

CAFINews

TRENDY Z FINANČÍ A CONTROLLINGU

ROČNÍK 11 | ČÍSLO 1 | DUBEN 2023 | CENA 150 Kč

Tomáš Kouřil

V 02 máme
Finanční Akademii

Darina Režná

3 kroky k digitalizaci
podnikových financí



PŘÍLOHA: NEJISTOTA A ŘÍZENÍ RIZIK

26.

controllingové
 fórum25.–26. května 2023
Golf & Spa Resort
Konopiště

CF

Jak připravit controlling na to, že všechno bude jinak?

Controllingové fórum je jediné místo,
kde si controlleři a CFO skutečně rozumějí.
Pojďme to přenést i do firem.

Komu je setkání určeno?

- všem, kteří vidí, že digitalizace mění svět
- všem, kteří chtějí vědět co je IN v controllingu
- všem, kteří chtějí být připraveni na nové časy
- všem, kteří chtějí být o krok před konkurencí

18+

industry leading
speakers

8+

hodin prémiového
obsahu

100

účastníků
rozhodovatelů

8+

případových
studií

90%

nekomerčních
příspěvků

6+

hodin
networkingu

CONTROLLING



FORUM



controllingoveforum.cz



Milé čtenářky, milí čtenáři,

za poslední tři uplynulé roky se několikrát potvrdilo, že nejistota je to jediné, co je jisté. Pandemie, válka na Ukrajině, energetická krize, inflace... Jak se se všemi těmito situacemi vypořádávají české a slovenské firmy? Na toto téma se tentokrát zaměřila pracovní skupina CAFIN v čele s Martinem Zralým, dále pak Peterem Gallem, Ladislavem Šimkem a Olgou Cechlovou. Výstup jejich práce je zpracován v příloze tohoto časopisu. Část rozhovorů o řízení firmy v období nejistoty si můžete pustit také formou podcastu na CAFIN TALKS.

V hlavním rozhovoru jsme tentokrát vyzpovídali Tomáše Kouřila, který už 20 let hájí barvy O2. Co ho drží v jedné firmě tak dlouho a jakými změnami prošel jeho tým? Dočtete se na stránkách 6–8.

V rubrice *Z akademické pudy* se Petr Gurný zaměřuje na podstatu podnikání.

Na co byste se měli zaměřit, pokud digitalizujete vaše finančního oddělení? Hlavní body vypíchlá Darina Režná. A že úspěšná digitalizace závisí především na lidech – to nám potvrzují slova Dagmar Růžičkové z Národního divadla.

Tradiční controllingový článek Tomáše Nekvapila pojednává o variabilních a fixních nákladech.

Ať už je vaše zaměření ve financích jakékoliv, věřím, že v CAFINews najdete „to svoje“.

Krásné jarní dny.

Michaela Pokorná
Odpovědný redaktor

Spojte se s námi na:

facebook.com/
cafin7/

www.linkedin.com/
groups/3055741

N Á Z E V :
CAFINews, Ročník XI, číslo 01/2023,
vychází 3 × ročně

V Y D Á V Á :
Česká asociace pro finanční řízení, z. s.,
Vocetářova 2449/5, 180 00 Praha 8,
IČ: 22875581

R E D A K C E :
Česká asociace pro finanční řízení, z. s.,
Vocetářova 2449/5, 180 00 Praha 8

O D P O V Ě D N Ý R E D A K T O R :
Michaela Pokorná,
tel. 724 106 610,
e-mail: michaela.pokorna@cafin.cz

G R A F I C K Á Ú P R A V A :
Pavel Kamrla

T I S K N E :
SERIFA, a. s.,
Jinonická 80, Praha 5

Nevyžádané příspěvky nevracíme.
Přetisk a jakékoli šíření dovoleno
pouze se souhlasem vydavatele.

Vydávání povoleno
Ministerstvem kultury ČR
pod číslem E 21164. ISSN 1805-9783.

Za správnost údajů uvedených
v článkách odpovídají jejich autoři.

Předáno do tisku dne 31. 03. 2023

© CAFIN 2023



O inkluzi

Tomáš Nekvapil

Jaro je tu. Střídání ročních období zatím ovlivnit neumíme – naštěstí.

„Jaká byla?“, sluší se zeptat. Zima, kterou máme za sebou. Obecné hodnocení po mně nechtějte. Celkově vzato, v době přeplněné striktně hodnotícími přívlasky si připadám stále nejistěji. Možná je to dobře. O spoustě věcí nemám povinnost cokoli vědět a tím méně je soudit.

Je tu však něco, čemu se neubráním. Ročně ujedou nějakých 30 tisíc kilometrů – kdybych jel po rovníku, by to bylo tři čtvrtiny cesty kolem světa – a v autě strávím zhruba 14 dní. Jen na spotřební dani přispěji do státní pokladny okolo 15 tisíc korun a stát vydělá zhruba stejně i na mnou zaplacené DPH. Můžu do toho mluvit. Stejně jako každý další, kdo auto používá nikoli pro radost z přepychu, ale jako pracovní náradí. Kdykoli vidím v Praze nové omezení, retardér nebo záměrné zúžení jízdních pruhů, kdykoli stojím u zcela nesmyslně seřízených semaforů, připadám si jako zubař, kterému úmyslně ztupili vrtáky nebo kuchař s proděrařenou naběračkou. O tom ale jindy. Rád bych dnes zůstal u něčeho, za co si opravdu můžeme sami – u inkluze v levém pruhu. Levém pruhu dálnice, sluší se dodat.

Očima automobilisty, zima na silnicích nebyla nijak dramatická. Dni opravdu problémových bylo jen pár. Navzdory tomu jsem viděl řadu nehod, u kterých počasí hrálo roli – víc než kdykoli předtím, a to především na dálnici. Třeba ve čtvrtek, těsně před vánočním volnem, hromadná kolize dvaceti a v pátek, tedy hned následující den, dokonce čtyřiceti aut, prakticky na stejném místě. Před Brnem – v levém pruhu D1, aby souvislost byla jasná.

Kdo se na dálnici pohybuje častěji, situaci už dobře zná. Jakmile provoz vzroste nad určitou hranici, pravý pruh jede devadesát devět a levý mu ujíždí ---- stojedničkou. S minimálním odstupem mezi vozidly, takže to celé připomíná dvě karavany velbloudů. Žádný předpis za to nemůže. Zásadu „jakmile je vpravo v dohledu vozidlo, u kterého lze hovořit o možnosti předjetí, jsem oprávněn setrvat v levém pruhu, ať už je moje reálné

dosažitelná rychlost jakákoli“ jsme si vymysleli sami. Respektovaná inkluze pomalu jedoucích vozidel mezi ty, kteří jsou z nejrůznějších důvodů schopni jet rychleji, má jediný důsledek – pomalu jedou všichni.

Samozřejmě, i řidič pomalého vozidla může předjet někoho, kdo je ještě pomalejší, zmíněné pravidlo však k tomu nevede – zablokuje levou část vozovky pruh pro každého, takže ti nejpomalejší diktují rychlost všem – nejen těm v levém pruhu, ale při jeho nepoužitelnosti také jejich kolegům napravo. Někteří z nich by určitě byli schopni ploužící se kamión nebo přetíženou dodávku předjet o málo vyšší rychlostí, jen kdyby se po jejich levé ruce alespoň na chvíli udělalo místo...

Možná překvapivě, jestliže přednost dostanou rychlejší, zlepšší se podmínky všem. Používejte levý pruh jakkoli dlouho, klidně i pokud nepředjíždíte (vyjeté koleje nebo díry v povrchu by měly být dostatečným důvodem), ale respektujte povinnost uhnout tomu, kdo jede za vámi a jeví snahu dostat se před vás. Zda si to zaslouží, nehraje roli. Jedete pomalu jen proto, že někdo před vámi nereaguje na vaše blikání? Nevadí – neuspěli jste, je na čase pustit někoho dalšího, ať to zkusí. Čeká vás nepřijemnost – vtlačit se na chvíli do pomalejšího pruhu, ale to je určitě snadnější, než bylo proniknout do beznadějně ucpaného prostoru, kde jste nyní. Rychlá auta pojedou rychleji a uleví dálnici tím, že ji brzy opustí. A může být ještě lépe: Ustoupíte-li rychlejším, levý pruh se zrychlí a zklidní, ale především se prodlouží rozestupy. Vymáhat předjetí jízdu „nárazník na nárazník“, což je úplná šílenost i v osmdesáti (kilometrech, nikoli jen letech), nepřijde najednou na mysl ani těm nejotrlejší. A situace se zlepší i napravo – pokud méně pomalí z pomalých dostanou šanci dostat se dopředu přes volné místo vlevo, učíní tak nakrátko, aniž by levý pruh trvale zpomalili.

Nespravedlivé? Diskriminující?
„V levém pruhu má přednost rychlejší“ opravdu nezní nejlépe. Brát ohled na pomalejší – stejně jako na ostatní jakkoli znevýhodněné, třeba chudší nebo slabší – je jisté v pořádku. Na čem však záleží? Na tom, jak jsou pravidla formulována nebo na výsledku jejich působení?

Jak nejspíš tušíte, odkaz na termín „inkluze“ (=začlenění, včlenění) tu nebyl použit náhodou.

- 3 O inkluzi**
Tomáš Nekvapil
- 4 Náhrada mzdy a její refundace zaměstnavateli**
Jaromír Škára
- 6 V O2 máme Finanční Akademii**
Tomáš Kouřil
- 10 Vážně nevázně o práci projektového controllera**
František Albrecht
- 12 Tao korporátních financí**
Petr Gurný
- 16 Nepodmíněný příjem vs. adresný sociální systém**
Štěpán Křeček
- 18 Budoucnost digitalizace a automatizace firemních procesů**
Dalibor Houfek
- 21 Co dělat, když to skřípe?**
Jana Matějčková, Martin Šilar
- 24 Výhodou je, když vás práce baví**
Dagmar Růžičková
- 28 Kouzla variability (aneb k čemu použijete kusovník zakázky) – 1. část**
Tomáš Nekvapil

- 31 What's More Important: The Data or The Model?**
Raef Lawson
- 32 Neuvedení poznámky „daň odvede zákazník“ na dokladu vystaveném prostřední osobou v rámci trojstranného obchodu**
Igor Pantůček
- 34 Výherkyně FINdiplomky 2022**
Lenka Borkovcová
- 36 3 kroky k digitalizaci podnikových financí**
Darina Režná
- 40 Zajímavosti**



Náhrada mzdy a její refundace zaměstnavateli

Jaromír Škára

Znáte všechny nároky, které můžete jako zaměstnavatel uplatňovat? A máte představu o tom, po kterých subjektech a v jakých lhůtách? Ačkoliv náhradu mzdy a následnou refundaci zpravidla řeší mzdové účetní, je dobré mít o nárocích zaměstnavatele přehled.



Většina zaměstnavatelů se už někdy setkala s povinností – v případě vzniku překážky v práci na straně zaměstnance – poskytnout tomuto zaměstnanci pracovní volno a v určitých situacích i náhradu mzdy. Konkrétní situace, kdy zaměstnanci náhrada mzdy přísluší, jsou stanoveny zákoníkem práce.

V obecném zájmu

Mezi vybrané překážky v práci na straně zaměstnance patří i ty plynoucí z obecného zájmu – tedy související s výkonem funkce člena orgánu odborové organizace, rady zaměstnanců, volební komise nebo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále sem spadá plnění povinností člena vyjednávacího výboru či evropské rady zaměstnanců, orgánu právnické osoby voleného za zaměstnance, vyjednávacího výboru a člena výboru zaměstnanců. Výčet završují překážky spojené s konáním akcí pro děti a mládež nebo s brannou povinností. Ve všech uvedených případech náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Prostředky vynaložené na náhradu mzdy zaměstnanci za čas, kdy nebyl přítomen na pracovišti, však může zaměstnavatel žádat zpět.

Pokud je zaměstnanec podle zvláštního právního předpisu uvolněn pro překážku v práci z důvodu obecného zájmu, je právnická nebo

fyzická osoba, pro kterou byl v době nepřítomnosti na pracovišti činný, povinna uhradit zaměstnavateli náhradu vyplacené mzdy. To však platí pouze v případě, že se zaměstnavatel s touto právnickou nebo fyzickou osobou nedohodl, že bude od refundace upuštěno.

Pro vznik nároku zaměstnavatele na refundaci je důležité splnění několika podmínek. Předně jde o faktickou existenci překážky v práci na straně zaměstnance z důvodu obecného zájmu a realizovanou výplatu náhrady mzdy zaměstnavatelem. Dále tento postup musejí umožňovat zvláštní právní předpisy: například zákon o obcích, krajích, hlavním městě Praze nebo volbách. A nezbytné je též následné podání žádosti o refundaci, případně uplatnění vzniklého nároku jiným způsobem.

Jak podat žádost

Klasickým příkladem překážky v práci na straně zaměstnance z důvodu obecného zájmu s nárokem na náhradu mzdy je pracovní volno související s akcí pro děti a mládež. Jde zejména o činnosti vedoucích tábora pro děti a mládež, jejich zástupců, vychovatelů, instruktorů, popřípadě středních zdravotnických pracovníků v táborech pro děti a mládež, a pro obdobné činnosti na sportovních soustředěních dětí a mládeže. Takovou akci musí pořádat právnická osoba, která je zapsaná ve veřejném

rejstříku právnických a fyzických osob po dobu nejméně 5 let, a její hlavní činností musí být právě práce s dětmi a mládeží. Tyto skutečnosti prokazuje zaměstnavateli pro účely výplaty náhrady mzdy sám zaměstnanec.

Zaměstnanci pak náleží pracovní volno s náhradou mzdy až po dobu 1 týdne v kalendářním roce. Dobu 1 týdne (tedy 7 po sobě jdoucích dnů) lze počítat od kteréhokoli dne v týdnu. Náhrada mzdy i následná refundace se však proplácí pouze za dny, kdy by zaměstnanec jinak byl přítomen v zaměstnání. Další podmínka spočívá v tom, že zaměstnanec nejméně po dobu 1 roku před uvolněním pracoval soustavně a bezplatně s dětmi či mládeží (to neplatí u táborů pro zdravotně postižené). Splnění této podmínky zaměstnanec dokládá zaměstnavateli potvrzením od příslušného subjektu, jenž nemusí být totožný s pořadatelem. Konkrétní akce, na kterou se náhrada mzdy poskytuje, nemusí být vykonávána zaměstnancem bezplatně.

Zaměstnavatel má podle zákona nárok na úhradu poskytnuté náhrady mzdy ze státního rozpočtu. Jakmile o refundaci požádá (vzor žádosti najde na cssz.cz), poskytuje mu úhradu okresní správa sociálního zabezpečení podle sídla (místa trvalého pobytu) zaměstnavatele. Žádost by měla obsahovat výši náhrady mzdy, identifikační údaje zaměstnance, jemuž byla poskytnuta, konkrétní kalendářní dny, za které byla poskytnuta, a uvedení způsobu, jak má být refundace provedena (platební informace). Nesmějí chybět přílohy, jimiž zaměstnavatel dokládá poskytnutí náhrady mzdy a splnění příslušných podmínek.

I pro případ voleb

Refundaci lze využít též v souvislosti s nedávnými prezidentskými volbami, a to v případě, že zaměstnanec byl členem okrskové volební

komise. Subjektem povinným k refundaci bude obec, v níž tato komise působila.

I tentokrát je třeba o refundaci požádat, nicméně žádost bude jiná než v předchozím případě. Nejjednodušší řešení spočívá ve vystavení daňového dokladu (faktury) zaměstnavatelem obci. Takto lze uplatnit nároky i u jiných subjektů a orgánů, které nemají předepsané vzorové tiskopisy. Obsahem daňového dokladu budou zaměstnavatelem vynaložené náklady na náhradu mzdy zaměstnanci. Daňový doklad by měl tedy obsahovat výši náhrady mzdy a identifikační údaje příslušného pracovníka. Případně se může objevit důvod (členství v komisi) a konkrétní dny, za které byla náhrada mzdy poskytnuta, stejně jako uvedení způsobu, jak má být refundace provedena (platební informace). Doporučuji přiložit potvrzení o výplatě náhrady mzdy zaměstnanci. Nakonec musí zaměstnavatel daňový doklad se všemi přílohami doručit obci, přičemž se osvědčují způsoby doručování se zajištěním informace o okamžiku doručení: datová schránka nebo doporučený dopis.

Před zasláním daňového dokladu obci se ovšem raději s jejími úředníky spojte a domluvte si konkrétní podmínky uplatnění refundace pro řádné vedení účetnictví jak obce, tak vás coby zaměstnavatele. Dohodnout lze i další administrativní záležitosti. Žadatel tím ušetří čas, který by jinak strávil doplňováním žádosti a dalšími kroky.

Povědomí o vzniku výše uvedeného nároku a způsobu jeho uplatnění může zaměstnavateli ušetřit nemalé finanční prostředky. Znovu však raději dodám, že k refundaci nedochází samovolně – je nutné podat žádost a doložit splnění zákonem stanovených podmínek.

Mgr. Ing. Jaromír Škára

Absolvoval Právnickou a Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity a už více než 15 let se věnuje advokacii se zaměřením na firemní klientelu. Rád se stává dlouhodobým partnerem společností, jimž se snaží pomáhat se stejnou péčí jako lékař svému mnohaletému pacientovi – s důrazem na prevenci vzniku problémů, otevřenost a vzájemnou důvěru. Je tvůrcem a odborným garantem služby Zákoný začas, která slouží jako právní antivirus a překladač v jednom: monitoruje legislativní změny a srozumitelně upozorňuje klienty na vše podstatné pro jejich podnikání.

V O2 máme Finanční Akademii

Tomáš Kouřil

Jméno Tomáš Kouřil je již dlouhou dobu spjato se společností O2. Aktuálně je nejen ředitelem divize financí, ale i místopředsedou představenstva. Bylo těžké si vybrat, kde začít rozhovor s tak zkušeným manažerem.

Ve společnosti O2 působíte už od roku 2003. Když jste nastupoval, napadlo Vás, že zde ještě za 20 let budete? Co Vás v „Outůčku“ drží?

Jsou to hlavně kolegové, se kterými pracuji, a projekty, na kterých spolu děláme. Výhodou O2 vždy bylo, že máme na financích velkou míru autonomie, a už náš dřívější většinový vlastník, skupina Telefonica, nás nechala dělat zajímavé transakce lokálně. A s příchodem PPF se to v tomto ohledu ještě zlepšilo.

„Výhodou O2 vždy bylo, že máme na financích velkou míru autonomie.“

Málokde se můžete podílet na rozhodování o směřování byznysu a vedle toho například vyjednávat financování. A to jak s lokálními bankami, tak vstupovat na mezinárodní trhy s financováním. Když potřebujeme, tak si v O2 interně stavíme i tým na M&A, řešíme relativně složité skupinové struktury a transakce.

Pak máme zkušenosti s finančním řízením firmy obchodované na pražské burze, 7 let jsme aktivní v oblasti startupů nebo jsme si postavili dceřinku na poskytování finančních služeb v rámci skupiny PPF Telecom Group.

Osobně jsem si nejvíc užil dva projekty – oddělení infrastrukturní části O2 od obchodní, což byl unikátní projekt i ve světovém měřítku, a pak založení O2 na Slovensku.

20 let je dlouhá doba, ale nějak jsem neměl moc času se nudit...

Část své kariéry jste strávil ve společnosti Deloitte. Co Vám tato zkušenost přinesla? Jaký byl klíčový moment ve Vaší kariéře?

Deloitte mi dal zdravý přístup k práci, možnost potkat super kolegy a pochopit finance. Klíčový moment pro mě byl jednoznačně vstup PPF do O2.

Téměř 10 let máte na starost finance v rámci O2. Jaké změny se za tu dobu odehrály ve struktuře finančního oddělení?

Odhaduji, že na tradičních financích nás bude polovina původního stavu, a to nám roste P&L i složitost toho, co jako firma děláme. To vytváří takový příjemný tlak na to, co všechno se musíme nově učit.

Příkladem můžu uvést třeba naši O2 TV a všechny finanční oblasti s tím související, jako je nákup práv na sportovní obsah, výstavba vlastního televizního studia, nákup přenosových vozů nebo samotné založení a provoz servisní dceřinky.

Vedle toho jsme se pustili do oblasti pojištění, splátkování, strojového učení nebo zákaznických bezpečnostních řešení. Z toho

je jasné, že pozice komerčních financí se posílila. Zároveň do každé dceřiné společnosti nasazujeme jednatelky za finance, a i to vytváří prostor pro kariérní růst.

Co hodně pomohlo, bylo nasazení Business Intelligence, které jsme konsolidovali do financí. Historicky jsme vybrali řešení, které následně koupil Microsoft, takže jako firma už dlouho pracujeme nad stejnými daty. To zároveň umožňuje kvalitnější diskusi mezi financemi a obchodem.

„PR je potřebné, protože když se něco povede, tak se o tom má vědět.“

Jak dělat týmu financí interní PR? Je to vlastně potřeba? „Má se to vůbec dělat“?

Především se má práce dělat pořádně, tak aby přidávala hodnotu firmě. A ano, PR je potřebné, protože když se něco povede, tak se o tom má vědět. Nicméně v oslavě úspěchu a chválení mám sám slabinu, musím se zlepšit.

Jak to udělat, aby byly FINANCE pro ostatní služba? (a ne tříška)

No to je ta základní otázka – pomáhat a chránit... Z mojí zkušenosti je to o přirozené autoritě financí jako celku. A je to, jak jinak, o lidech. A to nejen o těch ve finančním týmu, ale i v ostatních oblastech.

V O2 vzniká podstatná část hodnoty v komerční jednotce, a tam se nám daří spolupracovat myslím nejlépe za celou dobu co jsem v O2. Super je, když kolegové z financí dostávají řízené kariérní nabídky z jiných týmů. To je jednak vizitka, že to nedělají úplně špatně, a zároveň to utužuje kolektiv.

Jak podle Vašich zkušeností řešit situace, kdy finance preferují řešení, které je „complied“, ale pracnější a/nebo dražší, zatímco obchod nebo vedení preferuje riziko, nebo hůř si ho neuvědomuje?

Nevnímám, že bychom s tímto měli problém. Fungujeme jako promazaný stroj a rozhodujeme se podle čísel a business case. Buď to vychází, nebo se to nedělá.

Pokud jsou věci, které návratnost nemají a my je stejně musíme udělat, pak co nejlépe a nejrychleji. Tam je důležité pohlídat, aby si jedna část firmy neulevila a nepřenesla náklady nebo rizika na někoho jiného ve firmě.

Jaké jsou největší výzvy, kterým čelí finanční oddělení v současné době v rámci O2, a jak se s nimi vypořádáváte?

Jak se svět posouvá a komplikuje, tak je potřeba ty trendy chápat a přizpůsobovat se. Jeden ze způsobů, jak to řešíme v O2, je naše Finanční Akademie. To je interní školicí program, což mě vede zpátky k týmu.

Představte si, že se v rámci O2 Finanční Akademie můžete, mimo jiné, dozvědět, jak oceňujeme firmy, které kupujeme nebo prodáváme, nebo jak se vyjednává a strukturuje financování přes SSD včetně zajištění souvisejících rizik.

Vše máme rozdělené do modulů a nadstavbou jsou třeba i školení na praktické využití strojového učení v O2 nebo hlavní oblasti, kam budeme směřovat naše investice.

Když se řekne robotická linka, tak si laik asi nejčastěji představí vymazlenou výrobní linku v nějaké výrobní hale, např. ŠKODA AUTO. Ale co si máme představit, když se řekne robotická linka a O2?

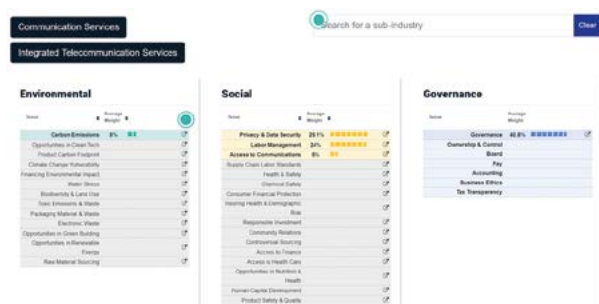
To si představte projekt, který mi udělal moc velkou radost, protože jsem to od nás upřímně nečekal. V O2 mám kromě financí na starosti i provoz, a to včetně logistiky, kterou si provozujeme interně.

Měli jsme dojem, že jeden náš externí dodavatel začal zneužívat svoji unikátní pozici, konkrétně schopnost programovat SIM karty a zároveň je i balit. To je kombinace vysoce odborné práce a zároveň to vyžaduje i hodně manuální kapacity.

Náš tým logistiky (konkrétně tři kolegové) přišel s řešením, že si interně postavíme robotickou linku na programování čipu a jeho balení. Na začátku jsem měl pochybnosti, ale na mém LinkedIn profilu se můžete podívat na příspěvek, že se jim to podařilo na výbornou (to je to PR 😊).

A to jsou chvíle kdy se do práce prostě musíte těšit.

Jaké kroky podniká O2 v oblasti udržitelnosti a ekologické odpovědnosti a jak se tyto



aktivitu odrážejí v rozpočtu společnosti? Co jste jako první věc udělali v rámci financí?
Osobně jsou mi některá témata v rámci ESG velmi sympatická a je dobře, že se řeší. Zároveň i zde platí, že riziko přílišné byrokracie a stěhlby mimo terč je třeba hlídat.

Pokud bych měl sdílet tip, pak bych doporučoval hned na začátek projektu stanovit, co je a co není důležité z pohledu firmy a výsledku. Je více metodik, jak se ESG oblast hodnotí, z čistě finančního pohledu je důležité, jestli řešíte equity nebo debt pohled.

Pro Equity může být použita například metodika MSCI. Na jejich stránkách si můžete dohledat co je relevantní např. pro integrovaného telco poskytovatele. Jak je vidět na obrázku níže, CO2 pro nás není svoji vahou tak důležité jako Governance. Role financí je pohlídat, že jsou firemní zdroje/úsilí správně alokovány, a to včetně aktivit kolem ESG.

Jako zástupce České asociace pro finanční a také jako člověk, který se celou svou kariéru zaměřuje na vzdělávání, se musím zeptat na Váš názor. Je podle Vás finanční

myšlení něco, co se může naučit každý, nebo je třeba na něj mít také „talent“, se kterým se člověk musí narodit?

Tipnul bych si, že to bude jako u každé jiné lidské činnosti. Každý máme talent na něco jiného, každopádně kvalita bude vždy funkcí talentu a úsilí.

Pak také záleží, o které části financí mluvíme. U účetního budu hledat pečlivost, u metodika a daňáře i schopnost interpretace odborného textu. U člověka, který bude oceňovat firmu, schopnost rychle pochopit, co z byznysu ovlivňuje hodnotu a u controllera i schopnost přesvědčit. To je mimochodem asi nejkomplicovanější, a přitom je to nutné právě pro tu přirozenou autoritu.

Moje osobní zkušenost každopádně je, že se obecně ve financích přeceňuje vliv hard skills a zoufale podceňují soft skills.

Děkuji za rozhovor. Olga Cechlová, CAFIN



Tomáš Kouřil

Tomáš Kouřil je místopředseda představenstva a ředitel finanční divize společnosti O2 Czech Republic a. s. V O2 působil na různých řídicích pozicích od roku 2003. V roce 2006 byl zodpovědný za přípravu nabídky pro získání mobilní licence a následně za zahájení aktivit mobilního operátora O2 na Slovensku. Poté převzal zodpovědnost za korporátní finance, od roku 2009 působil jako ředitel pro komerční finance. V roce 2012 se stal ředitelem pro finance a vztahy s investory. Pozici ředitele finanční divize O2 Czech Republic zastává od 1. července 2014. Před svým příchodem do O2 pracoval pro poradenskou společnost Deloitte.



Digital Finance & Controlling Specialist

Transformujte vaše finanční oddělení včas



Modul 1

14. 04. 2023
Digitalizace podnikových financí
11 571 Kč

Modul 2

25.–26. 04. 2023
Robotic Process Automation (RPA) ve finančním oddělení
12 381 Kč

Modul 3

16.–17. 05. 2023
Využití AI pro plánování a forecasting
12 381 Kč

Modul 4

30.–31. 05. 2023
Digitalizace reportingu
11 571 Kč

Modul 5

15. 06. 2023
Digitalizační workshop
12 381 Kč

Jednotlivé moduly můžete absolvovat i samostatně.

www.controlling.cz

Odborný seminář

Projektový controlling v praxi Průvodce životním cyklem projektu z pohledu projektového controllera

27. 4. 2023, Školicí centrum Controller Institut, Praha

Seznámíme vás s metodikou projektového controllingu s využitím účetních postupů podle mezinárodních standardů (US GAAP / IFRS).

www.controlling.cz

Vážně nevážně o práci projektového controllera

František Albrecht



František Albrecht pracuje jako projektový controller ve firmě DXC technology s. r. o. a působí také jako externí lektor Controller Institutu. Od útlého dětství si přál být novinářem, ale bohužel jeho pokusy narážely na neustálou cenzuru. Nejdříve od rodičů, posléze od celé české mediální scény. Teprve až časopis CAFINews mu poskytl velkorysý prostor, kde si mohl si vyzkoušet vést rozhovor se svým alter egem. Toto je přepis této události.

Slyšel jsem, že jste začínal s projektovým controllingem v polovině devadesátých let ve firmě Hewlett-Packard. Jak jste se dostal k této příležitosti?

Cesta do HP byla velice dobrodružná, napínavá a je natolik osobní, že o ní povím až frekvenciantům mého kurzu, viz banner na str. 9.

Tak to byla hodně prvoplánová reklama, za tu by se nemusel stydět ani PR tým pro prezidentské kampaně. Co je to tedy projektový controlling?

Pane redaktore, pokud byste měl alespoň elementární znalost angličtiny, tak byste se dovtípl, že se jedná o kontrolu projektů.

Omlouvám se. Jak byste to tedy popsal i nezkušenému čtenáři?

Projekt můžete kontrolovat z pohledu procesního, kdy sledujete, jestli dodávka projektu probíhá podle projektové plánu, zda se používají předem definované dokumenty, akceptační mítingy mají všechny náležitosti, dodržuje se daná metodika dodávek projektů (například PMI nebo PRINCE), atd. Já se ale zaměřuji na projektový controlling finanční, navíc podle mezinárodních účetních standardů IFRS/US GAAP. Jedná se hlavně o kontrolu rozpočtu v nabídkové fázi, přípravu kalkulace projektu, revize smluvních podmínek v návaznosti na finanční model a pokud dojde k akceptaci nabídky, tak projektový controller je v dodávkové fázi zodpovědný za správné rozeznávání výnosů a neustálou korekci finančního plánu.

Proč je správné rozeznávání výnosů tak důležité?

Pokud byste si o této problematice něco nastudoval, pane redaktore, tak byste věděl, že všechny gigantické finanční skandály na přelomu století, jako například u firem Enron a Worldcom, vznikly v důsledku diletantského, někdy až kriminálního přístupu k rozeznávání výnosů, tehdy navíc ještě pod dohledem renomovaných auditorských firem. Je proto důležité, aby firma měla definované procesy, které zajistí, aby se výnosy rozeznávaly dle daných pravidel. Jedná se tedy o nastavení jakési „kontroly controllera“. A samozřejmě je nutné neustále vzdělávání projektových controllerů, aby věděli, jak s tímto „ekrazitem“ zacházet.

Máte velké profesní zkušenosti. Jak vidíte roli současného projektového controllera a jak vidíte budoucnost této práce?

Konečně náznak inteligentní otázky, pane redaktore. V současnosti hodně firem koketuje s myšlenkou automatizace všech možných rolí a procesů, controlling nevyjímaje. Teď si budu střílet do vlastní nohy zaměstnanec IT firmy, ale já osobně jsem bojovníkem proti automatizaci všeho a za každou cenu. Transakční operace samozřejmě ano, ale jinak jsem hlasitým zastáncem toho, aby projektový controller byl člověk z masa a kostí, byl součástí projektového týmu už v nabídkové fázi a měl rozsáhlé znalosti různých firemních procesů, hlavně z oddělení nákupu, právního oddělení, HR, logistiky a dalších.

Ve velkých korporacích vám například tato znalost dokáže zrychlit vygenerování objednávky pro dodavatele až o několik jednotek týdnů, a pokud na projektu bojujete o každý den, tak vám to může zachránit celou dodávku.

V životním cyklu projektu budete také potřebovat vyhodnotit spoustu informací ze všech možných oblastí, a navíc musíte ještě vědět, kdo vám je sděluje a jak mu můžete věřit.

Osobní vztahy jsou při dodávce projektu velice důležité a dokud s vámi umělá inteligence nedokáže zajít na kafe a probrat tam včerejší fotbalový zápas, tak se o budoucnost projektových controllerů nemusíme bát.

To jste řekl hezky. Jak byste tedy nalákal mladé lidi po škole, kteří se rozhodují mezi pozicí ředitele komerční televize a pozicí řadového projektového controllera?

Začínáte se mi líbit, pane redaktore. Jsem sice trochu zaujatý, ale samozřejmě jednoznačně doporučuji pozici projektového controllera. Ředitel televize musí trávit spoustu času na recepcích nebo na golfových greenech, ale práce projektového controllera je daleko více rozmanitá. Chvilí se může podílet na přípravě nabídky, rozpočtu, přípravě smlouvy se zákazníkem i dodavatelem, potom se zase může věnovat projektovému účetnictví při rozeznávání výnosů. A takový společný projektový míting se zákazníkem naprosto předčí i nejlepší recepce v Mičkovně na Pražském hradě.

To zní opravdu skvěle. Co tedy potřebuji udělat, abych se mohl vydat tímto směrem?

Znalost účetnického řemesla je samozřejmě základ, ale to se dá rychle doučit, třeba i na mém kurzu. Jak jsem již říkal, je také důležité, abyste se maximálně snažil porozumět

procesům v jiných odděleních, budoval síť interních kontaktů a neustále se vzdělával. K tomu ještě doporučuji permanentní osobní rozvoj na poli soft skills. Takto vybaveného člověka bude dobrá firma vždy preferovat před všemi chatboty, roboty a holografickými asistenty i v roce 2046. A samozřejmě nesmí chybět pokora, o kterou se snažím celý život.

Mohu potvrdit. Na začátku rozhovoru jste vypadal jako velice arogantní člověk, ale nakonec budete asi jen sebestředný. Měl byste pro naše čtenáře nějakou dramatickou příhodu na závěr?

Vzpomínám si, jak jsme potřebovali rozeznat výnosy na jednom projektu a abychom dodrželi veškerá pravidla, potřebovali jsme mít doložený podepsaný předávací protokol testovací fáze, který nám zapomněl zákazník poslat. Bylo krátce před Vánoce, a protože si ho zákazník omylem odnesl domů, museli jsme ho najít. Naštěstí ho jeden náš obětavý pracovník s velkou dávkou štěstí a za dramatických okolností dohledal v restauraci U Fandy v Karlíně, a tak jsme zachránili plánované výnosy v příslušném kvartálu.

Hmm, tak to byla opravdu vzrušující akční příhoda. Není to tak klidná kancelářská práce, jak jsem si představoval. Byl ten váš obětavý pracovník nějak odměněn?

Dostal jsem stravenku navíc.

Tak děkuji moc za rozhovor Františku. Bylo to vyčerpávající.

Děkuji za pozvání Františku a budu se těšit na setkání s příznivci projektového controllingu osobně na školení, viz banner za článkem.

František Albrecht

Absolvoval Open University Praha s titulem Professional Diploma in Management. V roce 1995 nastoupil jako Projektový kontroler do společnosti Hewlett-Packard, oddělení dodávek projektů a systémové integrace. Od roku 1998 se jako vedoucí oddělení podílel na budování týmů Projektových kontrolerů v tzv. Emerging market zemích jako bylo například Rumunsko, Bulharsko, Srbsko, Chorvatsko, Jižní Afrika a další. V roce 2005 byl součástí implementačního týmu, který zakládal Globální centrum pro HP Project controlling shared services v Bukurešti. Po sloučení firem HP a EDS pracoval jako projektový vedoucí v rámci interního projektu pro sjednocení metodik a migrace dat mezi SAP platformami obou firem. Nyní pracuje jako Projektový controller ve společnosti DXC, která vznikla v roce 2017 sloučením projektové divize firmy HP a firmy CSC.

Tao korporátních financí

Petr Gurný

V rámci výuky v manažerských kurzech se pravidelně setkávám s dotazy, zda zavedení CSR, ESG, digitálních financí a jakýchkoliv dalších, v posledních letech tak často diskutovaných moderních nástrojů, ve firmách pomůže ke zvýšení výkonnosti a pomůže vybudovat firmu lepší. Má odpověď je vždy stejná. Ano, nepochybně to k pozitivním efektům vést může. Otázka ovšem zní, co si představujete pod pojmem „lepší firma“. Je až s podivem, kolik manažerů si v současné informacemi přehlcené době není jistých tím, které fundamenty onu lepší firmu vlastně tvoří a jak vůbec lepší firmu definovat. Není na tom nic zvláštního. Spousta procesů se automatizuje, autority vyžadují další a další vzorce chování (viz již zmíněné ESG) a je velmi snadné soustředěním se na tyto sofistikované detaily vytěsnit základní principy a vztahy, které ovšem sebelepší ultra moderní metodika a hitech digitální nástroje popřít ani obejít nemohou. Tao v čínské filozofii znamená zdroj a podstata všeho, co existuje. Název

článku, podstata všeho v korporátních financích, pak zní možná trochu nadneseně, ale je z velké části výstižný. Pojďme si tedy v tomto článku ony klíčové fundamenty připomenout.

Hodnota firmy jako primární cíl

Že je maximalizace hodnoty firmy (pomiňme teď, že ji lze určovat v různých kategoriích) základním hybatelem podnikání, se již dnes většinou shodnou jak odborníci z akademické, tak profesní sféry. Rozpory pak panují především v tom, komu by tato hodnota měla být určena. Zatímco donedávna se prosazoval zejména princip shareholders value, tedy maximalizace hodnoty pro vlastníky firmy, z důvodu společenských tlaků se čím dál více prosazuje tzv. stakeholders value, tedy maximalizace hodnoty firmy pro všechny zainteresované strany (tedy de facto pro celé okolí firmy). Princip tvorby hodnoty je nicméně stejný pro oba zmíněné případy. A proč tedy mají firmy hodnotu? Nedávno jsem oceňoval menší firmu, jejíž majitel se neustále ujišťoval, zda je ve výsledné částce zohledněno, že nedávno pořídil firemní dodávku jedné z luxusnějších automobilových značek. Chvilu mi trvalo, než se mi podařilo vysvětlit, že pokud mu zmíněná dodávka nepřiláká nové zákazníky, nemožní zvýšit

„Hodnota firmy je určena budoucími užitky, které jsou z provozu této firmy očekávány.“

cenu výrobků, nesníží přepravní náklady nebo pokud ji neplánuje vzápětí prodat, tak je pro hodnotu firmy úplně jedno, v jaké dodávce materiál převáží (samozřejmě při zachování stejné funkčnosti). Hodnota firmy (a jakéhokoliv jiného, ať už hmotného nebo nehmotného aktiva) je určena budoucími užitky, které jsou z provozu této firmy očekávány. Pokud pak všechny tyto budoucí užitky převedete na jejich současnou hodnotu a sečtete dohromady, získáte hodnotu firmy, a tedy bohatství zainteresovaných stran. Zbývá tedy odpovědět na dvě otázky: co je myšleno zmíněnými užitky a co je současná hodnota těchto užitků.

Užitek, jak už název napovídá, je pozitivní efekt plynoucí zainteresované osobě (investorovi) z provozu firmy. Tedy to, co si z firmy může odčerpat, aniž by ohrozil její fungování a budoucí rozvoj. Ve finanční teorii se pro tento užitek používá pojem volný peněžní tok (označováno zkratkou FCF, z anglického *Free Cash Flow*). Přívlastek volný zde označuje právě ty v daném období vytvořené peníze, pro které není ve firmě další využití (např. na investice). Je to logické, představte si, že jste majiteli firmy s ročním ziskem 100 mil. Kč, který ale musíte do firmy každý rok znovu celý reinvestovat, aby firma mohla pokračovat v činnosti. V tom případě jsou FCF nulové a firma má pro vás při předpokladu pokračujícího fungování nulovou hodnotu, protože nemáte co zužítkovat (ve skutečnosti by tedy hodnota firmy byla na úrovni likvidační hodnoty majetku, ale to teď pomiňme). Převedení budoucích FCF na současnou hodnotu je pak koncept, který už dnes povětšinou akceptuje většina manažerů. Jednoduše říká to, že pokud máte realizovat nějaký příjem, bude mít pro vás tím menší hodnotu, čím více v budoucnu ho obdržíte. Jinými slovy milion vydělaný v příštím roce má větší hodnotu, než milion vydělaný za pět let. Nehraje v tom roli pouze inflace. Hodnota vzdálenějšího příjmu by byla menší i při nulové inflaci. A to jednoduše proto, že čím dříve peníze získáte, tím dříve mohou tvořit ony zmíněné užitky, tedy FCF. Otázka tedy je, jak budoucí FCF převést na současnou hodnotu. Mechanika převodu je triviální a popsána v každé základní finanční literatuře. Klíčový nicméně není samotný výpočet, ale parametr, který je k tomu zapotřebí. Tímto parametrem je tzv. minimální požadovaná výnosnost (někdy uváděná pod pojmem náklady kapitálu), tedy minimální procento z kapitálu, které ročně požadují jeho poskytovatelé, tedy investoři. Toto procento je tím větší, čím větší plyne těmto investorům z poskytnutí kapitálu riziko. A platí zde nepřímá úměra. Čím větší je riziko, a tedy minimální požadovaná výnosnost, tím menší je současná hodnota budoucího FCF.

Vraťme se teď zpět k otázce z úvodu. Jak tedy „zlepšit“ firmu? Snadno (tedy alespoň teoreticky). Zvýšením její hodnoty. A to je možné pouze tak, že se zvýší budoucí FCF nebo/a zároveň se sníží riziko podnikání, tedy minimální investory požadovaná výnosnost. Jiná cesta není. Pokud zavedete jakékoli opatření, které

FCF nebo riziko nezmění, na hodnotu a tedy „lepší“ firmu to nebude mít žádný vliv.

Zdroje růstu hodnoty firmy

Zkuste si teď představit jednoduchou situaci. Vlastníte malou lokální výrobní firmu s následujícími finančními ukazateli. Ročně inkasujete 3 mil. Kč v hotovosti v tržbách, za potřebný materiál zaplatíte 0,4 mil. Kč, zaměstnanci vás stojí 1,3 mil. Kč, nájem, služby a energie 0,3 mil. Kč a odpisy strojů jsou 0,6 mil. Kč. Pro zjednodušení dále předpokládáme nulové daně, plně využívané výrobní kapacity a dostatečnou poptávku po vašich výrobcích. S činností firmy jste spokojeni a neplánujete ji ukončit. Jaká by byla hodnota vaší firmy? Řekněme, že všechny nezbytné náklady platíte rovnou v hotovosti. Váš roční zisk je tedy 0,4 mil. Kč, vaše cash flow je 1 mil. Kč (odpisy nejsou

„Pokud máte realizovat nějaký příjem, bude mít pro vás tím menší hodnotu, čím více v budoucnu ho obdržíte.“

výdajem, tedy v tomto případě $CF = 3 - 0,4 - 1,3 - 0,3 = 1$). Je toto cash flow zároveň volným CF, tedy FCF? Nemůže být. Kdybyste si každý rok odčerpali z firmy 1 mil. Kč, po čase by se vám rozpadly stroje a vy byste neměli na čem vyrábět. Aby firma mohla v tomto stavu pokračovat nadále, musíte majetek obnovovat, a to ve výši odpisů. Vaše FCF tedy budou 0,4 mil. Kč. Tuto částku si každý rok můžete z firmy odčerpat. A řekněme, že vaše minimální roční požadovaná míra výnosnosti je 10 %. V tomto případě by hodnota firmy (počítaná jednoduše jako perpetuita) byla 4 mil. Kč. Trochu zjednodušený příklad, ale reálný. A teď se zamyslete. Co byste udělali, pokud byste z vaší firmy chtěli udělat firmu „lepší“ a chtěli byste zvednout její hodnotu? S vaší minimálně požadovanou výnosností zřejmě dolů nepůjdete (ve skutečnosti riziko ve firmách snížit lze, viz závěr článku), tedy zbývá pouze navýšení FCF. A neuvažujte s možností navýšení ceny výrobků, což je v reálu v konkurenčním prostředí samozřejmě velmi obtížné. Zbývají pouze dvě možnosti. Bud'

„Čím větší tempo růstu požadujete, tím více z dosaženého zisku bude třeba zpětně investovat.“

snížíte náklady (snížíte mzdy, vyjednáte slevu na materiálu apod), nebo začnete vyrábět a prodávat více výrobků. Jinými slovy buď zvýšíte efektivitu nebo se zaměříte na růst firmy. Nebo na obojí.

Zatímco zvýšení efektivit (mimořadně v tomto případě vyjádřené jako rentabilita kapitálu, tedy podíl zisku a kapitálu, případně jako rentabilita investic, tedy podíl dodatečného zisku a investic) je vcelku pochopitelná a přímočará věc a vždy povede k nárůstu hodnoty firmy (v našem příkladu by snížení nákladů o 0,1 mil. Kč vedlo k nárůstu hodnoty o 1 mil. Kč), s růstem firmy už je to trochu složitější. Zaprvé je nutné mít na paměti, že růst není možný bez investic. Tedy investic čistých (rozvojových). Čím větší tempo růstu požadujete, tím více z dosaženého zisku bude třeba zpětně investovat. A dále je nutné si uvědomit, že výsledné tempo růstu (tedy dodatečný zisk) nebude záviset pouze na velikosti investic, ale také na jejich rentabilitě, čímž jsme opět u efektivit. Vraťme se zpět k našemu příkladu a představme si dva scénáře: a) rentabilita investic/kapitálu ve firmě je 20 % (tedy každá koruna investice přinese 20 haléřů dodatečného zisku); b) rentabilita investic/kapitálu ve firmě je 8 % (tedy každá koruna investice přinese 8 haléřů dodatečného zisku). V obou scénářích budete každý rok investovat 25 % ze zisku (tzv. investiční míra) zpět do rozvoje firmy. Vzhledem k tomu, že tempo růstu lze určit jako součin rentability a investiční míry, vedl by scénář a) k 5% tempu růstu a scénář b) k 2% tempu růstu. Hodnota firmy (připomeňme, že hodnota před rozšiřováním byla 4 mil. Kč) by pak byla 6 mil. Kč ve scénáři a) a 3,75 mil. Kč ve scénáři b). Co je tedy špatně na scénáři b)? Pustíte se do rozšíření firmy, dosáhnete stabilního 2% růstu a ve výsledku je hodnota firmy nižší než před rozšířením. Problém se scénářem b) je v tom, že je rentabilita (8 %) nižší než minimálně požadovaná výnosnost (10 %). Tedy už v počáteční fázi je situace firmy špatná

a firma nevydělává ani tolik, kolik minimálně požadujete. A když budete tento špatný stav dále replikovat, budete jen více ničit hodnotu. Z toho tedy vyplývá, že zvyšování tempa růstu firmy povede k nárůstu hodnoty pouze tehdy, pokud bude rentabilita kapitálu ve firmě vyšší než minimálně požadovaná výnosnost. Schválně se zkuste zamyslet, zda jste někdy byli svědky situace, kdy manažeři tlačili na expanzi firmy bez zohlednění aktuální finanční výkonnosti.

Závěr

Shrňte si tedy uvedené informace. Základem podnikání je zvyšování hodnoty firmy, a to ať už pro investory, nebo šířeji chápané okolí. Hodnota firmy je určena současnou hodnotou budoucích generovaných užiteků, které jsou obvykle reprezentovány volnými peněžními toky. Tedy jakákoliv rozhodnutí ve firmě by měla být činěna tak, aby měla pozitivní hodnotu buď na budoucí generované toky, nebo na snížení rizika, a tudíž snížení minimální požadované výnosnosti. Budoucí toky, FCF, pak mohou být navýšeny buď zvýšením efektivit (rentability kapitálu) nebo kvantitativním růstem. Přičemž zvýšení efektivit bude mít na hodnotu vždy pozitivní vliv, růst firmy bude mít za jinak nezměněných podmínek pozitivní vliv pouze tehdy, pokud bude rentabilita kapitálu větší než minimální požadovaná výnosnost.

„Pokud firma umí svou ESG strategii jasně a srozumitelně komunikovat navenek, může jí to přilákat více zákazníků, kteří dnes často oceňují udržitelné podnikání.“

Pomůže tedy například zavedení ESG k lepší, tedy hodnotnější, firmě? No může a nemusí. Jaké jsou efekty (potenciální) zavedení ESG reportingu? Nejprve určitě administrativní, byrokratická a finanční zátěž (firmy budou buď najímat další zaměstnance, kteří takto reportovat umějí, nebo budou muset školit

ty současné, nebo budou muset platit externí konzultační firmy), což bude mít negativní vliv na FCF. Nicméně pozitivní efekty mohou být rovněž značné. Pokud firma umí svou ESG strategii jasně a srozumitelně komunikovat navenek, může jí to přilákat více zákazníků, kteří dnes často oceňují udržitelné podnikání. Investováním do obnovitelných zdrojů a soběstačnosti mohou firmy snížit své budoucí náklady na energie. Silné firemní ESG dle výzkumů motivuje zejména mladší zaměstnance a může tak napomoci pracovní efektivitě. Reportované firmy mají lepší přístup (často výhradní) k veřejným dotacím. Všechny tyto věci mohou napomoci ke zvýšení budoucích FCF. Dle průzkumu PwC z roku 2021 pak čtyři z pěti

investorů považují přístup firmy k ESG za jeden z rozhodujících faktorů při rozhodování o investicích. Pamatujte na to, až budete ve firmě shánět kapitál. Protože nereportované firmy se pro investory mohou stát „nebezpečnými“, tudíž rizikovými. A to, jak již bylo uvedeno výše, povede k vyšší minimální požadované výnosnosti, a tudíž nižší současné hodnotě budoucích peněžních toků. Až začnou banky ještě důsledněji propojovat výši úrokových sazeb u úvěrovaných firem s ESG, určitě nebudete chtít být mezi těmi, kteří ESG reporting nezavedli. Ať už si o něm jinak myslíte cokoliv.

Ing. Petr Gurný, Ph.D.

Magisterské a doktorské studium absolvoval v oboru Finance na Ekonomické fakultě VŠB-TUO, kde v současné době zastává pozici vedoucího Katedry financí. Již více než 10 let vede finanční moduly v rámci studia MBA a přednáší v kurzech Oceňování firem pořádaných znaleckým Ústavem oceňování majetku. Odborně se věnuje především problematice oceňování aktiv a finančnímu modelování. Je autorem řady vědeckých článků publikovaných v prestižních impaktovaných časopisech a řešitelem nebo spoluřešitelem několika vědeckých a aplikačních projektů.

Odborný seminář

Reporting a controlling ESG

Jak na plnění požadavků mezinárodních standardů

11. 5. 2023, Školicí centrum Controller Institut, Praha nebo online

Cílem kurzu je popsat kontext, ve kterém ESG reporting funguje, diskutovat o současném stavu a budoucích očekáváních v souvislosti s regulací výkaznictví ESG.

www.controlling.cz

Nepodmíněný příjem vs. adresný sociální systém

Štěpán Křeček



V poslední době se hodně mluví o robotizaci a automatizaci výrobních procesů. Podle některých ekonomů může nahrazování lidské práce stroji vést k rostoucí nezaměstnanosti. Proto je údajně nutné vymýšlet nové koncepty sociální politiky. Ty by měly tlumit napětí ve společnosti a udržovat sociální smír. Jednou z variant je tzv. nepodmíněný příjem.

V první řadě je nutné upozornit, že podobné myšlenky nejsou nové. Již počátkem 19. století existovalo hnutí ludditů, jehož příslušníci ničili tkalcovské stroje, protože se obávali, že jim vezmou práci. Obavy ludditů se nenaplnily, a i přes velký technologický pokrok se nezaměstnanost po většinu 19. a 20. století držela na velmi nízkých úrovních. Ukázalo se, že technologický pokrok mění charakter lidské práce, ale nemusí vést k nárůstu nezaměstnanosti.

Důvodem moderní nezaměstnanosti není automatizace výrobních procesů, ale klesající motivace k práci. Jelikož robustní sociální systémy umožňují i dlouhodobě nezaměstnaným žít takřka plnohodnotný život, není práce nezbytnou součástí života některých lidí. Logickým důsledkem je rostoucí nezaměstnanost. Tu můžeme pozorovat v mnoha zemích od začátku 21. století. Zavedení nepodmíněného příjmu však nepřináší řešení tohoto problému.

„Nepodmíněný příjem je v představách jeho autorů většinou koncipován tak, že lidé od 18 let budou dostávat každý měsíc peníze bez jakýchkoliv podmínek.“

Nepodmíněný příjem je v představách jeho autorů většinou koncipován tak, že lidé od 18 let budou dostávat každý měsíc peníze bez jakýchkoliv podmínek. Výplata těchto peněz přitom nahrazuje všechny ostatní sociální dávky včetně starobních důchodů. Proto musí být dostatečně velká, aby umožnila důstojný život i lidem, kteří žádný jiný příjem nemají.

„Podtrženo, sečteno rizika spojená se zavedením nepodmíněného příjmu jsou zcela neakceptovatelná.“

Kdybychom nepodmíněný příjem modelovali v českých reáliích na částku 15 000 korun měsíčně při zrušení všech sociálních dávek včetně důchodů, naše výdaje do sociální oblasti by vzrostly téměř na dvojnásobek těch současných. To by samozřejmě muselo být doprovázeno výrazným růstem daní a odvodů. Růst přímých daní a odvodů by přitom měl za následek nižší motivaci lidí k práci. Růst nepřímých daní by zas vyvolal silný inflační tlak. Kombinace těchto dvou dopadů by pro ekonomiku byla extrémně škodlivá.

I přes výrazně větší objem vyplácených sociálních výdajů by existovaly skupiny osob, které

by si pohoršily. Jako příklad můžeme uvést lidi pobírající starobní důchody, které aktuálně dosahují průměrné výše 19 440 korun měsíčně. Zhoršení situace některých lidí by vedlo k nutnosti vytvořit dodatečné kompenzační dávky, což by dále navyšovalo sociální výdaje. Navíc by tím byla umenšena výhoda nepodmíněného příjmu, která spočívá ve zjednodušení sociálního systému a snížení administrativní náročnosti.

Další klíčovou otázkou je, zda by někteří lidé po zavedení nepodmíněného příjmu neztratili chuť pracovat. Je totiž možné, že by se někteří smířili s vyšší nepodmíněného příjmu a úplně by přestali chodit do práce. Pokud by se tento

zvyk začal přenášet na další generace, vedl by k velkým ztrátám na lidském kapitálu.

Podtrženo, sečteno rizika spojená se zavedením nepodmíněného příjmu jsou zcela neakceptovatelná. Oproti tomu výhody celého konceptu mají spíše symbolický charakter. Adresný a testovaný sociální systém nás sice může iritovat svou administrativní náročností, nicméně ukazuje se jako výrazně efektivnější a ve svém důsledku může motivovat lidi k pracovní aktivitě. Naopak nepodmíněný příjem vytváří závislé skupiny osob, které ztrácí pracovní návyky. Z těchto důvodů je proto nutné tento koncept zavrhnout.

Ing. Štěpán Křeček, MBA

Štěpán Křeček pracuje na pozici hlavního ekonoma ve společnosti BH Securities a. s., kde zodpovídá za tvorbu makroekonomických a tržních analýz. Je autorem podcastů „Offline Štěpána Křečka“ a „BHS expres“, které přináší inspiraci ve světě investování. Rovněž se věnuje komunikaci s veřejností a médií. V současné době patří mezi nejcitovanější české ekonomy. Vystudoval Národohospodářskou fakultu Vysoké školy ekonomické v Praze, kde dále působí a vyučuje několik předmětů.

SAVE THE DATE

Setkání členů

CAFIN DAY 2023 Setkání členů

21.–22. 9. 2023, Hotel FARMA, Pelhřimov



Kontakt: Helena Sochrová
+420 724 302 410
helena.sochrova@cafin.cz

CAFIN ČESKÁ ASOCIACE
PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ



cafin.cz

Budoucnost digitalizace a automatizace firemních procesů

Dalibor Houfek



At' už jsme majitelé firem nebo vedoucí zaměstnanci, tak všichni stále řešíme stejné věci – jak vydělat více peněz, jak si zjednodušit práci nebo jak najít smysl života. Na otázku, co je smyslem života, si musíme odpovědět každý sám.

Co nám brání v dosažení těch dalších cílů?

Během posledních 20 let jsem měl na starosti desítky projektů s cílem zefektivnit firemní procesy a uvolnit tak majitelům ruce pro delegování a strategické plánování, zaměstnancům dát lepší nástroje a tím zvýšit jejich produktivitu, lépe alokovat zdroje a tím uspořit anebo předběhnout konkurenci a vydělat více peněz díky inovativnímu přístupu.

At' už se jednalo o nákup hotového řešení, nebo vývoj vlastního na míru, narážel jsem na následujících 7 problémů:

1. nejasné zadání
2. složité hledání expertů
3. pomalá implementace
4. komplikované integrace
5. problematické předávání know-how
6. nechuť uživatelů ke změně
- ...a stálo to bambilion.

Jak překonat tyto překážky?

Abychom překonali tyto překážky, není třeba hledat kouzelnou hůlku, ale lze využít low-code platformy. Tento přístup umožňuje programování a digitalizaci procesů s minimální účastí programátorů. Jednoduše řečeno, low-code platforma je jako automatizace

a robotizace pro programátory. Stačí mít jednoho juniorního vývojáře, který si aplikaci poskládá jako lego, a během pár dní můžete nahradit excelovské tabulky, manuální přepisování dat a zdoluhavé hledání informací mezi stovkami emailů. Tímto způsobem lze většinu problémů zjednodušit a dosáhnout tak v práci efektivitu.

Low-code a důsledky pro digitalizaci a tvorbu aplikací

Low-code platformy jsou skvělým řešením pro firmy, které potřebují rychle vytvořit a nasadit aplikace, aniž by musely investovat velké množství času a finančních prostředků. Tyto platformy umožňují vytvářet aplikace bez hlubokých znalostí programování. Používají jednoduché vizuální nástroje, aby mohli uživatelé vytvářet aplikace rychle a snadno.

Jedním z hlavních přínosů low-code platformy je to, že umožňují snadné vytváření prototypů a rychlé iterace. To znamená, že uživatelé mohou za pár hodin vytvořit základní verzi aplikace a následně ji postupně rozšiřovat a upravovat v závislosti na potřebách a zpětné vazbě uživatelů.

Dalším přínosem low-code platformy je, že umožňují snadné integrování s dalšími systémy a aplikacemi, jako jsou SAP nebo Pohoda. To znamená, že uživatelé mohou snadno

připojit své aplikace k existujícím systémům a využít tak stávající infrastrukturu a data.

Jednoduchost a snadná použitelnost low-code platformy také znamená, že noví členové týmu je mohou rychle a snadno pochopit a přizpůsobit se aplikacím. To znamená, že firmy mohou rychle reagovat na změny a mohou rychle nasadit nové aplikace a funkce.

Celkově lze říci, že low-code platformy představují inovativní řešení pro firmy, které potřebují rychle a efektivně vytvořit a nasadit aplikace. Tyto platformy umožňují snadné vytváření prototypů, rychlé iterace, integraci s existujícími systémy a jednoduchost použití, což přispívá k celkovému zlepšení fungování firmy.

Funguje to v praxi?

V Národní divadle schvalovali vyřazování majetku na papíru, se kterým museli oběhnout spoustu lidí, a to jim zabralo spoustu času a nervů. Díky aplikaci, jejíž vývoj pomocí low-code zabral 30 hodin, to teď zvládnou za pár minut. V současné době používají i další takto vytvořené aplikace počínaje evidencí majetku, směrnic, zaměstnanců až po správu budov a revizí.

Firma ABB byla schopna nahradit během dvou týdnů zastaralou aplikaci na schvalování nabídek a smluv s komplexní logikou a tím zlepšit fungování jejich obchodního týmu. Díky integraci na SAP mají stále jeden centrální zdroj pravdy.

Firma Wadimex, která zajišťuje komplexní správu budov a technických služeb, byla schopna nahradit několik aplikací, které pokrývaly jednotlivé procesy jako obchod, plánování, sklady, půjčovna a zaměstnanci

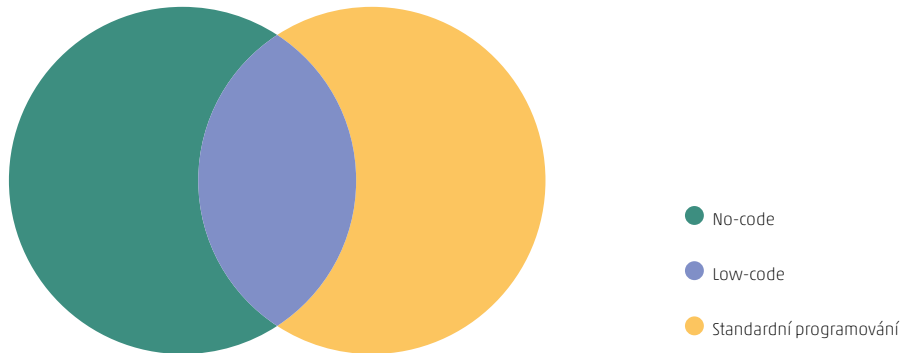


Možnosti programování

Klasické programování vyžaduje od programátora rozsáhlé znalosti několika oblastí, včetně databází, zabezpečení, škálování a uživatelských rozhraní. Poté musí všechny tyto prvky napsat zvlášť, což zajišťuje velkou svobodu a flexibilitu při tvorbě aplikací, ale za cenu měsíců práce a nutnosti mít v týmu několik odborníků na každou oblast.

No-code programování naopak nabízí vysokou intuitivnost a jednoduchost, takže ho může používat téměř každý, kdo má základní znalosti o počítačích. Toto programování využívá komponent typu drag-and-drop a využívá průvodce krok za krokem pro implementaci obchodní logiky. Tvorba aplikací je tedy velmi jednoduchá a bez chyb. Nevýhodou je, že existuje omezený počet šablon a komponent a přizpůsobení aplikace konkrétním požadavkům může být problém.

Low-code programování přebírá nejlepší prvky z klasického i no-code programování a nabízí tak rychlejší, přizpůsobivější a cenově dostupnější řešení. Většina kódu je k dispozici jako šablony, což umožňuje rychlé přizpůsobení aplikace konkrétním požadavkům. Tímto způsobem je k dispozici obrovské množství možností přizpůsobení. Low-code programování také nabízí výhody no-code programování, jako je intuitivní uživatelské rozhraní a rychlé vytváření datových základů pomocí stavebních bloků. Hlavním důrazem je rychlost a efektivita, a to vše za přijatelnou cenu.



za jeden systém, ve kterém mají všechny informace na jednom místě a kde se můžou domluvit například na tom, jaké pivo budou mít na další firemní akci.

Síť školek Elánek má díky low-code kompletní ERP systém jim na míru, kde evidují více než tisíc dětí, stovku zaměstnanců a provoz několika poboček, od nákupu až po revize.

Komu může pomoci low-code platforma?

- Vám, pokud hledáte náhradu za vaše staré CRM, které už nevyhovuje vyšším potřebám nebo přestane být brzo podporováno, a nechcete jenom posouvat leady z jednoho sloupečku do druhého, ale potřebujete pokrýt i návazné procesy a mít systém vám na míru.
- Vám, pokud nestíháte s výrobou, plánováním a potřebujete mít lepší přehled pro efektivnější fungování a zároveň nechcete nasazovat drahé ERP systémy, protože

využijete jenom jejich část a nechcete jim přizpůsobovat vaši firmu.

- Vám, pokud už vás nebaví udržovat a integrovat různé systémy a chcete zaměstnancům nabídnout jednoduché a efektivní nástroje pro jejich práci. Ať už se jedná o schvalování nákupu, dovolených nebo evidence osobních úkolů a navázaných odměn.
- Vám, pokud potřebujete inteligentně řízený skladový systém, který vám pomůže nejenom najít, kde co máte, ale také s výrobou a expedicí.
- Anebo vám, kteří se chtějí naučit programovat a nemají čas se učit klasické programování ☺.

PS: Pokud žádný problém nemáte, tak jenom nemáte vhodné nástroje, abyste věděli, kde je máte.

Dalibor Houfek

Dalibor je CEO a spoluzakladatel společnosti Jetveo. S programováním začal už před 25 lety, po 10 letech zjistil, že dělá více management a na programování už není čas. Během vývoje produktů a vedení projektů narážel na stále stejné problémy, ať už se jednalo o mezinárodní korporáty anebo úspěšné startupy. V rámci firmy a low-code platformy Jetveo se mu podařilo odstranit většinu problémů, se kterými se můžete setkat u vývoje aplikací nebo při digitalizaci/automatizaci interních procesů.



Co dělat, když to skřípe?

Jana Matějčková, Martin Šilar



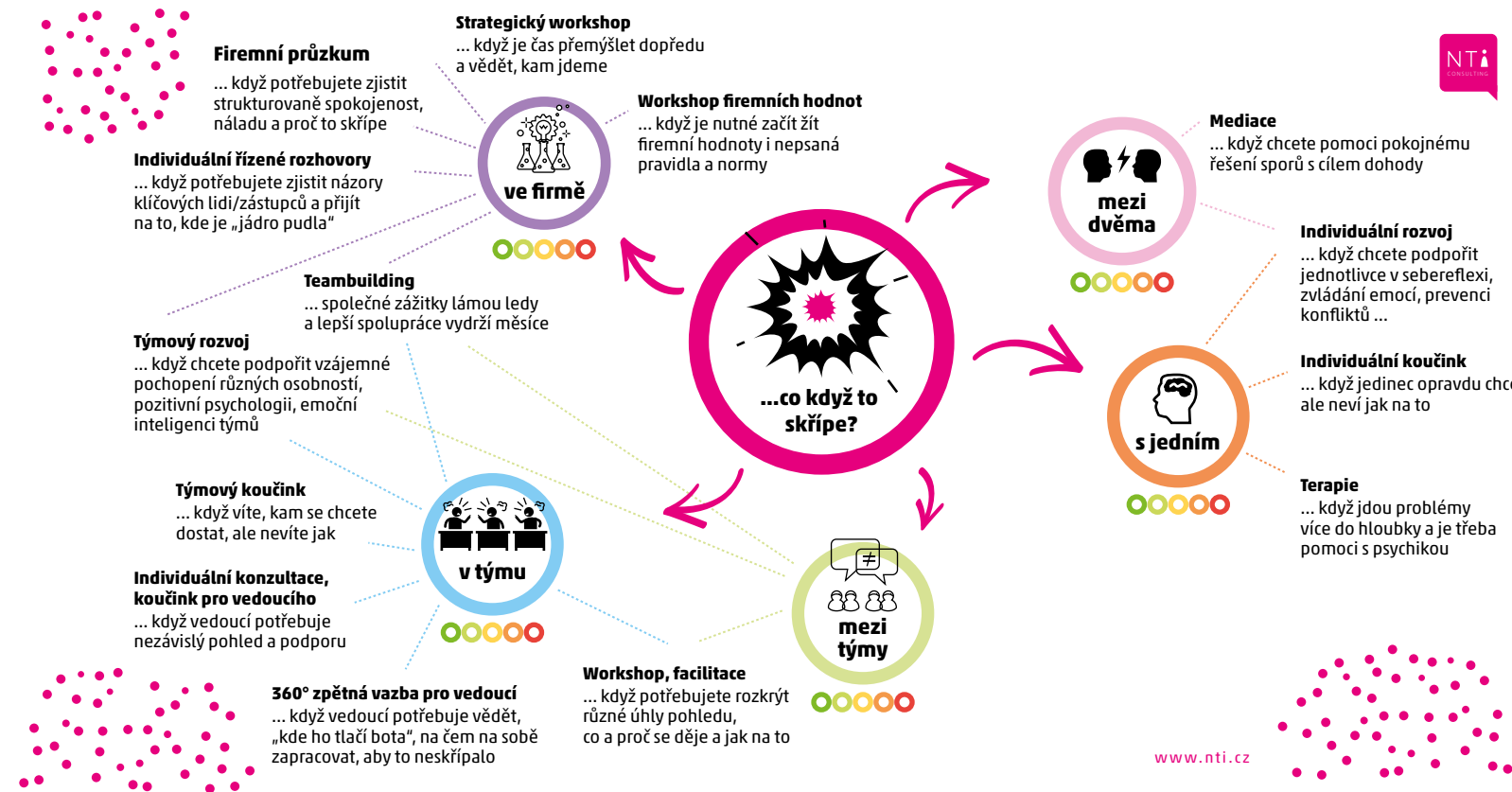
V dnešním článku bychom rádi navázali na on-line vysílání FITCO, kterého jsme měli možnost se zúčastnit v prosinci loňského roku. Mile nás překvapil zájem posluchačů a množství dotazů. Právě téma „Co dělat, když to skřípe?“ se ukázalo jako velice aktuální, ať už se projevuje ve firmě, v týmu, mezi dvěma lidmi nebo s konkrétním jedincem.

Obecné odpovědi a doporučení vám zcela nepochybně dá myšlenková mapa, se kterou se tady nyní můžete seznámit nebo ji mít někde po ruce abyste ji mohli použít vždy, když se problém objeví. Současně bychom zde rádi odpověděli na konkrétní dotazy, se kterými jsme se ve vysílání setkali a nebyl již prostor na ně reagovat.

Co dělat, když... ...mužský kolektiv manažerů nebere střední management (ženy) vážně?

Jedná se o poměrně častý typ poněkud zaostalé firemní kultury, kde převládají archaické

názory, že muži jsou schopnějšími manažery než ženy. Pokud nejvyšší manažeři nejsou sami schopni prozívanosti směrem k uznání nepochybného potenciálu v ženském způsobu vedení lidí, komunikace a řešení problémů, nezbyvá než přistoupit na jejich způsob myšlení. Muži chtějí jasné informace a ideálně žádné problémy. Bojí se emocionálních projevů a rozhodování na základě pocitů a intuice. Dejte jim jasné argumenty, varianty možných řešení a návrh, kterou z nich doporučujete a proč. Pokud ve vás uvidí silného partnera, budou vás brát vážně. A jak se říká: „Ryba smrdí od hlavy“. Je třeba na změně přístupu a firemní kultury pracovat v týmu top manažerů a být vzory pro nižší stupně vedení.



vztahů, spolupráce a komunikace mezi týmy bylo v roce 2022 jednoznačně nejčastější zadání pro firemní výjezdy, workshopy a teambuilding. Taková je naše zkušenost.

...když máme v týmu kolegy, kteří jsou tam dlouho, jsou otráveni tím, co dělají, ale nechtějí tu práci měnit?

Tomu říkáme manažerská výzva! Zkušení lidé, kteří ztratili motivaci k práci, jsou rozbuškami, které tikají jako časované náložky a postupně začínají negativně ovlivňovat práci pilířů v týmu. To je velmi nežádoucí a nebezpečné. V tuto chvíli by se měla rozblíkat červená kontrolka v první řadě jejich šéfovi, jenž by měl neodkladně vyrazit do akce. Je třeba zjistit, co je příčinou ztráty motivace rozbušek a společně s nimi hledat řešení. Často jsou v tom nevinné a dostali se do této situace, protože s nimi dlouho nikdo nemluvil a nezajímal se o jejich potřeby. Někdy pomůže změna pracovní pozice nebo pracovní náplně, jindy zapojení do zajímavého projektu nebo jiná výzva. V každém případě je potřeba jednat, a to zejména s ohledem na ostatní členy v týmu.

...komunikace vážně z důvodu přehlcení celého týmu včetně vedení a nezbyvá na ni čas?

Kvalitní komunikace je základem dobrého fungování firmy i jednotlivých oddělení a týmů. Proto by měla být v hledáčku každého manažera jako jedna z nejvyšších priorit. Při nutnosti zvládat nadměrné množství práce a řešení problémů, které při tom vznikají, se na ni však snadno zapomíná. Je nezbytné důrazně přetnout začarovaný kruh „nekomunikace“, na chvíli se zastavit, dát hlavy dohromady a pojmenovat příčiny současného stavu. Na základě této diagnózy pak začít systém postupně uzdravovat. Pokud se tento čas neuděláme, budeme stále běhat dokola a řešit ty samé problémy, dokud systém nezkolabuje.

Projeví se to obvykle tak, že nás ti nejschopnější začnou opouštět a odcházet ke konkurenci nebo lidé začnou marodit. Doporučujeme se mj. podívat na systém porad, rozhovorů 1:1, manažerské schopnosti vedoucích, atmosféru ve firmě...

...největší odpor kladou pracovníci z jiných oddělení, když jim chci změnit postup práce?

Tito lidé si často neuvědomují, že nejsou pouze součástí „svého“ oddělení, ale také vykonavateli dalších firemních, v tomto případě controllingových, procesů či aktivit. Myšlení pouze v rámci uzavřené krabice vlastního

útvary je třeba postupně měnit v myšlení procesní. Obvykle to jde ztuha, ale jde to. Klíčem k úspěchu jsou vedoucí navazujících oddělení, kteří musí být dobře domluveni, jak budou zaměstnanci jejich oddělení spolupracovat. Nelze podcenit ještě další přirozenou lidskou vlastnost, a tou je rezistence vůči změně. Obecně změny nemáme rádi, berou nám jistotu našich zajetých kolejí, a proto jsme k nim nedůvěřiví. O to hůře to prožíváme, když si na nás změny „vymýšlí“ někdo z jiného oddělení, koho ani pořádně neznáme. Rezistenci ke změně je ale možné překonat tím, že změny předem dobře vysvětlíme, upozorníme na jejich nezbytnost a důsledky, které by přineslo setrvání ve stávajícím způsobu práce. Pokud se nám navíc daří udržovat se spolupracujícími týmy a jejich členy dobré vztahy, máme vyhráno. Právě vyladění

Jana Matějčková

Jana je absolventkou VŠE v Praze. V oblasti rozvoje lidských zdrojů a event managementu se pohybuje přes 20 let a postupně získala praktické zkušenosti s tvorbou obsahů a forem vzdělávacích kurzů, konferencí, teambuildingových programů dle potřeb cílových skupin.

Martin Šilar

Martin je absolventem VŠE v Praze. Manažerské řemeslo vykonává od roku 1987, postupně získal praktické zkušenosti s komplexním řízením firmy, vedením týmů a lidí, řízením firemních změn a náročných projektů. Od roku 1998 se věnuje práci lektora a trenéra manažerských dovedností a soft-skills.

Oba působí jako HR konzultanti a koučové v poradenské a vzdělávací společnosti NTI – consulting, s. r. o. (www.nti.cz).

Výhodou je, když vás práce baví

Dagmar Růžičková

Národní divadlo zná každý. Jak ale v takovém „podniku“ běží proces digitalizace, to mnohý z nás netuší. Nejen o tom je následující rozhovor.



Národní divadlo je v mnoha ohledech určitě hodně specifická „firma“. Jaké jste měla představy a očekávání, když jste na Vaši pozici do Národního divadla nastupovala?

Národní divadlo je určitě v mnoha ohledech hodně specifická „firma“ a já bych spíš použila slovo instituce. Už jen to slovo totiž o jejím „vnitřním uspořádání“ hodně napovídá. Přišla jsem do divadla před 13 lety z komerční sféry a měla jsem dojem, že jsem ve společnosti, kde život plynul s minimálně desetiletým zpožděním. Národní divadlo je příspěvková organizace Ministerstva kultury ČR a jako státní instituce je zatížena obrovskou dávkou byrokracie, a ta každým rokem jen bobtná. Moje představy o divadle byly při nástupu hodně naivní. Během studia na FAMU jsem sice pracovala ve školním Disku a krátce také v Realistickém (dnes Švandově) divadle, ale Národní divadlo se čtyřmi scénami, obrovskými sklady, dopravou a vlastní výrobou kostýmů a dekorací je skutečně něco jiného. Po prvotním šoku jsem záhy zjistila, že v divadle už probíhá přeměna v „moderní společnost“ a bylo skvělé, že jsem se k tomu mohla přidat. Můj elán, nadšení, naivita a neznalost vnitřních procesů mi hned na začátku kariéry v divadle kupodivu pomohly přinést do jeho fungování nástroj na řízení divadelní činnosti. V roce 2010 jsme tak nahradili při plánování toho, co, kdy a kde se bude hrát nebo zkoušet, tužku a papír softwarem. Byla jsem nová, neústupná a nedbala jsem na emoce (přeci jenom těch je v divadle

více, než v jiné firmě), tak trochu zjevení z jiné planety a ostatní v divadle nevěděli, co si o tom myslet a jak reagovat, a tak mi to „prošlo“. Každý, kdo si zaváděním nových nástrojů ve firmě prošel, mi dá jistě za pravdu, že právě překonání odporu ke změnám je minimálně 50 % úspěchu. Dnes už by nikoho nenapadlo plánovat jinak a tento software můžeme využívat nejen pro plány a obsazení, ale třeba i pro řízení topení a chlazení v jednotlivých objektech a místnostech. Takže už jsem si svou stopu v Národním divadle udělala, a i kdyby zitra někdo přišel s novou „revolucí“ v plánování a řízení divadelní činnosti, což se určitě stane, nemám se za co stydět.

Měla jsem svým způsobem štěstí, že jsem do Národního divadla nastupovala do uměleckého souboru Opery na pozici produkční. Mohla jsem si tedy vyzkoušet celý proces přípravy divadelního představení a všechny s tím související procesy. Vystřídala jsem v divadle i další pracovní pozice, než jsem zakotvila tam, kde jsem nyní. Dokonalá znalost „produktu“ je předpokladem pro úspěšné řízení jakékoliv firmy, ať už je to divadlo nebo pekárna, a chápání souvislostí a dopadů jednotlivých činností při tvorbě tohoto produktu, to je zkušenost k nezaplacení.

Jaké momenty zpětně hodnotíte jako klíčové ve Vaší kariérní cestě?

Je skvělé, že jsem na každé pracovní pozici měla někoho, od koho jsem se mohla učit,

a hlavně někoho, koho jsem si mohla vážít a kdo mě „podržel“, a to zatím trvá. Bez toho by se mi rozhodně nepodařilo uspět v žádném z projektů, na kterých jsem se podílela. Výhodou je, když vás práce baví, a mě bavila vždycky, ale pokud nemáte v práci, která je týmová, štěstí na lidi, tak to nestačí. Já jsem to štěstí měla a považuji to za zásadní.

Pro mě osobně je pak hodně důležité mít možnost se učit nové věci, dělám to neustále. Učit se nové věci, zdokonalovat se a neustrnout, bez toho bych se jen těžko dokázala někam posunout. Ráda své nabitě vědomosti také předávám dále, ale mám k tomu méně příležitostí, než bych si přála.

Stále více se hovoří o trendu digitalizace firemních procesů. Realita v českých firmách je ale mnohdy jiná a spousta podniků s digitalizací zatím nezačala nebo o ní dokonce ani neuvažovala. Jak je na tom Národní divadlo?

Pokud tuhle otázku položíte mým kolegům v divadle, dostanete odpovědi na celé škále spektra. Mnozí si myslí, že to s tou digitalizací přeháníme, že už je to za hranou, a další skupina má dojem, že silně zaostáváme a mohli bychom dělat více. Nechtěla bych paušalizovat, ale ta první skupina má blíže k vlastní umělecké tvorbě než ta druhá, a já to chápu a vůbec se nedivím.

Digitalizace se v současném světě skloňuje ve všech pádech. Stala se jedním z předních ekonomických témat. Protože nežijeme v bublině, nutně se nás toto téma také dotýká. Těch důvodů, proč se nás to týká, je hned několik:

- Ať chceme nebo ne, jsme součástí státní správy, a to znamená byrokracie, formuláře, výkazy atd. Stát zjišťuje, že to, co má v současné době cenu zlata, jsou data. A covidová pandemie ukázala, jak moc stát digitalizaci potřebuje a musel si to uvědomit hned s odchodem prvního státního zaměstnance na homeoffice. Komerční subjekty to vědí už dávno a stát se teď snaží dohnat zmeškaný čas a tlak na získání informací/dat se bude jen zvyšovat.
- Zároveň sílí i tlaky na transparentnost státní správy a Registrem smluv to nekončí. Na jednu stranu je to pochopitelné, když někomu dáváte své peníze, chcete vědět, jak s nimi naloží. Volání po transparentnosti a zpřístupnění informací má pak za následek

vyšší důraz na výkaznictví a napojení se na systémy, které takovéto informace zprostředkovávají.

- Vnitřním impulsem je snaha vypořádat se s tím vším, co jsem zmínila ohledně „tlaků zvenčí“ a nemuset při tom navyšovat vlastní byrokratický aparát. Naopak, dalším velkým mottem současnosti je „zeštíhlování“ (že se, ač hnán tímto mottem náš státní aparát vesele rozrůstá, je na samostatnou kapitolu). V našem případě to znamená měnit poměr sil ve prospěch umění, měnit strukturu a náplně jednotlivých profesí, odstraňovat rutinní procesy, automatizovat práci tam, kde je to možné.
- V neposlední řadě jsme firma nezanedbatelných parametrů: miliardový obrat a víc než 1 300 zaměstnanců a další tisíce externích spolupracovníků a s „klientelou“, která dokáže zaplnit i několik tisíc míst v hledištích denně. To jsou čísla, která by nám dokázala závidět leckterá firma z komerční sféry. Řídit efektivně takovýto kolos vyžaduje aktuální informace a daleko víc dat a čísel, než by se zdálo.

Osobně si myslím, že jsme na tom s digitalizací procesů celkem dobře, rozhodně máme dobře našlápnuto. Schvalovací workflow pro faktury, smlouvy a objednávky máme v elektronické podobě v divadle už od roku 2012, mnoho firem to začalo řešit až s covidem. Máme elektronický postupový systém, a právě v období přísných epidemiologických opatření a povinného testování nám právě čtečky na vstupu a elektronická docházka pomohly s obrovskou administrativní zátěží. Máme interní e-shop pro kancelářské a hygienické potřeby, což nejenom usnadňuje nákup napříč celým divadlem, ale hlavně zajišťuje dodržování podmínek zákona o zadávání veřejných zakázek. Oblíbila jsem si low-code a no-code programování a díky tomu pracujeme na digitalizaci procesů okolo nakládání s majetkem (vyřazování majetku, zařazování majetku, škodní události). Nově vytváříme i katalog nábytku, ve kterém si budou moci tvůrci vybírat nábytek z fundusu, a to nejen pro naše inscenace, ale i do dalších divadel, filmu atp. Jmenuji jen projekty, na kterých jsem se osobně podílela, kolegové pak např. pracují na projektu „udržitelnosti“, kde hraje digitalizace také velkou roli. V neposlední řadě musíme vzpomenout i prodej vstupenek,

kteří samozřejmě už mnoho let prodáváme i on-line.

Na druhé straně je toho hodně, kde máme ještě co dohánět. Například celá personální agenda nebo inventarizace – tam jsme sice před 5 lety začali, ale projekt jsme nedotáhli. Bohužel jsme s implementací byli pomalejší než vývoj a cesta, kterou jsme se vydali, se dnes ukazuje jako zastaralá.

Co Vás nejvíc baví na Vaší současné práci?

Baví mě rozmanitost práce, kterou dělám. Zabývám se controllingem, analýzami, ale i optimalizací procesů a jejich digitalizací. Dříve jsem byla „královna Excelu“, to už dnes nestačí nebo spíš ta práce už není jen o tabulkách. Budoucnost jsou interaktivní reporty, storytelling a automatizace. Jsem hrozně zvědavá, baví mě objevovat nové věci, řešit hádanky a skládat puzzle. Digitalizace procesů tohle všechno splňuje. Největší dobrodružství je ta práce hned na začátku. Rozklíčovat a popsat proces tak, aby se dal převést do řeči počítačů, je jako detektivka. Spousta falešných stop, typicky v podobě kroků, které nikam nevedou a dělají se ze zásadního důvodu „protože tak se to dělalo vždycky“. Hledání těch správných „podmínek“, co se stane, když stisknu tlačítko, ve schvalovacích procesech začít uvažovat ve funkcích, a ne ve jménech a pořád se ptát, proč? Nepřestává mě to bavit.

Chtěla bych se do budoucna a doufám, že to nebude tak vzdálená budoucnost, věnovat i dalšímu tématu, které jde s digitalizací ruku v ruce, a to je správa dat, datový management. Hovoříme o digitalizaci, ale to je činnost, proces. Vstupem a výstupem tohoto procesu jsou data. Data, která nám mají zprostředkovat nějaké informace. Jenomže ze syrových dat se ta informace dá někdy velmi těžko získat nebo pochopit, proto jsou tu reporty. Ráda bych proto do divadla přivedla i takové věci jako jsou master data a jejich správa, datové katalogy. V této oblasti ještě ani nejsme na startu.

Co Vám osobně pomohlo k tomu, prosadit, a hlavně realizovat u vás v divadle zavedení automatizace či digitalizace? Jaké jsou podle Vás největší překážky v digitalizaci?

Není to jen o jedničkách a nulách aneb lidí až na prvním místě. Už jsem o tom mluvila, vždycky jsou to lidé, mohou vám s prosazením

pomoci a zároveň jsou největší překážkou. Všichni si uvědomujeme, že není možné se téhle „digitalizaci všeho“ vyhnout. Stěžujeme si na „odlidštění“ současného světa a děláme to na sociálních sítích za pomoci našich nových elektronických kamarádů v podobě mobilů a počítačů a ani nás tenhle paradox nezaráží.

Přesto se mnoho zaměstnanců digitalizace v organizaci obává. Důvodů je několik:

- Každá změna v organizaci narazí na „skupinu odporu“. O tom, jak velká bude, rozhoduje úroveň vnitřní komunikace změn, protože máme kdesi v nitru zakódováno „že každá změna bude k horšímu“, pokud se nejedná o změnu, kterou sami iniciujeme.
- Nízká digitální gramotnost – to je problém hlavně státní správy. Digitální gramotnost už dávno neznamená jen umět pracovat s Excelem a Wordem, je to o přístupu k technologiím, schopnosti se učit pracovat s aplikacemi a programy.
- Nechuť učit se nové věci, strach ze selhání a strach, že by se mohlo „odhalit“, že něco nedokážu, nebo ještě hůř, že nejsem potřeba. Dnes už lidé neberou do rukou palice a nerozbíjejí stroje, které jim berou práci, dnes na to mají ESC a DELETE.
- Strach, že mi přibude práce, což je svým způsobem strach oprávněný: musím se naučit novou věc a na to budu zpočátku potřebovat více času, při převodu procesu z analogového na digitální se může stát, že se některé činnosti přesunou z jednoho účastníka na jiného a jakkoli to je ku prospěchu věci a podporuje to logiku daného procesu, bývá to vnímáno jako „dělání práce za někoho“.

No a pak jsou tu ještě „falešná očekávání“:

- Očekávání, že nový nástroj bude umět „všechno“ na kliknutí. Takhle to ale obvykle nefunguje. Při zavádění každého nástroje musíme většinou dělat kompromisy v tom, co bude probíhat automatizované a co bude vyžadovat naši práci (hlavním důvodem bývá poměr cena/výkon, jednoduše, co si můžeme dovolit a co můžeme oželeť). Vždy se najde něco, co bude mít pro někoho „vady na kráse“. Je to stejné, jako když jsme doposud chodili pěšky, nyní máme motorku a remcáme, že bychom chtěli auto, přitom na auto nemáme peníze a ani dostatečně širokou silnici. Když přší, tak buď zmkneme, což nám nevádí, protože přší málo, nebo

si vezmeme pláštěnku, což pořád stojí méně než nové auto.

- Očekávání, že se změní komunikace mezi útvary tam, kde byly problémy i před digitalizací. Na úroveň dodávaných materiálů nebo rychlost a kvalitu reakce nemusí mít změna procesu vliv. Na některé věci je veškerá automatizace krátká a je to jen o přístupu jednotlivých osob.

Myslím, že není univerzální návod na to, jak „bezbolestně“ zavádět digitalizaci a automatizaci do praxe. Existují ale příklady toho, co se osvědčilo. Uvádím pár příkladů, ale musím přiznat, že, se nám ne vždy daří je použít:

- Komunikovat, vysvětlovat, edukovat – čím více, tím lépe a využít všechny dostupné kanály. Výhodou může být např. intranet. Informovat nejenom o tom, co se chystá, ale nabízet i možnost vzdělávání, školení, návodů... Mám místo, kam si mohu dojít pro odpověď, když nevím, na koho se obrátit.
- Přesvědčit hlavně ty, o kterých vím, že budou mít se změnou největší problémy, využít neformální kanály napříč organizací, identifikovat ty, kteří dokáží být zapálení pro věc a „učit“ ostatní.
- Nelhat, připustit, že některé věci nefungují tak, jak bychom chtěli, připustit, že to zpočátku bude znamenat více práce, připustit, že je možné, že bude nutné se dokázat naučit nové věci a že pokud ne...
- Absolutní podpora vedoucích pracovníků, bez podpory „shora“ se těžko prosazuje jakýkoliv projekt.

Je to a vždy to bude hlavně o lidech, jejich přístupu a ochotě změnit zaseté postupy a způsob myšlení. Tento proces je mnohem složitější než pouhé zavedení nového nástroje.

Oblíbila jsem si pojmenování „Divadlo v době digitální“, to mi totiž pořád připomíná,

že to poslední, o co bychom měli usilovat je digitální divadlo. Tvoříme živé umění a nechme ho živé, digitalizujeme jen ty spojnice s okolním digitálním světem. Víím, že se ten digitální svět prolíná tím uměleckým, ale ponechme si ostrovy „digitální abstinence“.

Jaký je Váš nejoblíbenější způsob relaxace? Je to třeba i divadlo, nebo si od něj potřebujete také odpočinout?

Do divadla chodím pořád ráda, zatím se mi nepředvedlo. Na dobré představení jezdím ráda i mimo Prahu nebo i za hranice ČR. Největší relaxace je pro mě ale cestování. Ti, co mě znají, vám řeknou, že jsem digitální fanatik a asi mají pravdu, počítač si beru i na dovolenou. Možná právě proto jezdím ráda v létě do hor a objevuji jejich krásy pěšky nebo na kole. Prostě příroda, kam se podíváš. Snažím se být aktivní každý víkend, dlouhé procházky, kolo, golf – to je moje ideální relaxace.

Máte nějaké pravidlo, kterým si usnadňujete život?

Neodkládat nepříjemné nebo složité věci. Být vstřícná a ochotná pomoci, mít „prozákaznický“ přístup i ke kolegům. Být líná dělat zbytečnou a rutinní práci, často zjistíte, že není potřeba (stačí se jen zeptat) a ta rutina se dá skoro vždycky automatizovat. Nepřestávám se ptát, jestli není možné to, co dělám, dělat lépe a ušetřit čas na to, co je opravdu důležité. Svou práci mám hodně ráda, ale trávit v ní 10 a více hodin denně už nechci, to už mám za sebou. Navíc si myslím, že je dobré mít i jiný život, než jen ten pracovní.

Děkuji za rozhovor. Michaela Pokorná, CAFIN



Ing. Dagmar Růžičková

Dagmar Růžičková pracuje více než deset let v Národním divadle, v současné době na pozici vedoucí odboru ekonomiky a administrativy technicko-provozní správy. Má též bohaté zkušenosti z managementu v privátní sféře, v oboru postprodukce reklamních spotů, event managementu a výstavnictví (výstavba stánků zejména pro automobilový průmysl na prestižních autosalonech, Ženeva, Paříž, Frankfurt atp.). Vystudovala vnitřní obchod na Vysoké škole ekonomické a produkci na FAMU se zaměřením na organizaci divadelního provozu.

Kouzla variability (aneb k čemu použijete kusovník zakázky) – 1. část

Tomáš Nekvapil



Malá hádanka na úvod: poznáte knihu, začínající následujícím dialogem?

"Are we rising again?"

"No. On the contrary."

"Are we descending?"

"Worse than that, captain! we are falling!"

"For Heaven's sake heave out the ballast!"

"There! the last sack is empty!"

"Does the balloon rise?"

"No!"

Čtenáři dobrodružné literatury nejspíš nezaváhali, ani když mateřštinu autora překryl jazyk finančního světa, totiž angličtina (použitý překlad je z *weblitera.com*). Nenechte se mýlit. Navzdory výběru knihy Julese Vernea „Tajuplný ostrov“ pro úvod tohoto článku necháme kapitána Nema i ponorku Nautilus mimo hru. Naše téma je veskrze finanční, totiž variabilní náklady.

Jistá tajuplnost, typická pro Verneovky, se ovšem týká i variabilních nákladů – „variáblů“. Tato familiární, všeobecně používaná zkratka jen dosvědčuje, že vztah k variabilním nákladům mají lidé z financí mimořádně blízký – to ostatně platí i pro další k nim se odkazující pojmy. Obvykle neříkáme „Áčka“ místo aktiv nebo „Péčka“ místo pasiv (tam by ovšem mohl důvod být jiný a zřejmý), ale nevdává nám „Fixy“ (= fixní náklady) ani „Kápěčko“ (= krycí příspěvek).

Oblast fixních a variabilních nákladů a také model bodu zvratu (tedy objem produkce, při

kterém krycí příspěvek vyrovná fixní náklady) je pro většinu ekonomů oblastí důvěrně známou. Je proto přinejmenším podivná, jak moc nás zaskočí požadavek o přesnou definici. „Variabilní náklady jsou ty, které se mění přímo úměrně objemu produkce,“ napadá nás nejčastěji. Je to však správně? Čím více obarvených velikonočních vajíček, tím větší náklad na barvu? Ze 100 g barvy nabarvíte 50 vajíček a plechovka vás stojí 50 korun. Kdybyste barvili 5 000 vajíček, nakoupíte tutéž barvu v 10 kg balení – bude vás stát zhruba dvě stovky. Tohle že je přímá úměra? A když chcete nabarvit jedno vajíčko? 100 g plechovka je nejmenší balení, které dostanete, a po otevření rychle vysychá... Obávám se, že náklad na barvu bude vlastně stejný (chce se mi říci „fixní“), a to až do situace, kdy potřebujete nabarvit 51 vaječek (koupíte dvě malé plechovky a váš „variabilní“ náklad se oproti výrobě 50 vaječek zdvojnásobí, ačkoli objemově to je jen 2% zvýšení produkce). Jde vlastně – v případě

materiálu na výrobek – vůbec o variabilní spotřebu?

Ve smyslu bodu zvratu určitě ne. Hádám, že označení „variabilní“ byste ovšem pro spotřebu výrobního materiálu rádi ponechali v platnosti (právě z této oblasti příklady variabilních nákladů nejčastěji čerpáme). Pro mnoho úvah je požadavek „variability podle modelu bodu zvratu“ zbytečně přísný. Třeba tehdy, když uvažujete, které položky vašich nákladů můžete prakticky okamžitě škrtnout, pokud část vaší produkce ukončíte nebo silně zredukujete. Fixy zůstanou, variabily nikoli...

„Klesáme?“ „Ještě horší, kapitáne, padáme!“ „Proboha – vyhodte přítěž!“, zní zoufalé volání cestovatelů balónem v češtině. Není to náhodou situace, která by nás právě teď měla zajímat... z hlediska toho, co může přijít?

Zkusme si tedy variabilitu definovat odlišně. Napadá mne: „Variabilní je náklad, který vzniká a jehož skutečná výše je určena až v okamžiku (s)potřeby zdroje“. Pokud vám nevdává vajíčka

bílá, barvu nekoupíte a náklad nevznikne. Na rozdíl od případu štetce, který máte od loňska, ale který vás stál tolik, že byste potřebovali nabarvit a prodat tisíc vaječek... aby se vám vyplatil. Jasný fix, přece. Náklad, související s pořízením štetce, vám vznikl již při nákupu a každý rok vás zatíží „odpisem“ ať už ho budete, nebo nebudete používat (aspoň za předpokladu, že i nepoužívanému štetci se vlákna do pěti let ekologicky rozloží... to je přece náš Green Deal).

Bingo! Variabilní je to, co můžeme ušetřit, když produkce klesá. Mít mnoho fixů je právě proto riskantní – tržby klesnou, ale fixní náklady nikoli. Pokud jste se netopili v penězích, nejspíš vám začnou chybět.

Na loňském setkání výrobních ředitelů, pořádaném Controllor Institutem v Hradci Králové, jsme simulovali výrobu přímo na konferenčních stolech. Výrobní linky jsou pivní pultlity, pohárky na espresso otočené dnem vzhůru představují jejich obsluhu. Bílé plastové



kelímky po stranách jsou lidé ve skladu, v údržbě, administrativě a.... managementu (ano, i ti jsou potřeba).

Máte šest linek, ale nově vytyčíte jen čtyři. Kolik lidí (kelímků nebo pohárků) si dovolíte dát stranou? Třetina espressových pohárků – tedy výrobních dělníků - byla obětována prakticky okamžitě. Věta „kde je vezmu, až je budu zase potřebovat?“ samozřejmě zazněla, ale finanční ředitel, simulovaný mou přítomností, se tvářil neúprosně. Dokonce i poté, co papírové nádoby zmizely v odpovídajícím počtu ze stolu: *“I hear a noise like the dashing of waves. The sea is below the car! It cannot be more than 500 feet from us!” “Overboard with every weight! . . . everything!”*, budiž řečeno společně s Julesem Vernem.

Další na řadu přišly kelímky. čtyři skladníci, kteří vyskladňují pro nyní nadbytečné linky. „Zbytek musí zůstat. Osm kvůli čtyřem zbylým strojům, další tři pro režijní materiál, jak jsou ochranné pomůcky, úklidové prostředky nebo kancelářské potřeby. Budou potřeba, stejně jako lidé v údržbě...“

Opravdu? „No, vlastně.... Méně linek umožní počet údržbářů snížit. Alespoň těch, kteří se věnují strojům.“ V další pasáži Verneovky se hladina moře dále přibližuje a trosečníci se rozhodnou obětovat koš, ve kterém až doposud pohodlně seděli. Budiž ke cti našim výrobním ředitelům, mají i jiné nápady:

„Klesne počet lidí, můžeme zavřít část výrobní haly a vyklidit část skladu, což zároveň znamená méně úklidu a méně čistících prostředků, rukavic, montérek... a zase menší sklad a méně skladníků. A vlastně můžeme ubrat i lidí v administrativě a znovu zmenšit sklad, protože ubude kancelářského vybavení. Můžeme vyklidit část budovy a propustit jednoho ze dvou údržbářů, kteří se o ni starají. A zase

ubude čistících prostředků, rukavic, montérek. Pak bude možná navíc i jeden další skladník...“

Simulovaný výrobní podnik najednou ztrácí objem (a zbavuje se variabilních nákladů) jako nafukovací hračka. Ztracená třetina produkce je téměř kompenzována třetinou nákladů (závěrečné propočítání ukázalo nějakých 29 %). Jako by fixní náklady téměř neexistovaly! Většina neredukovaných nákladů v naší simulaci souvisela, hádejte... Správně – s „nepropustitelnými“ manažery.

„V dlouhém období jsme všichni mrtví – to řekl John Maynard Keynes. V dlouhém období jsou prakticky všechny fixní náklady variabilní.“

V dlouhém období jsme všichni mrtví – to řekl John Maynard Keynes. V dlouhém období jsou prakticky všechny fixní náklady variabilní. Podnik s třikrát menší kapacitou spotřebuje nejen třikrát méně materiálu na výrobu, ale využije i třetinu strojů v třikrát menší hale se třetinou údržbářů a jen o málo větším dílem lidí v administrativě. Jeho ředitel může docela dobře odcházet domů s třetinovou mzdou...

Má-li tento druhý podnik vzniknout z prvního, trojnásobně většího, chce to jenom čas, vůli a také schopnost přesvědčit, že to jinak nejde:

*“What still remains to be thrown out?”
“Nothing.” “Yes! the car!” “Let us catch hold of the net, and into the sea with the car.”*

(pokračování v příštím čísle)

RNDr. Tomáš Nekvapil

Po studiu oboru Matematická analýza na Masarykově univerzitě v Brně absolvoval roční kurz „Bankovníctví“ na VŠE v Praze. Působil jako ředitel pro ekonomiku, IT a organizaci střídavě v bankách, finančních institucích a strojírenských podnicích. Realizoval četné projekty zaměřené na plánování, kalkulace nebo strategické řízení. Je autorem publikací Neptejte se účetních, jak řídit náklady (2011), Rychlokurz podnikových financí pro manažery a jednatele firem (2016). Vydal rovněž sbírku Mikroekonomických fejetonů (2014). Je předsedou dozorčí rady České asociace pro finanční řízení (CAFIN). V současné době působí jako finanční ředitel ve společnosti Cognia press, a. s. V Controller Institutu zastává pozici ředitele divize poradenství.

What's More Important: The Data or The Model?

Raef Lawson



Models are mental constructs we humans use to help us understand and deal with complex realities. In creating those models, we identify what we believe to be the key elements in those realities and the relationships among those elements. Valid models – models that accurately reflect underlying realities – are critical to quality decision making because our decisions are based on those models of reality, not on reality itself.

Populating a model with data provides decision makers with the information they require to support the decisions they must make. A valid model populated with extremely accurate data is ideal. But when a model does not reflect reality, the accuracy of the data that populates that model doesn't matter. It will generate a false picture of that reality. On the other hand, if the model does reflect reality, reasonable estimates of the required data will result in a relatively accurate picture of that reality.

For example, a person wants to know the area within a circle. He knows that the data required to perform that calculation are the value of pi and the radius of the circle. If he makes a precise measure of the circle's radius using a laser distance finder, values pi at 3.141592653589793238462643 and enters them into the formula $2\pi r$ he is entering extremely accurate data into an invalid model and will arrive at an answer that's totally wrong. On the other hand, if he makes a reasonable "guesstimate" of the circle's radius, values pi at 3.14 and enters them into the formula πr^2 his answer will be reasonably

accurate. So which is more important, the data or the model?

This holds true with the revenue, cost and investment models that are the cornerstone of profitability analytics. If they are valid, they will provide accurate and relevant information on which an organization case base decisions. If they are invalid, the information will be wrong regardless of the accuracy of the data that populates them.

A model that represents the fundamental economic realities that underlie an organization's operations will result in reasonably accurate information even if populated with estimates. The same can't be said for an invalid model populated with perfect data.

Both models and data are important. You can't just throw darts at a dartboard to develop your data. But models are more important to decision making than the data that populates them.

Do you agree?

This article was taken from the LinkedIn page "News for F&A Professionals" and used with permission of the author.

Raef Lawson

Raef Lawson is Vice President-Research and Policy and Professor-in-Residence for the Institute of Management Accountants (IMA), where he leads global thought leadership efforts and oversees student and academic relations programs. He is also chair of the IMA-AAA Management Accounting Section's Curriculum Task Force. He previously served on the International Accounting Education Standards Board.

Neuvedení poznámky „daň odvede zákazník“ na dokladu vystaveném prostřední osobou v rámci trojstranného obchodu

Igor Pantůček



V průběhu fungování zákona o dani z přidané hodnoty jsme si zvykli na situaci, kdy nesplnění povinností souvisejících s vystavováním daňových dokladů není bráno za příliš závažné porušení zákona. Zřejmě nastává doba, kdy nás rozsudky Soudního dvora Evropské unie (SDEU) mohou vyvést z bohorovného přístupu k těmto povinnostem.

Příkladem může být rozsudek C 247/21 ze dne 8. prosince 2022 ve věci obchodní korporace Luxury Trust Automobil, kdy dal SDEU najevo, že náležitosti daňového dokladu definované ve Směrnici nejsou pouze jakýsi formální požadavek, ale že je považuje za požadavek, jehož nesplnění může mít citelné důsledky pro plátce daně.

SDEU v citovaném rozsudku řešil trojstranný obchod a posuzoval, zda může prostřední osoba uplatnit osvobození od daně v případě, kdy neuvede na daňovém dokladu poznámku „daň platí zákazník“.

SDEU v rozsudku uvedl, že pokud prostřední osoba v rámci trojstranného obchodu vystaví konečnému pořizovateli daňový doklad, který neobsahuje poznámku „daň platí zákazník“, je považována za osobu povinnou odvést daň ve státě, který jí přidělil DIČ, jenž poskytla pro účely pořízení zboží svému dodavateli.

Jinými slovy SDEU řekl, že **v rámci režimu použitelného na trojstranné obchody nemůže prostřední osoba nahradit poznámku „daň odvede zákazník“ jinou poznámku, neboť čl. 226 bod 11a DPH směrnice výslovně vyžaduje uvedení této poznámky.** Smyslem poznámek, které musí obsahovat daňový

doklad, je informovat příjemce zboží o právní kvalifikaci plnění uskutečněného vystavovatelem dokladu. Tento cíl musí být respektován tím spíše, má-li tento vystavitel za to, že není povinen odvést DPH on, ale příjemce plnění.

V praxi to znamená, že prostřední osoba pořídila zboží z jiného členského státu a současně si ho nechala přepravit do státu odlišného od své registrace. Může se jednat například o situaci, kdy český plátce daně pořídí zboží v Rakousku (od tamního plátce daně) a přímo ho nechá dopravit na Slovensko ke svému zákazníkovi, který je na Slovensku registrován k DPH. Pokud český plátce daně nesplní podmínky pro trojstranný obchod, je povinen přiznat daň v tuzemsku. Současně není oprávněn uplatnit odpočet daně.

Na závěr bych se chtěl zastavit u znění českého zákona o DPH (dále i „ZDPH“). V ust. § 17 tohoto zákona je uvedeno, že prostřední osoba je povinna vystavit kupujícímu daňový doklad se sdělením, že se jedná o třístranný obchod. Evidentně českému ZDPH postačuje jakékoliv sdělení o existenci třístranného obchodu. Pokud tuzemský plátce daně, v postavení prostřední osoby, uvádí na daňové doklady sdělení o třístranném obchodu místo poznámky „daň

platí zákazník“, mám za to, že nemůže být trestán ztrátou osvobození od daně, jak uvádí citovaný rozsudek SDEU.

Nicméně, abychom se vyhnuli sporům s finanční správou, lze klientům doporučit,

aby si zkontrolovali, jaké mají na vystavených dokladech v případě trojstranných obchodů sdělení. A pokud na nich nemají oznámení, že „daň platí zákazník“, je třeba je neprodleně na doklady doplnit.

Igor Pantůček

Igor působí v daňové oblasti od roku 1992, kdy začal pracovat u Finanční správy. Od roku 1993 působil jako metodik DPH a později jako ředitel odboru DPH na Finančním ředitelství v Brně. Igor je certifikovaný daňový poradce (KDP ČR) od roku 2005 a specializuje se na poskytování daňového poradenství v oblasti DPH a nepřímých daní. V této oblasti působí také jako lektor, zajišťuje odborná školení pro KDP ČR a pro různé vzdělávací agentury. Od roku 1995 je také členem zkušební komise při zkouškách na KDP ČR. Igor vystudoval Vysokou školu zemědělskou v Brně ve studijním programu Podniková ekonomika.

Odborný seminář

Revoluce v účetní legislativě aneb co nás čeká a nemine...

9. 10. 2023, Školicí centrum Controller Institut, Praha

Proces přípravy nové účetní legislativy již probíhá delší dobu a měl vyvrcholit účinností nového zákona o účetnictví k 1. lednu 2024.

Jaké budou ty nejvýznamnější změny? Na co je třeba se včas připravit? Seminář představí a upozorní na hlavní a stěžejní body nového zákona o účetnictví a směru nové účetní legislativy.



Libor Vašek
předseda KCU, Vysoká škola ekonomická v Praze



Jan Molín
Fakulta financí a účetnictví, VŠE Praha

 Controller Institut



Výherkyně FINdiplomky 2022

Lenka Borkovcová

Každý rok vyhláší CAFIN soutěž o nejlepší diplomovou práci na finanční téma – FINdiplomka. V loňském roce se její vítězkou stala Lenka Borkovcová, která se ve své práci zaměřila na problematiku skupinové registrace k DPH. Více o sobě i o své práci nám prozradila v následujícím rozhovoru.

Co Vás přimělo k tomu přihlásit svou práci do projektu FINdiplomka 2022?

K soutěži FINdiplomka mě přivedl můj vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Filip Hampl, Ph.D., který mi po obhajobě u státnic navrhl práci do soutěže přihlásit. Zdálo se mi to jako dobrý nápad, protože mi téma přišlo zajímavé, a i samotné psaní práce mě bavilo. Byla to možnost, jak získat další názor a odborný pohled na danou problematiku a přišlo mi fajn, že vložené úsilí ocení kromě univerzity i někdo další.

Co Vás inspirovalo k výběru tématu diplomové práce?

Při studiu jsem již pracovala v menší daňové a auditorské kanceláři, kde jsem se osobně s problematikou skupinového DPH setkala

u developerské společnosti. Zaujalo mě zejména využití v praxi i skutečnost, že je skupinová registrace k DPH poměrně málo využívanou formou registrace. Mnohým může přinést zejména finanční i administrativní výhody. Přitom je v dnešní době spousta společností úzce finančně, organizačně i ekonomicky propojena, kterým by mohla taková registrace přinést finanční i administrativní výhody. Proto jsem si jednu takovou společnost vybrala a posoudila jsem, zda by pro ni bylo výhodné či nevýhodné ke skupinové registraci přistoupit.

Můžete prosím našim čtenářům diplomovou práci krátce představit?

Diplomová práce je zaměřena na problematiku registrace a dobrovolnou formu skupinové

registrace k DPH. Vedle DPH jako takové, identifikuje skupinu jako daňový subjekt spolu se zakotvením v unijní i vnitrostátní právní úpravě. Velká část práce rozebírá zákonem stanovené podmínky, které musí daňové subjekty splnit, pokud chtějí být skupinou. Práce navrhuje vybranému koncernu možné varianty přechodu ke skupinové registraci a vyzdvihuje výhody (např. zlepšení cashflow, snížení administrativní zátěže, eliminace DPH mezi členy a další) a nevýhody (např. kolektivní odpovědnost, společný software, evidence DPH mezi členy atd.) vyplývající z přechodu.

Potýkala jste se při psaní práce s nějakými překážkami?

Zcela jednoznačně jsem narazila na velmi obecnou právní úpravu skupinové registrace, která je doplněna o právně nezávazné podpůrné materiály, které jsou však značně zastaralé – neaktualizované. Tuto problematiku jsem v práci rozebrala a navrhla možné východisko zpracováním aktualizovaného metodického pokynu, který by mohl přinést jasnější výklad odborné veřejnosti, daňovým subjektům i správcům daně. Od toho se odvíjelo i velmi malé množství odborné literatury, kdy jsem se musela opřít zejména o komentáře k zákonům, judikáty a odborné zahraniční články.

V čem pro Vás osobně měla práce největší přínos?

Díky zmíněným překážkám jsem se naučila mnohem lépe orientovat v odborné literatuře a zjistila jsem, co všechno stojí

za problematikou výkladu zákona. Před zpracováním práce nebylo zcela jednoznačné, zda je skupinová registrace pro vybraný koncern vhodná. Bylo tak pro mě přínosem zjištění, že existuje hned několik variant, které vybraný koncern může využít.

V rámci soutěže FINdiplomka jste získala certifikát osobního členství CAFIN. Kterých budoucích akcí asociace CAFIN a Controller Institutu byste se ráda zúčastnila a proč?

Členství v CAFIN beru jako příležitost zúčastnit se pořádaných workshopů, školení a možnost setkat se s lidmi z ekonomického prostředí. Proto bych se výhledově ráda zúčastnila CAFIN DAY.

Vím, že již pracujete. Čemu přesně se věnujete a kam dále byste ráda směřovala svoji pracovní kariéru?

Aktuálně pokračuji v oboru, se kterým jsem začala již při studiu, a to v auditu, od podzimu ve společnosti BDO. Do budoucna bych se ráda více profilovala v daňově-účetní problematice. Výhledově bych chtěla absolvovat zkoušky na daňového poradce, ale nejdříve chci nabýt praktické zkušenosti. Zároveň se zabývám i o dotační problematiku. Uvidíme, kam mě vít nakonec zavane ☺.

**Děkuji za rozhovor.
Eva Kovářová,
CAFIN**



Ing. Lenka Borkovcová,

Lenka vystudovala magisterský obor Finance a právo na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy Univerzity v Brně. Při studiu se věnovala ekonomickému a organizačnímu vedení sportovního klubu a práci v auditorské a daňové kanceláři. Od září začala působit v brněnském auditorském týmu v BDO. Práci ve sportovním klubu se věnuje nadále. Ve svém volném čase především sportuje.

3 kroky k digitalizaci podnikových financí

Darina Režná



Musíme digitalizovat. Musíme držet krok s konkurencí a reagovat na trendy. Jsou vám tyto věty povědomé? Dostali jste do svých ročních osobních plánů za úkol odřídit projekt týkající se digitalizace nebo byste jen rádi pochopili, jak konkrétně s těmito trendy naložit interně tak, aby byly vidět reálné výsledky?

S kolegy v týmu se denně setkáváme se zástupci různých oddělení společností, kteří mají poněkud nejasné představy, co se od nich očekává, přijde-li ze strany managementu pokyn – chceme digitalizovat! A nejsilnější tyto pokyny často zní z finančních oddělení ať už lokálních či nadnárodních společností. Ráda bych se s vámi dnes podělila o několik, ryze praktických, postřehů z několikaleté zkušenosti právě s tímto typem strategických projektů.

1 Za prvé se jedná o **přípravenost vašich firemních procesů**. Vždy, když tímto tématem zahájíme první vzdělávací cyklus se zaměřením na digitalizaci podnikových financí, najde se v učebně několik překvapených obličejů. Procesní management je ze spousty, někdy

relevantních, důvodů neoblíbený, nudný a u většiny zaměstnanců vyvolává pocit zbytečné práce, která se někdy v podobě dokumentace založí a nikdo ji už nikdy nebude používat. Bohužel je ale realita taková, že sebeinteligentnější robot, prediktivní umělá inteligence či chytré business intelligence nástroje jsou k ničemu, pokud mají reagovat na podnikové procesy, které nejsou na digitalizaci připraveny. Tím myslíme myslíme stav, kdy je proces zdokumentován (vlastně v jakékoliv podobě), dodržuje se jeho logika na každodenní bázi, nedochází k duplicitě práce apod. V opačném případě bude toto váš první úkol na cestě k digitalizaci. Pokud jej přeskóčíte a vrhnete se na ty víc „zábavné“ věci a implementaci nástrojů, velmi pravděpodobně se stane, že takovýto projekt nepřinese

právě finanční oddělení tím, kde se různé digitalizační nástroje implementují nejsnáze z důvodu velmi stabilních a pevně ukotvených procesů.

2 Máme-li vhodný proces, který splňuje kritéria pro digitalizaci, následuje další významný krok – **výběr technologie**. Tato oblast je stále pro většinu našich klientů poměrně matoucí a to zejména z důvodu významné dynamičnosti trhu s digitalizačními nástroji. Není jednoduché, a to ani pro nás, kteří se tématu věnujeme intenzivně, udržet vždy stoprocentně krok se všemi novými nástroji či dodavateli. Ale to vlastně nevádí. Stačí se držet několika základních bodů. Tím prvním je účel – aneb co chceme od daného nástroje

„Není jednoduché udržet vždy stoprocentně krok se všemi novými nástroji či dodavateli.“

očekávaný výsledek ani vám, ani neobstojí v rámci hodnocení návratnosti. V reálných situacích bohužel podobnou situaci vidáme velmi často právě u klientů, kteří pozapomněli na základní předpoklad – vybrat vhodný proces či vybraný proces nejprve optimalizovat. Optimalizace běžného procesu na finančním oddělení by měla probíhat úměrně tomu, jak velkou změnu plánujeme s digitalizací přinést. Zda měníme celý proces např. billingu, či pouze jeho část a podobně. Samozřejmě je vhodné se na začátku celé digitalizační snahy opřít o jednodušší, snadněji realizovatelné úlohy, které již například nějakou optimalizací prošly. Pozitivní zprávou je, že z naší zkušenosti je

„Optimalizace běžného procesu na finančním oddělení by měla probíhat úměrně tomu, jak velkou změnu plánujeme s digitalizací přinést.“

získat. Jiný nástroj použijeme pro procesy týkající se reportingu – kde velmi často budeme hledat v oblasti business intelligence nástrojů, které umí interaktivně sestavit reporting a aktualizovat data de facto po vteřinách – a jiný nástroj budeme hledat, budeme-li chtít umělou inteligencí extrahovat data z přijatých faktur tak, aby se sama vytěžila a ideálně rovnou sama nahrála do ERP systému. Alternativ je skutečně mnoho a měla bych-li zmínit ty, které dnes vnímáme jako nejvíce implementované, pak to kromě BI nástrojů a klasické automatizace procesů (RPA) bude jistě také umělá inteligence ve formě strojového učení určená na práci s dokumenty, prediktivní forecasting a jiné. Do popředí zájmu našich klientů se také čím dál intenzivněji dostávají tak zvané „low-code, no code“ možnosti, jak si běžný (rozumějme ne IT) zaměstnanec může na svém počítači či jiném zařízení vyvinout jednoduché aplikace či právě automatizace bez nutnosti velké škálovatelnosti napříč firmou. Specifickým trendem pro výrobní společnosti je pak napojení IoT řešení s businesssem (automatické plánování výroby, údržby a podobně v kombinaci s obchodními procesy). Bohužel zde jako největší slabinu

vnímáme fakt, kdy se v rámci společnosti jeden z klíčových stakeholderů „zamiluje“ do konkrétní technologie/dodavatele a taková implementace je pak tlačena víceméně na sílu opět s neuspokojivými výsledky.

3 Dalším velkým milníkem v přípravě na digitalizaci bude už několikrát zmíněný **lidský faktor**. Ať už se jedná o miliardovou společnost či malou lokální firmu s finančním oddělením o jednotkách kolegů, základní pravidla úspěšné změny (kterou digitalizace bezesporu je) jsou platná stále. Naprosto nezbytnou součástí komunikace takovýchto projektů je transparentnost. A nelze asi dostatečně zdůraznit o jak důležitý faktor se jedná. Bohužel jsou často digitalizační projekty spojovány s vidinou nákladové optimalizace, která v lidech samozřejmě evokuje možnost ztráty zaměstnání. Neexistuje vlastně větší překážka u úspěšné implementaci digitalizace, než je zaměstnanec, který se bojí, že ho takový projekt nahradí a přijde o práci. Proto i nepříjemné incentivy digitalizace, jako je úspora nákladů, vyžadují naprostou transparentnost ze strany managementu. Na pozitivní notu je třeba dodat, že za mé několikaleté působení v této oblasti se našlo pouze nepatrné minimum klientů, které by k digitalizaci poháněl zájem o optimalizaci FTEs ve firmě. Díky transparentnosti zaměstnanci snáze novou technologii přijmou a budou také ochotnější se s ní naučit pracovat. S kolegy téměř na každém projektu najdeme v řadách zaměstnanců nečekaného nadšence do automatizace procesů, který si své robotí kolegy pojmenuje, nebo ho zajímá, na co dalšího by ho vlastně mohl využít – když už pracuje 24 hodin, 7 dní v týdnu. A v létě nejezdí k moři. A to je další, neméně

důležitý bod úspěšné digitální transformace. Síla interního promo. Jako externí konzultanti vnímáme důležitost tohoto bodu o to silněji, jelikož se nacházíme přesně na opačné straně barikády a přicházíme k našim klientům „z venku“, jako někdo, kdo přináší změnu a často velmi intenzivní projekty, které vyžadují spolupráci několika streamů a množství stakeholderů. Ze zkušenosti tak vnímáme jako nejúspěšnější právě ty projekty, kde se podařilo podobné nadšence najít a kde se podařilo jim agendu digitalizace vhodně včlenit do pracovní náplně či ji kompletně vyčlenit jako samostatný úvazek. Konzultant pak už jen přihlíží a ve „druhé vlně“ koordinuje, coachuje a rozvíjí téma, které drivuje interní člověk se silou v podobě osobní pozitivní zkušenosti se změnou. A to je něco, co nelze nahradit žádnou spoluprací nebo manažerským nařízením či rozhodnutím.

Posledních několik let se ve společnosti neslo v duchu velmi dramatických změn ve všech sférách života a businessu. Tyto změny nicméně nakonec přispěly k tomu, že se společnosti rozhodly udělat správný a odvážný krok v dobách nejistoty – pustit se například právě do projektů, jako je digitalizace prostředí podnikových financí. My s kolegy tyto velmi inspirativní klienty vidíme pravidelně a jejich ambice nás naplňují optimismem. Jsme velmi rádi, že se na takovýchto projektech můžeme stále podílet stejně tak, jako na sdílení našich znalostí a zkušeností ve spolupráci s Controller Institutem v Praze. Považujeme totiž proaktivitu a vzdělávání interních zaměstnanců v této oblasti za naprosto klíčovou aneb jak říká s oblibou jeden můj kolega: „To nejdůležitější ze strategického fungování a směřování firmy se vždy vyřeší v kuchyňce.“

Controlling (Management Control)

There are a number of various definitions of controlling in the professional literature. It can be said, with some exaggeration, that everyone has his or her own ideas of what controlling means or should mean, but everyone thinks of something different.

The International Group of Controlling (ICG) has established a commonly accepted concept of controlling, as well as unified controlling terminology. *“Controlling is the whole process of defining objectives, of planning and controlling (in the sense of steering and regulating) and includes all relevant financial and commercial aspects.”*

In modern organisations, controlling is implemented literally in all parts of the company. Core elements of controlling systems include:

- Planning
- Budget preparation
- Resource allocation (capital budgeting)
- Performance measurement
- Evaluation and employee compensation

A strong emphasis on the future of the organisation is being stressed out in the literature as another critical aspect of controlling.

By focusing on the future, controlling highlights problems before they arise and identifies their causes in advance. Thus the application of controlling must necessarily lead to a positive impact on the organisation's performance and thus to its long-term competitiveness.

Generally, we distinguish between 2 levels of controlling. **Operational controlling** is understood as a subsystem of management that captures shorter periods of time (usually one year). Whereas the **strategic controlling** involves planning, controlling, implementing and monitoring strategies. The time horizon is unlimited and results from the period covered by the strategy.

Controlling

V existující odborné literatuře zabývající se controllingem lze nalézt řadu definic controllingu. S trochou nadsázky lze říci, že každý má své představy o tom, co controlling znamená nebo by měl znamenat, ale každý myslí na něco jiného.

Mezinárodní skupina pro controlling (International Group of Controlling, IGC) vytvořila obecně přijímanou koncepci controllingu a jeho jednotnou terminologii. *Controlling definuje coby ucelený proces definování cílů, plánování a kontroly (ve smyslu řízení a regulace) se zahrnutím všechny relevantních finanční a ekonomických aspektů podnikání.*

V moderních podnicích se controlling realizuje doslova ve všech jejích částech. Mezi základní prvky systémů controllingu patří např.:

- Plánování
- Příprava rozpočtu
- Alokace zdrojů (kapitálové rozpočtování)
- Měření výkonnosti
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Do popředí rovněž vstupuje výrazný akcent controllingu na budoucnost podniku. Controlling svou orientací na budoucnost upozorňuje na problémy dříve než vzniknou a včas identifikuje jejich příčiny. Aplikace controllingu tedy nutně musí vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti podniku a tím i k dlouhodobé úspěšné existenci.

Obdobně jako rozlišujeme úrovně řízení na strategickou a operativní, rozlišujeme stejně i controlling. **Operativní controlling** je chápán jako podsystém řízení, který zachycuje kratší časové období (obvykle jeden rok). Zatímco **strategický controlling** zahrnuje plánování, kontrolu, realizaci a monitorování strategií. Časový horizont je neomezený a vyplývá z období, které strategie pokrývá.

Darina Režná

V EY Česká republika zastřešuje agendu Smart Automation, která zahrnuje jak robotickou automatizaci procesů, ale také další služby v oblasti optimalizace, řízení podnikových procesů a digitalizace; Má několikaleté zkušenosti s vedením procesů napříč odvětvími v oblasti robotické automatizace a optimalizace procesů, kde má na starosti komunikaci s klientem, projektové řízení a také zajištění požadované kvality výstupu projektu. Darina má dovednosti v programování RPA pomocí software Blue Prism a také se věnuje process miningu.



Zajímavosti

České čipy poletí na Měsíc. Pražský Advacam je vyrábí v prostorách po Nokii

Když kdysi slavná společnost Nokia začala pod vlivem iPhoneů ustupovat ze slávy, v domovském městě Espoo poblíž Helsinek uvolnila takzvané čisté prostory pro výrobu čipů provozované ve státní výzkumné instituci VTT. Toho využila sekce české společnosti Advacam, jež tam rozjela vlastní polovodičovou výrobu. Advacam své čipy spolu s americkou kosmickou agenturou NASA připravuje pro let na Měsíc a chystá jejich novou generaci.

Zdroj: E15.cz

Česko chce po útlumu pořádně nakopnout turismus, pomoci mají linky, jako je ta z Prahy na Tchaj-wan

Česko chce po hubených covidových letech pořádně nakopnout turistický ruch. Dopomoci k tomu mají i dálkové letecké linky, díky nimž by se do středu Evropy měli opět ve velkém hrnout turisté převážně z Asie. To je také jeden z důvodů, proč svou činnost zahájí vůbec nejdelší spoj z ruzyňského letiště na trase Praha – Tchaj-wan. Zástupci letiště i agentury CzechTourism si od návratu turistů slibují přísun peněz do domácí ekonomiky. A také otevření Tichomoří a Asie pro cestovatele z Česka.

Zdroj: CZECHCRUNCH, cc.cz

Investice do jaderné energetiky směřují do velkých i modulárních reaktorů

Česká republika chce svou energetiku v příštích letech postavit na kombinaci jaderné energetiky a obnovitelných zdrojů. Jádro začíná v důsledku války na Ukrajině ale nabývat na důležitosti takřka v celé Evropě. Odhady hovoří o tom, že pro zachování současné kapacity jaderných zdrojů v Evropské unii v následujících dekádách budou zapotřebí investice dosahující v přepočtu až jedenácti bilionů korun.

Česká vláda, respektive polostátní společnost ČEZ, má v plánu postavit až čtyři nové jaderné bloky a k tomu celou řadu malých modulárních reaktorů. Momentálně probíhá tendr na výstavbu jednoho nového bloku v areálu Jaderné elektrárny Dukovany.

Zdroj: E15.cz



IBM Planning Analytics (TM1)

Podívejte se, kolik času můžete ušetřit, když odbouráte manuální proces plánování a rozpočtování ve vaší společnosti.

IBM TM1 je nástroj pro finanční a controllingové oddělení, který pomáhá řešit procesy jako **FP&A**, finanční konsolidaci a nefinanční reporting (včetně ESG reportingu).

**Incube CPM je
Platinový Byznys Partner IBM**
a implementuje systémy
a modely **FP&A** po celém světě.

Více o nás najdete na:
incube.pl/en



CAFINews

www.cafin.cz
news.cafin.cz