

CAFINews

TRENDY Z FINANČÍ A CONTROLLINGU

ROČNÍK 12 | ČÍSLO 3 | PROSINEC 2024 | CENA 150 Kč

Aleš Jirásek

Jak na línou
kancelář

Martin
Komžík

Transformace
finančního řízení a inovace
ve skupině Pelikán

PŘÍLOHA: CONTROLLINGOVÝ PANEL 2024

Konference Jaro 2025



CONTROLLINGOVÉ FÓRUM 22.–23. 5. 2025

Tradiční setkání spojuje odborníky z financí a controllingu, kde praktici z různých firem sdílejí své příběhy a zkušenosti.

<https://controllingoveforum.cz/>



CFO FUTURE 20. 3. 2025

Inspirativní setkání finančních profesionálů zaměřené na debaty a networking v přátelské atmosféře, s důrazem na aktuální téma.

<https://cfofuture.cafin.cz/>



SETKÁNÍ VÝROBNÍCH ŘEDITELŮ 10.–11. 4. 2025

Oblíbená akce všech výrobních ředitelů, manažerů, ředitelů výrobních firem, mistrů, vedoucích výroby, zkrátka všech „výrobáků“.

<https://vyrobniforum.cz/>



TREASURY FORUM 4. 6. 2025

Konference pro odborníky na financování, platební styk, cash flow a řízení finančních rizik, včetně bank a poskytovatelů finančních služeb.

<https://treasuryforum.cz/>

Aktuální informace najdete na www.controlling.cz/nabidka/konference



Milé čtenářky, milí čtenáři,

vítám vás u prosincového vydání časopisu CAFINews. Těší mě, že vám můžeme přinést další číslo plné inspirativních příběhů, odborných článků a aktuálních informací z oblasti financí a controllingu.

V tomto vydání se můžete těšit na řadu zajímavých témat. Martin Komžík vám prozradí, jak transformovali finanční řízení ve skupině Pelikán a ukáže, jak inovace mohou přinést konkurenční výhodu. Aleš Jirásek zdůrazňuje principy lean administration a jejich aplikaci v kancelářském prostředí. Ondřej H. Matyáš se ve svém článku zamýšlí nad náklady komplexity a přináší nám pohled na to, jak složitost ovlivňuje naše každodenní procesy.

Neopomeneme ani aktuální trendy, jako je ESG reporting, který se stává stále důležitějším tématem pro všechny společnosti. Dan Heuer nám přiblíží, jak ESG ovlivňuje finanční řízení a jaké změny nás čekají od roku 2025.

Technologie a automatizace jsou dalšími klíčovými oblastmi, které formují budoucnost financí. Martin Prokeš nám ukáže, jak inteligentní automatizace může pomoci udržet náskok před konkurencí.

V neposlední řadě vám přinášíme rozhovory s inspirativními osobnostmi, jako je Zuzana Jankovská, finalistka soutěže FINdiplomka, a Martina Kšírová, vedoucí finančního oddělení ve společnosti Kermi.

Doufáme, že vám toto vydání přinese nejen nové poznatky a inspiraci, ale také příjemné čtení v předvánočním čase. Děkujeme vám za vaši přízeň a těšíme se na další společné chvíle v novém roce.

Přejeme vám krásné Vánoce a úspěšný nový rok 2025!

Michaela Pokorná

Michaela Pokorná
Odpovědný redaktor

Spojte se s námi na:



facebook.com/
cafin7/



www.linkedin.com/
groups/3055741

N Á Z E V :
CAFINews, Ročník XII, číslo 03/2024,
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

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 4. 12. 2024

© CAFIN 2024



Mé auto jezdí velmi levně – bohužel jenom z kopce

Tomáš Nekvapil

- 3 Mé auto jezdí velmi levně –
bohužel jenom z kopce**
Tomáš Nekvapil
- 4 Transformace finančního řízení
a inovace ve skupině Pelikán**
Martin Komžík
- 8 Jak na línou kancelář –
úvod do lean administration
pro controllery**
Aleš Jirásek
- 12 Nová éra financí: ESG jako
konkurenční výhoda**
Dan Heuer
- 16 Jak vám mohou ukrást
společnost**
Jan Roub
- 18 Inteligentní automatizace:
Klíč k udržení náskoku
před konkurencí**
Martin Prokeš
- 22 Z VŠE do NATO**
Zuzana Jankovská
- 24 Ženy ve vedení společnosti**
Michaela Konečná
- 26 Vybudujte důvěru ve svá
finanční data prostřednictvím
datové transparentnosti**
Michal Ventruha

- 29 Vliv (ro)botů a AI na vnímání
výsledků hospodaření
amerických firem**
Jan Hanousek
- 34 O nákladech komplexity
a jiných podivuhodnostech**
Ondřej H. Matyáš
- 38 Třetí pilíř efektivity: jak spolu
souvisí výkonnost a kapacita**
Tomáš Nekvapil
- 40 Controllerem ve výrobní
společnosti**
Martina Kšírová
- 42 Žijeme v úžasně zajímavém
technologickém období:
klíčové myšlenky z konference
IT pro FINANCE 2024**
Martina Odcházelová
- 46 Interkulturní komunikace
jako klíč k úspěšnému vedení
mezinárodního týmu**
Tereza Fukátková
- 50 CFO-Excellence: Embark
on the journey into Next-Gen
Performance Management**
Společnost Horváth
- 54 Schválení interpretace národní
účetní rady I-50: odložená daň
a kurzové rozdíly vyloučené
ze zdanění**
Dana Kellnerová
- 56 Slovník**

Dieslovým motorům nemůže být odzvoněno! Můj 2.0 TDi zanechává jen velmi malou uhlíkovou stopu a svými provozními náklady o parník poráží jakékoli jiné pohonné jednotky, soudě podle dat poskytovaných jejich výrobcí.

Jeden háček tu je: má měření platí pouze při jízdě z kopce. Do kopce, mám-li si skvělé parametry udržet, budu potřebovat někoho, kdo mne vytáhne nebo vytlačí.

Připadá vám to hloupé a absurdní? Předpokládám, že ano. Tak proč nám nepřipadají podobně absurdní ceny elektřiny ze solárů nebo větrníků – platné jen v případě, že fouká vítr nebo svítí slunce? Obnovitelné zdroje jsou skvělou volbou, o tom nemám žádné pochyby, proč nám ale ideologie musí zatemnit mozek v případě, kdy by měla nastoupit tvrdá čísla a racionalita? Jak si můžeme dovolit definovat optimální mix, když v přiřazení nákladů – controlleři a obchodníci tomu říkají kalkulace – děláme takové hloupé a absurdní chyby?

Neoceňuji a neporovnávám přece jednotku produkce, ale uspokojení potřeby. Tak jako potřebu jízdy nemohu naplnit pouze jízdou z kopce, nemohu potřebu dodávky elektřiny naplnit pouze jednotkami vyrobenými za podmínek, které nastávají příležitostně. Mohu je vzít v potaz, ale samozřejmě musím počítat s nutností zajistit energii stabilně – až na výjimky (vítané a nákladově velmi příznivé) ji totiž stabilně potřebujeme. Ano, mohu použít baterie nebo dodatečné pružné zdroje, náklady s tím související však přísluší v poměrné části každé jednotce vyrobené, když svítí slunce nebo fouká vítr – stejně tak se přece měří průměrná spotřeba motoru ve vašem autě.

Uvádět jako nevýhodu jaderného zdroje stabilitu dodávky – když přece soláry a větrníky

potřebují pružné vyvažování – je jen pokračováním základního omylu v kalkulaci. Pro stabilní část spotřeby, pro stabilní odběr musím cenu jednotky ze stabilního zdroje porovnávat s cenou ze zdroje nestabilního, navýšenou o náklady a další negativa baterií nebo pružných zdrojů. Dokud ekonomiku nenaučíme fungovat jenom za slunných nebo větrných dní, bude zřejmě jádro levnější a také čistší (nevyžaduje provoz plynové turbíny nebo dolování lithia pro případy nepřízně počasí). A sláva výjimkám – počkáte-li s práním nebo mytím nádobí na předem neznámý okamžik, kdy vysvitne slunce nebo zafouká vítr, máte plné právo na prémii spočívající v dočasném přebytku zdroje. Controlleři a obchodníci tomu říkají last-minute cena.

Krásný nový rok všem. A pokud možno, kalkulujte správně.

*Váš
Tomáš Nekvapil*



Transformace finančního řízení a inovace ve skupině Pelikán

Martin Komžík

Martin Komžík působí jako finanční ředitel ve skupině Pelikán, kde hraje klíčovou roli v řízení finančních toků a daňové optimalizace mezi devíti společnostmi skupiny z různých sektorů. Odpovídá za celkové řízení financí, finanční analýzy a due diligence při akvizicích nových společností. Martin se rovněž aktivně věnuje využití možností umělé inteligence v účetním oddělení, které podle něj mají potenciál transformovat celkové finanční řízení. Byl také finalistou soutěže CFO roku 2023, kterou pořádá slovenský CFO Club.

Pro začátek, Martine, cestujete rád na dovolenou letecky? Pokud ano, jak a kdy si vybíráte letenky? Myslím, zda dlouhodobě plánujete, nebo řešíte cesty na poslední chvíli?

Mým snem je vidět celý svět a letecká doprava je na splnění tohoto cíle ideální, takže určitě ano. Letecké cestování je pro mě bránou k vysněným destinacím, jako je Japonsko či Patagonie. Většinou se rozhoduji spontánně, často na poslední chvíli. Jako inspiraci často využívám i náš blog Pelipecy. Právě ta neplánovanost má své kouzlo – nejlepší zážitky často vzniknou v nečekaných momentech. V Pelikánu sledujeme vývoj cen letenek velmi detailně. Například v roce 2023 jsme zaznamenali nárůst průměrné ceny o 25 %, což ovlivnilo chování cestujících – průměrný čas mezi nákupem letenky a odletem se prodloužil. Naopak, v roce 2024 už vidíme pokles o 12 %, což otevírá nové možnosti pro spontánní cestovatele, jako jsem já.

Co vás vedlo k přijetí role CFO ve skupině Pelikán a jak jste přistoupil k transformaci finančního řízení ve společnosti?

Po 8 letech ve finančním auditu v Deloitte jsem si uvědomil, že chci být blíže k reálnému byznysu. Toužil jsem nejen analyzovat čísla, ale aktivně ovlivňovat směřování firmy a vytvářet skutečnou přidanou hodnotu. Nelimitoval jsem se jen na finanční sektor, ve kterém jsem měl zkušenosti, ale lákaly mě dynamické oblasti, jako e-commerce či startupy, kde je klíčová rychlá adaptace a strategické myšlení.

Když mě oslovila Tatiana Ondrejková, CEO Pelikánu, okamžitě mě zaujala její vize a energie, kterou byla společnost vedena. Od prvního setkání jsem měl pocit, že tato spolupráce má obrovský potenciál. Táňa mě oslovila i svou odvahou inovovat a otevřeností vůči novým nápadům, což přesně odpovídalo tomu, co jsem hledal. Už od začátku jsem dostal důvěru a prostor transformovat finanční řízení podle svých představ.



„Toužil jsem nejen analyzovat čísla, ale aktivně ovlivňovat směřování firmy a vytvářet skutečnou přidanou hodnotu.“

První kroky jsem začal „auditními očima“ – zmapoval jsem finanční toky a validoval manažerské reporty, abych získal jasný obraz o výkonnosti firmy. Následně jsem zavedl transparentní komunikaci, pravidelný reporting a zjednodušil procesy tak, abychom mohli reagovat rychle a efektivně.

Jaké klíčové faktory přispěly k tomu, že se Pelikánu podařilo v roce 2023 dosáhnout obrátu 97 mil. EUR?

Navzdory ekonomickým výzvám, jako byla inflace, která zvýšila průměrnou cenu letenek našich klientů z 232 EUR v roce 2022 na 290 EUR v roce 2023, jsme dokázali udržet růst. Zaměřili jsme se na rozvoj naší online platformy – přidali jsme nové parametry a funkce vyhledávání, akční kalendáře a vylepšili celkový klientský zážitek. Kromě toho nám akvizice lokálních specializovaných cestovních kanceláří umožnily zaměřit se na vybrané destinace, čímž jsme zvýšili hodnotu nabízených služeb.

Důležitou součástí našeho úspěchu byla i spolupráce s leteckými společnostmi, kde jsme získali strategickou pozici v regionu. To nám umožnilo nabízet atraktivní tarify, které ocenili naši klienti. Jako jediná online cestovní agentura v regionu jsme zavedli možnost změny letenky bez udání důvodu, což spolu s našimi pojistnými produkty poskytlo zákazníkům větší flexibilitu a jistotu.

Díky těmto inovacím nás zákazníci už nevnímají jen jako vyhledávač letenek, ale jako spolehlivého partnera, který pomáhá plnit jejich cestovatelské sny. Se širokou nabídkou služeb pod jednou střechou jsme se stali první volbou pro klienty, kteří hledají nejen výhodné ceny, ale i komplexní a kvalitní servis.

Jakou roli hrají inovace, jako je BNPL (buy now, pay later), v růstu Pelikan Group?

Inovace jsou pro nás klíčovým pilířem růstu a odlišováním se na trhu. BNPL (buy now, pay later) jsme začali nabízet klientům v České republice ve spolupráci s Raiffeisenbankou. Toto řešení umožňuje zákazníkům jednodušší a flexibilnější plánování svých cest, čímž jsme oslovili širší cílovou skupinu.

Bohužel, na Slovensku zatím nemůžeme nabízet podobné lokální BNPL služby kvůli regulačním limitům ze strany Národní banky Slovenska. Pracujeme však na řešení, které



„Jako jediná online cestovní agentura v regionu jsme zavedli možnost změny letenky bez udání důvodu.“

přinese klientům podobnou flexibilitu. Do konce tohoto roku plánujeme zavést tzv. flexi platbu – možnost rozložit si objednávku přes náš portál na dvě nebo tři platby, které budou splatné maximálně 35 dní před plánovaným odletem.

Jaké konkrétní kroky podnikáte ke zlepšení finanční výkonnosti a snížení finančních rizik v rámci skupiny?

Jednou z našich priorit je management kurzového rizika, zejména vůči měnám jako HUF a CZK, které byly v posledním období velmi

volatilní. Zavedením hedgingového systému jsme minimalizovali dopady těchto výkyvů na naše výsledky, čímž jsme posílili stabilitu finančního plánování. Zároveň jsme provedli detailní analýzu interních procesů a tvorby marží a na základě těchto výsledků jsme optimalizovali provozní náklady. Odstranili jsme duplicitu a zjednodušili neefektivní procesy, což nám přineslo 15 % úsporu na administrativních nákladech. V rámci skupiny Pelikán jsme centralizovali některé služby, jako je společné obstarávání IT, což nám pomohlo snížit náklady na technologie o 10 %.

Transformace našeho finančního reportingu přinesla další zlepšení – čas přípravy reportů jsme zkrátili díky zavedení automatizovaných nástrojů.

Jaké jsou hlavní rozdíly v řízení finančních operací mezi e-commerce a tradičními finančními institucemi?

Hlavním rozdílem je rychlost a dynamika prostředí. V e-commerce jsou rozhodovací procesy mnohem rychlejší a vyžadují neustálou adaptaci na měnící se tržní podmínky. Na rozdíl od tradičních finančních institucí, které kladou důraz na stabilitu a regulace, v e-commerce je nezbytné rychle implementovat nové technologie, optimalizovat procesy a reagovat na potřeby zákazníků. Finanční řízení v e-commerce je tedy více propojené s obchodní strategií a vyžaduje flexibilitu a inovativní přístup.

Jakým způsobem zavádíte ESG principy do finančních strategií Pelikán Group a jaký dopad to má na celkový výkon společnosti?

Ve skupině Pelikán vnímáme ESG jako více než jen teoretickou agendu pro velké korporace. Pro nás je to praktický rámec, který nás motivuje k reálným a konkrétním krokům, které mají přímý dopad na naše podnikání i na životní prostředí.

S leteckými společnostmi spolupracujeme na implementaci konceptu „green airline flights“, čímž přispíváme ke snižování emisí CO₂ a odpovědnému cestování. V oblasti logistiky upřednostňujeme partnery, kteří používají elektromobily, a zavádíme bezpapírové procesy, čímž minimalizujeme spotřebu papíru a šetříme přírodní zdroje.

Jako první online cestovní agentura v regionu jsme zavedli možnost změny letenky

z jakéhokoli důvodu. Tento krok nejen zvyšuje flexibilitu našich klientů, ale přispívá i k efektivnějšímu využívání letecké kapacity. Jako jediní v regionu umožňujeme změnu letenky i na jiného přepravce, což výrazně zjednodušuje cestování.

Jste velkým nadšencem moderních technologií. Je i vaše domácnost „4.0“? Jaká je vaše největší domácí vychytávka, kterou byste doporučili každému?

Moje domácnost sice není úplně „4.0“, ale rozhodně se nebojím technologií, které usnadňují život a přidávají mu šmrnc. Moje nejoblíbenější vychytávka? Bluetooth žárovky! Kdo by řekl, že taková malá věc dokáže změnit den? Mohu si nastavit intenzitu a barvu světla podle nálady. A nejlepší je, že je mohu načasovat tak, aby mě ráno „vytáhly“ z postele jemným světlem – žádné divoké budíky, jen klidný start do dne. Technologie by měly být především praktické a hlavně příjemňovat každodenní život. Proto mám rád, když věci fungují jednoduše a efektivně, bez toho, aby se člověk musel složitě zapojovat do něčeho, co by mělo být spíše radostí než stresem.



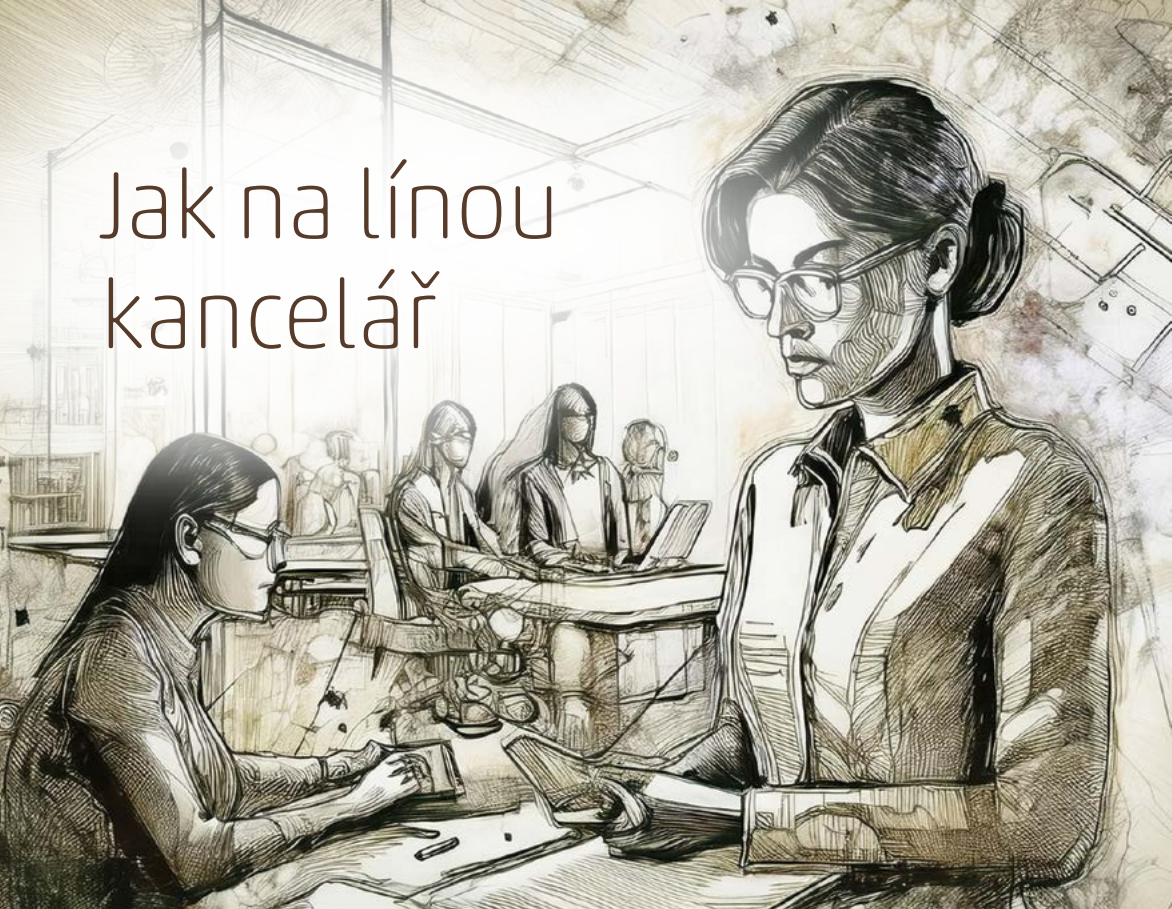
**Děkuji za rozhovor.
Olga Cechlová,
CAFIN**



Martin Komžík

Martin Komžík je finanční ředitel (CFO) společnosti Pelikán, kde řídí finanční strategie a operace. Má bohaté zkušenosti z Deloitte v oblasti auditu a finančního poradenství. V Pelikánu se zaměřuje na řízení finančních toků a daňových optimalizací, přičemž zavedl nové postupy, které zjednodušily finanční úkony a podpořily růst EBITDA. Martin získal inženýrský titul v oboru finance, bankovníctví a investice na Ekonomické univerzitě v Bratislavě a je známý svým moderním přístupem k finančnímu řízení, včetně využití AI technologií.

Jak na línou kancelář



Úvod do lean administration pro controllery

Aleš Jirásek

Lean neboli štíhlé principy jsou dlouhodobě osvědčenou metodikou ve výrobních procesech, avšak jejich aplikace v administrativních činnostech zůstává často nevyužitým potenciálem. Kancelářské prostředí, stejně jako výrobní, je sužováno neefektivními činnostmi, které zpomalují produktivitu a zvyšují náklady. Zkušenosti z praxe ukazují, že i v administrativních procesech může správná implementace lean přístupu přinést značné úspory času, nákladů a zvýšení kvality výstupů. Tento článek se zaměřuje na základní principy lean administration, nástroje a metody, které pomohou odhalit plýtvání, a také na klíčovou roli controllingu při realizaci těchto projektů.

Základní principy lean administration

Lean přístup se v administrativě zaměřuje na odhalování a eliminaci plýtvání. Ačkoliv je známý především z výrobních procesů, stejné principy lze uplatnit i na kancelářskou práci. Plýtvání, které ve výrobě znamená nadbytečnou nebo nekvalitní produkci, má v administrativě své obdoby, které často unikají pozornosti managementu.

„Typickým příkladem plýtvání v controlligových procesech je zpracovávání pravidelných reportů, které již nejsou potřebné a slouží pouze formálně.“

Typickým příkladem plýtvání v controlligových procesech je zpracovávání pravidelných reportů, které již nejsou potřebné a slouží pouze formálně. Tyto reporty spotřebovávají čas zaměstnanců, ale nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Navíc jsou často distribuovány velkému množství adresátů bez zjevného využití.

Ve štíhlé výrobě a lean managementu rozlišujeme **8 druhů plýtvání**, přičemž stejné kategorie můžeme velice dobře identifikovat i v rámci administrativních procesů.

D (Defects): chyby ve finančních reportech, které vedou ke špatným rozhodnutím, případně vyžadují dodatečný čas, který je nutné věnovat opětovnému zpracování nebo opravám. Například nesprávné nebo opožděné zaúčtování transakcí může vést k tomu, že finanční oddělení pracuje s neaktuálními daty, což negativně ovlivňuje finanční plánování. Některé chyby mohou mít i přímé finanční dopady.

O (Overproduction): nadprodukce – duplicitní procesy, jako například zpracování několika verzí jednoho reportu. Jde o situace, kdy finanční oddělení vytváří různé varianty

jednoho výstupu pro různé manažery, přičemž rozdíly mezi nimi jsou minimální. Do této kategorie patří i reporty, které se pravidelně generují, ale nikdo je nevyužívá.

W (Waiting): například čekání na schválení faktur nebo na podpis nadřízeného. Čekací doby mohou být způsobeny špatně nastaveným schvalovacím procesem, kde každá faktura musí projít schválením na několika úrovních, přičemž často není jasně definováno, kdo má v danou chvíli odpovědnost za schválení.

N (Non-utilized talent): nevyužitý potenciál – v odděleních financí se často stává, že kvalifikovaní účetní nebo controlleri jsou přetíženi rutinními administrativními úkoly, které by mohly být automatizovány. Tím dochází k plýtvání jejich potenciálem, protože místo toho, aby se věnovali analytickým úkolům, musí vykonávat monotónní práci.

T (Transport): zbytečné přesouvání dokumentů mezi odděleními nebo fyzické podepisování dokumentů. Typickým příkladem je nutnost fyzického předání dokumentů k podpisu nebo neustálé přeposílání elektronických verzí mezi odděleními kvůli změnám.

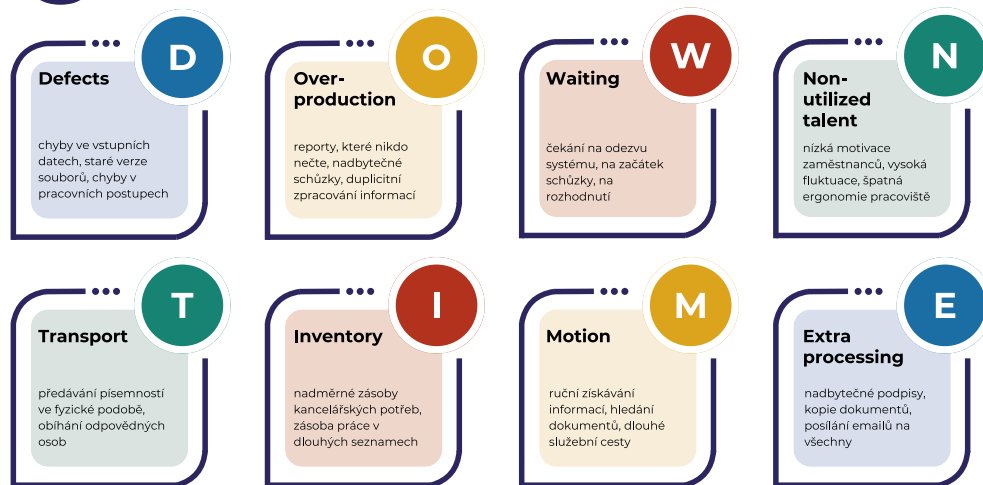
I (Inventory): zásoby – nadbytečné množství starých nebo nepotřebných dokumentů v archivu či v digitálních složkách. Příkladem může být ukládání zastaralých verzí účetních dokumentů nebo nevhodné organizování složek v interních systémech, což komplikuje rychlý přístup k aktuálním informacím. Častým problémem bývá i nadměrné hromadění zásob kancelářských potřeb.

M (Motion): pohyb – fyzické nebo i digitální hledání potřebných dokumentů a informací, které zbytečně zabírá čas. Často jde o situace, kdy pracovníci tráví hodiny hledáním správných faktur nebo smluv v nepřehledně uspořádaných archivech.

E (Extra processing): extra zpracování – zbytečné schvalování dokumentů, nadbytečné kopie nebo opakované revize reportů. Například nutnost opakovaného schvalování finančních dokumentů na různých úrovních managementu, i když to není vždy nezbytné.

8 PLÝTVÁNÍ V ADMINISTRATIVĚ

@ Ales Jir



Těchto osm druhů plýtvání může v administrativě snadno narůstat, pokud nejsou pravidelně analyzovány a eliminovány. Naproti tomu v mnoha případech je možné tyto neefektivity snížit nebo úplně odstranit s použitím vhodných metod a nástrojů.

Identifikace potenciálu pro zlepšení

Jednou z nejpoužívanějších metod využívaných k odhalování plýtvání a zefektivňování výrobních procesů je mapování hodnotového toku (Value Stream Mapping, VSM). Tento nástroj, který vizualizuje všechny části procesu od jeho počátku až po konečný výstup, umožňuje identifikovat ty kroky, které nepřinášejí přidanou hodnotu, a navrhnout jejich eliminaci.

I v rámci lean administration najdeme obdobný nástroj – je jím **Makigami workshop**, který se zaměřuje na detailní mapování a analýzu administrativních procesů. Makigami (v japonštině „role papíru“) je technika využívaná k vizualizaci pracovních toků s cílem identifikovat ztráty nebo plýtvání a navrhnout konkrétní opatření k jejich odstranění. Workshop obvykle zahrnuje různé účastníky napříč firmou – od administrativních pracovníků po management, vždy s účastí všem zainteresovaných

stran, což umožňuje komplexní pohled na celý proces.

Během Makigami workshopu jsou jednotlivé kroky procesu podrobně analyzovány. Například v účetním oddělení může jít o analýzu procesu od příjmu faktury až po její zaúčtování. Ve výsledku může být zjištěno, že některé faktury jsou zbytečně ručně přepisovány z papírových verzí do systému, což zpomaluje celý proces a vytváří prostor pro chyby. Navíc může mapování ukázat, že některé schvalovací kroky jsou zbytečné a pouze celý proces zpomalují. Výstupem workshopu je pak návrh budoucího stavu procesu, který eliminuje identifikované ztráty, a konkrétní úkoly a plán implementace navržených změn. V obdobném reálném projektu se nám například díky zefektivnění a automatizaci podařilo **snížit průměrný počet schvalovacích kroků u faktur o 30 %, navíc při návratnosti investice do implementace změn a nutných softwarových úprav nižší než 6 měsíců.**

Nedílnou součástí lean přístupu je kontinuální zlepšování (Kaizen). I v rámci lean administration se díky němu procesy neustále analyzují a zlepšují na základě aktuálních potřeb firmy. Kaizen motivuje zaměstnance k neustálému hledání způsobů, jak zlepšit svou práci a minimalizovat plýtvání. Nemusí jít vždy

nutně o zásadní a rozsáhlé změny, i drobná zefektivnění procesů se v čase mohou projevit významnými úsporami.

„I drobná zefektivnění procesů se v čase mohou projevit významnými úsporami.“

Role controllingu při realizaci lean projektů

Controlling je klíčovým partnerem při implementaci lean projektů v administrativě. Controlleri mají na starosti sledování výkonnosti procesů a reporting dosažených úspor. Důležitou roli hrají při nastavování metrik pro měření úspěšnosti projektu, jako jsou úspory času, snížení nákladů nebo zvýšení produktivity.

Jedním z hlavních úkolů controllingu při realizaci lean projektů je **kalkulace návratnosti** investic (ROI), díky které mohou odpovědní manažeři posoudit, zda jsou související investice rentabilní. Typickým příkladem může být zavedení systému pro automatizaci rutinních administrativních činností. Přestože prvotní investice do softwaru může být vysoká, dlouhodobé úspory v podobě snížení administrativních nákladů a zrychlení procesů přinášejí výrazné finanční výhody.

Dalším úkolem controllingu je **monitorování a měření výsledků**. Bez pravidelného sledování úspěšnosti projektu není možné efektivně rozhodovat o jeho dalším směřování a případných úpravách. Například po zavedení nového softwarového nástroje na automatizaci schvalování faktur může controlling po určité

době vyhodnotit, zda skutečně došlo ke zkrácení doby zpracování, a pokud ne, identifikovat příčiny a navrhnout opatření k nápravě.

Neméně důležitou rolí controllingu je **podpora rozhodovacích procesů** v rámci celého životního cyklu lean projektů. Finanční ředitelé a manažeři se spoléhají na přesná data a reporty, které jim controlleri poskytují, aby mohli informovaně rozhodnout o dalším směřování projektu. Pokud například kalkulace úspor ukáže, že investice do nového systému je návratná až během několika let, může vedení na základě těchto informací rozhodnout o rozšíření projektu do dalších oddělení, a tím dosažení vyšších úspor z rozsahu a zkrácení doby návratnosti.

Controlling má zároveň **spoluodpovědnost za udržitelnost změn**. Lean projekty nejsou jednorázové iniciativy, ale dlouhodobé procesy kontinuálního zlepšování. Controller proto musí zajistit, aby implementované změny byly udržitelné a aby se zlepšení, která byla zavedena, stala pevnou součástí každodenních procesů. To zahrnuje pravidelný audit procesů, reporting a ověřování, zda se nadále drží v optimalizovaném stavu.

Lean administration představuje pro finanční ředitele a controllery účinný nástroj, jak zefektivnit administrativní procesy a dosáhnout významných úspor. Identifikace a odstranění plýtvání nejen zvyšuje produktivitu, ale také zlepšuje kvalitu výstupů a zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Implementace takových změn vyžaduje nejen vhodné nástroje a metody, ale i schopnost neustále měřit a monitorovat úspěšnost projektu, což je hlavním úkolem controllingu a důvodem, proč je jeho zapojení naprosto nezbytné. Začněte i ve vaší firmě využívat přínosů lean administration a **zbavte se zbytečného plýtvání ve své „líné kanceláři“**. I malá změna může znamenat ve výsledku velký rozdíl.



Aleš Jirásek

Kouč, mentor a lektor se zaměřením na time management, leadership a finanční řízení. S více než 20 lety praxe v oblasti podnikových financí a vášní pro efektivní řízení času a procesů, spojuje teorii s praxí, aby pomohl jednotlivcům a firmám naplno využít jejich potenciál.

Udržitelnost pomalu přestává být volbou a stává se nutností. Finanční manažeři čelí nové výzvě – ESG. Environmentální (E), sociální (S) a správní (G) aspekty podnikání rychle mění pravidla hry. Proč se ESG stává klíčovým faktorem v rozhodování investorů a bank? A jaké důsledky to má pro firmy, které tento vývoj následují nebo naopak podceňují? Zjistěte, jak zelená revoluce ve financích může ovlivnit budoucnost vašeho podnikání a proč ignorování ESG může být riskantní sázkou na budoucnost.



Nová éra financí: ESG jako konkurenční výhoda

Dan Heuer

Role finančního manažera v ESG

Zatímco dříve byla udržitelnost spíše záležitostí marketingu nebo CSR oddělení, dnes se ESG promítá do mnoha složek a oddělení firem. ESG získává stále větší sílu ovlivnit finanční výkonnost i dlouhodobou udržitelnost podnikání. Proto dnes přední společnosti zřizují samostatná oddělení zabývající se touto oblastí nebo začleňují agendu ESG přímo pod kompetenci finančního managementu. Důvodem je potřeba komplexně sbírat, analyzovat a vyhodnocovat relevantní data z různých útvarů napříč

firmou – od podnikových ekologů, přes nákupčí a personalisty, až po manažery kvality.

Finanční manažer jako architekt udržitelné budoucnosti

Součástí ESG je i analýza rizik a příležitostí spojených se změnou klimatu a udržitelností obecně. To jsou nové aspekty, které se mohou do financí firmy výrazně proplat (např. zdrazující se energie). Finanční manažer proto průběžně monitoruje a vyhodnocuje tato ESG data a na základě výsledků

přizpůsobuje ESG strategii. Zároveň je to právě finanční oddělení, které musí aktivně vyhledávat a získávat potřebné finanční zdroje pro realizaci udržitelných projektů a iniciativ. Finanční manažer tak buduje vztahy s bankami, investory, fondy a dalšími poskytovateli kapitálu, kteří ESG faktory stále více zohledňují ve svých investičních rozhodnutích. Odpovídá za reporting a komunikaci ESG ukazatelů, které jsou pro stakeholdery klíčovým vodítkem.

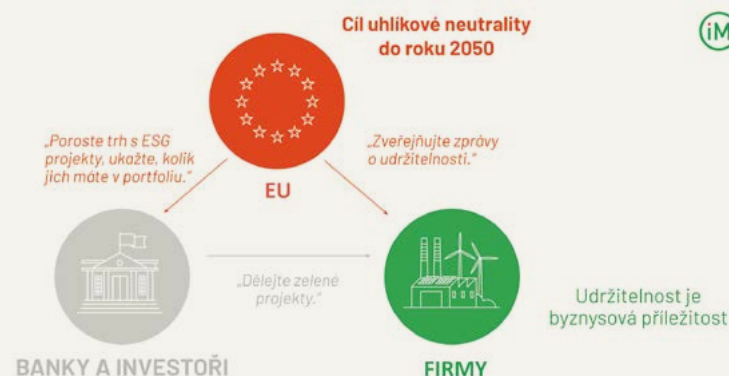
ESG se stává nedílnou součástí finančního řízení firem. Tento trend je patrný zejména u společností, kde udržitelnost představuje klíčový požadavek financujících partnerů, ale také u firem, které primárně usilují o splnění legislativních nároků na ESG reporting. Finanční manažeři, kteří mají tuto agendu na starosti, nesou zodpovědnost za přesnost a legislativní soulad ESG informací. Jejich role je zásadní pro úspěšné sestavení výroční zprávy a udržení důvěry investorů i dalších zainteresovaných stran.

A proč se něco takového děje?

Planeta čelí řadě environmentálních i sociálních výzev plynoucích z lidské činnosti. Řešením je udržitelný rozvoj – tedy taková cesta, která naplňuje potřeby současné generace, aniž by ohrožovala možnosti generací budoucích. Ústřední myšlenkou je, že dnes investujeme finance do udržitelnosti, abychom předešli obrovským ekonomickým ztrátám v budoucnu (ty mohou být způsobeny především suchem, povodněmi, změnou ekosystémů a s tím spojených společenských a ekonomických změn).

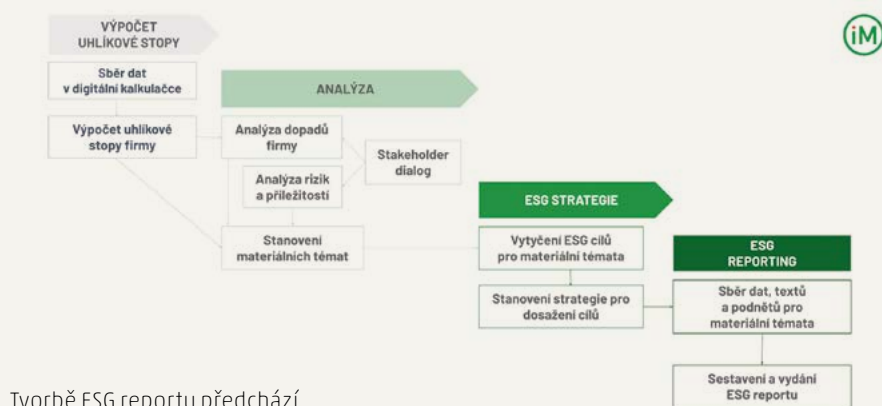
V roce 2015 se státy v rámci Pařížské dohody shodly na snižování emisí uhlíkových plynů, které jsou hlavní příčinou klimatických změn. Evropská unie si následně stanovila ambiciózní cíl stát se do roku 2050 uhlíkově neutrální. Tento cíl vyžaduje značné finanční investice, které nejsou schopny pokrýt jen veřejné zdroje. Proto v rámci Green Dealu vznikl balíček opatření s názvem Sustainable finance, který má za cíl přivést soukromé investice (od bank, investorů a firem) do ekologických a udržitelných projektů a podpořit tak mezinárodní závazky v oblasti udržitelného rozvoje. Balíček zadává bankám a investorům povinnost vykazovat, kolik z jejich investic je zelených. Zároveň je motivuje investovat do udržitelných řešení.

Co iniciuje ESG?



ESG je provázaný vztah mezi EU, firmami a jejich finančními partnery.

Proces ESG reportingu



Tvorbě ESG reportu předchází několik důležitých kroků.

Udržitelné investování a financování zaručí EU taxonomie

Důležitou částí Green Dealu je pro finanční manažery EU taxonomie. Je to klasifikační systém, který určuje, jestli je ekonomická činnost firmy environmentálně udržitelná. To má pomoci investorům či bankám zjistit, nakolik je firma nebo její aktivity skutečně zelená, aby mohli svoje peníze nasměrovat do udržitelných projektů a činností. Tedy tam, kde jich bude při přechodu EU na udržitelnější ekonomiku nejvíce třeba. Tyto investice budou mít v dekarbonizaci evropského průmyslu čím dál větší význam a budou stále žádanější. Taxonomie zajišťuje jednotný a transparentní přístup k hodnocení udržitelnosti napříč EU.

Zelené financování je nyní dostupnější

Na začátku letošního roku došlo k rozšíření reportovacích povinností. Taxonomie tak zahrnuje větší množství firem. To bude mít pozitivní dopad v tom ohledu, že díky vykazování podle taxonomie více společností bude identifikovat příležitosti pro zelené financování. „Zelené peníze“ jsou určené firmám, které splňují velmi náročná kritéria. Banky a investoři jsou tu však také od toho, aby podnikům pomohli

investovat do takových změn, které jim pomohou tyto ambiciózní podmínky splnit.

Firmy musejí taxonomii reportovat v rámci ESG reportu. Podniky, které spadají do oblasti působnosti směrnice o nefinančním reportingu CSRD, musí ve svých výročních zprávách uvádět, do jaké míry se na jejich činnosti taxonomie vztahuje. Ostatní společnosti, které nespádají do působnosti CSRD směrnice, se mohou rozhodnout tyto informace zveřejnit dobrovolně, aby získaly přístup k udržitelnému financování nebo z jiných důvodů souvisejících s jejich podnikáním.

ESG rating – klíč k porovnání udržitelnosti firem

ESG reporting poskytuje obrovské množství dat a informací o udržitelnosti každé firmy. Zejména pro investory je pak často obtížné se v těchto komplexních zprávách vyznat a správně vyhodnotit, nakolik je daná společnost skutečně udržitelná. Proto vznikly ESG ratingy jako tržní nástroj, který tyto složité informace integruje do jednoho čísla nebo skóre hodnotícího úroveň udržitelnosti podniku. Zatímco banky si pro svoje interní potřeby často vytváří vlastní ratingové modely, investoři se typicky spoléhají na nezávislé externí ratingové agentury jako jsou S&P Global, MSCI, Sustainalytics a další. Ty shromažďují

data ze zveřejněných ESG zpráv a převádí je na jednoduché ratingové hodnocení, kterým se investoři mohou rychle a efektivně řídit při svých investičních rozhodnutích.

Zatímco EU Taxonomie je určena evropskou autoritou a jen pro vybrané ekonomické činnosti, ESG ratingy jsou dané trhem, posuzují celé firmy a vzájemně si konkurují. Proto se stane, že každý udržitelnost vyhodnocuje trochu jinak, a jedna firma tak má u dvou různých ratingů rozdílné výsledky. Kterým se řídit? Většinou tím, který od vás požaduje investor, nebo jiný partner, kterého zajímá váš ESG rating.

Udržitelnost nejen s pohledem ven, ale i do vlastních řad

Firma se při reportingu nemusí zaměřit na všechny oblasti určené směrnici ESRs (Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti), stačí se věnovat oblastem, které jsou pro ni důležité, významné. K tomu slouží právě tzv. analýza dvojí materiality. Kromě určení významných témat, na které se má firma ve svém reportu zaměřit, mohou její výsledky posloužit finančním manažerům. Může odhalit nové příležitosti pro inovace a růst společnosti, a hlavně upozornit na rizika v měnícím se světě, které mohou firmu negativně ovlivnit (například zvyšující se náklady na suroviny, nová legislativa a další). Na základě analýzy materiality může finanční management lépe promítnout ESG do podnikových finančních strategií, investičních plánů, kalkulace nákladů či řízení kapitálu s ohledem na udržitelnost svého podnikání.

Povinnost reportovat ESG se blíží

Od ledna 2024 se firmy řídí evropskou legislativou CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). V Česku se směrnice udávající povinnost ESG reportu dotkne během své

platnosti téměř tisícovky firem. Splňovat musí tyto požadavky:

1) Její cenné papíry jsou obchodované na burze, vyjma mikro společností.

- Tento bod se týká zhruba 25 největších českých společností, které nefinanční report zveřejňují už od roku 2018, ale podle NFRD. V roce 2025 zveřejní poprvé report nově podle CSRD.

2) Splňuje alespoň dvě ze tří následujících kritérií:

- má minimálně 250 zaměstnanců
- má roční obrát nad 1 240 milionů Kč (50 milionů Euro)
- má bilanční sumu více než 620 milionů Kč (25 milionů Euro)

Tyto firmy vydají svůj první report v roce 2026 za rok 2025.

V roce 2027 zveřejní report kótované malé a střední společnosti s možnou výjimkou na dva roky. A v roce 2028 (s publikováním v roce 2029) povinnost dopadne na mimoevropské skupiny. Jde o firmy s čistým obrátem 150 milionů eur a více a s alespoň jednou dceřinou společností nebo pobočkou v EU.

Veškeré údaje dceřiných společností jsou zahrnuty do konsolidovaného reportu, který zveřejňuje pouze mateřská firma.

S ESG kupředu

Je zřejmé, že role finančních ředitelů se rozvinula nad rámec samotné finanční funkce. Robustní rámec ESG je dalším způsobem, jak mohou inovovat a vytvářet hodnotu pro podniky. Investoři a banky chtějí v dnešním měnícím se světě podporovat firmy, které plánují využít výhod, které jim ESG nabízí. A naopak se distancovat od firem, které s nově rozdanými kartami neumí hrát. Je jen na vás, kterou z nich hodláte být.

Dan Heuer

Dan Heuer je díky své expertíze v oblasti ESG reportingu hlavou aktivit Impact Metrics. Je také zakladatelem sesterské společnosti Fair Venture, která ve firmách vytváří strategie udržitelnosti. Odpovědné podnikání pro něj představuje nejen změnu firemních procesů, ale zejména změnu myšlení, kterou se snaží ve firmách prosazovat. Hledá cesty, jak mohou firmy prosperovat a zároveň být přínosem pro společnost i životní prostředí.

Jak vám mohou ukrást společnost

Jan Roub

V následujícím textu bych se s vámi rád podělil o zkušenost, kterou v textech právních předpisů nevyčtete.

Představte si, že jako člen představenstva (a zástupce majoritního akcionáře) k výzvě minoritního akcionáře svoláte valnou hromadu, na které se neodsouhlasí nic, co minoritní akcionáři chtěli v rámci programu valné hromady prosadit (například odvolání členů představenstva, změnu stanov atd.). Jelikož na valné hromadě nebyly přijaty potřebnou většinou hlasů žádné změny, není důvodu požadovat zápis změn do obchodního rejstříku.

Po několika týdnech nahlédnutí do obchodního rejstříku zjistíte, že jste byl odvolán z představenstva a nahrazen osobou zvolenou minoritním akcionářem a byly přijaty další změny. Ve sbírce listin objevíte zápis podepsaný nově zvoleným členem představenstva, jehož obsah ale neodpovídá skutečnému průběhu valné hromady.

Jakým způsobem lze tohoto neoprávněného stavu dosáhnout?

Nabízí se následující varianty:

- Minoritní akcionář může jednoduše padělat (změnit) obsah zápisu z jednání valné hromady, nechat jej podepsat osobami, které dle zápisu měly být zvoleny do představenstva, případně může padělat převodní smlouvy k akciím či podílům a tvrdit, že se stal jediným (či majoritním akcionářem). Uvedeným jednáním pravděpodobně ale naplní skutkovou podstatu trestného činu (podvodu případně padělání veřejné

listiny), a lze předpokládat, že tento postup nezvolí.

- Alternativně může tvrdit, že hlasy majoritního akcionáře jsou neplatné resp., že se z nějakého důvodu k jeho hlasům nepřihlíží (hlasovací práva jsou „sistována“).

Jaké argumenty může použít pro podporu tohoto tvrzení:

- může tvrdit, že jste jako člen představenstva (a společník) případně jako osoba jednající ve shodě se společníkem porušil povinnosti při výkonu funkce člena statutárního orgánu a za takového stavu nemůžete na valné hromadě hlasovat (ustanovení § 426 Zákona o obchodních korporacích);
- může tvrdit, že majoritní akcionář, v jehož orgánu jste členem (nebo s nímž jednáte ve shodě) nemá podle Zákona o evidenci skutečných majitelů řádně zapsané skutečné majitele, přičemž zákon s tímto nedostatkem spojuje ztrátu práva hlasovat na valné hromadě (ustanovení § 54 Zákona o evidenci skutečných majitelů).



Jak je to možné:

Ačkoliv zásadně nesouhlasíme s možností následujícího postupu, soud provádějící zápis do obchodního rejstříku argumenty o důvodech ztráty hlasovacích práv majoritního akcionáře nezkontroluje a změnu zápisu provede pouze na základě doloženého (obsahově nesporného) zápisu z jednání valné hromady.

Soudní úřednice není schopna (a ani nemůže) posoudit, zda se jedná o obsahově upravený nebo zcela zfalšovaný zápis z jednání valné hromady a podrobně jej nezkontroluje.

Jak to napravit:

Chcete-li dosáhnout nápravy musíte se obrátit na soud s žalobou o neplatnost usnesení valné hromady případně s dalšími žalobami či návrhem na vydání předběžného opatření.

Jste-li akcionář s hlasovacími právy odpovídajícími alespoň 90% všech hlasů, můžete využít procesu **vytěsnění minoritního akcionáře** a zahájit u příslušného soudu proces

tzv. squeeze-outu. Alternativně můžete využít procesu upraveného Zákonem o přeměnách obchodních korporací a **odsouhlasit převod jmění na akcionáře**, průběh řízení je obdobný procesu vytěsnění.

Všechny tyto spory jsou obvykle na roky soudních tahanic a po celou dobu je bohužel členem představenstva nežádoucí zástupce minoritního akcionáře, nepodaří-li se vám cestou předběžného opatření tomuto stavu zabránit.

Jak těmto situacím předcházet:

Za důležité považujeme mít pod kontrolou akcionářskou strukturu vaší společnosti, umět předvídat jednání některých akcionářů, sledovat pravidelně údaje zapisované do obchodního rejstříku a aktualizovat údaje v evidenci skutečných majitelů.

Konečným řešením je vytěsnit minoritní akcionáře v době, kdy ještě máte firmu pod kontrolou, nebo převést jmění na majoritního společníka/akcionáře postupem upraveným v zákoně o přeměnách.

Závěr

Bohužel víme, že jsou „podnikatelé“ a právníci, kteří si na tomto „business modelu“ vybudovali zdroj příjmů s cílem nikoliv (obvykle) vaši firmu zničit, ale „něco stranou vydělat“.

Zápisu nepravdivých údajů do obchodního rejstříku nelze zcela zabránit a je tak na vás a vašich poradcích umět tyto případy eliminovat, ideálně ještě před jejich vznikem.

Stopku těmto metodám by dala přísnější legislativa v oblasti rejstříkového řízení, nic obdobného český parlament, ale na program v nejbližším období k projednání nemá.

Jan Roub

Jan Roub vystudoval Právnickou fakultu Západočeské Univerzity v Plzni. Jako zakládající a řídící advokát advokátní kanceláře ROSE Europe s.r.o., která je součástí mezinárodní poradenské skupiny Accace, získal bohaté zkušenosti v oblastech budování značky, business developmentu a marketingu, zkušenosti s vedením a budováním poradenské firmy a při poskytování interních a klientských právních služeb v regionu střední a východní Evropy. V průběhu své praxe získal bohaté zkušenosti v oblastech obchodního a občanského práva, práva nemovitostí, daňového a korporátního práva a v oblasti M&A, a to především jako řídící advokát Accace Legal, in-house právník a advokát v Sekyra Group a senior advokát v advokátní kanceláři HAVEL & PARTNERS.



Intelligentní automatizace:

Klíč k udržení náskoku před konkurencí

Martin Prokeš

Jakožto lidé z oblasti financí se pravděpodobně často potýkáte se záplavou manuální práce. Ať už jde o zpracování faktur, přípravu daňových přiznání nebo generování finančních výkazů, tyto úkoly jsou často časově náročné a náchylné k chybám. Právě zde přichází na pomoc robotická automatizace procesů (RPA) a ve spojení s dalšími nástroji – inteligentní automatizace.

Představte si, že by vaše účetní oddělení mohlo zpracovat stovky faktur denně bez jediné chyby. Nebo že by vaše finanční reporty byly připraveny během minut, nikoliv hodin, a měli jste je připravené už před příchodem do práce. A co kdybyste mohli věnovat více času strategickému plánování místo rutinních úkolů? To vše je díky automatizaci procesů možné.

Jak se zorientovat v možnostech automatizace?

Na trhu existuje několik přístupů k automatizaci procesů. Hlavní rozdíly spočívají v míře autonomie, komplexnosti a možnostech řešení. Pojďme se podívat na dva hlavní směry – RPA a asistovaná automatizace. Zatímco RPA je navrženo pro plně autonomní provoz, asistovaná automatizace umožňuje pružnější interakci mezi robotem a člověkem. RPA je vhodnější pro rozsáhlé, standardizované procesy probíhající bez zásahu člověka. Zatímco asistovaná automatizace nabízí větší flexibilitu pro procesy, které mohou vyžadovat občasný lidský zásah nebo rozhodnutí.

1. RPA – Robotic Process Automation (např. Blue Prism, UI Path, Automation Anywhere):

Ideální pro: Velké organizace s komplexními, často se opakujícími činnostmi.

Výhody: Schopnost zpracovat velké objemy dat, integrace s různými systémy, plně autonomní provoz, široké možnosti nastavení a přizpůsobení požadavkům klienta. Rozsáhlý „ekosystém“ kolem jednotlivých RPA nástrojů umožňující rozšíření funkcionality o další možnosti a stabilní uživatelská základna pro sdílení zkušeností.

Nevýhody: Vyšší počáteční investice, potřeba technických znalostí pro správu. Potřeba expertního týmu.

2. Asistovaná automatizace (např. Automation Dock, UI Path, Power Automate):

Ideální pro: Menší a střední firmy, jednodušší procesy vyžadující občasnou lidskou interakci.

Výhody: Nižší vstupní náklady, jednodušší implementace, flexibilita, snazší spolupráce člověka a robota.

Podcast CAFIN TALKS: Průvodce robotickou automatizací

„Na to začít s RPA není nikdy pozdě. Ve chvíli, kdy děláte ve firmě nějaké rutinní činnosti, a nemusí to být tisíc transakcí denně, ale může to být několikrát do měsíce. Tak pokud si chcete ušetřit práci s takovýmito procesy, RPA je přesně nástroj pro vás.“ „Při zavádění automatizace je zásadní mít po boku zkušeného a spolehlivého partnera, který vás bezpečně provede celým procesem,“ uvádí Zdeněk Kabátek, jednatel společnosti NEOOPS.



Nevýhody: Omezená využitelnost pro velmi rozsáhlé a komplexní procesy.

Klíčové otázky pro rozhodování:

Při zvažování, zda vůbec začít s automatizací, je důležité si položit několik otázek, které vám pomohou lépe pochopit vaše potřeby a vybrat nejvhodnější řešení pro vaši firmu:

1. Jaký je rozsah vašich procesů? Zpracováváte tisíce transakcí denně, nebo několik měsíčně?

Objem transakcí je klíčovým faktorem při výběru vhodného řešení. Zatímco pro velké objemy dat může být komplexní RPA systém ekonomicky výhodný, pro menší množství operací to tak být nemusí. Zvažte nejen současný objem, ale i předpokládaný růst v následujících letech. RPA se vyplatí i při menším množství transakcí, pokud jsou časově náročné nebo vyžadují vysokou přesnost.

2. Máte interní IT tým schopný spravovat komplexní RPA řešení?

RPA implementace může být technologicky náročná. Pokud nemáte vlastní IT oddělení,

nebude za současné situace na trhu snadné zajistit si interně spolehlivé a stabilní oddělení. Může být vhodné zvážit RPA outsourcing. Externí podpora vám umožní snížit nároky na interní IT tým a soustředit se na klíčové činnosti.

3. Jaká je vaše rozpočtová flexibilita pro počáteční investici?

Náklady na automatizaci se mohou výrazně lišit podle zvoleného řešení. Důležité je započítat nejen přímé náklady na technologii, ale i náklady na školení, údržbu a případné úpravy procesů. Zvažte také očekávanou návratnost investice (ROI) – často se počáteční investice vrátí již během prvního roku provozu.

4. Potřebujete automatizovat procesy, které vyžadují lidský úsudek, nebo čistě rutinní úkoly?

Toto je zásadní otázka pro výběr správné technologie. Rutinní, dobře definované procesy jsou ideální pro klasické RPA řešení. Některé procesy mohou vyžadovat hybridní přístup, kde robot zpracovává rutinní části a člověk se věnuje složitějším rozhodnutím. Správná identifikace typu procesů vám pomůže vybrat neefektivnější řešení.

Příklad z praxe: Samofakturace v SAP (Řešení pomocí Blue Prism)

Klientem je Centrum sdílených služeb (SSC) německého výrobního koncernu. Je požadováno zpracování několika desítek faktur denně.

1. Robot automaticky zpracovává faktury za dané období.
2. Připojí se k systému samofakturace (self-billingu) v SAP a získá potřebné údaje.
3. Přistoupí k příslušným objednávkám a porovná je s fakturami.
4. Kontroluje shodu v ceně a množství mezi objednávkou a fakturou.
5. Pokud zjistí nesrovnalost, případ předá na manuální zpracování.

Tento automatizovaný proces nejen šetří čas, ale také minimalizuje lidské chyby při zpracování faktur. Díky rychlé detekci nesrovnalostí umožňuje včasné řešení problémů, což může vést k lepším vztahům s dodavateli a efektivnějšímu řízení cash flow.

Příklad z praxe: Zpracování DPH (Řešení pomocí Automation Dock)

Klientem je účetní kancelář, která zpracovává DPH pro desítky klientů měsíčně. Proces zahrnuje stahování dat z účetního softwaru, kontrolu správnosti, výpočet daňové povinnosti a komunikaci s klienty.

1. Robot se přihlásí do účetního softwaru POHODA.
2. Proveďte sérii kontrol a vytvoří potřebné dokumenty.
3. Spočítá daňovou povinnost.
4. V případě úspěšné kontroly odešle email klientovi s platebními instrukcemi.
5. Pokud se vyskytne problém, informuje emailem zodpovědnou osobu pro vyřešení.

Výsledek: Proces, který při manuálním zpracování trval hodiny, je nyní dokončen během několika minut, s minimální chybou a konstantní kvalitou.

Jak se připravit na využití automatizace ve vaší firmě?

1. **Stanovení cílů:**
 - Definujte, čeho chcete automatizací dosáhnout (úspora času, snížení chyb, zlepšení compliance).
 - Určete klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro měření úspěchu.
2. **Analýza procesů:**
 - Identifikujte procesy, které jsou časově náročné a opakující se.
 - Posuďte, zda se procesy nebo pravidla nemění příliš často a jsou dobře zdokumentované.
3. **Výběr správného řešení:**
 - Zvažte různé možnosti automatizace a vyberte tu, která nejlépe odpovídá vašim potřebám a rozpočtu.
 - Nezapomeňte na škálovatelnost – řešení by mělo růst s vaším podnikáním.
4. **Bezpečnost a ochrana dat:**
 - Důkladně prověřte bezpečnostní standardy poskytovatele automatizačního řešení.
 - Nastavte jasná pravidla pro přístupová práva a kontrolní mechanismy u automatizovaných procesů.
 - Zajistěte soulad s regulacemi pro vaše odvětví a interními bezpečnostními pravidly.

- Implementujte systém pro monitoring a audit automatizovaných operací.

5. Příprava týmu:

- Komunikujte změny se zaměstnanci a vysvětlete jim přínosy automatizace.
- Zajistěte potřebná školení pro ty, kteří budou s automatizovanými procesy pracovat.

6. Pilotní projekt:

- Začněte s menším, dobře definovaným procesem.
- Vyhodnoťte výsledky a poučte se z nich před rozsáhlejší automatizací.

7. Kontinuální zlepšování:

- Pravidelně hodnotte výkonnost automatizovaných procesů.
- Buďte připraveni procesy udržovat, upravovat a optimalizovat.

Budoucnost: AI a RPA

Zatímco RPA je vhodným nástrojem pro automatizaci jasně definovaných procesů, umělá inteligence (AI) otevírá dveře k automatizaci složitějších úkolů. Je však potřeba zdůraznit, že předpokladem pro efektivní využití AI společně s RPA jsou standardizované procesy. Využití AI u procesů, které nejsou dobře definované, může vést k neefektivitě a potenciálně i k závažným chybám. Doporučený postup je nejprve standardizovat a optimalizovat vaše procesy pomocí RPA. Jakmile máte stabilní a efektivní RPA procesy, můžete začít uvažovat o rozšíření stávajících procesů pomocí AI technologie pro další vylepšování oblasti automatizace ve firmě.



Martin Prokeš

Martin působí jako senior developer platformy Blue Prism ve společnosti NEOOPS, s více než 20 lety zkušeností v IT a 8 lety specializace na RPA (robotickou procesní automatizaci). Martin se podílel na mnoha úspěšných projektech automatizace napříč různými sektory. NEOOPS je průkopníkem v oblasti robotické procesní automatizace (RPA) v navrhování a implementaci řešení pro efektivnější řízení firemních procesů s desítkami úspěšných realizací. Společnost s důrazem na inovativní přístup a důkladnou znalost technologií, nabízí komplexní služby v oblasti RPA, zejména s využitím platformy Blue Prism, jako autorizovaný partner a školitel. Současně vyvinul vlastní nástroj Automation Dock, který umožňuje využití RPA i pro malé a střední firmy – pro méně komplexní procesy.

Příklad RPA + AI procesu: Automatizace zpracování faktur

1. RPA robot monitoruje sdílenou složku pro nové faktury.
2. Faktury jsou odeslány AI systému pro automatické vytěžení klíčových informací.
3. Robot na základě vytěžených dat roztrídí faktury do příslušných složek.
4. Vytěžená data jsou zapsána do účetního systému nebo Excel souboru.
5. Robot odešle potvrzení o zpracování e-mailem.

Tento hybridní přístup kombinující RPA a AI představuje budoucnost automatizace ve financích, umožňující zpracování i těch nej-složitějších dokumentů a procesů.

Závěrem

Inteligentní automatizace dnes představuje zásadní nástroj, který podnikům umožňuje nejen zefektivnit procesy, ale také udržet si náskok před konkurencí. Automatizace ve financích není jen o technologii, je o transformaci způsobu práce. Se správným přístupem a partnery můžete dramaticky zvýšit efektivitu vašeho finančního oddělení, minimalizovat chyby a uvolnit potenciál vašeho týmu pro strategické úkoly a péči o klienty. Tyto technologie jsou klíčem pro firmy, které chtějí růst v dynamickém tržním prostředí a posílit svou stabilitu.

Z VŠE do NATO

Zuzana Jankovská

Zuzana je třetí finalistkou loňského ročníku soutěže FINdiplomka, kde se umístila na 3. místě. O čem její práce pojednává a kam směřuje svoji profesní kariéru se dočtete v následujícím rozhovoru.

Co vás přimělo k tomu přihlásit svou práci do soutěže FINdiplomka 2023?

K účasti mě přivedl můj vedoucí práce, Ing. Martin Potančok, Ph.D., který s CAFIN spolupracuje. Díky tomu věděl o existenci FINdiplomky a poradil mi se přihlásit.

„Mě skutečně lákala myšlenka vytvořit něco, co se nezaloží do šuplíku a bude mít skutečný dopad.“

Co vás inspirovalo k výběru tématu diplomové práce?

Řekla bych, že to byl hlavně důraz pana doc. Ing. Oty Novotného, Ph.D., garanta mého magisterského oboru (Informační systémy a technologie – Business Intelligence), na propojování školních znalostí s reálnými projekty a jeho rady, abychom si z diplomového projektu odnesli co nejvíce, a tak se nebáli pustit se do složitějších problémů. Mě skutečně lákala myšlenka vytvořit něco, co se nezaloží do šuplíku a bude mít skutečný dopad, tak jsem si zvolila nabízené téma, pro které zástupci ze Škoda Auto poptávali akademickou spolupráci. Sice pro mě v tu chvíli byl finanční controlling vzdálený, ale následně jsem se do něj ponořila v rámci téměř 1,5roční spolupráce.

Můžete prosím našim čtenářům diplomovou práci krátce představit?

Cílem mé práce byla optimalizace odchylkových analýz pro finanční controlling ve Škoda Auto, a to pomocí vytvoření nové jednotné a flexibilní metodiky, která by byla přenositelná mezi různými controllingovými odděleními, a návrhu reportingového řešení pro vizualizaci a interpretaci odchylek napočítaných podle vytvořené metodiky.

Téma vzniklo díky potřebě Škoda Auto sjednotit metodiky odchylkových analýz, a přitom využít svůj unikátní přístup, který jde oproti známým metodikám více do detailu, s ambicí zjistit skutečné důvody odchylek a na základě těchto zjištění tvořit datově podložená rozhodnutí. Společně s týmem zástupců z finančního controllingu a externího konzultanta jsme vytvářeli návrh nové jednotné metodiky, která nepopisuje jen odchylky cen, objemů, či produktového mixu, ale míří více do hloubky na vlivy změn v poměrech vlastností produktů, např. motorů, modelů apod. Moji individuální práci pak tvořila aplikace metodiky na reálná data a návrh interaktivního analytického řešení v Power BI pro vizualizaci a interpretaci odchylek, jejich vlivů a korelací mezi nimi.

Potýkala jste se při psaní práce s nějakými překážkami?

Ano, s mnoha. Téma odchylkových analýz a rozpad odchylky na takový detail, v jakém jsme je potřebovali sledovat a o kterém zatím nepojednávaly žádné dostupné zdroje, se ukázalo být velmi složité. Zároveň hlavním problémem bylo tuto komplexitu zvládnout interpretovat



„Bylo to vystoupení z komfortní zóny, ale nakonec jsem ocenila, že můj diplomový projekt oplýval výzvami.“

tak jednoduše, aby nevznikaly žádné pochyby o metodice výpočtů. K jejímu odsouhlasení byly totiž potřeba souhlasy všech vedoucích oddělení finančního controllingu, jejichž metodiky bylo potřeba sjednotit. Paradoxně pak celý návrh interaktivního reportingu, ke kterému jsem jako studentka technického oboru práci

směřovala, byl i včetně všech transformací dat po fázi optimalizace metodiky ta nejtěžší část.

V čem pro vás osobně měla práce největší přínos?

Určitě hlavně ve spolupráci se skvělým a zkušeným týmem a poté v možnosti samostatně vypracovat datovou část projektu od dat po validované interaktivní reporty. Bylo to vystoupení z komfortní zóny, ale nakonec jsem ocenila, že můj diplomový projekt oplýval výzvami, které mě vybavily cennými zkušenostmi do budoucna. Sice jsem dříve pracovala na reálných projektech v rámci stáží a práce při studiu, ale tady jsem se dostala k úplně novému tématu, které dodalo mému analytickému oboru nový rozměr, a bylo pro mě zajímavé ho objevovat.

V rámci soutěže FINdiplomka jste získala certifikát osobního členství CAFIN. Už jste využila nějaké z výhod členství, například účast na nějaké CAFIN akci? Případně se na nějakou akci chystáte?

Momentálně se velmi těším na konferenci IT pro FINANCE, která je mi tématem vzhledem k mému zaměření zatím ze všech akcí nejbližší.

Co v současné době děláte – jaké je vaše povolání? Co pro vás je/bylo rozhodujícím parametrem ve výběru a kam byste ráda směřovala svoji pracovní kariéru?

Po studiu jsem působila jako Business Intelligence Analytik / Data Engineer v konzultační společnosti Billigence, kterou jsem si vybrala jak kvůli možnosti kontinuálního seberozvoje, tak i kvůli vidině zajímavých projektů a velkých výzev. Nyní mě ale čeká velká kariérní změna, také motivovaná výzvami, ale i touhou po vyšším smyslu a mezinárodním vlivu, a to možnost pracovat v oblasti Data Science & Innovation v NATO, což je v současnosti kompasem mé pracovní kariéry.

Ing. Zuzana Jankovská

Zuzana je absolventkou FIS VŠE a už během studia nabírala pracovní i jiné zkušenosti v různých firmách v Praze i na půlroční stáži a univerzitních výjezdech v zahraničí. Poslední rok strávila v konzultační společnosti Billigence jako BI analytik / data engineer, ale zanedlouho se bude věnovat oblasti Data Science & Innovation v NATO. Ve volném čase ráda sportuje (jóga, lezení, ad.), čte nebo se učí hrát na hudební nástroje, od violoncella po bicí.

Ženy ve vedení společnosti

Michaela Konečná

Česká republika ohledně počtu žen zastoupených v řídicích orgánech společností zaostává za celosvětovým i evropským průměrem. Na starém kontinentu patříme mezi země, jež zatím nepřijaly úpravu kvót pro zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích. Můžeme očekávat změnu? A pokud ano, kdy by k ní mělo dojít?

K evropským státům s nejvyšším podílem žen v čele společností se řadí Francie či Norsko – tamní zákony zavedly kvóty pro obchodní společnosti vyžadující alespoň 40% zastoupení mužů a žen. Ani v Česku se však na genderovou rovnost zcela nerezignovalo a v roce 2021 byla přijata Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030, navazující na strategii z let 2014–2020. Mezi hlavní otázky patří nerovnost na trhu práce, ekonomické diference včetně rozdílu v průměrných příjmech, nízké zastoupení žen v rozhodovacích pozicích nebo stereotypní rozdělení rolí v péči o domácnost a rodinu. Dokument není právně vymahatelný a zůstává spíše nasměrováním k budoucímu vývoji. Vychází například z Listiny základních práv a svobod či antidiskriminačního zákona, které na danou problematiku také dopadají.

Evropská právní úprava

Ani z mezinárodního hlediska není rovnoprávnost žen a mužů v právní úpravě novinkou. Obdobné myšlenky zahrnuje Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen, Evropská úmluva o ochraně lidských práv,



Listina základních práv EU či Evropská sociální charta. Předloni byla navíc přijata směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2381 o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kótovaných společností a o souvisejících opatřeních. Zajímavostí je, že Evropská komise návrh směrnice poprvé předložila již v roce 2012 a pak se téměř dekádu projednával v Radě.

Účel směrnice spočívá v dosažení vyváženějšího zastoupení žen a mužů mezi členy orgánů kótovaných společností. Tedy těch, jejichž akcie jsou v jednom nebo více členských státech přijaty k obchodování na regulovaném trhu, avšak s vyloučením malých a středních podniků (společnosti do 250 zaměstnanců, jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy celkově nepřesahuje 43 milionů EUR). Směrnice zavádí pro členské státy povinnost do 30. 6. 2026 zajistit, aby se na kótované společnosti vztahoval jeden z těchto cílů:

- osoby nedostatečně zastoupeného pohlaví budou zastávat nejméně 40 % míst nevýkonných členů jejich orgánů, přičemž nevýkonným členem se v monistickém systému míní nevýkonný člen správního orgánu a v dualistickém systému člen dozorčího orgánu;
- osoby nedostatečně zastoupeného pohlaví zastávají nejméně 33 % všech míst v jejich

orgánech, ať jde o výkonné nebo nevýkonné členy orgánu.

U malých a středních podniků mají být stanoveny individuální kvantitativní cíle ke zlepšení genderové vyváženosti mezi výkonnými členy jejich orgánů, a to opět nejpozději k 30. 6. 2026.

Novinky pro společnosti

Při výběru kandidátů na místa členů orgánů společností by měl být mezi stejně kvalifikovanými upřednostněn kandidát nedostatečně zastoupeného pohlaví. To nemusí znamenat, že vždy půjde o ženy – pravidla platí pro obě pohlaví. Členské státy musí přijmout taková opatření, aby bylo uvedených cílů včas dosaženo, včetně odpovídajících úprav pro neúspěšného kandidáta pro zajištění řádné možnosti bránit se vůči protiprávnímu postupu.

Kótované společnosti budou povinny jednou ročně předkládat příslušným orgánům informace o přijatých opatřeních, naplňování směrnice a zastoupení mužů a žen ve svých orgánech. Tyto informace dále uveřejní na svých webech. Informační povinnost platí i při nedodržení cílů – pak musí sdělení obsahovat odůvodnění, proč se tak stalo a jaká proti tomu budou přijata opatření.

Na členských státech je určit subjekt odpovědný za analýzu, monitorování a prosazování genderové vyváženosti v orgánech společností. Členské státy také samy určí dostatečně účinné, přiměřené a odrazující sankce za nedodržování stanovených cílů a způsob jejich vymáhání. Mohou mít povahu pokuty či pravomoci zneplatnit rozhodnutí o výběru členů orgánů společnosti.

Tuzemský zákon za dveřmi

Provedení směrnice do vnitrostátního práva má proběhnout do 28. 12. 2024. Česká republika proto v únoru 2024 představila návrh

zákona, kterým se mění některé zákony v souvislosti s podporou vyváženého zastoupení žen a mužů ve vedoucích orgánech některých emitentů. Ke změně dojde zejména v zákoně o podnikání na kapitálovém trhu, do něhož má být vložena část třináctá, která přebírá znění směrnice.

Členské státy mohou upravit kvóty stanovené směrnicí přísněji, ovšem Česko tuto možnost nevyužilo. Návrh dále obsahuje vymezení přešupků při neplnění stanovených povinností. Sem patří mj. situace, kdy výroční finanční zpráva emitenta neobsahuje informace o zastoupení žen a mužů mezi členy vedoucího orgánu, emitent nestanovil cíl vyváženého zastoupení žen a mužů mezi členy vedoucího orgánu, nevedl na internetových stránkách povinné informace nebo porušil při výběru kandidáta na člena vedoucího orgánu stanovené povinnosti. Sankcí by měla být pokuta do 1 000 000 Kč. Návrh však počítá i s úpravou dalších zákonů – například antidiskriminačního zákona nebo občanského soudního řádu. Ačkoliv byla účinnost plánována na 28. 12. 2024, zákon stále neprošel celým legislativním procesem a jeho podoba se od té stávající může lišit vlivem pozměňovacích návrhů. Vláda návrh schválila 12. 6. 2024, poté byl předložen Poslanecké sněmovně, kde již proběhlo 2. čtení.

Přes všechny problémy znamená nastíněná změna významné posílení žen ve vedoucích pozicích. Ženy mohou přinést do světa tvrdého obchodu trochu pochopení, porozumění a vyjednávání, snad i kompromisů, které mohou posílit obchodní vztahy a snížit riziko vzniku sporů. Zůstává ale pravdou, že mnoho schopných žen o vedoucí posty nestojí, respektive nejsou ochotné zastávat příslušné pozice na úkor rodiny. Část odborné veřejnosti se také obává, že bude docházet k pozitivní diskriminaci za účelem plnění kvót. Pravdu ovšem ukáže až praxe a postoj, jenž společnost vůči plánovaným změnám zaujme.

Mgr. Michaela Konečná

Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity a je držitelkou certifikátu pro specialisty na agendu insolvenčních řízení. Má zkušenosti ze tří advokátních kanceláří zaměřených na podnikatelskou klientelu, ve své praxi se primárně zabývá oblastí pohledávek či ochrany osobních údajů a vybranými aspekty pracovního práva.

Vybudujte důvěru ve svá finanční data prostřednictvím datové transparentnosti

Michal Ventruba



Finanční lídři jsou neustále pod tlakem, aby přijímali informovaná rozhodnutí. Mnoho organizací se považuje za datově řízené, aniž by však svá data měla reálně pod kontrolou. Klíčem k úspěchu není jen snadný přístup (jehož správa je také zásadní) k datům, ale jejich pochopení, respektive skutečná znalost toho, odkud data pocházejí, jak jsou propojena a zda jim lze důvěřovat. Transparentnost dat je klíčovým prvkem, který překonává propast mezi pouhými čísly a využitelnými poznatky.

Nesrovnalosti v datech a KPIs?

Představte si tento scénář: controllingový tým vykazuje pokles celkové ziskovosti společnosti, zatímco obchodní oddělení hlásí za stejné období nárůst prodeje a plní plán. Vystává otázka, kdo má pravdu, nebo je nutné pochopit, proč se tyto dva zdánlivě neslučitelné výsledky mohou současně vyskytnout. Tento problém může být způsoben rozdíly v datech, ale často jde i o nepochopení nebo chybné interpretace dostupných informací. Zásadní otázkou tedy není, kdo se mylí, ale jak je zajištěna kvalita

a transparentnost dat a zda existuje společné porozumění terminologii napříč odděleními. Nesprávné pochopení a výklad dat je totiž jednou z nejčastějších výzev, s nimiž firmy bojují.

Velký problém v takové situaci představuje právě terminologie. Aby si lidé ve firmě skutečně rozuměli a mluvili „jedním jazykem“, je nezbytné, aby byly termíny jasně definované. Finanční analytik si pod pojmem „ziskovost“ může představit specifický report s konkrétními daty, která vypočítal, například čistý zisk po odečtení nákladů. Na druhé straně obchodník může chápat „ziskovost“ ve smyslu růstu

prodeje nebo obrátu a považovat ji za známku úspěchu, což je sice platné, ale odlišné pojetí. Z tohoto pohledu mají oba pravdu, avšak bez centrálně definované terminologie dochází k nedorozuměním. Je třeba mít jasně definováno, co konkrétně znamená „ziskovost produktu“ – včetně popisu a složení tohoto ukazatele, který bude přístupný i obchodním týmům.

Když se obchodní reporty a finanční KPIs (klíčové ukazatele výkonnosti) neshodují, vytváří to zmatek nejen pro management, a to znamená spoustu času a zbytečně vynaložených nákladů u všech dotčených útvarů na „vyjasňování“, rekonsiliace, a když se to náhodou podaří, tak vše může další měsíc začít znovu.

Řešení? Datový katalog pro finance

Odpovědí na tento složitý problém je implementace tzv. datového katalogu, který dnes i s využitím AI přinese základ budoucí transparentnosti celého datového prostředí společnosti. Nikdy se ale nejedená o jednorázový projekt. Je potřeba si uvědomit, že data jsou hodnotným aktivem, o které je potřeba se kontinuálně starat. Pro finanční ředitele a vedoucí finanční pracovníky není datový katalog jen dalším technickým nástrojem, nebo by alespoň při řádném používání neměl být. Funguje jako průvodce, který pomáhá finančním týmům dokumentovat datový svět, sledovat, jak jsou vzájemně metriky a KPIs propojeny, ale hlavně je komunikačním nástrojem, který jim umožní

„Nesprávné pochopení a výklad dat je totiž jednou z nejčastějších výzev, s nimiž firmy bojují.“

na jednom místě sjednotit, publikovat a udržovat terminologii používanou pro finanční řízení. Terminologii umožní propojit s konkrétními osobami, které jsou za ni odpovědné.

S jasně popsanou terminologií a definovaným obsahem vytváří katalog základní „překladový slovník“, který umožní lidem ve firmě mluvit „jedním jazykem.“ I přesto, že ve firmě

„Popsaná a propojená data dávají vzniknout transparentnosti, která umožňuje lepší pochopení dat napříč celou firmou.“

všichni mluví česky, různé pojmy chápou jinak a neznamenaají pro ně to samé, a tak dochází k podstatným nedorozuměním při čtení informací z reportů. Například „výnosy“ nebo „obrat“ u obchodníka se nerovná „zisk“; aby se došlo ke skutečnému zisku, musí být započítány i náklady, které mohou být jak přímé, tak nepřímé, případně i rizikové přírůstky atd. Popsaná a propojená data dávají vzniknout transparentnosti, která umožňuje lepší pochopení dat napříč celou firmou.

Důvěra v čísla

Tato transparentnost je nezbytná, aby kontroloři a analytici mohli s jistotou prokázat správnost svých reportů a vysvětlit je i kolegům z jiných útvarů. Bez tohoto jednotného pohledu se často musí rozhodovat na základě domněnek, což zvyšuje riziko chyb a vede k nesouladu ve výkladu dat.

Pokud rozhodnutí vychází z neověřených dat, podporuje to špatnou datovou kulturu, kde se týmy spoléhají na neúplné informace. Taková praxe nejen podkopává důvěru v data, ale vede i k váhání při jejich využívání pro klíčová rozhodnutí. Důsledkem je vznik nepřesných obchodních výsledků (nesprávné strategie, nevhodné investice či ztracené příležitosti pro růst).

Zavedení transparentního datového katalogu v praxi znamená méně sporů o to, či data jsou správná, a více času věnovaného strategickým úkolům. CFO a generální ředitelé tak mohou mít jistotu, že jejich reporty přesně odrážejí finanční výkonnost organizace, zatímco IT ředitelé a datoví analytici zajistí, že data plynou konzistentně a bez ztráty integrity napříč systémy.

Budování důvěry prostřednictvím transparentnosti

Nejen pro obchodní lídry, ale pro všechny zaměstnance by neměla být důvěra v data luxusem. Je to nezbytnost. Kromě jednotného pohledu na data poskytuje datový katalog také něco jako „výkladové slovníky“, které usnadňují komunikaci napříč firmou. Ačkoliv všichni mluvíme stejným jazykem, v rámci firmy se setkáváme se specialisty na finance, techniku, rizika, nebo obchod a každý potřebuje data pro svou efektivní práci. Aby byla data skutečně srozumitelná pro všechny, je důležité, aby byla správně a srozumitelně popsána v datových a business slovnících přístupných všem uživatelům, kteří je využívají.

Na rozdíl od přístupu, kdy správu dat zajišťuje pouze úzká skupina expertů, je efektivnější, pokud do procesu vstupuje přirozeně celá datová komunita. Ať už jde o obchodníky, manažery nebo analytiku, každý může přispět svými připomínkami nebo návrhy úprav definic a termínů ve své specifické oblasti. Tento otevřený přístup, pro který je Dawiso navrženo, umožňuje vytvořit ve firmě skutečně živý systém správy dat, kde terminologie odpovídá potřebám a znalostem všech uživatelů. Výsledkem je transparentní prostředí,

„Kromě jednotného pohledu na data poskytuje datový katalog také něco jako „výkladové slovníky“, které usnadňují komunikaci napříč firmou.“

které podporuje důvěru v data a společné porozumění.

Transparentnost dat je nejen o porozumění vlastním datům do detailu, ale zejména umožní porozumět si navzájem napříč celou firmou, ušetřit čas a náklady na vzájemné vyjasňování nekonzistencí, a nakonec tak dostat data reálně pod kontrolu a stát se opravdu organizací datově řízenou.

Investování do transparentnosti dat je základem krokem ke skutečné transformaci organizace, kde čísla nejsou jen metriky, ale jsou reálným aktivem vedoucím k růstu, využití příležitostí a dlouhodobému úspěchu společnosti.

Ing. Michal Ventruba

Michal Ventruba je CEO a zakladatelem společnosti UD4D, která vznikla v roce 2013. Navázal tak na své bohaté zkušenosti z bankovního sektoru, kde vybudoval komplexní BI prostředí oceněné prestižní Gartner BI Excellence Award. Mimoto je i jednatelem dceřiné společnosti Dawiso, která zákazníkům poskytuje vlastní unikátní data governance platformu.

Svoji kariéru zahájil v roce 1992 v Komerční bance, kde působil na různých pozicích zaměřených na práci s daty. Pracoval jako analytik v útvaru Strategie banky, po vstupu banky na burzu vedl oddělení Investor Relations, zastával funkci zástupce ředitele Top Corporate divize, řídil Centrální kontroloving banky a více než deset let vedl útvar Informačního managementu, Datového skladu a Manažerských systémů. V roce 2013 se rozhodl odejít z Komerční banky a své zkušenosti nabídnout dalším firmám prostřednictvím UD4D.

Vliv (ro)botů a AI na vnímání výsledků hospodaření amerických firem

Jan Hanousek

V prostředí sociálních sítí hraje interakce a popularita tvůrců jednotlivých příspěvků vysokou roli. Influenceři mají často statisíce sledujících a jich příspěvky/postoje/hodnocení ovlivňují jak obecný komunikační prostor, tak se stávají i účinným marketingovým nástrojem. Je nutné si uvědomit, že i popularita na sociálních sítích se dá koupit, existují firmy, které dokáží zajistit sledování příspěvků (followers), oblíbenost (srdíčka, zvonečky, likes) i přeposílání a šíření příspěvků dále za nízké náklady. Popularita tak nemusí být skutečná, nebo alespoň u zrodu popularity se dá využít „umělých“ účtů k vytvoření trendu a přilákání skutečných uživatelů sociálních sítí. Budování popularity pomocí umělých účtů je navíc podporováno třídou softwaru, který napodobuje lidskou komunikaci, běžně označovanou jako „boti“ (roboti).



Založeno na výsledcích výzkumu: Hanousek Jr., Jan and Hanousek, Jan and Sokolov, Konstantin, X Bots and Earnings Announcements (March 18, 2024).

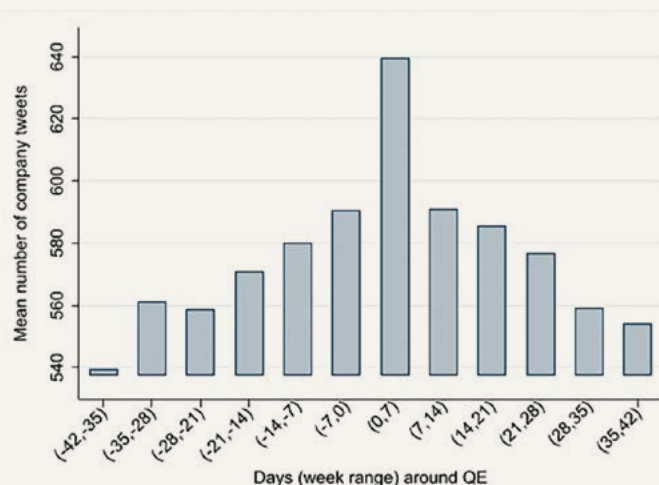
Četné studie ukazují, že (ro)boti mohou být zneužití jako zbraň k manipulaci voleb, zesilování zadaných narativů, dezinformování a ovlivňování veřejnosti (Bessi a Ferrara, 2016; Ferrara, 2017; Broniatowski a kol., 2018; Stella et al., 2018). Moderní (ro)boti disponují „inteligencí“ potřebnou k automatickému zapojení do přirozených konverzací (Assenmacher et al., 2020). Široká dostupnost a snížené náklady na nástroje umělé inteligence, jakož i snadná implementace (Brundage et al., 2018; Weidinger et al., 2022), vede k vysoké míře přijetí botů na sociálních sítích (Yang and Menczer, 2023). Využití botů a falešných účtů v podnikovém a finančním sektoru je zatím málo sledované, ačkoliv si stále větší množství firem uvědomuje sílu sociálních médií a začíná je v rostoucí míře využívat jak k propagaci produktů, tak i k šíření firemních zpráv a informací mezi investory. Firmy jsou ochotny platit za svoji popularitu přes nové sledující a často zaplatit až 20 000 dolarů za jediný tweet/post influencera, aby propagovaly svůj obraz na sociálních sítích (Confessore et al., 2018).

V našem výzkumu jsme se zaměřili na aktivitu a vliv botů kolem pravidelných čtvrtletních oznámení o příjmech významných veřejně obchodovaných společností v USA. Naše data pocházejí z oficiálních $\mathbb{X}$ (Twitter) firemních účtů společností z indexu S&P 500. Použili jsme dostupné prostředí API nabízené platformou $\mathbb{X}$, abychom získali všechny původní tweety a identifikovali uživatele s „likes“ a „retweets“.¹

Poznamenejme, že v dubnu 2013 Komise pro cenné papíry a burzy (SEC) povolila firmám kótovaným v USA zveřejňovat informace prostřednictvím sociálních médií (SEC, 2013). Jako začátek vzorku proto používáme 1. duben 2013 a sběr dat ukončíme 31. prosince 2022. Výsledný vzorek obsahuje 23 451 unikátních tweetů od 294 firem z indexu S&P 500 s oficiálními účty $\mathbb{X}$. Pro dobrou představu, Obrázek 1 ukazuje, že firemní účty $\mathbb{X}$ zaznamenávají vždy celkový nárůst aktivity v souvislosti o příjmech (Obrázek 1).

Obrázek 1 ukazuje, že firemní účty $\mathbb{X}$ zaznamenávají vždy celkový nárůst aktivity v souvislosti se čtvrtletními oznámeními o příjmech.

Obrázek 1: Počet tweetů společnosti kolem oznámení čtvrtletních výsledků hospodaření. Obrázek obsahuje celkový počet týdenních tweetů společnosti kolem čtvrtletních oznámení (QE). Čísla v závorkách určují týden intervalem ve dnech. Dny se znaménkem mínus označují dny před QE a dny se znaménkem plus odpovídají dny po QE. Například (-7; 0) označuje týden před QE, (0; 7) představuje týden po zisku atd.



Pro detailní výsledky a analýzu dopadů aktivity botů na budoucí chování investorů a analytiků, včetně jednotlivých detailních výpočtů odkazujeme na náš původní článek. Zde bychom jen chtěli shrnout významné výsledky.

Především se ukazuje, že boti jako takoví hrají mezi investory rozdělovací roli a polarizují je, podobně jako se děje v jiných oblastech veřejného prostoru. Například zvýšení aktivity botů o 1 % obvykle vede ke zvýšení směrodatné odchylky výnosů o 0,73 % a zvýšení abnormálního objemu o 3,57 %. Aktivita botů hraje roli jak v týdnu před oznámením výsledků, tak v týdnu poté, přičemž aktivita botů zvyšuje volatilitu a objem v obou obdobích. Navíc jsme zjistili, že vliv aktivity botů na volatilitu přetrvává po delší časové horizonty včetně následného oznámení zisků.

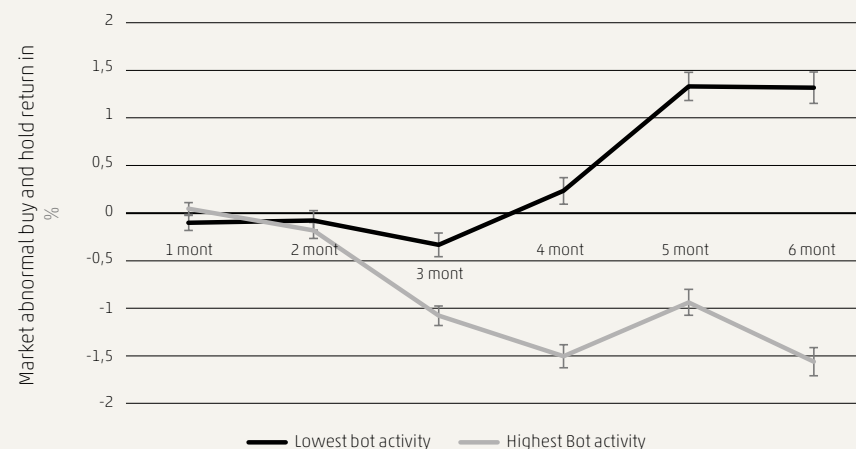
Ukazuje se, že aktivitou botů jsou ovlivněni nejen investoři, ale i analytici. Když se aktivita robotů zvýší, manipuluje s popularitou a dosahem tweetu. Analytici se při svých odhadech potenciálu veřejně obchodovaných firem spoléhají na tuto (zmanipulovanou) popularitu.

V důsledku toho se rozptýl analytiků, další ukazatel nesouhlasu investorů, v příštím čtvrtletí výrazně zvýší po předchozí vysoké aktivitě botů.

Zajímavá otázka je, kdo stojí za aktivitou botů kolem oznámení o příjmech (kdo nakoupil roboty?). Abychom tuto otázku vyřešili, rozdělili jsme oznámení o výsledcích hospodaření podle překvapení ve výsledcích. Pozorujeme, že aktivita botů významně souvisí s překvapením trhu oproti očekávanému zisku společnosti. Konkrétně k většině aktivity botů dochází, když je překvapení v podobě zisků malé a výdělky jsou v souladu s očekáváním analytiků. Jen připomínáme, že před oznámením výsledků jejich skutečné hodnoty zná pouze vrcholový management. Naše zjištění proto naznačují, že manažeři jsou nejpravděpodobněji podezřelými za nákupem aktivity botů. Domníváme se, že vedení může koupit boty pro své tweety na $\mathbb{X}$, aby zdůraznilo (zesílilo) informace, které jsou obsaženy v oznámeních, zejména pokud jsou v souladu s očekáváním analytiků.

Obrázek 2: Dlouhodobá výkonnost firem po prodeji top manažerů a aktivita robotů.

Tento obrázek ukazuje, jak je výkonnost firmy po prodeji top manažerů souvisí s aktivitou na úrovni robotů během předchozích oznámení výsledků hospodaření. Vykresluje proti sobě výnosy akcií společností držených v daném období (buy-and-hold strategie). Šedou barva odpovídá průměrným výnosům 20% společností s vysokou aktivitou botů a černá barva zachycuje 20 % společností s nízkou či neexistující aktivitou botů. Záporné hodnoty znamenají horší výkon po prodeji zasvěcenými osobami.



Náš výzkum ukazuje, že aktivita botů je spojena s manažerskou krátkozrakostí (upnutím se na krátký časový horizont). Zjistili jsme, že manažeři s větší pravděpodobností prodají akcie ve čtvrtletí hned po výsledcích podpořovaných vysokou aktivitou botů. Například 1% zvýšení použití botů v průměru vede k 0,33% nárůstu insider prodejů. Tento výsle-

a ceně využívat po delší dobu, případně k jiným úkolům. Náš vzorek je navíc omezen na společnosti z indexu S&P 500. V důsledku toho může být efekt výraznější u menších společností, které jsou méně pokryty analytiky.

Vzhledem k tomu, že X se v roce 2022 stal soukromou společností, mnoho dostupných nástrojů pro studium nebo analýzu aktivity



dek naznačuje, že vrcholoví manažeři využívají výhod vyvolaných aktivitou robotů. Pokud ale dále analyzujeme výkonnost firmy po těchto prodeích, vidíme že použití robotů mělo za cíl krátkodobě vylepšit vnímání společnosti. Pozorujeme, že firmy s vysokou aktivitou botů zaostávají za trhem o 1,5 % během šesti měsíců po prodeji zasvěcených osob. Naopak firmy s nízkou aktivitou botů překonávají trh o 1,4 % i poté, co je došlo k prodeji akcií držení managementem. To naznačuje, že X boti pomáhají manažerům dosáhnout jejich krátkodobých cílů. (Obrázek 2)

Celkově je dopad robotů na akciový trh značný. Zatímco náš výzkum je omezen na čtvrtletní zisky kvůli omezením dat, korporace i jednotlivci je mohou kvůli jejich dostupnosti

botů již není k dispozici. Například akademické API pro stahování X dat bylo ukončeno a v důsledku toho byli akademici efektivně vytlačeni z výzkumu X a botů – současné možnosti získání dat podobného rozsahu jsou neúměrně drahé (cena za objem dat potřebných k podobnému výzkumu by překročila sto tisíc USD). A konečně, hlavní nástroje pro detekci botů spočívají na výzvách, jako je CAPTCHA se vzhledem k neutuchajícímu vývoji technologií a AI stávají méně spolehlivými. V důsledku toho se může zvýšit závažnost vlivu botů i na prezentaci výsledků společností, akvizic atp. například na platformě X. Celkově naše výsledky podtrhují důležitost budoucího výzkumu a diskuse o řešení této závažné problematiky.

Zdroje

- Assenmacher, D., Clever, L., Frischlich, L., Quandt, T., Trautmann, H., & Grimme, C. (2020). Demystifying social bots: On the intelligence of automated social media actors. *Social Media+ Society*, 6(3), 2056305120939264.
- Bessi, A., & Ferrara, E. (2016). Social bots distort the 2016 US Presidential election online discussion. *First Monday*, 21(11–7).
- Broniatowski, D. A., Jamison, A. M., Qi, S., Alkulaib, L., Chen, T., Benton, A., ... & Dredze, M. (2018). Weaponized health communication: Twitter bots and Russian trolls amplify the vaccine debate. *American Journal of Public Health*, 108(10), 1378–1384.
- Brundage, M., Avin, S., Clark, J., Toner, H., Eckersley, P., Garfinkel, B., ... & Amodei, D. (2018). The malicious use of artificial intelligence: Forecasting, prevention, and mitigation. *arXiv preprint arXiv:1802.07228*.
- Confessore, N., Dance, G. J. X., Harris, R., and Hansen, M. (2018). The Follower Factory. *The New York Times*. Available at <https://www.nytimes.com/interactive/2018/01/27/technology/social-media-bots.html>
- SEC, 2013, Report of Investigation Pursuant to Section 21(a) of the Securities Exchange Act of 1934: Netflix, Inc., and Reed Hastings, Press Release No. 69279 www.sec.gov/litigation/investreport/34-69279.pdf.
- Stella, M., Ferrara, E., & De Domenico, M. (2018). Bots increase exposure to negative and inflammatory content in online social systems. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(49), 12435–12440.
- Weidinger, L., Uesato, J., Rauh, M., Griffin, C., Huang, P. S., Mellor, J., ... & Gabriel, I. (2022, June). Taxonomy of risks posed by language models. In *Proceedings of the 2022 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 214–229).
- Yang, K. C., & Menczer, F. (2023). Anatomy of an AI-powered malicious social botnet. *arXiv preprint arXiv:2307.16336*.

1. Vzorek omezuje na tweety s alespoň 100 retweety/reposty nebo 100 oblíbenými položkami. Bod zlomu 100 byl zvolen proto, že se jedná o minimální velikost, kterou lze koupit na typickém webu nabízejícím služby botů (např. <https://venium.com/twitter/buy-twitter-retweets/>). Pokud má společnost několik oficiálních účtů, např. @Amazon a @AmazonNews, použijeme hlavní oficiální účet, který společnost zobrazuje na svých webových stránkách.

Prof. RNDr. Jan Hanousek, CSc., DSc.

Jan Hanousek je profesorem podnikových financí (corporate finance) na Mendelově univerzitě v Brně. Jeho výzkumné zájmy zahrnují korporátní finance, aplikované finance, aplikované veřejné finance a ekonomii/ekonometrii, zatímco jeho výuka zahrnuje různá témata z korporátních financí, statistiky, ekonometrie a aplikovaných oblastí financí a ekonomie. Profesor Hanousek publikoval v *Journal of Economic Literature*, *Journal of Corporate Finance*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *Journal of Economic Perspectives*, *Review of International Economics*, *European Economic Review*, *Economics of Transition*, *Journal of Comparative Economics* a v dalších odborných časopisech. H index profesora Hanouska je na úrovni 17 ve WoS a 19 ve Scopus. Celkový počet jeho publikací se pohybuje kolem 110, celkový počet citací k roku 2023 přesáhl 1 400 ve WoS a 1 800 ve Scopus. Vyučoval na univerzitě v Pensylvánii, byl hostujícím profesorem a výzkumným pracovníkem na různých prestižních univerzitách, včetně Princetonské univerzity a Michiganské univerzity. Získal CSc. v oboru matematická statistika na Univerzitě Karlově a vysokoškolské studium v teorii pravděpodobnosti z MFF UK.

O nákladech komplexity a jiných podivuhodnostech

Ondřej H. Matyáš

Komplexita je pozoruhodný jev. Před čtvrt stoletím jsem se přestěhoval z Liberce do Prahy a při té příležitosti změnil pobočku banky, která vede můj účet. Dosud se na některých výpisech, smlouvách či jiných dokumentech objevuje adresa liberecké pobočky. Vzal jsem to jako osobní výzvu. Dokázat, že budu mít v systémech banky jen a pouze aktuální údaje. I banka se docela snaží. Minimálně mi kvůli tomu jednou ročně volá nebo něco zablokuje, aby mě přiměla „odkliknout“, že je vše v pořádku. Trochu nějaké erudice jsem jako finanční ředitel snad nabral. A měl jsem i upřímný zájem, daný mou fascinací komplexními systémy. Troufnu si tvrdit, že moje banka nemůže mít pro zdar celé věci žádného více nápomocného klienta. A výsledek? Čtvrt století trvající fiasko...

Samozřejmě, v tomto případě nejde o mnoho. Špatný záznam v systému (respektive v některém z mnoha systémů – což je právě ten problém...) tak strašně nevadí. Jen si člověk říká, že na začátku 21. století by to snad nemusel být nedostupný sen.

Nicméně. Starám se také o budovu Rudolfinu. Jednoho rána tam zhruba půlka čipů, jejichž úkolem je otevírat různé dveře, dveře otevírat přestaly. Trochu jsme podezřívali Windows, resp. fakt, že se rozhodly zaktualizovat se na jakémsi počítači. Ale byl to jen dohad. Metodou zpopularizovanou seriálem IT Crowd („Have you tried turning it off and on again?“) jsme tak nějak přeinstalovali všechno možné, co by se snad, třeba, případně daného problému mohlo týkat, a dveře se po půl dni zase začaly otevírat. Máme skvělé IT oddělení, v IT architektuře a v systémech docela pořádek, a stejně nevíme, co to tehdy bylo.

A jestli se to nezopakuje, tak se to ani nikdy nedozvíme...

Pendolino stojí kdesi u Polomi, zamrzly mu všechny CD-ROMy

Třetí příběh vezměme odjinud. Toto je moje oblíbená statistika poruchovosti tramvají, oficiálně zveřejněná pražským dopravním podnikem. Dopravní podnik definuje poruchovost jako procento tramvajových souprav, které v daný okamžik nemohou být vyslány na trať. Jak to s poruchovostí různých typů tramvají je, ukazuje následující tabulka.

Intuitivně by člověk řekl, že čím je tramvaj starší, tím víc se bude muset opravovat. Tak určitě... Kdyby byly věci tak, jak je čekáme, asi by nebyl důvod o nich zde psát. Je to ale přesně naopak. Čím novější tramvaj, tím vyšší procento poruchovosti.

Typ	Poruchovost*	Výrobce	Výroba
T3	1.89 %	ČKD Praba	1961–1976
T3R.P	5.76 %	Pars Nova – modernizace	1999 – dosud
T3M	7.07 %	ČKD Praha	1976–1981. modernizace 2006
KT8D5	7,43 %	ČKD Praha	1986–1993
T3SU	7.54 %	ČKD Praha	1982–1989
T6A5	8,20 %	ČKD Praha	1991–1998
KT8N2	11,44 %	Pragoimex – modernizace	2004 – dosud
14T	13.65 %	Škoda Transportation	2006 – dosud

U zcela nových typů by bylo možné vysvětlit to alespoň z části křivkou učení se. Každá nová technologie znamená, že si na ni lidé musí zvyknout a například se vyvarovat toho, na co je daná technologie náchylná. Vědět, kam v případě problémů sáhnout. Vychytat mouchy.

Jak je vidět, toto se netýká jen tramvají v záběhu, příčina je jiná. Věci se prostě komplikují, stávají se složitějšími, skládají se z více komponent. A není to samozřejmě jen věc tramvají. Použil jsem tento příklad na nějakém školení a jeden pán se rozesmál. Šéfoval totiž trolejbusové depu v úplně jiném městě, ale efekt tam viděl naprosto totožný. A když zůstaneme jen u tohoto typu dopravní infrastruktury: půvabný titulky v Hospodářských novinách. „České dráhy nakoupily motoráky z Německa. Od nového roku nejdou nastartovat, přestal jim fungovat software.“ A mimochodem, Jaromír Nohavica se svou písní Ladovská zima a nepřekonatelým veršem „Pendolino stojí kdesi u Polomi, zamrzly mu všechny CD-ROMy.“ adresuje samozřejmě stejný problém, jen skoro o dvacet let dřív...

So-what?

Tyto zákonitosti jsou samozřejmě známy už dávno. A jak se říká, není to žádná raketová věda. I když v tomto směru to raketová věda vlastně tak trochu je. Respektive za nimi stojí

Základem je samozřejmě čistě matematicko-statistické pozorování, že při dostatečném počtu opakování jakýkoli jev, který může nastat, dříve či později nastane. A samozřejmě že čím více je komponent v systému, kroků v procesu apod., tím větší je pravděpodobnost, že něco nebude fungovat. A vzhledem k tomu, že pro defektní průběh procesu obvykle stačí jen jedna interakce mezi dvěma prvky, která neproběhne správně, roste i „poruchovost“ systémů. A to typicky nikoli lineárně, tak, jak roste počet prvků v systému, ale exponenciálně, tedy tak, jak roste počet možných interakcí mezi prvky.

jeden „raketový vědec“. Slavné Murphysho zákony, které vešly do povědomí v 50. letech minulého století, a z nich pak nejvíce tzv. obecný Murphysho zákon „cokoli se může pokazit, se pokazí“, se totiž připisují vědci Edwardu Murphymu, který pracoval na vesmírném programu USA.

Zdá se, že s oblibou konstruuje systémy až na samou hranici jejich kolapsu. Vesmírný program v tom je velmi vhodnou ilustrací

a není divu, že Murphyho zákon vznikl právě zde. To, co ale zůstává nedoceněno, je, že komplexita nenarůstá pouze v technologiích.

V technologiích totiž komplexitu dokážeme ještě docela slušně „uřídít“. Primárně úsilím ji redukovat, nejvíce v oblasti (re)design produktů a zacílením produktových portfolií. Například General Electrics navrhovalo novou generaci leteckých motorů s „jednoduchým“ zadáním – ať obsahují o 30 procent dílů méně než generace předchozí. Ale i pokud to vezme z čistě controllingového úhlu pohledu, tak vidíme, jak obrovskou službu vykonal activity-based costing. Víme díky němu, jak drahé je držet široká výrobní portfolia, respektive zejména různé variety v designu produktu nebo s produktem spojených služeb, dodacích podmínek apod.

Sekundárně pak, pokud už je komplexita produktů daná, snažíme se alespoň, aby samotný proces byl co nejvytlaštěnější a nejspolehlivější. Opět k tomu můžeme přistoupit ze dvou stran. Zprvu přes metodiky vzniklé v řízení výroby, ať už je to kaizen, lean management, six sigma, TPS či jak se všechny tyto přístupy jmenují. Anebo můžeme i zde vybírat z plejády controllingových nástrojů. Například total quality management a s tím spojená identifikace nákladů kvality (přesnější by asi bylo říkat identifikace nákladů nekvality) je na prosto výborný způsob zvědomění si, jak strašně drahé může být, když nějaký proces selže. Například v BP by se svojí explozí vrtné plošiny Deepwater Horizon, (prozatím) největší ropné skvrně v historii lidstva a škodách dosahujících 150 miliard USD mohli vyprávět...

Je samozřejmě jasné, že hranice mezi redukcí komplexity a zvyšováním spolehlivosti procesů je propustná, často jde o velmi propojené nádoby.

To klíčové ale je, že k velké komplexitě a zrodu mnoha situací, kdy se něco může pokazit (takže se to pokazi), vstupují bytostně netechnologické faktory. Deepwater Horizon nebyl zvolen náhodou – přílišné sebevědomí (až ignorance) personálu těžební věže i managementu BP je jednou z klíčových příčin nehody... Ostatně, stejně tak i výbuch rakety plánu Columbia na počátku tohoto tisíciletí byl do značné míry zapříčiněn firemní kulturou NASA (tlak na výkon, velká hierarchičnost, nechci vypadat nekompetentně nebo mít pověst trouble-maker, tak raději mlčím apod.).

Jak žít ve světě komplexity?

Klíčový problém komplexních systémů není technologická složitost, ale postoj lidí. Dokonce i v úvodním, v porovnání s raketo-plány či ropnými plošinami celkem nevinném příběhu o neaktuální adrese v jednom z mnoha systémů banky je vidět, že bezprostřední příčinou je typicky poměrně banální nekvalita, buď v návrhu procesu nebo ve způsobu jeho provádění. Ale máme-li zjistit, o jaký proces jde, případně proč a kde je proveden špatně, znamená to najít někoho, kdo má kompetenci a vůli to řešit, a hlavně to dořešit.

Ona vůle to řešit a hlavně dořešit je zároveň tím absolutně nejvíce nedostatkovým zbožím. Dříve či později totiž při pobytu v komplexních systémech propadáme pocitům rezignace a schováváme se za pocit malého kolečka ve velkém stroji. A je to právě komplexita čehokoli (velikost organizace, složitost procesu, obtížná uchopitelnost tématu), co způsobuje, že „to vzdáme“, že rezignujeme a necháme věci být. Za mě je tato ztráta osobní odpovědnosti vlastně největší náklad komplexity vůbec.

Co je to „wicked problem“?

Co ale s tím? Lze se, vedle controllingových nástrojů a nástrojů pro řízení výroby zmíněných výše, ještě odněkud inspirovat? Pro mě jeden z velmi užitečných konceptů pro tyto situace nabídl už před více než půl stoletím dva sociologové-urbanisté, Horst Rittel a Melvin Webber. Popsali cosi, co nazvali „wicked problem“. Osobně se mi líbí překlad „zlomyslný problém“, nicméně v češtině pro to není žádný výraz, klidně si můžete zkusit nějaký svůj...

Posuďte toto vymezení: „wicked problem“ je problém, který:

- 1) není plně definovatelný, protože vychází z nekompletních, protichůdných nebo neustále se měnících požadavků
- 2) nemá žádné dobré a špatné řešení; jen lepší a horší; a i to často vychází spíše z hodnot, které jednotliví aktéři zastávají, než z nějakých objektivních kritérií
- 3) je zcela unikátní, nemá žádnou analogii, a různí aktéři na něj mají hodně odlišné úhly pohledu
- 4) může být považován jak za symptom jiného problému, tak i za příčinu problémů navazujících; není jasný sled příčin a následků

- 5) tím, že se nějak rozhodneme (nebo nerozhodneme), situaci ovlivníme; nemáme tedy žádné alternativy, které by šlo zkusit namísto toho, pro co jsme se rozhodli („one shot operation“)

Trochu jsem to zkrátil, pánové formulovali původně desítku charakteristik. Různí další pánové to pak doplňovali a redukovali. Ale předpokládám, že ve výsledku to ze své praxe poznáváte. Autoři to sice používali primárně k vymezení toho, proč je tak složité řešit věci typu „jak má vypadat dobré město?“, „co lze udělat pro lepší zdravotní stav obyvatelstva“, případně „jak zreformovat školství.“ Ale když si jako manažeři položíme otázku typu „Jak způsobit, aby zaměstnanci nepřicházeli o pocit osobní odpovědnosti za celek?“, je to – minimálně v kontextu našich profesních životů – podobně ambiciózní zadání.

So-what 2.0

Zvědomění toho, že nějaký problém je svojí povahou „wicked“, je užitečné. Pomůže nám vzdát se nároku na to, že všechny problémy můžeme řešit „procesně-optimalizačně“, tak, jak jsme naučení; tedy: analýza problému; vymezení alternativ; rozhodnutí o výběru; implementace; vyhodnocení. Ne že by na této posloupnosti bylo něco špatné. Zejména při zpětném pohledu, kdy už je určité téma „rozmotané“ a tudíž na dobré cestě s ním pohnout, je tato posloupnost vždy patrná.

Jde spíše o to, že kauzy, které se snažíme z pozice managementu rozmatávat, mají své vlastní zákonitosti, které jsou notně sociální a pramálo technické. Představte si problémy

typu: Jak by měl být nastaven motivační systém ve firmě? Jak by měl být vymezen rozsah kompetencí jednotlivých oddělení, tj. kdo co má udělat, kdo co může rozhodnout, kdo je za co odpovědný? Ale i klasická průřezová témata typu Způsob naší práce s lidmi, Jak zlepšit firemní kulturu apod.

To vše jsou věci, které se výrazně lépe řeší, pokud je řešíte s lidmi, kteří jdou nad rámec zásady „já si tu odpracuju to svoje a víc mě nezajímá“, případně „to není moje starost.“ S lidmi, kteří mají chuť hledat řešení. Je to taková zpětnovazební smyčka. Zapojovat zaměstnance do řešení těchto „wicked“ problémů je jednak způsob, jak dostat lepší řešení. A zároveň je to něco, co odbourává pocit onoho malého kolečka ve velkém stroji, a buduje přesvědčení, že lze a že přímo já mohu ovlivňovat věci k lepšímu.

Zejména v komplexních systémech vlastně nejde ani tak o to lidi motivovat, ale zařídít, aby o motivaci nepřišli. Výchozí nastavení velké části lidí v řadě profesí je, že jsou motivováni a chtějí odvádět kvalitní práci. A pokud ne, není to ani tolik o nich, jako o nastavení systému. Tedy toho, jak organizace funguje, respektive nefunguje, případně jak fungovat přestává. Často právě z důvodu svého vlastního úspěchu, následně růstu, a s tím spojeného nárůstu komplexity, a tím generovaného odcizení. Proto je v takových situacích daleko důležitější zaměřit se na samotný proces hledání řešení, na jeho transparentnost, dosahování konsenzu a stability dohod, a nepřístupovat k tomu jen jako k „procesně-optimalizační“ úloze zaměřené na „správnost“ výsledků. V takových situacích je optika „wicked problem“ dost šikovným úhlem pohledu.



Ing. Ondřej H. Matyáš, Ph.D.

Ondřej H. Matyáš působí na katedře manažerského účetnictví VŠE v Praze. Jako konzultant se zaměřuje na projekty zavádění controllingu a na ekonomické řízení ve státních i nestátních neziskových organizacích. Jako lektor působí v Komoře auditorů ČR i dalších profesních vzdělávacích institucích. Pracuje jako finanční ředitel v České filharmonii a je členem dozorčí rady společnosti Člověk v tísni.

Třetí pilíř efektivity:

jak spolu souvisí výkonnost a kapacita

Tomáš Nekvapil

**Připadáte si zahlceni počtem ukazatelů, které máte sledovat?
K zajištění efektivity procesu stačí tři. Pokud je vyberete správně.**

Jakkoli složitá může být jejich role, projektoví manažeři žijí v jednoduchém světě. Úspěch při řízení projektu je dán pouze třemi parametry: dosáhnout projektového cíle včas (splnit termín), vejít se do rozpočtu (udržet náklady) a doručit výsledek podle očekávání (zajistit jeho kvalitu).

Partnery controllerů jsou ale ve firmách především manažeři procesů: nezabývají se realizací změn – manažery projektů pro ten účel zaměstnávají nebo si je najímají. Předmětem jejich zájmu jsou zejména činnosti uspořádané do procesů, které firma vykonává opakovaně. Je-li úlohou projektového manažera nalézt cestu a dovést svůj tým „k vytýčenému bodu na horizontu“, manažer procesu spíše připomíná trenéra atletů. Jeho úkolem je postupně se svými svěřenci posilovat svaly a pravidelným opakováním stejné disciplíny odstraňovat nedostatky a zlepšovat techniku – třeba až k olympijské medaili. Je-li možno řízení projektu označit za řízení podle cílů (Management by Objectives), které musí být precizně stanoveny, soustředí se procesní řízení na průběžná měření a dílčí odchylky (Management by Exception). Předpokládá totiž, že obdržený výsledek bude právě ten očekávaný, nedojde-li při realizaci stanovených činností k určitým neshodám. *Typickým případem procesního řízení je vaření oběda podle receptu z kuchařské knihy. Všimli jste si, jak malá pozornost je věnována popisu toho, co má na talíři vzniknout? – většinou stačí pouhá fotografie).*

Řízení procesů má nesporné výhody: odpadají jednotlivě uplatňovaná akceptační kritéria výsledku, jde-li o výstupní kontrolu,

většinou stačí kontrolovat každý stý nebo tisíc kus. Kapacitu nebo rychlost realizace procesu lze průběžně navyšovat zaškolením dalších osob a především, je-li postup jasně stanoven, opakování pod důsledným vedením „trenéra“ vede ke stálému zlepšování. Projektové řízení počítá vždy s vyšší mírou nejistoty a obecně přináší více komplikací. Vyhrazuje ho proto pro případy, kdy procesní přístup nepřipadá v úvahu, zpravidla proto, že jde o unikátní, neopakovanou záležitost, u které nelze postup činností nutných k dosažení výsledku předem stanovit.

Položme si ovšem otázku, zda lze úspěch od neúspěchu oddělit stejně důsledně při řízení procesu – existují i zde pouhé tři parametry, jejichž dodržением zajistíme úspěch, podobně, jak je tomu v případě projektů? Pro controllery je nastavení malého počtu klíčových ukazatelů (KPI) zásadní věc – zahlcení velkým počtem parametrů, na jejichž vyhodnocení nezbude dost času, patří k chybám, kterých by se měl profesionál za všech okolností vyvarovat.

Myšlenka, že analogicky s projektem má také dobře řízený proces tři klíčové vlastnosti, které mohou být měřeny a vyhodnocovány, je lákavá. Minimálně v jednom případě je navíc analogie více než zřejmá: „udržet náklady“, což má v projektovém světě význam jen ke konečnému termínu nebo termínu jednotlivých milníků, znamená při řízení procesu „mít náklady trvale pod kontrolou“, v zásadě se ovšem jedná o stejnou věc – pokud připustíme, že proces na rozdíl od projektu probíhá opakovaně. Zajistit kvalitu, doručit výsledek podle očekávání, lze v podobném

směru transponovat do procesního parametru „naplňovat očekávání opakovaně“ – jinými slovy, naplňovat účel, pro který byl proces zřízen. (podobně, jako naplní svůj účel projekt, který dosáhne stanoveného cíle).

V obou těchto případech se můžeme opřít o dobře známé termíny: „Mít náklady trvale pod kontrolou“ není přece nic jiného než požadavek hospodárnosti („Neplýtvat!“), stejně jako naplňování účelu lze shrnout jedním slovem jako „účelnost“. Striktně hospodářsky, tedy v podmínkách firmy, vnímané jako stroj na tvorbu bohatství, to neznamená nic jiného než vytvářet hodnotu („Vydělávat!“)

Vycházejí z trojice dobře známých dimenzí efektivity (Hospodárnost = Economy, Účelnost = Efficiency), chybí už jen poslední výraz – takový, který by hrál při řízení procesu stejnou roli jako „splnit termín“ v projektu. Slovo, které se logicky nabízí jako poslední ze známé trojice, je „Výkonnost“ (Performance). Může však být v řízení procesu požadována maximální výkonnost podobně, jako bude vyžadována maximální hospodárnost nebo maximální výdělek? Měli by tedy účastníci procesů běhat do schodů po dvou, mluvit bez pomlky, měli by zkrátka vykonávat činnosti v rámci procesů co nejrychleji?

Analogie, zdá se, tak úplně nesedí. Problém je však jinde. Jde o to, jak chápeme samotný význam slova „výkonnost“. Nejčastěji jde o sportovní kontext. Výkonností atleta (ovšem také výkonností motoru) bývá označována schopnost vyvinout co nejvyšší výkon ve srovnání s ostatními. Vrcholem takové výkonnosti je dosažení rekordu, tedy maximálního výkonu hodného zaznamenání. I ve sportu však může slovo výkonnost nabývat jiného významu: v kolektivním sportu je výkonnost družstva dána schopností vyvinout a udržet převahu nad družstvem soupeře. A snaha běhat od první minuty zápasu co nejrychleji k tomu nepřispěje, spíše naopak. Cílem není podat maximální

výkon s ohledem na výsledek dosažený v jednom okamžiku, ale vyplnit určitý čas výkonem optimálně, s ohledem na další okolnosti – především pak celkové skóre zápasu. Není snad rozdíl mezi projektovou a procesní výkonností obdobného charakteru?

Podat v podnikání optimální výkon ve vymezeném čase a prostoru přivádí do hry ještě jeden pojem – a jeho význam je klíčový. Jde o slovo „kapacita“. Při hokejovém utkání je analogií hospodárnosti schopnost organizovat spolupráci na ledě bez zbytečného plýtvání silami, účelnost spočívá ve schopnosti hrát tak, aby vznikaly šance a padaly góly. Řídit výkonnost týmu (vedle individuální výkonnosti jednotlivých hráčů, která je spíše věcí jejich osobních trenérů) však znamená ještě něco jiného. Jde o to nasazovat ve správnou chvíli správné hráče a hlavně: využít všechny zdroje, které mám pro utkání k dispozici – počet členů mužstva je totiž omezený. Kapacita týmu by měla být využita ku prospěchu výsledku utkání. Hráč nominovaný trenérem do zápasu bez jakéhokoliv úmyslu zapojit jeho potenciál – třeba jen v případě výpadku nebo zranění jiného hráče – blokuje na střídačce místo jinému, který by (stále nebo v případě potřeby) mohl týmu pomoci k lepšímu výkonu. Kapacita vytváří příležitost a výkonnost týmu je daná schopností tuto příležitost využít. Což platí v kolektivních sportech (kde kapacitu určují pravidla pro počet hráčů v týmu) právě tak, jako při řízení firemních procesů. Vašimi hráči jsou lidé, stroje, prostory a prodejní místa, limitovaná budgetem. Hledáte-li vhodné klíčové ukazatele, pak vedle KPI pro hospodárnost a účelnost je ukazatel posuzující využití kapacity tím správným třetím do party.

(převzato z připravované knihy autora „Rychlokurz controllingu pro manažery a jednatele firem“ – plánované vydání v příštím roce)

RNDr. Tomáš Nekvapil

Vystudoval Matematické analýzy na Masarykově univerzitě v Brně a absolvoval roční kurz Bankovníctví na VŠE v Praze. Pracoval jako ředitel pro ekonomiku, IT a organizaci v bankách, finančních institucích a strojírenských podnicích, byl finančním ředitelem v Tusculum a od roku 2004 působí jako nezávislý konzultant. Realizoval projekty zaměřené na plánování a strategické řízení a vedl workshopy v oblasti financí, je autorem několika odborných publikací, předsedou dozorčí rady CAFIN a ředitelem divize poradenství v Controller Institutu.



Controllerem ve výrobní společnosti

Martina Kšířová

Martina Kšířová je členem CAFIN už více jak 10 let, je proto možné, že většina z vás se s Martinou už na nějaké CAFIN akci potkala. Pokud jste ale neměli příležitost zeptat se jí na její cestu podnikovými financemi nebo na to, jaký cizí jazyk se učí, nevádí, udělali jsme to za vás.



Kariéra a životní cesta:

Jaká byla vaše cesta k pozici vedoucí finančního oddělení ve společnosti Kermi?

Po krátké zkušenosti v malé poradenské firmě jako asistent jsem nastoupila do controllingu ve výrobní společnosti a zjistila, že to bude pro mě to pravé. Líbí se mi, když můžu jít přímo do výroby a následně jsem schopná přiřadit správně náklady a výkony k jednotlivým výrobkům. Z počátku jsem sice pracovala ve výrobní společnosti, ale na dálku, výroba byla ve sto kilometrů vzdálené obci. Musím přiznat, že to mě tolik nebavilo. Pak jsem nastoupila jako controllerka do Kermi. V Kermi jsem po pěti letech převzala odpovědnost za finanční oddělení, kam patří kromě controllingu i finanční účtárna.

Jaké rady byste dala mladým lidem, kteří se zajímají o kariéru v oblasti financí?

Sama si pamatuji, že když jsem se rozhodovala, na jakou půjdu vysokou školu, neměla jsem vůbec žádné představy. Pokud někdo přemýšlí o ekonomii, je to velmi široké spektrum toho, co pak může člověk dělat. Podnikové finance lidem obvykle připadají jako neuvěřitelná nuda, ale pokud vás baví práce s čísly „šmrncnutá“ prací s lidmi, je to dobrá volba ☺.

„Líbí se mi, když můžu jít přímo do výroby a následně jsem schopná přiřadit správně náklady a výkony k jednotlivým výrobkům.“

Plány do budoucna a technologie:

Jaké jsou vaše vize a plány pro budoucnost controllingu ve společnosti Kermi?

Vyrábíme poměrně široké spektrum produktů, kdy u některých je výroba již plně automatizovaná a u některých je (a bude i do budoucna) velký podíl lidské práce. Myslím, že u nás nyní máme velmi dobře nastavený systém výrobního controllingu, ze kterého získáváme data pro tvorbu kalkulací. Avšak s postupující automatizací některých procesů se mění požadavky na to, jaká data použít, kde je vzít a jak je zpracovat. Na automatických linkách nasazujeme OEE monitoring, jinde se používají papírové výkazy práce a já bych chtěla aktualizovat systém tak, aby všechny tyto různorodé informace jednoduše a správně zobrazily všechny výrobní

„Výrobní oblast je velmi živý a dynamický organismus a controlling by měl držet krok.“

operace a náklady s nimi spojené. Výrobní oblast je velmi živý a dynamický organismus a controlling by měl držet krok.

Jak vnímáte vliv moderních technologií a umělé inteligence na oblast controllingu?

Ohledně pracovních míst ve financích obecně myslím, že stále procházíme jakýmsi generačním přechodem mezi moderními technologiemi a „starým dobrým“ papírem a tužkou. Z mých zkušeností z práce s lidmi vidím, že ten kdo vyrůstal v časech, kdy ještě počítače nebyly součástí každé domácnosti a neexistovala mobilní komunikace a sociální sítě, přistupuje k moderním technologiím diametrálně odlišně než mladší ročníky, které vyrostly s telefonem v ruce. Já sama si připadám jako někde mezi těmito dvěma světy.

Specificky v oblasti controllingu vnímám pokrok v oblasti technologií jako přirozený vývoj, který nám dává nové nástroje a otevírá možnosti, jak mnohem lépe získávat a zpracovávat velké objemy dat. Důležitá by však měla být hlavně interpretace výstupů a jejich použití pro rozhodování. To, že máme velké množství dat, samo o sobě nic neznamená.

Vidíte v AI pro controllery spíše hrozbu, nebo naopak příležitost?

Jako controller bych v oblasti AI viděla spíše příležitost k zefektivnění práce se stále rostoucím množstvím dat než hrozbu toho, že pozice

controllingu zanikne. Spíš bych řekla, že se někam posune.

Osobní otázky:

Co vás v životě mimo práci nejvíce zajímá a baví?

Přiznávám se, že jsem trochu knihomol. Čtu vše, co mi přijde pod ruku od Dostojevského po islandské detektivky. Ráda cestuji a posledních pár let se učím trochu španělsky, takže doufám, že se mi španělštinu podaří při cestování uplatnit. Španělsko mě láká a je mi celkově sympatické. Jak jsou některé věci ve Španělsku pomalé a ospalé, jejich řeč je naopak velmi rychlá. Zatím, když jsem ze sebe vysoukala španělsky větu, odpověděli mi anglicky nebo německy, asi hned poznali, že nejsem místní.

„To, že máme velké množství dat, samo o sobě nic neznamená.“

Jaké je vaše životní motto, které vás vede v profesním i osobním životě?

Snažím se aplikovat motto „Kdo se směje, místo aby zuřil, je vždycky silnější.“, ale úplně upřímně musím přiznat, že se mi to ne vždy daří. ☺

Děkuji za rozhovor.
Michaela Pokorná,
CAFIN



Ing. Martina Kšířová

Martina začínala svoji profesní kariéru jako asistent auditora a daňového poradce v malé poradenské firmě. Po roce vyměnila oblast poradenství za výrobu a nastoupila do Škoda Machine Tool v Plzni. Následně působila jako finanční analytik ve společnosti Vertiv, kde měla na starosti konsolidaci a controlling na dálku. V současné době je již 11. rokem v Kermi, kde působí jako vedoucí oddělení controllingu a finanční účtárny.

Žijeme v úžasně zajímavém technologickém období:

klíčové myšlenky z konference IT pro FINANCE 2024

Na konferenci **IT pro FINANCE** se 24. října setkala 150 odborníků z financí a controllingu, aby se dozvěděli, jaké možnosti přináší nové technologie do světa financí. Nejvýraznějším tématem, které se v prezentacích řečníků objevovalo, byla samozřejmě AI, která v současné době, ať chceme nebo ne, hraje v technologických trendech prim.

Filip Dvořák, zakladatel startupu **Filuta AI**, představil význam a potenciál umělé inteligence pro budoucnost. Díky AI se pravděpodobně výrazně změní pracovní trh. Dnes máme k dispozici mnoho technologických nástrojů, ale pro jejich správné používání potřebujeme odborníky – ať už jde o práci s grafickými programy, databázemi, reporty, specializovanými účetními nebo CRM systémy atd. Tyto odborníky AI pravděpodobně v brzké budoucnosti bude schopna nahradit: dokáže práci vykonat sama nebo

uživatelé naznačí správný postup, což umožní i méně zkušeným lidem zvládnout úkoly, na které dříve potřebovali experty. Například všemi průmysly by se díky AI mohlo v průměru ušetřit až 35 % operativních nákladů. Jako civilizace se budeme muset zamyslet nad tím, jak si s touto změnou poradíme. Zvládli jsme průmyslovou revoluci a zvládneme i tuto technologickou změnu, která ale našťastí velmi pravděpodobně přinese úplně nové pracovní příležitosti. Filip ale varuje, že s dostupností všech informací „na stříbrném podnose“ by lidé mohli ztrácet chuť se učit a rozvíjet. Abychom se tomu vyhnuli, je důležité vnímat současnou technologickou revoluci jako výzvu a příležitost k růstu, nikoliv jako pohodlnou zkratku.

V listopadu 2022 byl spuštěn **ChatGPT** od společnosti **OpenAI**, který nyní „slaví“ dva roky. **Lukáš Neumann z firmy MEMOS**

Software shrnul, jakou cestu ChatGPT za tyto dva roky urazil. Může se zdát, že to byl první a ve své době jediný chatbot. Ve skutečnosti však bylo na startovní čáře podobných chatbotů mnoho a ChatGPT byl jen jedním z nich. Jak je tedy možné, že uspěl právě on? OpenAI se totiž podařilo naškálovat obrovský model a najali přes tisíce zaměstnanců, aby model trénovali, což jej výrazně odlišilo. Tento průlom v AI mezi veřejností vzbudil obavy – od ovládnutí lidstva až po hrozbu ekonomických otřesů. Faktem ale

je, že ChatGPT je stále jen chatbot – pracuje s daty, která má k dispozici, ale nemá vlastní cíle ani schopnost plánovat. Pokud má v paměti ta správná data, vyhraje matematickou olympiádu. Pokud mu ale zadáte něco mimo jeho znalosti, začne mít problémy. Jednou z jeho největších slabin jsou tzv. halucinace – tedy že odpovídá i na otázky, na které nezná odpověď, a informace si prostě vymyslí. Lidé mají tendenci dávat mezi AI a ChatGPT rovnítko. AI ale není jen ChatGPT – ačkoliv právě chatboti jsou pro většinu lidí nejviditelnější. Umělá inteligence má daleko širší využití, například ve zdravotnictví, a to nejen v diagnostice, ale i ve vývoji léků nebo nových a efektivnějších chemických sloučenin. Obzvláště ve zdravotnictví, kde má každá chyba obrovskou cenu, je důležité, aby AI, pokud dosáhne svých limitů, „přiznala barvu.“ ChatGPT sice neumí odpovědět „nevím,“ ale jiné AI systémy tuto schopnost našťastí mají.

AI asistenti jako šikovní pomocníci v kancelářích

Další oblast, ve které technologie hrají klíčovou roli, jsou AI asistenti. **Petr Karásek z Microsoftu** představil **Microsoft Copilot**, AI nástroj využitelný v běžných Microsoft programech jako Excel, PowerPoint, Outlook nebo Power BI. V Power BI ho můžete požádat například o vytvoření grafu k obchodnímu plánu, a následně mu zadat vytvoření prezentace s výsledky, návrhu e-mailu kolegům či organizaci schůzky přes Teams, kde své zjištění s týmem proberete.



Microsoft nabízí přes 20 verzí Copilota – některé, jako Copilot for Sales, jsou již aktivní, a brzy bude dostupná i česká verze Copilot for Finance. Pro pokročilejší požadavky si firmy mohou Copilota přizpůsobit v tzv. **Copilot Studio**, kde lze vytvořit tzv. agenta – specializovaný nástroj zaměřený na specifické úkoly, jako je správa rozpočtů, sledování služebních cest nebo třeba komunikaci se zákazníky. Microsoft Copilot bude do budoucna pravděpodobně velmi zajímavým a dominantním AI pomocníkem v kancelářích. Odhaduje se, že používání Copilota v nástrojích Microsoft by mohlo uživatelům ušetřit až 36 % času. Pro interní firemní využití je Copilot zdarma, zatímco pro komunikaci mimo firmu a tvorbu vlastních agentů v Copilot Studio je již zpoplatněn. Pokud si tvorbu vlastního Copilota netroufáte, na trhu existují i předpřipravení agenti od externích dodavatelů – například **Seyfor** nabízí vlastního Copilota k analýze dat v Power BI.

Užitečné nástroje a systémy pro data a finance

Zajímavou prezentaci o **implementaci moderního datového systému** přednesl tandem **Seyforu** (jeden z největších evropských IT dodavatelů) a **AutoBinck** (tradiční nizozemský



prodejce automobilů). Nový systém sjednocuje reporting z původních 200 excelových tabulek do jednoho přehledného systému a umožňuje přístup k datům od skladových zásob až po marže, přičemž zobrazení v Power BI představuje jen viditelný vrchol celé datové základny. Projekt čelil několika výzvám. Jak se dalo očekávat, hlavní překážkou byly obavy zaměstnanců, pro které znamenalo vypnutí starého reportingu katastrofu. Také bylo třeba přizpůsobit systém různým účetním systémům a zvyklostem v jednotlivých zemích. Celý projekt uspěl díky aktivnímu zapojení klienta, společnosti AutoBinck. Nový systém je sice investičně náročný a jeho návratnost nelze přesně vyčíslit, ale je to krok, který AutoBinck odlišuje od konkurence a pomáhá mu držet krok s dobou.

Podobně jako AutoBinck potřeboval i **Home Credit** propojit data napříč několika zeměmi. Home Credit se rozhodl sjednotit svůj finanční reporting v devíti zemích pomocí nástroje **Keboola**. Jaký byl původní stav? Home Credit poskytoval v některých letech až 75 000 půjček denně, což generovalo obrovské množství dat. Reportingový systém byl složen z excelových tabulek, Oracle a dalších databází, což ještě udržovalo nějaký řád. Chaos ale nastal o krok dál, kdy se systém začal rozpadat do spousty osobních excelových souborů, PDF a PowerPointových prezentací. Nakonec vznikly soubory s názvy jako final_report3.ppt nebo final_final_report.xlsx, které si uživatelé navzájem preposílali. Zní vám to povědomě? Najít v takovém „systému“ finální a přesné výsledky bylo prakticky nemožné. A jaká je situace nyní? Po nasazení Keboola integruje data z šesti různých zdrojů a prezentuje je jednotně v nástrojích jako Power BI, Tableau nebo Excel. Volba nástroje pro prezentaci je libovolná, protože zdroj dat zůstává jednotný. Měsíční reporting je nyní mnohem efektivnější – prezentace, která dříve trvala dva dny, je dnes hotová za dvě hodiny. K reportům má přístup přes 350 uživatelů, přičemž každý z nich má zobrazení přizpůsobené své roli nebo regionu.

Velký projekt modernizace finančního řízení má za sebou i **Akcenta**, přední evropský poskytovatel platebních služeb spadající pod Raiffeisenbank. Původní stav se opíral (ano, i zde) o zastaralé excelové procesy. Akcenta si jako partnera vybrala společnost **Adeos s aplikací Apollo** – systémem,

který zjednodušuje finanční reporting, řízení nákladů a plánování. Apollo integruje účetní data přímo do datového skladu a Power BI, což umožňuje automatizovaný reporting a přesnější předpovědi pro finanční plánování. Výsledkem je přehlednější a efektivnější finanční řízení, přičemž Akcenta dále plánuje automatizovat i přípravu rozpočtů a zpracování dat pro prodej a HR.

Dalším šikovným nástrojem, který jsme na konferenci viděli, je **Dawiso**. Každá firma má ve svých systémech mnoho dat, a přestože může mít zavedený systém reportingu, často není zcela jasné, jak se některé metriky počítají. A právě ke zlepšení transparentnosti dat, která už máme, slouží Dawiso. Tento nástroj pracuje s metadaty, tedy s daty o datech. Můžeme si to ukázat například na „počtu prodaných produktů.“ Metadata k tomuto údaji by poskytla například podrobnosti o tom, jak byl tento počet vypočítán, kdy byla data naposledy aktualizována nebo jaký mají vztah k dalším údajům v systému. A přesně to jsou údaje, které v Dawisu můžete vyhledat. Také si tam můžete sami nastavit, jak se daná metrika počítá, ze které tabulky a sloupce má údaje brát a kdo tam data zadal. Díky tomu máte v datech „uklizené“ a máte jistotu, že finanční reporty jsou přesné.

Roger: Pomocník pro pořádek ve financování dodavatelského řetězce

Ještě před deseti lety u nás žádné platformy pro financování dodavatelského řetězce neexistovaly. Firmy měly desítky až stovky odběratelů a s nimi v průběhu času uzavřené různé podmínky splácení. S růstem počtu odběratelů rostl chaos v evidenci pohledávek a často také problémy s likviditou. To se změnilo s příchodem platformy **Roger** na trh. Roger původně vznikl jako takové „eBay na pohledávky“: na jedné straně byly podniky, které do něj poslaly fakturu za svým velkým odběratelem, a na druhé straně bylo spousta investorů, kteří pohledávky na platformě koupili. Po implementaci Rogera má dodavatel v reálném čase přehled o všech svých pohledávkách a může si také zkrátit splatnost faktur odběratelů až na tři dny. Použití Rogera jsme na konferenci viděli na příkladu **C.S.Cargo**. Díky systému může tento dopravce financovat faktury



online a na pár kliknutí, což stabilizuje jeho provozní finance i celý dodavatelský řetězec. Implementace proběhla rychle – od podpisu smluv v říjnu 2020 po pilotní spuštění na začátku listopadu téhož roku. Výsledkem je více než 48 000 profinancovaných faktur pro 448 dopravců, což zlepšilo předvídatelnost financí a optimalizovalo pracovní kapitál.

Rušno bylo i ve workshopovém sále, ve kterém jsme měli možnost zhlédnout 5 praktických vystoupení. Automatizaci rutinálních činností bez znalosti programování jsme si vyzkoušeli pomocí nástroje Automation Dock od společnosti **Neoops**. Jde o situaci, kdy počítač (robot) používá existující software v dané firmě stejným způsobem, jako by je používal člověk.

Michal Barč a Roma Haluzík ze společnosti **Konica Minolta IT Solutions Czech** se vrátili k tématu Microsoft Copilot a zábavnou formou nás seznámili s přidanou hodnotou tohoto nástroje po oblast financí. Nechyběla ani dynamická ukázka použití Copilota v nástroji Power BI.

Evergreenem konference IT pro FINANCE zůstává téma vytěžování faktur. Společnost **Redque** nám ukázala, jak si poradit s úspěšnou dobou v účetní praxi právě automatizací účetních dokladů díky ryze české aplikaci Alice.

Pánové z mezinárodní společnosti **DIA Piper** nastínili problematiku kybernetické bezpečnosti, a to nejen aktuální stav přípravy nových předpisů v jednotlivých zemích, ale i prakticky, tedy kolik může firmu stát příprava na novou kybernetickou legislativu, co cyber security compliance konkrétně obnáší a jak vážně je třeba brát pravděpodobnost státní kontroly či co v rámci step-by-step plánu dělat v případě kybernetického incidentu. Cílem bylo



ukázat, že kybernetickou bezpečnost nelze podceňovat ani z právního hlediska. Program ve workshopovém sále uzavřel Štěpán Pittauer ze společnosti **Keboola** jejich vlastní živou ukázkou Financial Intelligence.

Letošní ročník konference IT pro FINANCE opět ukázal, že technologie v oblasti financí otvírají dveře k efektivnějšímu, transparentnějšímu a strategičtějšímu řízení dat a zdrojů. Ať už jde o AI asistenty, kteří šetří čas, nebo o moderní nástroje pro správu dat a financování, jedno je jasné – přístup k datům a jejich správné využití budou pro finanční svět stále důležitější. Děkujeme všem účastníkům a partnerům a těšíme se, co nového přinese příští ročník!

Martina Odcházelová
Projektová manažerka,
CAFIN



Interkulturní komunikace jako klíč k úspěšnému vedení mezinárodního týmu

Tereza Fukátková

Pokud už jste ode mě četli nějaký článek, slyšeli mě mluvit na eventu nebo navštívili můj kurz, téměř s jistotou se jednalo o téma z oblasti dat, analytiky nebo AI. A až jsou to témata hard-skillová, vždycky se snažím zdůraznit, že i v nich má nezastupitelné místo komunikace. Bez ní vaše analýzy srozumitelně nepředáte, ani nenaimplementujete žádnou změnu. Pojdme vaše znalosti ohledně správné komunikace posunout ještě na další level – level interkulturní.



Když kulturní rozdíly ovlivňují mezinárodní spolupráci

Geert Hofstede, otec zakladatel oboru interkulturní komunikace, ve své knize *Cultural Consequences* (str. 445–448, 2. edice, 2001) uvádí řadu studií, které analyzovaly mezinárodní obchodní spolupráce (fúze, akvizice a joint ventures) a poukazuje na vztah mezi úspěchem propojení firem a kulturní vzdáleností – jak moc se liší kultury, ze kterých partnerské firmy pocházejí. Asi nepřekvapí, že čím větší vzdálenost, tím větší pravděpodobnost, že akce dopadne neúspěšně. Na úrovni propojení firem může jít o problém s velkými finančními dopady. Nemalé dopady však má, když spolupráce vázne také v rámci týmu, který tvoří kolegové z různých zemí, což je čím dál běžnější.

Pro mě je v současnosti interkulturní komunikace významné téma z toho důvodu, že tým analytiků a data scientistů, který vedu, se nachází v Indii. Indie je obrovská země a nelze

u ní mluvit pouze o jedné kultuře. Nicméně i přes tuto rozmanitost lze najít společné vzorce, které se výrazně liší od toho, co je v Česku obvyklé, resp. považované za normu.

Moje cesta k interkulturní komunikaci

Není to poprvé, kdy na tohle téma narážím. Mezinárodní spolupráce, již je interkulturní komunikace neoddelitelnou součástí, mě zajímala už od střední školy v rámci organizací jako jsou European Youth Parliament, Model NATO nebo Model OSN. Kromě techničtější statistiky jsem se proto věnovala i druhému oboru Česko-německých studií na UK, protože německy mluvící země jsou pro náš region hospodářsky nejvýznamnější. Právě zde jsem se poprvé setkala s interkulturní komunikací jako oborem, který mě mimořádně zaujal a začala jsem díky němu spoustu aha momentů. Zpracovala jsem v rámci něj případovou studii na téma interkulturních rozdílů ve výuce, které vnímaly německé učitelky vyučující české žáky.

Tu bych právě označila za jeden z těch aha momentů. Poprvé jsem se totiž se svojí němčinou bavila ne o německé gramatice, ale o tom, jestli jsme jí jako žáci připadali v něčem jiní než žáci v Německu. A nestačila jsem se divit. Z jejího pohledu jsme totiž nadužívaly zdvořilostní fráze, málo jsme diskutovali a pokud už jsme ve výuce mluvili, tak pouze směrem k ní. Neříkali jsme si aktivně o pomoc a úkol jsme nosili, jen když za to byla známka. Možná si říkáte „klasika“, ale pro Němce to bylo spíš „podivné“.

A právě znalost principů interkulturní komunikace mi pomáhá, abychom s týmem mohli efektivně fungovat. Pokud i vy spolupracujete s dodavateli nebo zákazníky v jiných kulturách, máte pobočky v zahraničí, o expanzi uvažujete nebo podobně jako já máte zahraniční kolegy, popřípadě vás tohle téma prostě jen zajímá, následující řádky jsou pro vás.

Kulturní škály jako nástroj pro porozumění rozdílům

O interkulturní komunikaci a rozdílech mezi kulturami se můžete dočíst z mnoha zdrojů. Mě osobně přijde nejprístupnější populárně naučná forma, se kterou přišla Erin Meyer ve své knize *The Culture Map*. Rozdíly

vysvětluje za pomoci tzv. kulturních škál. Každá škála má dva póly, mezi kterými jsou jednotlivé země umístěny, přičemž ve vnímání rozdílů hraje roli jak relativní pozice dvou zemí vůči sobě, tak i vzdálenost. Pojdme se nyní podívat na 7 škál tak, jak je Erin Meyer popisuje. Některé budu zároveň prokládat mými vlastními zkušenostmi a pozorováními. Shrnutí všech rozdílů najdete v doprovodném vizuálu zpracovaném podle *The Country Mapping Tool* od Erin Meyer, kde je znázorněna pozice Česka, Německa a Indie na všech sedmi kulturních škálách.

Sedm oblastí kulturních rozdílů v pracovním prostředí

(Pracovní) Důvěra: budována na základě odvedené práce nebo na základě mimopracovních společných zážitků

Tato kulturní škála vyjadřuje, jak získáváte důvěru v to, že vaši kolegové dobře odvedou svoji práci. V kulturách, které jsou bližší levé straně škály, hraje roli vaše pracovní historie, kvalita odváděné práce nebo váš skillset. V kulturách z opačné strany škály hrajou i v pracovní rovině podstatnou roli mimopracovní zážitky a vztahy. K těmto kulturám se řadí i Indie.

Překonávat tento kulturní rozdíl v remote prostředí není snadné, ovšem kde je vůle, tam je i cesta. Proto když to jde, začínáme meetingy „online kuchyňkou“, než se dostaneme k pracovním tématům.

Nicméně co byl pro mě určitě game-changer byla cesta za týmem přímo do Indie. Po tolika online meetingích a Teamsových zprávách jsme se konečně měli možnost vidět naživo. Na jednu stranu to byl úplně přirozený přechod z obrazovky do kanceláře (i když – znáte ty úsměvné scény, když zjistíte, jak je kdo doopravdy vysoký? ☺), na druhou stranu jsem najednou měla možnost vidět to, jak tým funguje i po tom, co call skončí. To se přes obrazovku dá zprostředkovat jen těžko. V kanceláři v Hyderabadu to prostě žije, lidé spolupracují, pomáhají si – je vidět, že vztahy hrají mnohem větší roli než u nás, skoro by se dalo mluvit až o komunitě. To bych řekla, že je pro Čechy nezvyk – stačí se i podívat na vzdálenost Česka a Indie na této škále. Jenže pokud máte tým v Indii, potřebujete se mentálně nastavit na to, že se na této kulturní škále musíte posunout doprava a jít jim naproti.

Asi nepřekvapí, že na práci navazují mimopracovní aktivity, ke kterým jsem se ráda připojila – bowling, večerní kriket, společné obědy i sobotní výlet. Nakonec mi bylo skoro až líto odjet. Obzvlášť po tom, co mi jeden z členů týmu ještě namaloval portrét a donesl mi ho na rozloučenou na letiště. Myslím, že společně strávený čas nás určitě kulturně obohatil a pomohl mi lépe pochopit a tím i efektivněji pracovat s mým týmem.

Plánování: od dochvilnosti k flexibilitě

V dochvilných kulturách jsou termíny svaté a u schůzek se řeší i minuty. Germanismus „pinktlíč“ naznačuje, že toto je typická vlastnost pro německou kulturu. Naopak pro druhou stranu škály je typické flexibilnější vnímání času – termíny nejsou vyryté do kamene. Často je to nutná reakce na okolní podmínky – např. dopravní nebo přírodní, kterým se domluvený termín musí přizpůsobit.

Komunikace: od nízkého kontextu po vysoký

Kultury komunikující v nízkém kontextu jsou explicitní – není nutné u nich hledat dvojí smysl. Zato u vysokého kontextu je potřeba číst mezi řádky a mnoho si domyslet. Ostatně i některá slova mají dvojí význam. Věděli jste, že Indie je doslova země, kde zítra znamená včera? Hindské slovíčko „kal“ má totiž opravdu oba významy a který je ten správný poznáte z kontextu, resp. z času slovesa, na které si však počkáte až na konec věty.

Negativní zpětná vazba: od přímé po nepřímou

Přestože je i přímý negativní feedback dáván s respektem, mohli bychom ho označit za tvrdý, neboť je dáván bez obalu – věci jsou popsány tak, jak jsou. Zato u druhého extrému nepřímého feedbacku člověk skoro až přemýšlí, jestli vlastně udělal něco špatně nebo ne. Typické je totiž obalení pochvalami nebo zjemnění samotné výtky.

Nesouhlas: konfrontace vítána vs. debatě je lepší se vyhnout

Na levé straně škály se pohybují země, kde je běžné při vyjádření nesouhlasu jít do přímé konfrontace. Není v tom

nic osobního, záležitost se věcně prodiskutuje. Zato kultury z opačné strany škály mohou vnímat debatu jako něco, co může poškodit harmonické vztahy. Často je toto typické pro kultury se silnou hierarchií, kde nesouhlasit se šéfem je prostě těžké, takže diskusí je minimum.

Přestože je Indie Česku právě na této škále nejbližší, rozdíly vnímám v tom, že diskusí musím horlivě podněcovat a ráda zdůrazňuji – klidně se mnou nesouhlaste a pojďme to probírat, budu ráda. Občas se zadaří, ale i tak začíná typická nesouhlasící věta od mého týmu – „just a little doubt“ (jen drobná pochybnost). Oblasti rozdílů jsou provázané a co v tomto případě hraje roli je také fakt, že v Indii je vedení lidí spíše hierarchické, což neusnadňuje případné nesouhlasení s nadřízeným.

Ostatně z této oblasti mám i další zážitek. Můj šéf, ačkoliv pochází z Indie, dlouhé roky žil v Německu, kde lidé ve firmách diskutují rádi a hojně. Když jsme naposledy probírali s ním a dvěma členy mého týmu problematiku RFM modelu, vydrželi jsme si asi hodinu poměrně plamenně vyměňovat argumenty, k čemuž moji dva další kolegové spíše přihlíželi snad i s mírnou hrůzou v očích, jak se můžeme takhle „hádat“ (jak to také později okomentovali, když jsem se s nimi bavila). Naopak

při práci			BUDOVÁNÍ DŮVĚRY		mimo práci
dochvilnost			PLÁNOVÁNÍ		flexibilita
explicitní			KOMUNIKACE		mezi řádky
bez obalu			NEGATIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA		zjemněná
debata vítána			NESOUHLAS		vyhýbání se debatě
konsenzuální			ROZHODOVÁNÍ		rozhoduje šéf
rovnostářské			VEDENÍ		hierarchické

můj šéf to na závěr s úsměvem shrnul – „good discussion“.

Rozhodování: konsenzuálně nebo shora dolů

V konsenzuálních kulturách se k rozhodnutí dochází na základě široké shody, ke které se typicky dojde diskusí. Naopak v kulturách, kde se rozhoduje top-down neboli shora dolů, leží rozhodnutí na šéfovi. Nicméně je potřeba dodat, že takové rozhodnutí je do určité míry flexibilní a je možné ho podle okolností přizpůsobit nebo změnit.

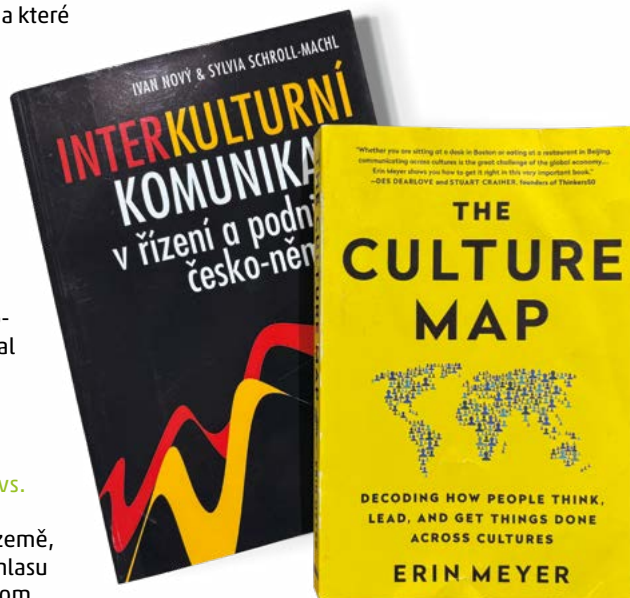
Vedení: od rovnostářského k hierarchickému

V rovnostářských kulturách je šéf „jeden z týmu“. Funguje spíš jako facilitátor diskusí. Naopak v hierarchické kultuře je šéf status, se kterým se pojí prestiž a mezi jednotlivými úrovněmi vedení je cítit znatelný „skok“.

Přehled pozice Česka, Německa a Indie na kulturních škálách podle Erin Meyer. Zpracování podle The Country Mapping Tool, <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>

První krok k lepšímu interkulturnímu porozumění

Jestli jste dočetli až sem, první krok k lepšímu interkulturnímu porozumění už máte za sebou. Pokud byste si totiž z tohoto článku měli odnést alespoň jednu věc, je to právě uvědomění si, že i přes postupující globalizaci kulturní rozdíly stále existují a mohou hrát roli při spolupráci s lidmi napříč zeměmi a kulturami. Do začátku přitom není potřeba mnoho – stačí vědět, kde lze na odlišnosti narazit a už jen samotný zájem o poznání druhé kultury vás může ve spolupráci posunout dál. Pokud byste se o tématu chtěli dozvědět více, mohu doporučit již zmínovanou knihu The Culture Map od Erin Meyer anebo knihu Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá od autorů Sylvie Schroll-Machl a Ivana Nového.



Ing. Tereza Fukátková

Tereza se v oblasti dat pohybuje již deset let. V současnosti vede Data Insights tým ve FEGu, který se specializuje na využívání pokročilé analytiky a strojového učení pro přínášení strategických vhledů do sázení a online her v pěti zemích. Při práci klade důraz na spolupráci s byznysem a srozumitelnou komunikaci skrze vizualizace. Analytika jí je nejen prací, ale i vášní, a proto učí a mentoruje v rámci Digitální akademie od Czechitas.

CFO-Excellence: Embark on the journey into Next-Gen Performance Management

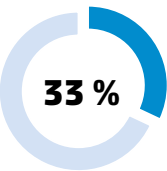
Prestižní každoroční studie společnosti Horváth zaměřená na vrcholové finanční manažery opět přináší zásadní poznatky z nejdůležitějších oblastí finančního řízení. Letos se studie zúčastnilo přes 150 CFOs z různých průmyslových odvětví a zemí, kteří odhalují klíčové trendy a priority ve finančním řízení moderních podniků.

Letošní vydání přináší komplexní pohled na celkovou situaci a očekávání finančních lídrů, s důrazem na nejnovější přístupy v oblasti performance managementu a využití umělé inteligence ve finančnictví.

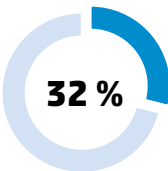


Studie ke stažení

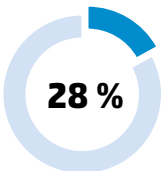
OČEKÁVANÝ VÝVOJ EKONOMIKY



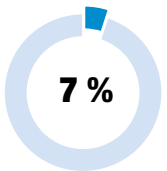
Očekáváme ekonomický růst



Naše ekonomická situace zůstává stabilně na dobré úrovni



Naše ekonomická situace zůstává na špatné úrovni



Očekáváme, že se náš ekonomický vývoj bude nadále zhoršovat

Ekonomický výhled

Ekonomické vyhlídky se v porovnání s loňským rokem příliš nezměnily a finanční ředitelé vyjadřují mírný optimismus.

Až 50 % finančních ředitelů nevyjadřuje žádné obavy z dopadu amerických prezidentských voleb na rozvoj jejich podnikání.



65%

CFOs vyjadřuje pozitivní očekávání v rámci budoucího ekonomického vývoje

CFO agenda 2025

CFOs očekávají v dlouhodobém horizontu zvýšení efektivity. Klíčovým předpokladem je však optimalizace, harmonizace a standardizace finančních procesů, integrace dat a enablement zaměstnanců díky budování digitálních kompetencí.

STRATEGICKÉ PRIORITY		Hodnocení (2025)	Hodnocení (2024)
	Harmonizace, standardizace a optimalizace finančních procesů	88 %	82 %
	Rozvoj zaměstnanců a budování nových, moderních kompetencí	85 %	83 %
	Pokrok v integraci dat a budování integrovaných datových platform	78 %	82 %
	Využití potenciálů efektivity prostřednictvím snižování nákladů v celé společnosti i specificky ve finančním úseku	78 %	80 %
	Posílení schopnosti predikce v procesech plánování, forecastingu a reportingu	71 %	72 %
	Výrazné zrychlení investic do digitalizace napříč oblastmi	70 %	81 %
	Integrace ESG témat do oblasti performance managementu	66 %	73 %

NexGen Performance Management

Současný stav Performance Managementu splňuje pouze základní požadavky a vykazuje vysoký potenciál pro optimalizaci. Většina finančních organizací dokáže poskytovat podporu pro relevantní businessová rozhodnutí, avšak za cenu vysokého manuálního úsilí.

Další krok směrem k digitalizaci a automatizaci přispěje k dosažení vyšší kvality informací, vylepšení schopnosti predikce a současně snížení nároků na manuální práci. Významnou výzvou zůstává nedostatek specializovaných datových odborníků schopných programovat pokročilé algoritmy a vyvíjet prediktivní modely.

CFO priority v oblasti management reportingu

Zavedení nových reportingových nástrojů a integrace regulářií v rámci CSRD a EU-Taxonomy vedou CFO priority v rámci management reportingu

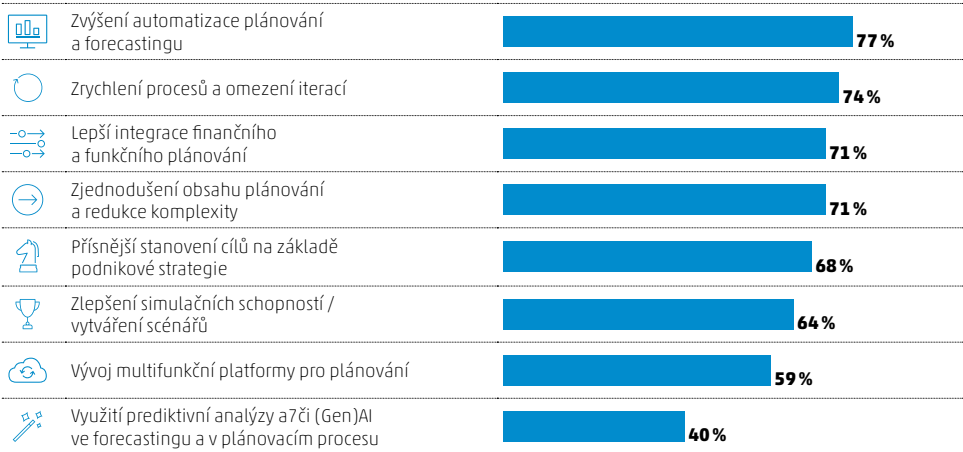
MANAGEMENT REPORTING: PRIORITY PRO DALŠÍ ROZVOJ

	Zavedení nových nástrojů BI / zefektivnění stávajícího reportingu	79 %
	Dodržování regulačních požadavků, např. CSRD, taxonomie EU	66 %
	Zřízení ústřední jednotky pro správu dat a reporting	63 %
	Rozšíření samoobslužných služeb v oblasti reportingu a následně omezení centrálního reportingu	63 %
	Vývoj mezioborové a mezinárodní reportingové platformy	61 %
	Snížení počtu vygenerovaných reportů	56 %
	Integrace externích dat / údajů o trhu	49 %
	Využití umělé inteligence	39 %

CFO priority v oblasti plánování a forecastingu

CFOs kladou důraz na vyšší automatizaci plánování a forecastingu

PLÁNOVÁNÍ A FORECASTING: PRIORITY PRO DALŠÍ ROZVOJ



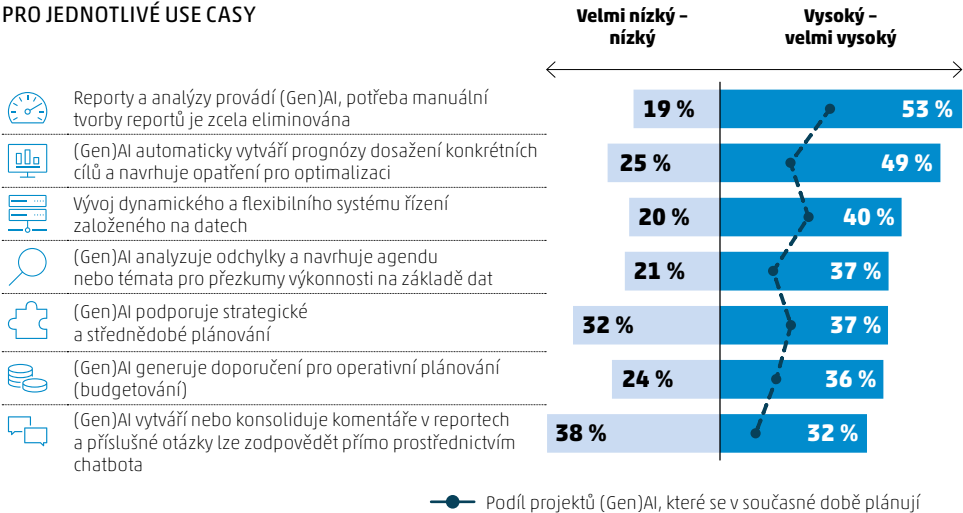
Role Gen(AI)

Většina CFOs si je dobře vědoma nejrůznějších use casů v rámci využití umělé inteligence ve finančnictví. I přesto však implementace stále pokulhává.

Finanční ředitelé vidí jasné výhody v perspektivním využití (Gen)AI – nejen díky zvýšené efektivitě procesů, ale také v rámci tvorby obsahu.

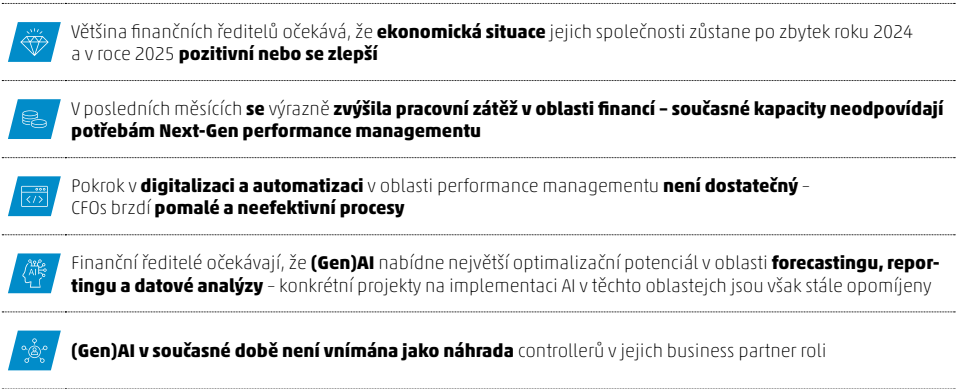
Z dlouhodobého hlediska je však jasné, že umělá inteligence přinese zásadní revoluci v oblasti řízení výkonosti. Navzdory obecným obavám se účastníci nedomnívají, že Gen(AI) kompletně nahradí roli tradičních controllerů, jak je známe dnes. Co je však nevyhnutelné je rozvinutí nových schopností a kompetencí k efektivnímu využití Gen(AI) (nejen) ve finanční oblasti.

(GEN)AI: PŘÍNOSY IMPLEMENTACE PRO JEDNOTLIVÉ USE CASY



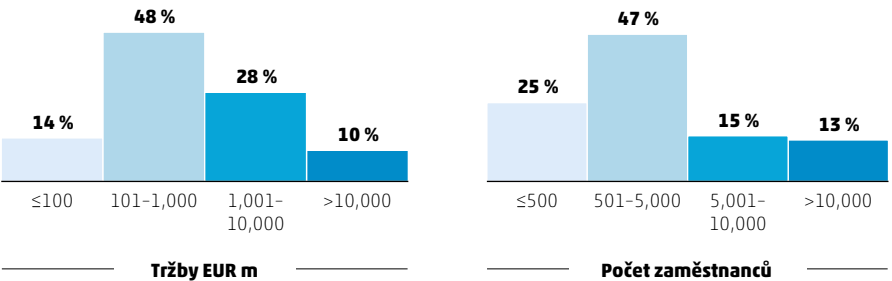
CFO priority 2025 v kostce

Next-Gen Performance Management... cesta právě začíná!



O studii

Studie se zúčastnilo více než 150 vrcholových finančních manažerů z nejrůznějších firem a zemí.



Stefan Bergsmann
Partner a generální ředitel
Horváth Rakousko,
Česká republika a Slovensko



Kateřina Krebsová
Managing Consultant,
řízení expanze
Česká republika a Slovensko



Schválení interpretace národní účetní rady I-50: odložená daň a kurzové rozdíly vyloučené ze zdanění

Dana Kellnerová

V návaznosti na zavedení možnosti vyloučit nerealizované kurzové rozdíly ze základu daně z příjmů, kterou zavedla novela zákona o daních z příjmů s účinností od 1. 1. 2024, došlo v srpnu letošního roku k vydání nové Interpretace Národní účetní rady s označením I-50: Odložená daň a kurzové rozdíly vyloučené ze zdanění.

Dle úpravy platné do konce roku 2023 vstupoval kurzový rozdíl jak do výsledku hospodaření, tak i do základu daně. Od roku 2024 mají však poplatníci daně z příjmů právnických osob možnost zvolit si alternativní přístup, kterým je speciální režim, který jim umožní vyloučit vybrané kurzové rozdíly ze základu daně z příjmů. Aplikací tohoto režimu následně dochází k přechodnému rozdílu mezi účetní a daňovou hodnotou pohledávky/dluhu k rozvahovému dni.

Nová Interpretace odpovídá na otázku, zda vzniká z kurzového rozdílu vyloučeného ze základu daně z příjmů k rozvahovému dni odložená daň a na další související otázky. Dle textu Interpretace platí, že v případě, kdy poplatník využije možnosti speciálního režimu vylučování nerealizovaných kurzových rozdílů, tak dochází k situaci, kdy se liší účetní a daňová hodnota pohledávky/dluhu vyjádřené/ho v cizí měně a tento vzniklý přechodný rozdíl je titulem pro odloženou daň.

Účetní hodnota cizoměnové pohledávky/dluhu bude vycházet z ocenění v účetnictví závěrkovým kurzem a daňová hodnota bude

ve speciálním režimu zohledňovat jen ty kurzové rozdíly, které doposud vstoupily do základu daně.

Částečná úhrada pohledávky/dluhu bude mít za následek částečné vypořádání odložené daně. V případě úplného vypořádání dojde k rozpuštění odložené daně, protože dojde k zániku titulu pro její existenci.

Ve zdůvodnění Interpretace je dále více rozebráno, kdy vzniká odložená daňová pohledávka a kdy vzniká odložený daňový dluh.

Závěrem lze říci, že režim vylučování nerealizovaných kurzových rozdílů může přinést poplatníkům určité výhody, ale je nezbytné zvážit i jeho potenciální nevýhody, jako je nutnost setrvání v tomto režimu po minimálně zákonem stanovenou dobu, relativní náročnost evidence vyloučených kurzových rozdílů a v neposlední řadě právě i kalkulace související odložené daně. Tyto faktory mohou významně ovlivnit administrativní náročnost a celkovou efektivitu tohoto režimu. Proto je důležité, aby poplatníci pečlivě zvážili všechny aspekty před rozhodnutím o jeho využití.



Dana Kellnerová

Dana pracuje pro firmu BDO na pozici Manager. Má více než 6 let zkušeností v oblasti daňového poradenství. Klientům poskytuje daňové poradenství zahrnující přímé i nepřímé daně. Její specializací je především daň z příjmů právnických osob v tuzemsku. Dana vystudovala fakultu podnikohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Je certifikovanou daňovou poradkyní (KDP ČR). Hovoří česky a anglicky.

Jaro 2025

Certifikované vzdělávací cykly



**Využijte členské CAFIN
slevy 10 % na vzdělávání**

Více informací
www.controlling.cz

Capital asset pricing model (CAPM)

A market equilibrium model used to determine the expected returns of risky assets such as stocks. It focuses on how an aggregate of investors will behave, and how prices and returns are set in a capital market equilibrium. The heart of the model is the security market line, which allows the determining of a firm's cost of equity.

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Where r_f is the return on risk-free investment, β (beta) is a measure of systematic (market) risk, and r_m is the expected return of the market, usually measured by a stock index such as DAX, EURO STOXX 500, or S&P 500.

It is the most popular model to calculate the risk premium and the cost of equity. Based on Markowitz' portfolio selection theory, the CAPM has been developed independently and almost simultaneously by William Sharpe (1964), John Lintner (1965), and Jan Mossin (1966). Sharpe was awarded the Nobel Prize in 1990 for developing the CAPM.

Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM)

Model tržní rovnováhy, který se používá k určení očekávaných výnosů rizikových aktiv, jako jsou např. akcie. Zaměřuje se na chování investorů a na stanovení cen aktiv a z nich plynoucích výnosů v rovnováze kapitálového trhu. Jádrem modelu je tzv. security market line, která umožňuje určit náklady na vlastní kapitál firmy.

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Kde r_f představuje bezrizikovou výnosovou míru, β (beta) je koeficient tržního rizik, a r_m představuje očekávanou návratnost trhu obvykle měřenou dle akciového indexu, jako např. DAX, EURO STOXX 500, or S&P 500.

Jedná se o nejoblíbenější model pro výpočet rizikové premie a nákladů vlastního kapitálu. Na základě Markowitzovy teorie výběru portfolia CAPM nezávisle a téměř současně vyvinuli William Sharpe (1964), John Lintner (1965) a Jan Mossin (1966). Sharpe získal za vypracování CAPM v roce 1990 Nobelovu cenu.

Tato akce je určena pro CFOs

CFO panel: Budoucnost finančního řízení

Přijďte diskutovat o tom, jak strategicky posunout finanční management do další generace

Zveme vás na exkluzivní CFO Panel, inspirovaný výsledky nejnovější Horváth studie CFO-Excellence:
Embark on the journey into Next-Gen Performance Management.

Témata diskuze:

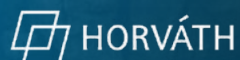
- > Optimismus navzdory nejistotě:
- > Nedostatek talentů a nové požadavky:
- > Automatizace a reporting nové generace:
- > Pomalý nástup (Gen)AI:



Panelem nás provedou
Jana Moser a Kateřina Krebsová
ze společnosti Horváth

< Více informací a přihláška

28. 1. 2025
16:30–19:00
Školící centrum CAFIN
Vocetářova 5, Praha 8



CAFIN ČLENSTVÍ 2025

Základní členství

Základní spojení se členy

Tato úroveň členství vytváří prostor pro seznámení s komunitou, navázání vztahů s ostatními členy a první krok k hlubšímu zapojení do činnosti asociace. Je ideální pro ty, kdo chtějí získat přehled o činnosti organizace, aniž by se ihned zavázali k vyšší úrovni závazků.

Osobní členství

Osobní výhody pro profesionály ve finančním řízení

Druhá úroveň členství nabízí profesionálům ve finančním řízení přístup k exkluzivním výhodám, které podporují jejich kariérní růst, odborný rozvoj a efektivitu v práci.

Osobní členství Plus

Osobní výhody zejména pro finanční ředitele a vedoucí pozice

Osobní členství Plus představuje prémiovou úroveň členství navrženou speciálně pro finanční ředitele, manažery a další vedoucí pracovníky, kteří chtějí rozvíjet své kompetence a strategické schopnosti v oblasti finančního řízení.

Firemní členství

Firemní výhody pro vícečlenné finanční týmy

Firemní členství je navrženo tak, aby podpořilo rozvoj a efektivitu celých finančních týmů v organizacích. Toto členství přináší komplexní výhody pro vícečlenné týmy.

Firemní členství Plus

Firemní výhody pro firmy intenzivněji využívající služby asociace

Firemní členství Plus je prémiovou úrovní určenou pro organizace, které chtějí maximálně využít výhody nabízené asociací. Tato úroveň členství je určena partnerům a firmám, které se s námi vzdělávají přes dotované projekty.

NOVINKY V ČLENSTVÍ

- ☆ CAFIN stream
- ☆ Nová členská sekce
- ☆ Využití nové vzdělávací platformy app.expertim.co



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

CAFIN ČESKÁ ASOCIACE
PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ



CAFINews

www.cafin.cz
news.cafin.cz