talentů. I tento stav se ale postupně mění. „Finanční ředitelé si přejí mít ve firmách větší zodpovědnost. Chtějí například řídit IT, HR, právní oddělení, nákup a někdy i obchod a prodej,“ potvrzuje Marek Huml.

Vzhledem k tomu, že se role CFO stále vyvíjí, vyvíjejí se také dovednosti potřebné k výkonu této funkce. Finanční ředitelé musí mít širokou škálu schopností a dovedností, od vizualizace dat po flexibilní myšlení. Až tři čtvrtiny z nich si navíc uvědomují, že se oblast jejich působení bude nadále posouvat od finančních znalostí k pokročilým digitálním, statistickým a provozním dovednostem a podpoře spolupráce.

Největší výzvou bude nábor a školení talentů. Proto je velmi důležité, aby finanční ředitelé pochopili, jak správně shromažďovat data a získávat z nich poznatky. Osm z deseti CFO souhlasí s tím, že interpretace dat je nezbytnou dovedností dnešního finančního profesionála. Ten by už neměl být zahleděný jen do čísel, ale měl by také dobře vnímat sociální vztahy. „Pokud je CFO schopný podporovat chod podniku a motivovat lidi kolem sebe, tak je jen otázkou času, kdy se mu podaří udělat krok o stupeň výš. Zejména v této době, kdy je potřeba se rychle rozhodovat, je to logická cesta. Důležité je mít tu správnou vizi a sdílet ji se svým týmem,“ dodává Martin Brix.

€
Robert Šimek

Mladým manažerům chybí hodnoty a slušné vychování

Firmy si často stěžují na přístup současné mladé generace. „Je to směs rozpaků, zlosti a pocitů nevďčnosti, když nastupující talenty nemají zájem tvrdě dřít,“ říká managing partner společnosti Stanton Chase Marek Huml.

Jak moc se svět řízení financí proměnil v posledních deseti letech?

V oblasti finančního řízení došlo k velmi podstatným změnám. Za nejdůležitější považuji posun od pasivní a reaktivní práce k proaktivnímu strategickému řízení. Od finančního ředitele se nově očekává, že bude šéfovi firmy parťákem v oblasti obchodních strategií, bude sledovat a zavádět nové trendy v oblasti finančních analýz a pomůže identifikovat nové obchodní příležitosti. Finanční manažeři si přejí mít ve firmách větší zodpovědnost. Chtějí například řídit IT, HR, právní oddělení, nákup a někdy i obchod a prodej.

Jak je to u velkých firem?

V mezinárodních firmách vidíme posun k větší centralizaci řízení. Není výjimkou, že namísto finančního manažera v každé zemi mají někoho, kdo finančně řídí několik zemí. S tím jde ruku v ruce i centralizace některých finančních funkcí nebo jejich outsourcing především v oblasti zpracování mezd, faktur a řešení pohledávek. Tím se finančnímu manažerovi otevírá nový prostor pro strategické oblasti a skutečné řízení. Čím dál větší roli hraje také digitalizace. Loni jsme na toto téma dělali celosvětový průzkum. Zjistili jsme, že 85 procent z několika stovek oslovených finančních manažerů považuje datové a prediktivní analýzy za technologie s největším dopadem na budoucnost. Zároveň 65 procent dotázaných považuje zavedení takových změn za výzvu.

Je třeba mít v tomto oboru talent, nebo jde hlavně o tvrdou práci?

Pro finanční řízení musí být člověk bystrý, umět rychle počítat a hlavně milovat čísla. Bez tvrdé práce se ale těžko dostanete na vrchol. Nejsem proto příliš překvapený, když si firmy stěžují na přístup současné mladé generace. Je to směs rozpaků, zlosti a pocitů nevďčnosti,

když nastupující talenty nemají zájem tvrdě dřít. Rovnováha mezi prací a soukromým životem je důležitá, ale mladým chybí základní vychování a hodnoty: zůstat loajální, pokud do mě firma investuje, mít srovnané účty ve vztahu k zaměstnavateli a podobně. Pokud jako zaměstnavatel máte investovat do zaměstnance po dobu pěti a více let, nechcete, aby vám po dvou letech odešel. To se ovšem běžně děje. Mladí nemají problém seknout zaměstnavateli s prací, odjet na půl roku do Střední Ameriky a po návratu se bez jakýchkoliv rozpaků vrátit na pracovní trh. Míst je hodně. Otázka je, jak budou tito lidé úspěšní po nynější změně ekonomické situace.

Co je potřeba pro to, aby byl z člověka dobrý finanční manažer?

Říká se, že to nejdůležitější se člověk naučí v mateřské škole. S trochou nadsázky to platí i pro finanční manažery. Počátek kariéry je právě období, které je pro většinu z nich mimořádně intenzivní, protože se musí co nejrychleji dostat do problematiky například finančního řízení. Kdo se chce udržet ve formě nebo ji zlepšit, musí se od této chvíle učit neustále, až do konce kariéry.

Jak to udělat, aby se investice do vzdělání co nejrychleji vrátila?

Efektivní investice do vzdělání je taková, která je systematicky řízená. Musí vycházet z kompetenční analýzy,



Marek Huml

Posledních 20 let vyhledává manažery pro seniorní pozice, od roku 2008 jako managing partner v Executive Search společnosti Stanton Chase. Současně je evropským lídrem pro vyhledávání CFO pozic.

před vyjednáváním. Rozhodovat se rychle, být zodpovědný, solidní a hledat společnou řeč jsou ale kvality, které chtějí obě strany.

Jaká je cesta od CFO k CEO?

CFO se musí ukázat jako člověk s citem pro byznys a schopností definovat a zavádět finanční i obchodní strategie. Musí se zajímat také o další oblasti, třeba o obchod, o výrobu a podobně. Ambiciózní a úspěšní finanční ředitelé chtějí řídit širší část společnosti, v jistých případech pro ně tedy nemusí být složité přejít na pozici CEO.

Je postup tímto směrem automatický?

Postoupit z pozice finančního ředitele na šéfa celé firmy není nic neobvyklého, ale není to úplně automatické. U obchodní firmy se spíše očekává, že se jejím šéfem stane obchodní ředitel, u výrobní firmy výrobní ředitel.

Jaké jsou dovednosti a kompetence, bez nichž se úspěšný CEO neobejde?

Musí to být přirozený týmový hráč, který umí s lidmi jednat a vycházet. Měl by také umět motivovat, rozvíjet ostatní a být ochoten vychovávat si nástupce. A samozřejmě to musí být skvělý stratég a rozumět svému oboru. Není ani tak složité stát se šéfem, spíš se na tomto místě udržet a něco dokázat. Víme, že průměrná životnost šéfů ve světě se zkracuje, odcházejí po třech až pěti letech. To je velmi krátký čas na to být úspěšný. Bez jasné firemní strategie a nastavení směru, kterým se firma vydá, to nejde. Stejně tak to není možné bez skvělého týmu, o který se můžete opřít.

Robert Šimek

Rozhodovat se rychle, být zodpovědný, solidní a hledat společnou řeč jsou kvality, které chtějí obě strany.

tedy z toho, co člověk umí, a směřovat k tomu, aby dalším vzděláním získal schopnosti, které potřebuje pro současnou nebo budoucí roli. Je třeba posilovat dovednosti, které jsou pro danou roli nejdůležitější, podobně jako ve sportovním tréninku. Celý vzdělávací proces je potřeba stále sledovat a vyhodnocovat.

Je složité obsazovat pozice CFO?

Dobrých lidí je nedostatek, ale to je naše úloha, abychom je našli. Je to detektivní práce, protože oslovujeme ty, kteří momentálně o změně práce neuvažují, a nasazujeme jim brouky do hlavy, motivujeme je ke změně. Problém vidím v už zmíněném vychování. Firmám trvá věky, než se vyjádří, kandidáti jsou často vrtkaví a obě strany utíkají

Rozvoj letiště financujeme z vlastních zdrojů

Pražské Letiště Václava Havla čekají velké změny. Kromě rozšíření Terminálu 2 jde také o zavádění nových technologií. „Digitalizace se bude týkat celého provozu,“ říká předseda představenstva Letiště Praha Václav Řehoř.

Když jste roku 2014 nastupoval do funkce, měl jste za úkol restrukturalizovat a zvednout hodnotu Českého Aeroholdingu. Podařilo se to?

Podařila se řada věcí. Svědčí o tom každoročně nejen hospodářské a provozní výsledky letiště, ale také například mezinárodní rating, který uděluje renomovaná agentura Moody's. V loňském roce nám udělila opět nejvyšší možný rating v České republice – A1 s výhledem pozitivní. To je potvrzení, že jsme ve výborné finanční kondici a neustále se rozvíjíme. Vysoký rating z nás dělá důvěryhodného partnera, mimo jiné pro získávání externích zdrojů financování, což je důležité při realizaci dlouhodobých rozvojových plánů.

Český Aeroholding přestal existovat roku 2018 a jeho nástupnickou organizací se stalo Letiště Praha. Co tato změna znamenala?

Fúzí Českého Aeroholdingu a Letiště Praha došlo k podstatnému zjednodušení dosavadních vnitrofiremních vztahů a procesů, což se projevilo na větší efektivitě fungování Letiště Praha a snížení provozních i administrativních nákladů. Z pohledu dalšího fungování a směřování letiště je podstatná především ucelená a jasná strategie, kterou jsme postavili na pěti hlavních bodech. Jde o bezpečnost, rozvoj leteckých aktivit, atraktivní prostor a služby vysoké kvality, optimalizaci provozních kapacit a rozvoj letištní infrastruktury. V neposlední řadě se jedná také o rozvoj projektu AirportCity, který má zatraktivnit letiště pro cestující i uživatele infrastruktury a přispět ke zvýšení leteckých a neleteckých výnosů.

Letiště Václava Havla v posledních letech hodně investuje. V plánu jsou nová parkovací místa, paralelní dráha, rozšíření terminálů i zmíněný projekt AirportCity, v jehož rámci by měla vyrůst například kongresová centra, hotely či soukromá zdravotnická

zařízení. V jaké jste nyní fázi a kde na to všechno vezmete peníze?

V první řadě je potřeba zdůraznit, že celý rozvoj letiště budeme financovat z vlastních zdrojů, popřípadě z půjček. Žádný z rozvojových projektů nezatíží státní rozpočet. Ministerstvo financí v listopadu loňského roku schválilo investici do první etapy rozšíření Terminálu 2, která by měla proběhnout v letech 2025 až 2028. O realizaci dalších projektů, včetně výstavby paralelní dráhy se rozhodne později v závislosti na aktuální situaci na trhu. S rozvojem v oblasti AirportCity Sever začneme ještě dříve. V prostoru mezi terminály by měla vzniknout nová estakáda, modernizované parkovací domy a veřejné prostranství s novými obchody, restauracemi a dalšími službami.

Které technologické novinky chcete na letišti zavést v nejbližší době?

Některé dílčí technologické novinky jsme už zavedli. Jde například o digitální navigace nebo technologii „self bag drop“ pro odbavení zapsaných zavazadel. Digitalizace se ale bude týkat celého provozu letiště. Technologický rozvoj jde ruku v ruce s rozvojem stavebním. Chceme se zaměřit na využití biometrie, tedy identifikace osob, nejen při odbavení cestujících, ale také v bezpečnosti. V oblasti neleteckého obchodu připravujeme projekt e-commerce. Zabýváme se také novými technologiemi v rámci mobility budoucnosti nebo monitoringem toku cestujících. V letošním roce vznikne konkrétní a komplexní technologická

Na pozici CEO nesmírně fouká a je osobním rozhodnutím každého člověka stoupnout si do tak silného větru.



Václav Řehoř

Od roku 2014 je předsedou představenstva Letiště Praha (původně Českého Aeroholdingu). V minulosti působil jako finanční ředitel a jednatel ve firmě CCS ze skupiny Fleetcor Technologies, poté byl jejím generálním ředitelem.

Několikrát do roka probíhají menší cvičení a zhruba jednou za rok a půl velká. To zatím poslední se konalo loni na jaře, kdy jsme simulovali leteckou nehodu. Příprava zabrala pět měsíců a cvičení se zúčastnilo 220 členů zasahujících složek, mezi nimi hasiči, zdravotníci, policisté, ale také dvě zdravotnická zařízení. Do akce bylo zapojeno přibližně 100 figurantů a 30 členů organizačního týmu a z výsledků vyplynulo, že jsme schopni na podobné situace nadstandardně rychle reagovat. Také součinnost s ostatními složkami integrovaného záchranného systému fungovala skvěle. Podobně jsou nastavené přesné postupy pro případ mimořádné události přiletu letadla s pravděpodobným výskytem nebezpečné nákazy. Také na tento případ jsme připraveni, a to napříč všemi bezpečnostními a provozními složkami letiště.

strategie, která bude navazovat na schválený plán rozvoje. Přesně určí a popíše technologie, které má smysl na letišti zavést.

Jak je letiště připraveno na mimořádné události, jako je například současná pandemie koronaviru? Je v tomto ohledu potřeba něco změnit?

Letiště Václava Havla Praha je jedno z nejbezpečnějších letišť v Evropě a tomu odpovídají také nastavená bezpečnostní opatření. Pro případ mimořádných událostí nebo nestandardních provozních situací existuje pohotovostní plán, který identifikuje jednotlivé mimořádné situace a přesně stanovuje postupy. Ty zahrnují úzkou součinnost všech zúčastněných složek. Na jednotlivé mimořádné události se neustále cvičíme a připravujeme.

V minulosti jste působil také jako finanční ředitel. Jaká je cesta od CFO k CEO?

Přejít do pozice CEO je dlouhodobý proces a vyžaduje změnu v myšlení a přístupu. Je k tomu nutné další vzdělávání, například formou koučinku nebo tréninků. Je potřeba mít vizionářské schopnosti, umět stanovovat dlouhodobé strategie, být dobrým personalistou a umět přenést klíčové myšlenky na ostatní. Zároveň by měl správný CEO umět balancovat mezi spíše konzervatismem právníků a finančních ředitelů a těmi, kteří jsou odpovědní například za marketing, investice nebo obchod, což jsou často lidé extrovertní a agresivnější v prosazování zájmů firmy. Na pozici CEO navíc nesmírně fouká a je osobním rozhodnutím každého člověka stoupnout si do tak silného větru.

Robert Šimek

Akviziční plány v nejistých dobách obvykle vyjdou těm odvážnějším

Přibývá v poslední době fúzí a akvizic? „Jejich globální objem byl loni podobný jako v roce 2018, ale změnila se struktura,“ říká bývalá finanční ředitelka Allianz pojišťovny Sonia Slavtcheva.

Roku 2016 se Allianz pojišťovna stala majitelem Wüstenrot pojišťovny. Co jí tato fúze přinesla?

Byla to tradiční transakce, která přinesla Allianz pojišťovně větší tržní podíl a vedla ke zvýšení produktivity. Do půl roku po akvizici se dokončila i fúze, bez které by se nedalo plně dosáhnout očekávané synergie. Celý proces přinesl velmi obohacující zkušenosti všem zaměstnancům. Tak jako nám cestování do cizích krajů pomáhá poznat sama sebe, tak i akvizice nové společnosti přispívá k tomu, že si lépe uvědomíme, v jaké firmě pracujeme a co jde ještě udělat jinak.

Zájem o fúze a akvizice je podle statistik v poslední době největší za poslední roky. Čím to je?

Rychlost, s jakou firmy musí transformovat své portfolio, se v mnoha případech nedá zvládnout bez fúzí. Odprodeje částí podniku se zároveň využívají k uvolnění kapitálu potřebného pro nové akvizice. Globální objem fúzí a akvizic v roce 2019 byl podobný jako v roce 2018, ale změnila se jeho struktura. Z regionálního hlediska se polovina všech transakcí uskutečnila v Severní Americe. S pokračující makroekonomickou nejistotou i snahou nenavyšovat nadměrně zadlužení využívaly korporace častěji akcie jako protihodnotu, což mělo za následek zvýšený počet takzvaných fúzí mezi rovnými. Objem těchto obchodů dosáhl v minulém roce rekordní úrovně a celosvětově vzrostl o 68 procent, za což mohly zejména transakce v Severní Americe. Rostoucí protekcionismus navíc vedl k tomu, že se společnosti více soustřeďovaly na fúzi a akvizice na domácím trhu než v jiných regionech světa.

Nebrzdila rozvoj fúzí a akvizic obava z ekonomické krize?

Ano i ne. Veřejně obchodované společnosti se snaží udržet silnou pozici a mít kapitálové rezervy na horší časy. Soukromé firmy naopak vidí v době poklesu více příležitostí a uzavírají transakce za nižší cenu s přesvědčením, že zvýší tržní hodnotu nově nakoupených podniků rychlou transformací a restrukturalizací. Podle analýzy BCG obchody uzavřené ve slabé ekonomice akcionářům přinesly více než transakce uzavřené v ekonomice silné.

Vypadá to, že globální nejistota akvizici plány spíše posiluje – není to paradox?

Pokud panuje nejistota a ekonomika zpomalí nebo se ponoří do recese, společnosti stejně nemohou fúze a akvizice ignorovat. Jsou prostě jen opatrnější při uzavírání transakcí. Taky se zvyšují odprodeje nevýkonných nebo strategicky se nehodících částí podniků. Akvizici plány v nejistých dobách obvykle skončí dobře pro ty, kteří jsou odvážní uzavřít transakci navzdory tržním okolnostem. Aby měli dostatek kapitálu nejen k zajištění stávajícího podnikání, ale i na nový byznys, vyjednávají nižší kupní cenu a poté provedou úspěšnou integraci. Pokud některý z těchto prvků selže, může to vést k selhání celého obchodu.

Rychlost, s jakou firmy musí transformovat své portfolio, se v mnoha případech nedá zvládnout bez fúzí a akvizic.

Sonia Slavtcheva

Vystudovala sofijskou Univerzitu národní a světové ekonomiky a MBA na University of Pittsburgh. Do Allianz přišla ze skupiny PPF, konkrétně z pozice finanční ředitelky skupiny Home Credit.



Řada firem investuje v Číně, která má v posledních letech komplikace ve vztahu s USA i s Evropou. Není to riskantní?

Je to obrovský rostoucí trh a bude tomu tak i v blízké budoucnosti. HDP Číny byl loni druhým největším na světě. Ještě před epidemií koronaviru se očekávalo, že čínská ekonomika letos poroste o šest procent, ve srovnání s očekávaným růstem HDP Česka o 2,3 procenta. Čína pokračuje ve svém vzestupu v Globálním inovačním indexu, čímž získává pevnou pozici ve skupině předních inovativních zemí. Samozřejmě že rizika existují. Je proto na potenciálních investorech vyhodnotit je a mít dobře připravený plán na jejich zmírnění. Nejen v Číně, ale v jakékoliv zemi z rozvojových trhů je důležité být flexibilní, očekávat nečekané a rychle reagovat.

Na trhu fúzí a akvizic panuje ostrá konkurence. Co rozhoduje o úspěchu?

Cena, cena a zase cena. Samozřejmě také strategická kompatibilita. Nejúspěšnější jsou ty společnosti, které umí současně odprodávat obchodní jednotky, které se už nehodí do jejich strategie. Uvolňují tím kapitál pro investice do posílení svých portfolií a na nákup vhodnějších jednotek.

Je motorem fúzí a akvizic zájem o nové technologie?

Vzhledem k tomu, že tempo inovací je neúprosné, je to rozhodně jeden z klíčových faktorů. Společnosti napříč všemi sektory i nadále vnímají technologické fúze a akvizice jako jeden z hlavních motorů růstu. Je to cesta k prozkoumání vznikajících technologií místo vlastního vývoje, který je často považován za pomalý a riskantní.

Firmy se potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Jak moc to jejich plány v oblasti fúzí a akvizic brzdí?

Když firmám chybí kvalifikované pracovní síly na přípravu fúze či akvizice, tak se dá využít pomoc zkušených konzultantských společností a investičních bank. Pokud jde o nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na samotné podnikání, fúze a akvizice jsou jednou z cest pro získání chybějících dovedností a talentů.

Jaká jsou v současnosti hlavní investiční rizika?

Investoři se začínají obávat vysokých cen firem, jejich rostoucího zadlužení a makroekonomické nejistoty spojené s očekávanou recesí. Na stole je také viditelné zpomalení německé ekonomiky. Velký vliv na zájem o fúze a akvizice mají i neustále se zvyšující regulatorní požadavky z důvodu ochrany národních zájmů či soukromí spotřebitelů a nejistota ohledně obchodních jednání mezi Čínou a USA. I takový nečekaný jev, jako je koronavirus, může ovlivnit řadu transakcí. Z těchto důvodů se dá předpokládat, že letos celosvětová hodnota fúzí a akvizic výrazně klesne.



Robert Šimek

Čeká nás velký rozvoj carsharingu v nejrůznějších podobách

Benzinové motory z trhu úplně nezmizí, ale budou na ústupu. „Očekávám, že kolem roku 2030 bude vedle sebe existovat mix všech možných typů pohonů,“ říká generální ředitel české pobočky LeasePlan Martin Brix.

Skupina LeasePlan se zavázala do roku 2030 snížit emise svého vozového parku na nulu. Proč?

Celá Evropa bude v následujících letech regulovat produkci CO₂ u nových aut, což povede k nárůstu prodeje elektromobilů na všech trzích včetně českého. Skupina LeasePlan chce tímto závazkem přispět ke zlepšení ovzduší v evropských městech. V české pobočce máme tým expertů, který firmám s přechodem na elektromobilitu pomáhá. Je toho totiž hodně, co musí firma změnit ve svém fungování, pokud má být její přechod na provoz elektromobilů úspěšný.

Očekáváte, že benzinová auta z trhu úplně zmizí?

Osobně si myslím, že kolem roku 2030 bude vedle sebe existovat mix všech možných typů pohonů. Neočekávám, že bude jednoznačně převládat jeden nebo druhý. Na různé typy tras se totiž hodí různé typy motorů. To znamená, že nyní nejvíce zastoupené motory – dieselový a benzinový – budou sice na ústupu, ale na trhu budou stále mít své místo.

Poroste úměrně tomu trh s elektromobily?

To bych neřekl. Přestože je vysoce pravděpodobné, že letos dojde ke zdvojnásobení počtu elektrických vozidel registrovaných v ČR. Stále to znamená růst ze současných 2500 vozů na 5000. V porovnání se západní Evropou jde o zanedbatelné číslo, a to i v relativních číslech. Pořízení elektromobilu je v Česku stále velmi drahou záležitostí.

Nejsou řešením hybridní automobily?

Hybrid je dvojí technologie v jednom autě. Dražší a komplikovanější. Emise se přitom o tolik nesníží. Je to

taková zvláštní přechodová záležitost. Očekávám spíš skok rovnou na elektromobily. Tedy pokud nebude nákup hybridů podporován nějakou speciální dotací, jako to vidíme v zahraničí.

Budou lidé elektromobily vůbec chtít?

V následujících letech se kvůli ekologickým regulacím výrazně zdraží nová auta, malá i velká. Příjem obyvatelstva taky poroste, ale ne takovým tempem. Lidi začnou přemýšlet nad tím, jestli vůbec potřebují vlastní auto. Mnohem výhodnější si bude auta pronajímat, půjčovat a sdílet. Čeká nás velký rozvoj carsharingu v nejrůznějších podobách.

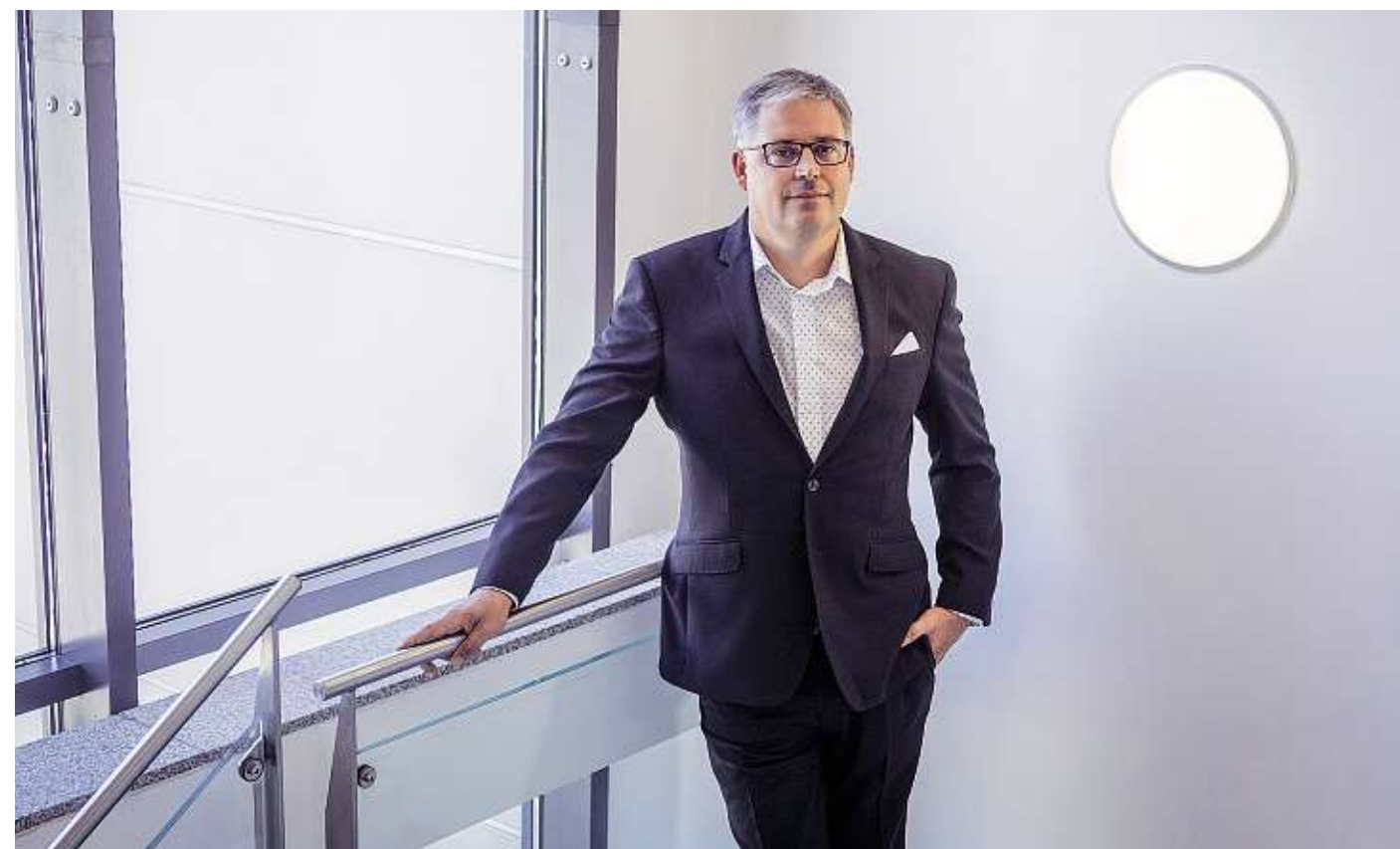
Jak dlouhý je nyní typický operativní leasing?

Nejčastěji uzavíráme smlouvy na 36 nebo 48 měsíců. Většina zákazníků si po skončení leasingu ihned pronajímá jiný vůz. Díky tomu jezdí neustále v nových, moderních a bezpečných automobilech.

Očekáváte, že na trhu leasingových společností dojde v nejbližší době k další konsolidaci?

Celá oblast mobility prochází velkými změnami, přichází doba alternativních pohonů, v dlouhodobém horizontu

Vzhledem k tomu, kolik možností nám současné technologie nabízejí, je třeba být vždy otevřený novým postupům.



autonomních vozidel. Hlavní roli hrají nejmodernější technologie a zkoušejí se nové obchodní modely založené na principech sdílení. To vše ale s sebou přináší také určitá rizika neočekávaných výkyvů na trhu. V takovém prostředí se lépe daří velkým hráčům, kteří mají dostatečné finanční zázemí a stabilitu. Lze tedy očekávat, že se jejich dominance na trhu bude nadále zvyšovat.

Jak moc se svět podnikání v posledních deseti letech proměnil?

Neuvěřitelně se zrychlil. Řada rozhodnutí, která dříve trvala dny či týdny, se nyní provádí v reálném čase. Technologie jsou v pozadí většiny procesů. V důsledku toho roste poptávka po zaměstnancích s dobrou úrovní digitálních dovedností a současně i schopnostmi týmové práce.

Co je nejdůležitější etapou vzdělávání zaměstnanců?

Asi nejtěžší je dodat takovou úroveň vzdělávání, která splní očekávání všech zúčastněných. Jak očekávání zaměstnanců ohledně formy a obsahu, tak zaměstnavatelů, kteří chtějí mít jistotu, že absolventi umí použít nabyté znalosti v praxi. V dnešní době, kdy se způsoby lidské komunikace tolik mění vlivem technologií, je to asi největší výzva.

Jak dosáhnout toho, aby investice do proškolení zaměstnanců měla rychlou návratnost?

Jde o to, jakou formu školení firma zvolí. Vzhledem k tomu, kolik možností nám současné technologie umožňují, je třeba být vždy otevřený novým postupům, které

Martin Brix

Od roku 2018 je generálním ředitelem české pobočky společnosti LeasePlan, která je lídrem v oblasti správy podnikových automobilových flotil. V minulosti byl v téže firmě finančním ředitelem a získal ocenění Finanční ředitel roku 2016.

bývají sice dražší, zato výrazně efektivnější než ty tradiční. V poslední době mě například zaujalo využití virtuální reality pro školení u technických profesí.

Je třeba mít v tomto oboru talent, nebo jde hlavně o tvrdou práci?

Talent je dobrým předpokladem pro výraznější kariérní růst, ale motivace a píle jsou daleko důležitější.

Jak obtížná je cesta od finančního ředitele k řediteli generálnímu?

Snadná, pokud není finanční ředitel příliš zahleděný do čísel a dokáže dobře vnímat vazby mezi čísly a sociálními vztahy. Pokud je schopný podporovat chod podniku a motivovat lidi kolem sebe, tak je jen otázkou času, kdy se mu podaří udělat krok o stupeň výš. Zejména v této době, kdy je potřeba se rychle rozhodovat a umět rozumně riskovat, je to logická cesta. Důležité je mít tu správnou vizi a sdílet ji se svým týmem.

Robert Šimek

Je na zákaznících, aby si vybrali svůj typ auta

Co je potřeba udělat pro větší podporu čisté mobility? „Prvním krokem je změna našeho myšlení,“ říká generální ředitel společnosti Mercedes-Benz Cars pro Českou republiku Wolfgang Bremm von Kleinsorgen.

Jak byste popsal celkový stav mobility v Česku?

Česko jsem si doslova zamiloval, zdejší lidi a jejich velkou otevřenost novým technologiím. Zákazníci naší značky Mercedes-Benz jsou velice dobře informovaní, mají skvělý přehled a většinou také velmi dobré technické znalosti. Zvláště jemný smysl pro estetiku Čechů byl pro mě od prvního okamžiku ohromující. A to může být jeden z důvodů velmi dobrého vývoje našich prodejních výsledků. Cílem designu firmy Mercedes-Benz je reprezentovat princip „udržitelného moderního luxusu“.

Jaké hlavní výzvy, trendy a problémy v automobilovém průmyslu nyní vidíte?

Jako Mercedes-Benz samozřejmě chceme dále stabilizovat naši pozici v prémiovém segmentu. Především se ale jedná o spokojené zákazníky, kteří se cítí dobře s naší značkou, našimi výrobky a službami. Proto my jako importér i naše dealerská prodejní síť investujeme velké úsilí do vysoké profesionality. Kromě toho, že jsme distributorem automobilů a služeb, jsme v Česku také významným zaměstnavatelem. To mimo jiné zahrnuje i vlastní výrobní závod Mercedes-Benz, který vyrábí autobusy v Holýšově. Jako obrovskou výzvu a příležitost pro automobilový průmysl zde vidím stále nízký podíl plug-in hybridních vozidel, která spojují vysokou úroveň jízdních zážitků a ekologicky nízké emise.

Jak se díváte na roli aut dnes a v blízké budoucnosti, především ve vztahu k alternativním a udržitelnějším způsobům dopravy?

Provedli jsme intenzivní průzkumy trhu po celém světě, abychom lépe porozuměli úloze osobního automobilu v budoucnosti. A výsledek byl zcela jasný: lidé budou nadále chtít své vlastní auto. Budou se objevovat nová řešení mobility, jako je sdílení automobilů nebo spolujízda, ale jen málokdo si dokáže představit, že by se kvůli tomu

vzdal svého automobilu. Zejména rodiny s dětmi a lidé z míst s horší dopravní obslužností vidí vlastní vůz jako nutnost. Auto je navíc vždy velmi emotivním tématem. Jde o vyjádření osobní svobody a hodně vypovídá o vaší osobnosti.

Může být za takových předpokladů doprava ekologická?

Jako příklad bych uvedl výzkum, který prokázal, že nejnovější dieselový automobil může být tak ekologický, že vzduch, který vypouští, je čistší než ten, který nasává z okolí. Tím chci naznačit, že jakmile dojde k výměně stávající flotily, obnově vozového parku, dojde také k významnému obratu v emisích z dopravy. V oblasti spalovacích motorů se v automobilovém průmyslu udělaly skutečně velké pokroky, k tomu se zásadním způsobem rozšířila nabídka zajímavých hybridních vozidel typu plug-in, která mají dlouhý dojezd na elektromotor, a roste také počet plně elektrických vozidel.

Která evropská a světová města jsou největší inspirací pro současnou mobilitu?

Nechci jmenovat žádné konkrétní, ale je zde spousta měst se zajímavými řešeními mobility – od nejmodernějších druhů veřejné dopravy přes chytré parkování a sdílené dopravní prostředky až po inteligentní systémy řízení. Vel-

Jako obrovskou výzvu a příležitost pro automobilový průmysl vidím stále nízký podíl plug-in hybridních vozidel.



kou pozornost si zaslouží také zavádění různých úrovní autonomní jízdy.

V čem vidíte hlavní přednosti elektromobility?

Určitě nulové lokální emise a nízká hluchost. Řidiči také oceňují svižnou akceleraci, a pokud se řídí doporučenými pravidly jízdy, mohou například díky rekuperaci snížit opotřebení brzd. Na mnoha trzích navíc elektromobily profitují z různých pobídek a výhod.

Jaké jsou překážky k plošnému rozvoji elektromobility v Česku a jak si myslíte, že je možné je překonat?

V první řadě je na zákaznících, aby si vybrali požadovaný typ automobilu. My musíme nabízet auta a služby, které splní jejich očekávání. Pevně věřím, že nejnovější hybridní vozidla Mercedes-Benz plug-in hybrid, která umožňují jízdu s elektromotorem zcela bez emisí a v případě dlouhé cesty zajistí posádce stejný komfort jako vozidla se spalovacími motory, budou pro české zákazníky velmi zajímavá. Pro plně elektrická vozidla by byla potřeba hustší veřejná infrastruktura dobíjecích stanic.

Jak se změní každodenní život s elektrickým vozidlem, pokud jde o styl řízení, dojezd nebo nabíjení?

Analyzovali jsme jízdní zvyklosti velkého počtu lidí. Například s dnešním plug-in hybridem by zhruba 80 procent lidí mohlo své každodenní jízdy zvládnout pouze na elektrický

Wolfgang Bremm von Kleinsorgen

Od loňska je generálním ředitelem společnosti Mercedes-Benz Cars Česká republika. V koncernu Daimler AG pracuje od roku 1997. Vystudoval technologickou univerzitu RWTH Aachen.

pohon. Případné delší trasy pak urazí s nízkou spotřebou i emisemi s moderním naftovým či benzinovým motorem.

Co chtějí zákazníci elektrických automobilů a jaké jsou jejich obavy?

Osobní automobil zůstává symbolem svobody. Většina zákazníků si proto chce zachovat pohodlí a svobodu v mobilitě, aniž by se cítili příliš závislí na vnějších faktorech. Musíme jim vysvětlit, že i s elektrickým autem to jde, jsou-li splněny určité předpoklady, například už zmíněný větší počet dobíjecích stanic.

Co by se na poli podpory čisté mobility dalo dělat lépe?

Prvním krokem je změna našeho myšlení. A samozřejmě musíme také udělat vše pro to, abychom se na změnu co nejlépe připravili, včetně naší prodejní sítě. Naším cílem je nabídnout co nejlepší řešení nových výzev v oblasti prodeje i služeb.

Robert Šimek

Golf na nejvyšší úrovni je svou komplexností jedním z nejtěžších sportů

Co by pomohlo českému golfu? „Jednoznačně úspěch českého hráče na nějakém světovém turnaji,“ říká majitel skupiny D+D a organizátor golfových turnajů v Česku Petr Dědek, který nově podporuje i hokejové Pardubice.

Jak se developer dostane ke golfu?

Zkusil jsem ho hrát a nadchl mě natolik, že se mu věnuji už více než 10 let. Golf je plnohodnotný sport. Bohužel stále přetrvávají různé mýty, že jde pouze o společenskou zábavu, že je jen pro starší nebo pro bohaté. Golf na nejvyšší úrovni je svou komplexností fyzické a mentální přípravy jedním z nejtěžších sportů. Cenově je srovnatelný s lyžováním. V Česku naštěstí v posledních letech přibývájí mladí hráči, což je dobře.

Co pro popularitu golfu děláte?

V rámci mé promotérské společnosti Relmost se snažíme měnit pohled na golf tím, že už od roku 2012 pořádáme turnaje Challenge Tour a od roku 2014 turnaj Czech Masters, který je součástí European Tour, tedy hlavní světové série. Na každý ročník se snažíme přivést nějakého zajímavého hráče, který v Česku ještě nebyl. Loni to byla například velká světová hvězda Jihoafričan Ernie Els. Díky tomu postupně roste i počet diváků, kteří na čtyřdenní turnaj dorazí. Aktuálně jsme těsně pod hranicí 30 tisíc návštěvníků, což považujeme v rámci golfové akce za mimořádný úspěch. Těší nás, že jsme se posunuli mezi nejprestižnější sportovně-kulturní akce v republice.

Co dalšího by k většímu zájmu Čechů o golf přispělo?

Jednoznačně úspěch českého hráče na nějakém světovém turnaji. Součástí naší podpory je proto i snaha umožnit českým golfistům startovat na velkých turnajích, aby získali zkušenosti, prošli složitými kvalifikačními systémy

a mohli změřit své síly s těmi nejlepšími profesionály. Je to velká motivace a vidíme, že úspěchy pomalu přicházejí.

Jak jsou na tom česká hřiště v porovnání se světem co do kvality povrchu, zázemí či infrastruktury?

Velmi dobře. Právě proto se tady mohou konat turnaje European Tour a Challenge Tour. Hřištím hostitelství pomáhá marketingově, je to pro ně skvělá reklama. Přilákají třeba zahraniční turisty, kteří cestují za golfem. Právě tyhle zdroje příjmů budou pro hřiště do budoucna čím dál důležitější.

Nedávno jste investoval do televizní stanice Golf Channel, proč?

Golf Channel ideálně doplnil naše golfové aktivity. Jednou z priorit bylo získat práva na veškeré dostupné golfové přenosy, což se podařilo. Právě díky exkluzivnímu obsahu je program atraktivní i pro zadavatele reklamy.

Chceme, aby čeští hráči získali zkušenosti, prošli složitými kvalifikačními systémy a mohli změřit síly s těmi nejlepšími.



Petr Dědek

Jeho skupina D+D čítá několik firem a vlastní majetek v hodnotě několika miliard korun. Prostřednictvím promotérské společnosti Relmost pořádá v Česku profesionální golfové turnaje včetně turnaje Czech Masters, který je součástí světové série European Tour.

byly na opačném konci a potřebovaly zpátky nahoru. Extraligový hokej do Pardubic patří, jsou součástí historie tohoto sportu v Česku, vyrostly tam legendy, světoví hráči. Téměř na každý zápas je vyprodáno, město žije hokejem. Pardubice navíc mají fanoušky po celé republice. Chci tedy udělat maximum pro to, aby hrály opět o nejvyšší příčky.

Jaká je vaše pozice v současném Dynamu?

Jsem sponzor. Peníze jsem dal do klubu s tím, aby šly na hráče, a od té doby mě zajímá, jak to v klubu vypadá. Zajímám se tedy asi více než normální sponzor a také nebudu zastírat, že mám o klub zájem. Proto si sháním informace, abych případně věděl, do čeho jdu. Času na možné převzetí totiž bude hodně málo.

Do týmu jste pomohl přivést bývalého reprezentanta Michala Vondru, co jste od něj očekával?

Nejsem trenér, abych mluvil do skladby týmu. Michal je jedním z nejlepších hokejistů, kteří teď hrají českou extraligu. Jsme moc rádi, že je v Pardubicích. S jeho příchodem se začal tým zvedat a v klíčových momentech nám pomohly jeho zkušenosti.

Má pardubický hokej ještě stále zvuk?

Velký. Nedávno jsem měl několik důležitých obchodních jednání a všechna začínala otázkou: Tak co Pardubice? Lidi to zajímá, ptají se. Samotného mě překvapilo, jak je Dynamo populární. Podporuji mě i fanoušci svými dopisy. Navíc mi to dává smysl i ekonomicky. Mohu na hokej pozvat třeba své obchodní partnery, což je skvělé.

Robert Šimek

Vášim cílem je dostat do Česka i nejprestižnější golfový turnaj Ryder Cup, ve kterém měří síly evropští hráči s americkými. Jak jste daleko?

Rád bych se o něj ucházel, ale je to běh na dlouhou trať. Pořádání je závislé na mnoha faktorech. Reálná šance je nejdříve v letech 2030 nebo 2034. V roce 2022 pořádá Ryder Cup Itálie, v roce 2026 se odehraje v Irsku a poté se vrátí do kontinentální Evropy, pak bude možnost ho získat. Ale i když se zdá, že je na všechno dost času, tak to není úplně pravda. Každý pořadatel musí plnit předem dané povinnosti osm let dopředu a čtyři roky po akci.

Nedávno jste se rozhodl zachránit hokejový tým Dynamo Pardubice, co vás k tomu vedlo?

Moje skupina D+D už v minulosti hokejové Pardubice podporovala. Bylo to v dobách, kdy hrály o titul. Ted

Nejlepší golfová hřiště Česka

Česko je země golfu zaslíbená. Jsou zde skvěle vybavené golfové resorty, mistrovská hřiště, tréninkové akademie, indoor simulátory i golfové kurzy. Neustále navíc přibývají nové areály, vybraty nejlepší je tedy oříšek. Každý rok probíhá na toto téma několik různých anket, jejichž výsledky se vzájemně liší. Do našeho přehledu jsme proto vybrali ta hřiště, u kterých je kvalita nepochybně a dlouhodobě prověřená.

V rámci 24. Večera českého golfu, který se konal 15. prosince ve Slovanském domě v Praze, se premiérově vyhlašovaly i nejoblíbenější golfové areály roku. Staly se jimi Loreta Pyšely a Panorama Kácov. V jednom případě šlo o oblibu hráčů, ve druhém o celkovou kvalitu.

Loreta Golf Club Pyšely

Zárukou kvality tohoto hřiště je jméno britského architekta Keitha Prestona, který stojí za designem mistrovské osmnáctky s párem 72 a celou stavbu osobně dozoroval. V Pyšelích se mu podařilo využít místní členitou krajinu, zachovat mnohé remízky, lesní zákoutí a vzrostlé stromy. Cílem bylo vybudovat sportovně náročné hřiště pro mistrovské akce a zároveň férové a hratelné hřiště pro středně pokročilé hráče. Otevřeno bylo v červnu 2013 a už v letech 2015, 2016 a 2017 získalo ocenění Golfové hřiště roku podle čtenářů časopisu Golf Digest. V loňském roce se pak stalo nejkvalitnějším českým hřištěm.



Panorama Golf Resort

Pouze 35 minut od Prahy, v malebné krajině Posázaví, se nachází 27 jamek Panorama Golf Resortu. Jednotlivé devítky Forest, Meadows a River nabízejí jedinečný golfový i estetický zážitek výkonnostním i rekreačním hráčům. Speciální pozornost je věnována dětem, které na každé jamce najdou svá plnohodnotná odpaliště. Areál nabízí velkorysé tréninkové plochy s krytými i travnatými odpališti, fitting kóji, dvěma putting i chipping greeny a cvičnými bunkery. Speciální pozornost si zaslouží také clubhouse Panorama Golf Resortu, který vedle golfového zázemí zahrnuje i hotel, konferenční prostory či dětskou hernu.



Ypsilon Golf Liberec

Golfové hřiště je umístěné do krásné přírody bez civilizačního ruchu nedaleko přehradní nádrže Fojtka u Liberce. Zdejší členité území umožnilo anglickému architektovi Keithu Prestonovi vytvořit osmnáctijamkové hřiště o celkové délce přesahující 6000 metrů. Nechybí ani terasa s výhledem, bar nebo zimní zahrada pro klidnější povídání u dobrého jídla. Areál se může pyšnit oceněním Nejlepší hřiště roku 2006 a 2007 ve čtenářské anketě golfového časopisu Golf Digest. Roku 2017 získal ocenění také od americké redakce tohoto časopisu, a zařadil se tak mezi nejlepších osm resortů v kontinentální Evropě.

Ropice Golf Resort

Osmnáctijamkové hřiště nabízí panoramatické výhledy na masiv Slezských Beskyd. Občas stojí trochu ve stínu monumentálnější Čeladné, svými typickými vodními překážkami, četnými bunkery, vlnící se linií fairwayů a zajímavě tvarovanými greeny si ale získalo pozornost mnohých hráčů a právem patří mezi top 10 českých golfových hřišť. Je vhodné jak pro konání mistrovských akcí, tak pro sportovní i rekreační golf. Otevřeno bylo roku 2004 a pod jeho návrhem je podepsán rakouský architekt Hans Georg Erhardt. Každoročně se zde pořádají turnaje Czech PGA Tour a České golfové federace.



Albatross Golf Resort

Areál se nachází v obci Vysoký Újezd na okraji Prahy. Díky své poloze je výborně dostupný nejen z centra hlavního města, ale i z mezinárodního Letiště Václava Havla. Jeho součástí je osmnáctijamkové hřiště nejvyššího evropského standardu, které už dvakrát hostilo Ladies European Tour a je držitelem ocenění Hřiště roku i Areál roku. V resortu se nachází i tréninkové centrum včetně velkoryse pojeté Albatross Golf Academy. Prostorná klubovna s restaurací a konferenčními prostory nabízí moderní golfové zázemí. Samozřejmostí je parkoviště s dostatečnou kapacitou parkovacích míst.



KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ 2020

5. 2. 2020 – 19.00

DOPAD BREXITU NA EKONOMIKU EU A ČR

Karel Havlíček, ministr, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo dopravy ČR

Jana Reinišová, vládní zmocněnec pro Brexit, Ministerstvo zahraničních věcí ČR

📍 Hotel Grandium Prague

23. 4. 2020 – 14.00

Automatizace Order to Cash procesů v SAP s využitím RPA, AI a Machine Learning

Digital Business Automation (DBA) & IBM Datacap

Automatizace pomocí RPA & UI

scanservice & Serrala & IBM

📍 WEBEX (online)

3. 6. 2020 – 19.00

DIGITÁLNÍ ČESKO

Vladimír Dzurilla, ředitel NAKIT, Poradce premiéra, Digital Officer

📍 Hotel Grandium Prague

5. 8. 2020 – 18.00

VI. CFO SPORTOVNÍ MANAŽERSKÉ HRY

📍 Golfové hřiště Hostivař, U Golfu 565, 109 00 Praha 15

9. 9. 2020 – 09.00

XI. ROČNÍK PREZIDENTSKÉHO CFO GOLFOVÉHO TURNAJE

📍 Greensgate Golf & Leisure Resort, Dýšina

7. 10. 2020 – 19.00

ROLE STÁTNÍCH HMOTNÝCH REZERV V ČASE PANDEMIE

Pavel Švagr, předseda

📍 Správa státních hmotných rezerv

15. 10. 2020 – 20.00

XIV. NOČNÍ GOLFOVÝ TURNAJ

📍 Golfové hřiště Hostivař, U Golfu 565, 109 00 Praha 15

4. 11. 2020 – 09.00 - 19.00

XVI. VÝROČNÍ KONFERENCE EXCELLENCE IN FINANCE FINANČNÍ ŘEDITEL ROKU 2019 A PROJEKT ROKU 2019

pod záštitou **JUDr. Aleny Schillerové, Ph.D.**,
místopředsdkyně vlády a ministryně financí ČR

📍 Buddha-Bar Prague

2. 12. 2020 – 19.00

VÁNOČNÍ SETKÁNÍ POD ZÁŠTITOU INNOGY A VÝROBA TRADIČNÍCH VÁNOČNÍCH OZDOB SE SPOLEČNOSTÍ RAUTIS

📍 Grand Hotel Bohemia

CFOCLUB.CZ

Hlavní partneři Klubu finančních ředitelů



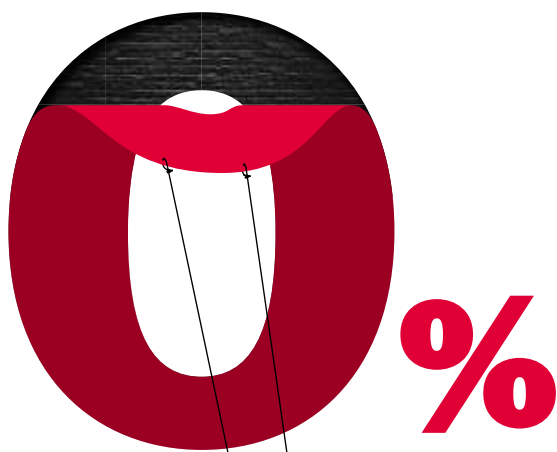
Je váš tým připraven na práci z domova?

Předkonfigurované řešení **Qualtrics Remote Work Pulse** umožňuje:

- zaslat anonymní dotazník všem zaměstnancům
- vyhodnotit náladu zaměstnanců pracujících z domova
- zjistit, co zaměstnancům chybí k plnohodnotnému pracovnímu nasazení
- zanalyzovat, zda je organizace připravena fungovat v režimu home office

V rámci balíčku **SAP HELPS** je nyní řešení Qualtrics Remote Work Pulse **ZDARMA**.

www.qualtrics.com/here-to-help/



Berete karty?
My strháváme 0 %



Za 580 Kč měsíčně získáte vše, co k přijímání karet potřebujete.



www.kbsmartpay.cz

nebo 277 700 700



Ceny jsou bez DPH. Uvedená cena platí pro objem plateb do 10 000 Kč měsíčně.
Detailní popis služby najdete na www.kbsmartpay.cz.





XVI. VÝROČNÍ KONFERENCE EXCELLENCE IN FINANCE

KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST!

4. 11. 2020, 09.00 – 18.30

XV. GALAVEČER KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ FINANČNÍ ŘEDITEL ROKU 2019

pod záštitou JUDr. Aleny Schillerové, Ph.D.,
místopředsdkyně vlády a ministryně financí ČR

4. 11. 2020, 19.00 – 23.00

📍 Buddha-Bar Prague, Jakubská 649/8, 110 00 Staré Město

W: cfoclub.cz | E: cfoclub@cfoclub.cz

NOMINACE NEJLEPŠÍCH FINANČNÍCH ŘEDITELŮ DO 30. 6. 2020
https://cfoclub.cz/cfo_roku/financni-reditel-roku-2019-2/

