

**Průzkum názorů
finančních ředitelů 2022**
Česká republika

Odolnost v době další nejistoty

České firmy musí být odolnější vůči všem rizikům. To je jasné poselství z posledních dvou let, z období pandemie. Ať už jde o zákazníky, změny v dodavatelských řetězcích, zaměstnance, kurzová rizika či dopady spojené s napojením na globální síť, to všechno nám v uplynulých měsících ukázalo svou zranitelnost a současně i nutnost více se zaměřit na lokální soběstačnost.

Během první vlny pandemie se ukázalo, že krizi ustojí odolné firmy, které mají dostatek hotovosti, rychle převedou zaměstnance na home office a na dálku efektivně uřídí všechny procesy včetně toho, že si dokážou zajistit u banky prostředky na svou činnost. Ukázalo se i to, že projekty, které souvisely s digitalizací, automatizací či daty, měly zelenou a že se je podařilo zrealizovat o dost dříve než za běžné situace. Firmy se tak vrhly na digitalizaci svých procesů i projektů, aby zajistily svůj chod a obsluhu zákazníků, a tedy i ziskovost. V druhé vlně pandemie se pak nejen CFO, ale i celé firmy zaměřili na změny potřeb u zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a dalších v řetězci a snažili se přizpůsobit novému normálu, efektivně v něm fungovat a posléze zajistit prosperitu.

A pak přišlo jaro 2022 a konflikt, který opět přepsal všechna „pravidla“. Rok 2022 tak bude pro CFO náročný, neboť se budou muset vypořádat s velkým tlakem na snižování nákladů. Na druhou stranu lze k nastalé situaci přistoupit z pozice transformace a využít ji jako příležitost k automatizaci či optimalizaci. Z historie víme, že v době krize lze mít dvě základní strategie. První je jakési zmrazení, které obnáší taková opatření, aby společnost krizi přečkala, ale zároveň je pozastaven veškerý vývoj kupředu. Druhou strategií je pak využít krizi jako příležitost ke změně. Společnosti, které zvolí druhou variantu, pak zpravidla vyjdou z těchto období silnější.

Před CFO stojí nelehký úkol. Jejich role by teď měla být více strategická, v partnerství s COO společnosti. Přejí jim hodně štěstí i sil do následujícího období.



Ladislav Šauer

Lídr CFO Programu v ČR | Partner Deloitte v oddělení Audit & Assurance

www.deloitte.cz/cfo

Sběr dat pro Průzkum názorů finančních ředitelů 2022 probíhal v listopadu a prosinci 2021 a zúčastnilo se ho 114 respondentů z Česka a dalších více než 500 CFO z regionu CE. Vzhledem k aktuální situaci jsme do našeho tradičního průzkumu nezařadili odpovědi, které se týkají prognóz ohledně vývoje makroekonomických ukazatelů a dalších indikátorů v následujících 12 měsících, na něž CFO odpovídali ještě před vypuknutím konfliktu na jaře 2022 a které s ohledem na nejasný další vývoj pozbyly na platnosti.

Makroekonomický komentář

Podobně jako v loňském roce i letos finanční ředitelé zůstávají při očekávání růstu ekonomiky spíše opatrní, což je pochopitelné při existujících rizicích, jimž dominuje riziko pokračování pandemie a přetrvávání problémů v dodavatelských řetězcích. Opatrnost je zcela namístě i s ohledem na ekonomické důsledky spojené s konfliktem na Ukrajině.

Za prvé jde o dopady velmi vysokých cen energií, zemním plynem počínaje a pohonnými hmotami konče. Dopady budou různé podle energetické intenzity výroby v jednotlivých odvětvích, neunikne jim však prakticky nikdo. Za druhé jsou problémy v dodavatelských řetězcích, v nichž se některé články nachází na Ukrajině či v Rusku. Naděje na odeznění problému dodavatelských řetězců se bohužel odkládá. Za třetí je potřeba počítat se zpětnou vazbou spojenou s ekonomickými sankcemi uvalenými na Rusko. Válka na Ukrajině pochopitelně zjitřila finanční trhy, včetně kurzu koruny. Pro firmy je dnes více než kdy jindy důležité efektivně plánovat devizové transakce a nákupy komodit a energií a zajišťovat se proti prudkým výkyvům na finančních a komoditních trzích.

Mírná skepse ohledně ekonomické situace se promítá také do očekávání vývoje míry nezaměstnanosti. Sice převažuje názor, že nezaměstnanost klesne, ovšem podíl CFO, kteří očekávají zvýšení nezaměstnanosti, je překvapivě vysoký. I na trhu práce může válka na Ukrajině sehrát velmi důležitou roli. Zatímco ve stavebnictví se může objevit problém s nedostatkem pracovních sil v souvislosti s odchodem mužů bránit svou vlast, v jiných odvětvích mohou naopak najít uplatnění ukrajinské ženy – často jde o kvalifikovanou pracovní sílu dobře uplatnitelnou v české ekonomice.

Vzhledem k aktuálnímu vývoji inflace je pochopitelné, že téměř dvě třetiny respondentů se vysoké inflace obávají. Pro většinu firem je vzestup cen hlavním problémem, se kterým se v letošním roce musejí potýkat. Na jedné straně řeší vzestup nákladů, na straně druhé nutnost zvýšení vlastních cen kvůli tlaku na marže. Inflace je v roce 2022 makroekonomický problém číslo jedna. Bohužel nastala situace, kterou lze označit jako „dokonalá bouře“, ve stejném okamžiku se setkávají silný vnější nákladový šok v podobě vysokých cen energií a materiálů a poptávkové inflační tlaky živené úsporami vytvořenými během pandemie. A bohužel se oproti prvotním předpokladům zdá, že období vysoké inflace bude o něco delší, než se původně očekávalo.



David Marek
hlavní ekonom Deloitte

Poznámka: prognóza se vztahuje k období, kdy byla studie vydána (březen 2022)

5 rizikových faktorů pro dalších 12 měsíců

Srovnání, jak se vyvíjely v uplynulých dvou letech

Ještě před vypuknutím válečného konfliktu na Ukrajině CFO nepovažovali snížení zahraniční poptávky za významný faktor. V porovnání s předchozími třemi roky také významně poklesly obavy ze snížení domácí poptávky. Naopak jako největší riziko finanční ředitelé označili nedostatek pracovní síly.

	2022	srovnání se CE	2021	2020
Nedostatek pracovní síly	71	64	28	12
Snížení zahraniční poptávky	33	20	46	53
Kurzové riziko	25	17	29	39
Snížení domácí poptávky	25	31	55	62
Kybernetická rizika	18	13	12	3

Poznámka: Sběr dat probíhal v listopadu a prosinci 2021, nereflkuje vývoj dle situace, která nastala v únoru 2022

Jaké plánujete dlouhodobé kroky v návaznosti na poučení se ze situace posledních dvou let (pandemie covidu-19)?

- 52 %** usnadnění práce z domova a její využití pro zajištění business continuity
- 47 %** orientace na automatizaci procesů (robotika, AI)
- 35 %** investice do digitální transformace
- 34 %** zlepšení manažerského reportingu
- 23 %** změny v dodavatelském řetězci, úprava smluv a obchodních podmínek
- 20 %** úprava přístupu v oblasti cenotvorby

TIP PRO VÁS



Sledujte
makroekonomické
komentáře na blogu
dReport.cz

Digitální
transformace
v oblasti financí



Podle průzkumu mezi CFO považuje 35 % respondentů v ČR a 44 % v regionu CE digitální transformaci financí za synonymum automatizace. V principu lze říct, že je to správný přístup, minimálně pokud jde o chápání digitalizace v její úvodní fázi.

Společnosti zpravidla přistupují k digitalizaci nejprve v oblasti operativních financí, tedy u účetnictví, kde se jedná především o automatizaci repetitivních a manuálních úkonů. V širším kontextu je ale potřeba nahlížet na digitalizaci z pohledu komplexní transformace společnosti, a tedy brát v úvahu i to, jak jsou finance schopny podporovat potřeby společnosti. Prakticky napříč všemi odvětvími vidíme rychlý vývoj produktů a služeb, který klade větší a zároveň i nové nároky na oddělení financí ve společnostech. Nová generace ERP je pro společnosti jedním z nezbytných vývojových kroků.

Dalším aspektem je flexibilita a tlak z pohledu času. Management společnosti potřebuje k rozhodování reporty, analýzy a plány ve správné kvalitě, a zejména čím dál rychleji. Bez využití nových technologií je takový nárok velmi obtížné splnit a reakční doba je mnohem delší, což může mít na společnosti negativní dopad.

Digitální transformace v oblasti financí v mé společnosti představuje...

- 35 % automatizace
- 27 % sladění a integrace dat
- 26 % plánování podnikových zdrojů (ERP)
- 11 % aktualizace provozních modelů



ZAJÍMAVOST

Bezmála polovina respondentů (48 %) v oblasti digitální transformace financí již zavádí změny, zatímco 20 % je ve fázi plánování. Je pořád ještě prostor na to, aby CFO „jen“ plánovali, místo toho, aby zaváděli konkrétní řešení? Která rizika vyplynou ze situace, kdy digitální transformace financí nebude prioritou?

Co je důvodem pro zavádění digitální transformace v oddělení financí ve vaší společnosti?

- 32 % strategie
- 25 % finanční úspory
- 13 % řízení práce na dálku
- 12 % výměna systémů

Jaká oblast by nejvíce těžila z vašeho úsilí o digitální transformaci?

- 32 % účetnictví
- 27 % řízení
- 21 % plánování a analýza
- 15 % výkaznictví



V současné době zažíváme další technologickou revoluci. Digitální transformace již není otázkou, ale přirozeným vývojovým krokem. Samozřejmě při tomto tvrzení uvažujeme o společnosti jisté velikosti. V minulosti byla hlavním motivem redukce nákladů, tedy finanční úspora – ta je dnes zastoupena z 25 %. Nyní vidíme u 32 % respondentů jako důvod zavádění digitální transformace právě celopodnikovou strategii, což je přirozený vývojový krok. Společnosti se musí transformovat, aby byly konkurenceschopné. Účetnictví je prvním krokem v digitalizaci a vidíme, že se to odráží také v odpovědích CFO. Do popředí by se však již měla začít dostávat oblast business finance, tzn. plánování a forecastování, analytické činnosti a řízení společnosti skrze reporting. Pozornost by se měla upřít na pokročilé plánovací a BI nástroje.



Marek Kouřil
partner v oddělení
poradenských služeb Deloitte

Rychlost vývoje technologií je velická a rozdíl mezi společnostmi, které budou v digitalizaci maturované a které digitalizaci stále zatím jen plánují, se bude prohlubovat i ve schopnosti uspět na trhu. Pokud je tedy 20 % společností stále ve fázi plánování digitalizace, pak to pro ně může mít nepříznivé následky a může jim ujíždět pomyslný vlak. Současná doba může být ještě větším katalyzátorem, než byla pandemie covidu-19. Zvyšování cen, dopady do dodavatelských řetězců či problémy s cash flow jsou přesně ty příklady dopadů, které budou ještě silnější než v uplynulých letech. Schopnost flexibilně predikovat svoji finanční situaci tak bude v následující době o to klíčovější. Stejně tak jako znalost své vnitřní profitability produktu či služeb vzhledem k rostoucím fixním i variabilním nákladům.

Jak to vidí CFO...

Co by bylo největším přínosem digitální transformace oddělení financí ve vaší společnosti?

- 34 % spolehlivější data
- 28 % zvládnutí dalších činností s přidanou hodnotou
- 18 % automatizace

Jak to vidí Deloitte...

Spolehlivější data jsou bezesporu výhodou pro digitální transformaci a v mnoha případech je to i klíčový předpoklad. Pokud jde například o automatizaci reportingu, pak musí být na pozadí spolehlivý datový model. Ze zkušeností můžeme říct, že právě oblast datové kvality je jedním z velkých problémů mnoha společností. Výslednou výhodou by měl být fakt, že finance jsou schopné lépe podporovat business a management společnosti v rámci strategických cílů.

Jak to vidí CFO...

Více než polovina respondentů (52 %) plánuje v následujících 6 měsících investovat do rekvalifikace či školení zaměstnanců v souvislosti se zaváděním nových technologií.

Do jaké oblasti financí plánujete investovat a proškolit v ní vaše týmy?

28 % controlling

23 % účetnictví

22 % finanční plánování a analýza

Jak to vidí Deloitte...

Kompetence v rámci financí se dramaticky mění, stejně jako se mění náplň pracovních pozic více směrem k technologiím. Tento vývoj bude přirozeně pokračovat, společnosti budou reagovat nejen z pohledu investice do svých zaměstnanců, ale ovlivní to i nábor – zaměření bude více než v minulosti na technické profily.

U digitalizace je klíčová adopce nových technologií. Koncový uživatel musí adoptovat novou technologii ve společnosti a umět ji správně využít. Samotná digitalizace ale není samospásná, pokud uživatelé nebudou schopni vytěžit dané technologie, společnost se nedobere kýženého výsledku.

Daňová
a právní
agenda



Téma pro CFO: Sporová agenda

Více než polovina CFO (58 %) uvedla, že pokud jde o soudní spory (např. spor o ušlý zisk / škodu, spor s daňovou správou, spor mezi akcionáři, věcný spor s obchodním partnerem atp.), pak se jich tato sporová agenda prakticky netýká. Pro 28 % respondentů se tato agenda v posledním roce prakticky nezměnila. Skoro polovina finančních ředitelů v průzkumu doplnila, že v posledních třech letech nebyla jejich společnost finančním úřadem kontrolována, naopak podle 36 % respondentů proběhla daňová kontrola v jejich společnosti úspěšně.



Z naší praxe je tento trend také vidět. V posledních pandemických letech finanční úřady omezily svou kontrolní činnost a dá se říct, že spíše dálkově dokončovaly již zahájené kontroly. Také byl vidět benevolentnější přístup, pokud jde o promíjení souvisejících sankcí. Do budoucna na to ale nelze, i vzhledem k nárokům státního rozpočtu na daňové příjmy, úplně spoléhat. Společnosti prochází poslední dobou vlivem externích faktorů velkým množstvím změn, někdy hodně rychlých změn – některé velmi rychle rostou, jiné se propadají do ztrát, mění své dodavatelsko-odběratelské řetězce. Změny nejsou často dobře zdokumentované a náležitě právně a daňově nastavené. To sebou nese do budoucna řadu rizik. Správce daně navíc dnes disponuje velkým množstvím dat a na daňovou kontrolu přichází často velmi dobře připraven.



Radka Mašková
ředitelka v daňovém a právním oddělení Deloitte



ZAJÍMAVOST

Daňové kontroly a správnost uplatňování daní je potřeba nepodcenit. Špatně odvedené daně mohou společnost následně velmi zatížit finančně, časově i reputačně. Daňových kontrol navíc bude více, povedou se jinak a společnosti by se na ně měly včas připravit, aby byly schopny správci daně jeho pochybnosti vyvrátit.

Téma pro CFO: Daňový reporting

Jak vaše společnost přistupuje k přípravě povinných daňových přiznání a hlášení (daňová přiznání, kontrolní hlášení, Intrastat)?

- 51 %** příprava daňových přiznání probíhá interně, účetní systém umožňuje přímé generování daňových přiznání a hlášení
- 23 %** příprava daňových přiznání a hlášení probíhá interně, data z účetního systému jsou „ručně“ zpracovávána
- 16 %** příprava přiznání a hlášení je outsourcována, přiznání a hlášení pro nás připravuje dodavatel



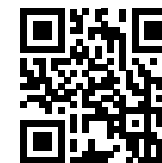
Daňový reporting je stále více závislý na kvalitě dat, která vstupují do vykázaných přiznání a hlášení. Tento trend je velmi podobný ve světě i v Evropské unii a dokládá to i tento průzkum. Finanční ředitelé odpověděli, že polovina z nich zpracovává hlášení v účetním systému, tzn. dávají přednost systémovému zpracování (byť nemusí být dokonalé) před manuálním ručním zpracováním např. v Excelu. Relativně velká skupina (11 %) má na zpracování DPH a Intrastatu speciální systémy. Investice do nich mohou být vysoké, proto volí variantu outsourcingu, kdy se poskytovateli služby vrátí investice do systému, protože rozloží náklady mezi více klientů. Na druhou stranu, někdy společnost za outsourcované služby zaplatí v čase mnohem více, než když si pořídí nebo pronajme daňový systém.



Jaroslav Beneš

ředitel a CTO v oddělení daňového poradenství Deloitte

TIP PRO VÁS



taxCube: aplikace
pro podávání
kontrolního hlášení

Téma pro CFO: Dotace, pobídky a daňové odpočty

Využíváte finanční podporu z veřejných zdrojů?

NE

54 % nevyužíváme a neplánujeme využívat

Jaké jsou důvody, proč podporu nevyužíváte?

52 % nedostatek vhodných typů podpory

36 % nejistota ohledně pravidel podpory a jejich výkladu správními orgány

31 % velká administrativní náročnost

11 % nedostatek informací pro mé kvalifikované rozhodnutí

ANO

39 % finanční podporu využíváme

Jaký typ podpory využíváte?

42 % daňové odpočty na výzkum a vývoj

33 % dotace

24 % program Antivirus v celkovém rozsahu do 1 mil. Kč

24 % investiční pobídky



TIP PRO VÁS

Sledujte aktuality z oblasti dotací a investičních pobídek na blogu dReport.cz



Více než polovina respondentů nevyužívá finanční podporu z veřejných zdrojů, přičemž nejčastěji zmiňovaným důvodem je nedostatek vhodných typů podpory. To je způsobeno zejména tím, že pro nové období 2021–2027 nejsou schváleny všechny dotační programy a doposud nebyly vypsány ani výzvy k předkládání žádostí o dotaci. Nejde však o nic neobvyklého, tato situace se při zahájení nového období objevuje vždy. Předkládat žádosti o dotace bude opět možné již v průběhu roku 2022 a nabídka i rozsah dotační podpory budou velmi široké. Současně však stále pozorujeme, že podnikatelé nemají dostatek informací k fungování dotací a často své projekty nedokážou vhodně zařadit do správných dotačních programů, které nejsou zaměřeny na nákup investic jako takových, ale týkají se například snižování spotřeby energií, pořízení inovativních technologií, výzkumu a vývoje apod. Stále také přetrvávají obavy podnikatelů z výkladu pravidel a podmínek podpory, které jsou rozdílné nejen u jednotlivých poskytovatelů, ale také finančních úřadů, jež podpory následně kontrolují. I přes snahu poskytovatelů snižovat u veřejných podpor administrativní náročnost musíme konstatovat, že tento cíl se dlouhodobě nedaří plnit.



Luděk Hanáček

partner zodpovědný za služby v oblasti výzkumu a vývoje, Deloitte

Průzkum mezi CFO ukázal, že vedle daňových odpočtů na výzkum a vývoj jsou oblíbené také přímé dotace, které podnikatelé využívají, pokud jsou aplikovatelné na jejich projekty. Využívání investičních pobídek je dle očekávání nižší, jelikož aktuální změny v režimu investičních pobídek významně omezily počty nových projektů financovaných tímto způsobem. V uvedeném procentu (24 %) jsou i dobíhající investiční pobídky podle předchozího režimu. Nezanedbatelnou roli hrály i dočasné záchranné podpory související s covidem-19, které jsou specifické právě pro nedávné období.

TIP PRO VÁS



Dotace, pobídky, daňové odpočty. Využijte finanční podporu pro vaše podnikání



ZAJÍMAVOST

Daňové odpočty na výzkum a vývoj jsou u podnikatelů oblíbenější než jiné formy podpory, a to ze dvou důvodů: jejich administrativní náročnost je nižší a současně jsou flexibilnější s méně závazky do budoucna.

Klimatické změny



Věnuje se vaše společnost některé z následujících činností s cílem snížit dopad klimatických změn či se jim přizpůsobit, případně se k tomu chystá?

- 27 %** snižování emisí ve společnosti prostřednictvím postupných změn (např. modernizace oken, používání úsporných žárovek, redukce cestování, třídění a recyklace odpadu)
- 17 %** vývoj nových výrobků a služeb šetrných ke klimatu
- 16 %** snižování uhlíkových emisí v dodavatelském řetězci
- 6 %** navazování spolupráce se startupy, konkurencí, nevládními organizacemi a univerzitami

Má vaše společnost plán na snížení uhlíkových emisí?

- 61 %** nemáme konkrétní plán na snížení emisí
- 18 %** plánujeme snížení emisí až o 50 %
- 10 %** plánujeme snížení emisí na nulu

Pokud takový plán máte, jaký je časový rámec pro dosažení tohoto cíle?

- 64 %** nemáme konkrétní rámec pro dosažení tohoto cíle
- 24 %** plánujeme dosáhnout svého cíle do roku 2030
- 8 %** plánujeme dosáhnout svého cíle do roku 2040

Hlavní faktory, které společnosti přiměly jednat v otázkách klimatu

- 🔍 **Příležitost snížit náklady**
(např. snížení spotřeby energií, nižší náklady na vytápění a chlazení)
- 🔍 **Přizpůsobit se požadavkům klientů/zákazníků**
- 🔍 **Vyhnout se vyšším nákladům v budoucnosti**
(např. vyšší ceny uhlíku, vyšší kapitálové náklady)
- 🔍 **Vylepšit si pověst a získat důvěru našich klientů/zákazníků**
- 🔍 **Potřeba být více inovativní**
(např. formou partnerství, používáním špičkových technologií)

Komplexní agenda pro CFO pod jednou střechou

Kontaktujte nás

Lídr CFO Programu, Audit & Assurance



Ladislav Šauer
lsauer@deloittece.com

CFO agenda a poradenství



Marek Kouřil
mkouril@deloittece.com



Štěpán Vladyka
svladyka@deloittece.com

Daňové a právní poradenství



Radka Mašková
rmaskova@deloittece.com



Jiřina Procházková
jprochazkova@deloittece.com

Technologické nástroje v daních



Jaroslav Beneš
jbenes@deloittece.com

Dotace, pobídky a daňové odpočty



Luděk Hanáček
lhanacek@deloittece.com



Antonín Weber
antoweber@deloittece.com

www.deloitte.cz/cfo