



**Průzkum názorů  
finančních ředitelů 2018**

9. vydání

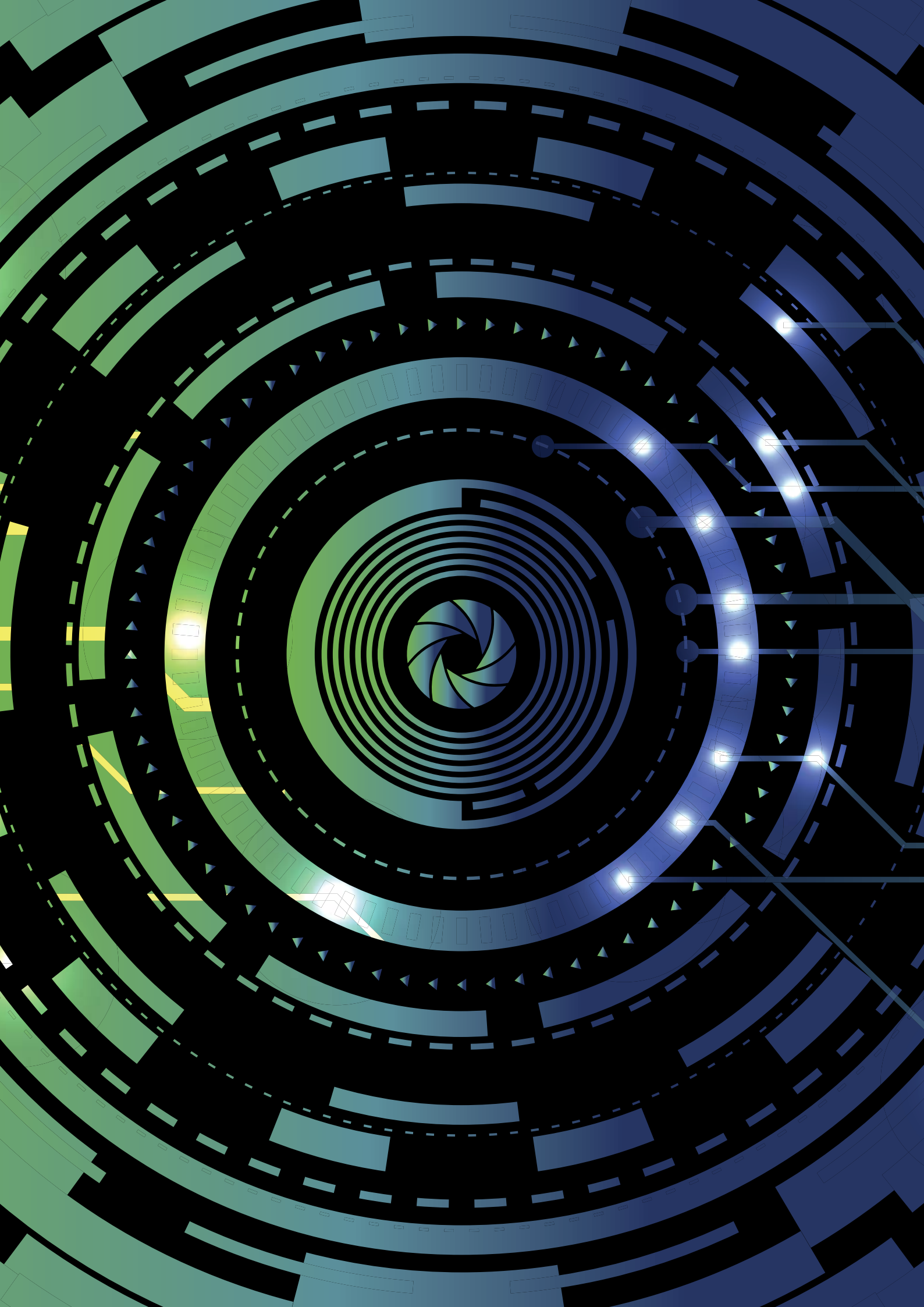
**CFO** Program



Děkujeme všem 110 finančním ředitelům z České republiky, kteří se do letošního průzkumu zapojili. Věříme, že vám výsledná zpráva poskytne celou řadu podnětů, které budete moci uplatnit ve své každodenní praxi, upozorní vás na výzvy, jimž čelíte nejen vy, ale i další CFO, a dá vám tak možnost zjistit, jak si vaše firma stojí ve srovnání s ostatními.

# Obsah

Úvod	5
Klíčové faktory pro rok 2018	6
Metodologie	10
Ekonomický výhled	13
Výhled podnikatelského prostředí	19
Výhled růstu společností	29
Automatizace	37
Kontakty	50



# Úvod



**Martin Tesař**  
Partner  
CFO Program Leader

„Finanční ředitelé v ČR a celé střední Evropě vnímají rok 2018 optimisticky. Zároveň si jsou ale dobře vědomi možných překážek i faktu, že ekonomika nemůže fungovat na tak vysoký výkon dlouhodobě a že se s největší pravděpodobností blíží její cyklické zpomalení. Proto se budou snažit omezovat rizika, která v následujícím období podstoupí.“

Průzkum názorů finančních ředitelů (CFO) v České republice je součástí rozsáhlého středoevropského průzkumu, který jsme letos uskutečnili již podeváté. Každoročně se CFO ptáme na to, jak makroekonomické ukazatele a další aktuální otázky i trendy ovlivňují jejich finanční oddělení i firmu jako takovou.

Letošní průzkum jsme zaměřili na oblasti zahrnující rizika, růst HDP, priority ve financování či neaktuálnější výzvy, kterým podniky čelí, jako jsou digitální transformace finančního útvaru nebo větší zapojení robotických procesů a automatizace.

Stejně jako v loňském průzkumu, i letošní výsledky poukazují na převládající optimismus mezi finančními řediteli. Stabilní a dobrý výkon české ekonomiky i celková optimistická očekávání se promítají také do vývoje výnosů, u nichž valná většina CFO předpokládá nárůst. Ruku v ruce s tím ale jde fakt, že kvůli rostoucím nákladům nebude mít tento předpoklad kýžený dopad do provozní marže. České ekonomice se sice dlouhodobě daří, příznivé makroekonomické podmínky vnímají i finanční ředitelé z ČR, spolu s tím ale také znepokojení ohledně nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovníků na trhu. Proto také růst nákladů na pracovní sílu označilo 95 % CFO za rizikový faktor.

Hlavní zjištění:

- 95 % finančních ředitelů očekává v letošním roce nárůst inflace
- Pouze zlomek z nich (14 %) považuje externí finanční a ekonomickou nejistotu za vysokou, zatímco ve středoevropském regionu je tento podíl dvakrát vyšší (31 %)
- Většina CFO nepředpokládá, že by letos došlo k výraznější změně v nezaměstnanosti, ani nečekají, že by došlo k poklesu v nákladech – naopak uvedli, že předpokládají jejich růst
- Téměř polovina (46 %) respondentů očekává nárůst počtu zaměstnanců a dle 95 % CFO bude největší tlak právě na růst personálních nákladů
- Pouze 6 % finančních ředitelů je názoru, že je jejich firma připravena na robotickou automatizaci procesů (RPA), přestože 65 % respondentů uvádí, že RPA již jejich firma řeší
- Přínosy digitalizace v útvaru financí CFO vidí hlavně v digitalizaci dokumentů (69 %) a automatizaci opakujících se výstupů manažerského účetnictví (54 %).

# 6 klíčových faktorů pro rok 2018, které podle CFO ovlivní jejich firmu

## 1. Úrokové sazby

Ve většině střeoevropských zemí včetně ČR finanční ředitelé nemají v úmyslu měnit své strategie, pokud dojde ke zvýšení úrokových sazeb, protože ty mají jen malý dopad na jejich podnikání. A to i přesto, že 94 % CFO v České republice počítá s tím, že úrokové sazby v roce 2018 porostou.

## 2. Náklady

Více než polovina respondentů odhaduje, že zvýšení nákladů na provozování podniku, tedy nárůst cen materiálu, pracovní síly a služeb, bude patřit mezi klíčové faktory představující riziko pro společnost. Téměř všichni respondenti, tedy nejen v ČR, pak počítají s tím, že letos dojde k nárůstu nákladů spojených s náborem kvalifikovaných odborníků a dalších personálních nákladů. Rekordně nízká nezaměstnanost a nedostatek pracujících v klíčových odvětvích ekonomiky jim dávají za pravdu.

## 3. Ochota riskovat

Ekonomice se jako celku daří a finanční ředitelé to vědí, nicméně více než polovina z nich nepovažuje aktuální období za vhodnou dobu pro podstupování větších rizik.

## 4. Robotizace a automatizace

Výsledky průzkumu ukázaly, že pro CFO je téma robotické automatizace procesů (RPA) stále spíše novou oblastí, u níž se

dopady na firmu dají jen obtížně předvídat. Pouze 6 % finančních ředitelů je názoru, že je jejich společnost v RPA pokročilá, přestože 65 % respondentů uvedlo, že RPA už jejich firma řeší. Dopady robotizace na společnost si netroufají odhadnout, více než polovina z nich (60 %) ale počítá s úsporami v řádu 20 %.

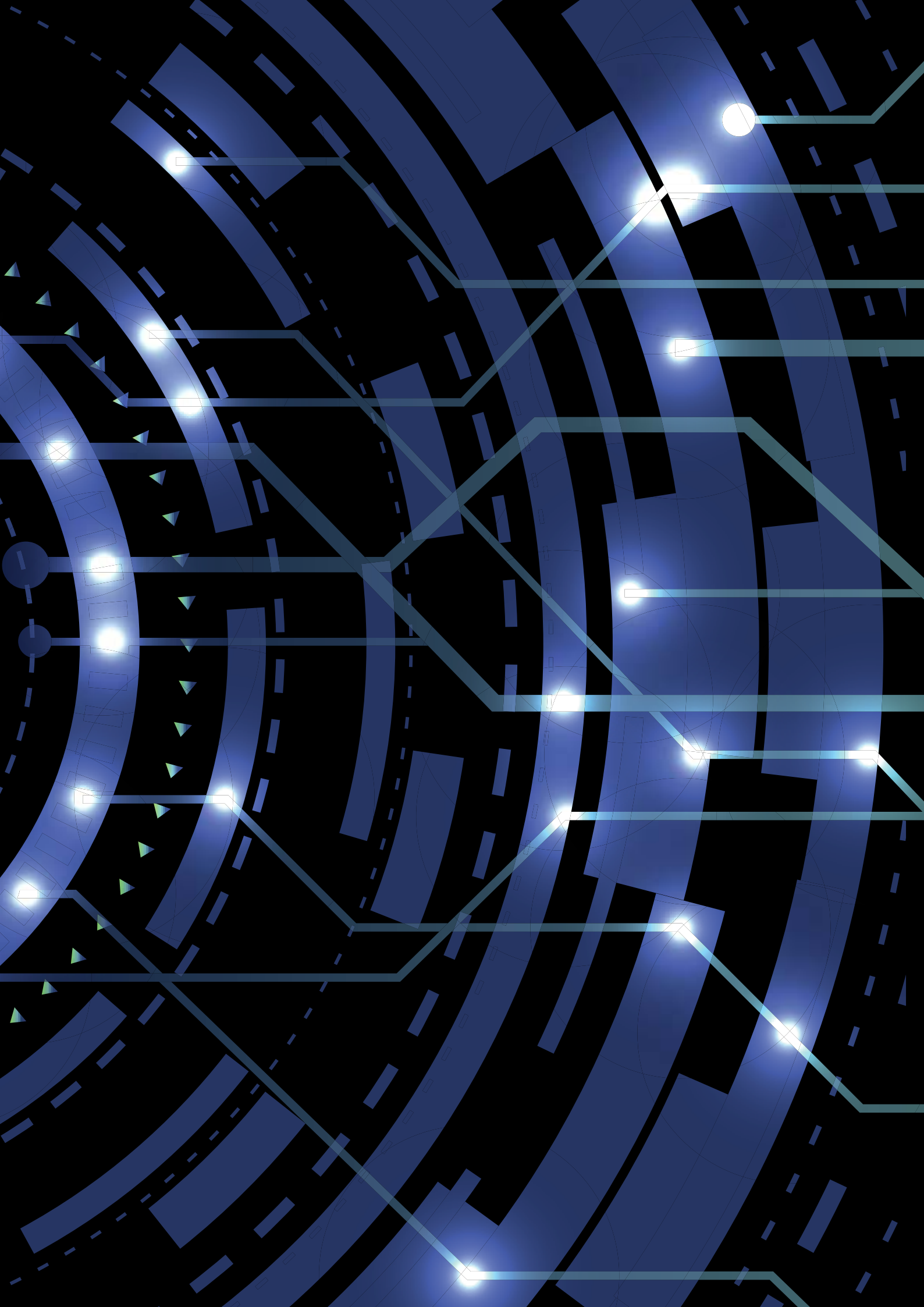
## 5. Digitalizace

Z hlediska digitalizace CFO připouštějí, že zpravidla nejsou hybateli tohoto nového trendu přes celou firmu, přesto je ale jejich hlas ve firmě slyšet. V porovnání se střední Evropou jsou více zdrženliví ohledně svého zapojení do řešení strategických otázek. Přínosy v oblasti financí vidí hlavně v digitalizaci dokumentů (69 %) a automatizaci opakujících se výstupů manažerského účetnictví (54 %), které jim každý měsíc seberou hodně času.

## 6. Big data

Využívání tzv. velkých dat patří podle CFO mezi tři hlavní trendy, které se dotýkají jejich společnosti. Výsledné odpovědi ale potvrzují, že je to stále spíše nové téma, protože 45 % finančních ředitelů odpovědělo, že tato data nevyužívají. I zde však došlo k pozitivnímu posunu, neboť před dvěma lety dosahoval podíl respondentů nevyužívajících big data plných 73 %.





# Klíčová fakta pro rok 2018

## Ekonomický výhled

**95 %**

finančních ředitelů se domnívá,  
že inflace v roce 2018 vzroste

Finanční ředitelé předpovídají průměrný růst HDP o  
(tj. o 0,7 procentního bodu více než v roce 2017)

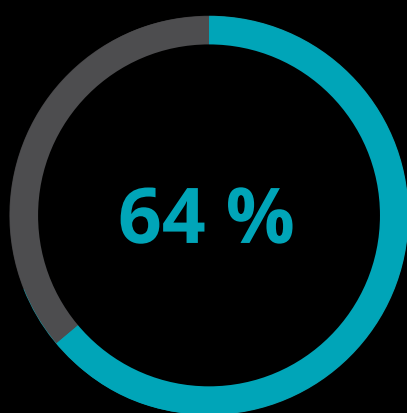
**2,5 %**

**87 %**

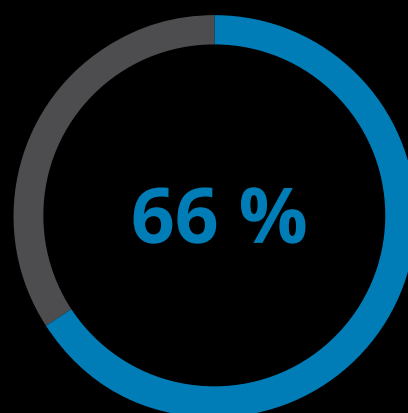
je přesvědčeno, že nezaměstnanost  
už nemá kam klesnout



## Výhled podnikatelského prostředí



Většina (**64 %**) respondentů si nemyslí, že by rok 2018 byl vhodným obdobím, aby společnosti začaly více riskovat



**66 %** se domnívá, že vliv úrokových sazeb na jejich podnikání je natolik nízký, že neovlivní strategii společnosti

## Výhled růstu společností



**95 %** finančních ředitelů očekává, že náklady na pracovní sílu v roce 2018 vzrostou



Více než dvě třetiny finančních ředitelů (**68 %**) očekávají, že se výnosy v roce 2018 zvýší



Téměř polovina (**46 %**) finančních ředitelů očekává, že počet jejich zaměstnanců v roce 2018 stoupne

# Metodologie

## **Závěry prezentované a rozebírané v této zprávě představují názory finančních ředitelů z České republiky**

a dále pak dalších 11 středoevropských zemí: Bulharsko, Chorvatsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Slovensko a Ukrajina. Průzkum probíhal v období od září do listopadu roku 2017 a byl zaměřen na odhady vývoje v období následujících 12 měsíců.

Termínem „Eurozóna (CE)“ v grafech a infografikách označujeme v tomto průzkumu země středoevropského regionu, které přijaly společnou evropskou měnu. Zeměmi „mimo eurozónu“ myslíme ostatní středoevropské země. Termínem „EU (CE)“ označujeme ty země z regionu CE, které jsou řádnými členy Evropské unie.

Některé z grafů ve zprávě obsahují výsledky v podobě indexové hodnoty (čisté bilance). Ta je vypočítána odečtením procenta respondentů, kteří odpověděli záporně, od procenta respondentů, kteří poskytli kladné odpovědi. Odpovědi, jež nejsou ani kladné, ani záporné, jsou považovány za neutrální. Z důvodu zaokrouhlování je možné, že odpovědi na otázky obsažené v této zprávě v součtu nedosáhnou hodnoty 100.

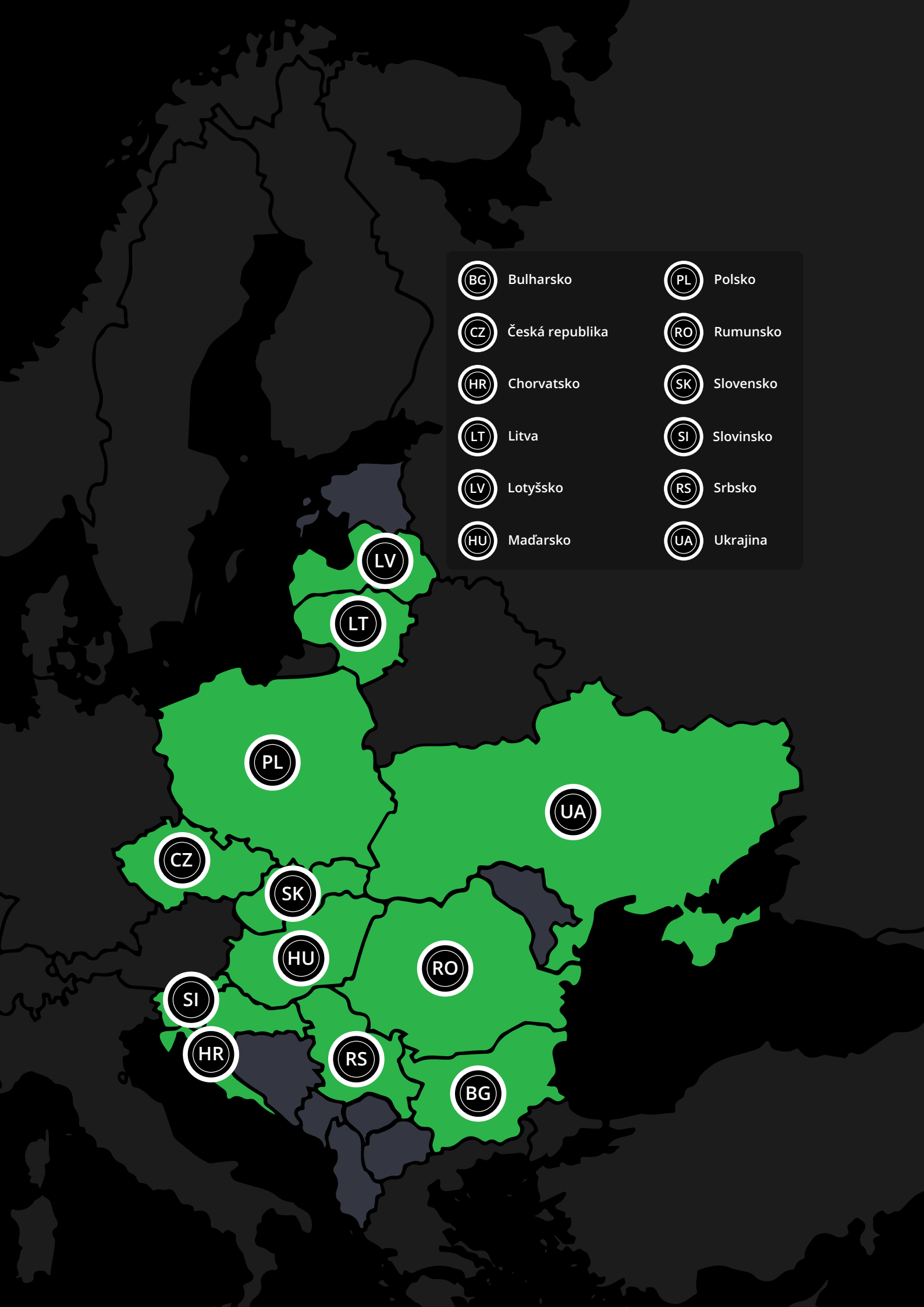
Některé závěry zahrnují srovnání se závěry z předchozího vydání průzkumu u vzorku jedenácti zemí, které figurují v obou ročnících.

Závěry rozebírané v této zprávě představují názory

# 110 finančních ředitelů

**firem se sídlem  
v České republice**

Průzkum názorů finančních ředitelů byl proveden jako součást regionálního průzkumu reprezentujícího názory téměř **600 CFO** společností se sídlem v zemích střední Evropy.



- |           |                 |           |           |
|-----------|-----------------|-----------|-----------|
| <b>BG</b> | Bulharsko       | <b>PL</b> | Polsko    |
| <b>CZ</b> | Česká republika | <b>RO</b> | Rumunsko  |
| <b>HR</b> | Chorvatsko      | <b>SK</b> | Slovensko |
| <b>LT</b> | Litva           | <b>SI</b> | Slovinsko |
| <b>LV</b> | Lotyšsko        | <b>RS</b> | Srbsko    |
| <b>HU</b> | Maďarsko        | <b>UA</b> | Ukrajina  |



# Ekonomický výhled

Česká ekonomika se ocitla v téměř ideální situaci: hospodářský růst výrazně zrychlil a přitom si udržela nízkou inflaci, přebytek běžného účtu platební bilance, klesající veřejný dluh a stabilní finanční sektor. Vnější ekonomické prostředí také napomáhá ke stabilitě a rozvoji českého hospodářství.

V tomto kontextu je logický stoupající optimismus manažerů českých firem a očekávání rostoucích tržeb v následujícím roce. Příznivý výhled otevírá cestu k investicím do rozšíření výrobních kapacit a investicím do výzkumu a vývoje.

Brzdou dalšího rozvoje se ukazuje být nedostatek pracovních sil. Finanční ředitelé dále akcentovali obavy z poklesu budoucí poptávky, tlak konkurence na pokles cen jejich produkce a rostoucí provozní náklady. Právě s nimi souvisí situace na trhu práce, která přispívá k rychlejšímu růstu mezd. Je nutné zmínit také obavy z vývoje kurzu české koruny, které uvedla nemalá část ředitelů. K růstu nákladů přispěje i očekávané zvyšování úrokových sazeb.

Vyšší úrokové sazby snižují atraktivitu financování bankovními úvěry nebo firemními dluhopisy ve srovnání s výsledky z předchozího roku. Na okraji zájmu nadále zůstává financování prostřednictvím akciového kapitálu. Nejoblíbenější formou financování zůstávají vlastní zdroje. Optimismus ovšem doprovází opatrnost. Jejím projevem je stále klesající ochota podstoupit více podnikatelského rizika.

Letošní rok by měl být ve znamení pokračující prosperity a dalšího zlepšení výsledků většiny firem. Nicméně růst nákladů může vytvářet tlak na pokles marží. Příznivá situace dává firmám prostor pro strategická rozhodnutí a dlouhodobé investice. Současný technologický pokrok k tomu vybízí. Velká část CFO firem uvádí, že zvažují, nebo již začali realizovat, investice do robotizace a automatizace výrobních procesů, zpracování dokumentů a dalších činností. Dnes mohou tyto investice přinést konkurenční výhodu, zítra budou nutností.

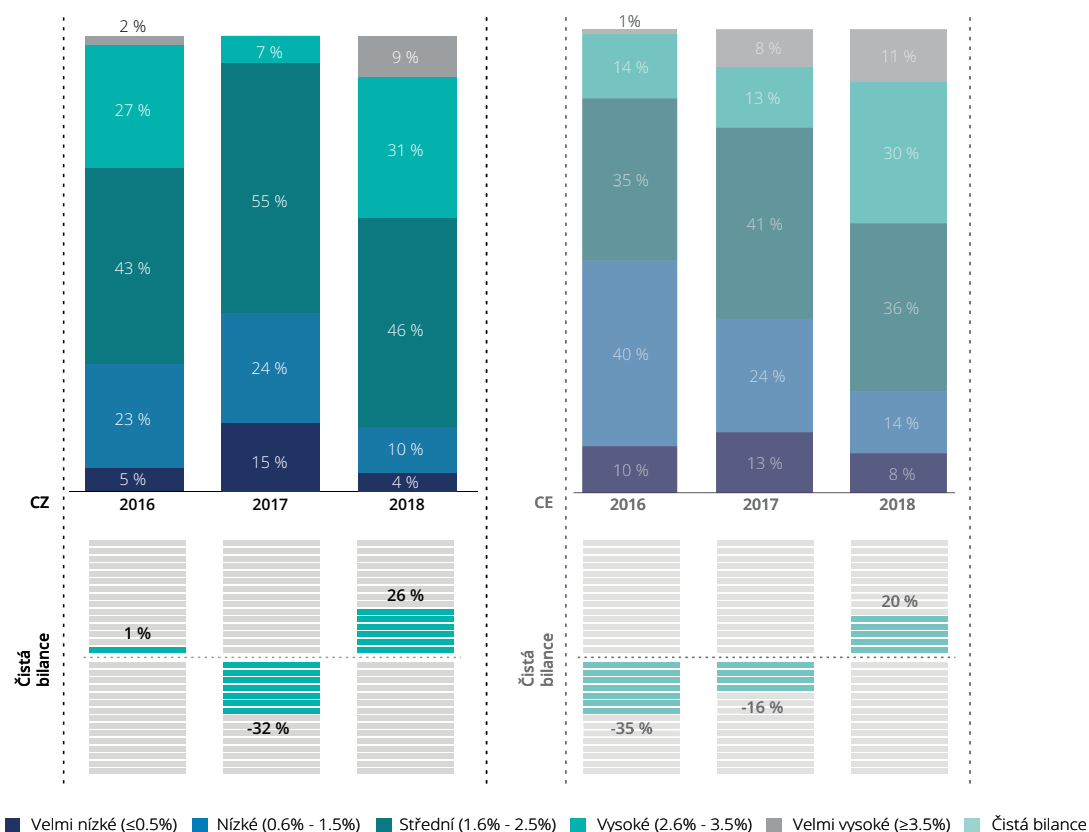
# Finanční ředitelé jsou opět optimističtější ohledně růstu HDP

Největší část respondentů sice v roce 2018 očekává růst HDP v rozmezí 1,6-2,5 %, počet odpovědí pro rozmezí 2,6-3,5 % se však zvýšil ze 7 % na plných 31 %. Tempo růstu ekonomiky převyšující 3,5 % v loňském roce nečekal nikdo, letos s ním počítá 9 % finančních ředitelů.

„Po loňském velmi rychlém růstu ekonomiky přibývá mezi finančními řediteli firem optimismu. Důvody? Zlepšila se ekonomická situace v eurozóně, globální geopolitická situace nepřinášá rizika ohrožující ekonomický vývoj.“

**David Marek**  
Hlavní ekonom, Deloitte

## Jaké procento růstu HDP v roce 2018 ve vaší zemi očekáváte?

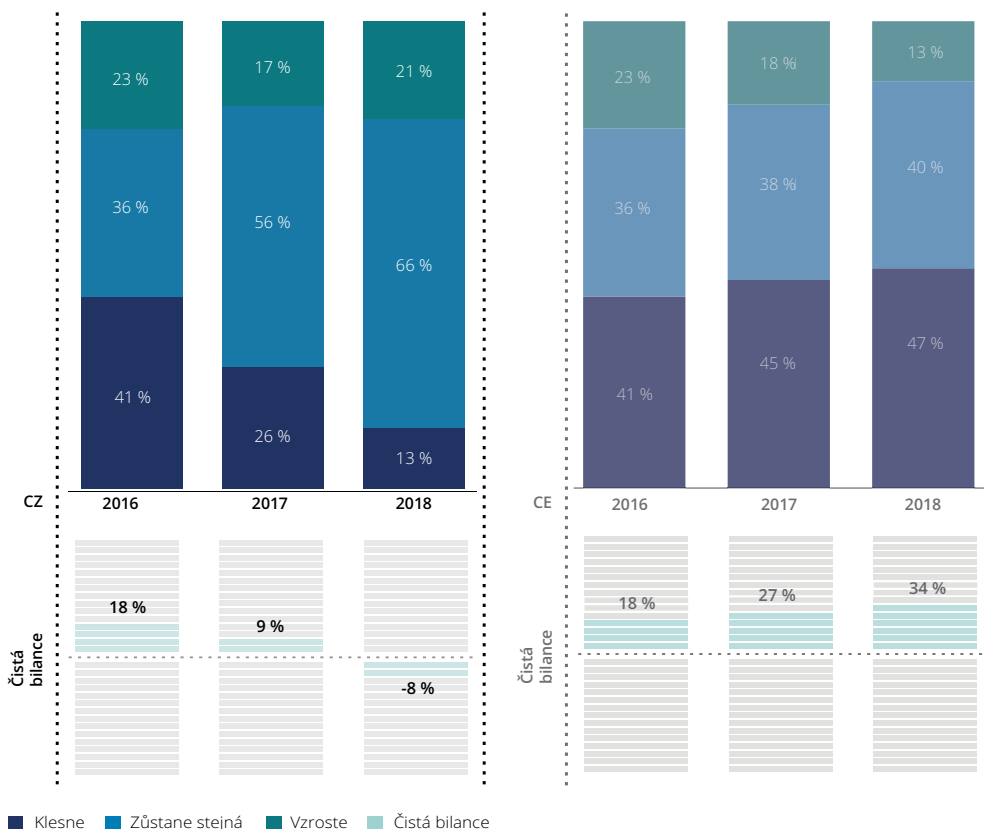




# Finanční ředitelé si uvědomují, že míra nezaměstnanosti je na svém limitu

Výrazný pokles nezaměstnanosti v posledních letech nenechal příliš prostoru k jejímu dalšímu snižování. Zbývající nezaměstnanost je převážně frikčního charakteru. Trh práce totiž trápí přesně opačný problém – nedostatek pracovních sil. V souladu s tím dvě třetiny respondentů neočekávají výraznější změnu nezaměstnanosti v příštích 12 měsících.

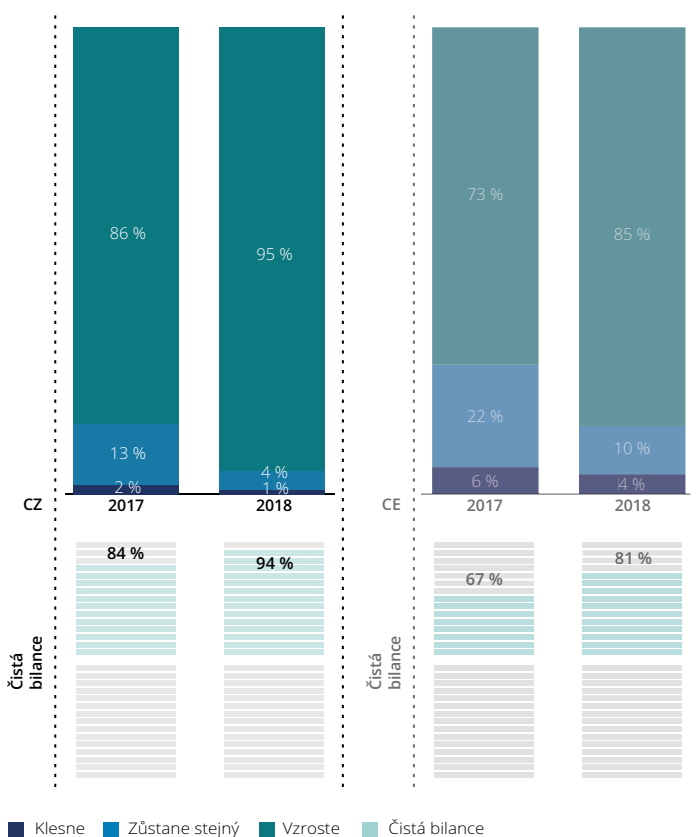
Jak se podle vás v nadcházejících 12 měsících změní míra nezaměstnanosti ve vaší zemi?



# Naprostá většina CFO očekává růst inflace

Inflace se vrátila do obvyklých kolejí. Ceny zboží a služeb rostou mírným tempem, inflace je v české ekonomice spolehlivě ukotvena, což vnímá také výrazná většina finančních ředitelů, kteří očekávají pokračování tohoto vývoje.

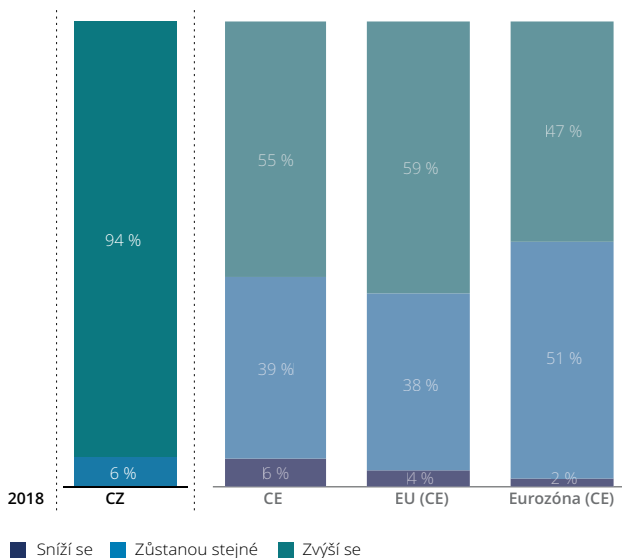
Jak se podle vás v průběhu nadcházejících 12 měsíců změní index spotřebitelských cen?

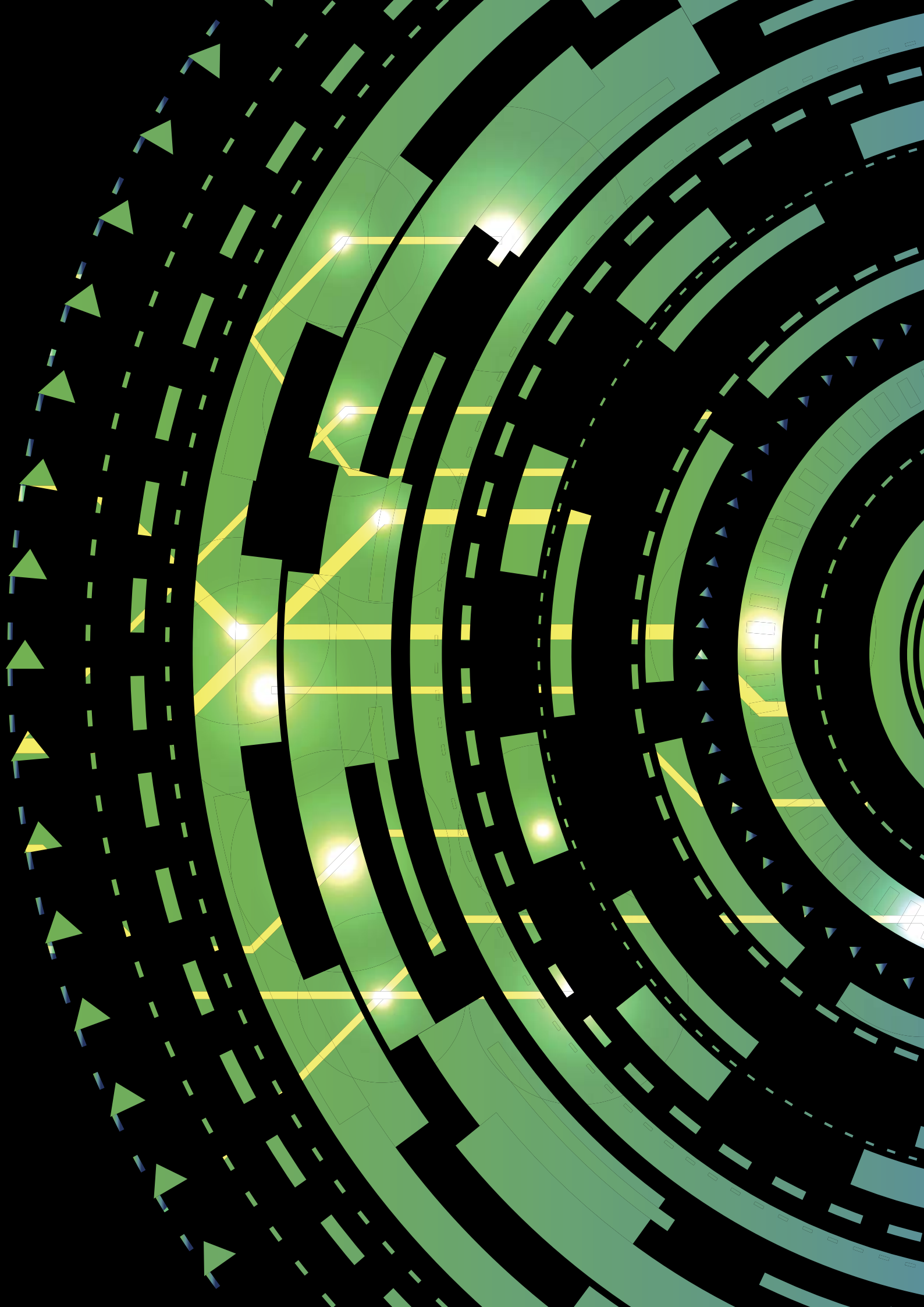


# Další zvyšování úrokových sazeb považují finanční ředitelé za téměř jisté

ČNB začala se zvyšováním úrokových sazeb již v loňském roce a je pravděpodobné, že v tom bude vzhledem k ekonomické situaci pokračovat také v roce 2018. Drtivá většina CFO (94 %) to vnímá stejně a počítá s tím, že v příštích 12 měsících sazby porostou.

Jak očekáváte, že se budou ve vaší zemi v průběhu následujících 12 měsíců vyvíjet úrokové sazby?





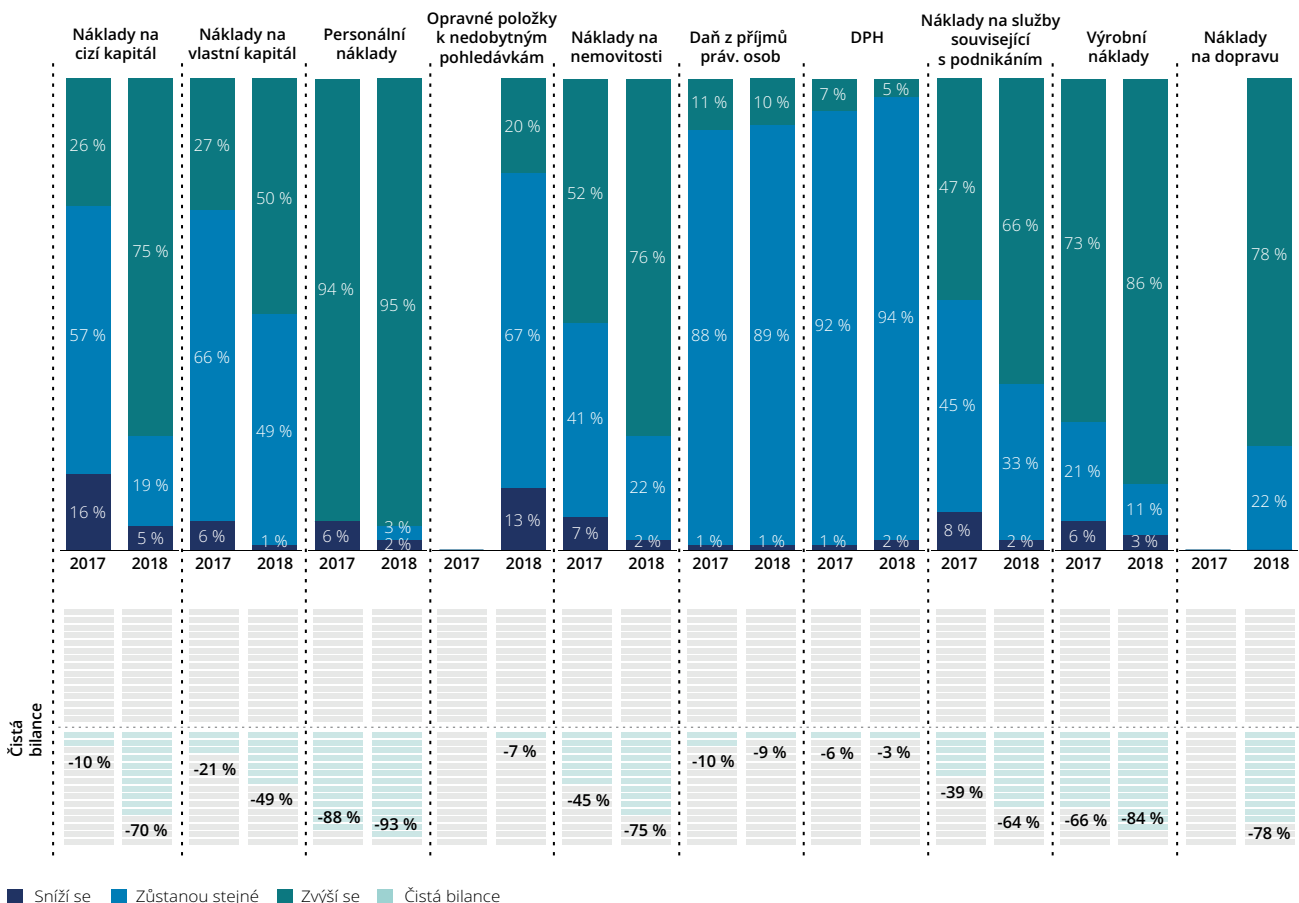
# Výhled podnikatelského prostředí

# Rok 2018 přinese další růst nákladů pro české firmy

Podle většiny CFO (95 %) bude v následujících 12 měsících největší tlak na zvyšování mezd a nákladů na cizí kapitál (75 %). Za klíčové považují i výrobní náklady (86 %) a náklady na služby (66 %). Výrazný meziroční posun je dále patrný u nákladů na cizí kapitál, kde je v souladu s obecným

trendem očekáván jejich nárůst. I nadále tak bude pokračovat tlak na růst mezd a počet zaměstnanců, s čímž pak souvisí otázka robotizace, tedy nahrazování pracovní síly automatizací, případně i omezení výše investic, kterou většina společností zamýšlí stabilizovat.

Jak se podle vás v příštích 12 měsících změní náklady podniků ve vaší zemi?

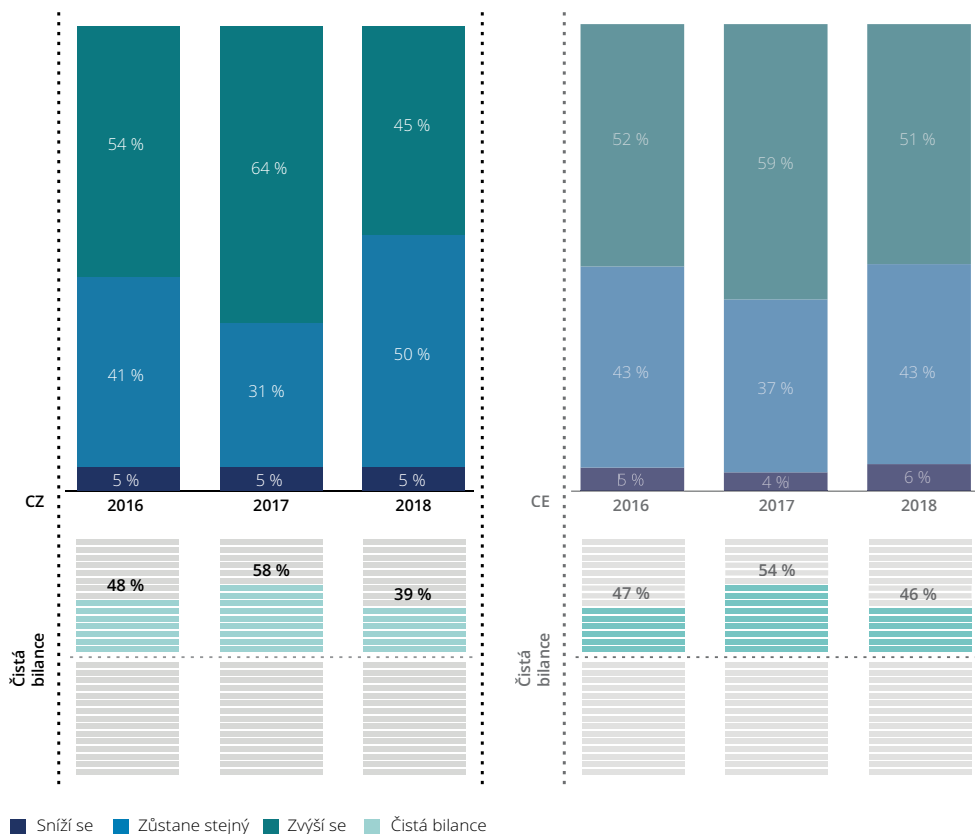




# Uklidnění v oblasti fúzí a akvizic

S růstem ekonomiky a lepšími firemními zisky často souvisí vyšší aktivita v oblasti fúzí a akvizic. Očekávání v této oblasti jsou však opatrnější. Zatímco větší objem transakcí loni očekávalo 64 % CFO, v příštích 12 měsících jen 45 % respondentů. Polovina z oslovených finančních ředitelů počítá se zhruba stejným počtem fúzí a akvizic jako loni.

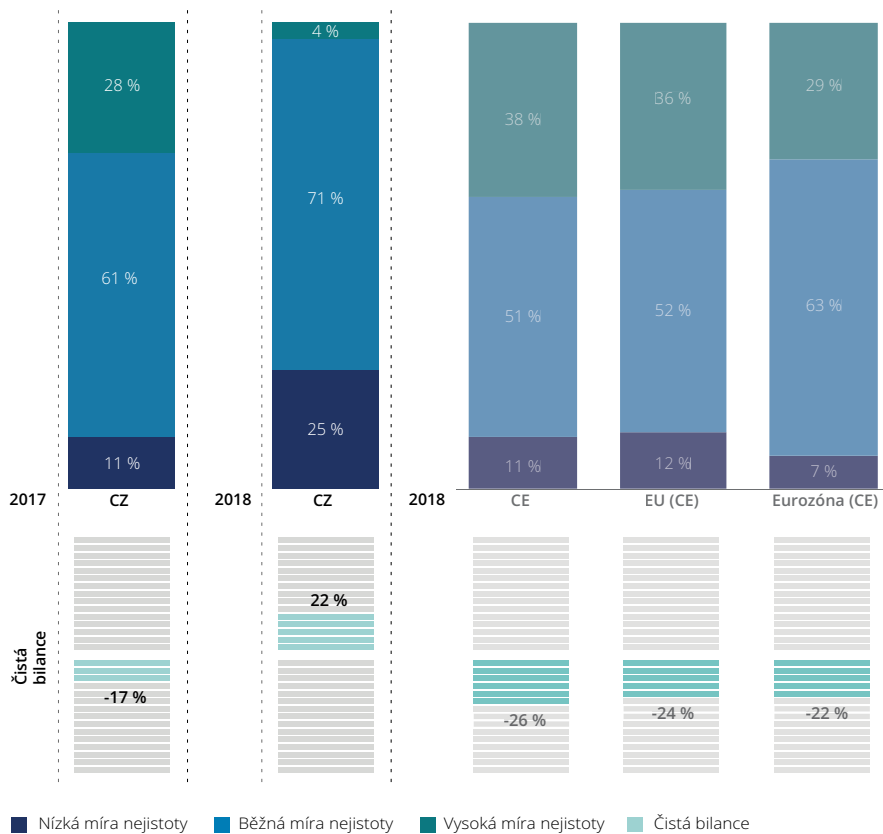
**Jak se podle vás v příštích 12 měsících změní objem fúzí a akvizic ve vaší zemi?**



# CFO pozitivně vnímají stabilitu podnikatelského prostředí

Kombinace velmi dobré makroekonomické a finanční stability české ekonomiky a zmírnění rizik ve světě vede k poklesu vnímané nejistoty mezi finančními řediteli firem v České republice. Podíl respondentů vnímajících nízkou míru nejistoty se zvýšil z loňských 11 % na 25 %. Naopak výrazně klesl podíl odpovědí pro vysokou míru nejistoty z 28 % na pouhých 4 %, což představuje výrazný rozdíl oproti průměru celého CE regionu.

Jaká je podle vás v České republice (ve vaší zemi) obecná míra externí finanční a ekonomické nejistoty?

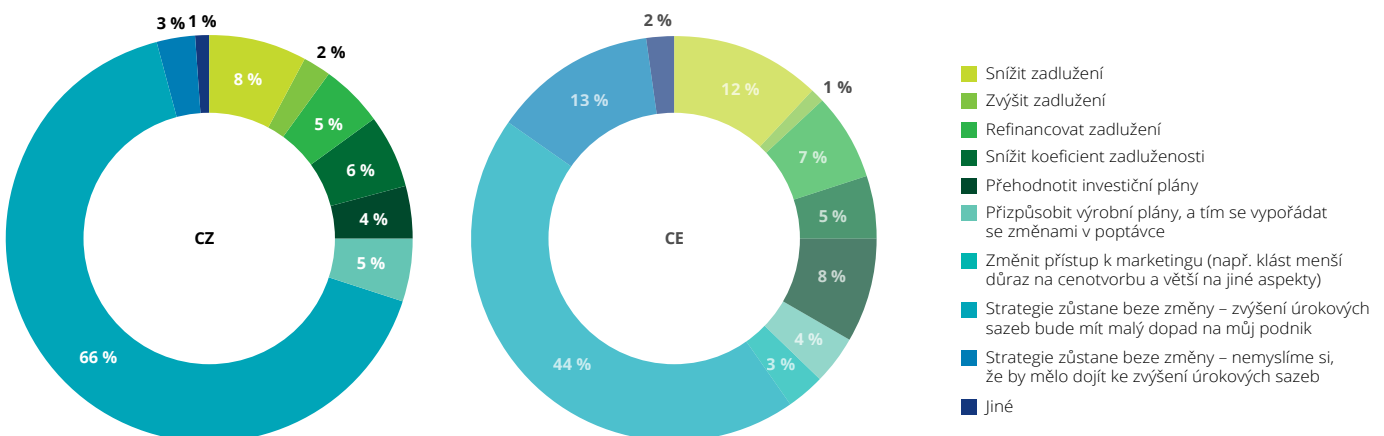


# Růst úrokových sazeb neovlivní podnikové strategie

Prozatím byl posun u úrokových sazeb relativně mírný a ukazatele zadluženosti firem a jejich schopnosti splácet závazky se v poslední době spíše zlepšovaly. Proto ani při očekávaném růstu úrokových sazeb většina firem neplánuje upravit svoji strategii financování. Tuto odpověď uvedly plně dvě třetiny respondentů.

V porovnání s tím, jak odpovídali čeští finanční ředitelé, si jejich kolegové v CE regionu nejsou tolik jistí zvyšováním sazeb nebo jejich případnými dopady na firmu a ve větší míře by zvažovali různé kroky.

**Pokud by v průběhu následujících 12 měsíců mělo dojít ke zvýšení úrokových sazeb, která z následujících strategií je podle vás pro váš podnik nejvhodnější?**

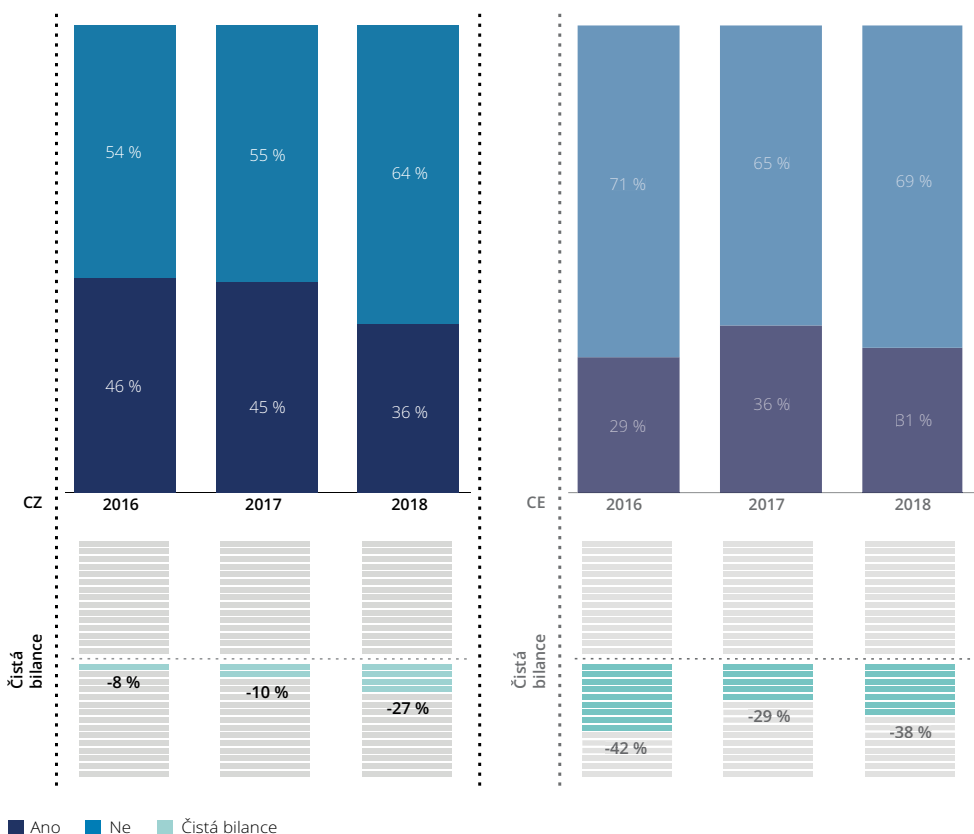


# Finanční ředitelé v roce 2018 nehodlají více riskovat

Vyhledky společností jsou stejné, nebo spíše optimistické, CFO si uvědomují, že ekonomika jako celek „jede“ a plány firem jsou podle toho nastaveny.

Firmy ale nejsou ochotny příliš riskovat (během posledních 3 let poklesl počet CFO, kteří odpověděli „Ano“ ze 46 % na 36 %) a spoléhají se tak spíše na rozhodnutí učiněná v minulých letech.

**Je nyní vhodná doba na to, aby vaše společnost z hlediska rozvahy přijala větší riziko?**

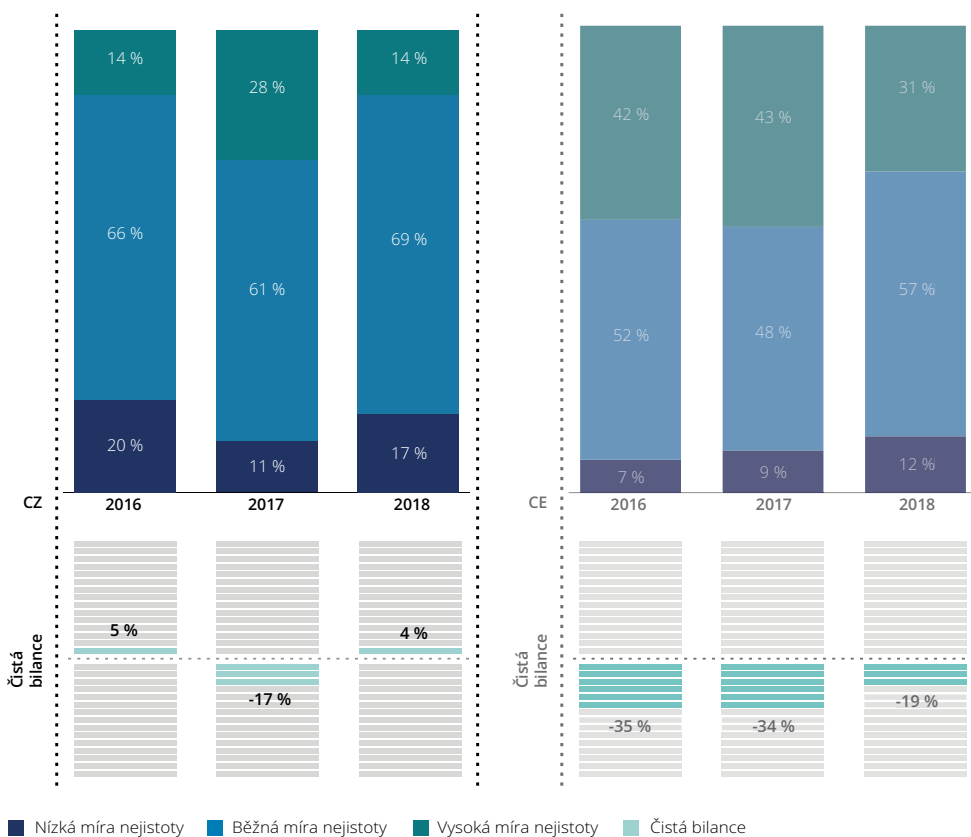


# Společnosti vnímají míru finanční a ekonomické nejistoty jako normální

Stabilita země je respondenty vnímána mírně lépe, než jak je tomu na úrovni jednotlivých firem.

Stále ale ve srovnání se svými protějšky v regionu CE české firmy „hýří“ optimismem, kdy jen 14 % vnímá externí finanční a ekonomickou nejistotu jako vysokou, oproti 31 % ve středoevropském regionu.

## Jaká je podle vás obecná míra externí finanční a ekonomické nejistoty, které vaše společnost čelí?



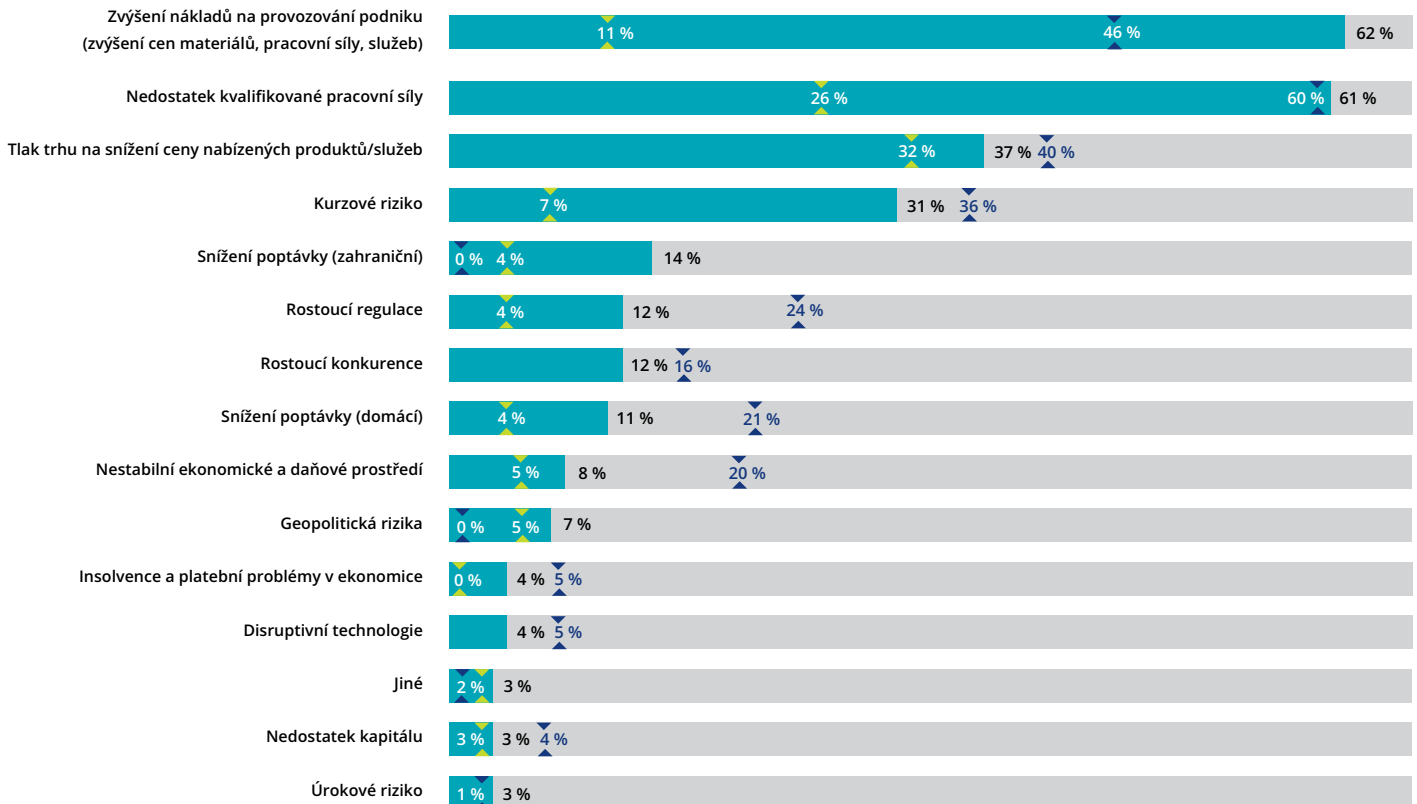
# Hlavní rizika: zvyšující se náklady a nedostatek vhodných zaměstnanců

Zvyšování nákladů a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců jsou faktory, které rezonují v ČR více, než ve zbytku regionu. Naopak rizika spojená s regulací, poklesem poptávky, ale hlavně stabilitou prostředí, nevzbuzují u českých CFO takové obavy, jako jinde v regionu CE.

„Zvyšování nákladů a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců jsou faktory, ze kterých mají CFO v ČR největší obavy, což se dá obecně interpretovat jako obava o včasnost výroby a dodávek.“

**Jiří Sauer**  
Ředitel, Deloitte

## Které faktory budou v následujících 12 měsících pravděpodobně představovat významné riziko pro vaši společnost?



■ 2018 ▼ 2017 ▲ 2016



# Finanční ředitelé preferují financování z interních zdrojů, EU fondy považují za neatraktivní

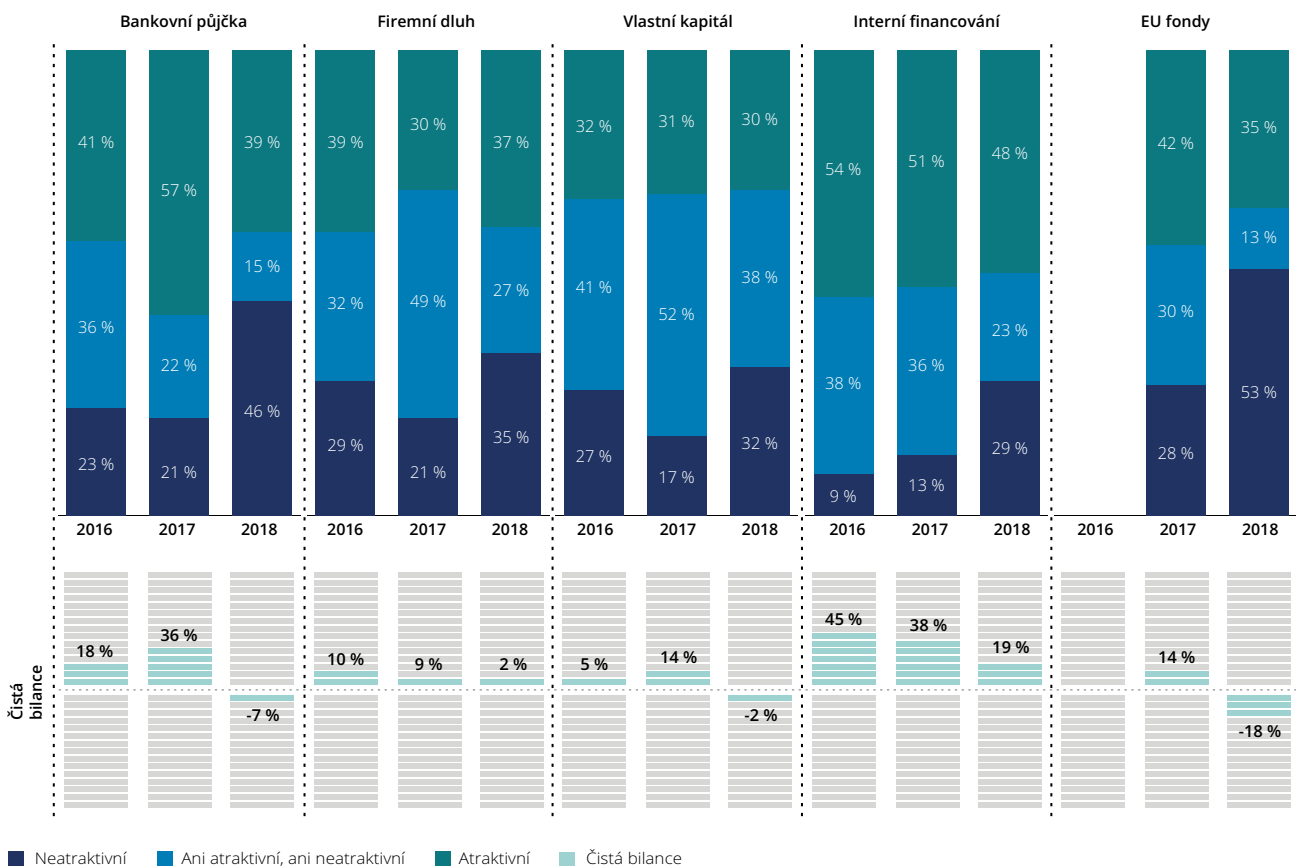
Ohledně zdrojů financování přetrvává nejednotný postoj finančních ředitelů k bankovním půjčkám a neutrální k vlastnímu kapitálu, velká část CFO se shoduje na atraktivitě financování z interních zdrojů.

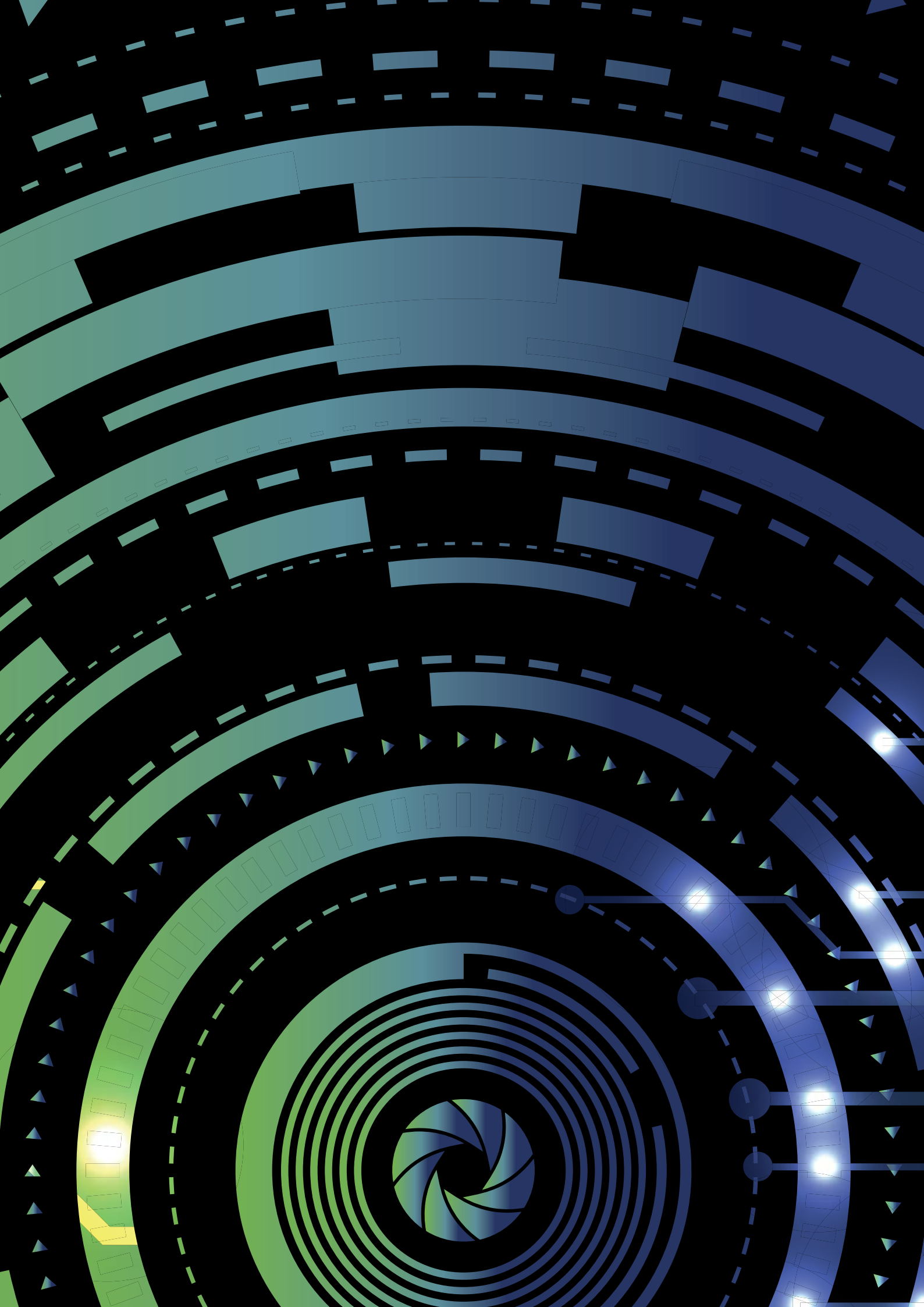
V letošním roce se v České republice výrazně projevuje vysoká nejistota a tedy i averze firem při využívání financování z EU fondů, která se vymyká průměru CE regionu.

„Tento trend je nejen důsledkem omezení podporovaných typů projektů a oprávněných žadatelů, kteří mohou splnit požadavky pro podporu z EU fondů. Významným lokálním faktorem je nejistota ohledně termínů vyhlášení výzev i podmínek dotačních projektů, zdlouhavý schvalovací proces žádostí a vysoká nejistota z odebrání dotací kontrolními orgány. Toto vše CFO citlivě vnímají.“

**Luděk Hanáček**  
Partner, Deloitte

Jak hodnotíte současnou míru atraktivity odlišných zdrojů financování z hlediska vaší společnosti?



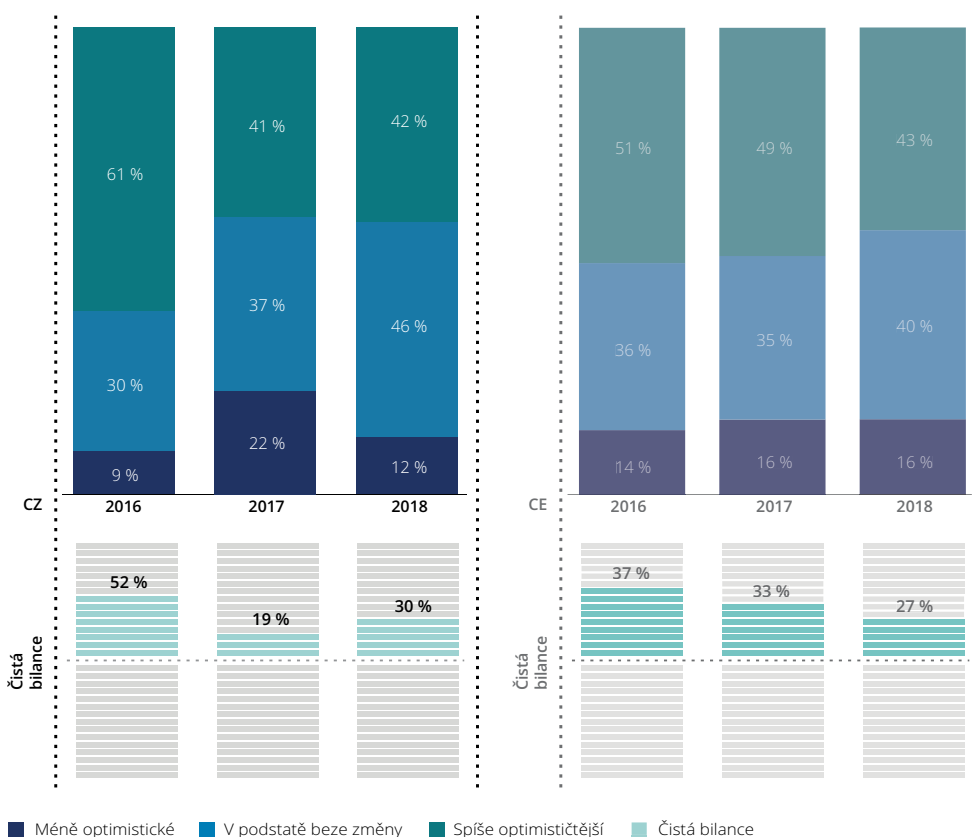


# Výhled růstu společností

# Ekonomické vyhlídky společností zůstávají dobré

Obdobně jako v loňském roce jsou finanční ředitelé přesvědčeni, že si jejich společnosti za posledních šest měsíců vedly i nadále dobře, celkově ubylo „méně optimistických“ CFO. V souhrnu 88 % finančních ředitelů vnímá vyhlídky jimi řízených společností jako stabilní nebo optimistické.

Jaké jsou podle vás finanční vyhlídky vaší společnosti ve srovnání se situací před šesti měsíci?



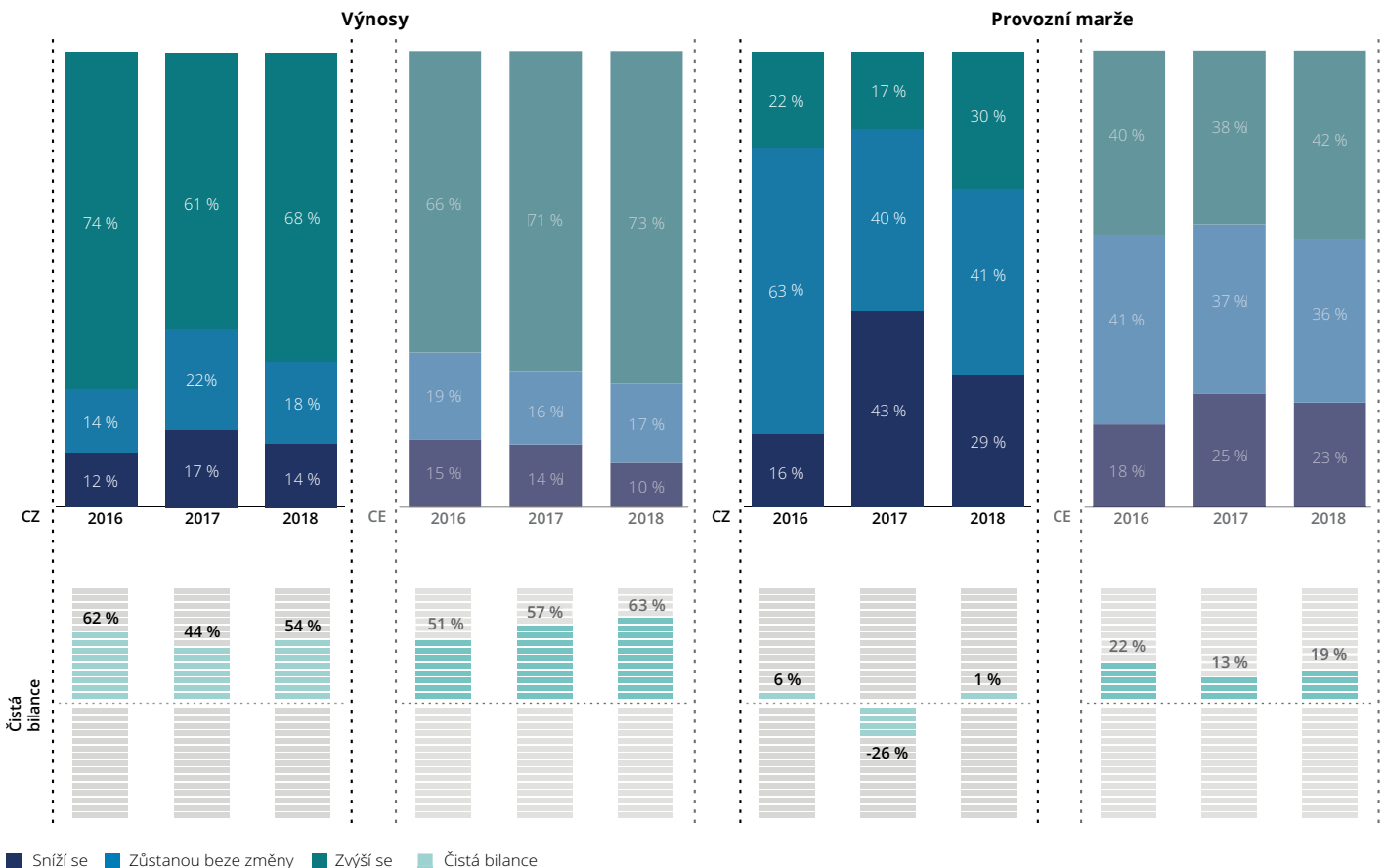
# Finanční ředitelé očekávají růst výnosů

Dobrý výkon ekonomiky a optimistická očekávání se promítají do vývoje výnosů, kde 68 % finančních ředitelů předpokládá jejich nárůst. Tento předpoklad ale nebude mít kýžený dopad do provozní marže, zejména v důsledku zvyšování provozních nákladů.

„Jedním z hlavních úkolů managementu bude promítnout očekávaný růst tržeb do ziskovosti firem. Předpokládané zdražení většiny vstupů pak při nezvládnutí tohoto úkolu může vést ke strukturálním změnám celé ekonomiky.“

**Jiří Sauer**  
Ředitel, Deloitte

Jak se podle vás pravděpodobně změní následující klíčové ukazatele vaší společnosti během příštích 12 měsíců?



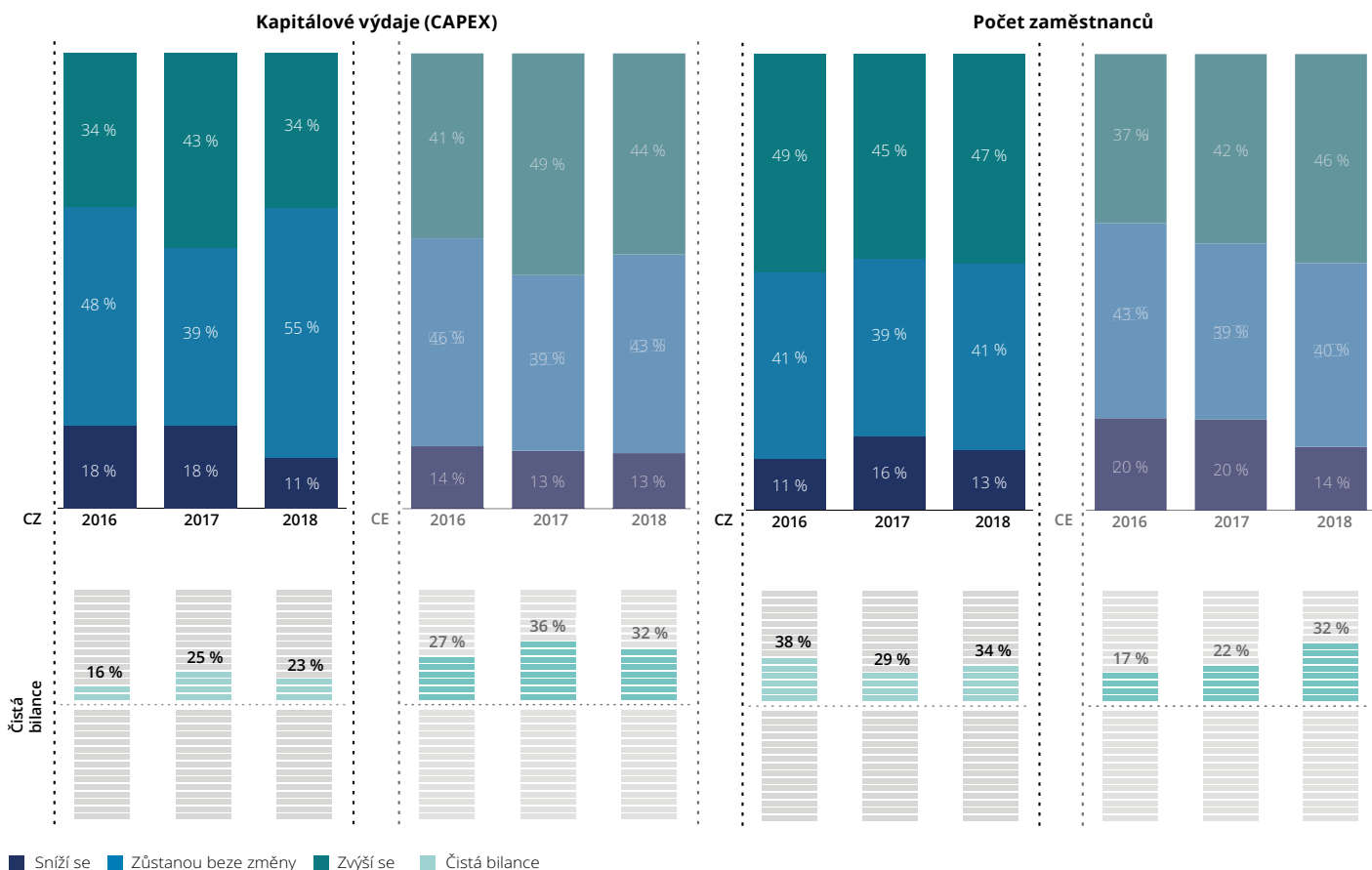
# Kapitálové výdaje neporostou stejným tempem jako počet zaměstnanců

Více než polovina CFO předpokládá, že investiční výdaje (CAPEX) zůstanou v roce 2018 na stejné úrovni, případně se zvýší (34 % respondentů). U stavu zaměstnanců očekává 47 % finančních ředitelů jeho navýšení a 41 % jeho stagnaci. V obou případech se jedná o prakticky identická očekávání jako pro rok 2017. Předpoklad dalšího navýšování počtu zaměstnanců však naráží na možnosti celé ekonomiky, kdy pouze 13 % respondentů samo uvedlo, že nezaměstnanost může ještě klesnout.

„Pokud tyto dvě odpovědi propojíme, zjistíme, že finanční ředitelé spíše plánují zvyšovat výkonost svých podniků pomocí lidské síly, než prostřednictvím investic do strojního vybavení.“

**Ladislav Šauer**  
Partner, Deloitte

Jak se podle vás pravděpodobně změní následující klíčové ukazatele vaší společnosti během příštích 12 měsíců?





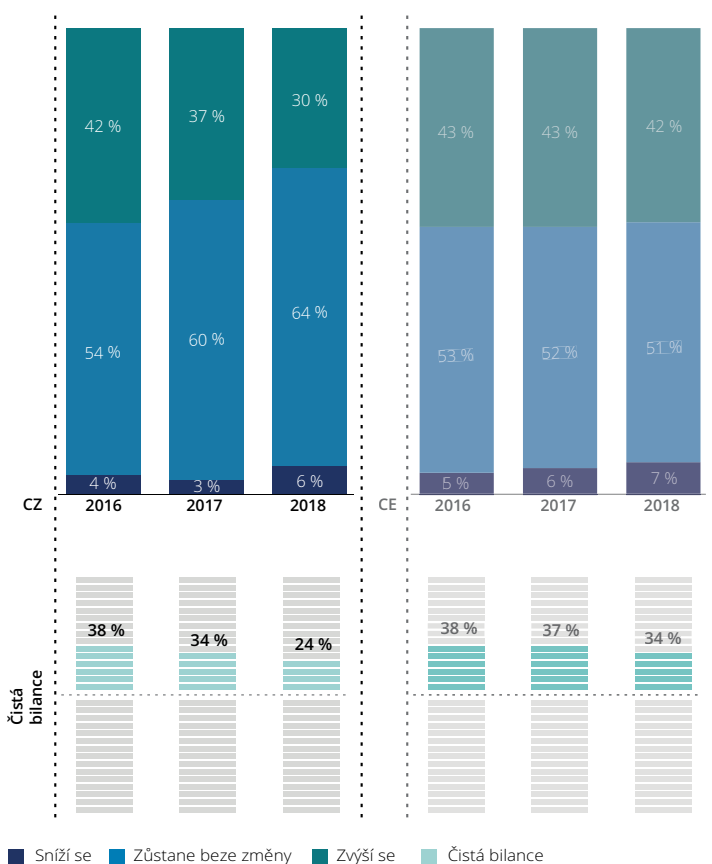
# Schopnost splácet závazky zůstává dobrá, finanční zadluženost by podniky spíše snižovaly

Většina CFO dlouhodobě nepovažuje schopnost splácet závazky za problém a očekává, že zůstane na stejné úrovni nebo se zvýší. Pouze 6 % finančních ředitelů předpokládá, že jejich schopnost splácet závazky poklesne. Tento optimistický výhled úzce souvisí s očekáváním stabilní výkonnosti jejich podniků i ekonomiky jako celku.

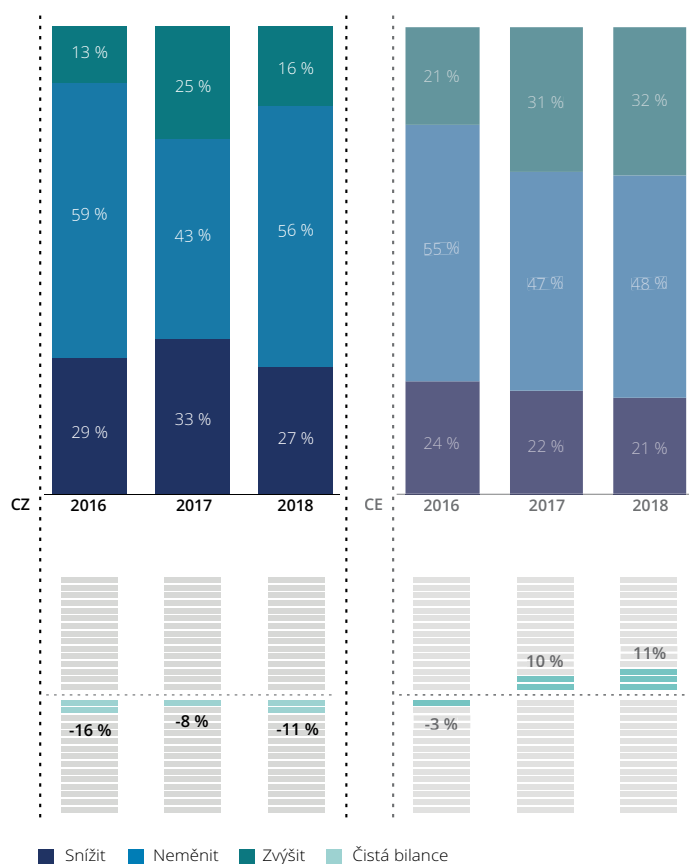
„Úroveň finanční zadluženosti CFO chtějí zachovat, nebo spíše snížit, což při tak rozpolceném přístupu k financování dává smysl. V otázce spojené s atraktivitou různých finančních zdrojů vyšly jako nejvíce preferované právě interní zdroje.“

**Jiří Sauer**  
Ředitel, Deloitte

Jak očekáváte, že se v průběhu příštích tří let změní vaše schopnost splácet dluh?



Jaký je váš cíl z hlediska úrovně finanční zadluženosti v příštích 12 měsících?

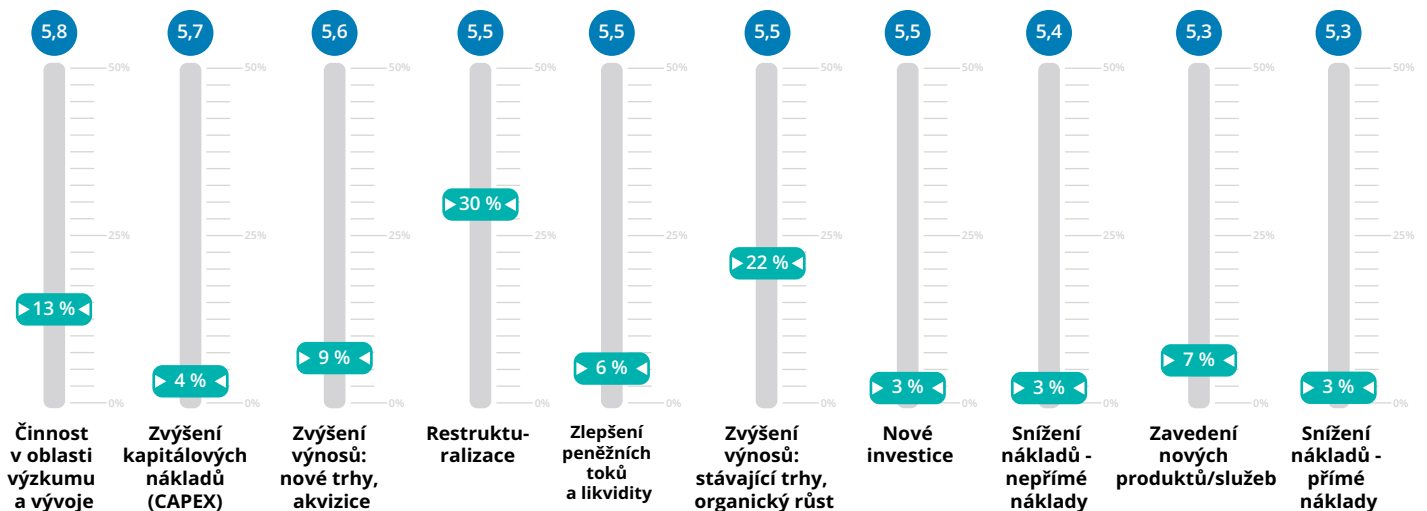


# Restrukturalizace nejčastější prioritou finančních ředitelů

V roce 2018 jsou pro CFO klíčové restrukturalizace a zvyšování výnosů na stávajících trzích. Tyto dvě strategie označilo jako nejvyšší prioritu 52 % respondentů.

Při zohlednění dalších priorit se u všech finančních ředitelů ukazuje, že do budoucna jsou důležité investice do výzkumu a vývoje a investice (CAPEX).

Uvedte prosím, do jaké míry budou níže uvedené strategie pro vaši společnost pravděpodobně prioritou v následujících 12 měsících.

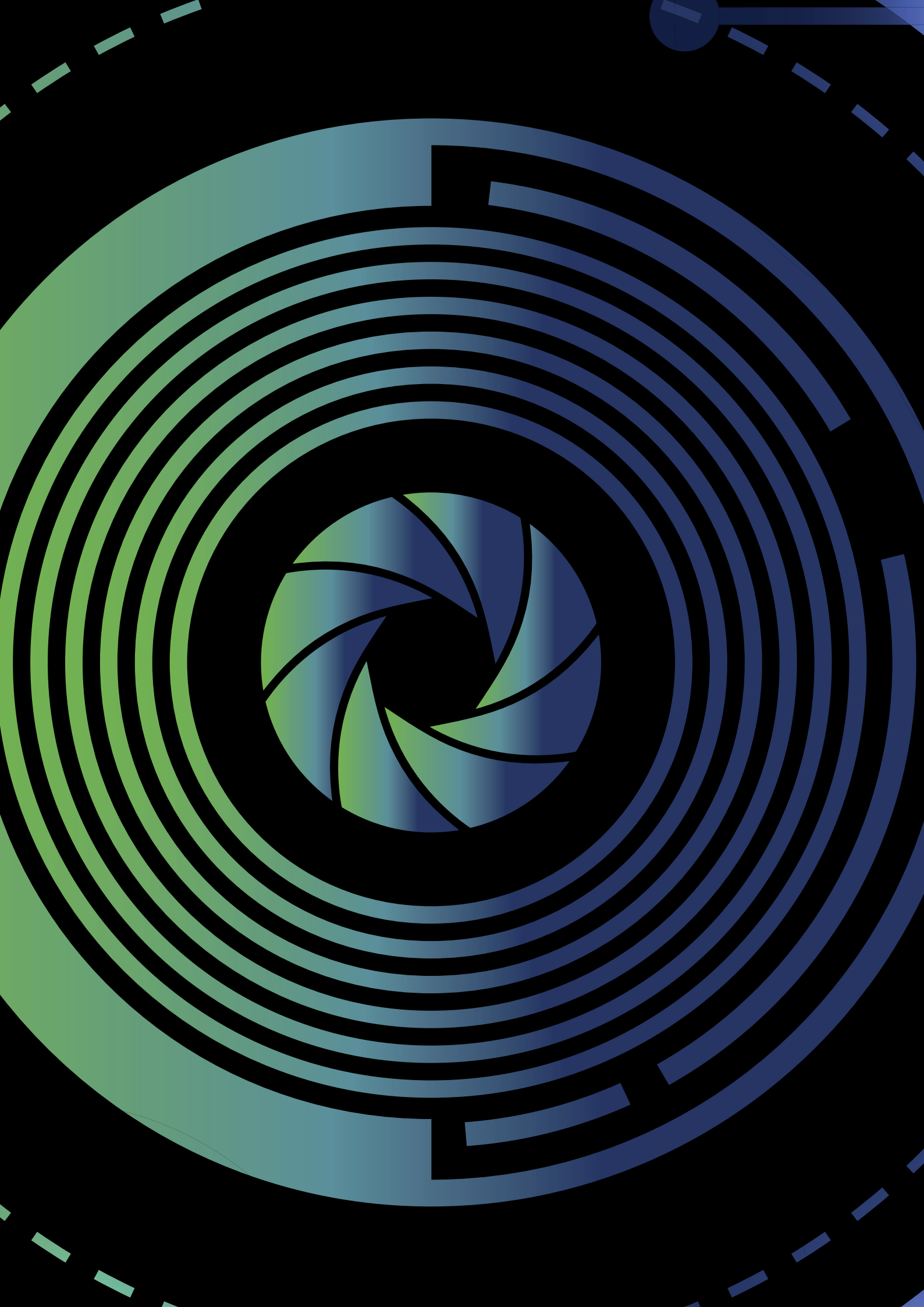


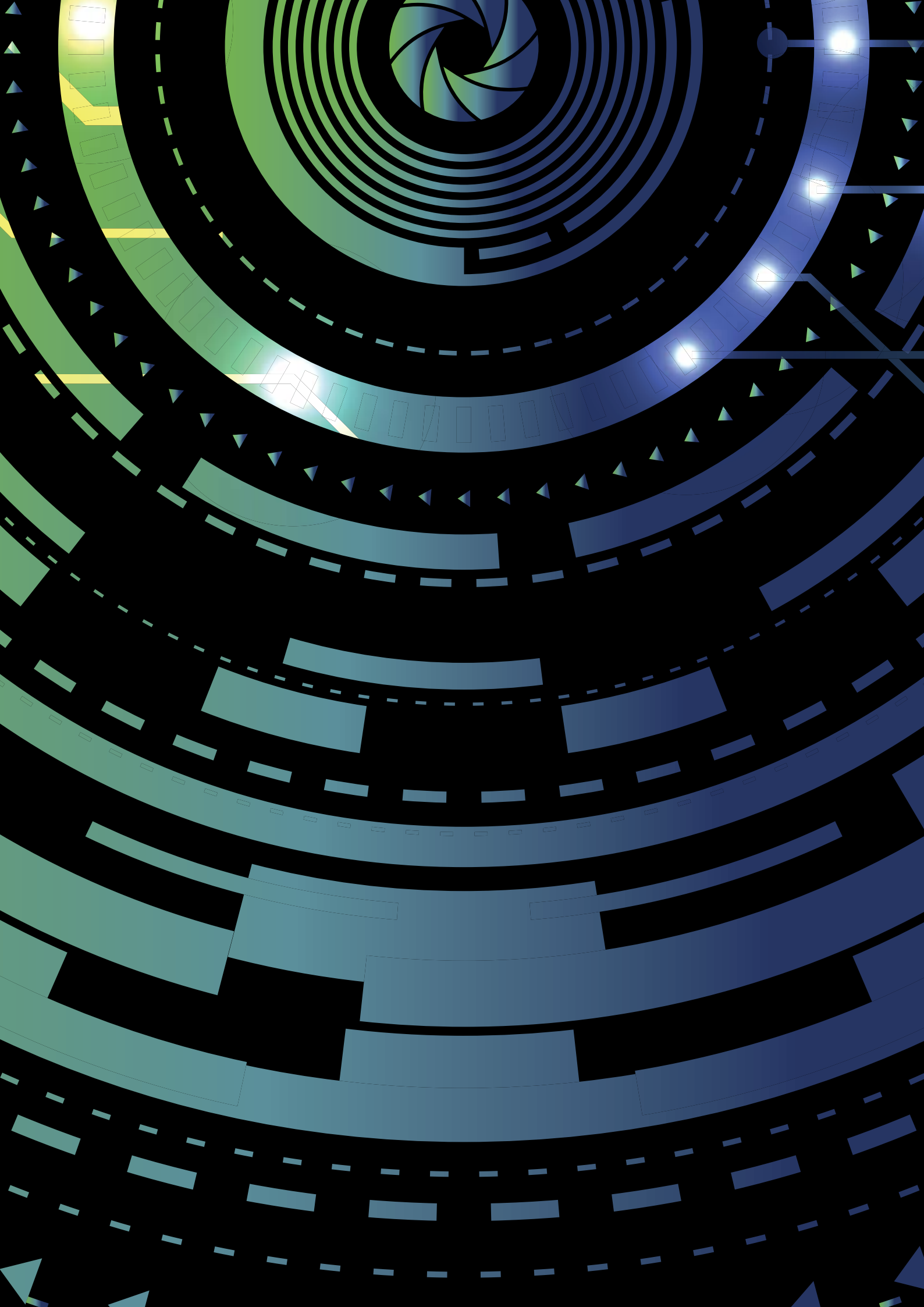
● Průměrná hodnota ● Nejvyšší priorita

## CE Region

Činnost v oblasti výzkumu a vývoje	Zvýšení kapitálových nákladů (CAPEX)	Zvýšení výnosů: nové trhy, akvizice	Restrukturalizace	Zlepšení peněžních toků a likvidity	Zvýšení výnosů: stávající trhy, organický růst	Nové investice	Snížení nákladů - nepřímé náklady	Zavedení nových produktů/služeb	Snížení nákladů - přímé náklady
------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------	-------------------------------------	--	----------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

5,5	5,6	5,6	5,2	5,6	5,9	5,5	5,5	5,5	5,4
10 %	6 %	11 %	21 %	8 %	25 %	6 %	2 %	5 %	3 %

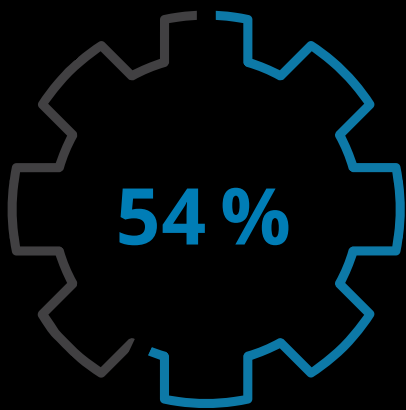




# Automatizace

# Hlavní zjištění

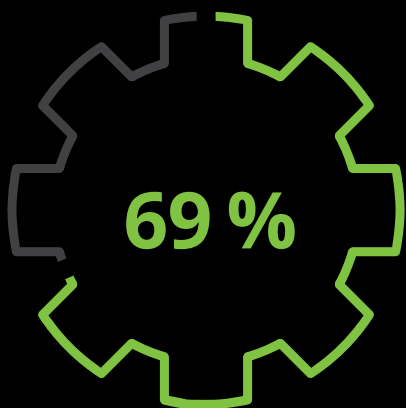
## Automatizace



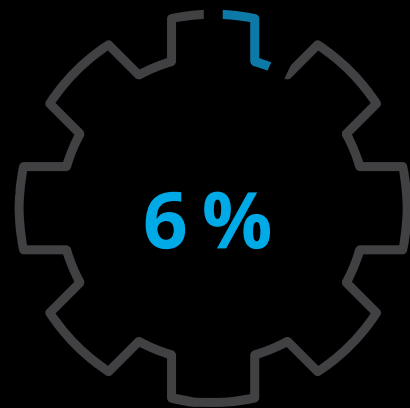
**54%** finančních ředitelů se domnívá, že největší přínosy z robotické automatizace procesů budou v provozní oblasti společnosti



**58%** finančních ředitelů hodnotí nutnost změny v oddělení financí z důvodu zvyšování digitalizace jako vysokou



Automatizace zadávání a zpracování dokumentů představuje pro **69%** CFO prioritu při digitalizaci finančního oddělení



Jen **6%** si myslí, že jejich společnost je pokročilá v robotické automatizaci procesů (RPA)

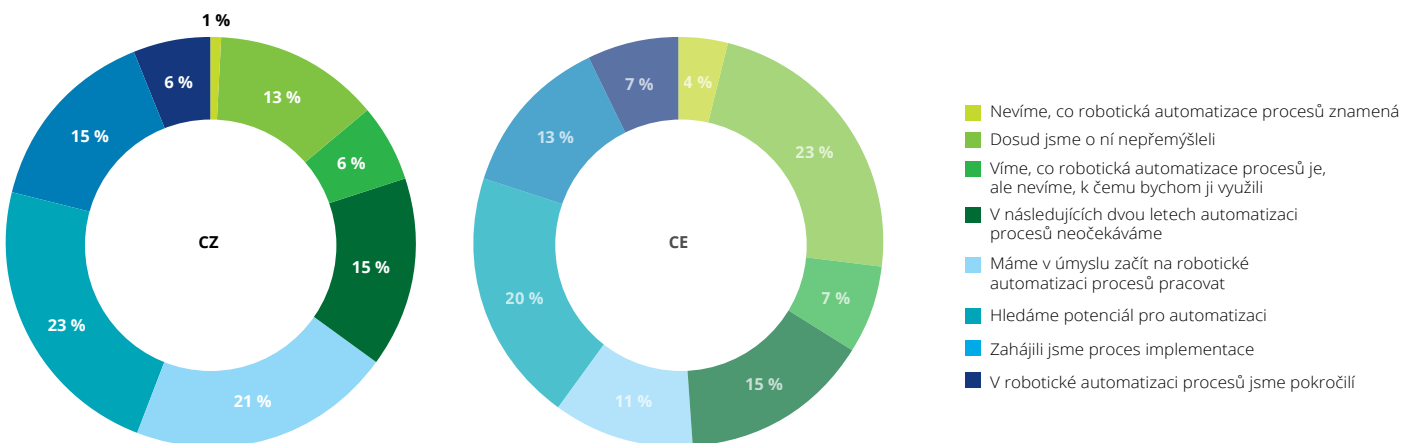
# Jen malá část podniků je v robotické automatizaci pokročilá

Celkem 65 % dotázaných CFO robotizaci procesů již řeší, jen jsou v této agendě různě daleko. Budto teprve hledají potenciál automatizace, začínají s přípravou implementace, nebo proces již zahájili, případně již implementaci dokončili. Ze srovnání s průměrem regionu CE tak české firmy vycházejí v robotizaci jako mírně pokročilejší.

"Finanční ředitelé si uvědomují, že stále rozsáhlejší zavádění automatizace procesů – a to nejen ve finančním oddělení, ale napříč celou organizací – je v současné době digitalizace společností nevyhnutelné. Mnoho z nich však jen těžko odhaduje, jaké úspory by jim RPA mohla přinést."

**Jan Hejtmánek**  
Senior manažer, Deloitte

## Nakolik vaše společnost pokročila v práci na robotické automatizaci procesů?



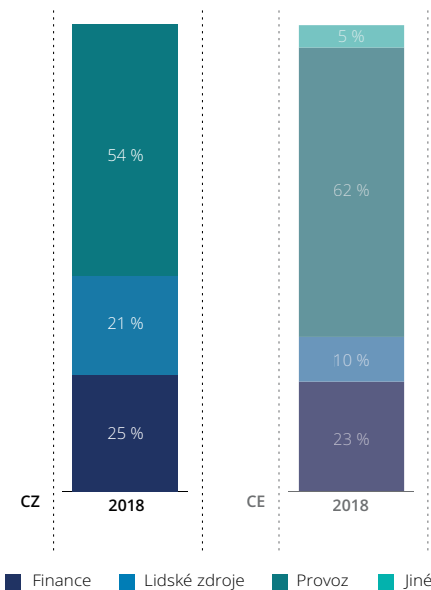
# RPA: největší přínos v provozní oblasti podniků, pro třetinu CFO ale jen obtížně kvantifikovatelný

Finanční ředitelé vidí největší přínos robotizace procesů v provozní oblasti, kde je v ČR již tradičně zaměstnán nejvyšší počet pracovníků. Své vlastní oddělení řadí na druhé místo. V porovnání s regionem CE je patrný trend k zavádění větších úspor v administrativě.

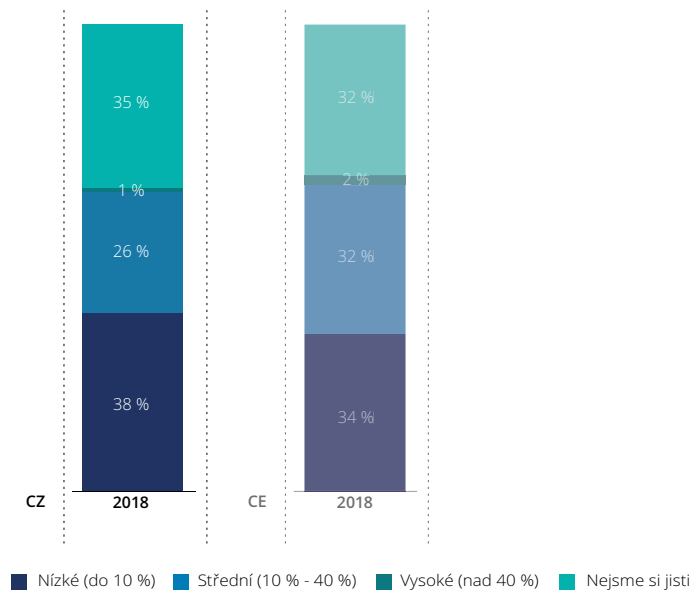
Výsledky průzkumu ukázaly, že pro CFO je toto téma stále poměrně novou oblastí, u níž se dopady na společnost dají jen obtížně předvídat, což může být dáno skladbou společností v průzkumu, anebo právě absencí konkrétních zkušeností. Proto plná třetina CFO odpověděla, že dopady zefektivnění si netroufá odhadnout. 26 % respondentů počítá se

středně vysokými výslednými úsporami (od 10-40 %), téměř 40 % pak očekává úspory do 10 %.

V jakých oblastech očekáváte největší přínosy robotické automatizace procesů?



Jaké zefektivnění nákladů očekáváte/jakého zefektivnění nákladů jste dosáhli v důsledku robotické automatizace v rámci automatizovaných procesů?

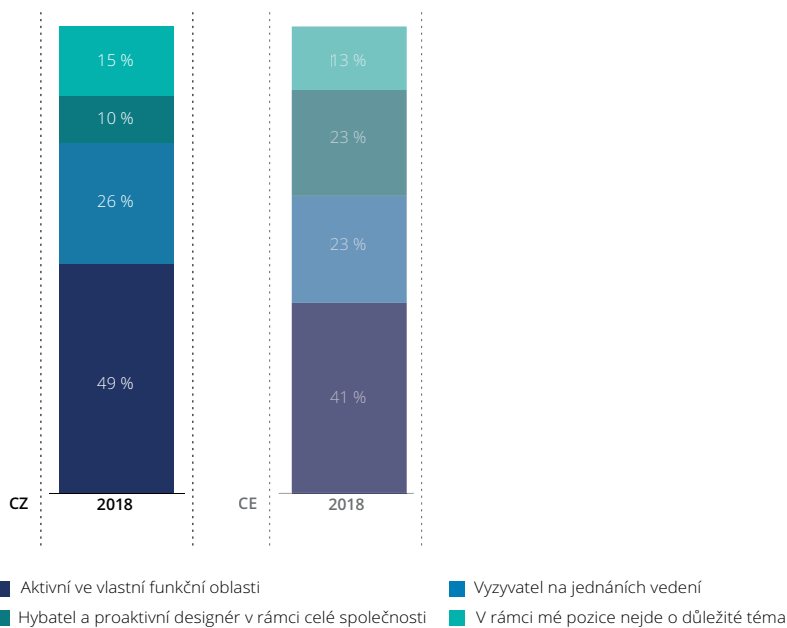




# Aktivní zapojení finančních ředitelů do digitalizace společnosti

Z hlediska digitalizace CFO uvádějí, že zpravidla nejsou hybateli tohoto nového trendu přes celou firmu. Zaměřují se zpravidla na svůj finanční úsek. Na jednáních však mají své slovo. V porovnání s regionem CE jsou však ohledně svého zapojení více zdrženliví.

**Do jaké míry jste jako finanční ředitel zapojen do strategie digitalizace vaší společnosti?**

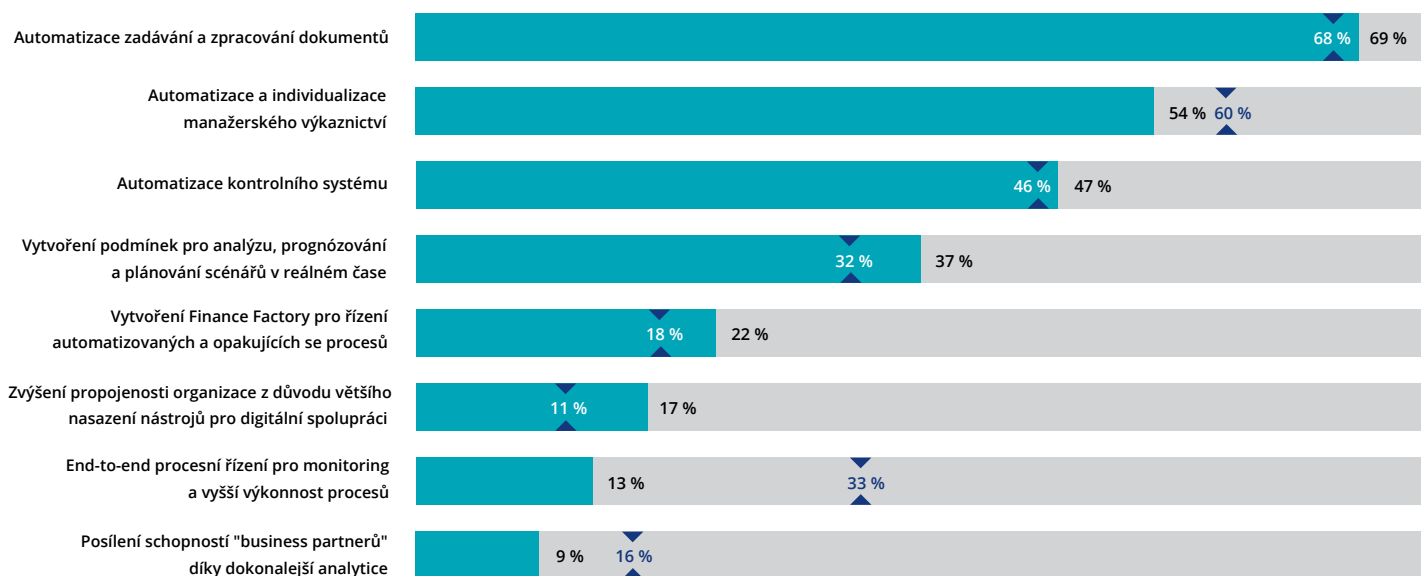


# Automatizace zadávání a zpracování dokumentů jasnou prioritou digitalizace finančního oddělení

Mezi prioritami digitalizace v oblasti financí vítězí digitalizace dokumentů (69 %), která úzce souvisí s rutinními procesy zpracování vstupních informací. Dále se CFO shodli na nutnosti automatizace opakujících se výstupů manažerského účetnictví (54 %), které tradičně každý měsíc zaměstnává velkou část z nich. Na třetím místě se

umístila automatizace kontrolního systému (47 %), která se dá hodnotit jako tlak na kvalitu a spolehlivost výstupů finančního oddělení a reakci na zvyšující se odpovědnosti manažerů.

## Jaké technické priority stanovujete v rámci vaší strategie digitalizace pro oddělení financí?



■ CZ ▼ CE

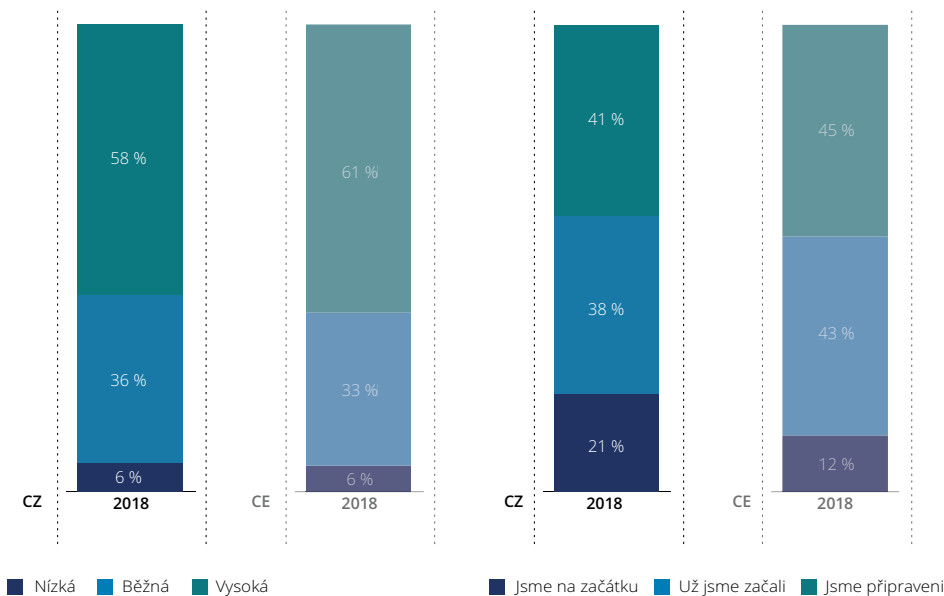
# Digitalizace společnosti. Je finanční oddělení připraveno, nebo se musí změnit?

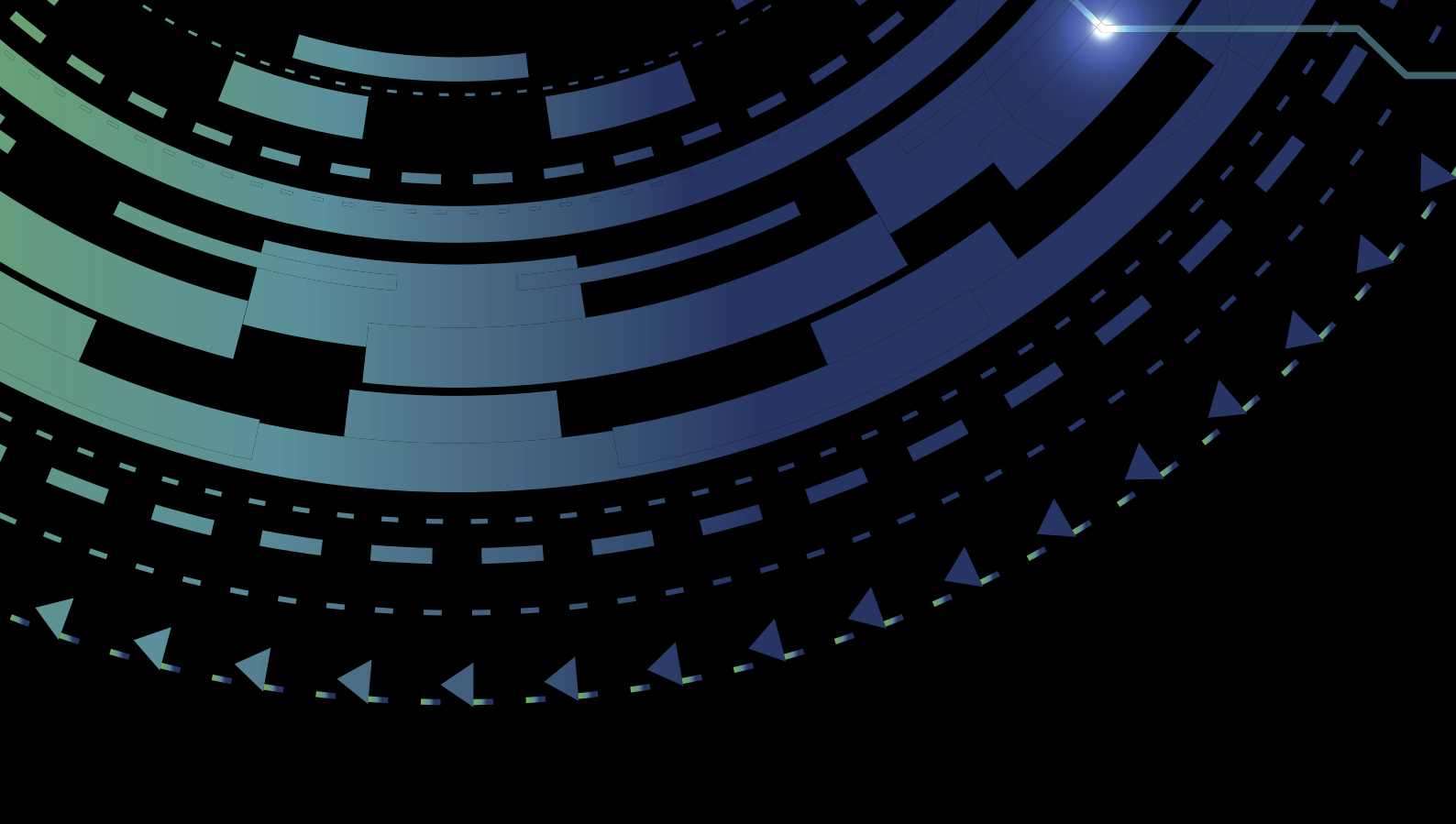
Ohledně potřeby zavádění digitalizace v oddělení financí panuje silný konsensus, tato oblast je vnímána jako velmi důležitá téměř 60 % CFO.

Připravenost na digitalizaci v útvech financí je 80 % finančních ředitelů hodnocena jako střední až dobrá, pouze 20 % je názoru, že je omezená.

**Jak hodnotíte nutnost změny v oddělení financí z důvodu postupující digitalizace vaší společnosti?**

**Do jaké míry je finanční oddělení připraveno na postupující digitalizaci vaší společnosti?**





„Jak moc jsou pro naši finanční strukturu důležité automatizace a proces digitalizace? Chceme-li být o krok před tržním vývojem technologií, který je neuvěřitelně rychlý, pak jsou pro nás naprostou nutností. Dnešní podnikatelské prostředí je velmi náročné a vyžaduje, aby osoby s rozhodovacími pravomocemi nejenom dostávaly přesná finanční data, ale zásadní je, aby je dostávaly včas a mohly rychle reagovat na současnou situaci.

Za tímto účelem pak finanční oddělení musí buď zaměstnávat celou řadu odborníků, anebo přejít k automatizaci, digitalizaci a cloudovým službám, díky kterým získá zabezpečená finanční data v reálném čase, jež jsou přehledně prezentována a kdykoli k dispozici. Tato data musí být updatována a dostupná osobám s rozhodovacími pravomocemi kdekoli na světě a kdykoli během měsíce, tedy nejen po účetní uzávěrce.“

„Výhody digitalizace jsou nesmírné. Digitalizace umožňuje společnosti STRV dostát závazku přesnosti a transparentnosti a zároveň snižovat provozní náklady.“

**Jaroslav Lehoučka**

Finanční ředitel STRV s.r.o.

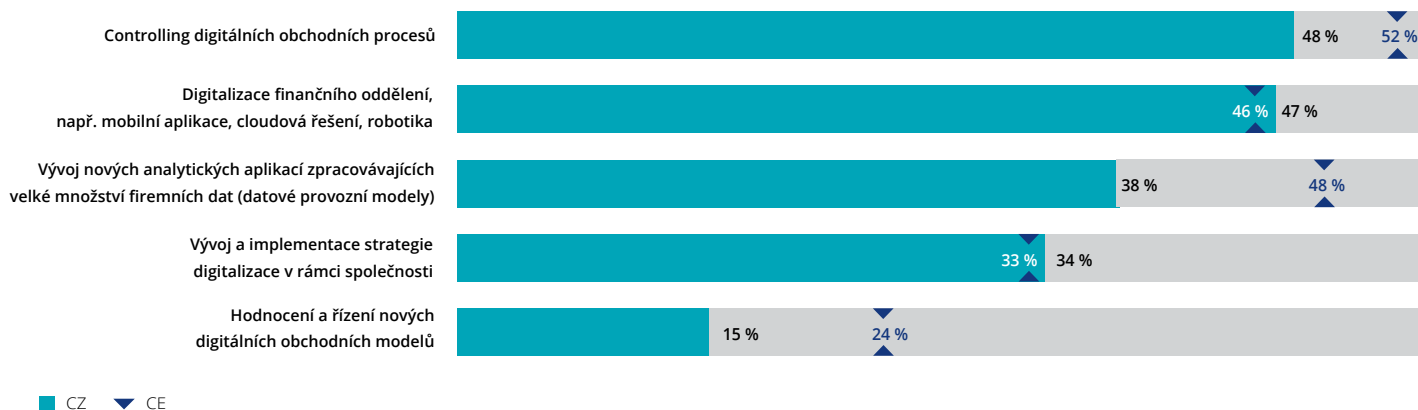
# Hlavní priority digitalizace

Digitalizaci ve svém vlastním útvaru hodlají CFO zavádět postupně od jednotlivých procesů, zejména pak controlling (48 %) a celkovou digitalizaci finančního oddělení (47 %).

„Při porovnání s odpověďmi na úrovni CE regionu zjistíme, že CFO v ČR mají více srovnané priority a vyhraněný názor na konkrétní oblasti fungování finančního oddělení.“

**Ladislav Šauer**  
Partner, Deloitte

## Jaké jsou podle vás klíčové oblasti pro digitalizaci z hlediska oddělení financí?

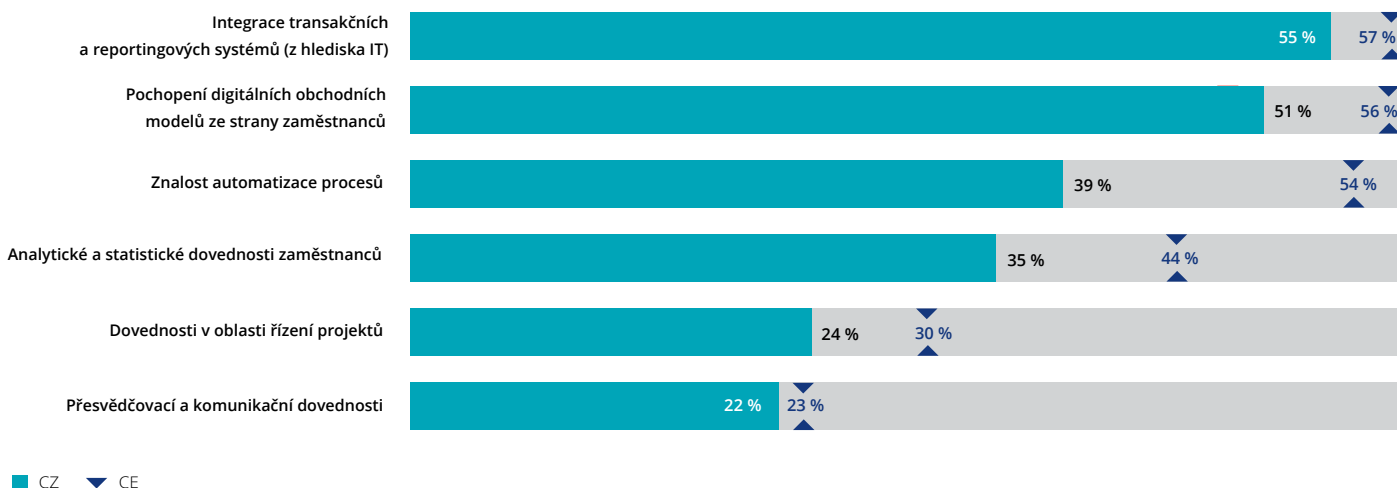


# Digitalizace finančního oddělení a jeho rozvojové výzvy

Podle respondentů jsou dvě klíčové schopnosti, které by si mělo finanční oddělení v návaznosti na požadavky digitalizace osvojit: Za prvé je to integrace transakčních a reportingových systémů (55 %) a za druhé pochopení digitálních obchodních modelů ze strany zaměstnanců (51 %).

Relevantní soft skills v oblasti komunikace, přesvědčování a řízení projektů nejsou v tomto smyslu u většiny CFO prioritou.

## Jaké schopnosti by mělo finanční oddělení rozvinout, aby splňovalo požadavky na digitalizaci?

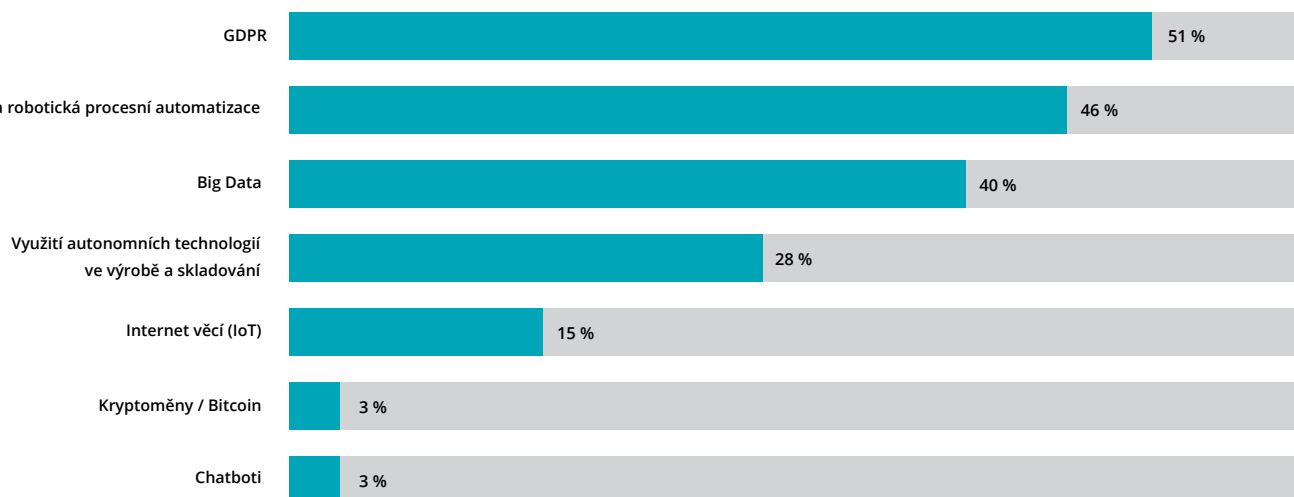


# Ochrana osobních údajů: Největší aktuální problém

Více než polovinu finančních ředitelů (51 %) v tomto období nejvíce trápí problematika regulace ochrany osobních údajů (GDPR), která začne platit od května 2018, a nutnost připravit se na ni.

Z dlouhodobějších trendů se jedná kromě robotizace a automatizace (46 %) o problematiku vytěžování velkých dat (40 %).

Jaké nové trendy se podle vás dotýkají nebo se projevují ve fungování vaší společnosti?

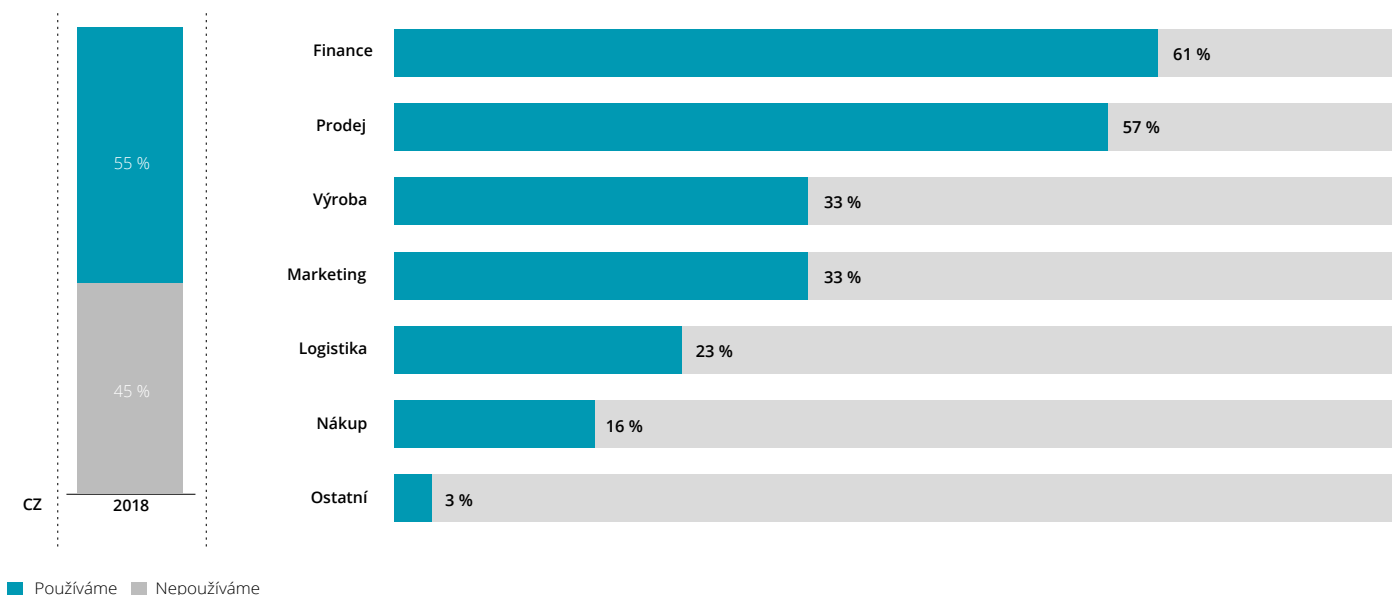


# Big data stále nevyužívá téměř polovina společností

Využívání velkých dat zůstává pro CFO v průměru stále ještě novým tématem, jak indikuje odpověď na otázku jejich využití pro podporu rozhodování, kde 45 % finančních ředitelů odpovědělo, že tato data nepoužívají. Tento podíl však představuje pozitivní posun, před 2 roky činil podíl společností nevyužívajících velká data plných 73 %.

Ve firmách, které s velkými daty pracují, jsou pak útvary financí (61 %) a prodeje (57 %) odděleními, kde se s využitím velkých dat nejčastěji začíná.

## Big Data a datovou analytiku jako podporu pro rozhodování managementu používáme v následujících oblastech:





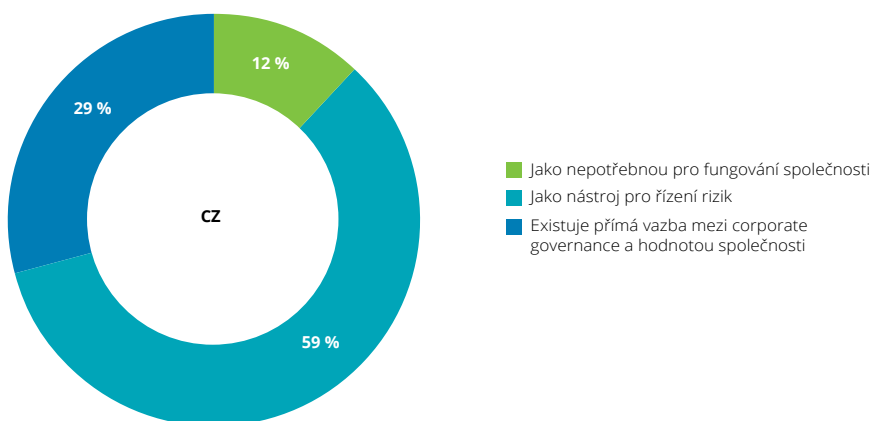
# Corporate governance jako nástroj řízení rizik

Pouhých 12 % respondentů hodnotí corporate governance jako nepotřebnou součást fungování společnosti. Naopak 88 % respondentů považuje tento systém za potřebný, mimo jiné jako nástroj pro řízení rizik, přičemž bezmála třetina respondentů se dokonce domnívá, že corporate governance ovlivňuje hodnotu společnosti.

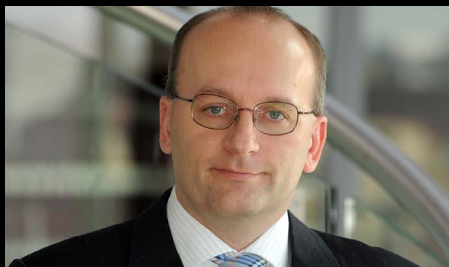
„V období zvyšujících se nároků ze strany regulátorů je velmi dobrou zprávou, že si jsou společnosti v oblasti corporate governance vědomy její přímé vazby na výsledky, resp. hodnotu společnosti. Vhodně nastavené procesy a kontrolní prostředí v rámci firmy pomáhají překonat nejrůznější omezení, jako je například aktuální nedostatek pracovních sil.“

**Jiří Sauer**  
Ředitel, Deloitte

## Roli corporate governance v dnešní podobě vnímám:



## Kontakty



**Martin Tesář**

Partner, CFO Program Leader  
Deloitte Česká republika  
mtesar@deloittece.com



**Ladislav Šauer**

Partner, Audit & Assurance  
Deloitte Česká republika  
lsauer@deloittece.com



**Jiří Sauer**

Ředitel, Audit & Assurance  
Deloitte Česká republika  
jsauer@deloittece.com



**Luděk Hanáček**

Partner, Tax  
Deloitte Česká republika  
lhanacek@deloittece.com



**David Marek**

Ředitel, Hlavní ekonom  
Deloitte Česká republika  
dmarek@deloittece.com



**Marek Kouřil**

Ředitel, Consulting  
Deloitte Česká republika  
mkouril@deloittece.com



# Deloitte.

„Deloitte“ je značkou, pod níž desítky tisíc zkušených odborníků v nezávislých firmách po celém světě spolupracují při poskytování auditorských, konzultačních, právních a finančně poradenských služeb, služeb z oblasti řízení rizik a daňových a souvisejících služeb vybraným klientům. Tyto firmy jsou členy Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“). Každá z členských firem DTTL nabízí služby v určité zeměpisné oblasti a podléhá zákonům a profesním předpisům země nebo zemí, v nichž působí. Každá členská firma DTTL má odlišnou strukturu, která odpovídá národním právním řádům, nařízením, obvyklým postupům a respektuje další faktory a která umožňuje poskytování odborných služeb na konkrétních územích prostřednictvím dceřiných a přidružených společností, případně dalších spřízněných subjektů. Jednotlivé členské firmy DTTL neposkytují veškeré služby, přičemž některé služby nemohou být použity pro ověření klientů z hlediska pravidel a předpisů veřejného účetnictví. DTTL a její členské firmy jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty, které si nemohou navzájem ukládat povinnosti. DTTL a každá z jejích členských firem nesou pouze odpovědnost za vlastní konání či pochybení, nikoli za konání či pochybení ostatních členských firem. Společnost DTTL (dále též jako „Deloitte Global“) klientům služby neposkytuje.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich spřízněných podniků (souhrnně „sít společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady a služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem. Žádný subjekt v rámci sítě společností Deloitte nenese odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.