

MAGAZÍN KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

# TOP CFO

Tvoříme a sdílíme nejlepší praxi v oblasti strategie a finančního řízení

## 2022

Klub finančních ředitelů

Nejlepší finanční ředitelé ČR

Hospodářská politika

Krizové řízení

Best Practices

Digitální Česko

Technologie

**CFO Club**  
Excellence in Finance

*„Tvoříme a sdílíme nejlepší praxi v oblasti strategie a řízení podniku,  
nových obchdních modelů a propojování odvětví, asset managementu a regulace.“*



**Dean Brabec, Managing Partner, Strategic Partnership**  
27 let zkušeností v oblasti strategického poradenství v regionu EMEA,  
15 let řídicí partner odpovědný za oblast síťových odvětví

### Vybrané reference



### Model obchodní spolupráce

Budujeme strategická partnerství  
Společně investujeme  
Disponujeme týmem seniorních expertů, ex-CxO  
Výsledky měříme růstem hodnoty firmy

### Klíčové aktivity a služby společnosti

Strategie a nové obchodní modely  
Řízení výkonnosti firmy  
Risk management  
Restrukturalizace, insolvence  
AI, digitalizace a inovace  
Získání a využití dat, modelování  
Regulatory Impact Assessment  
Asset management  
M&A, DD  
ESG

# Obsah

## ÚVODNÍ SLOVO

Dean Brabec, Klub finančních ředitelů	2
Pavel Švagr, Státní správa hmotných rezerv	3

## KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

### Jak vyjít z krize

Ohlédnutí za konferencí Excellence in Finance 2022	4–5
CFO oceňoval nejlepší, Finanční ředitel a projekt roku	6–7
K energetice se dnes upíná zrak veřejnosti	
Rozhovor s Pavlem Elisem (PRE)	8–9
Ohlédnutí za historií Klubu	10–11

## HOSPODÁŘSKÁ POLITIKA

### Kudy se bude ubírat česká ekonomika?

Záznam diskuse O. Dědka, D. Brabce a L. Kovandy	12–14
Program Fóra – Excellence in Finance 2023	15
Prognóza ekonomického vývoje 2023–2024, z pohledu CEO a CFO	
Dean Brabec, CFO	16–17
Na pořadu dne je Průmyslová a obchodní politika ČR	
Dean Brabec, CFO	18–19
CFOHEI: index finančního zdraví ekonomiky a analýza výkonnosti podnikání	
Dean Brabec, CFO	20–21

## KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

### Díky krizi děláme některé věci odlišně

Rozhovor s Martinem Brixem (LeasePlan)	22–23
Krise nás učí dělat věci jinak	
Rozhovor s Tomášem Kouřilem (O2 Czech Republic)	24–25
Produkty České zbrojovky jsou stále žádanější	
Rozhovor s Terezou Köhlerovou (Česká zbrojovka)	26–27
Insolvenční test v praxi	
Bořivoj Líbal, Ondřej Beneš, Eversheds Sutherland	28–29

### Páteří komunikace budou rychlé přenosy dat

Rozhovor s Pavlem Hadrbolcem (T-Mobile Czech Republic a Slovak Telekom)	30–31
Musíme být majákem v bouři	
Rozhovor s Pavlem Švagrem (SSHR)	32–33

## BEST PRACTICES

### Klasické nástroje pro řízení firmy nejsou dostatečné

Dean Brabec, CFO	34–35
Faktoring jako nástroj pro rozvoj podnikání	
Rozhovor s Alexandrem Lagazzim (4Trans Factoring)	36–37
Řízení rizika v kontextu vývoje světové ekonomiky	
Ján Čarný, Coface	38–39
Matematické modelování pomáhá najít možná selhání na trhu	
Rozhovor s Jakubem Jedlinským (Altift)	40–41
Strategie vítězů a poražených	
Dean Brabec, Strategic Partnership	42–43

## DIGITÁLNÍ ČESKO

### Jak zvýšit přidanou hodnotu a výnosy firmy

Hana Součková, SAP	44–45
Nové technologie mění pohled na řízení firmy a vizualizaci výsledků	
Dean Brabec, CFO	46–47
Umělá inteligence, do každé firmy.	
Nechte AI, řídit své procesy	
Jan Černošek, Strategic Partnership	48–49
Jak zkrátit multicloudového draka	
Rozhovor s Patrikem Horným (Stratox Enterprises)	50–51

## TECHNOLOGIE

### Dovezou nás elektromobily k tomu správnému cíli?

Martin Strakoš, Stratos Auto	52–53
Smart Home – cesta ke snížení účtů za energii nebo luxus, za který si domácnost připlatí?	
Jan Černošek, Strategic Partnership	54–56

## PARTNEŘI KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ



## PARTNEŘI MAGAZÍNU TOP CFO





Vážení členové Klubu,

připravili jsme pro Vás již čtvrté vydání našeho magazínu TOP CFO. Obsah nového čísla reaguje na měnící se podnikatelské prostředí - *„Tvoříme a sdílíme nejlepší praxi v oblasti strategie, finančního řízení, digitalizace a nových technologií“*.

Již v roce 2022 jsme během našich diskusí s nejlepšími generálními a finančními řediteli připravili řadu závěrů a dokumentů, které odrážely zkušenosti napříč odvětvími a pomohly při implementaci nových řešení, především v oblasti strategie a inovací. Klub tradičně ve spolupráci se společností SAP realizoval průzkum na téma budoucího ekonomického vývoje v letech 2023–2024. Výhled finančních ředitelů pro následující dva roky byl mnohem pesimističtější než prognóza ČNB nebo Ministerstva financí, ale zkušenosti z minulých let ukázaly a také zástupci ČNB a ekonomů českých bank potvrdily, že byl mnohem přesnější.

Již během období covidu finanční ředitelé poukazovali na problémy s logistikou a tento stav přetrvává i nadále. V reakci na zpomalení ekonomiky a negativní vývoj makroekonomických ukazatelů hledal Klub příčiny, které ovlivnily vývoj ekonomiky. Mezi hlavní problémy označil Klub politický marketing, odbrždění dluhové pojistky, resp. novely zákona o státním rozpočtu v roce 2020, které způsobily strukturální problém státního rozpočtu, nalití peněz do ekonomiky právnickým i fyzickým osobám bez reálného výkonu národního hospodářství, nezvládnutí energetické krize a absence hospodářské politiky provázané napříč odvětvími. Tyto skutečnosti vedly zástupce Rady Klubu iniciovat společně s Hospodářskou komorou aktivitu s cílem přípravy Hospodářské politiky ČR a také CFOHEI indexu, který bude pomáhat s prognózou ekonomického vývoje.

Příklady a možnosti, jak uspět v turbulentním prostředí národní a evropské ekonomiky, se již dočtete v našem magazínu. Všem autorům, především však Martinu Havlovi, děkuji za pomoc při vytvoření našeho magazínu.

**DEAN BRABEC**  
Prezident  
Klub finančních ředitelů



Vážení členové Klubu, finanční ředitelé a přátelé,

velmi si vážím možnosti Vás oslovit formou úvodníku k Vašemu magazínu TOP CFO. Během uplynulých let jsme se mohli potkat osobně na řadě setkání, ať již formou aktivní, kdy jsme sdíleli naše postupy a přístupy k nákupu klíčových komodit pro stát, nebo pasivně při vašich diskusích na téma energetické bezpečnosti, řízení rizik z obchodních vztahů, finančního zdraví českých firem nebo v rámci konference Excellence in Finance.

Na těchto debatách obdivuji nejenom dobře zvolená a opravdu velmi zajímavá témata, ale popravdě účastníky jsou prostě profesionálové, lidé, kteří ve svém oboru nejen něco znamenají, ale také něco dokázali. A být alespoň někdy přítom je pro mě velmi obohacující. Všichni se přeci musíme stále učit, doba jde opravdu rychle dopředu a výměna zkušeností, nápadů a myšlenek je základem. Práce ve státním sektoru je oproti korporátnímu sektoru jiná, určitě jsme daleko více svázáni nejrůznějšími zákony a předpisy, nebo i interními směrnici, obvykle se nemůžeme rozhodovat tak rychle jako v privátu, ale to neznamená, že se z těchto diskusí nemůže státní zaměstnanec poučit. Právě naopak, je to o řadě námětů, myšlenek a manažerských postupů, které se i v mé práci dají využít.

Jsem velmi potěšen, že Vás budu moci znovu oslovit také na Vašem diskusním setkání na téma Změna nákupního chování – sdílení nejlepší praxe SSHR a skupiny ČEZ. To je dalším praktickým příkladem sblížování komerční a státní správy a také faktu, že stát se učí od komerčního subjektu a naopak.

Těším se na další setkání, zajímavé čtení a také další spolupráci s Klubem finančních ředitelů.

**PAVEL ŠVAGR**

Předseda

Správa státních hmotných rezerv



# Jak vyjít z krize

Po dvouleté odmlce, způsobené opatřeními proti covidu, se 2. listopadu 2022 v pražském Grandhotelu Bohemia uskutečnilo tradiční setkání Klubu finančních ředitelů Excellence in Finance.

## Nejdřív covid, teď vysoké ceny

Konference zahájil **Dean Brabec**, prezident Klubu, slovy, že společnosti, které se připravily, tak jim navzdory krizi rostly marže. Naproti tomu firmy, které si stěžují, tak měly spíše ztráty. Během období covidu zahnal vládní opatření řadu podnikatelů a zaměstnanců do prostředí home-office, díky čemuž následně klesla produktivita práce. Dnes, po odeznění covidu, panují na trhu vysoké ceny energetických komodit, se kterými se musíme vypořádat. Na příkladu Spojených států pak D. Brabec demonstroval, že tamní vláda nechala firmy padnout, krize trvala krátce a růst byl vysoký.

Dean Brabec pak moderoval první blok, kde se zástupců z několika firem ptal, jak na ně dopadla koronavirová krize, co to pro ně znamenalo a jaké z toho ve firmách vyvodili důsledky. **Tomáš Kouřil** z O2 Czech Republic mluvil o poklesu tržeb v řádu 1 mld. Kč, ale na druhou stranu ukázal i řadu inspirativních věcí, které je krize naučila, např. jak namotivovali zaměstnance, aby byli ochotní se po odeznění opatření vrátit zpět do kanceláří.

**Milan Kucharčík** ze společnosti VETROPACK MORAVIA GLASS, která vyrábí obalové sklo, odhadl pokles výroby o 10 % z důvodu zavřených hotelů



Konference zahájil Dean Brabec, prezident Klubu

a restaurací, nicméně i době covidu udrželi třísměnný provoz. **Martin Brix** z LeasePlanu Česká republika mluvil o narušení dodavatelských řetězců a s tím spojenou potřebou plánování odběru vozů třeba i na dva roky dopředu. Za zmínku stojí i vystoupení **Romana Knappa**, generálního ředitele České pošty, který hovořil mj. o tom, že se Česká pošta musí transformovat a oddělit regulovanou a komerční službu.

Následná diskuse zaměřila na aktuální vysokou cenu energetických komodit, jak to firmy mají řešit a jaký je pohled účastníků panelu na to, co by měla dělat vláda. Z diskuse zaznělo, že vláda by měla mít odvahu dělat strukturální opatření a že pomoc podnikatelské sféře by neměla být plošná, ale spíše adresná a raději menší.

## Na cestě k udržitelnosti

Druhý dopolední blok se nesl ve znamení přednášek firem z oblasti nových technologií, kde dostalo možnost prezentovat i několik Start-upů. Ať již to bylo ukázání přístupu ve vymáhání pohledávek v Raiffeisenbank od zástupců firmy Enehano Solutions, nebo vysvětlení možností faktoringu (mimobankovní dřívější proplácení faktury od odběratelů) v oblasti přepravy zboží od **Alexe Lagazziho** (firma 4Trans Factoring), či vysvětlení možností cloudových operací od **Patrika Horného** (Stratox Enterprises). Za zmínku stojí také přednáška **Jana Černoška** ze Strategic Partners o přístupu k inovacím, nebo vystoupení **Milana Zajíčka** z firmy scanservice o procesu zjednodušování plateb v prostředí SAPu.

Na přednášku po obědě navázal diskusní blok, který moderovala **Hana Součková**, generální ředitelka českého SAPu. V úvodní přednášce bloku shrnul nezávislý konzultant **Josef Kotrba** hlavní rizikové oblasti, kterým dnešní firmy čelí. Jsou jimi především makroekonomická nestabilita, reprezentovaná dvoucifernou meziroční inflací, vysoké ceny energetických komodit vč. emisních povolenek, kybernetická rizika spojená s přechodem na digitalizaci a velké objemy přenášených dat mezi mnoha subjekty a poruchy v dodavatelských řetězcích. Následná diskuse mezi zástupci panelu se snažila přinést náhledy v řízení citovaných rizik s tím, že





*O energetice diskutovali ve 4. bloku zástupci z politiky a z klíčových energetických firem*

dnešní společnosti musí nutně směřovat k udržitelnému podnikání.

## Energetika v centru pozornosti

Poslední odpolední diskusní blok moderoval opět Dean Brabec a byl věnován primárně řešení energetické krize. **Martin Pacovský** (Pražská plynárenská) je toho názoru, že zastropování cen elektřiny a plynu přispělo ke stabilizaci trhu, třebaže ještě není dořešeno kompenzační schéma ve vztahu k dodavatelům elektřiny a plynu. Současně je přesvědčený o tom, že zemní plyn bude v domácím energetickém mixu potřeba i v roce 2040 a jeho podíl může i narůst.

**Pavel Cyraní** (ČEZ) zdůraznil, že cesta z energetické krize bude dlážděná cestou vysokých investic, ať již v kratším či střednědobém horizontu. K tomu dodal, že drtivá většina dnes dožívajících velkých elektráren se postavila mezi roky 1950 a 1985 a do roku 2050 nás čeká zásadní obměna tohoto výrobního parku s tím, že by to měly být nízkoemisní zdroje.

**Pavel Elis** (PRE) připomněl fakt, že nízké ceny elektřiny, které panovaly na trhu před dvěma až třemi lety, neumožňovaly výstavbu nových zdrojů s výjimkou dotovaných obnovitelných zdrojů energie. Naznačil též, že v 60. letech 20. století byla energetika významně decentralní a podniky měly vlastní energetické zdroje a že cesta větší decentralizace může být řešením.

**Karel Havlíček**, místopředseda Poslanecké sněmovny, je přesvědčený, že na úrovni EU se řítíme do velké krize, jejíž důsledkem bude zhoršení konkurenceschopnosti evropských firem vůči firmám třeba ze Spojených států. Poslední diskutující, **René Neděla** (MPO), mluvil

## *Dnešní společnosti musí nutně směřovat k udržitelnému podnikání.*

o potřebě zvýšení zabezpečení dodávek energie, neboli o snížení energetické závislosti a úsporách energie. Na tato opatření jsou připraveny prostředky např. z Modernizačního fondu.

Na otázku, jak by měly firmy postupovat, aby omezily vysoké ceny energetických komodit v současné situaci, se účastníci většinou shodli, že jako vhodné řešení vidí postupný nákup energie v roce tak, aby se cenové výkyvy zpřůměrovaly.

## Večer ve znamení udělování cen

Konferenci zakončil společenský večer, v rámci něhož byly vyhlášeny ceny Finanční ředitel roku 2021, Nejlepší IT projekt roku 2021 a Nejlepší projekt roku 2021. Představení nejlepších najdete v samostatném článku v tomto čísle.

Klub finančních ředitelů děkuje partnerům konference, společnostem Česká pošta, Fassati Art Festival, LeasePlan, Dobrá nálada, Pražská energetika, Pražská plynárenská, Scanservice, Serrala a Stratox Enterprises, ale také celoročním partnerům, společnostem CFO services, Mercedes-Benz, SAP a Strategic Partnership.



# CFO oceňoval nejlepší

Během slavnostního večera konference Excellence in Finance byla vyhlášena 2. listopadu 2022 cena Finanční ředitel roku za rok 2021. Současně byly předány za stejný rok i ocenění pro nejlepší IT projekt rok a Projekt roku.

## Soutěž o horský křišťál

Cílem soutěže Finanční ředitel roku je ocenit nejlepší finanční ředitele v České republice, kteří výrazně přispěli ke zvýšení výkonnosti a rozvoji společnosti, a to jejich aktivním podílem na strategii, zajištění financování, řízení externích a interních procesů, akvizicích, zavádění nových technologií, rozvoji vztahů s investory a podporou inovací.

### Klíčové oblasti pro nominaci a výběr Finančního ředitele roku:

- Fúze a akvizice, Post Merger Integration
- Strategie a organizace, systém měření řízení výkonnosti
- Finanční výsledky, provozní výkonnosti, optimalizace a automatizace procesů
- Projektové financování
- Implementace informačního systému, nových technologií
- Digitalizace
- Transformace
- Řízení vztahu s investory



Prestižní ocenění  
**Nejlepší finanční ředitel roku**  
si odnesl  
finanční a generální ředitel  
Pražské energetiky **Pavel Elis**.

Soutěž Finanční ředitel roku organizuje Klub finančních ředitelů (CFO) od roku 2005. Prvním finančním ředitelem roku byl vyhlášen pan František Lambert, tehdy finanční ředitel České televize, a to především za restrukturalizaci a finanční stabilitu tohoto veřejnoprávního média. Od roku 2005 přibýlo dalších 16 oceněných a také Finanční ředitel desetiletí, kterým byl zvolen pan Martin Novák, finanční ředitel Skupiny ČEZ.

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

Na základě nominací, které připraví tým ekonomických analytiků, Rada CFO sestaví list deseti nejlepších, o kterých hlasuje 25tičlenná Finanční





# Finanční ředitel roku v letech 2005–2021

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**, Kofala CS

2015 **Tomáš Kouřil**, O2 Czech Republic

2016 **Martin Brix**, LeasePlan

2017 **Juraj Strieženec**, Kiwi.com

2018 **Marian Rašík**, PFNonwovens Holding

2019 **Pavel Horský**, EP Energy, Energetický a průmyslový holding

2020 **David Staněk**, Pilulka Lékárny a. s.

2021 **Pavel Elis**, Pražská energetika, a. s.

akademie složená ze zástupců bank, největších českých podniků, akademické sféry, Hospodářské komory, Svazu průmyslu a dopravy, bankovní asociace a zástupci klíčových hráčů v oblasti informačních technologií. Dalšími, kdo rozhodují, jsou členové Klubu, kterých je více než 100 a Rada Klubu.

Ocenění Finanční ředitel roku je prestižní ocenění, které mohou získat jen ti nejlepší.

## Vyhlášení vítěze

Za zvuku fanfár BBQuartetu a jazzrockové sekce orchestru Varhana Orchestoviče Bauera si letošní cenu pro nejlepšího finančního ředitele roku převzal pan Pavel Elis, finanční a generální ředitel Pražské energetiky. Odborná porota ho ocenila za tyto dosažené úspěchy v roce 2021:

- Konsolidovaný provozní zisk před odpisy, úroky a zdaněním EBITDA dosáhl výše 4 751 mil. Kč, což je ve srovnání s výsledkem stejného období předchozího roku (4 738 mil. Kč) hodnota o 0,3 % vyšší.
- Aktivní řízení finanční pozice v prostředí nestability energetických trhů spojené s prudkým růstem cen komodit, efektivní řízení pracovního kapitálu na nestabilním trhu, které umožnilo udržet ziskovost a hodnotu společnosti.
- Udržení hospodářského výsledku na srovnatelné úrovni s předchozím rokem, i když převzetí zákazníků ostatních dodavatelů v režimu dodavatele poslední instance zatížilo společnost v oblasti IT a HR.
- Negativní dopady pandemie covid-19 a dodavatele poslední instance se podařilo vykompenzovat aktivním řízením nákladů, dosažení výrazných úspor v nákladech na služby, takže celková

výše provozních nákladů zůstala meziročně nezměněna (1 419 mil. Kč).

## Čest finalistům

Letošní rozhodování poroty bylo do značné míry těsné, a tak v rámci slavnostního večera byli představeni i další tři finalisté. Jsou jimi (v abecedním pořadí) Jan Bolek, finanční ředitel společnosti DEK, Pavel Hadrbolec, finanční ředitel společnosti TMobile Czech Republic a Slovak Telekom, a Tereza Köhlerová, finanční ředitelka a místopředsdkyně představenstva České zbrojovky.

S vítězem a s některými finalisty Vás chceme seznámit prostřednictvím rozhovorů, které najdete v tomto čísle magazínu.

## Oceněné projekty

Součástí slavnostního ceremoniálu bylo i vyhlášení dvou nejlepších projektů roku. Prvně byl vyhlášen Nejlepší CFO IT projekt roku 2021 a tím se stal projekt společnosti GasNet s názvem ALPHA, Implementace green-field řešení Enterprise Support Systému a Workforce a Asset Management Systému. Projekt byl nominovaný ve spolupráci se společností CACIO. Projekt ALPHA realizovala společnost GasNet ve spolupráci se společnostmi SAP a IBM.

Poslední slavnostní fanfára zněla na počest vyhlášení vítěze soutěže Nejlepší projekt roku 2021, kterým se stal projekt společnosti 4Trans Factoring nazvaný Mimobankovní financování v oblasti dopravy v regionu CEE, byl také oceněn společností Mastercard jako FINTECH roku 2022.



# K energetice se dnes upíná zrak veřejnosti

„Jsem přesvědčen, že naše produkty a jejich ceny jsou i přes složitá období v době pandemie, krachu Bohemia Energy a při dnešních extrémních cenách energie na trhu vysoce konkurenceschopné“,  
říká Pavel Elis, generální ředitel Pražské energetiky.

Stal jste se držitelem prestižního ocenění Finanční ředitel roku za rok 2021, k čemuž Vám blahopřeji. Jedním z kritérií pro ocenění bylo, že se vám podařilo za rok 2021 nejen udržet, ale i mírně překonat EBITDA v porovnání s rokem 2020. Jak se vám to podařilo v době koronavirové pandemie?

Musím uvést, že rok 2021 byl určitě v mnohém náročnější a složitější než rok 2020. Pokračující opatření kvůli koronavirové pandemii znamenala pro nás velký pokles odbytu elektřiny, lidé pracovali z domova, obrovské kancelářské komplex v Praze zůstaly opuštěné a ty jsou v normální době pro nás významnými odběrateli elektřiny.

Zároveň došlo k narušení některých dodavatelských řetězců, kdy bylo obtížné včas a v potřebném objemu zajistit některé materiály, a dokonce i služby. Koncem roku pak došlo k prudkému růstu cen na komoditních trzích. Museli jsme tedy výrazně upravit některé vnitřní procesy v naší společnosti. Významnou měrou jsme posílili digitalizaci a to se projevilo ve snížení nákladů. Začali jsme pružně především on-line pracovat s našimi zákazníky a udělali jsme celou řadu dalších dílčích interních opatření, která vedla ke snížení nákladů, jako například operativní řízení pracovních čt v oblasti údržby sítí.

Vaše společnost je v elektroenergetice jedním ze tří dodavatelů poslední instance. Minulý podzim skončila Bohemia Energy, nejspíš největší alternativní dodavatel elektřiny a plynu. Co podle Vás vedlo ke krachu této firmy?

Zásadním problém podle mého názoru bylo to, že firma Bohemia Energy Entity prodávala něco, co neměla nakoupeno. Její manažeri spekulovali na pokles cen, který jim měl pomoci zvýšit marže. Situace na trhu se

však prudce změnila. Koncem roku skončila covidová opatření, ekonomika se začala zase roztáčet, z důvodu několika dalších vlivů prudce narostla cena elektřiny na trhu a společnost tak nebyla schopna adekvátně reagovat a financovat nákup elektřiny a plynu konečným zákazníkům.

Jak velká výzva pro vás bylo zabezpečit dodávku poslední instance a o jak velký objem a o kolik odběrných míst se v oblasti působnosti PRE jednalo?

Výzva to byla skutečně mimořádná. Prakticky ze dne na den se nám zvýšilo portfolio našich zákazníků o více než deset procent. Počet změn dodavatele byl obvykle v posledních letech na úrovni několika málo tisíc zákazníků ročně. A nyní najednou ze dne na den k PRE přešlo přibližně 70 tisíc zákazníků, pro které jsme museli zajistit elektřinu, zpracovat smlouvy, zaevidovat je v obchodních systémech, zajistit nezbytnou komunikaci s nimi, vyřídít jejich požadavky spojené s odběrem elektřiny. Vyvinuli jsme enormní úsilí, ale zvládli jsme to!

Zůstali nějakí odběratelé i po skončení institutu dodávky poslední instance bez nového dodavatele, tj. v režimu neoprávněného odběru?

Ne, nezůstali. Je to výsledkem mimořádného nasazení obrovského týmu našich zaměstnanců. Všechny

*Jsem přesvědčen,  
že ve střednědobém horizontu  
ceny energie půjdou dolů.*



## PAVEL ELIS

Pavel Elis je od roku 2010 předsedou představenstva a generálním ředitelem Pražské energetiky, a. s., kde dříve působil na řadě technických, finančních a administrativních pozic. V sektoru energetiky pracuje od roku 1989. Pavel Elis absolvoval Fakultu elektrotechnickou na ČVUT v Praze.

pasivní zákazníci jsme několikrát různými způsoby kontaktovali. Pokud nám někteří nereagovali na SMS zprávy, na e-maily, na výzvy běžnými dopisy, vydali jsme se za nimi domů, snažili se s nimi hovořit anebo jim nechávali výzvy u dveří bytů. To se vyplatilo a máme čistý stůl.

Co podle Vás znamená současný enormní nárůst ceny? Jak hodnotíte zastropování cen elektřiny a plynu?

Vývoj cen energetických komodit na evropském trhu, a tím i u nás, je natolik dynamický, že významná část zákazníků by nebyla schopna tržní ceny akceptovat.

Zároveň vysoké tržní ceny energie dále zvyšují již tak vysokou míru inflace. Proto je zastropování cen vhodným opatřením. Takřka všichni zákazníci budou mít tedy stejnou cenu.

Důležité bude fungování celého systému, protože zatím je jasná jedna část – tedy zastropování, ale ta druhá strana mince, tedy kompenzace vzniklých nákladů, které dosahují značné výše, v době vzniku těchto řádků ještě známa není. Snad se to podaří dotáhnout do konce roku 2022, protože pokud by se to nepodařilo, mohla by určitá část dodavatelů ztratit schopnost dodávat elektřinu a plyn za zastropované ceny, což by mohlo vést k jejich likvidaci.

Dnes se těžko hledají dodavatelé, kteří zákazníkům nabídnou smlouvu s cenou na rok. Myslíte, že se zase vrátí doba, kdy budou dodavatelé elektřiny a plynu opět nabízet fixní ceny na delší období?

Pražská energetika od ukončení činnosti Bohemia Energy prakticky nenabízí fixované produkty pro domácnosti. Nechceme přenášet rizika a vysoké ceny na koncové zákazníky. Jsem přesvědčen, že naše produkty a jejich ceny jsou na trhu vysoce konkurenceschopné. Abychom byli schopni v budoucnu nabízet fixaci ceny na delší období, musely by ceny na trhu opět klesnout na rozumnou úroveň a hlavně by musely být stabilní. Nemůže docházet k mezidennímu pohybu v rozmezí 20 % a více. Jsme optimisté a předpokládáme, že ve střednědobém horizontu budeme opět moci nabídnout produkty s dlouhodobě fixovanou cenou.

Ceny na spotových trzích se začínají snižovat. Dokázal byste odhadnout, kdy může dojít ke snížení ceny elektřiny a plynu pro koncové zákazníky?

Jsem přesvědčen, že ve střednědobém horizontu ceny energie půjdou dolů. Závisí to jak na celkovém vývoji ekonomiky, tak na geopolitické situaci, na stabilitě obchodních vztahů v Evropě i ve světě.

Na konferenci Klubu finančních ředitelů jste zmiňoval decentrální energetiku. Myslíte si, že toto je cesta, jak se zbavit závislosti na dodávkách energie z jiných zemí?

Decentralizace energetiky je současný trend. Navazujeme tedy na dobu, kdy často továrna, statek či obec měly svůj zdroj na výrobu elektřiny, kdy často zásobovaly i své nejbližší okolí. To se pak změnilo v 50. a 60. letech minulého století a nyní se tedy k tomu částečně vracíme, pochopitelně na zcela jiné technologické úrovni. Řada zákazníků si bude energii pro své potřeby vyrábět sama. Bouřlivý vývoj zejména fotovoltaických elektráren k tomu spěje a bude potřeba řešit veliký přebytek vyrobené elektřiny v některých měsících. To jsou výzvy na příštích 20 let v energetice.





# Ohlédnutí za historií Klubu

Za dobu své existence uspořádal Klub finančních ředitelů řadu odborných, ale i volnočasových aktivit pro své členy a příznivce Klubu.



Do aktivit Klubu patří



Pořádání odborných konferencí v oblasti Finančního řízení, nejlepší praxe, ale i oborové konference, např. z energetiky



Diskusní setkání s odborníky a zajímavými hosty





Golfové turnaje



Pravidelné vyhlásování finančního ředitele roku



Setkání s osobnostmi z kultury a sportu



Manažerské hry a sportovní akce





# Kudy se bude ubírat česká ekonomika?

Česká národní banka hostila v prosinci 2022

diskusní pořad o perspektivách české ekonomiky, jehož se zúčastnili pánové Oldřich Dědek, člen bankovní rady ČNB, Dean Brabec, prezident Klubu finančních ředitelů, a Lukáš Kovanda, hlavní ekonom Trinity Bank.

## Výkon české ekonomika bude mírně klesat

O. Dědek na úvod konstatoval, že se střídají krize a že nás čeká zpomalení, či recese, ale světová ekonomika si vede celkem slušně. L. Kovanda to doplnil s tím, že příští rok nás čeká pokles mezi 0 až -1, tj. „červená nula“. V období covidu, kdy byl hospodářský pokles o 4 %, sypala vláda do ekonomiky podle jeho slov stovky miliard korun na dluh a to si dnes už nemůžeme dovolit z důvodu vysoké inflace a vysokých úrokových sazeb. Možnosti státu a centrální banky podpořit ekonomiku jsou omezenější než v předchozích krizích, což by mohlo vést k mírnému růstu nezaměstnanosti.

D. Brabec zdůraznil, že dle jeho názoru krize započala již v roce 2019. V období covidu vláda intervenovala a udržovala ekonomiku ve stabilním režimu. V roce 2021 jsme zjistili, že hospodářské výsledky velkých firem byly dokonce v mnoha případech lepší než v období před covidem. Vláda by měla mít odvalu nechat krizi plně dopadnout a v takovém případě se dá očekávat kratší trvání krize a rychlejší náběh po krizi, což lze dokumentovat na příkladu Spojených států.

## Inflace by mohla v roce 2023 mírně poklesnout

Debatu pokračovala diskusí ohledně očekávaného vývoje inflace. Ta podle L. Kovandy v příštím roce nezmírní natolik, aby se dalo mluvit o stabilizaci. Z letošních 15 – 16 procent se inflace podle jeho slov sníží někam nad 10 % a snižování inflace bude pozvolnější, než se čekalo. Proto v příštím roce nebude příliš prostor pro snižování základní úrokové sazby a dá se na konci příštího roku očekávat její výše okolo 6 %. Česká republika měla rychlejší nárůst inflace než v jiných zemích, ale ty nás již dohánějí a např. Nizozemsko nás v inflaci již předběhlo.

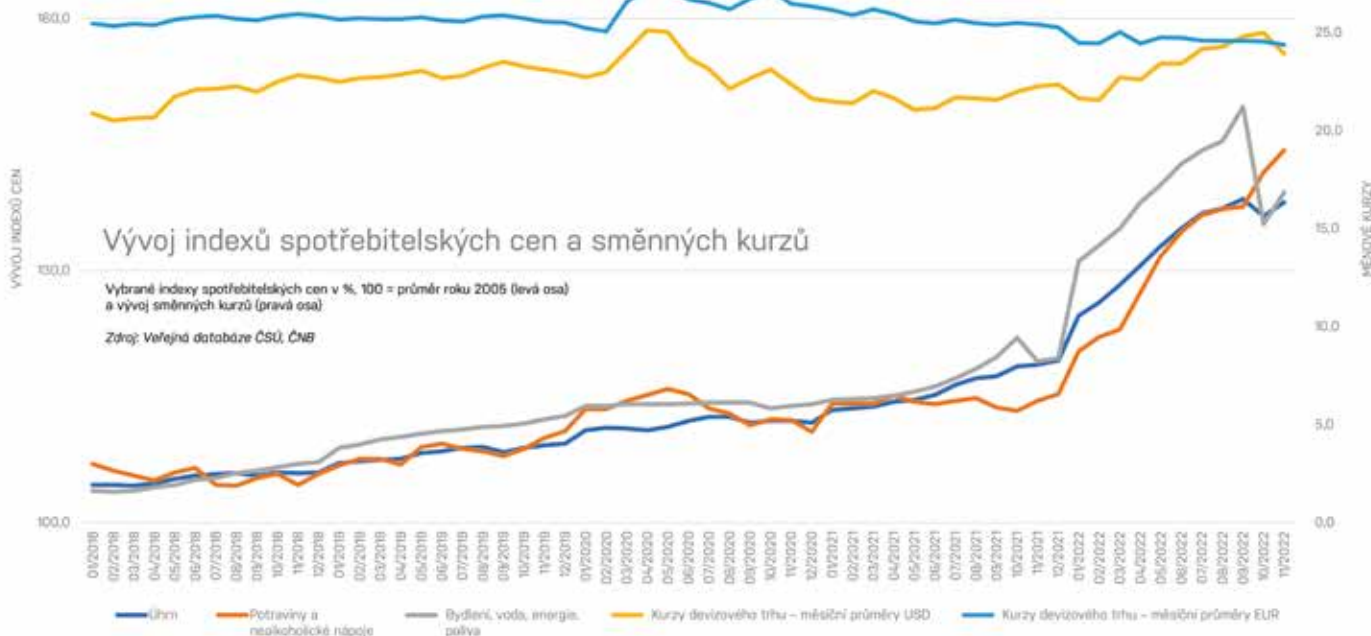
Jsme aktuálně až sedmou zemí v žebříčku inflace v EU. Inflační tlaky jsou dovezené, jsou to dozvuky pandemie a vysokých cen energetických komodit. Zvýšení cen energie nesouvisí jen s konfliktem na Ukrajině, ale zásadní vliv na to měla energetická politika Unie v posledních 15 letech.

O Dědek k tomu dodal, že opatření vlády tlumí inflaci, která pak neodráží reálný tržní stav. Centrální bankéři pracují s tzv. jádrovou inflací, což je inflace očištěná od primárních dopadů vlivu energetických komodit a volatilních cen potravin, a ta je v tuto chvíli nejvyšší v celé EU. Snižování inflace je zahaleno v nejistotě. Od vývoje inflace se odvíjejí i sazby ČNB. Většina bankovní rady je přesvědčená, že se nyní pohybuje okolo vrcholu sazeb a jejich další zvyšování by mělo negativní dopad na ekonomiku. Nicméně ani navýšení sazeb není úplně vyloučené. Zvyšování sazeb Fedu a Evropské centrální banky vyvolávají tlak na kurz koruny a pokud by byl tento tlak příliš silný, tak by to mohlo znamenat i navýšení domácích sazeb. Nacházíme se tedy v období radikální nejistoty.

## Rizikem zůstávají ceny energie

Domácí inflace je z velké míry tažena cenou energetických komodit. D. Brabec řekl, že podle zářiového průzkumu Svazu průmyslu a dopravy má jen 20 % respondentů z řad průmyslových podniků zafixované ceny energie na roky 2023 a 2024. To může být rizikem pro roztočení další inflační spirály. Dalším rizikem je, že řada českých průmyslových podniků má malou přidanou hodnotu a malou marži a růst mezd a vysoké ceny energie může tyto firmy položit. To se týká např. automobilového průmyslu, který je pro ČR zásadní.

Vláda by měla firmám pomoci s profinancováním změn ve struktuře podniků tak, aby firmy poskytovaly výrobky a služby s vyšší přidanou hodnotou. Tato opatření by měla být formou pobídek, kterými k nám



běžně lákáme zahraniční investory, např. nižší daně. Česká vláda má připravenou pomoc firmám ve výši 30 mld. Kč, zatímco německá vláda chystá pomoci podnikům ve výši 200 mld. eur, což nutně povede ke snížení konkurenceschopnosti českých firem a možná až k jejich likvidaci.

L. Kovanda se domnívá, že nadcházející roky již nejspíš nebudou až tak kritické jako v období srpna letošního roku, kdy cena elektřiny vystoupala až na 1000 EUR/MWh, ale nízkých cen, které panovaly na trhu před pandemií, se pravděpodobně nepodaří dosáhnout. Od ledna 2023 narostou domácnostem zálohy na elektřinu a plyn, a to někdy až na trojnásobek, takže si energetickou krizí teprve budeme procházet.

Zatím energetická krize probíhá pro velkoobchodní (burzovní) trh. Velkoobchodní ceny se daří snižovat díky postupnému zajišťování plynu z jiných než ruských zdrojů. Podařilo se naplnit evropské zásobníky plynu, které jsou nejnaplňenější za mnoho let a jsou úspěšně realizovány výstavby terminálů na LNG (zkapalněný zemní plyn). Ke snižování cen přispívají i relativně vysoké teploty a snižování spotřeby energie, ať již třeba omezením vnitřní teploty u vytápění, tak ale i díky ukončení provozu firem.

Podle D. Brabce energetika dlouhodobě zanedbala diverzifikaci zdrojů a přepravních tras a vytratilo se plánování rozvoje v dlouhodobém horizontu. V ČR po roce 2030 budeme řešit deficit výroby elektřiny. Bude nutné v ČR vytvořit energetickou politiku, kdy výroba elektřiny bude stabilní a nezávislá na počasí, a nesmíme předbíhat technologický rozvoj nad přáními, protože pak by nemuselo být dostatek elektřiny pro

pokrytí poptávky. Energetická politika by měla být propojená s hospodářskou (průmyslovou) strategií a to by nás ve střednědobém horizontu mohlo vyvést z krize, ve které se nacházíme.

## Jaká jsou dnes významná tržní rizika a jak bude vypadat ekonomika po skončení konfliktu na Ukrajině?

D. Brabec konstatoval, že velkým rizikem je malá přidaná hodnota, čímž bývá nižší marže. Zvýšení nákladů, ať již mzdových, nebo na energetické komodity, může podnikům s těmito nižšími maržemi přivodit zásadní problémy. Energeticky náročné provozy již začínají zavírat a v důsledku toho dojde k propadu HDP a odchodu firem do zahraničí. Proto je klíčová ona již zmiňovaná průmyslová strategie. Dalším rizikovým faktorem je nízká produktivita práce, která poklesla díky covidovým opatřením.

L. Kovanda prohlásil, že po ukončení konfliktu na Ukrajině zmizí řada nejistot v mezinárodním obchodě. ČR je malou otevřenou ekonomikou, závislou na zahraničním obchodě, a ještě jsme blízko k místu konfliktu. Proto jsme vnímáni jako poměrně riziková země a investoři spíše volí pro své investice jiné země. Pro ČR (ale i pro celý pás zemí východní Evropy) bude ukončení konfliktu i díky tomu specifickému vlivu pozitivní.

## Jak firmy mohou krizi obrátit v příležitost

Podle D. Brabce řada firem připravila nové strategie a vytvořila si rezervy na cca 6 a více měsíců. Dále investují do informačních technologií a digitalizace, což přináší nejen nabídku nových výrobků a služeb, ale také snížení nákladů. Firmy investují do nových

*Nacházíme se v období radikální nejistoty.*



oborů s vysokou přidanou hodnotou. Např. u mobilních operátorů příjmy z telefonování znamenají už jen cca 50 % příjmů a tyto telekomunikační společnosti se zaměřují na technologie Průmysl 4.0 a digitalizaci průmyslových odvětví, tedy poskytují úplně jinou strukturu služeb. Takže je to o diverzifikaci strategie, o zajištění financování, snižování nákladů a zvyšování efektivnosti a o zajištění kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Pracovní síla je dneska problém, který je dán nízkou mírou nezaměstnanosti, který u nás máme.

L. Kovanda doplnil, že řada zemí a ekonomik už přehodnocuje energetické strategie. Z důvodu krize to je nutnost a příležitost změnit energetickou politiku i nás. Měla by u nás zrychlit debata o výstavbě domácích jaderných zdrojů. Na úrovni EU by mělo být odmítnuto, že jádro je špinavý zdroj. I přes to, že se daří nahrazovat energetické komodity z Ruska, ať již ve formě zmiňovaných terminálů na LNG, tak přesto se neobejdeme bez určité racionalizace a využití domácích zdrojů.

## Role změn měnových kurzů

Měnová politika centrálních bank podle O. Dědka zpřísňuje. Fed již začíná pomalu už brát ohled na ekonomiku. Zvyšování úroků v okolních zemích snižuje atraktivitu české koruny a může vést k jejímu oslabování. Dalším faktorem je vývoj obchodní bilance běžného účtu. Jsme čistým dovozcem energie a náš největší vývozní artikl, automobilový průmysl, se potýká s nedostatkem komponent, což oslabuje vývoz. Dalším rizikem měnového kurzu je rozjetí mzdově-cenové spirály, což by snížilo konkurenceschopnost českých výrobků.

Podle D. Brabce mají největší firmy řadu nástrojů, jak se rizikům změn měnových kurzů bránit, a týmy, které to vykonávají a jsou na to připraveny.

L. Kovanda k tomu doplnil, že v příštích 12 měsících můžeme v oblasti kurzů zažít velmi turbulentní prostředí. Odhady z průzkumu mezi finančními řediteli plyne, že ti jsou pesimističtější, než jsou ekonomové a analytici. Nicméně finanční ředitelé jsou ve větším kontaktu s realitou, takže mohou být blíže realitě než analytici. Z kraje prosince japonská investiční banka Nomura zařadila Českou republiku do nepříliš lichotivé kategorie na úroveň států, jako je Pákistán, Srí Lanka nebo Turecko, a podle této banky nám v příštích 12 měsících hrozí měnová krize. Zatím to je sice ojedinělá prognóza, ale pokud by i další instituce přišly s podobnými prognózami, tak by to mohlo znamenat vážné ohrožení pro českou měnu. Na druhou stranu existují očekávání, že z energetické krize vyjdeme dobře a že po zimě zůstanou zásobníky plynu naplněné z 50 %, a to by znamenalo tlak na posilování koruny. Tedy nacházíme se, jak už bylo řečeno v období radikální nejistoty. Velké firmy pracují se zajištěním pozic ať už v oblasti kurzových rizik, tak i cen energie. U menších firem jsou významné rezervy v této oblasti, byť i tady je situace lepší než před 10 lety.

Závěrečná diskuse se nesla nad možným přijetím eura v ČR. To by znamenalo pro firmy snížení nákladů na zajišťování kurzových rizik vůči euru. Na druhou stranu zavádění eura je podporováno menšinou obyvatelstva, a tak se nepředpokládá, že by s tím politici v dohledné době přišli jako s tématem.

Seminář se konal pod záštitou Klubu finančních ředitelů, jeho hlavním partnerem setkání byla společnost SAB Finance a mediálním partnerem portál newstream.



## Program Fóra – Excellence in Finance 2023

4. října 2023, 9:00 – 18:00 hod., Grand Hotel Bohemia, Královská 652, Staré Město, 110 00 Praha 1

ČAS	TÉMA A VYSTUPUJÍCÍ	ČAS	TÉMA A VYSTUPUJÍCÍ
<b>09:00–09:30</b>	<b>Změny okolního prostředí, zrychlení ekonomiky, nové vnímání hodnoty vyvolávají potřebu nového modelu řízení podniku</b> Dean Brabec, prezident Klubu finančních ředitelů	13:00–14:00	Oběd
<b>09:30–11:00</b>	<b>Nová role podnikové kultury při řízení výkonnosti a motivaci pracovníků</b> MODERÁTOR: Dean Brabec, prezident Klubu finančních ředitelů DISKUTUJÍCÍ: Tomáš Kouřil, místopředseda představenstva, finanční ředitel, O2 Czech Republic Erika Vorlová, Chief Servis Office, GasNet Marek Huml, Managing Partner, Stanton Chase Zástupce Komerční banky Zástupce Microsoft	<b>14:00–15:30</b>	<b>Vytváření propojených odvětví, role nových technologií, umělé inteligence, robotizace a digitalizace při řízení podniku</b> ÚVODNÍ SLOVO: Michal Košťál, Head of Sales Commercial Large Enterprises, SAP ČR MODERÁTOR: Hana Součková, Managing Director, SAP ČR DISKUTUJÍCÍ: Ing. Mgr. Jakub Jedlinský, Ph.D, CTO & Founder, Altlift Mgr. Jan Černošek, Digital & Innovation Manager, Strategic Partnership Mgr. Jaroslav Macek, předseda představenstva, generální ředitel, Elevion Group Zástupce společnosti SAP SE Zástupce společnosti Škoda Auto
11:00–11:30	Coffee break	15:30–16:00	Coffee break
<b>11:30–13:00</b>	<b>Nový ekosystém pro řízení podniků - klíčová témata</b> Řízení podniku pomocí AI Automatizace a digitalizace Data Analytics/Predikce Udržitelé financování (ESG) Decentralizace financí (DeFi) Kyberbezpečnost Řízení rizik Digitální Dashboard IS nástroje pro řízení podniku	<b>16:00–17:30</b>	<b>Diskuse nejlepších CFO roku 2021</b> MODERÁTOR: Dean Brabec, prezident, Klub finančních ředitelů DISKUTUJÍCÍ: Tereza Köhlerová, místopředsedkyně představenstva, finanční ředitelka, Česká zbrojovka Pavel Elis, předseda představenstva, generální ředitel, Pražská energetika Jan Bolek, finanční ředitel, DEK Pavel Hadrbolec, výkonný ředitel Finanční divize, T-Mobile Czech Republic a Slovak Telekom
		<b>17:30–18:00</b>	<b>Závěrečná diskuse a shrnutí konference</b>

## Vyhlášení finančního ředitele roku 2022, IT projektu roku a nejlepšího finančního projektu roku 2022

4. října 2023, 18:30 – 23:00 hod., Grand Hotel Bohemia, Královská 652, Staré Město, 110 00 Praha 1

18:30 - 19:00	Welcome drink
19:00 - 21:30	Představení nominovaných a vyhlášení nejlepších
21:30 - 22:00	Módní přehlídka extravagantních společenských šatů
22:00 - 23:00	Neformální setkání se sklenkou vína a bohatý raut

PARTNEŘI KLUBU FINANČNÍCH ŘEDITELŮ



Dobrá Nálada, a.s.



Mercedes-Benz



PARTNEŘI MAGAZÍNU TOP CFO





# Prognóza ekonomického vývoje 2023–2024 z pohledu CEO a CFO

Generální a finanční ředitelé jsou výrazně pesimističtí než ČNB a Ministerstvo financí!

Klub finančních ředitelů během diskuse na půdě ČNB provedl 28. 11. 2022 ve spolupráci se SAB Finance a SAP ČR rychlý průzkum o budoucnosti ekonomického vývoje v ČR mezi generálními a finančními řediteli. Cílem průzkumu bylo získat pohled průmyslu na budoucí vývoje národní ekonomiky a průmyslu v letech 2023–2024.

Generální a finanční ředitelé jsou ve svém pohledu na budoucnost české ekonomiky velmi pesimističtí. Největší obavy mají z poklesu hospodářského výsledku, snížení marží a nemožnosti promítnout zvýšené náklady do konečných cen. Očekávají pokles domácí poptávky, na straně domácností i průmyslu, ale také pokles exportu díky snížení konkurenceschopnosti produktů a služeb. Dále budou přetrvávat problémy s dodavatelsko-odběratelským řetězcem a nedostatkem kvalifikované pracovní síly.

Českou republiku v letech 2023–2024 čeká pokles HDP a zpomalení ekonomiky. Krize energetická přeroste v krizi ekonomickou. Účastníci průzkumu si myslí, že zpomalení ekonomiky může trvat až dva roky. Většina respondentů si myslí, že **pokles HDP**

může být 1–3 %, někteří dokonce nevyklučují 3 a více procent v roce 2023. Rok 2024 bude o něco lepší, ale výrazný růst ekonomiky ani pro tento rok generální ani finanční ředitelé nepředpokládají. **Inflace se v roce 2023 bude pohybovat okolo 15 %** s tím, že pokles můžeme očekávat na konci roku. Rok 2024 bude o něco lepší, kdy by úroveň inflace měla pohybovat okolo 10 % a ke konci roku se 2024 by se mohla přiblížit k hranici 5 % bodů.

Všichni dotázaní v průzkumu si myslí, že vývoj kurzu CZK/EUR se bude v následujících dvou letech pohybovat v pásmu 24–26 CZK/EUR, což svědčí o důvěře v národní měnu i přes negativní výhled analytiků Nomura Holding.

**Většina podniků ekonomickou krizi očekávala, byla a je na krizi připravena.** Podniky si vytvořily finanční rezervy a řada z nich z doby covidové disponuje nástroji pro řízení rizik. Rozhodně si účastníci průzkumu nemyslí, že by očekávaná krize a recese měla být likvidační. Více než polovina respondentů vidí naopak v krizi příležitost v oblasti akvizic, nových projektů a diverzifikaci, ale také v možnosti získat nové zaměstnance.

## Q6 – Jaké jsou Vaše obavy spojené se současnou krizí? (můžete vybrat více možností)

Recese, zpomalení ekonomiky a pokles výnosů	4
Pokles hospodářského výsledku a snížení marží	7
Nemožnost promítnout zvýšené náklady do konečných cen	7
Snížení domácí poptávky, pokles spotřeby	3
Pokles exportu, snížení poptávky v zahraničí	5
Problémy s dodavatelským řetězcem, nedostatek surovin a materiálů	4
Nedostatek pracovní síly, nízká míra nezaměstnanosti	4
Přístup k externímu financování, zhoršení ratingu	0
Nedostatek informací k dobrým rozhodnutím, netransparentní řešení krize ze strany politické reprezentace	0
Zvýšení daní a jiných odvodů	2
Jiné	0
<b>Total</b>	<b>36</b>

## Jaká opatření chystají podniky pro zmírnění dopadů ekonomické krize a očekávané recese

1. Odložení nebo zrušení plánovaných investic
2. Změna plánů financování společnosti
3. Využití vládní opatření
4. Snížování nákladů
5. Změna strategie v oblasti fúzí a akvizic

*Finanční ředitelé očekávají v letech 2023–2024 pokles HDP a zpomalení ekonomiky.*





### Jakou zvolit strategii a jaká jsou poučení z předchozích krizí

1. Je třeba diverzifikovat v rámci hodnotového řetězce
2. Zaměřit se na produkty a služby s vyšší přidanou hodnotou
3. Strategie musí být flexibilní, schopná reagovat na změny okolního prostředí
4. Vždy je třeba mít finanční rezervy, nejméně na 6 měsíců
5. Krize nemusí být krize, ale naopak velká příležitost

### Klub finančních ředitelů

Jedinečná platforma pro sdílení nejlepší praxe, diskusi, ale také pro neformální setkávání.

Klub finančních ředitelů funguje už 16 rokem a jeho cíle jsou stále stejné – vytvářet a sdílet nejlepší praxi v oblasti strategie a řízení, reagovat na rychle se měnící prostředí, nové trendy napříč odvětvími a pomáhat členům s řešením problémů a výzev, které mají.

Provoz Klubu zajišťuje společnost CFO Services s. r. o., která nabízí také poradenství v oblasti strategie a řízení, nových technologií a inovací, regulaci, transformaci a vytváření nových obchodních příležitostí formou propojování zákazníků a odvětví. CFO Services je autorem projektu Strategic Partnership a Open Consulting se zapojením ex-CXO. Společnost také nabízí vyhledávání seniorních expertů a talentů.

DEAN BRABEC, PREZIDENT, KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ

### Q12 – Jaký očekáváte vývoj inflace v roce 2024?

1 – 5 % body	4
6 – 10 % bodů	6
10 – 15 % bodů	0
15 a více % bodů	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

### Q17 – Jaká opatření jste provedli, abyste zmírnili dopad krize, vyjmenujte.

Snižování nákladů	12
Odložení nebo zrušení plánovaných investic	11
Využití vládních opatření	11
Změna plánů financování společnosti	7
Změna strategie fúzí a akvizic	2
Nepřipravujeme žádné mimořádné akce v důsledku krize	4
Jiný	2
<b>Total</b>	<b>49</b>

### Q18 – Jaké je Vaše největší poučení z krize? (můžete vybrat více možností)

Strategie musí být flexibilní, schopná reagovat na změny okolního prostředí	4
Krizový plán nesmí být formalita, je třeba ho pravidelně aktualizovat	1
Řízení rizik není nástrojem pro překonání krize	2
Bez větší míry digitalizace, externí a interní se neobejdeme	1
Vždy je třeba mít rezervy, nejméně na 6 měsíců podnikání	4
Je třeba diverzifikovat v rámci hodnotového řetězce	7
Krize nemusí být krize ale velká příležitost	3
Musíme diverzifikovat a zaměřit se na produkty a služby s vyšší přidanou hodnotou	4
Jiné	0
<b>Total</b>	<b>26</b>



# Na pořadu dne je Průmyslová a obchodní politika ČR

Klub finančních ředitelů započal iniciativu, jejíž cílem je zpracování koncepce Průmyslové a obchodní politiky ČR s vazbou na energetickou politiku státu za účasti Hospodářské komory, Svazu průmyslu a dopravy, Ministerstva průmyslu a obchodu, ekonomů zastoupených v NERV a odborníků z bank a podniků zastoupených v Klubu finančních ředitelů.

## ČR by měla i nadále zůstat průmyslovou zemí

Česká republika je jednou z nejvíce průmyslových zemí Evropské unie. Podíl průmyslové výroby na tvorbě hrubé přidané hodnotě činí téměř 30 %. V Evropě má vyšší podíl průmyslu na tvorbě hrubé přidané hodnotě (HPH) jen Irsko, téměř 36 %. Podíl průmyslové výroby v EU na hrubé přidané hodnotě se pohybuje okolo 20 %.

I přesto, že ČR je tradičně silnou průmyslovou zemí, dlouhodobá koncepce rozvoje průmyslu a obchodu chybí. Posledním pokusem o zpracování hospodářské politiky státu byl tzv. „Velký třesk“, který zpracoval ministr průmyslu Miroslav Grégr v roce 2001. Ať již byl tento dokument, jakkoliv kontroverzní, definoval priority hospodářské politiky a zdroje financování českého průmyslu a energetiky.

## Výkonnost průmyslu ČR postupně klesá

Historicky byla Česká republika průmyslovou zemí s vysokou přidanou hodnotou, a to díky dostupnosti primárních zdrojů a úzké vazbě na konečné zákazníky. Privatizací klíčových odvětví průmyslu a energetiky, nekontrolovatelným růstem nákladů, nesmyslným naléváním peněz do ekonomiky formou státních subvencí právnickým a fyzickým osobám jsme se dostali až na úroveň „klinické“ smrti české ekonomiky. Míra hrubé přidané hodnoty však výrazně klesá i s tím, jak se prohlubuje vzdálenost ČR od primárních zdrojů a klíčových technologických komponent. Současně se prodlužuje cesta ke konečnému zákazníkovi a je jen málo odvětví, které takový vztah mají.

Mezi zásadní ekonomické problémy české ekonomiky patří:

- vysoký podíl průmyslové výroby na hrubém domácím produktu,
- nízká míra přidané hodnoty průmyslové výroby i služeb ve většině odvětví,
- záporná bilance zahraničního obchodu,
- dlouhá vzdálenost od dodavatelů vstupů a současně také od konečných zákazníků,
- syndrom montovna východní Evropy s rychlým tempem růstu mzdových nákladů,
- nízká produktivita práce spojená s vysokým podílem lidské práce,
- nízká míra využívání nových technologií a inovací,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- vysátý trh práce, odliv mozků do zahraničí,
- nízký podíl firem v českém vlastnictví na tvorbě přidané hodnoty a
- odliv přidané hodnoty formou dividendy a SLA's do zahraničí.





## Příklad automobilového průmyslu

Trh automobilového průmyslu je trhem prodávajícího. České firmy zastoupené v automobilovém průmyslu – dodavatelé – jsou přímo závislé na automobilkách, které si diktují ceny, kvalitu a spolehlivost dodávky. Proto jsou pro dodavatele do automobilového průmyslu ceny nízké a stejně nízké jsou i marže. Současně vstupy pro dodavatele automobilového průmyslu jsou vysoké, protože se většinou jedná o nákup polotovarů, které v mnohých případech nejsou dostupné přímo v České republice. Připočteme-li k tomu růst cen energetických komodit a mzdových nákladů za poslední dva roky, marže budou záporné. V následujících měsících lze tedy očekávat problémy s cash-flow a možná také řadu divestic nebo převzetí českých firem zahraničním kapitálem nebo přesun výroby do zemí, kde to bude levnější.

V čem tkví problém. Dodavatelé automobilového průmyslu jsou na jedné straně velmi vzdálení od konečného zákazníka a na straně druhé také vzdálení od vývoje a výzkumu, výroby polotovarů, které nakupují za vysoké ceny. Právě vzdálenost od zákazníka a vzdálenost od dodavatelů je příčinou nízké přidané hodnoty. Řešením dodavatelů automobilového průmyslu je rozšíření hodnotového řetězce směrem k výzkumu a vývoji, vlastní výrobě polotovarů ze základních surovin, zvýšení efektivity a produktivity práce, využití nových technologií a inovací s cílem snížení podílu lidské práce. Opačným případem může být včasná divestice a prodej automobilkám v čase, než budou tyto české firmy vystaveny problému s nulovou nebo zápornou marží.

*Míra hrubé domácí přidané hodnoty výrazně klesá, jak se prohlubuje vzdálenost ČR od primárních zdrojů a klíčových technologických komponent.*

## Koncepce musí být dlouhodobá

Návrh řešení na vytvoření dlouhodobé průmyslové a obchodní politiky ČR spočívá v následujících krocích:

- **založení pracovní skupiny**, diskusního fóra a kulatého stolu – **CXO Talks** s cílem vytvoření platformy pro zpracování hospodářské a energetické politiky státu a zajištění financování,
- **zajištění zdrojů financování** z národních a mezinárodních zdrojů, včetně zajišťovacích instrumentů ve spolupráci Národní rozvojovou bankou a dalšími institucemi,
- **vytvoření motivačních nástrojů** na podporu rozvoje a investic včetně zahraniční expanze ve spolupráci s Ministerstvem financí a Ministerstvem zahraničí, další rozvoj zahraničních misí na podporu podnikání (daňové úlevy, zrychlené odpisy, ...) a
- **založení Fondu rozvoje českého průmyslu a obchodu** z mimořádných daní z nadměrných zisků, resp. nahrazení tohoto institutu podílovým fondem.

Výstupem spolupráce dotčených institucí pod vedením Hospodářské komory bude průmyslová a obchodní politika České republiky s vazbou na Státní energetickou koncepci. Základními pilíři nové průmyslové politiky budou nové technologie, digitalizace, inovace, průmysl 4.0 a nástroje financování a státní podpory, které umožní trvalé zvyšování přidané hodnoty výrobků a služeb včetně proexportní politiky.

Předpokládáme, že projekt bude financovaný Hospodářskou komorou, Ministerstvem průmyslu a obchodu, Svazem průmyslu a dopravy a Národní rozvojovou bankou, případně Modernizačním fondem. Nesmíme také zapomenout na financování ze strany podniků, které budou do této iniciativy zahrnuty. Na oplátku tyto podniky získají zdroje na podporu investic, daňové úlevy, zrychlené odpisy a intenzivní podporu na zahraničních trzích.





# CFOHEI: index finančního zdraví ekonomiky a analýza výkonnosti podnikání

Klubu finančních ředitelů přichází s iniciativou vytvoření a prezentací nového indexu, který bude z pohledu finančních ředitelů monitorovat vývoj národní ekonomiky ve vazbě na mezinárodní ukazatele spojené prognózou vybraných makro- a mikroekonomických ukazatelů v České republice a v zahraničí.

## Vzrůstá potřeba nového syntetizovaného indexu

Klub finančních ředitelů v posledních letech realizoval řadu průzkumů spojených s budoucím ekonomickým vývojem v ČR, ve střední a východní a také ve světě. Ve většině případů očekávaný vývoj ukazatelů, jako jsou HDP, inflace, cash-flow, identifikace problémů spojených s covidovou krizí, pokles poptávky nebo problémy s dodavatelským řetězcem, byl mnohem přesnější než prognózy ČNB nebo Ministerstva financí. Svědčí to o tom, že finanční ředitelé jsou mnohem zdatnější, mají blíž k realitě a musí na nové skutečnosti mnohem pružněji reagovat. Proto chceme dále v našich průzkumech pokračovat a vytvořit index postavený na informacích od finančních ředitelů v České republice ve vazbě na zahraniční ukazatele o vývoji poptávky a tempa růstu v jednotlivých odvětvích. Nově vytvořený index jsme pracovně pojmenovali **CFOHEI (Health Economy Index)** a intenzivně na jeho konstrukci a na namapování na ukazatele, jako jsou HDP či inflace, pracujeme. Do iniciativy CFOin postupně zapojujeme partnery Klubu, jako např. společnosti SAP, COFACE, ALTLIFT nebo Strategic Partnership. Budeme dále usilovat o podporu České národní banky, Svazu průmyslu a dopravy, Hospodářské komory a Ministerstva financí ČR.

## Měření hodnoty ekonomické aktivity ČR Českou národní bankou

Příkladem nového syntetizovaného indexu je index Rushin od ČNB, který na týdenní bázi monitoruje ekonomickou aktivitu pro Českou republiku. Je zkonstruován tak, aby zachytil vývoj hospodářské aktivity s co nejmenším zpožděním, přičemž důraz klade na body zvratu a rychlost růstu ekonomiky. Index, který Česká národní banka publikuje jednou za měsíc, shrnuje vývoj čtyř rychle dostupných vysokofrekvenčních ukazatelů a šesti měsíčních indikátorů. Opírá se o vývoj průmyslové produkce, spotřebu elektřiny, vývoj na trhu práce, spotřebu domácností, měřenou tržbami ve službách a maloobchodě, vývoj zahraniční poptávky, měřenou výběrem mýtného, o informace o vývoji klimatu a také o „vpředhledící“ ukazatele, jako jsou PX Index a OECD Composite Leading Indicator. Rushin není oficiální prognózou nebo „nowcastem“ ČNB, ale jedním z ukazatelů, o které se analytický tým ČNB opírá.

## Základní pilíře indexu ekonomického zdraví CFOHEI

Index ekonomického zdraví se bude opírat o makroekonomické a mikroekonomické ukazatele, obchodní a politická rizika, ukazatele přidané hodnoty a index nákupních manažerů. Ukazatel bude publikován měsíčně a bude vycházet z týdenních dat makro a mikroekonomického vývoje. Struktura CFOHEI bude prezentována na stránkách Klubu finančních ředitelů a na stránkách partnerů Klubu.

V rámci přípravy indexu CFOHEI jsme narazili na problém, kdy si řada firem pokládá otázky spojené

CFO DB (Dash Board)	
Produktivita lidí a strojů	Zakázková náplň
Přidaná hodnota	Podíl inovací / digitalizace
EBITDA	Riziková expozice

s výkonností společnosti, tvorbou hodnoty a reálnou konkurenceschopností. Proto jsme vyvinuli také nástroj, kterým si sami na základě dostupných dat sestavíte CFO DB (Dash Board), který vám na tyto otázky odpoví.

## Měření výkonnosti firem v dnešní turbulentní době – CFO DB (CFO Dash Board)

Proběhlý covid, začátek ekonomické recese, vysoká míra inflace, likvidita, krachující banky, nebo státem podporované podnikání otvírají řadu otázek spojených s řízením firmy. Pokusili jsme se vytvořit CFO DB, který by vám mohl usnadnit podnikání a posunout vaši společnost k trvale udržitelnému rozvoji.

### Jak zjistit v jaké kondici se nachází vaše firma? Jak zvýšit výkonnost a přidanou hodnotu vašeho podnikání?

**1. Rychlý test výkonnosti** vašeho podnikání za posledních pět let. Jaké ukazatele vás budou zajímat a co budete zkoumat:

- **Pyramidální rozklad** nákladových a výnosových položek, míra ovlivnitelnosti těchto položek a **senzitivita dopadů do EBITDA** a dosahované **marže**
- **ABC analýza** klíčových nákladů bloků, **míra variability a fixnosti nákladů** ve vazbě na výkony firmy
- **Produktivita práce lidí a strojů** a jejich podíl na přidané hodnotě
- **Index podílu automatizace, robotizace a digitalizace** na hodnototvorném procesu
- **Porovnání** výše uvedených ukazatelů **v rámci hodnotového řetězce** jako celek a s nejbližšími "sousedy" v rámci hodnototvorného řetězce

**2. Index přidané hodnoty a index potenciálu rozšířené přidané hodnoty.** Změřte si, jak vysokou přidanou hodnotu vytváří vaše firma, odpovězte si na otázky, jak se v čase měnila a proč.

- Vytvořte **graf přidané hodnoty odvětví**, ve kterém působíte, a zanešte do grafu přidané hodnoty napříč hodnototvorným řetězcem vaši pozici, její rozsah a také vzdálenost od konečného zákazníka a také od prvovýrobce ve vašem hodnototvorném řetězci
- Pozice v grafu vám určí, jakou míru přidané hodnoty vytváříte a jaká je v porovnání s ostatními hráči v oboru, získáte **index přidané hodnoty a podíl přidané hodnoty vaší firmy na celém hodnototvorném řetězci**
- Přidejte do grafu vašeho dodavatele a odběratele, přidanou hodnotu a podíl na hodnototvorném řetězci, získáte **index potenciálu rozšíření přidané hodnoty**

### 3. Prognóza poptávky a nabídky s využitím nástroje **Index nákupních manažerů a CFOHEI index zdraví ekonomiky:**

- Použijte Index nákupních manažerů vašeho odvětví a sestavte predikci spotřeby/poptávky u konečného zákazníka v rámci vašeho hodnototvorného řetězce.
- Modelujte dopady CFO Indexu ekonomické prosperity do hlavních ekonomických parametrů firmy (vývoj cen a nákladů, chování zákazníků, pozice vaší firmy na trhu – trh nakupujících nebo prodávajících) a prognózuje vaše tržby a přidanou ve třech scénářích – současná pozice, rozšíření vašeho podnikatelského řetězce směrem k zákazníkovi, rozšíření podnikatelského řetězce směrem k dodavateli

*Index finančního zdraví ekonomiky a analýza výkonnosti podnikání (CFOHEI) bude jednoduchý a srozumitelný pro odbornou i laickou veřejnost a bude transparentně informovat o finančním zdraví české ekonomiky, tvorbě přidané hodnoty a výkonnosti průmyslu a obchodu ČR.*

### 4. Finanční modelování a projekce EBITDA

Vytvořte finanční model, do kterého zapracujete připravené scénáře vývoje poptávky, vývoje základních ekonomických parametrů a scénáře rozšíření vašeho hodnototvorného řetězce.

**5. Rizika podnikání.** Provedte analýzu tržních sil, která vychází z 5P (Porterova modelu tržních sil), a zabývá se vyhodnocením následujících oblastí:

- Hrozby vstupu nových subjektů na trh
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozby substitučních výrobků nebo služeb
- Stávající konkurence v odvětví

**Pokud si nevíte rady s vyhodnocením výkonnosti a vaší pozice na trhu, můžete se obrátit na tým expertů společnosti Strategic Partnership a Klubu finančních ředitelů. Rádi s vámi budeme sdílet nejlepší praxi.**





# Díky krizi děláme některé věci odlišně

„Současná situace učí firmy více plánovat pořízení fleetových vozidel, jejichž nájezdy jsou nižší, a vozidla jsou využívána delší dobu,“ říká Martin Brix, generální ředitel české pobočky společnosti LeasePlan.

Jako firma se zabýváte operativním leasingem automobilů. Jak se u vás projevila proticovidová omezení? Mělo to zásadní vliv na vaše podnikání?

Doba covidu měla svoje zásadní specifika. Většina obchodu se přenesla do on-line prostředí, což mimo jiné vedlo k významnému propadu v nájezdech vozidel. Na druhou stranu některé věci, které byly dříve složité, šly najednou rychle. Naučili jsme se například mnohem více využívat komunikaci se zákazníky pomocí internetových nástrojů.

Nastala v době covidu nějaká situace či okolnost na trhu, kdy vám šlo vysloveně „o krk“?

Asi nám nešlo vyloženě o krk, ale velký problém jsme viděli v původním návrhu takzvaných splátkových prázdnin, kdy klienti bank mohli využívat odklad splátek, a to až na půl roku. V prvních úvahách se návrh vztahoval i na operativní leasing. Mělo by to zásadní vliv na finanční kondici všech poskytovatelů operativního leasingu. Komunikovali jsme na toto téma se zástupci vlády a nakonec se nám podařilo operativní leasing z tohoto režimu vyjmout.

## MARTIN BRIX

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





*Operativní leasing svou podstatou zabraňuje náhlým cenovým výkyvům, protože je založen na předplacených službách.*

Bylo i v nelehké covidové době něco, co vám udělalo radost?

Také my jsme museli odeslat pracovníky do domácího prostředí. Tuto situaci jsme využili pro zásadní rekonstrukci a modernizaci našeho sídla v pražských Nových Butovicích. Zároveň nás inspirovala k tomu, abychom přešli na systém hybridní kanceláře. Na vybraných pozicích, u nichž je to možné, dnes tedy využíváme kombinaci práce v kanceláři a práce z domova.

A co doba po covidu, nastalo oživení?

Během covidu byly narušeny dodavatelské řetězce. Řada komponent pro vozidla se dováží z Číny a z dalších zemí a čekací doba na nová auta se protáhla i na dva roky. Museli jsme vysvětlit zákazníkům, že je zapotřebí plánovat odběr vozů s mnohem větším předstihem než dříve. Jde o podstatnou změnu v náhledu na řízení firemních flotil. A zdaleka ne jedinou. Covidová a nyní energetická krize přinutily firmy, aby se zamyslely nad konceptem svých autoparků. Projevuje se to větším

zájmem o řešení zaměřená na sdílení vozidel v rámci firemní flotily, o nasazování moderních technologií ve snaze nalézt prostor pro další úspory a samozřejmě i o novinky a služby na poli alternativních pohonů, zejména elektromobility.

Na pozadí ožívání ekonomické činnosti po odeznění proticovidových opatření začalo docházet k růstu cen energetických komodit, kterou vyostřil konflikt na Ukrajině. Následné raketové navýšení inflace v ČR (ale i v celé Evropě) působí mnoha firmám problémy. Jak se s těmito vlivy vyrovnáváte vy? Dokážete zachovat cenové podmínky pro zákazníky?

Operativní leasing svou podstatou zabraňuje náhlým cenovým výkyvům, protože je založen na předplacených službách.

Navíc díky znalosti trhu a zkušenostem dokážeme zmírnit dopady inflace na cenu doprovodných služeb. Inflační efekty pomáháme klientům zbrzdit řízením objednávkami a jejím směřováním k dodavatelům, kteří jsou schopni ji pokrýt za rozumnou cenu, a to při zachování kvality.

Co se na automobilovém trhu změnilo vlivem inflace?

Jedním z důsledků inflace a problémů ve výrobě je prodlužování doby provozu vozidla. K tomu je nutné zajistit kvalitní a včasný servis. Naším klientům pomáháme i novými technologiemi. Využíváme například řešení stojící na telematických jednotkách, které dokážou on-line číst hlášky, jež vozidlo vysílá svému řidiči. Těm, kteří automobilům tak úplně nerozumí, navíc pomáháme tyto hlášky dešifrovat. Ze zkušenosti víme, že k pronajatému vozidlu se řidiči nechovají tak svědomitě jako k vlastnímu vozu. Dokážeme je proto včas upozornit, že auto potřebuje údržbu, a dokonce ho do autoservisu rovnou objednáme. Tím zamezíme poškození vozu, které by se odrazilo ve snížení jeho hodnoty nebo zkrácení životnosti.

Kromě toho je patrný další významný trend – firmy se do značné míry obávají budoucnosti a objednávají menší, a tudíž levnější vozidla. Také jsou nižší roční nájezdy. Z nějakých 25 tisíc kilometrů ročně v době před covidem spadly k 20 tisícům kilometrů.

Celosvětově je evidentní přechod k čisté mobilitě, i když v tuzemsku není zdaleka tak rychlý jako v některých západních zemích. Zatímco u nás v současnosti dosahuje podíl elektromobilů na celkových prodejkách nových osobních vozidel pouhých 2 %, například v Německu je to bezmála 15 %, v Nizozemsku přes 20 % a ve Švédsku dokonce více než 28 %, výrazně zaostáváme za Rakouskem i dalšími státy. Očekáváme ale, že i v České republice se bude podíl elektrických vozů postupně zvedat v závislosti na podpůrných programech ze strany státu.



# Krize nás učí dělat věci jinak

Jak se s dopady událostí v posledních letech popasoval největší český operátor, jsme se bavili s Tomášem Kouřilem, finančním ředitelem a místopředsedou představenstva společnosti O2 Czech Republic a.s.

Posledních několik let přineslo českým firmám hned několik náročných momentů. Sotva jsme se začali vzpamatovávat z dopadů pandemie koronaviru, otrásla světem další krize v podobě konfliktu na Ukrajině. Složitá období přinášejí kromě určitých omezení a výzev ale také spoustu příležitostí a možností pro změnu. Jak zpětně hodnotíte dobu během pandemie v O2?

Pandemie koronaviru pro nás byla, stejně jako pro spoustu dalších firem, velkou zkouškou odolnosti a schopnosti adaptace na rychlou změnu. Podařilo se nám udržet otevřené naše prodejny a podpořit tak v té nelehké situaci naše zákazníky, za což patří poděkování hlavně kolegům z obchodní sítě.

Nicméně v průběhu pandemie byli lidé hlavně doma, nepoužívali tolik mobilní sítě ani si nepoživovali nová mobilní zařízení. Naši zákazníci si sice začali ve větší míře pořizovat naši O2 TV, nicméně sportovní přenosy se téměř nekonaly. Navíc odliv zahraničních turistů snížil spotřebu datových, ale i mobilních služeb.

V konečném důsledku se to odrazilo na poklesu tržeb i našeho zisku v řádu vysokých stovek milionů korun. Dnes ale vidíme, že nás to i hodně posílilo.

I Mohl byste uvést nějaký konkrétní příklad?

Nastalá situace nás přivedla například k posílení našich call center díky využití dodatečné kapacity kolegů na prodejnách.

Kvůli riziku v dodavatelském řetězci jsme také zahájili automatizaci a robotizaci našeho provozu. Prvním projektem byla výroba nové robotické linky na naprogramování a balení SIM karet.

I Byla tato linka projektem, který přinesla až krize?

Ne úplně. Pandemie urychlila její spuštění, s nápadem na její realizaci jsme si pohrávali již dříve.

Jak dlouho trval vývoj a realizace? Byl to „hladký proces“?

Především je potřeba říct, že vývoj jsme si udělali hlavně interně v rámci týmu financí v O2. Následně jsme samozřejmě spolupracovali se dvěma specializovanými dodavateli. Samotný vývoj a realizace trvala od prvotního nápadu po finální vyladění cca 9 měsíců.

*Covid byl zejména o snížení výnosů a v menší míře o nákladech, energetická krize je zatím hlavně o citelném nárůstu nákladů.*





## TOMÁŠ KOUŘIL

V O2 pracuje v různých řídicích pozicích už 20 let. Podílel se jak na prodeji Telefonice, následně PPF, tak na zahájení aktivit na Slovensku a vyčlenění telekomunikační infrastruktury do společnosti Cetin. Před příchodem do O2 pracoval pro poradenskou společnost Deloitte.

Ze zkušenosti víme, že lidé jsou kreativnější v pracovním kolektivu. V O2 se raději setkáváme osobně než on-line. V průběhu pandemie jsme se pro naše zaměstnance snažili připravit vždy maximálně bezpečné a komfortní prostředí tak, aby se návratu do kanceláře nemuseli obávat.

Tak jako před pandemií stále zachováváme určitou flexibilitu práce z domova pro případy, kdy zaměstnanci potřebují například zůstat doma s nemocným dítětem. V rámci týmu O2 financí kromě jiného motivujeme kolegy k účasti na prezenčních školeních.

Můžete uvést nějaký konkrétní příklad zmiňovaného prezenčního školení?

Interně jsme si připravili prezenční formu vzdělávání, kterou jsme nazvali Finanční akademie. V prvním kroku to bylo vzdělávání hlavně v rámci finančního týmu, kde se máme možnost podělit o mnohdy velmi sofistikované zkušenosti z praxe.

Osobně mě moc potěšil obrovský zájem, tak jsme připravili návazný program a dnes ho částečně nabízíme i mimo náš útvar v rámci firmy.

Po odeznění covidu-19 máme „na stole“ další pohromu, kterou jsou vysoké ceny energetických komodit. Jak si stojíte v této oblasti?

Provozování naší sítě, ať už to jsou vysílače, ale i datová centra, je energeticky extrémně náročné. Očekávám, že nás stávající krize přijde v nákladech meziročně o cca 2 mld. korun draž, to je pro nás velmi významný dopad.

Kdybych měl porovnat obě krize z pohledu finančního dopadu na O2, tak covid byl zejména o snížení výnosů a v menší míře o nákladech, energetická krize je zatím hlavně o citelném nárůstu nákladů.

Kolik to celé stálo a jaká je návratnost? Budete získané know-how využívat i jinak v rámci skupiny, nebo to dokonce nabízet i navenek?

Investiční náklady byly v jednotkách milionů korun a návratnost je v řádu desítek měsíců. V prvním kroku chceme linku využívat pro naši interní potřebu. Už máme poptávku v rámci naší skupiny, ale i mimo ni. Prioritou každopádně zůstává robotizace našich interních procesů v O2.

V době pandemie se lidé naučili pracovat z domova. Podařilo se vám je po odeznění protipandemických opatření vrátit zpět do kanceláří, nebo dnes preferujete spíše home-office?





# Produkty České zbrojovky jsou stále žádanější

„Optimalizace výrobních postupů vč. zavádění nových technologií a snižování nákladů je klíčem k úspěchu i v dobách krize,“ říká Tereza Köhlerová, finanční ředitelka České zbrojovky.

Byla jste mezi čtveřicí nejlepších finančních ředitelů roku 2021 v barvách České zbrojovky (dále jen CZ). Co Vás vlastně přivedlo do této firmy? Jaký máte vztah ke zbraním?

Po devatenácti letech strávených v Praze, kde jsem se chtěla původně zdržet jen po dobu studií, jsme společně s rodinou zatoužili po klidnějším životě mimo velkoměsto. Impulsem pro realizaci našeho plánu bylo výběrové řízení České zbrojovky, která hledala člověka se zkušenostmi z oblasti financí, kam jsem se přihlásila a uspěla.

Můj vztah ke zbraním se začal psát až s nástupem do CZ. Fascinuje mě historie společnosti, jak se orientovala ve složitých politických či ekonomických podmínkách a jak se z ní stala dnešní vyspělá, stabilní a zisková společnost.

Nastoupila jste do CZ v polovině roku 2020, tedy v nepříliš šťastném období, kdy zrovna byla na vzestupné vlně pandemie covidu-19. Co pro firmu znamenalo toto období? Museli jste dělat nějaká opatření, abyste udrželi náklady a prodeje?

Pandemie covidu-19 byla skutečnou výzvou. Se zavřením hranic se narušil dodavatelský řetězec včetně letecké přepravy a čelili jsme absenci zaměstnanců

## TEREZA KÖHLEROVÁ

Absolventka VŠE v Praze, pracovala od roku 2001 v auditorské společnosti KPMG Česká republika v ČR a na Novém Zélandu.

V červnu 2020 nastoupila do České zbrojovky, kde je od prosince 2020 finanční ředitelkou a od 1. 9. 2022 místopředsedkyní představenstva.



z důvodu nemocnosti a starání se o osoby blízké. Museli jsme přijmout desítky, možná i stovky opatření, abychom udrželi výrobu v chodu, což se podařilo. Vyjma jednoho dne, kdy byla zavedena nezbytná opatření pro ochranu zdraví našich zaměstnanců, výroba pokračovala. Výsledkem celého snažení bylo splnění celoročního plánu, udržení zaměstnanců a dobrý start do následujícího roku.

V roce 2021 jste měli meziročně tržby vyšší o více než 1,1 mld. Kč neboli skoro o 24 procent. Co stojí za tímto enormním nárůstem tržeb?

Nárůst tržeb je odměnou za dobře odvedenou práci. Neustále tlačíme firmu kupředu. Vyvíjíme nové produkty, které oslovují stále více zákazníků. Podařilo se nám realizovat několik průlomových zakázek v Latinské Americe a západní Evropě. Pokračovali jsme v plnění kontraktů s ozbrojenými složkami. Uvnitř firmy jsme se ještě více zaměřili na optimalizaci výrobních nákladů a zvyšování produktivity práce.

Dodáváte zbraně do více než 90 zemí. Které z nich jsou nejvýznamnější a jak se vyvíjejí prodeje v těchto zemích?

Nejvýznamnějším trhem jsou Spojené státy americké, kde ročně prodáme více než polovinu produkce naší společnosti. Mezi další velké odběratele patří např. Ghana, Filipíny, Thajsko, Kanada, Brazílie, Německo, Austrálie, Polsko, Francie atd. Prodeje našich výrobků v zemích, kde jsme aktivní, rostou.

Jak si stojíte na domácí půdě? Kolik procent výroby dodáváte české armádě?

Armádu České republiky (AČR) vnímáme jako strategického partnera naší společnosti. Vzájemnou spolupráci hodnotíme vysoce pozitivně a vážíme si jí. V letošním roce činí dodávky do AČR zhruba 7,4 % naší produkce, což považujeme za mimořádný výkon. Je to spojené s plněním rámcové smlouvy, která byla uzavřena v roce 2020.

Dodáváte i produkci pro nevojenské účely. Kolik činí podíl této produkce a na co se specializujete?

Vedle produkce pro ozbrojené složky se specializujeme také na výrobu ručních palných zbraní pro lov, sport a osobní ochranu. Radost nám dělají malorážky a kulovnice pro sportovní střelbu a lov, krátkým zbraním dominují prodeje pistolí pro osobní ochranu. Máme také skvělé sportovní pistole, se kterými střílí elita IPSC (International Practical Shooting Confederation) soutěží.

CZ je výrobcem několika dnes již skoro legendárních zbraní, ať již pistole CZ 75, nebo třeba škorpióna. Jak se proměňuje výroba? Jakým způsobem u vás nastupuje digitalizace a automatizace?

## Nové technologie pronikají do všech procesů ve firmě.

Nové technologie pronikají do všech procesů ve firmě. Už dávno vývojáři nekonstruují na prknech, ale modelují ve 3D konstrukčním softwaru, tisknou prototypy na 3D tiskárnách anebo simulují zatížení zbraní pomocí nejmodernějších výpočetních metod. Stejný progres panuje i ve výrobě – robotická pracoviště, výrobní linky, odjehlování výbuchem, měření 3D souřadnicovými měřicími stroji – to je dnešní obraz naší společnosti.

V minulém roce mateřská firma CZ provedla akvizici americké společnosti Colt a změnila název na Colt CZ Group SE. Jak se vás dotkl vstup věhlasné společnosti do holdingu?

Colt je ikonická americká značka, s historií o sto let delší než CZ. Hodnota značky, povědomí mezi uživateli, kontakty na vládní ozbrojené složky USA a dalších zemí NATO jsou největšími benefity této akvizice. My společnosti Colt přinášíme naše know-how, konstrukční kapacity a širší obchodní síť.

V posledních měsících na trhu panují vysoké ceny energetických komodit, které zvyšují ceny dalších výrobků či surovin. Jaký to má vliv na vaši výrobu a jak to řešíte?

Nejsme podnikem s extrémně vysokou spotřebou energie, ale veškeré technologie i stroje jsou závislé na elektrické energii. Výhled na rok 2023 je zhruba šestinásobkem stavu roku 2021. Zvyšováním produktivity, správným nastavením výrobních procesů, eliminací plýtvání a osazováním vhodných ploch fotovoltaickými články se snažíme spotřebu snižovat.

A určitě mi dovoluete otázku, která napadne snad úplně každého. Jakým způsobem se změnila poptávka po vašich zbraních po zahájení konfliktu na Ukrajině?

Zvýšil se zájem o všechny produkty, které souvisí s bezpečností a osobní ochranou. Prostřednictvím Ministerstva obrany podpořila naše společnost i přímo Ukrajinu. Sledujeme trend nárůstu obranných rozpočtů zemí NATO a EU a očekáváme, že se to v budoucnu propíše i do akvizic produktů z našeho sektoru.



# Insolvenční test v praxi

V nadcházejícím náročném období je možné očekávat mj. vlnu úpadků. Připomeňme si, co to je tzv. insolvenční test, jaká jsou jeho pravidla a důsledky jeho porušení.

## I Kdy je potřeba provést insolvenční test?

Provedení insolvenčního testu je zákonnou podmínkou nutnou pro výplatu podílu na zisku (či zálohy na výplatu podílu na zisku). Podle příslušného ustanovení zákona podíl na zisku (nebo jiných vlastních zdrojích) ani zálohu na něj nelze vyplatit, pokud by si tím společnost přivodila úpadek.

Insolvenční test tedy neupravuje podmínky rozdělení zisku (o němž rozhoduje valná hromada), ale podmínky samotné výplaty, která je v kompetenci statutárního orgánu.

Mezi vyplacením zisku a úpadkem společnosti nemusí nutně být blízká časová souvislost. I kdyby úpadek nastal třeba i několik měsíců po výplatě podílu na zisku, pokud by byl úpadek důsledkem této výplaty, byl by insolvenční test porušen. Za správné provedení insolvenčního testu odpovídá statutární orgán.

Aby mohl statutární orgán insolvenční test správně provést, musí si být jistý obsahem zákonné definice „úpadku“. Úpadkem se rozumí jednak platební neschopnost společnosti, jednak její předlužení.

Úpadek ve formě platební neschopnosti nastává:

- má-li společnost více věřitelů a současně
- peněžité závazky po splatnosti déle než 30 dnů a současně
- tyto své peněžité závazky není schopna plnit.

Pro výklad pojmu „neschopnost plnit své peněžité závazky“ obsahuje zákon pomocnou definici (ve formě vyvratitelné právní domněnky) týkající se okolností, kdy společnost není schopna své závazky plnit, z nichž podstatné jsou zejména:

- zastavení plateb podstatné části peněžitých závazků, nebo
- neplnění podstatné části peněžitých závazků po dobu delší tří měsíců po lhůtě splatnosti.

Pokud by si tedy společnost vyplacením podílu na zisku přivodila stav, kdy by neměla dostatek hotovosti (popř. jiných likvidních aktiv) a musela by zastavit platby podstatné části svých splatných dluhů anebo by se dostala do více než 3měsíčního prodlení s plněním

peněžitých dluhů, jednalo by se o platební neschopnost způsobenou vyplacením podílu na zisku, tj. o porušení insolvenčního testu.

Úpadkem v podobě předlužení se pak rozumí situace, kdy má společnost více věřitelů (tedy alespoň dva) a souhrn závazků převyšuje hodnotu majetku.

## Co dělat, když je výsledek insolvenčního testu negativní?

Co když valná hromada rozhodla o rozdělení zisku, ale výsledek insolvenčního testu je negativní?

V první řadě lze vyčkat, zda se hospodářská situace společnosti zlepší, a podíly na zisku případně vyplatit později v rámci účetního období.

Pokud by se situace společnosti nezměnila a podíl na zisku by nebyl v důsledku negativního insolvenčního testu vyplacen ani do konce účetního období, právo na podíl na zisku zaniká. Nevyplacený zisk společnost zaúčtuje ve prospěch účtu, proti kterému byl původně zaúčtován, a není-li to již možné, ve prospěch účtu nerozděleného zisku minulých let.

Jinými slovy, i když valná hromada rozhodne o vyplacení podílu na zisku, neporušuje statutární orgán své povinnosti, pokud by právě kvůli negativnímu výsledku insolvenčního testu výplatu provést odmítl. Lze však doporučit, aby byl insolvenční test proveden pečlivě a třeba i opakovaně (za účelem ověření jeho výsledků), a pokud je výsledek i nadále negativní, aby o důvodech nevyplacení podílu na zisku statutární orgán valnou hromadu informoval.

## I Následky porušení insolvenčního testu

Porušením insolvenčního testu tak přitom nemusí být jen skutečnost, že statutární orgán test vůbec neprovede, ale právě i situace, kdy by jej provedl nesprávně nebo kdy by i přes negativní výsledek testu podíl na zisku vyplatil.

Porušením insolvenčního testu by se statutární orgán dopustil porušení povinnosti jednat s péčí řádného hospodáře, čímž by se mohl vystavit osobní odpovědnosti za újmu (škodu) tím způsobenou.

Nadto mohou na statutární orgán dopadnout další

---

## Provedení insolvenčního testu je zákonnou podmínkou nutnou pro výplatu podílu na zisku.

sankce spojené se způsobením úpadku. Zejména se bude jednat o vydání prospěchu ze smlouvy o výkonu funkce, popřípadě dokonce o poskytnutí plnění až do výše rozdílu mezi souhrnem dluhů a hodnotou majetku společnosti.

### I Na co dalšího pamatovat?

Statutární orgán by měl mít na paměti, že insolvenční test není jedinou povinností, kterou je třeba v souvislosti s výplatou podílu na zisku splnit.

Proveden musí být též tzv. bilanční test (§ 34 odst. 2 zákona o obchodních korporacích) a test vlastního kapitálu (§ 40 odst. 1 zákona o obchodních korporacích).

Konečně nesmí být podíl na zisku vyplacen, pokud společnost nesplnila své povinnosti ve vztahu k evidenci skutečných majitelů.

### I Co s obchodními partnery v době nejistoty?

Je důležité říci, že právě v nesnadných dobách přichází na řadu význam obchodních smluv, a to i u mnohdy léta fungující obchodní spolupráce, kde doposud nebylo potřeba žádné písemné obchodní smlouvy. Mělo by tak určitě dojít k revizi a ošetření dosavadní spolupráce, jejíž podmínky by případně nebyly plně vymahatelné z důvodu absence dostatečného smluvního zachycení. Za to, jak jsou závazky třetích stran právně podepřeny k možnému vymáhání, totiž statutární orgán společnosti také odpovídá.

Pokud vznikne dluh na straně obchodního partnera z nejrůznějších důvodů, je možné jeho dodatečné splacení zajistit různými způsoby. Mezi nejčastěji používané zajišťovací instituty patří zástavní právo, ručení, směnka, uznání dluhu, notářský



ONDŘEJ BENEŠ

Counsel v advokátní kanceláři Eversheds Sutherland, je advokátem, který se ve své praxi věnuje zejména obchodnímu právu, a to hlavně korporátní agendě včetně restrukturalizací, fúzí a akvizic. Dále se specializuje na pracovní právo.

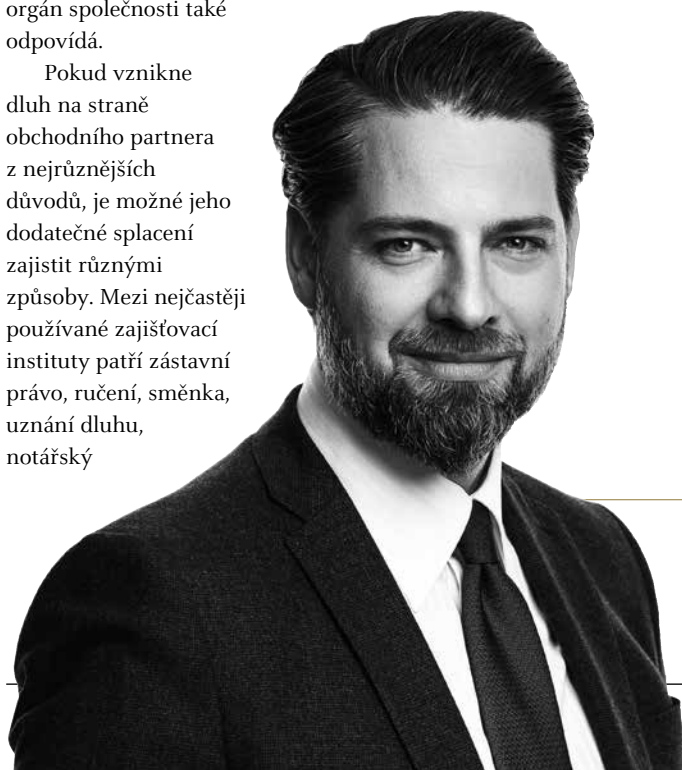
zápis se svolením k vykonatelnosti. Každý z uvedených zajišťovacích prostředků má své výhody a nevýhody.

Jako velmi praktický z pohledu firemní ekonomiky a času se v takových situacích jeví právě notářský zápis se svolením k vykonatelnosti. Jedná se o významný zajišťovací prostředek existujícího dluhu, neboť je přímým podkladem pro nařízení exekuce (exekučním titulem) v případě, že dlužník, tj. osoba povinná, nesplní svoji v něm specifikovanou povinnost uhradit svůj dluh řádně a včas. Věřiteli tak v případě porušení povinnosti dlužníka uhradit svůj dluh řádně a včas odpadá nutnost vymáhat svoji pohledávku v rámci soudního nalézacího řízení, kde by musel vynaložit dodatečné prostředky na soudní poplatek a právníky, a může se tak svého nároku na zaplacení dluhu domáhat přímo exekuční cestou. Nad rámec toho dochází díky notářskému zápisu i k prodloužení promlčecí doby na 10 let a zlepšení případného důkazního postavení věřitele.

ONDŘEJ BENEŠ, BOŘIVOJ LÍBAL

BOŘIVOJ LÍBAL

Co-managing partner advokátní kanceláře Eversheds Sutherland, specializuje se na fúze a akvizice, korporátní právo, corporate governance, či smluvní právo. Také zajišťuje komplexní právní poradenství pro české rodinné společnosti.







# Páteří komunikace budou rychlé přenosy dat

„Věřím, že změnu chování zákazníků a složité období s naším týmem zvládneme,“ říká Pavel Hadrbolec, ředitel finanční divize ve společnosti T-Mobile Czech Republic a Slovak Telekom.

Zažíváme relativně složité období, kdy jsme nejprve čelili proticovidovým omezením a o rok a půl později na nás dolehla energetická krize. Do jaké míry vás coby mobilního operátora omezila protipandemická opatření?

Bylo to skutečně velmi náročné období. Tlak na připojení v domácnostech byl násobný, ale naše síť to ustála a požadavky zákazníků jsme flexibilně odbavili. Interně to byla také velká výzva. Mám ale radost z toho, co vše jsme zvládli připravit napříč, abychom naše zákazníky v době největšího náporu podrželi - tarifním koncovým i firemním zákazníkům (a to včetně státních institucí) jsme rychle nabídli po určitou dobu neomezená data zdarma.

Kromě další podpory zákazníků, budování optické infrastruktury, rozšiřování pokrytí nejmodernější mobilní sítě 5G, jsme připravili nové tarifní portfolio. Zaměřili jsme se na digitální inkluzi a well-being v digitálním světě.

I naši zaměstnanci museli pracovat z domova a jako zástupce zaměstnavatele musím konstatovat, že to zvládli bez větších komplikací.

**I Změnilo se nějak významně chování zákazníků?**

Ano, zákazníci museli vybalancovat pracovní život, který se jim velmi rychle přesunul do domácího prostředí. Významně narostl tlak na konektivitu a pochopitelně prudce vzrostl objem spotřebovaných dat. Na druhou stranu bylo celkem dlouho omezené např. cestování a využití některých služeb logicky v souvislosti s tím pokleslo.

Nicméně vaše hospodářské výsledky za rok 2021 nesignalizují, že byste zažili nějak špatné období. Přece jenom meziroční navýšení obrátu o 3,8 % (na 29,958 mld. Kč) a čistého zisku o 22,9 %

(na 6,256 mld. Kč) svědčí spíše o opaku. Co mělo hlavně vliv na takto pozitivní výsledky?

V uplynulém roce poklesl počet odeslaných SMS. To ale jen potvrzuje pozvolný odklon zákazníků od využívání tradičních textových zpráv. Obrovský nárůst však zaznamenala kategorie spotřeby mobilních dat, jak už jsem uvedl. Meziročně se za rok 2021 jednalo o růst ve výši 58,4 % na více než 263 tisíc TB. Datový provoz včetně konvergovaných služeb v roce 2021 vzrostl o 21,2 % na 546 TB. Také se nám ke konci roku 2021 rozrostla báze mobilních zákazníků, a to o 120 000.

Mluvil jste o tom, že lidé a firmy začínají více využívat datové služby a že budujete optickou síť. Čeho jste již dosáhli a jaké máte plány v této oblasti?

Nadále se zvyšuje spotřeba mobilních dat – v rámci letošního (2022) třetího kvartálu jde meziročně už o nárůst o 43 %. To je obrovské a zavazující číslo. Uvědomujeme si rostoucí potřebu kvalitního vysokorychlostního připojení, proto pokračujeme v investicích a v rozšiřování 5G a optické sítě. Výstavba a rozšiřování pokrytí bude pokračovat i v následujících letech a na dalších inovacích spolupracujeme s dalšími byznysovými, ale i akademickými partnery, např. vysokými školami, a to napříč celou republikou.

*Naši zákazníci využívají čím dál tím větší objem přenášených dat.*

Pavel Hadrbolec má s telekomunikacemi velmi rozsáhlé zkušenosti. Ve společnosti Vodafone (ještě pod původním názvem Oskar) působil ve financích v různých analytických a projektových pozicích téměř 5 let. Od roku 2004 působil v T-Mobile Czech Republic, kde zastával řadu odborných i manažerských pozic ve finanční divizi a hrál také důležitou roli v integraci společností T-Systems a GTS. Tři roky zastával pozici viceprezidenta performance managementu pro Evropu v mateřské společnosti Deutsche Telekom. Od roku 2019 působí v T-Mobile Czech Republic a Slovak Telekom jako ředitel finanční divize.

konektivitu. Zároveň v rámci povinností, které jsme na sebe převzali v aukci 5G sítí, budeme investice do této sítě dále navyšovat. Vypnutí 3G sítě, ke kterému došlo v říjnu minulého roku, bylo nezbytné pro uvolnění frekvence 2 100 MHz, která dále posílí rozvoj a rozšiřování nejnovější sítové technologie 5G.

Na pozadí budovaných investic je určitě nepříjemné prostředí s vysokými cenami elektřiny. Jaký očekáváte nárůst nákladů v této souvislosti a jak to řešíte?

Toto je velmi klíčová a palčivá otázka a záleží na mnoha faktorech. Velmi bedlivě sledujeme zejména růst nákladů na elektřinu. Dá se předpokládat, že dopady se naplno projeví až příští rok. Prozatím je brzy předjímat.

Investujete do budování firemních sítí, např. v kampusech vysokých škol. Co si od toho slibujete?

Ano, v květnu 2020 jsme spustili první kampusovou síť na VŠB-TUO, v roce 2021 nasadili první komerční užití, testbed 5G SA ČVUT a v roce 2022 mj. Core na TU Liberec. Spolupráce s vysokými technologickými školami je pro nás velice důležitá, plánujeme ji dále rozvíjet a takových partnerů si stejně, jako těch byznysových nesmírně vážíme. 5G kampusové sítě v průmyslu nabízí například velké množství připojených senzorů, čidel a modemů, přesné trasování, videoanalýzy, autonomní řešení, umožňuje nahrávání velkého objemu dat, ale i vychytávky typu rozšířené reality pro servis výrobní linky nebo její rekonfiguraci. Může pomoci usnadnit a urychlit řadu automatických manuálních úkonů, aby se lidé mohli přesunout na jinou více sofistikovanou činnost.



Jaké jsou náklady na vybudování těchto vysokorychlostních optických sítí?

Do rozvoje infrastruktury fixních a mobilních sítí investujeme dlouhodobě, za poslední roky dosáhly investice 2 miliardy korun. S ohledem na aktuální ekonomický vývoj na trhu již nyní ale bohužel víme, že za našimi plánovanými cíli zaostáváme. Přesto v investicích do modernizace infrastruktury budeme pokračovat, abychom zákazníkům mohli nabídnout co nejvyšší kvalitu připojení a služby, kterým důvěřují. Jejich důvěry si velice vážíme, je pro nás silným závazkem.

V neposlední řadě postupně investujete i do 5G sítí a dokonce jsem zachytil informaci, že už jste postavili přes 1000 vysílačů 5G a opustili jste síť 3G. Co vás k tomu vede?

5G je nejmodernější technologie, která je aktuálně k dispozici. Nabízí (ať již aktuálně, ale především i do budoucna) daleko vyšší kapacitu sítě, vyšší přenosové rychlosti (až 1 GB/s v rámci našich stávajících technologií) a velmi nízkou latenci, což ocení například lidé, kteří mají opravdu vysoké nároky na kvalitní



# Musíme být majákem v bouři

„Krizová doba dává nákupu hmotných rezerv, a to zejména paliv, úplně jiný rozměr,“ říká předseda Státní správy hmotných rezerv, Ing. Pavel Švagr, CSc.

Správa státních hmotných rezerv (SSHR) je v posledních letech výrazně viditelnější, než tomu bylo v minulosti. Je to dáno situací kolem covid-19, nyní i rusko-ukrajinsko konfliktem. Hospodaříte s řadou komodit, realizujete řadu veřejných zakázek za nemalé peníze. Jak se tohle všechno u vás projevuje?

Obecně řečeno, dopady covidu a konfliktu na Ukrajině na českou ekonomiku jsou nepopíratelné. A není to jen o energetice, nebo o inflaci. Globální svět se mění a bude určitě složitější než před několika léty. To je velmi dobré téma pro Klub finančních ředitelů, protože na stole jsou nejen nové výzvy a šance, ale také kupa problémů, které firmy musí v této souvislosti řešit. A finanční ředitel je vždy jednou z těch klíčových osob. Sice jsme krizový úřad, ale právě proto máme poměrně hodně interakcí s privátními společnostmi, a tak je pro nás samozřejmě i vývoj ekonomiky klíčovým parametrem.

Nicméně je jasné, že naší úlohou není predikovat, ani rozhodovat o tom, jak se k současné aktuální ekonomické, či energetické situaci postavit. To je role vlády, případně směrem k nám je to role jednotlivých ministerstev v rámci jimi vytvářených krizových plánů. Tohle zmiňuji záměrně, protože naše připravenost na potenciální různé krizové stavy je primárně dána kvalitou krizových plánů jednotlivých ministerstev, a to v souladu s jejich gesčí za jednotlivé oblasti hospodářství, nebo, chcete-li, společnosti z hlediska kompetenčního zákona.

A co váš nákup ropy a ropných produktů? To bylo hodně mediálně debatované téma, resp. to že jste nebyli moc úspěšní.

Máte pravdu. V oblasti ropy a ropných produktů, ale ono to platí i pro další komodity, je dnes situace velmi proměnlivá a turbulentní. Současné dění se podepisuje prakticky na všech nákupech, na dostupnosti konkrétní komodity nebo konkrétního výrobku a s tím související kupní ceně, ale pokud požadujeme vedle pořízení i skladování a další související služby s obměnou této

komodity, tak i tady ekonomové musí dát na stůl jasnou cenotvorbu na několik let dopředu. To je prostě součástí nabídky ve veřejné zakázce.

Finančníci a ekonomové daleko lépe než já vědí, jak rychle se mění ceny, nebo jak stabilní jsou dohody z hlediska fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Trh od doby covidu nelze stále považovat za stabilní. Tohle všechno má na nás vypisované veřejné zakázky přímý vliv. A fungování trhu se ve svých důsledcích propisuje i do zájmu privátu o naše veřejné zakázky. A věřte, že vypisujeme opravdu hodně veřejných zakázek, kde nejsme úspěšní, kde nenajdeme v řadě opakovaných kol dodavatele. Přesně z těch důvodů, o kterých hovořím. Myslím, že právě finanční ředitelé jsou ti rozhodující, kteří nakonec v mnoha případech na základě analýzy rizik dají v rámci firmy z hlediska podání nabídky do naší zakázky palec dolů.

Co se týká energetických komodit, tak od dubna 2022 máme v rezervách zemní plyn a našim partnerem je v této oblasti ČEZ, a.s. V případě ropy a ropných produktů jsme uzavřeli kupní smlouvu na nákup nafty za 1 miliardu Kč s Orlen Unipetrol RPA s.r.o. a tato zakázka tedy dopadla dobře. U nákupu ropy to je podstatně komplikovanější. Chceme pořídit do nouzových zásob ropu za více než 1 miliardu Kč. V pěti kolech jsme neuspěli a neměli jsme na stole žádnou závaznou nabídku. Nyní probíhá kolo šesté a to ještě není uzavřeno. Nicméně posunem je, že v tomto kole zájemci o dodávku ropy jsou. Jaké bude finále ale nelze v tuto chvíli ještě předjímat.

Oblast ropné bezpečnosti je pro nás zásadní. Nejde jen o to, že se dlouhodobě pohybuje pod hranicí

*V době rychle se měnících cen a nestabilního prostředí je obtížné nakupovat podle zákona o veřejných zakázkách.*



Absolvent inženýrského a postgraduálního studia na VŠE v Praze, působil v akademické sféře a později v sektoru dopravy.

Stál u zrodu Státního fondu dopravní infrastruktury, pracoval ve vysokých pozicích na Správě železniční dopravní cesty a v Českých drahách. V únoru 2014 byl vládou jmenován ředitelem SSHR.

A na závěr, jaké Vás čekají výzvy nebo novinky v roce 2023?

Správa státních hmotných rezerv se stala institucí, na kterou se dnes hodně spoléhá z hlediska připravenosti na krizi. A je to tak správně. Během období covid-19 i současného stavu konfliktu na Ukrajině jsme v praxi prokázali nejenom odbornost, ale také manažerské zvládnutí všech situací, kterými jsme prošli. Současně s ohledem na současnou dobu jsou před námi nové výzvy a úkoly. Těmi je jednak úprava legislativy, aby byl celý systém připravenosti na krizi pružnější, méně administrativně komplikovaný a ve finále abychom prostě byli na potenciální krizové stavy také věcně připraveni lépe.

V Poslanecké sněmovně PČR je v tuto chvíli návrh na novelu našeho zákona, který by zavedl, aby státními hmotnými rezervami byla také věc nebo zvíře, které si zarezervujeme u jejich vlastníka. Předpokladem je samozřejmě písemná smlouva a tato rezervace bude za úplatu. Např. v praxi bychom nemuseli mít tolik mraženého masa, ale měli bychom zarezervované tzv. živé stádo. Důsledkem by byly nejen nižší náklady, protože v tomto případě je uchovávání mraženého masa dost drahou záležitostí, ale mohli bychom mít i širší spektrum položek.

Požizování a uchovávání státních hmotných rezerv také něco stojí, ale vedle peněz v 21. století potřebujete také moderní skladové kapacity a odpovídající logistiku. A potom je to také o lidech a o našich zaměstnancích. A to nejsou jenom úředníci, ale také logisticy, skladníci, řidiči atd. Stejně jako privátní sektor potřebujeme kvalitní a dobré lidi, bez nich se nepohneme vpřed. Ale v těchto oblastech jsme hodně specifictí a s privátem se vlastně nemůžeme srovnávat. Prostě rozhodování o investicích, nebo o výši platů má u nás jasná a hodně svázaná pravidla. A z toho všeho vyplývá, že stejně jako u vašich členů, i u nás je před námi těch úkolů hodně.

zásob na 90 dnů průměrné spotřeby ČR, tedy neplníme povinnost, kterou nám ukládá česká a evropská legislativa, ale i o to, že je to oblast, která je velmi citlivá z hlediska chodu ekonomiky a tvorby našeho HDP. Samozřejmě nikdo si nepřeje žádný stav ropné nouze, ale kdyby „nedej bože“ nastal, pak čím lépe budeme zásobeni, tím více času máme na přijetí dalších strategických rozhodnutí a nalezení nějakých řešení.

Čas od času se účastníte přednášek a diskusí Klubu finančních ředitelů. Využijete tyto debaty i pro Vaši práci ve státním sektoru?

Velmi děkuji za tuto otázku. Na těchto debatách obdivuji nejenom dobře zvolená a opravdu velmi zajímavá témata, ale popravdě účastníky jsou prostě profesionálové, lidé, kteří ve svém oboru nejen něco znamenají, ale také něco dokázali. A být alespoň někdy při tom je pro mě velmi obohacující. Všichni se přeci musíme stále učit, doba jde opravdu rychle dopředu a výměna zkušeností, nápadů a myšlenek je základem. Práce ve státním sektoru je oproti korporátnímu sektoru jiná, určitě jsme daleko více svázáni nejrůznějšími zákony a předpisy, nebo i interními směrnici, obvykle se nemůžeme rozhodovat tak rychle jako v privátu, ale to neznamená, že se z těchto diskusí nemůže státní zaměstnanec poučit, právě naopak. Je to o řadě námětů, myšlenek a manažerských postupů, které se i v mé práci dají využít.





# Klasické nástroje pro řízení firmy nejsou dostatečné

Modely řízení musí dnes zahrnovat i jiné než pouze finanční ukazatele. Pojďme si to ukázat na příkladech dvou známých společností, České televize a České pošty.

**T**urbulentní změny okolního prostředí, zkracování ekonomického cyklu, regulace, rizikové expozice, digitalizace, obrovské množství dat, financování spojené s podmínkou enviromentální, sociální a správní udržitelnosti, využití nových technologií Fintech, blockchain vyžadují zavedení nových přístupů a metod řízení firmy. Klasické ukazatele výkonosti, jako jsou výnosy, náklady a EBITDA nedokážou odpovědět na otázky vlastníků a managementu.

I přes vysokou komplexitu a nároků na řízení firmy musí vzniknout jednoduchý a transparentní systém řízení, který dokáže pokrýt všechny klíčové drivery

*Klasické ukazatele výkonosti, jako jsou výnosy, náklady a EBITDA, nedokážou odpovědět na všechny otázky vlastníků a managementu.*

spojené s výkonností a hodnotou firmy. Začít můžeme jednoduše. Položíme si několik základních otázek, které nás navedou k ukazatelům, která nám následně umožní řídit firmu a také výkonnost CEO.

Proč firma existuje, jaké je její poslání, resp. co by se stalo, kdyby neexistovala. Každý podnikatelský subjekt, tedy většinou, vzniká za účelem zvyšování hodnoty. To je jednoduchá odpověď na otázku Proč. Hodnotou může být vložený kapitál, ať již formou peněz nebo nějakého know-how, kdy základním předpokladem zvyšování hodnoty je růst, např. výnosů, počtu zákazníků, podílu na trhu nebo uspokojení nějaké potřeby. Existují však specifické příklady, kdy se jedná o poskytování např. veřejné služby nebo zajištění základních potřeb občana. V tomto případě mluvíme o poslání firmy. Mohli bychom vybrat dva příklady, které jsou nám velmi blízké a hodně diskutované.

## Model řízení České televize – umění se nedá měřit

Prvním příkladem je Česká televize, veřejnoprávní médium, kdy za koncesionářský poplatek získá vlastník televizního přístroje nezávislou a objektivní informaci. Jak ovšem změřit úkol veřejnoprávního média. Jak vyhodnotit, zdali koncesionář získal za své peníze správnou hodnotu. V tomto případě musíme měřit **sledovanost** (zájem o médium) a **kvalitu získané informace** (spokojenost s obsahem). K tomu slouží průzkumy sledovanosti, které navíc poskytnou **informace o zásahu cílové skupiny**.



Co to znamená? Pokud vysílám televizní pořad pro rybáře v daný den a hodinu dle programového schématu, musím zjistit, kolik rybářů se na tento pořad dívá. Vedle kvalitativních kritérií však musím brát v úvahu také **kritérium finanční**. Jsou kvalitativní kritéria naplněna tak, že jsem za sledování veřejnoprávního média zaplatil **koncesionářský poplatek**? Jsem jako provozovatel veřejnoprávního vysílání za koncesionářské poplatky schopen vyrobit dostatečně **kvalitní obsah vysílání**?

V neposlední řadě si musím udělat srovnání, kolik mě stojí hodina vysílání, resp. **výroba daného pořadu**. Nesmíme v tomto případě zapomenout ani na **růst**, kdy např. britská BBC sleduje meziročně parametr **přidané hodnoty pro koncesionáře**. Ten je kombinací počtu odvysílaných hodin v daném segmentu, spokojenosti a sledovanosti. Každý rok tento parametr vyhodnocuje nezávislá komise.

Dostávám se také k poslední otázce, kterou si musí v případě České televize položit zřizovatel. Co kdyby veřejnoprávní televize neexistovala. Byl by to problém nebo ne? Dokážu si představit rozdělení České televize, na veřejnoprávní zpravodajskou část financovanou z koncesionářských poplatků a komerční médium, streamovací službu, kdy si obsah koupím za peníze, stejně jako je tomu u komerčních televizí? Podmínkou však bude zachovat nezávislost zpravodajství na vládnoucí politické reprezentaci. Závěrem bych se chtěl podělit o jednu zkušenost a zpětnou vazbu z České televize. „**Netahejte čerta z pytle ven, již několikrát jsem Vám říkala, že umění se měřit nedá**“. Nesouhlasím.

## Model řízení České pošty – bez sdílení klíčových aktiv a komerčního modelu řízení to nepůjde

Česká pošta funguje na našem území od roku 1918, kdy vznikla jako Ministerstvo pošt a telegrafů, resp. od 1. ledna 1925, kdy došlo k vyčlenění státního podniku Československá pošta. Než se rozepeču o modelu řízení České pošty, musím začít tím, co se o tomto podniku psalo při jeho založení. „**Podnik Československá pošta se řídil pravidly, která platila pro soukromé firmy. Podnik proto záhy vykazoval příznivé hospodářské výsledky**.“ Tak mě napadá, že vlastně dál už nemusím ani nic psát.

Pošta se prochází hlubokou krizí, ztráta se pohybuje v řádech miliard korun a není ještě vyšší, protože ztráty kryje prodejem vlastního majetku. Nestačilo by se vrátit do roku 1925 a zamyslet se nad řízením státního podniku na těchto stránkách, kdy si s tím neví rady zřizovatel – Ministerstvo vnitra, ani Ministerstvo průmyslu, ani Ministerstvo financí, ani ČTÚ a nakonec ani vláda?

Začněme tentokrát otázkou, co by se stalo, kdyby Česká pošta neexistovala. Neexistovaly by pobočky, tolik diskutovaný jejich počet a srovnání se zahraničím, neexistovala by přebujelá logistická síť, přišlo by o zaměstnání 25 tisíc zaměstnanců podniku, neměli

bychom včas doručeny listovní zásilky a balíky, nemohli bychom zaplatit složenky a nefungovalo by SIPO, přišli bychom o některé služby e-governmentu, nekoupili bychom si známky, losy nebo poštovní igráčky na přepážce s logem České pošty. Navíc by stát ušetřil miliardy korun a komerční sektor by zajásal radostí a chopil se nové obchodní příležitosti.

Klesající zájem o poštovní služby je možné dokumentovat poklesem transakcí za poslední čtyři roky z nějakých 220 milionů na necelých 100 milionů korun. **Je zcela zřejmé, že Českou poštu v takové podobě, jako je dnes, nepotřebujeme**, neumíme ji řídit a vymlouvat se na to, že je to státní podnik, neobstojí. Rozhlédneme-li se po okolních zemích, pošty fungují a fungují v 80 % na komerční bázi i bez podpory státu. Proč – byly vytvořeny obchodní modely a nástroje řízení, kdy komerční business je schopen krýt služby státu bez státní podpory. My v České republice **vidíme státní podporu jako jakousi modlu, bez které není možné žít**. A to nejenom v případě České pošty (pozn. autora). Také si neodpustím jednu zkušenost, když jsem předložil benchmark pracovníkům České pošty, kdy bylo označena logistika červeným křížkem, že v této oblasti nemá podnik žádné aktivity. „Ale my logistiku máme, znělo z druhé strany. Ano máte, ale všechny okolní pošty dle tohoto benchmarku poskytují logistické služby třetím stranám a se ziskem, chovají se jako komerční firma. Vy jste naopak klíčovou část logistiky outsourcovali privátnímu subjektu, jehož rating se tímto zvýšil o 3 body na 10stupňové škále společnosti COFACE.“ Ano, to je ten zásadní rozdíl v řízení a uvažování v případě České pošty.

Vraťme se tedy k parametrům pro řízení České pošty. Klíčovými aktivy jsou pobočková síť, logistická infrastruktura, zákazníci a značka Česká pošta = důvěra. V porovnání se zahraničními poštami naše česká strádá v oblasti výnosů. Cestou je sdílení pobočkové sítě a logistické infrastruktury, tzn. **růst výnosů se strategickými partnery**. Dalším kritériem je **efektivnost** – vysoké náklady + nízká cena, jak pro stát, tak v oblasti komerčních služeb. Měřítkem výkonnosti je tedy **dosahovaná marže**, kdy předpokladem je plošné **snížení nákladů** minimálně o 30 %. Aby byli ochotni lidé chodit na poštu, je třeba **zachovat vysokou úroveň kvality služeb**. Tento parametr je třeba udržet na stejné úrovni. Posledním kritériem, kterého by se rád dotkl, je **míra digitalizace a inovací**, která je velmi nízká až nulová. Od tohoto parametru bych očekával **prudké zvýšení produktivity práce**.

Všechny výše uváděné ukazatele pro řízení by měly být prezentovány v přehledném a snadno srozumitelném formátu. Vizualizace dat, jako jsou grafy a diagramy, mohou pomoci zjednodušit složité finanční informace a usnadnit rychlé rozhodování. Kromě toho by měl být dashboard pro řízení podnikových financí snadno přizpůsobitelný, aby mohl reflektovat měnící se potřeby a cíle podniku.



# Faktoring jako nástroj pro rozvoj podnikání

„Pomáháme malým a středním podnikatelům v logistice rychleji se dostat k penězům z faktur,“ říká Alexandr Lagazzi, CMO společnosti 4Trans Factoring.

Mohl byste, prosím, stručně vysvětlit, co se skrývá pod pojmem faktoring?

Faktoring je finanční produkt, který zajišťuje zdravé provozní financování a zrychluje cashflow, a to zkrácením splatností faktur. Neboli firma, která bojuje s dlouhou dobou splatnosti svých služeb, dostane od faktoringové společnosti zaplacenou třeba 70 % hodnoty plnění z faktury a může je pak následně použít prakticky okamžitě pro své další podnikání. Zbytek dostane po zaplacení faktury odběratelem. Za to si faktoringová společnost vyúčtuje určitý poplatek.

Faktoring je v zásadě dvojitý: regresní a bezregresní. Regresní faktoring je typ faktoringu, kdy při nezaplacení pohledávky zůstává riziko na straně klienta. V těchto případech se po uplynutí smluvně dané lhůty nedobytné pohledávky vracejí na bedra klienta.

Při bezregresním faktoringu (ten, který 4Trans nabízí, neboli také faktoring s pojištěním) přechází při financování pohledávek riziko nezaplacení na faktoringovou společnost. Ta většinou pohledávku pojistí u pojišťovny, která v případě nezaplacení vyplatí větší část hodnoty faktury. Klient tak má vyšší jistotu, že o své peníze nepřijde.

Pro koho je faktoring je primárně určen?

Faktoring je určen zejména pro malé a střední firmy (SME), které mají horší přístup k financování od bank, nebo pro které je drahé či složité získat provozní úvěry.

ALEXANDR LAGAZZI

je CMO fintechového startupu 4Trans, který se zaměřuje na financování malých a středních podniků v logistice.



Dnes SME generují okolo 60 % evropského HDP a objem zakázek je přibližně 6 bilionů eur.

### I Kdy jste začali s faktoringem?

Naše společnost vznikla v roce 2018 jako start-up. Na svém „kontě“ máme již 1,2 mld. korun profinancovaných faktur a objemy neustále rostou. Pomáhali jsme mnoha firmám v nelehké covidové době, aby si udržely rozumné cash-flow.

Specializujete se na nějaký konkrétní obor, nebo za vámi může přijít kdokoliv?

Naší hlavní prioritou jsou malé přepravní firmy, které mají třeba 5 kamionů, několik málo desítek faktur měsíčně a zaměstnávají jednotky lidí. Ale přijít může v principu libovolná firma. Jen máme snahu se specializovat na oblast přepravy zboží.

### I Proč právě logistika?

Máme experty na tuto oblast a hlavně transport se vyznačuje stavem, že náklady je potřeba hradit hned (pohonné hmoty, lidská práce), ale splatnost faktur je třeba dva i tři měsíce. Takže logistické firmy jsou v situaci, kdy jim chybí provozní hotovost.

Průměrná splatnost dle našich statistik v oboru je 53 dní, ale průměrná doba zaplacení se letos vyšplhala na 68 dní. S naším produktem mají klienti většinu peněz na účtu prakticky hned, což jim zásadně pomáhá.

### I Jak to přesně funguje?

Firma s námi uzavře smlouvu a pak může nahrát libovolnou fakturu, kterou bude chtít profinancovat. My prověříme firmu a, pokud je v pořádku, tak do hodiny, ale v řadě případů i obratem, pošleme 70 až 80 % fakturované částky na klientův účet. Fakturu pojistíme u pojišťovny. Klientovi po zaplacení od jeho odběratele pošleme zbytek fakturované částky minus 2 až 5 % (podle splatnosti faktury). Pokud odběratel nezaplatí, tak ho upomínáme a když nezaplatí ani po výzvě, tak uplatníme pojistnou událost u pojišťovny.

Pro klienty nemáme žádné minimální ani maximální limity objemu faktur, plně se přizpůsobujeme jejich tempu podnikání.

Jaká je dle vašich zkušeností proplacenost faktur od odběratelů?

Dlouhodobě se to pohybuje přes 90 % našeho portfolia. Všechny faktury našich klientů se snažíme pojišťovat.

Může si váš klient před tím, než s daným subjektem začne dělat obchody, prověřit jeho platební morálku?

Ano, máme databázi odběratelů, která čítá 11 000 subjektů. Sledujeme aktuální finanční zdraví a stav podniků a odběratelů z denně aktualizovaného datasetu

*Naše machine-learningové modely nám umožňují zkrátit schválení proplacení na minuty a pyšníme se tím, že schválených a proplacených faktur je 99 %.*

více než 60 tisíc transakcí. Databázi mohou naši klienti využívat, čímž se mohou vyhnout různým podvodným firmám.

Dnešní doba je hodně o digitalizaci procesů. Využíváte ji také?

Bez toho by to ani dost dobře nešlo. Musíme pravidelně analyzovat data z několika alternativních zdrojů, abychom uměli bezpečně profinancovat i případy, které by banky běžně odmítly.

Naše machine-learningové modely nám umožňují zkrátit schválení proplacení na minuty a pyšníme se tím, že schválených a proplacených faktur je 99 %.

Jak se vyvíjejí vaše objemy profinancovaných faktur? Má na to vliv současná situace, kdy panuje na trhu enormní inflace?

Nevím, zda na objem obchodů má či nemá vliv inflace. Nicméně letos v říjnu jsme profinancovali faktury za 90 mil. Kč a ve srovnatelném období v roce 2021 to nebyla ani polovina. Ale spíš si myslím, že to bude tím, že se dostáváme více ve známost, než že to bude vlivem situace na trhu. Zboží se bude převážet nezávisle na krizích, možná bude jiné, ale vozit se bude.

### I Co byste řekl závěrem?

Musím se pochlubit, že přes očekávanou sezónnost v sektoru logistiky se nám podařilo prolomit rekordy už v létě a plánujeme meziročně zdvojnásobit roční objem profinancovaných faktur. Současně nám roste portfolio klientů a průměrná hodnota faktur meziročně vzrostla o 103 %.





# Řízení rizika v kontextu vývoje světové ekonomiky

Důkladné informace o obchodních partnerech a možnost zajištění se proti jejich úpadku představují zásadní snížení rizika z obchodních vztahů.

## Na trzích panuje nejistota

Světová ekonomika dnes prochází výrazným zpomalením dynamiky hospodářského růstu, který v roce 2023 nepřekročí 2 %. Nejhůře je zasažena Evropa, kde hospodářský růst negativně ovlivňuje postcovidové narušení dodavatelských řetězců i důsledky konfliktu na Ukrajině, který měl za následek skokový nárůst cen energetických komodit.

Inflace dosahuje hodnot, které jsme neznali více než dvě desetky let, a centrální banky reagují zvyšováním úrokových sazeb. Masivní státní podpora předešla výraznější vlně bankrotů a dodávky ruských energetických surovin se podařilo nahradit z jiných zdrojů, přesto panuje na trzích nervózní nejistota.

Většina evropských zemí, včetně zemí střední a východní Evropy, prošla poslední dva kvartály mírnou recesí. Česká ekonomika poklesla mezičtvrtletně už ve třetím kvartálu 2022 o 0,2 % a o dalších 0,3 % v posledním kvartále roku 2022. Pro rok 2023 očekává ministerstvo financí i ČNB pokles HDP o 0,5 %, respektive o 0,3 %.

## Přijde oživení v ekonomice?

O tom, zda se přeci jen dočkáme růstu, rozhodne míra narušení dodavatelských řetězců a od toho odvislý vývoj v automobilovém průmyslu. Druhým významným faktorem bude spotřebitelská poptávka. Klesající ceny energie se s určitým zpožděním projeví v disponibilním příjmu domácností i jejich ochotě utrácet.

Jakkoliv můžeme po zimní recesi očekávat mírné oživení, firmy čelí bezprecedentnímu tlaku na růst nákladů včetně mzdových, nejisté poptávce i hrozbě ztráty globální konkurenceschopnosti. Mnohé firmy svedly v uplynulých měsících doslova boj o přežití a jejich rezervy jsou vyčerpány.

Počet insolvenčí se ve většině zemí vrací na obvyklou úroveň. Masivní úroveň vládní pomoci během covidu i během energetické krize firmám výrazně pomohla, nicméně vládní podpurné programy končí a navzdory

mírnému oživení zřejmě uvidíme v prvním pololetí tohoto roku nárůst počtu insolvenčí.

Přes odeznění energetické krize čekají na firmy další výzvy. Svět prochází významnou transformací směrem k zeleným technologiím, obnovitelné energetice a elektromobilitě. Investiční náročnost této změny je značná a výrazně proměňuje strukturu ekonomiky v relativně krátkém čase. Zvládnutí této transformace při udržení globální konkurenceschopnosti nebude jednoduché, některé obchodní modely již nebudou udržitelné.

## Jak předejít rizikům v obchodním styku?

Firmy nemohou rizika ze svého podnikání zcela vyloučit, hospodářské šoky z jakýchkoliv příčin, které ovlivňují poptávku i platební schopnost zákazníků, zde vždy byly a vždy budou. O dlouhodobé úspěšnosti podnikání pak rozhoduje to, jak dokáže firma s těmito riziky pracovat.

Naše pojišťovna pomáhá našim klientům vyhodnocovat a řídit rizika v časech dobrých i zlých už téměř 80 let. Naše expertní týmy pravidelně vyhodnocují stav podnikatelského prostředí v jednotlivých zemích i sektorech a zejména kondici jednotlivých firem.

Na správném vyhodnocování rizik stojí úspěšnost našeho vlastního byznysu. Tím se v oblasti obchodních informací odlišujeme od našich konkurentů. Nenabízíme jen posbíraná data, ale i jejich vysoce kvalitní vyhodnocení, na jehož základě hodnocené odběratele pojišťujeme pro naše klienty.

Při vyhodnocování rizik se opíráme o naši globální síť expertů působících přímo v místě s dobrou znalostí lokální ekonomiky, informace veřejně dostupné i získané našimi analytiky přímo od pojištěných společností.

---

*Na správném vyhodnocování rizik stojí úspěšnost našeho vlastního byznysu.*



je od roku 2017 generálním ředitelem Coface pro Českou republiku a Slovensko. Před tím pracoval jako generální ředitel v mezinárodních společnostech Mastercard, RSA, Direct Pojišťovna a In Touch Strachovanie, investiční ředitel ve společnostech ING Bank a Komerční banka a sektorový ředitel ve společnosti IBM. Působil v Praze, Varšavě, Kyjevě, Moskvě a v Bratislavě. Zaměřuje se především na komplexní transformace společností a zlepšování jejich výkonu.

Metodika hodnocení a naše procesy jsou dobře otestovány časem, našimi hospodářskými výsledky i spokojeností našich klientů.

Kromě samotného pojištění pohledávek tak můžeme nabídnout širokou škálu produktů, které sdílejí s klienty naši expertízu a pomáhají řídit kreditní riziko i finanční toky společnosti.

V oblasti obchodních informací v našem regionu CEE Coface pokrývá vlastní jednotnou databázi cca 35 milionů společností, pro svých 6200 klientů dodává každoročně téměř 700 tisíc kreditních zpráv. Zákazníkům je samozřejmě přístupná globální celosvětová infrastruktura zahrnující 190 milionů společností ze všech zemí. V České republice spravujeme databázi s téměř 4 milióny firem a živnostníků.

Kromě základních informací o firmě, jako jsou ověření, že existuje, právní forma, majitelé, management, negativní události (např. dluhy, insolvence apod.), dokážeme zákazníkům dodat i hodnocení firem, které využíváme přímo pro úpis pojištění. Tím pádem sami neseme riziko.

Příklady, kdy vám umíme pomoci s řízením rizik:

#### KREDITNÍ RIZIKO

- Typickým příkladem, kdy klienti využívají naše služby, je prověřování zákazníků. Jelikož celý náš byznys je založen na předvídaní schopnosti firem dostát svým závazkům, tak vám taky pomůžeme snížit riziko nesplacení pohledávek.
- Mnozí naši klienti mají naše informace on-line napojené přímo do svých ERP systémů a/nebo na každý obchod je stanovený interní kreditní limit (nejen) na základě hodnocení od Coface. Když je pak firma považována za rizikovou, automaticky je zablokována možnost vystavit fakturu a obchodovat s ní.
- Velmi častý je i monitoring zákazníků, kde posíláme notifikace o změnách, případně varování při negativních událostech, abychom ochránili byznys našich klientů. V monitoringu se projevují i unikátní informace a hlášení o platební

neschopnosti od našich pojištěných klientů a naší inkasní agentury.

#### HODNOCENÍ DODAVATELŮ (RESPEKTIVE BUSINESS CONTINUITY, RISK MANAGEMENT)

- V posledním období si stále více firem prověřuje nejen své zákazníky, ale i dodavatele. Spolupracujeme s předními světovými automobilkami, které mají naše hodnocení firem přímo implementované do svých systémů řízení rizika. Hodnocení Coface se tak stává důležitým ukazatelem při řízení rizik a při kvalifikaci do dodavatelských řetězců. Prověřováním dodavatelů, nebo i dalších úrovní supply chain řetězců, snižujete riziko výpadku, nebo dopředu umíte odhadnout možné problémy klíčových dodavatelů.

#### POTENCIÁLNÍ KLIENTI

- Jelikož máme k dispozici data o všech obchodních společnostech v dané zemi, umíme vám pomoci s výběrem potenciálních zákazníků podle daných kritérií a sestavit smysluplné seznamy pro oslovení. Jak globální karetní společnosti, tak i rostoucí start-upy a fintechy se na základě našich posouzení rozhodují, komu a do jaké výše poskytnout financování a které společnosti oslovit.

#### PORTFOLIO MANAGEMENT

- Pro strategičtější pohled na řízení rizik kombinujeme business intelligence s hodnocením rizik v jednotlivých odvětvích a zemích. Díky Coface Portfolio Insights vám pomůžeme identifikovat a soustředit se na rizikové oblasti vašich obchodních partnerů.

Závěrem dodám, že snížení kreditního rizika vám nejen pomáhá předcházet problémům s platební neschopností, ale může pomoci i při získávání financování, optimalizovat rozvahu a mít pozitivní dopad na váš hospodářský výsledek.



# Matematické modelování pomáhá najít možná selhání na trhu

„Pomocí SFC modelování je možné předpovědět příchod krize, ale i pád firem,“ říká v rozhovoru Jakub Jedlinský, spoluzakladatel firmy Altlift.

## I Co znamená SFC modelování?

Jde o dynamický systémový přístup k ověřování business plánů a k pochopení tržní situace. Základem je pevný účetní rámec, v němž probíhají toky peněz (flows), vždy z jedné kapsy (stock) do druhé. Oproti standardním ekonomickým modelům nepředpokládá stabilitu, ale naopak dokáže odhalit budoucí problémy, které obecně nejsou vidět. Naše modely navíc pracují v kontinuálním čase, takže je vše zpětnově propojené, jinými slovy v těch modelech nejsou „černé skříňky“, kde by se děla nějaká kouzla.

## K čemu je dobré modelovat něco v kontinuálním čase?

Standardní ekonomie, která se využívá v makru i na úrovni firem, porovnává dva body v čase a z toho vyvozuje důsledky. To důležité se ale děje v momentu, dříve je v detailu. Zkusím odpovědět příkladem.

Na konci seriálu Černobyl vedoucí vyšetřovací komise Legasov vysvětluje, proč došlo k výbuchu jaderné elektrárny. Kvůli úsporám nainstalovali do reaktoru regulační tyče, které měly grafitové špičky urychlující reakci a bórové konce, které ji měly tlumit. Kdybychom dokázali projít kouzelnými dveřmi a mít v jeden moment tyče celé venku a v další moment ponořené, tak nemuselo k největší jaderné katastrofě nikdy dojít. Jenomže takhle svět nefunguje. Při ponoření tyčí do aktivní zóny došlo na malý okamžik k tomu, že grafitové špičky urychlily reakci tak, že už ji nešlo zastavit. A nastala katastrofa.

My modelujeme a měříme právě tuhle dynamiku. Hledáme ten bod, kdy už nakloněná váza nedosedne po uvolnění zpátky na stůl, ale převrátí se a spadne ze stolu. Je to velmi vhodné třeba k modelování dynamiky zadlužení.

## Jedná se o tedy nový přístup k posuzování finanční kondice firem?

Ano i ne. Tahle myšlenka začíná už před sto lety u slavného rakouského ekonoma Josefa Schumpetera. To on do v zásadě statické ekonomické vědy přinesl dynamiku z fyziky a chemie. To znamená změnu, čas, rychlost změny, systémový přístup. Proslavil se svou teorií cyklu, mluvil o kreativní destrukci, kdy zastaralé firmy krachují a uvolňují místo na trhu novým.

Schumpeterův student Hyman Minsky pak přinesl teorii o nestabilitě finančních systémů, vysvětloval dynamiku zadlužení, proč se nafukují ekonomické bubliny, jak to souvisí se spekulací.

Minsky byl mentorem Steva Keena. Keen převzal jeho teorii, formalizoval ji a poskytl jí matematický aparát. Vytvořil software pojmenovaný Minsky pro modelování nestability systému. Díky tomu předpověděl úvěrovou krizi v roce 2008. Na tu dopředu upozorňovalo pouze 11 ekonomů, pro ostatní byla neviditelná, „černá labuť“. Steve zvítězil v peer hlasování tisíců světových



ekonomů a získal Revere Award za nejlepší předpověď této krize.

Já byl jeho prvním Ph.D. studentem, Steve vedl v roce 2016 mou disertaci, kterou jsem psal na Kingston University London. Naučil jsem se používat Minsky a po návratu do Česka mě napadlo využít tenhle přístup na firemní úrovni. Můj nejlepší student a dnešní kolega Martin Bok tuhle myšlenku ještě rozvinul a produktivizoval, když doprogramoval do Minsky analytické a stochastické moduly. Dokážeme tak pracovat mnohem rychleji a vyhodnocovat v rámci minut různé scénáře, s různými parametry. Takže přesněji určíme, jaká je pravděpodobnost, že se něco pokazí, jaké je riziko.

#### I Pro koho je služba určena?

Typickým uživatelem je někdo, kdo má zájem znát realističtější obrázek o kondici nějaké firmy nebo projektu. Tedy CFO, interní nebo externí auditor, risk assessment v bance nebo pojišťovně, VC zvažující investici apod. Umíme dát v podstatě další audit, který může odhalit rizika, která standardními metodami nejsou vidět. Nebo verifikovat, zda je nějaký business plán realistický, nebo naopak fakticky nesmyslný.

#### JAKUB JEDLINSKÝ

Systémový analytik, spoluzakladatel poradenské společnosti Altlift a nizozemského FKI Altlift Digital Assets Fund. Zaměřuje se na matematické modelování toků peněz, hledá nestabilitu v nastavení firemních financí, v herních ekonomikách, v kryptoměnových projektech i v makru. Od roku 2014 vyučuje kurzy o měnových systémech a alternativních měnách na VŠE v Praze.



## Stock-flow konsistentní modelování pomáhá odhalit „neviditelné“ problémy.

Nicméně zkoumat lze jen něco. Start-upy lze např. takto modelovat dost těžko. Nemají track record, míra nejistoty je obrovská, nelze dost přesně určit pásma, ve kterém se mohou pohybovat parametry pro Monte-Carlo modelování.

Je tato služba verifikovaná v praxi? Můžete nám dát příklad, jak dokážete objednateli pomoci?

Rozhodně. Steve Keen dokázal touto metodou předpovědět krizi v roce 2008, modeloval pád SVB banky, poskytoval konzultace maďarské centrální bance apod.

My v Altliftu jsme se v posledních šesti letech orientovali hlavně na krypto odvětví, které je dosti specifické. Má velmi špatně nastavená očekávání, obrovskou míru spekulace a volatility. Ta dynamika je tedy ohromující a je radost ji modelovat. Většina projektů je upečená narychlo a obsahuje kritické chyby v nastavení. Investoři jsou ale v bullrunu vůči rizikům slepí, přesně jak předpokládal Minsky. Modelovali jsme systémové nastavení několika nejznámějších projektů, identifikovali jsme, za jakých okolností selžou

a pak jsme je shortovali. Mluvím o známých projektech jako Terra Luna, Celsius nebo Axie Infinity, na jejichž chyby v nastavení jsme dokázali upozornit a vydělat na nich.

Princip naší služby je pomoci klientovi se těmito problémům naopak vyhnout. Stavíme matematickou kostru projektů tak, aby byly udržitelné. Pokud má někdo solidní úmysly a nechce jenom prodávat vzduch a vydělat na spekulativním šilenství, tak mu navrhne seriózní řešení. Navrhli jsme třeba komplexní tokenomics nastavení fintech projektu Tent.com, ve spolupráci s MasterCard nebo Tatum.

S koncem lockdownů došlo k poptávkovému ekonomickému šoku, který v důsledku proměnil možnost přístupu k financování. Najednou jsou zdroje opět relativně vzácné a firmy se musí stabilizovat a generovat zisk, jinak zkrachují. Naše zkušenosti a metody budované a trénované od roku 2017 pomáhají poznat, které firmy to zvládnou a které ne.





# Strategie vítězů a poražených

„Kde je naše místo na trhu a jak obstojíme na trhu v příštích letech“, to jsou stěžejní otázky, které si klade většina firem. Historické zkušenosti však často neobstojí na turbulentních trzích.

Většina firem má jasnou představu o tom, co dělají, zná své produkty, jejich užité vlastnosti a přednosti. Také nedávný výzkum poukazuje na to, že firmy se zabývají čistě produktovou strategií 5 000krát více než samotnou strategií firmy. Málokdo se však zamýšlí nad podstatou své existence. Strategie má za cíl definovat jedinečný účel, který firmě umožní zapojit se do přirozené transformace, ovlivňující technologie, produkty, zkušenosti zákazníků a kulturu. Kromě toho by firmy měly pamatovat na svou jedinečnost, která může ovlivnit trh a zajistit udržitelnou diferenciaci. Pochopení podstaty a smyslu existence v čase je zásadním rozdílem mezi strategií vítězů a poražených.

## Pokrok a nové technologie jako startovací impuls změny

Fenoménem dnešní doby je 4. průmyslová revoluce, digitalizace, výměna a zpracování obrovského množství dat, automatizace, robotizace, cloud. Co bylo, je a bude klíčové pro úspěch Vaší firmy? Zamysleli jste se nad otázkou, co by se stalo, kdyby Vaše firmy zítřka neexistovala?

Vraťme se na začátek, respektive na konec 18. století. Psal se rok 1784 a Edmund Cartwright vynalezl první mechanický tkací stroj a svět se začal zásadně měnit. Začíná první průmyslová revoluce a probíhá až do začátku 19. století. Podstatou změny bylo nahrazení ruční práce hromadnou strojní výrobou, využití nových zdrojů energie ve formě uhlí, resp. páry. Bylo důležité pochopit, že klíčovým faktorem úspěchu je nahrazení ruční práce prací stroje. Pára a stroje umožnily znásobit produkci a uspokojit lačnou masu zákazníků toužících po nových věcech. Z pohledu času byla strategie poplatná desítkám let.

Na konci 19. století dochází k dalším zásadním změnám. Významnou roli hrají nové objevy. Tím klíčovým je využití nového zdroje energie, kterým je elektřina. Vynálezcem této doby je T. A. Edison a jeho žárovka z roku 1879. Další převratnou novinkou je

zavedení pásové výroby a montážních linek, které vedou ke zrychlení výrobního procesu. Začíná druhá průmyslová strategie. Cílem podniků je zvýšení produktivity práce a dosažení větší efektivity, která je klíčem k výrazně vyšším ziskům. Podstatou je vyrábět levněji a více. Bez přijetí nových technologií a postupů nemyslitelné. Éra zvyšování produktivity trvala téměř do 80. let 20. století. Vlastně trvá dodnes. Na rozdíl od éry hromadné výroby je však nutné reagovat na změny v řádech let, nikoliv desítek let.

Konec 20. století přináší další zlom a zapojení počítačů do výroby. Zásadním je kromě automatizace, také přístup k informacím v podobě internetu. Získání informací o tom, co se děje, jaké jsou poslední trendy, je jednodušší a konkurence nabírá na síle. Je třeba zvýšit schopnost reakce a realizovat změny v kratším čase, a to nejen v tradičních, ale především v nových odvětvích. Průmysl i ekonomika se stávají globální. Hovoříme o době internetu, znalostí a často také o třetí průmyslové revoluci. Podstatou této doby je nalezení nejlepších postupů a automatizace. Již si nevystačíme se strategií na řadu let, ale musíme pracovat s 3-5letým obdobím. Strategie vychází z minulosti, je evoluční a opírá se o modelování scénářů budoucího vývoje na základě poznatků z historie.

## Rychlejší doba vyžaduje rychlejší adaptaci

V první dekádě 21. století dochází k další zásadní změně. Nastává čas čtvrté průmyslové revoluce. Klíčovou roli hraje konektivita. Mezi spotřebiteli, dodavateli, lidmi, stroji – vlastně všechno je propojeno se vším. Objem přenesených dat se každých 18 měsíců zdvojnásobí. Vznikají zcela nové ekosystémy, které jsou postaveny na individuálních požadavcích zákazníka. Nové technologie přinášejí převratné výrobní postupy, namísto složitých technologických postupů se využívají 3D tiskárny, místo člověka vykonává rutinní práce robot, obsluha zákazníka funguje bez zásahu člověka, dominují sociální sítě.





Začíná se hovořit o zdanění práce robotů, všeho, co je digitální na straně jedné, významnou roli hrají volnočasové aktivity člověka. Firmy musí předvídat a tvořit budoucnost. Strategie je exponenciální funkcí, schopností zareagovat na změny vyvolané novými technologiemi a požadavky zákazníků. Společnosti, které dokážou pracovat s budoucí nejlepší praxí, vytvořit nový ekosystém, znásobí své zisky až osminásobně, navíc výrazně sníží podnikatelské riziko. Konvergence odvětví, komoditizace produktů, zákazníci nové generace, individualizace a nové technologie jsou toho důkazem. Představme si nový svět jako jeden velký ekosystém vytvořený z cloudů, které mezi sebou komunikují bez potřeby člověka.

Jak reagovat na tyto výzvy průmyslové revoluce, je bezprecedentní výzvou. Podstatou první průmyslové revoluce byla hromadná výroba s cílem vyrobit násobně více, lidskou práci nahradila pára a práce strojů. Motorem druhé průmyslové revoluce byla elektřina a pásová výroba, které přinesly zvyšování produktivity práce. Vyrábělo se levněji a organizace práce zkrátila výrobní proces. Internet a sdílení informací bylo nezbytným předpokladem třetí průmyslové revoluce. Nejlepší praxe přinesla nové kvality, automatické systémy řízení přinesly další zrychlení. Umělá

inteligence dominuje čtvrté průmyslové revoluci. Stroje sami reagují na potřeby lidí. Vznikají nové ekosystémy. Reakční doba na měnící se potřeby zákazníka se z desítek let během čtyř průmyslových revolucí změnila na vytváření budoucnosti.

Bez poznání klíčových hodnot zákazníka a jejich uspokojení to však nebylo, není a nebude možné nikdy. Najít však odpověď na otázku, proč a jak změnit chování zákazníka, vytvořit nový ekosystém je klíčovou dovedností světových strategií, lídrů trhu a motivovaných pracovníků. A také klíčovým faktorem úspěchu v budoucnosti.

### Jste připraveni na budoucí výzvy?

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

Rádi Vám s tímto úkolem pomůžeme. Připravíme Vám sérii 8 workshopů v rozsahu 2 hodin v průběhu dvou týdnů a pomůžeme Vám na tyto otázky odpovědět. Využijeme nástroje modelování a stochastické analýzy, uděláme interní DD a spočteme Vám hodnotu Vaší firmy. Současně Vám doporučíme, jak zvýšit přidanou hodnotu Vaší firmy rozšířením hodnototvorného řetězce nebo nalezneme cestu, jak nejlépe váš stagnující business divestovat.

---

*Vytvoření strategie, která zodpoví, proč a jak změnit chování zákazníka, a vytvoří nový ekosystém firmy, je klíčovou dovedností světových strategií.*

DEAN BRABEC,  
MANAGING PARTNER, STRATEGIC PARTNERSHIP



# Jak zvýšit přidanou hodnotu a výnosy firmy

Byznys i IT se zásadním způsobem mění díky digitalizaci. Ta ale přináší mnohem víc než úsporu nákladů.

**O**dopadu transformace IT na výnosy i náklady firem se toho zatím tolik nepíše. SAP minulý rok oslavil 50 let na trhu a za tu dobu musel reagovat na čtyři zásadní technologické vlny, jako byly nástup internetu či přechod na mobilní zařízení. V současné době se nacházíme v páté, kterou bychom mohli nazvat „cloudifikací“, jinými slovy přechodem z klasických serveroven na cloudová úložiště.

Tato vlna je reakcí na několik klíčových faktorů. V Česku to jsou nedostatek IT odborníků, globalizace a potřeba inovací, z toho plynoucí hledání nových byznys modelů a vyšší přidané hodnoty. Tyto faktory vytváří přirozený tlak na modernizaci opakovaných činností, efektivnější distribuci provozu nebo lepší vytěžování globálních sítí.

## Kde hledat vyšší přidanou hodnotu

Podle studie SAP (dostupné na <https://go.sap.corp/0lri>) založené na průzkumu Ipsos mezi dvěma sty podniky s více než padesáti zaměstnanci v Česku, 27 % firem očekává zásadní změnu na trhu. Aby mohly na tyto změny reagovat, potřebují hledat nové byznys modely. Naštěstí 55 % má vyhrazený tým pro digitalizaci, nebo ho vytváří. Další 36 % k tomuto účelu založilo tým složený z různých oddělení.

Základem pro včasné reakce na změny na trhu jsou data a jejich zpracování v reálném čase. Dále také simulace různých scénářů budoucího vývoje díky využití moderních technologií, jako je umělá inteligence a strojové učení. Díky tomu mají top manažeři lepší přehled a mohou dělat informovanější a efektivnější rozhodnutí.

Co se firmám nemusí vyplatit, je opomíjení HR při modernizaci celé firmy. Ze studie vyplývá, že to jako svou prioritu do budoucna vidí pouze 9 % českých firem. Když se ale podíváte na řešení výzev, jako je ESG či udržitelnost, právě experti z oddělení lidských zdrojů by



HANA SOUČKOVÁ

Generální ředitelka SAP ČR od srpna 2018. Ve firmě působí již od roku 2014, kdy vedla tým podpory prodeje SAP pro region CEE.



měli hrát klíčovou roli, kterou nemohou naplnit, když většinu jejich práce budou tvořit repetitivní manuální činnosti, které jde plně zautomatizovat.

## Nedostatek IT odborníků jako příležitost

V současné době každý obor potřebuje IT a v Česku je z celkového počtu absolventů 5 % zaměřených na IT. V tom jsme na tom sice lépe, než je průměr EU s necelými čtyřmi procenty, ale toto procento už pár let stagnuje a je to stále málo. Odpovědí na to může být užší propojení komerčního a akademického sektoru.

*Jedním z klíčových faktorů úspěchu firem je připravenost jejich týmů na technologické inovace, digitalizaci a „cloudovou vlnu“.*



Z pohledu kvality jsou naši IT odborníci stále jedni z nejlepších, a tak v Česku celá řada společností včetně SAP zakládá svá vývojová centra. V rámci celého SAP v Česku rosteme posledních pár let tempem 400 lidí ročně, abychom drželi krok s růstem počtu a potřeb našich zákazníků i samotné firmy.

## Inovace nutností pro úspěch

V příští dekádě vypadne podle expertů ze současného žebříčku Fortune 500 polovina společností. Udrží se tam zejména ty, které se nebojí transformovat své podnikání a chtějí se stát inteligentním propojeným podnikem.

Transformací prochází úspěšně i samotný SAP, aby jim dokázal být dlouhodobým partnerem, který je připraví na budoucnost. Ve třetím čtvrtletí 2022 se firmě podařilo meziročně zdvojnásobit počet cloudových zakázek softwaru SAP S/4HANA, přičemž počet zákazníků využívajících toto řešení poprvé v historii přesáhl hranici 20 000. To je znamením, že jsme na dobré cestě a že nám zákazníci důvěřují jako dlouhodobým partnerům.

## Příprava na budoucnost

Jak tedy SAP může firmám pomoci připravit se na budoucnost? Na nově nastartovanou cloudifikační vlnu podle naší studie firmy reagují i po stránce personální. Jak již bylo uvedeno výše, více než polovina z nich má vyhrazený tým pro digitalizaci, nebo ho vytváří, a další více než třetina firem k tomuto účelu založilo tým složený z různých oddělení.

A právě připravenost týmů na straně zákazníka je jedním z klíčových faktorů úspěchu. To také znamená, že firmy správně vnímají byznysové cíle jako hlavní důvod pro technologické inovace, protože to je základem pro jasné určení, propojení a naplnění cílů transformace firem, aby mohly být úspěšné i v budoucnu.

Další nutnou podmínkou úspěchu je připravenost IT dodavatelů. Právě naplnění byznysových priorit zákazníka vnímáme v SAP jako hlavní cíl, kterého firma pomocí technologií dosáhne. Tomu je potřeba přizpůsobit i naše týmy. Už nejde o technologickou či programátorskou část, ale o propojení světa IT a byznysu.

## Zajištění růstu a přístupu k inovacím

Právě o těchto klíčových faktorech je cloudifikace. Není pouhou úsporou nákladů, ale zprostředkovává i pokrytí chybějících IT kapacit, vytěžení synergií mezi odděleními a obory a koncentraci znalostí a zkušeností. Díky standardizaci a využití nejosvědčenějších postupů pak dochází k rychlejšímu přijetí změny uživateli a zároveň to umožňuje trvale přistupovat k inovacím, aniž by to významně zatěžovalo fungování firem. To všechno přispívá ke zvýšení přidané hodnoty podniku a zajištění růstu v budoucnu.





# Nové technologie mění pohled na řízení firmy a vizualizaci výsledků

Nejenom nové technologie a požadavky na udržitelnost, nové modely financování, ale především řízení rizik a kyberbezpečnost bude klíčem k úspěchu firmy. Nové nároky na řízení ovlivní také metody vizualizace výsledků podnikání.

## Nové výzvy pro podniky

Nové technologie, jako umělá inteligence (AI), strojové učení a robotická procesní automatizace (RPA), jsou stále více využívány pro automatizaci a zefektivnění finančních a účetních procesů. Taková automatizace může výrazně snížit manuální práci a chyby, zlepšit efektivitu a umožnit zaměstnancům soustředit se na strategičtější úkoly. Příklady zahrnují automatické fakturace, automatizované převody mezi účty a automatické generování finančních zpráv.

S rostoucím důrazem na digitalizaci a automatizaci se zvyšuje i důležitost ochrany citlivých finančních informací. Společnosti investují do pokročilých bezpečnostních technologií a praktik, aby chránily své finanční systémy a data před kybernetickými hrozbami. To může zahrnovat šifrování dat, dvoufaktorovou autentizaci, pravidelné zálohy dat a výcvik zaměstnanců v oblasti kyberbezpečnosti.

Nesmíme opomenout také nové nároky bank na zajištění financování s důrazem na environmentální, sociální a správní (ESG) faktory ve finančním rozhodování. Společnosti se stále více snaží financovat projekty a aktivity, které jsou udržitelné a přinášejí pozitivní sociální a environmentální dopady. To zahrnuje například investování do obnovitelných zdrojů energie, sociálních podniků nebo projekty, které podporují diverzitu a inkluzi.

Vznikají také nové možnosti financování postavené na blockchainových technologiích. Decentralizované financování (DeFi) usiluje o vytvoření transparentnějšího, dostupnějšího a efektivnějšího finančního systému. DeFi aplikace mohou poskytnout řadu finančních služeb, včetně půjčování, pojištění, burz a dalších, bez potřeby tradičních finančních institucí jako prostředníků.

Vzhledem k narůstajícímu počtu globálních nejistot a výzev se řízení rizik stalo klíčovou součástí finančního řízení. Společnosti investují do nástrojů a strategií, které

jim pomáhají lépe identifikovat, měřit a řídit finanční rizika. Tyto strategie mohou zahrnovat diverzifikaci investic, vytváření rezervních fondů, pojištění proti rizikům a využití derivátů pro hedging.

Díky pokročilejším analytickým nástrojům a algoritmům mohou firmy získávat hlubší a akční vhledy do svých finančních dat. To jim umožňuje lépe předvídat a řídit různé finanční scénáře, optimalizovat výdaje a výnosy, a dokonce předvídat a řídit finanční rizika.

Je důležité poznamenat, že všechny tyto trendy se mohou měnit a vyvíjet v závislosti na technologických inovacích, regulačních změnách, ekonomických podmínkách a dalších faktorech. Proto je nezbytné, aby se finanční manažeři neustále vzdělávali a adaptovali na měnící se prostředí.

## Nástroje a přístupy k vizualizaci výkonu podniku

Nástroje pro řízení firmy a financí procházejí vývojem, který odráží vývoj ekonomiky a technologický pokrok. Jedním z nejnámějších nástrojů je Balanced Scorecard (vyvážené skóre), strategický nástroj pro měření výkonu, který byl původně vyvinut v 90. letech 20. století Robertem Kaplanem a Davidem Nortone. I když tento koncept existuje již několik desetiletí, stále zůstává relevantní a široce používaný v mnoha organizacích po celém světě.

Balanced Scorecard se odlišuje od mnoha tradičních měřítek výkonu tím, že poskytuje vyvážený pohled na výkon organizace, nejen z finanční perspektivy, ale také z pohledu zákazníka, vnitřních procesů, učení a růstu.

Jedná se o holistický nástroj, který pomáhá organizacím sledovat a měřit širokou škálu metrik, které jsou klíčové pro jejich dlouhodobý úspěch. Tento přístup je stále relevantní, protože umožňuje organizacím

zaměřit se na různé aspekty svého podnikání, nejen na finanční výsledky.

Nicméně, jak se mění podnikatelské prostředí a technologie, může být nutné upravit a aktualizovat Balanced Scorecard tak, aby lépe odrážel současné priority a výzvy. Například, v digitální éře mohou být do Balanced Scorecard zařazeny nové metriky týkající se digitální transformace, kybernetické bezpečnosti, udržitelnosti a dalších relevantních oblastí.

Takže zatímco Balanced Scorecard jako koncept zůstává relevantní, je důležité, aby byl pravidelně aktualizován a přizpůsoben aktuálním potřebám a cílům organizace. I přesto, že je tento nástroj velmi populární, existují další rámce a nástroje, které organizace mohou používat jako alternativu nebo doplněk:

■ **OKR (Objectives and Key Results):** Tento rámec je populární pro stanovení a sledování cílů na různých úrovních organizace. OKR se skládá z cíle (Objective), který je kvalitativní a inspirativní, a klíčových výsledků (Key Results), které jsou kvantitativní a měřitelné.

■ **KPI Dashboard:** Nástroj pro sledování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) může být jednodušší než Balanced Scorecard a může se zaměřovat přímo na nejdůležitější metriky pro podnik.

■ **EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model:** Tento model je komplexní rámec pro hodnocení celkové výkonnosti organizace ve vztahu k excelenci. Zahrnuje devět kritérií, včetně vedení, politiky a strategie, lidí, partnerství a zdrojů, procesů a zákaznických a zaměstnaneckých výsledků.

■ **The Performance Prism:** Tento rámec se zaměřuje na pět klíčových aspektů výkonu: stakeholdery, strategie, procesy, schopnosti

*Balanced Scorecard jako koncept je velmi populární, ale existují i další rámce a nástroje, které organizace mohou používat jako alternativu nebo doplněk.*

a výsledky. Jeho cílem je zajistit, že výkon je měřen a řízen z pohledu všech klíčových zúčastněných stran.

■ **Hoshin Kanri (Policy Deployment):** Toto je strategický plánovací systém používaný v mnoha japonských společnostech. Jeho cílem je zajistit, že strategické cíle vrcholového vedení jsou komunikovány a implementovány na všech úrovních organizace.

**Výběr konkrétního nástroje nebo rámce závisí na mnoha faktorech, včetně cílů organizace, její kultury, struktury, průmyslového odvětví a dalších. Je také možné kombinovat různé nástroje a rámce, aby lépe vyhovovali jedinečným potřebám a výzvám organizace.**

DEAN BRABEC, PREZIDENT, KLUB FINANČNÍCH ŘEDITELŮ





# Umělá inteligence do každé firmy. Nechte AI řídit své procesy

Vysoký výpočetní výkon a obrovské množství dat umožňuje neustálé vylepšování umělé inteligence, která se čím dál tím víc zapojuje do života lidí a firem.

## Nastupuje umělá inteligence?

Poslední měsíce neuplyne týden, kdy by nás hlavní zpravodajské servery neinformovaly o pokroku ve vývoji umělé inteligence (AI). Nejedná se však jen o devizu několika technologických gigantů, kteří si své AI modely pečlivě střeží. Jde o nástroje, které může využívat každý z nás v ceně standardního měsíčního předplatného. Jedním z typů nástrojů, které v posledních měsících zasáhly veřejnost i firemní sféru nejvíce, jsou jazykové modely využívající propracované neuronové sítě. Zlom v inovaci AI jazykových modelů, jako je ChatGPT, nastal v posledních několika letech díky kombinaci několika faktorů:

- **Velké množství trénovacích dat:** Jeden z klíčových faktorů pro úspěch AI modelů, jako je GPT-3.5, je množství dostupných textových dat. S narůstajícím množstvím digitálního obsahu na internetu, včetně článků, blogů, recenzí a diskuzních fór, se stalo možným trénovat modely na obrovských datasetech. Tyto modely se učí z jazykových vzorů a vztahů v těchto datech a stávají se tak schopnými generovat sémanticky smysluplné texty.
- **Pokroky v algoritmických a architektonických inovacích:** Architektury AI modelů, jako je GPT (Generative Pre-trained Transformer), přinesly revoluční pokroky v oblasti strojového učení a zpracování jazyka. Transformer architektura zavedla mechanismus zvaný „self-attention“, který umožňuje modelům efektivněji zachytit dlouhodobé závislosti a kontext v textu. Díky tomu se modely staly schopnějšími vytvářet smysluplné a souvislé texty.
- **Výpočetní výkon:** Trénink obrovských AI modelů vyžaduje masivní výpočetní výkon, který se stal dostupnějším díky pokrokům v hardwarových technologiích, jako jsou grafické procesory (GPU) a specializované čipy pro AI, jako jsou

TPU (Tensor Processing Units) od Google. Tento výpočetní výkon umožňuje trénovat modely na obrovských datasetech a zlepšit jejich schopnosti generování textu.

- **Transfer learning a fine-tuning:** Modely, jako je GPT-3.5, využívají přístup zvaný Transfer Learning, který umožňuje modelům nejprve se naučit obecné jazykové znalosti z velkých datasetů a poté se „doladit“ na konkrétní úkoly nebo domény pomocí menšího množství cílených dat. Tento přístup zvyšuje efektivitu tréninku a umožňuje modelům lépe se přizpůsobit různým úkolům a kontextům.

Tyto faktory dohromady vedly k výraznému zlepšení výkonu jazykových modelů, což umožnilo jejich praktické nasazení v široké škále aplikací. Nyní jsou schopné generovat texty, které jsou nejen sémanticky smysluplné, ale také gramaticky správné a koherentní. Díky tomu mohou tyto jazykové modely úspěšně pracovat s lidmi v různých oblastech, jako jsou zákaznický servis, content marketing, technická podpora, návrhy kreativního obsahu a mnoho dalších. Ostatně je tomu asi měsíc, co výše uvedená umělá inteligence od společnosti OpenAI úspěšně složila zkoušku z práv na Minnesotské univerzitě.

Zároveň není nadsázka říci, že AI jazykové modely zásadně mění způsob, jakým lidé komunikují s technologií. Jejich schopnost rozumět a reagovat na přirozený jazyk umožňuje uživatelům snadno a efektivně interagovat s AI systémy a získávat přístup k informacím, návrhům a řešením problémů.

*Výrazné zvýšení výkonu jazykových modelů, založených na umělé inteligenci, umožnilo jejich nasazení v široké škále aplikací.*





Můžeme očekávat, že AI jazykové modely budou dále vylepšovány a rozšiřovány tak, aby zahrnovaly další kontexty a oblasti znalostí. Již dnes jsou využívány například pro simulaci automatických testů pro práci programátorů a kontrolu manuálně vytvořeného kódu. Tím se stanou ještě užitečnějšími a integrovanějšími součástmi našeho každodenního života a práce. Navíc, v kombinaci s dalšími technologiemi, jako je hlasové rozpoznávání a syntéza, se AI jazykové modely stávají základem pro vývoj pokročilých virtuálních asistentů a chatbotů, které mohou plnit širokou škálu úkolů a funkcí v různých odvětvích.

## AI funguje a bude stále lepší

I Jak s ní ale začít ve své firmě?

→ **Identifikujte klíčové oblasti:** Začněte analýzou současných procesů ve vaší společnosti a identifikujte klíčové oblasti, kde by AI mohla přinést největší přínos. Může jít o zákaznickou podporu, analýzu dat, řízení dodavatelského řetězce, tvorbu obsahu a kampaní pro marketing nebo jiné oblasti.

- **Stanovte cíle a metriky:** Definujte konkrétní cíle, kterých chcete s pomocí AI dosáhnout, a metriky, kterými budete měřit úspěch. Tyto cíle mohou zahrnovat snížení doby řešení zákaznických dotazů, zlepšení přesnosti analýz nebo zvýšení konverzních procent.
- **Vyberte vhodné technologie:** Prozkoumejte dostupné AI technologie a řešení na trhu, které by vám mohly pomoci dosáhnout vašich cílů. Zvažte, zda je pro vás vhodnější použít hotové AI platformy nebo vlastní řešení vyvinuté na míru vašim potřebám.
- **Zajistěte interní podporu:** Informujte a vzdělávejte své zaměstnance o AI a jejich potenciálních výhodách pro společnost. Zajistěte, že mají k dispozici potřebné zdroje a školení, aby mohli efektivně pracovat s AI technologiemi.
- **Spolupracujte s odborníky:** Najděte odborníky na AI, jako jsou datoví vědci, inženýři a konzultanti, kteří vám mohou pomoci s implementací, školením zaměstnanců a řešením potenciálních problémů.
- **Testujte a optimalizujte:** Provedte pilotní testy AI řešení ve vaší společnosti, abyste zjistili, jak dobře fungují a jaké přínosy skutečně přinášejí. Na základě zjištěných výsledků dále optimalizujte AI řešení, abyste dosáhli co nejlepších výsledků.
- **Měřte a sledujte výsledky:** Sledujte metriky, které jste stanovili na začátku, abyste vyhodnotili úspěch implementace AI ve vaší společnosti. Analyzujte výsledky, zjistěte, co funguje dobře a co by mohlo být vylepšeno, a dělejte nezbytné úpravy.
- **Škálujte a rozšiřujte:** Jakmile zjistíte, že AI řešení přináší pozitivní výsledky, začněte škálovat a rozšiřovat její nasazení na další části vaší společnosti. Postupně zvyšujte rozsah a hloubku AI implementace, abyste maximalizovali její přínosy pro celou organizaci.
- **Snažte se přizpůsobit změnám:** AI a související technologie se neustále vyvíjejí. Sledujte nové trendy, inovace a postupy v oblasti AI a průběžně aktualizujte své řešení, abyste zajistili, že vaše společnost zůstane konkurenceschopná a na špičce technologických inovací.

Implementace AI do provozu vaší společnosti může být komplexní a náročný proces, ale s pečlivým plánováním, správnou strategií a podporou odborníků můžete dosáhnout výrazných výhod a zlepšení ve svém podnikání již v řádu několika měsíců.

Toto byl úvod v našem seriálu umělé inteligence, ve kterém v rámci CFO magazínu budeme nadále pokračovat a přinášet vám novinky ze světa AI včetně konkrétních příkladů z praxe pro inspiraci ve vaší společnosti.

JAN ČERNOŠEK,

DIGITAL & INNOVATION MANAGER, STRATEGIC PARTNERSHIP







# Jak zkrotit multicloudového draka

„V oblasti cloudů dnes není otázka, zda cloud ano či ne, ale jak vytvořit agilní systém, sestávající z řady cloudových aplikací“, říká v rozhovoru Patrik Horný, Managing Partner firmy Stratox Enterprises.

Na začátku mi, prosím, zkuste objasnit, proč se začaly využívat cloudy.

O cloudu se mluví už víc než 10 let. Na začátku vypadal jako platforma, kde by mohly běžet aplikace bez nutnosti mít je ve vlastním výpočetním středisku, která dává určité výhody např. v bezpečnosti, v tom, že se o platformu stará třetí strana. V mezidobí se cloud vyvinul mílovými kroky a prezentuje se jako platforma, která nabízí zcela nové technologické možnosti, nové funkcionality, např. tzv. kontinuální dodávky či kontinuální integraci. Neboli můžeme systému dodávat nové funkcionality a nemusíme čekat na nové „releasy“ a změny provádět za plného provozu bez nutnosti odstávek systému. K dispozici jsou i další funkcionality, např. „self healing“, ale i další. Tedy cloud už není jenom nová infrastruktura, či sdílené datacenterum.

Kolik stojí cloudová řešení?

Kdybychom si pořídili cloud na maximální zatížení a porovnali bychom to se stejným výpočetním centrem ve vlastní firmě, tak by vlastní výpočetní centrum vyšlo pravděpodobně levněji. Ale standardní firma potřebuje maximální zatížení jen občas, ve špičkách, např. o Vánocích, takže v době, kdy plnou kapacitu (výpočetní výkon, datová úložiště) nevyužije, tak za to v cloudu platí méně. (Toto operativní nastavení špičkového výpočetního výkonu či paměťové kapacity nazýváme škálovatelnost.) To samozřejmě platí jen tehdy, pokud je

dostatečně smart a dokáže s cloudem efektivně pracovat. A v tom je ten háček. A bolehlav pro finanční ředitele, kteří vidí zejména rostoucí náklady.

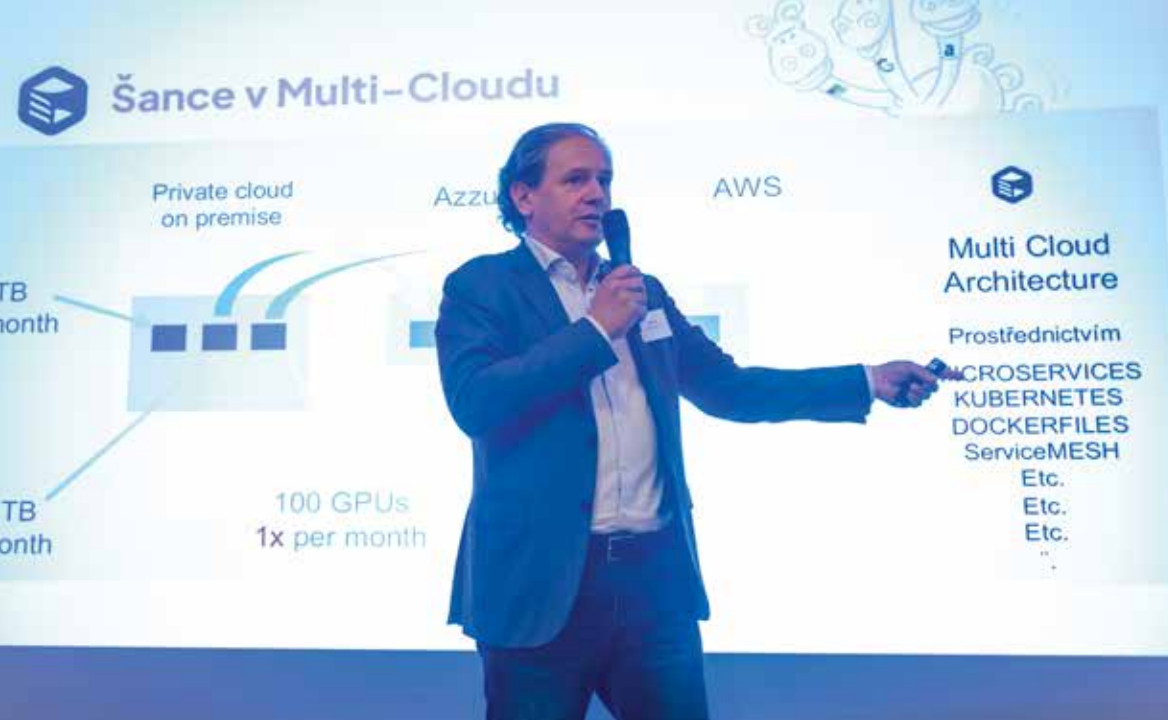
Co vstupuje do rozhodování o nasazení cloudových aplikací?

Do úvahy je nutné vzít celou řadu faktorů. Zadavatel si předně musí říct, co bude migrovat do cloudu, jestli převáží potřeba výpočetní kapacity anebo paměti, jaké nástroje bude potřebovat a jak často a jak robustně. Druhá osa rozhodování spočívá v označení těch aplikací případně funkčních bloků, které poběží „po staru“ v již vyzkoušených a zaužívaných procesech, u nichž není požadována škálovatelnost, a které se nevyplatí přenést (migrovat) do cloudových aplikací. Rozhodování tedy není o tom, zda cloud či necloud, ale co je výhodné přenést do cloudu, a navíc, co do kterého a jak to integrovat se stávajícími prostředími. Nezapomeňme, rychlost změn narůstá, a proto udržitelnost vývoje, jeho kvalita a nerušený vztah se zákazníkem jsou dalšími parametry, které komplexitu cloudové migrace komplikují.

Je výhodné využívat současně i více cloudových prostředí najednou?

Ano, určitě. Tzv. nativních funkcí a vlastností cloudových prostředí je celá řada a určitě se vyplatí si z tohoto spektra optimálně vybrat a navrhnout odpovídající architekturu. Zkrátka: představme si aplikaci jako velikou kostku. Rozdělíme ji na malé kostičky a pro ty z nich, kde to je výhodné, využijeme specifický cloud tak, aby výsledné řešení bylo co nejlevnější a flexibilně využívalo výhody technologií od jednotlivých cloudových providerů anebo výrobců. Tento přístup ale není triviální, naopak, někdy z toho celého může vyrůst s nadsázkou „multicloudový drak“. Může mít dokonce

*Při vytváření cloudové architektury je nutná dekompozice systému na menší části vhodné pro migraci do cloudových služeb.*



působil jako partner v poradenské společnosti PWC, byl CFO Českých drah, CIO a CFO v Železniční společnosti Slovensko, nebo generálním ředitelem ve společnosti Capgemini pro Českou republiku. Dnes se specializuje na cloudové technologie a je Managing Partnerem ve skupině Stratox.

jednu hlavu ve vnitřním cloudu (on premise), druhou hlavu u jednoho providera a třetí u dalšího...

Jaké jsou nejčastější chyby při rozhodování o využívání cloudů a jak jim předcházet?

Prvotní rozhodování o využívání cloudů je vždycky relativně složité a častými chybami je špatná dekompozice procesů a technologií, které by měly běžet v cloudu. Tady je vždycky dobré začít s využíváním cloudů po menších částech a důsledně testovat, co to firmě přinese a co to bude stát. Cloudové aplikace (kostičky) je možné jednotlivě měnit a provázovat s dalšími.

Za velkou chybu považují zejména to, že se management snaží si vzít na první pokus příliš velké sousto a rozhodování o „klauzifikaci“ pak trvá dlouho a výsledky jsou nejisté. To je právě možné ošetřit tak, že se zvolí vhodná dekompozice a migrační strategie pro jednotlivé části architektury. Určitě není všespásné přenést všechno do jednoho jediného cloudu. Častou chybou je ukvapená volba nástrojů, které budou zapotřebí k vývoji cloudových aplikací a jejich monitoringu a provozu.

Co může firma vašeho typu nabídnout klientům?

Máme více než 100 lidí, kteří se specializují na cloud, na nativní cloudové funkcionality. Máme jeden z nejseniornějších týmů v České republice. Pomáháme sladit cenové modely s technologickými rozhodnutími a výběrem určitých platform. K tomu je nutný agilní přístup, založený na vytváření „pilotů“ s jejich důkladným testováním. To někdy vede k tomu, že je nutné změnit rozhodnutí, které bylo uděláno třeba před dvěma měsíci, což někdy ve firmách bývá trochu problém. Tedy naše role je pomoci firmě vytvořit funkční, cenově přijatelnou a agilní architekturu nasazení cloudových aplikací.

V souvislosti s cloudem se často skloňuje pojem DevOps. Co si pod tím máme představit?

Je to slovo, které vzniklo jako zkratka z „Development“ a „Operations“, neboli je to kontinuální srůstání vývoje a provozu. Vývojář v cloudu dnes musí chápat, jak se jeho dílo bude následně provozovat, a to samé platí i o lidech z provozu, kteří musí podporovat různé formy dalšího vývoje, hledání chyb, škálovatelnosti a podobně.

DevOps je jeden ze současných trendů v oblasti cloudů. Druhý trend, který jde prakticky oproti, je tzv. platformizace vývoje a provozu. Řídit komplexitu a návaznosti komponent cloudových systémů je relativně složitý proces, proto vznikají platformy, které v sobě obsahují definovaný souhrn nástrojů a umožňují firmám značné zjednodušení při nasazení cloudů. Jednou z takových platform je náš CodeNOW, jehož kvality a pokrokovost ocenila i společnost Gartner, která hodnotí trendy v informačních technologiích globálně.

Co je role platformy CodeNOW?

U nás vývojář kóduje a zamýšlí se nad business logikou. My mu předkládáme prostředí, kde si může samoobslužně vytvořit, např. vlastní testovací prostředí, kombinovat komponenty apod. Současně se staráme o „orchestraci“ komponent do velkých celků, kterému se říká CI/CD (Continuous Integration, Continuous Delivery). My automatizujeme tyto procesy, a tím šetříme značnou kapacitu vývojových a provozních týmů. My pomáháme zkrotit toho multicloudového draka odstíněním od komplexity, zjednodušením a transparentností – a rychlou reakcí na změny (například na upgrady jednotlivých toolů). A ušetříme až 25 % nákladů na vývojáře.



# Dovezou nás elektromobily k tomu správnému cíli?

Bruselské ekologické předpisy směřují pod vlajkou udržitelnosti k utlumování výroby aut se spalovacími motory a jejich náhradě elektrickými vozidly. Ty mají ale řadu nepříliš dobrých vlastností.

## Sledujeme automobilový trh již skoro 30 let

Společnost Stratos Auto, spol. s r.o., jsem založil v roce 1994. Již od začátku jsme se specializovali na autorizovaný prodej a servis nákladních vozů značky IVECO. Začínali jsme jako menší rodinná firma s dvěma servisními halami a prodejním zázemím pro nové vozy. V průběhu let se společnost postupně rozvíjela a rozšiřovala své portfolio. V roce 2004 jsme se stali autorizovaným servisem pro značku BMW a o tři roky později, v roce 2007, jsme postavili v té době nejmodernější autosalon BMW v České republice. V roce 2009 jsme se rozhodli rozšířit své působení na segment užitkových vozidel a začali zastupovat značku FIAT Professional.

Díky společnému úsilí a rozvoji se dnes můžeme pochlubit tím, že zaměstnáváme více než 180 zaměstnanců a provozujeme čtyři showroomy, které zastupují tři značky – BMW, IVECO a Fiat. V letošním roce jsme se také vrhli do rekonstrukce mateřské pobočky

v Hradci Králové na moderní multibrandový showroom, kde budeme nově zastupovat také značku KIA.

## Jsou elektromobily to správnou cestou?

Za těch 30 let na trhu jsem měl možnost sledovat vývoj a změny v této oblasti z první řady. Jeden z průlomových okamžiků byl nástup informačních systémů do automobilů. Nejnovější funkce jako autonomní řízení, obrovský posun bezpečnostních systémů, digitalizace... Avšak zásadní a přelomovou změnou v celém automobilovém průmyslu, která v dnešní době nemilosrdně udává směr, je téma udržitelnosti a související přísné regulace.

V automobilovém světě se pojem udržitelnosti obvykle spojuje s bezemisními vozy a elektromobilitou. Můj názor na tyto věci je trochu odlišný od převládajících trendů, vyjádřených v programech New Green Deal a Fit for 55. Nicméně nevidím důvod, proč bychom měli bezmyšlenkovitě a bez pochybností





proměnil lásku k autům v celoživotní poslání. Je zakladatelem a bezmála 30 let vede společnost Stratos Auto, autorizovaného prodejce značek IVECO, BMW a Fiat.

Elektromobily musí být také cenově dostupné pro běžné lidi. Místo toho všechny automobilky omezují výrobu menších a cenově dostupných modelů. Na základě nařízených kritérií vkládají vývojová oddělení výrobců do technologií obrovské peníze, často financované z dalších dotací, mnohdy i přes následné zjištění, že je to k ničemu. Přičemž se tyto zmařené investice mohly využít mnohem efektivněji. Dříve úspěšné automobilky samy přinášely inovativní řešení, která se projevila v jejich konkurenceschopnosti na trhu. Dnes jsou si auta stále podobnější, za chvíli budou všechna auta stejná a skončí minimálně 30 % automobilek.

Vždy jsem se těšil na něco nového nebo jsem si vážil lidí, kteří v automobilovém světě přinesli zlepšení, vyšší bezpečnost, životnost a radost z jízdy. To se dnes o elektromobilech nebo hybridech nedá říci. Myslím si, že pokud někdo v Bruselu rozhodne a nařídí termín dalšího zpřísnění regulací nebo zákaz vozidel se spalovacím motorem, ale neví „jak“, tak se nikam neposuneme. Opak je pravdou. Automobilky dodnes nevědí, jestli dobře zainvestovaly do vývoje elektromobilů, nebo měly více preferovat vodíkový pohon a podobně. Až čas ukáže, kdo se vydal tou správnou cestou. Aktuálním problémem emisních norem jsou emise z pneumatik, které se týkají i elektromobilů. Bojím se, že zastřeným cílem všech regulací je individuální mobilita jako taková.

## *Vyšší váha, větší spotřeba vzácných surovin a více materiálů k recyklaci – to jsou a budou výzvy spojené s rozvojem elektromobility.*

přejímat všechno, co nám nařídí bruselské směrnice, a proč bychom měli mlčet o svých pochybnostech.

Dnešním světem hýbe diskuse a rozvoj v oblasti elektromobility. Aby měly elektromobily šanci na rozšíření v běžné realitě, musí zvýšit svůj dojezd a musí se rozšířit infrastruktura dobíjecích stanic. Musí zbavit uživatele nutkavého pocitu úzkosti při jízdě na místo důležité schůzky s nejistotou, zda vydrží baterie, i když v horkém letním dni vypne klimatizaci, rádio a dramaticky zpomalí pro snížení spotřeby. To je jeden z mnoha základních předpokladů.

Elektromobily, které se blíží k relevantnímu dojezdu okolo 650 km na jedno nabití, jsou oproti podobnému vozidlu s konvenčním spalovacím motorem těžší přibližně o jednu tunu. O jednu tunu vzácných surovin, které musíme vytěžit, zpracovat, přepravit, ale také na konci jejich životního cyklu ekologicky zlikvidovat. Výrobci automobilů nejsou připraveni na množství surovin, které bude potřeba k masivní výrobě elektromobilů. Opravdu nejsem přesvědčen, že ekologická zátěž způsobená výrobou, provozem a likvidací je u tradičních vozidel se spalovacími motory vyšší než v případě elektromobilů.

## *Na cestě do „Kocourkova“?*

Neumím si představit, že pokud si budu chtít koupit nové auto, tak mi někdo dle regulí nařídí, jaké a jestli mi ho vůbec prodá... Možná si vyberu barvu, pokud ne, tak mi řeknou „promiňte za Vámi stojí zákazník, který to chápe“. Měl bych se ptát, v kolik si večer zapnu pračku, abych nenarušil elektrickou síť? Nebo jít večer z divadla přes sídliště a skákat přes kabely napojené k elektromobilům? Bát se zaparkovat v podzemních garážích, abych nezapálil celé obchodní centrum a v případě požáru čekat až přijede na místo hasičské auto se speciálním kontejnerem plným vody, do kterého moje auto jeřábem naloží? Hasiči ale do podzemních garáží rozměrný kontejner ani jeřáb nedostanou.

Toto jsou všechno otázky, které si kladu a nedostávám na ně odpovědi. Očekává se, že to technický pokrok nějak vyřeší a problémy, které by u konvenčních vozidel byly zásadní, se bagatelizují.





# Smart Home – cesta ke snížení účtů za energii nebo luxus, za který si domácnost připlatí?

Chytré domácnosti (Smart Home řešení) jsou v posledních letech stále populárnější, nejen v České republice, ale i ve světě. Jedná se o systémy, které umožňují automatizaci a ovládání různých zařízení v domácnosti pomocí chytrých technologií, jako jsou senzory, aplikace a webová rozhraní. Tato řešení mají řadu výhod, včetně zvýšení pohodlí a efektivity v domácnosti a zlepšení bezpečnosti.

## Trh Smart Home řešení roste

V České republice existuje několik firem, které se specializují na Smart Home řešení, jako jsou například Fibaro, FIBAR GROUP, Crestron, Smart Home nebo Control4. Tyto společnosti nabízejí různé produkty a služby, včetně kompletních systémů pro ovládání a automatizaci domácnosti, jako jsou osvětlení, topení, klimatizace, zabezpečení a multimediální zařízení. Některé z těchto firem se specializují na konkrétní oblasti, například zabezpečení, zatímco jiné nabízejí komplexní řešení pro ovládání celé domácnosti.

Trh se Smart Home řešeními v České republice stále roste a většina firem v této oblasti očekává další nárůst poptávky v blízké budoucnosti. Zákazníci jsou stále více otevření novým technologiím a hledají způsoby, jak zlepšit své bydlení pomocí chytrých zařízení a řešení.

Nicméně, cena těchto systémů stále může být pro mnoho lidí překážkou. Zatímco některé základní Smart Home produkty jsou relativně dostupné, komplexní řešení mohou být poměrně drahá. Kromě toho, mnoho lidí má stále obavy z pohledu bezpečnosti a soukromí, když jde o sdílení dat o své domácnosti s těmito systémy.

Smart Home řešení se v posledních letech staly velmi populárními díky své schopnosti zjednodušit a zlepšit naše každodenní životy. Tyto systémy umožňují ovládání různých zařízení v domácnosti pomocí chytrých technologií, jako jsou senzory, aplikace a webová rozhraní. Díky tomu mohou být všechna zařízení v domácnosti propojena a ovládána pomocí jediného systému, což zvyšuje efektivitu, komfort a bezpečnost.

## Smart Home řešení mohou zahrnovat různé funkce a zařízení, jako jsou:

- Ovládání teploty: inteligentní termostaty umožňují nastavit teplotu v místnostech podle potřeby a zvyků uživatelů. Díky tomu lze ušetřit náklady za energii a zvýšit pohodlí.
- Osvětlení: inteligentní osvětlení lze ovládat pomocí aplikace nebo hlasových asistentů. Lze nastavit různé scény a přizpůsobit osvětlení podle aktivity (např. večerní čtení, sledování filmu atd.).
- Bezpečnost: Smart Home řešení mohou zahrnovat zabezpečovací kamery, senzory dveří a oken, detektory kouře a plynů a další prvky, které zvyšují bezpečnost domácnosti. Tyto prvky mohou být ovládány pomocí aplikace z mobilního zařízení a uživatelům umožňují přístup k obrazu z kamer a upozornění v případě nebezpečí.
- Multimediální zařízení: Smart Home řešení mohou zahrnovat také ovládání zvukových a video systémů, které umožňují snadný přístup k hudbě, filmům a dalším multimediálním obsahům.

Dalším faktorem, který ovlivňuje rozvoj Smart Home řešení, je rychlý vývoj chytrých technologií a internetu věcí. Díky novým technologiím a inovacím se budou Smart Home řešení stávat stále dostupnějšími a efektivnějšími.

Celkově lze říct, že Smart Home řešení jsou trendem, který se stává stále více populárním v České republice a nabízí mnoho výhod pro uživatele. Avšak, je důležité zvažovat cenu, bezpečnost a funkčnost před investicí do takového systému.

## Jak tyto společnosti přistupují k zákazníkovi? Jaký je jejich business model?

Společnosti se specializující se na Smart Home řešení v České republice přistupují k zákazníkům různými způsoby, nicméně většina z nich klade důraz na kvalitní zákaznickou podporu a poskytování informací.

Zpravidla společnosti nabízejí různé typy služeb, včetně návrhu a instalace Smart Home řešení, poradenství a technické podpory. V některých případech mohou společnosti nabízet také školení pro uživatele a servisní služby.

Co se týče business modelu, většina společností nabízí kompletní řešení, včetně hardwaru, softwaru a služeb, a to buď přímo zákazníkům, nebo skrze partnera, jako jsou například elektroinstalační firmy

nebo developerské společnosti. Výrobci a prodejci mohou získávat příjmy z prodeje hardwaru a softwaru, ale také z provozních nákladů za poskytování služeb. Některé společnosti mohou rovněž nabízet měsíční nebo roční poplatky za podporu a údržbu.

V některých případech mohou společnosti poskytovat i vlastní chytrá zařízení, jako jsou senzory, termostaty a ovládací prvky, a získávat příjmy z prodeje těchto produktů. Výrobci také mohou spolupracovat s dalšími firmami, jako jsou například výrobci elektrospotřebičů, a nabízet integraci jejich produktů do Smart Home řešení.

Celkově lze říct, že business model společností se zabývajících Smart Home řešeními v České republice se může lišit v závislosti na konkrétních službách a produktech, které nabízejí. Nicméně většina z nich se zaměřuje na poskytování komplexních řešení a kvalitní zákaznické podpory.

## Smart Home řešení se liší v kvalitě, v provedení a také v ceně

Ceny Smart Home řešení pro koncového spotřebitele se mohou značně lišit v závislosti na typu zařízení, počtu senzorů, výrobcích a dalších faktorech. Nicméně v průměru mohou být ceny za základní Smart Home produkty, jako jsou chytré žárovky nebo kamerové systémy, relativně dostupné a pohybují se od několika set až po několik tisíc korun.





*Celkově lze říct, že ceny Smart Home řešení pro koncového spotřebitele se budou výrazně lišit v závislosti na rozsahu a kvalitě řešení. Nicméně je důležité pečlivě zvažovat náklady a investovat do řešení, která přináší reálnou hodnotu a užítí a která jsou bezpečná a spolehlivá.*

Ceny komplexních Smart Home řešení, které zahrnují ovládání osvětlení, topení, klimatizace a zabezpečovacích systémů, jsou většinou výrazně vyšší a mohou se pohybovat v řádu desítek až stovek tisíc korun, v závislosti na rozsahu a kvalitě systému.

Rozdíly v kvalitě a provedení Smart Home řešení mohou být významné a to pak podstatně ovlivní cenu. Například některé levnější Smart Home produkty mohou být vyrobeny z levných materiálů a mohou mít omezené funkce, zatímco dražší produkty mohou být vyrobeny z kvalitnějších materiálů a mohou mít širší spektrum funkcí a možností. Kvalitní Smart Home řešení také nabízejí lepší zabezpečení a ochranu soukromí, což může být pro mnoho uživatelů důležitým faktorem.

Dalším faktorem, který ovlivňuje kvalitu a provedení Smart Home řešení, je úroveň integrace a kompatibility s jinými systémy a zařízeními. Některá řešení lze snadno integrovat s dalšími chytrými zařízeními a aplikacemi, zatímco jiné mohou vyžadovat komplexnější integraci a technické know-how.

## Rozdílný přístup k instalaci a dopad do ceny

Existují rozdíly v náročnosti a složitosti instalace a konfigurace Smart Home systémů, které mohou být instalovány a konfigurovány spotřebitelem samostatně, a těch, které vyžadují odborníka na instalaci a konfiguraci.

Obecně lze říci, že jednodušší Smart Home produkty, jako jsou chytré zásuvky, žárovky, termostaty a kamerové systémy, mohou být relativně snadno nainstalovány a nakonfigurovány samostatně. Tyto produkty obvykle obsahují jednoduchá uživatelská rozhraní a návody, která umožňují spotřebitelům jednoduše je používat. Například některé chytré žárovky lze připojit přímo do stávajících žárovkových závitů

a ovládat pomocí aplikace na chytrém telefonu.

Na druhé straně, komplexní Smart Home řešení, která zahrnují ovládání osvětlení, topení, klimatizaci a zabezpečovací systémy, mohou být mnohem náročnější na instalaci a konfiguraci a vyžadují zpravidla odborníka na elektroinstalace nebo specializovaného technika. Tyto produkty obvykle vyžadují instalaci kabeláže, řídicích jednotek a komplexní konfiguraci, aby mohly být integrovány do stávajících infrastruktur a dalších chytrých zařízení.

Je důležité brát v úvahu, že i u jednodušších produktů může být nutná instalace speciálních aplikací, nastavení sítě Wi-Fi a dalších technických kroků, což může být pro některé uživatele obtížné. Je tedy důležité pečlivě zvažovat náročnost a náklady na instalaci a konfiguraci systému, aby byl zákazník schopen řádně využívat a spravovat Smart Home řešení.

### PROČ by se měl zákazník energetické společnosti zamýšlet nad vybudováním Smart Home?

- **Snížení nákladů na energii:** Smart Home řešení umožní snížit spotřebu energie v domácnosti. Díky automatizaci topení a chlazení a dalším funkcím lze efektivněji využívat energii a snížit tak náklady na energii.
- **Zvýšení komfortu:** Smart Home řešení umožní ovládat topení a chlazení z aplikace nebo dálkového ovládání. Uživatel si tak snadno může upravovat teplotu v místnostech a dosáhnout tak ideálního teplotního komfortu.
- **Bezpečnost domova:** Smart Home řešení umožňuje monitorovat domov z dálky. Například díky kamerám a senzorům jsou/mohou být uživatelé informováni o pohybu v domě, otevřených dveřích nebo oknech a dalších nežádoucích aktivitách. Toto zvýší bezpečnost uživatelů objektu.
- **Jednoduchá instalace a ovládání:** Smart Home řešení umožní snadnou instalaci a ovládání. Díky jednoduchému použití aplikací a dálkových ovladačů je možné ovládat všechny funkce svého domova z jednoho místa.
- **Ekologičtější život:** Smart Home řešení umožní žít ekologičtěji. Díky snížení spotřeby energie a efektivnějšímu využívání energie tak lze přispět ke snížení emisí a zlepšení životního prostředí.
- **Zvyšování hodnoty domova:** Smart Home řešení mohou přispět k zvýšení hodnoty domácnosti/domu. Toto zvýší atraktivitu pro potenciální kupce a může napomoci v budoucnosti prodat objekt za vyšší cenu.

## Program Klubu finančních ředitelů 2023

### ■ 15. 3. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Řízení rizik z obchodních vztahů, finanční rizika, insolvence, insolvenční a bilanční test**

PARTNER: Eversheds Sutherland, Mgr. Martin Diviš LL.B.

### ■ 22. 3. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Finanční zdraví firem, index CFOHEI, Hospodářská politika státu**

PARTNER: COFACE, Strategic Partnership

### ■ 28. 3. 2023, 18:30 hod.

Autoklub ČR, Opletalova 29, Praha 1  
**Koncert s předáním cen vítězných projektů 20. ročníku soutěže IT projekt roku**

PARTNER: CACIO

### ■ 29. 3. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Jak zkrotit cloudového draka – nástroj na řízení nákladů v oblasti IT, digitalizace, inovace, benchmark IT nákladů**

PARTNER: Stratox Enterprises

### ■ 12. 4. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Nejlepší Fintech roku 2022 – představení projektu a nástrojů pro mimobankovní financování**

PARTNER: 4Trans Factoring

### ■ 19. 4. 2023, 18:00 hod.

Aureole, Hvězdova 1716/2b, 140 00, Praha 4  
**Exkluzivní večer se Salmanem Ahmedem o globálním ekonomickém výhledu na rok 2023**

PARTNER: Fidelity pro střední a východní Evropu (CEE)

### ■ 20. 4. 2023, 12:00 hod.

Welcome Champagne Café Ellory & 14.00 hod., Tee Time  
Panorama Golf Kácov  
**Mercedes Benz & Champagne Golf Invitational Kácov**

PARTNER: Mercedes Benz Praha, Krekom, Café Ellory

### ■ 27. 4. 2023, 19:00 hod.

Golf Hostivař & Bistro Green, U Golfu 565, 109 00 Praha 15  
**Noční golfový turnaj Hostivař, Texas Scramble dvojic**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 31. 5. 2023, 18:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Energetické a telekomunikační regulační fórum s předsedy ERÚ a ČTÚ**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 14. 6. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Prognóza ekonomického vývoje, měnová politika ČNB**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 21. 6. 2023, 19:00 hod.,

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Změna nákupního chování – sdílení nejlepší praxe se skupinou ČEZ a SSHR**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 9. 8. 2023, 18:00 hod.

Trojský slalomový kanál, Vodácká 804, 171 00 Praha-Troja  
**CFO sportovní manažerské hry**

PARTNER: Uniqua pojišťovna CZ & SK

### ■ 6. 9. 2023, 9:00 hod.

Greensgate Golf & Leisure Resort, Horomyslická 1/1, Nová Huť, 330 02 Dýšina

**XIV. ročník Prezidentského golfového turnaje**

PARTNER: Strategic Partnership, Mercedes Benz Praha, Víno Dobrá nálada

### ■ 4. 10. 2023, 9:00 hod. – 18:00 hod.

Grand Hotel Bohemia, Královodvorská 652, Staré Město, Praha 1

**Výroční konference Klubu – Excellence in Finance**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 4. 10. 2023, 19:00 hod.

Grand Hotel Bohemia, Královodvorská 652, Staré Město, Praha 1  
**Vyhlášení finančního ředitele roku, projektu roku a IT projektu roku**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 1. 11. 2023, 19:00 hod.

Klub finančních ředitelů, Celetná 602/3, Staré Město, Praha 1  
**Diskuse s osobností z politického/obchodního prostředí ČR**

PARTNER: Strategic Partnership

### ■ 6. 12. 2023, 19:00 hod.

Grand Hotel Bohemia, Královodvorská 652, Staré Město, Praha 1  
**Vánoční setkání na téma – mimořádné počiny v kultuře a sportu v roce 2022**

PARTNER: innogy ČR



# Klub finančních ředitelů

Klub finančních ředitelů je sdružením vrcholových pracovníků z oblasti strategie a finančního řízení.

## Vize

Vytvoření neformální diskusní platformy pro sdílení nejlepší praxe v oboru


## Cíle

- Budování a sdílení znalostní databáze
  - Propojování kontaktů
  - Strategické partnerství
- Ocenění nejlepších finančních ředitelů a projektů
  - Vyhledávání a podpora talentů

## Aktivity

- Excellence in Finance
  - Finanční ředitel a projekt roku
  - Odborná a společenská setkání
  - Golfové turnaje a sportovní manažerské hry

## Komunikační nástroje

[www.cfoclub.cz](http://www.cfoclub.cz), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), Magazín TOP CFO, 

## Členství

