

CAFINews

TRENDY Z FINANČÍ A CONTROLLINGU

ROČNÍK 13 | ČÍSLO 1 | ČERVEN 2025 | CENA 150 Kč

Tereza
Fukátková

Jaký bude váš
první business
use case
pro generativní AI?

Controller
musí rozumět
místu, kde
vznikají čísla

Roman
Smetana





12.

ročník

23. ŘÍJNA 2025

GRANDIOR
HOTEL PRAGUE



INSPIRACE

KONTAKTY

- 10 příběhů s případovými studiemi
- 6 workshopů bez nudné teorie
- 10+ stánků k osobním konzultacím



Eva Kovářová
projektová manažerka
+420 777 773 839
eva.kovarova@cafin.cz



Pro členy CAFIN vstup zdarma
po předchozí registraci.

CAFIN ČESKÁ ASOCIACE
PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ



INFORMACE



Milé čtenářky, milí čtenáři,

první letošní číslo CAFINews se k vám dostává s menším zpožděním oproti předchozím letům. Důvodem je změna periodicity – od roku 2025 bude časopis vycházet dvakrát ročně, vždy v červnu a prosinci. Měsíční přísun novinek však zůstává zachován prostřednictvím našeho CAFIN Newsletteru.

V tomto vydání se zaměřujeme na proměnu role controllera, CFO i celých finančních týmů v době, kdy se generativní AI stává běžnou součástí pracovního dne. Od finančních profesionálů se dnes očekává víc než jen čísla – důležitá je schopnost porozumět souvislostem, formulovat vizi a aktivně vést změnu. Téma rozvíjí příloha věnovaná aktualizovanému **Controller Mission Statement**, který představila mezinárodní organizace **International Group of Controlling (IGC)**.

Najdete zde také inspirativní rozhovory s lidry, kteří prošli různorodou cestou až do vrcholových pozic, analýzy dopadů legislativních změn, pohledy na budoucnost controllingu a konkrétní příklady využití AI v praxi. Nechybí reflexe aktuálních makroekonomických trendů ani reportáž z nedávné konference.

Děkujeme, že jste s námi. Přejeme vám, aby vám toto číslo přineslo nové impulzy, odvahu i chuť tvořit budoucnost financí s otevřenou myslí.

Michaela Pokorná

Michaela Pokorná
Odpovědný redaktor



SPOJTE
SES NÁMINA:
facebook.com/cafin7/



[www.linkedin.com/
groups/3055741](https://www.linkedin.com/groups/3055741)

NÁZEV:
CAFINews, Ročník XIII, číslo 01/2025,
vychází 2 x ročně

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

REDAKCE:
Česká asociace pro finanční řízení, z. s.,
Vocetářova 2449/5, 180 00 Praha 8

ODPOVĚDNÝ REDAKTOR:
Michaela Pokorná,
tel. 724 106 610,
e-mail: michaela.pokorna@cafin.cz

TISKNE:
SERIFA, a. s.,
Jinonická 80, Praha 5
Rubrika Z akademické půdy je recenzovaná.
Nevyžádání příspěvků 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 článcích
odpovídají jejich autoři.

Předáno do tisku dne 13. 06. 2025
© CAFIN 2025



Controlling je mrtev, ať žije reporting

- 4 Z kanceláře do provozu:
Controller musí rozumět místu,
kde vznikají čísla**
Roman Smetana
- 8 „Flexinova“ zákoníku práce**
Marie Kunzfeldová
- 10 Controlling v časech nepohody:
příležitost vrátit se k manažerské
navigaci?**
Tomáš Nekvapil
- 14 Z auditu až k CFO: Kariérní cesta
plná výzev, důvěry a lidského
přístupu**
Barbora Hindrová
- 16 Budoucnost finančního řízení:
Data, technologie a nová role CFO**
Martina Odcházelová
- 20 Svěrenecký vs. nadační fond**
Petr Jakubec
- 22 Daňové změny v oblasti nemovitostí**
Jiří Sedláček, Petr Linx, Ivan Kovář
- 25 Role controllerů v souvislosti
s rozvojem nových technologií**
Libuše Šoljaková

- 28 Může digitalizace zlepšit výběr DPH?**
Hana Zídková
- 32 Diplomka, která pomáhá
předvídat extrém**
Tereza Mokrenová
- 34 Královská krivka**
Jozef Gažo
- 36 AI v pohybu: Přehled AI nástrojů
a novinky v roce 2025**
Lukáš Barda, Zuzana Pamula
- 44 Jaký bude váš první business use case
pro generativní AI?**
Tereza Fukátková
- 46 Slábnoucí dolar, Trumpova cla
a čínská konkurence. Probíhá tichá
revoluce, která přetváří svět – Trump
mění světový řád**
Timur Barotov
- 48 Slovník**

Přestože současný svět přináší zrychlenou dostupnost téměř čehokoli, na co si vzpomenete, doba, kterou si žádá odpovědné řešení problémů, se ani v moderním prostředí nezkracuje.

Poptávat řešení přes ChatGPT čas jistě ušetří, co ovšem umělá inteligence nedokáže, je upravit a distribuovat navržené řešení tak, aby způsobilo žádoucí změnu v myšlení lidí – právě tato etapa si zpravidla žádá násobně více času. Dokud za nás nebudou kompletně myslet roboti (jednou to nepochybně nastane, jen bych se takové chvíle nerad dožil) jde o limitující faktor, má-li řešení přinést patřičné výsledky ze své realizace.

Dlouhotrvající řešení se do moderní doby mezi všechny rychle dostupné benefity, které taková doba přináší, jaksi nehodí. Těžko byste dnes akceptovali kufříkový mobilní telefon Motorola z roku 1994 vážící přes jeden kilogram – svou velikostí do dnešního světa prostě nezapadá, a řadu věcí, jako je kvalita obrazu nebo zvuku, kterou by takové zařízení s dnešní technologií mohlo poskytnout, musíme díky tomu oželeť (film s 8K kvalitou obrazu na šestipalcovém displeji je z hlediska zážitku sledujícího absurdní kombinací).

Domnívám se, že stejný osud teď potkává i controllingová řešení (a možná i řešení v dalších oblastech, raději nechci domýšlet) – nejde o rozměr, ale délku trvání do navození žádoucího stavu. Možnost „mít to vyřešené“ přináší nutné čekání právě tak, jako přináší nutné problémy požadavku „mít ho u sebe“ mobil historických rozměrů, byť naplno rozvíjející možnosti dnešních technologií.

Problémy ignorovat nelze, zejména máme-li manažerskou odpovědnost. Neignorance má však své stupně závažnosti – zachytit a zjistit představuje ten

první, až někde daleko na obzoru (a někdy dokonce ani tam) se nachází meta zvaná „vyřešit“. Nemusíte mít vyřešeno, ale problém jste včas indikovali – copak to nestačí jako důkaz vaší kompetence? Možná že ne – takhle nás to neučili – ale třeba se s tím dá žít, tak jako s filmy na displeji současných mobilů.

Zpátky ke controllingu: jeho typickou náplní je problém identifikovat, analyzovat, navrhnout řešení a dohlédnout na jeho realizaci. Odeberete-li z tohoto procesu poslední dvě fáze, bude mnohem víc zapadat do dnešní zrychlené doby. Identifikovat a analyzovat zvládá AI reporting skvěle. Reporting výkonnosti nebo nákladový reporting jsou ve své rychlosti a přesnosti opravdu fascinující – nejde však o controlling. Čas od času však potřebujete něco vyřešit – a otázkou zůstává, zda k tomu ve své fascinaci reportingem postupně neztrácíme schopnosti.

Vaš
Tomáš Nekvapil





Z kanceláře do provozu: Controller musí rozumět místu, kde vznikají čísla

ROMAN SMETANA

Roman Smetana je dlouholetý finanční manažer a zkušený leader, který si prošel jak náročnými restrukturalizacemi, tak růstovými fázemi firem. S CAFIN už řadu let spolupracuje jako moderátor oblíbené konference IT pro FINANCE. V rozhovoru s Romanem se dotýkáme nejen vývoje controllingu v posledních letech, ale i toho, proč je klíčové stavět týmy na důvěře, co se skrývá za úspěšným plánováním a proč by controller neměl zůstat zavřený v kanceláři.

Vaše profesní dráha je pevně spjatá s controllinglem a finančním řízením. Co vás na této oblasti fascinuje nejvíc?

Já jsem původem vystudovaný „ajták“ a ke controllingu a finančnímu řízení mě vlastně dovedla souhra náhod a víceméně i ambice věnovat se oboru, který mi v té době ve výrobním podniku dával smysl, a ta možnost se naskytla. Schopnost vidět v číslech stav podniku, výkon a mít možnost ovlivnit celkové směřování pro mě byly svým způsobem fascinující. Co mě aktuálně baví, je dostupnost a rychlost, s jakou se mění nástroje a řešení na poli IT, které lze do prostředí finančního řízení implementovat.

V čem vidíte hlavní výzvu pro finanční týmy v době rychlých technologických změn a digitalizace?

Částečně jsem to naznačil již v první odpovědi, technologické změny a možnosti, jak zvýšit výkonost v řízení financí, jsou tak rychlé, že nám mnohdy nedochází fakt, že pokud tyto trendy nezachytíme, tak to ve výsledku ohrozí nejen naše pozice, ale

„Schopnost vidět v číslech stav podniku, výkon a mít možnost ovlivnit celkové směřování pro mě byly svým způsobem fascinující.“

„Dnešní controller by měl být trochu detektivem.“

i samotnou firmu. Ta nebude schopná reagovat na rychle měnící se prostředí. Zároveň si myslím, že to má i dopad na pozitivní motivaci mladších kolegů! Tato generace u toho chce být, chce novinky používat a mít pocit, že je součástí těchto technologických změn.

Jak se podle vás za posledních 10 let proměnila role controllera? Co by měl dnešní controller umět navíc?

Obvykle to komentuji tak, že dnešní controller by měl být trochu detektivem, mít základní pochopení na poli databází a relací v nich, ale být i srozumitelným architektem reportů se znalostí moderních trendů v oblasti technologií. Mít schopnost vidět za čísla procesy, výkon a možné směřování v byznysu, ve kterém se pohybuje. Nesmí chybět kritické myšlení a osobní odvaha, tedy ptát se na všech úrovních. Controller je více než kdy předtím tzv. byznys partnerem pro manažery nebo majitele.

Vedl jste řadu týmů napříč různými firmami. Co se vám osvědčilo při budování silného a motivovaného finančního týmu?

To je velmi dobrá otázka, začnu tím, co nefunguje! Mikromanagement a neustálé zpochybňování





„Když někoho aktuální role nenaplnuje nebo stresuje, je třeba nebát se změny!“

a nesmyslné přetěžování členů v týmu hloupostí! Na vlastní oči jsem několikrát viděl, jak rychle může manažer ztratit důvěru a s tím spojený drive celého týmu při nevhodně zvoleném přístupu k jednotlivým členům týmu. Řídil jsem controllery a finanční manažery v Česku, v Německu ale i v Číně, měl jsem možnost s nimi nastavovat pravidla i procesy a základním kořením úspěšného týmu byl přístup a důvěra. Tedy jít příkladem, zapojit se, umět poradit, ale i vyvíjet přiměřený tlak na plnění úkolů a výzev. Velmi důležité je lidem naslouchat a potom je zapojit do rolí, ve kterých jsou silní a pomáhat jim rozvíjet jejich silné stránky. Vždy se mi tento přístup vrátil v podobě výkonu a motivace lidí.

V rozhovoru zmiňujete zkušenosti s vedením týmů v různých zemích. V čem se podle vás nejvíce liší přístup k vedení a motivaci lidí v různých kulturách? A co jste si z těchto rozdílů odnesl do svého stylu vedení?

Myslím, že je třeba vzít v potaz prostředí, ve kterém vaši kolegové nebo tým rostl a běžně funguje. V Číně není problém se zadáním úkolu a plněním, mají to tak nějak v krvi. Jejich mentalita je nastavená na výkon a snahu „dokončit“. Někdy je ovšem nutné

výsledek ověřovat. Pokud není něco podle vašich představ, tak je důležitý one to one rozhovor, jsou celkem senzitivní na zpětnou vazbu před ostatními.

Získat si kolegy v Německu je zcela jiný šálek kávy. Je to velmi často o vysvětlování, zadání musí být jasné, smysluplné a mnohdy si tím i ověřují tzv. míru kompetentnosti manažera. Bez vašeho zapojení není šance na to, že se věci dají do pohybu, hlavně na začátku vaší mise v pozici jejich nadřízeného, umocněné navíc tím, že jste z východu. S postupem času se ale můžete spolehnout, a kromě získané důvěry máte i jasné nastavená pravidla.

My Češi tu efektivitu mnohdy posouváme mimo ta pravidla, tedy do roviny nadstandardní ochoty a částečně i improvizace. To má svá pozitiva, ale i negativa. Pozitivní je vnímání naší kultury jako schopných, negativní je potom fakt, že očekáváme, že přijde také fáze „broušení pily“, což se nepotkává s očekáváním vedení, když jsme to do teď všechno zvládali. Zde musí manažer opět sehrát svou roli. Je to na delší povídání.

Jaká rozhodnutí byla pro vás ve Vaší kariéře klíčová a proč?

V prvním zaměstnání po studiích jsem stagnoval a chtěl jsem víc, ale s angličtinou to nebylo ideální, takže následovala výpověď, cesta na rok na Nový Zéland a s tím i spojená ambice prosadit se na druhé straně planety nejen jako sezonní pracovník, což se v závěru povedlo. Dalším klíčovým rozhodnutím bylo rozhodnutí, které jsem již zmínil, rozšířit si obor, vystudovat finance a s tím získat možnost

„Nebojte se vyrazit i do provozu v pracovním oděvu, tam, kde čísla vznikají.“

aktivně ovlivňovat směřování podniku. A na závěr bych asi dodal, že jsem měl celkem cit na to, kdy udělat změnu jak zaměstnavatele, tak i v pozici. Když někoho aktuální role nenaplnuje nebo stresuje, je třeba nebát se změny! V mém případě vždy přišla zajímavější kariérní fáze. Vždy jsem ale bral ohled na rodinu, tedy nikdy jsem nebyl bez ní i v globální pozici, dnešní nástroje umožňují globální řízení bez problémů online.

Vnímáte rozdíl mezi controllingem ve výrobní firmě a v jiném typu podnikání?

Má kariéra v controllingu je primárně spojená s výrobními podniky, takže to srovnání nemám na vlastní kůži, ale vnímal jsem odlišnosti například, když jsme hledali vhodné kandidáty do controllingu, kde byly potřeba již nějaké zkušenosti z výroby, a kandidáti měli problém s vysvětlením specifik kalkulací výrobků právě ve výrobním prostředí. Na druhou stranu i takového kolegu jsme dokázali zaškolenit a dnes je v této oblasti klíčový. Vždy je to o spojení chutě a schopnosti se posouvat na straně jedné a důvěře na straně druhé, a tedy vystoupení z komfortní zóny vedoucích.

Jaký nástroj nebo přístup vám v praxi nejvíce pomáhá při plánování a predikcích?

Asi nepřekvapím, když řeknu, že na každodenní plánování často použiji Excel, ale máme i sofistikovanější plánovací nástroje i s částečnou predikcí pro forecasty. Mnohé z nich jsou k vidění i na naší konferenci IT pro FINANCE, kterou připravujeme v rámci CAFIN. Co se mi osvědčuje v praxi, je následná vizualizace dat a plánu pro lepší pochopení a rozhodování.

Když si potřebujete „vyčistit hlavu“ od čísel, jak to děláte?

Klasika, cestování s rodinou, kolo, tenis, běh i hokej. Poslední roky se bavím i tvorbou videí z našich cest. A teď od jara zahrada – hrabaní se v zemi, to je očista! V neposlední řadě je pro mě očistná a motivující spolupráce na přípravě konference IT pro FINANCE, kde je spousta inspirace, úspěšných lidí

a firem, a s oblibou tomu říkám „únik do budoucí reality“.

Máte osobní nebo profesní motto, kterého se držíte?

Držím se dvou celkem známých mott: „Nehledej důvody, hledej způsoby“ a „Nedělej druhým to, co nechceš, aby dělali oni tobě.“

Jakou radu byste dal někomu, kdo dnes začíná kariéru v controllingu nebo financích?

Buďte srozumitelní, ale nesnažte se zjednodušovat na úkor přesnosti. Vnímejte trendy a snažte se stále přemýšlet, jak vám může daná technologie nebo nový směr pomoci v tom, co děláte vy sami, přinesete sobě i firmě užitek. Naslouchejte, ale buďte i zvědaví, nebojte se vyrazit i do provozu v pracovním oděvu – tam, kde čísla vznikají. Kdo chápe proces, vidí za ním čísla, a tím pádem to řídí, protože controller je z anglického slova control = řídit.

*Děkuji za rozhovor.
Olga Cechlová,
CAFIN*



Roman Smetana

původně vystudoval obor informační systémy, později nasměroval svou další kariérní cestu do oboru ekonomie. Více než deset let zastával roli finančního a IT ředitele v rámci mezinárodních výrobních závodů. V současné době působí pozici finančního ředitele divize Inovao v výrobním zaměření na automotive a IT. Jeho cílem je procesy (nejen) ve financích zjednodušovat a co nejvíce digitalizovat.

„Flexinovela“ zákoníku práce

MARIE KUNZFELDOVÁ

1. června 2025 nabyla účinnosti dlouho očekávaná novela zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (ZP), která by měla přinést vyšší flexibilitu v pracovněprávních vztazích. Zavádí velké množství změn včetně možnosti zaměstnávání mladistvých nad 14 let a změny kolektivního vyjednávání. Z přehršle novinek jsem vybrala tři, které by měly zaměstnavatele zajímat asi nejvíce.

Prodoužení zkušební doby

Nové znění § 35 ZP mění délku zkušební doby ze 3 na 4 měsíce, u vedoucího zaměstnance pak z 6 na 8 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru (PP). Nadále platí, že zkušební doba PP na dobu určitou nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby jeho trvání. Nově se zavádí možnost prodoužení zkušební doby písemnou dohodou i za jejího trvání, maximálně však na 4 či 8 měsíců.

Kromě změn sjednaných mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se zkušební doba prodoužuje o pracovní dny zaměstnance, v nichž během zkušební doby neodpracoval celou směnu z důvodu překážky v práci, čerpání dovolené nebo neomluveného zameškaní práce. Za účelem zvýšení právní jistoty bude ZP explicitně uvádět, že se zkušební doba prodoužuje o pracovní dny zaměstnance (nikoliv dny kalendářní).

Příklad: Zkušební doba byla u zaměstnance pracujícího od pondělí do pátku sjednána na dobu od 1. 1. do 30. 4. 2025. Zaměstnanec v rámci zkušební doby 5 celých směn neodpracoval z důvodu překážky v práci (dočasná pracovní neschopnost – DPN), 2 celé směny z důvodu čerpání dovolené a 3 celé směny rovněž fakticky nepracoval, neboť mu na ně připadl svátek. Dále 3x zameškal polovinu směny kvůli vyšetření u lékaře. Zaměstnanci se zkušební doba prodouží o celkem 7 pracovních dní (5 směn zameškaných kvůli DPN, 2 směny z důvodu čerpání dovolené). O tzv. placené svátky ani částečně zameškané směny se zkušební doba neprodoužuje. Od 1. 5. je tedy třeba „napočítat“ 7 pracovních

dni, resp. 7 směn – a zkušební doba skončí v pátek 9. 5. 2025. Nic na tom nemění ani fakt, že ve čtvrtek 1. a 8. 5. měl zaměstnanec „placený svátek“, neboť o ten se zkušební doba neprodoužuje.

Pro účely vymáhání povinností zaměstnavatele stanovených novou úpravou zkušební doby bude upraveno i znění zákona o inspekci práce (§ 12 a 25). Zaměstnavatel tak v případě porušení povinností hrozí pokuta až 2 000 000 Kč.

Změny výpovědní doby

Úpravy se týkají jak délky výpovědní doby, tak okamžiku, kdy počíná běžet. Nyní je počátek běhu výpovědní doby spojován s „prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce...“. Nově bude začínat dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně, a končit dnem, který se s tímto dnem číslem shoduje. Není-li takový den v posledním měsíci, případně konec výpovědní doby na poslední den měsíce. Ustanovení § 333 ZP (obecné ustanovení týkající se běhu lhůt dle ZP) se tedy v těchto případech neužije.

Ačkoliv to ZP v § 51 v novelizovaném znění výslovně nestanoví, nadále se uplatní výjimky z běhu výpovědní doby plynoucí z § 51a, 53, 54 a 63 ZP.

Dále se novelou v určitých případech zkrátí výpovědní doba. Konkrétně se zkrácení bude týkat výpovědních důvodů uvedených v ustanovení § 52 písm. f) až h) ZP tedy (tedy obecně týkající se porušování povinností zaměstnance). Pro tyto



důvody se uplatní výpovědní doba v délce 1 měsíce. Také podá-li zaměstnanec výpověď zaměstnavateli dle § 51a ZP z důvodu přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů, řídí se výpovědní doba tímto ustanovením.

Písemnou dohodou lze prodoužit výpovědní dobu nebo změnit její běh. Obojí musí být sjednáno stejně pro zaměstnavatele i zaměstnance; to neplatí pro případ výpovědi podle § 52 písm. f) až h). Nová pravidla budou platit u výpovědi doručené nejdříve v den účinnosti novely (při doručení do 31. 5. 2025 se uplatní dosavadní pravidla).

Příklady: Zaměstnanec doručil zaměstnavateli 18. 6. 2024 výpověď z pracovního poměru, přičemž dvouměsíční výpovědní doba končí 18. 8. 2024, ačkoliv tento den připadl na neděli. Zaměstnavatel doručil zaměstnanci výpověď 31. 7. 2024, přičemž dvouměsíční výpovědní doba končí 30. 9. 2024, neboť září má „pouze“ 30 dní.

Elektronické doručování

Stále bude platit jako dosud, že zaměstnavatel může doručovat e-mailem, pokud zaměstnanec k tomuto způsobu doručování udělil souhlas v samostatném písemném prohlášení, v němž také uvedl elektronickou adresu pro doručování, která není v dispozici zaměstnavatele. V tomto případě je zpráva dle nového odst. 2 § 335 ZP doručena okamžikem (upřesnění oproti současné úpravě znějící „doručena dnem“; stejná změna se uplatní u poštovního doručování – § 336 odst. 4 ZP a při doručování zaměstnavateli zaměstnancem – § 337 odst. 2 ZP), kdy zaměstnanec převzetí potvrdí zaměstnavateli písemně. Slovo „písemně“ nahrazuje dosavadní „datovou zprávou“, neboť v tomto kontextu nešlo o datovou zprávu

zasílanou v rámci systému datových schránek, ale o jakoukoliv datovou informaci, což pojmově nekorespondovalo se zbytkem právního řádu. V důsledku této změny je možné, aby potvrzení doručení proběhlo nejen elektronicky, ale i prostřednictvím listiny, kdy např. zaměstnanec na pracovišti zaměstnavatele potvrdí přijetí písemnosti.

Mzdový a platový výměr nadále zůstávají ve výčtu zvláštních písemností, které se doručují postupem podle § 334a až § 336 ZP, nicméně podmínky pro doručování prostřednictvím sítě či služby elektronických komunikací způsobem podle § 335 budou značně rozvolněny. Stále zůstávají zachovány všechny stávající možnosti zaměstnavatele při doručování mzdového a platového výměru zaměstnanci:

1. zaměstnavatel může výměr doručit např. na pracovišti či kdekoli bude zaměstnanec zastížen jeho předáním zaměstnanci do vlastních rukou,
2. prostřednictvím provozovatele poštovních služeb (viz § 336 ZP) anebo
3. datovou schránkou (viz § 335a ZP)
4. postup podle § 335 odst. 1 a 2 ZP – na odsouhlasený e-mail zaměstnance, přičemž výhodou je existence fikce doručení 15 dní.

Nově se zavádí možnost elektronického doručení bez zvláštního souhlasu zaměstnance i v rámci interního systému na elektronickou adresu zaměstnance či na „firemní“ e-mail zaměstnance, případně na „soukromý“ e-mail zaměstnance – a to i v případě, že zaměstnanec s doručováním na tuto adresu ve smyslu § 335 odst. 1 ZP nesouhlasil.

Účinky doručení nastanou okamžikem, kdy zaměstnanec potvrdí převzetí zaměstnavateli písemně, což může znamenat i pouze to, že odklikne převzetí zprávy obsahující výměr anebo v rámci interního systému odklikne potvrzení o přečtení dokumentu, což tento systém zaznamená.

Neuplatní se fikce doručení. Nedojde-li k potvrzení převzetí písemnosti ve lhůtě 15 dnů ode dne jejího odeslání, je doručení neúčinné. Zaměstnavatel se pak bude moci s jistotou skutkového stavu rozhodnout o dalším postupu (zvolí jiný způsob doručení, případně celý proces zapakuje). Z pohledu zaměstnavatelů, kteří popsané možnosti využijí, by to mělo z dlouhodobého hlediska vést k úspoře nákladů. Písemnost musí být zaměstnanci přístupná takovým způsobem, aby ji mohl uložit a vytisknout.

Mgr. Marie Kunzfeldová

Marie Kunzfeldová je advokátkou v Advokátní kanceláři Škára & Partners, www.akska.cz. V advokacii se pohybuje dvacet let. Ve své praxi se věnuje zejména nemovitostnímu právu s důrazem na stavební řízení a development. K jejím specializacím patří též právo pracovní, o němž přednáší na vzdělávacích akcích a publikuje v odborných médiích.

Controlling v časech nepohody:

příležitost vrátit se k manažerské navigaci?

TOMÁŠ NEKVAPIL

Myšlenka, že svět se vyvíjí jednosměrně od méně dokonalých forem k těm dokonalejším, je pro lidstvo svůdná až příliš. Tak, že ji propadáme znovu a znovu, navzdory všem krutým vystřízlivěním. To platí pro věci velké a zásadní, stejně jako pro řadu drobných detailů: Amerika není lepší, než jaká byla před několika desítkami let, Dreamliner létá pomaleji než Concorde a Bohemian Rhapsody dnes na koncertě sotvakdo zazpívá lépe, než Freddie Mercury v Montrealu 1981.

Jestli je detailem controlling, přesněji způsob, jakým controlleri napomáhají manažerům řídit firmy, ponechám na vašem rozhodnutí. Pro mne osobně je controlling životním tématem: stihl jsem první pokusy o jeho zakotvení v české kotlině v letech devadesátých (a čestnou pozici zde má nepochybně Controller Institut, který letos slaví třicetku) a všechny následující roky jsem byl při tom, když české podniky definovaly své potřeby, hledaly vhodná řešení a formulovaly své požadavky na osoby, které je mají zavádět do praxe. Ambice controllerů a controllingu skokově narostly v celém světě právě v devadesátkách: přispěly k tomu práce německých a rakouských „otců zakladatelů“ – dovolu mi můj soukromý názor – ani ne tak konkrétními praktickými metodami, jako především důsledností a systematickostí, se kterou dokázaly vybudovat základy celé jedné disciplíny. „Controller je hospodářským svědomím podniku“ – věta pocházející od Pétera Horvátha je pro mne dodnes dokonalým shrnutím pravidel, kterými se má controller řídit.

Počátek nového století posunul ambice controllerů ještě dále. Výsledek? Opět jen pár slovy: pojem

„business navigation“ (ve smyslu: controller je pro manažera tým, čím je navigátor pro kapitána loď) má dokonce české kořeny. Roli Václava Housera – většina z vás ho nejspíš poznala na některé z akcí firmy Inekon Systems – bych rád zdůraznil nejen proto, že nás Vašek letos v únoru opustil. Je třeba říci, že právě koncept manažerské navigace (s nesporným podílem Vaškových spolupracovníků a kolegů) je dokonalým shrnutím úsilí teoretiků controllingu z let devadesátých. Vašku, díky – tvůj přínos controllingu je v celosvětovém měřítku jedinečný a prosím, zůstaň navigátorem i nahoře na nebi, ať už je tam kapitánem kdokoli, bude tě určitě potřebovat.

O to překvapivěji působí fakt, že v první dekádě dvacátého století se dynamický rozvoj controllingu zpomaluje stejně jako letová rychlost dopravních letadel mezi kontinenty. Dravé korporace zřejmě bojují o poslední růstové potenciály, které lze ještě vytěžit z přínosů globalizace. „Nezdržujte se složitostí!“ zní nikým nevyslovené pravidlo (nám pamětníkům vyvstává zřetelně na pozadí toho, co jsme viděli a vidíme). Udělejte, co je potřeba, aby akcionáři zůstali v klidu, ale nezdržujte nás přepřaháním

*„Controlling, zaměněný
za sebedokonalejší reporting,
není a nikdy nemůže být
manažerskou navigací.“*

nových koní, pokud by mohlo ohrozit naše tempo. V povrchním vnímání „první signální“ navíc přináší nastupující krize a černé labutě nejrůznějšího typu pro tento přístup další posilující argumenty.

A právě tady mi dovolu malý přerušení. Představte si, že opravdu spěcháte. Máte před sebou jednání v sousedním městě a na dálnici jste se dostali s velkým zpožděním. Je sucho, jasné počasí a poměrně slabý provoz. Těkat pohledem mezi rychloměrem, výhledem dopředu a zpětnými zrcátky nedává moc velký smysl. Vaše pozornost nemusí být rozptýlena, ale prostě se soustředíte na to, jet rychle a bezpečně, aniž byste řešili, jaká možná nebezpečí přináší jízda automobilem. Pak ale začne pršet a cesta před vámi se ztratí v oblacích mlhy a dešťových kapek, vítr vás tlačí ze strany na stranu. Pořád nemáte důvod svůj přístup změnit?

Zpět k manažerské navigaci: také na lodi, je-li moře klidné a předpověď počasí nesignalizuje žádnou nesnáz, byste funkci navigátora mohli považovat za zbytečnou – navigátor může zůstat v přístavu nebo zhotovovat krásné mapy s vyznačením plánované a skutečné pozice (odchylky jsou minimální), které hrdě vyvěsí před zraky posádky a cestujících. To však platí jen do chvíle, než vypukne bouře – navigátor na břehu vám bude málo platný, stejně jako osoba, která nad mapou přemýšlí jen o tom, jaké barvy použít pro jednotlivé šipky.

Controlling, zaměněný za sebedokonalejší reporting, není a nikdy nemůže být manažerskou navigací (rozvoj informačních technologií má i své negativní stránky, fascinace zlepšením formy často umožňuje vyhybat se zdokonalení obsahu). Chybí v něm důležitá analýza toho, co se právě děje (rozbor kořenových příčin) a zároveň opatření, která by znamenala aktivní a neodkladnou reakci. „Vím, co s tím je...“, opakuje poněkolkáté malý chlapec řidiči autobusu, který před zraky účastníků zájezdu v poledním žáru řeckého slunce už tři hodiny marně hledá příčinu poruchy. „Tak to řeční“, povolí zpocenému řidiči nervy. „Je to pokažený“, zní nevinná odpověď dítěte...

Opojení krásným počasím jsme navíc v přístavu mohli zapomenout vedle navigátora také důležité

navigační pomůcky. Jejich potřeba nevyplývá z aktuální situace, ale ze závažnosti a rychlosti, kterou se aktuálně příznivý stav může zvrtnout. Očekáváte nepohodu? Pojďme si pro jistotu připomenout, na co zejména byste jako navigátoři neměli při balení cestovního zavazadla zapomenout.

Především je to mapa. Funkci mapy plní systém zobrazení vhodné zvolených ukazatelů – ty hrají roli souřadnic. Souřadnice vám musí umožnit zakreslovat aktuální pozici, jejím prostřednictvím zaznamenávat dosavadní trasu a z průběhu usuzovat na směr dalšího pokračování. **Mapa musí být vytvořena v jazyce, kterému firma rozumí – zejména v jazyce účetních dat – a zobrazovat reálný terén v oblasti, která je pro vás dosažitelná.**

Používáte desítky ukazatelů, aniž byste každému z nich přisoudili zřetelnou úlohu v navigačním systému? Je to špatně. Pokud jde o to hlavní – výsledek hospodaření – byl pro dobu nepohody už kdysi dávno vymyšlen formát příspěvkové a hrubé marže. Ta první je velmi adresná – obsahuje jen položky přímo přiřaditelné konkrétním obchodním aktivitám (přímé náklady) a zároveň položky variabilní, které nezkrasí výslednou hodnotu v obdobích s různým využitím kapacit (typická vlastnost nákladů fixních).

Zopakujeme (více v článku z minulého čísla CAFINews):

Pokles procenta příspěvkové marže oproti minulému měsíci je třeba neprodleně vyhodnotit co do kořenových příčin, v zásadě jsou pro každou oblast vašich zakázek jenom tři možnosti: (1) pokles prodejní ceny, (2) vzestup cen variabilních vstupů nebo (3) zhoršení konverzního poměru (na jednotku výstupu potřebujete více jednotek vstupu, třeba kvůli větším ztrátám při zpracování). Výjimkou je pouze situace, kdy došlo ke změně organizace produkčního procesu – vyšší podíl outsourcingu příspěvkovou marží snižuje bez nutného vlivu na celkový výsledek. Připomíná to otáčkoměr v autě: dokud se nezmění převodový stupeň, je plynulý průběh otáček nejlepším ukazatelem, že motor zůstává v provozní pohodě.

Hrubá marže – podíl produkčních nákladů k produkčnímu výkonu (tj. fakturovaným výnosům za produkty) – je určená k jiným účelům. Neomezuje se na přímé náklady, nelze ji tedy posuzovat jinak než za produkční jednotku celkem, a její krátkodobé výkyvy výrazně ovlivňuje struktura a celkový objem produkce – díky započítaným produkčním fixům. Zásadní výhodou je však nezávislost na organizaci produkčního procesu – do produkčních nákladů spadají vždy jak položky z činností



„Klíčovým ukazatelem výsledku hospodaření není zisk v jednotlivých měsících, ale zisk za rok celkem.“

vlastních, tak outsourcovaných. Hrubou marži oceňujeme především jako ukazatel vyhodnotitelný v dlouhých časových řadách, klidně i za celou dobu existence příslušné produkční jednotky (v tom je podobná rychlosti jízdy na tachometru). Vyloučíte-li další příčiny (především posun na jiný segment trhu, pokles příspěvkové marže nebo nehospodárnost u fixních produkčních vstupů), je dlouhodobě klesající hrubá marže nepominutelným signálem, že na trhu se děje něco negativního – typicky nastupuje konkurence z nízkonákladových teritorií.

Pojďme však o krok dále: V průběhu období, z řady různých důvodů, se mohou parametry produkčních nákladů měnit. Klíčovým ukazatelem výsledku hospodaření není zisk v jednotlivých měsících, ale zisk za rok celkem – hodnoty v jednotlivých měsících mohou být z nejrůznějších příčin vyšší nebo nižší, rozhoduje však celkový součet. V době nepohody, více než kdy jindy, je pro přežití důležité:

1. Vyjmout změny, jejichž příčiny jsou předem známé, z vyhodnocení. **Zajímá se management především o absolutní dosažené hodnoty? Zase špatně.** Přesvědčte je, aby namísto celkového výsledku porovnávali velikost jeho odchylky od plánu, resp. forecastu. Plán pak pravidelně aktualizujte forecastem, který zahrne změny vstupních parametrů do očekávaných marží

v plánu, takže odchylka skutečných hodnot už jimi nebude ovlivněna.

2. **Je předmětem hodnocení jediná celková hodnota zahrnující výsledek pořízení (nákupem nebo produkcí) i prodeje současně? Nevhodné a v období nepohody velmi zatěžující.** Zaveďte – na úrovni plánu – „pevné interní převodní ceny“ mezi nákupem a prodejem (jste-li obchodníci), resp. mezi produkcí a prodejem (jste-li výrobci nebo poskytovatelé služeb). Zisk nákupu nebo produkce je dán rozdílem mezi pevnou převodní cenou a skutečnou cenou pořízení v daném období, zisk prodeje pak odpovídá rozdílu mezi prodejní cenou v období a pevnou převodní cenou. Jde o to, že v obou částech procesu může být vývoj plánovaných i skutečných hodnot dost odlišný. Produkce („trénink atleta“) by měla vycházet ze stabilních parametrů, zafixovaných nákupních cen a spotřebních norem. Téměř jakékoli zhoršení marží, počítaných z pevných převodních cen na výstupu, je špatné a musí být podnětem k aktivní reakci. Naopak prodej („sběr hub“) může vykazovat dočasné výkyvy, není-li ohrožen celkový výsledek – houbať může vyjít na pole, kde nic neroste, pokud ho za ním čeká les plný hřibů.
3. **Nemáte fixní náklady rozvrženy do konkrétních produkčních (a pokud možno i obslužných) kapacit a nedokážete vylénit jejich část připadající na neprodanou kapacitu mimo provozní výsledek? Opět špatně pro období nepohody.** Většina odchylek v hrubé marži bude totiž způsobena právě neplánovanými změnami struktury a celkového objemu produkce, pokud plánované hodnoty neumíme ve forecastu těmto změnám přizpůsobit. Ano, jeden z největších ústupů od devadesátkových ambicí controllingu se týká právě této oblasti. Co se týče kalkulací, od konce minulého století jsme se prakticky

nijak neposunuli. Přestože účtovat na výkony, aktivity nebo procesy navzdory pokroku ve zpracování informací stále efektivně neumíme, rád připomínám, že potřebné souvislosti většinou stačí zachytit na úrovni plánu – za předpokladu, že odlišně se vyvíjející skutečnost dokážeme zachytit z průběžně aktualizovaného forecastu. Myšlenka Activity Based Budgeting (ABB) jako by zůstala zcela stranou pozornosti i poté, kdy nepochybně selhala očekávání spojená s její známější sestrou ABC.

4. A konečně: **neprosadili jste, že zdůvodňování příčin odchylek a návrh opatření se odehrává na úrovni porady vedení (management meeting), nikoli mezi controllerem a finančním ředitelem (případně CEO)? Špatně natolik, že jen těžko dokážete úspěšně navigovat. A to i tehdy, když všechny ostatní překážky odstraníte.** Připomeňme si: vše, co jsme v klidných dobách v controllingu zvládali, je naprosto nesouměřitelné s problémy, které se vyskytují

„Téměř jakékoli zhoršení marží, počítaných z pevných převodních cen na výstupu, je špatné a musí být podnětem k aktivní reakci.“

na neklidném moři. Posílení controllingového týmu se v těžkých časech jen těžko domůžete. Dobrá rada na závěr: Chytrým řešením, nezvyšujícím controllingový budget, je prosadit vyšší zapojení celého manažerského týmu – ušetříte čas, zbavíte se zpětného objasňování věcí, které jste řešili namísto odpovědných osob, a nepochybně také posílíte rychlost a kompetenci při přijímání i realizaci nápravných opatření.

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 Tisculum 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.

17. 10. 2025 09:00–16:00 Školící centrum Controller Institut, Praha / Online

ODBORNÝ SEMINÁŘ

Manažerská výsledovka a efektivní hodnocení měsíce Zlepšete finanční prognózu



- čerstvé zkušenosti z nových implementací
- význam manažerské výsledovky
- vertikální struktura a horizontální struktura výkazu
- využití manažerské výsledovky pro další účely

Tomáš Nekvapil,
ředitel divize poradenství
Controller Institut s. r. o.



Z auditu až k CFO: Kariérní cesta plná výzev, důvěry a lidského přístupu

BARBORA HINDROVÁ

Role CFO není jen o číslech, ale o lidech, důvěře a odvaze čelit výzám. O tom ví své finanční ředitelka společnosti Mejzlik Propellers, která se na tuto pozici dostala zcela neplánovaně. V rozhovoru hovoří o své cestě, důležitosti týmové spolupráce, vlivu technologií i o tom, proč by se finance nikdy neměly stát „odděleným světem“.

Kariéra a životní cesta

Jaká byla vaše cesta k pozici CFO ve společnosti Mejzlik Propellers?

Vždy mě bavila čísla a finance, ale hlala bych, kdybych řekla, že jsem odjakživa úmyslně směřovala k roli CFO. Na vysoké škole se pro mě čísla a finance zhmotnily v podobu auditu, a tam začala i moje profesní cesta, po které jsem kráčela hezkých pár let. A že jsem se toho za ty roky naučila hodně, pořád něco nového i spousta překážek ke zdoání. Nakonec toho nového bylo ale čím dál méně a z práce se stala rutina, chyběla výzva. Tehdy se objevila příležitost na pozici CFO, kde naopak nebyl den bez výzev, a celá tato zkušenost mě profesně nesmírně posunula. Odtud už byl jen krůček k Mejzlik Propellers.

Které momenty ve vaší profesní kariéře považujete za nejdůležitější a nejvíce formativní?

Každý okamžik přináší nové příležitosti k učení, nejvíce je jich ale ve chvílích, kdy člověk řeší úkoly, které nejsou hladce. Čím větší zásek a problém k řešení, tím více zkušeností jsem si odnesla. Problémové projekty, zdánlivě neřešitelné situace, kdy se člověk musí postavit nejistotě a stabilizovat

situaci za pochodu, to byly vždycky nejvýznamnější chvíle, které mě nejvíce posunuly.

Důležitým momentem pro mou kariéru byla ale i odvaha člověka, který ve mně věřil a přijal mě na mou první pozici CFO i přes to, že jsem s touto rolí neměla zkušenosti, byla jsem v té době ještě na rodičovské dovolené a tvrdila, že to na poloviční úvazek včetně dlouhého dojíždění zvládnou. A zvládla jsem to! A za to, že mi tento člověk dal vůbec možnost dokázat, co umím, jsem mu nesmírně vděčná. Důvěra v druhé lidi a schopnost dát druhým příležitost k růstu je poměrně vzácná.

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

Finance nejsou jen o financích a o číslech. Finance jsou zrcadlem společnosti a odráží všechno, co se v ní děje. Jsou propojením všech lidí ve společnosti. Zisk a budoucí rozvoj nevytvorí jeden superčlověk, ale vytváří jej každý jeden člověk, který je součástí celku. Dbejte proto ve své kariéře na komunikaci napříč firmou, fungujte jako jeden tým, nepovyšujte se nad ostatní. Finance nejsou o nic víc než ruče, které vyrábí výrobek na prodej. Jeden bez druhého nikdy nebude fungovat. Může to znít jako klišé, ale ve své kariéře se hodně setkávám s tím,

že se při finančním řízení zapomíná na ostatní týmy ve firmě, finance si žijí svým vlastním životem, oddělené od reality a každodenního života firmy. A jak chcete něco řídit, když vás ostatní nevnímají jako svou součást?

Plány do budoucna a technologie

Jaké jsou vaše vize a plány pro budoucnost oddělení financí ve společnosti Mejzlik Propellers?

Navážu na svou předchozí odpověď. Vize a plány, které teď společně řešíme, se netýkají jen financí. Mejzlik Propellers je rychle rostoucí společnost a rychlý růst přináší spoustu výzev na mnoha frontách zároveň. Je třeba budovat týmy, vypořádat se s přechodem na novou formu řízení související s růstem počtu lidí, zajistit prostory, stroje a vybavení a samozřejmě získat dostatečné zdroje na financování. V takto dynamickém prostředí je potřeba své hlavní procesy stabilizovat a pomoci s nastavováním tam, kde je to třeba. To je důvod, proč se teď mimo financí zaměřuji i na řízení a nastavování v jiných oblastech firmy.

Jak vnímáte vliv moderních technologií a umělé inteligence na oblast řízení financí?

Moderní technologie pomáhají především usnadnit sběr dat, jejich zpracování a vizualizaci. Pro řízení je důležité vidět, co řídím a jak si u toho vedu. V tomto směru nám hodně pomáhá Power BI. Umělá inteligence je pro nás jako střední firmu spíš okrajovým nástrojem, který využíváme v jiných oblastech než pro řízení financí.

Na druhou stranu nic není samospásné. Moderní technologie kladou velké požadavky na čistotu dat, kterou je hodně náročné zajistit a udržet. Stejně tak je třeba zajistit dodržování správných postupů práce s daty. Další často opomíjenou kapitolou je i cyber security a bezpečnost při zacházení s daty. Všechny tyto oblasti dokáže jak pozitivně, tak negativně ovlivnit lidská invence a kreativita a je třeba věnovat čas správnému proškolení.

Osobní otázky

Co vás v životě mimo práci nejvíce zajímá a baví?

Ráda trávím čas se svou rodinou a dětmi, na zahradě a v přírodě. Když si můžu jít zaběhat do přírody nebo vyrazit na túru, tak jsem nejspokojenější člověk.



Barbora Hindrová

Po 10 letech působení v auditu se Barbora zaměřila na roli CFO ve výrobních společnostech. Aktuálně působí jako CFO ve společnosti Mejzlik Propellers, rychle rostoucí společnosti dodávající karbonové vrtule do UAV/UAM dronů na celosvětovém trhu. Jako člen exekutivního managementu se věnuje nastavení finanční a celofiremní strategie se zaměřením na výkonnost společnosti s přesahem do supply chain a IT infrastruktury.

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

Možná to na CFO bude znít dost zvláštně, ale řídím se heslem: Nikdy nic neplánuj, stejně to dopadne všechno jinak! Nesmutnit nad tím, že něco nedopadlo podle plánu, umět se přizpůsobit, pružně reagovat, mít pozitivní přístup a vidět příležitosti, to mi vždycky pomáhá.

Bonusová otázka

Máte nějaké poselství pro čtenáře CAFINews, kteří se zajímají o oblast financí a controllingu?

Ať už chcete pracovat ve financích nebo kdekoli jinde, nebojte se zdolávat překážky a neutíkejte před problémy. Jen tak nabereíte zkušenosti, které vás odliší a posunou vás kupředu.



Děkuji za rozhovor.
Michaela Pokorná,
CAFIN



Budoucnost finančního řízení: Data, technologie a nová role CFO

MARTINA ODCHÁZELOVÁ

Konference CFO FUTURE ukázala, že role finančního ředitele se rychle mění. V dnešním světě plném geopolitických nejistot, technologických skoků a tlaků na udržitelnost se CFO stává klíčovým stratégem.

Svět, kde změna je nový standard

Už v úvodu konference moderátor **Michal Polesný** upozornil na znepokojující realitu: **průměrná životnost firmy se dnes pohybuje mezi 15 až 20 lety.** Tento údaj výmluvně ukazuje, jak nestabilní a rychle se měnící je dnešní podnikatelské prostředí. Firmy se musí neustále přizpůsobovat novým podmínkám a čelit silným ekonomickým tlakům. Ačkoli je inflace pod kontrolou, vysoká zadluženost, rostoucí výdaje na obranu a nejistota spojená s evropskou energetickou politikou vytvářejí prostředí, které vyžaduje řízení s maximální obezřetností a strategickou vizí.

Tématu změny se věnoval **Jan Madzia**, který v **TRCZ**, výrobci automobilových komponentů, řídí **finance, IT, HR a nákup**. Ukázal, že i velká průmyslová firma s více než tisícovkou zaměstnanců a desítkami výrobních linek může být flexibilní. Klíčem je podle něj schopnost reagovat rychle, chápat souvislosti a budovat firemní kulturu, která změnu bere jako příležitost, nikoli hrozbu.

TRCZ se v oblasti plánování soustředí na jednoduchost a přesnost vstupů – ať už jde o investice, provozní náklady nebo výrobní sazby. Důležitou roli hrají scénáře typu „co když“, které firmě pomáhají

lépe se rozhodovat. Výroba se přizpůsobuje poptávce díky flexibilním linkám i technologiím.

Zásadní je také přístup k lidem a vedení firmy. V **TRCZ** věří, že hodnoty jako odvaha, spolupráce nebo otevřenost nejsou jen slova na zdi, ale reálný základ, který pomáhá zaměstnancům zvládat změny. A že technologie sama o sobě nestačí. Nejprve musíme vědět, co chceme zlepšit, a až potom to můžeme automatizovat nebo zrychlit.

Firma pracuje na digitální transformaci, zavedla **SAP**, propojuje data z výroby, financí i logistiky a klade důraz na bezpečnost i odolnost celého dodavatelského řetězce. Podle Jana Madzie „**Změna není problém. Změna je nový normál.**“ A pokud je řešení problémů smyslem naší práce, pak bychom si ji měli i trochu užívat.

Data jako základ strategického rozhodování

Napříč vystoupeními se potvrdilo, že bez kvalitních dat dnes **CFO** nedokáže rozhodovat. Podle **Paula Čejky z Revolt BI** má přitom jen 11 % **CFOs** v Česku okamžitý přístup k přesným datům pro každé důležité rozhodnutí.

Firmy jako **Sportisimo**, **TRCZ** nebo **Dr.Max** ukazují, že kvalitní práce s daty je klíčem k efektivitě, rychlému rozhodování i hlubšímu pochopení výkonnosti firmy. Ve **Sportisimu** jsou data součástí financí, nikoliv výsadou IT, a nedělají rozdíly mezi controllingem, BI a daty. Proto by u nich controller měl mít datové základy a např. už v požadavcích na pozici mají znalost **SQL**. Controller tam ale zároveň není jen člověk, který kouká do čísel, ale umí se bavit s lidmi z ostatních oddělení. To potvrzuje i **Juraj Bóna ze slovenského Dr.Maxe** – jejich tým controllerů má mnohem vyšší kompetence pro práci s daty než v minulosti.

Sportisimo minimalizovalo práci v **Excelu** a staví na tzv. „datových kostkách“ v **Power BI**. V reálném čase sledují výkonnost prodejen, nákladových středisek i chování zákazníků. Zjišťují například, jak dlouho trvá šití šatů v různých prodejnách, a podle toho optimalizují počet zaměstnanců. Velká část analytiky je spojena s logistikou – data ukazují, co se prodává, co chybí, jak dlouho trvá doskladnění a odkud se zboží doplňuje. V každé zemi je jiná poptávka a sezónnost – a to vše se promítá do plánování.

To potvrzuje i **finanční ředitelka společnosti Foodora Alice Bednaříková**. **Foodora**, původně založená jako **Dáme jídlo**, je od roku 2014 součástí skupiny **Delivery Hero**. V České republice obsluhuje 170 měst a měsíčně zpracuje 2,5 až 3 miliony

objednávek – a s tím přichází i nepředstavitelné množství dat. Ačkoliv má **Foodora** vlastní datový tým, finanční oddělení funguje jako tzv. **Business Finance** a aktivně hledá úspory a příležitosti právě ve finančních datech. Například **Tableau** dnes ve firmě slouží nejen ke sledování výsledků, ale také k analýze profitabilit napříč městy, zákaznickými segmenty i typy rozvozu. Tým financí je agilní, datově řízený a dokáže rychle reagovat na změny i strategicky podporovat růst.



Automatizace a umělá inteligence jako spojenci

Jedním z výrazných témat konference byla automatizace. Příkladem byl slovenský **Dr.Max**, kde se díky zavedení **EDI** (tedy elektronické výměně dat mezi firmou, dodavateli a partnery) a **integrovanému účetnictví (IDI)** podařilo výrazně zrychlit reporting. Výsledkem je vyšší efektivita. Zatímco dříve jedna účetní zvládla deset lékáren, dnes jich obsluhuje až patnáct.

U projektů digitalizace bývá často velkým oříškem to, jak pracovat s lidmi, aby novou změnu přijali. U Dr.Maxe byl přesvědčovací argument prostý – účetní díky tomu mohou pracovat z domova, což velmi oceňují. Juraj Bóna také radí najít ve firmě technicky nejzdatnějšího jedince (tzv. early



adoptera). Pokud se nám podaří získat si jeho, pomůže nám přesvědčit i ostatní, kteří změnu zatím odmítají. A i když účetní tým výhody digitalizace chápe, stále může převládat **obava o práci a pocit vlastní nahraditelnosti**. Dr. Max tuto situaci vyřešil elegantně – přestal nabírat nové účetní a tým stávajícím dal prostor věnovat se kvalifikovanější práci.

Alice Bednářiková přidala pohled na transformaci financí ve **Foodora**. V posledních letech čelil finanční tým výraznému nárůstu agendy a zpracovával



až 15 000 provozních faktur měsíčně. Současně se potýkal s nízkou zastupitelností a nedostatkem seniority. Řešením byla komplexní proměna: zefektivnění účtárny a zavedení automatizace prostřednictvím už zmiňovaného Tableau. Dnes je tým mnohem menší, zato složený ze seniorních odborníků s analytickými dovednostmi a většina původní agendy je automatizovaná a řešena roboticky. V týmu jsou lidé, kteří umějí dobře komunikovat, nebojí se změn a umějí si poradit i v krizových situacích.

Využití **umělé inteligence (AI)** rezonovalo napříč prezentacemi. **Dr.Max** ji využívá pro vytěžování faktur, forecasting i zpracování nákladů dle IFRS 16 a do budoucna vidí Juraj Bóna potenciál i v interpretaci dat: nativním jazykem se zeptám a dostanu odpověď. Ve **Sportisimu** se testuje AI pro prediktivní modelování.

Udržitelnost a ESG: povinnost, nebo smysluplná strategie?

ESG reporting byl dlouho strašákem pro mnoho firem, zejména těch střední velikosti. Pro menší firmy je ESG reporting finančně náročný, přičemž podle některých analýz je za polovinu světových emisí odpovědných jen 36 společností. V únoru 2025 však Evropská komise představila balíček návrhů, tzv. OMNIBUS, který požadavky výrazně zmírňuje. Mnoha firmám se tím ulevilo. Zjednodušeně řečeno: ESG reporting se týká pouze firem s více než 1 000 zaměstnanci a povinnost zveřejnit první zprávu se odkládá o dva roky, tedy až na rok 2027. I když OMNIBUS mnohé povinnosti zjednodušuje, trend je zřejmý – ESG reporty se stávají standardem, a to nejen kvůli legislativě, ale i kvůli očekávání investorů, bank nebo zákazníků. Proto vyzývá firmy, aby v udržitelnosti nehledaly jen povinnost, ale i hlubší smysl a příležitost k pozitivní změně.

Stejný přístup razí i **Jan Madzia**: V oblasti udržitelnosti **TRCZ** sází spíše na zdravý rozum než na certifikáty. Důležitější než razítko je pro ně reálný dopad, nižší spotřeba, efektivní využití zdrojů a dlouhodobé myšlení.

Firemní kultura, lidé a odvaha ke změně

Vedle technologií zaznělo i silné poselství o důležitosti kultury a leadershipu. **TRCZ** ukázalo, že úspěšná transformace nestojí jen na systémech, ale především na lidech a firemních hodnotách. Ty jejich – otevřenost, spolupráce a odvaha – změnu nejen umožňují, ale přímo podporují. Ve **Foodora** stojí za proměnou financí tým lidí, kteří se nebojí změn a zvládají i krizové situace.

Zaznělo, že „**změna není problém – změna je nový normál**“. A CFO by měl být tím, kdo firmu tímto normálem bezpečně provede. Ne jako pouhý strážce rozpočtů, ale jako partner byznysu, který rozumí datům, technologiím i lidem.

Co si ze CFO FUTURE 2025 odnést?

Budoucnost finančního řízení už není jen o číslech. Je o schopnosti propojit data, technologie a lidský přístup. O odhodlání opustit staré návyky a vytvořit prostředí, kde změna není hrozba, ale nástroj pokroku. CFO dneška je víc než hlídač rozpočtů – je partnerem byznysu, nositelem vizí i lídrem změny.

Firmy, které uspějí, budou ty, které se nebojí hledat nové cesty. Které zvládnou propojit analytické myšlení s empatií a technologií.

Chcete připravit svůj finanční tým na výzvy budoucnosti? V CAFIN vám s tím rádi pomůžeme!



Svěřenský vs. nadační fond

PETR JAKUBEC

Na téma svěřenských fondů narazil díky častým zmínkám v médiích snad každý. Někteří z vás čtenářů se již možná zajímali blíže. Ale slyšeli jste také o rodinných nadačních fondcích? Ačkoliv si jsou oba typy fondů hodně podobné, mají určité odlišnosti, které mohou volbu jednoho či druhého typu fondu za určitých podmínek významně ovlivnit.

Oba typy fondů se stále častěji využívají z podobných důvodů. Nejčastěji jako nástroj ochrany a správy majetku, a zejména pro jeho řízení mezigenerační předání.

Majetek vložený do fondu je chráněn jak proti vnějším hrozbám (například exekucím proti zakladateli nebo obmyšleným osobám), tak i proti riziku v rámci rodiny. Nezkušený nebo marnotratný potomek nemůže s takovým majetkem nakládat, protože nad ním nemá přímou moc.

Podobně lze prostřednictvím fondu zajistit dlouhodobé uchování majetku a jeho hodnoty pro celou rodinu, kdy je mezi obmyšlené podle předem daných pravidel rozdělován výnos, případně jsou pokrývány specifické potřeby obmyšlených – např. vzdělání, zdravotní a sociální péče, podpora bydlení či rozvoj podnikání.

„Majetek vložený do fondu je chráněn jak proti vnějším hrozbám, tak i proti riziku v rámci rodiny. Nezkušený nebo marnotratný potomek nemůže s takovým majetkem nakládat, protože nad ním nemá přímou moc.“

Pojďme se podívat na to, v čem spočívají hlavní odlišnosti mezi svěřenským a rodinným nadačním fondem. Tyto rozdíly budou hrát významnou roli při volbě, který typ fond je pro situaci konkrétního zakladatele a jeho rodiny nejvhodnější.

1. Právní forma

Rodinný nadační fond má formu právnické osoby, což je významný argument, pokud plánujete majetek nebo investice v zahraničí. Naopak svěřenský fond právnickou osobou není. To komplikuje jeho uznání a akceptaci v zahraničních právních systémech, například při zřizování bankovních účtů nebo při nabývání nemovitostí v zahraničí.

2. Nezávislost správce

U svěřenského fondu je vždy nutné mít alespoň jednoho nezávislého správce, který současně není ani zakladatel, ani příjemce plnění (obmyšlený). To má zajistit objektivitu správy majetku v zájmu všech obmyšlených. Takovou osobu však zakladatelé často najdou až mimo vlastní rodinu. Naproti tomu u nadačního fondu může být i jako jediný správce zakladatel sám.

3. Právnická osoba jako správce

V orgánech rodinného nadačního fondu může figurovat i právnická osoba, například správcovská firma. U svěřenského fondu to až na velmi specifické výjimky zatím možné není. Pokud tedy chcete mít větší spektrum možností, jak správu fondu nastavit, je rodinný nadační fond jako forma flexibilnější.

„Rodinný nadační fond má formu právnické osoby, naopak svěřenský fond právnickou osobou není.“

4. Struktura orgánů

Nadační fond má strukturu orgánů, která je podobná struktuře jednoduché obchodní společnosti. Zahrnuje správní radu a dozorčí radu. Může však být i jediný správce a jediný revizor. Naproti tomu svěřenské fondy s jediným správcem jsou méně časté, protože typicky zakladatel se na správě fondu účastnit chce, avšak nemůže být správcem sám jako jediný. Zřízení dozorového orgánu není u svěřenského fondu nutné, protože dohled náleží zakladateli i každému z obmyšlených.

5. Rigidita vs. flexibilita pravidel

Svěřenský fond se zakládá statutem ve formě notářského zápisu, jehož možnosti pozdějších změn jsou jen velmi omezené. Naproti tomu u rodinného nadačního fondu lze předem nastavit možnosti a způsob přijetí pozdějších změn pravidel, která je tak možné přizpůsobit novým okolnostem. Svěřenský fond je tedy do budoucna rigidnější, i když pravidla správy a limity rozhodování správců může zakladatel u obou typů fondů na počátku nastavit dle svých potřeb se stejnou mírou volnosti.

6. Zákaz zatížení majetku fondu

Významným omezením na straně rodinného nadačního fondu je zákaz zatížení majetku nadačního fondu a nemožnost poskytnout jeho majetek k zajištění závazků. To sice skýtá vyšší míru ochrany, může být však omezující v určitých situacích či pro některé rozvojové strategie. Svěřenský fond v tomto ohledu omezen není.

Volba mezi svěřenským a rodinným nadačním fondem nebývá jednoduchá a jednoznačná. Záleží na mnoha faktorech, jako jsou konkrétní situace zakladatele, potřeby jeho rodiny, povaha majetku a cíle, které zakladatel sleduje. Proto je důležité nejen zvážit, který z obou typů fondů lépe odpovídá vašim dlouhodobým záměrům a požadavkům, ale také konzultovat odborníka, který vám bude umět nastavit zrcadlo a poradit. A to ještě není všechno – samozřejmě jsou tu dané! Ale o nich až příště...



Petr Jakubec

Vystudoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze. Od počátku své profesní kariéry působil ve významných mezinárodních advokátních kancelářích jako koncipient, advokát a partner. Zaměřoval se především na právo nemovitostí a developerské právo, obchodní a korporátní právo, soudní spory a mimosoudní řešení sporů. Specializuje se na problematiku svěřenských fondů a rodinných nadací. V roce 2014 se stal jedním ze spoluzakladatelů Asociace pro podporu a rozvoj svěřenských fondů (APRSF), jejímž je dlouholetým předsedou. Jako registrovaný odborník na svěřenské fondy a majetek (TEP) je členem mezinárodní organizace STEP a spoluzakladatelem její pobočky pro Českou a Slovenskou republiku.

Proč založit fond?

- Ochrana majetku před vnějšími i vnitřními riziky.
- Uchování celistvosti a hodnoty majetku.
- Dlouhodobé zajištění rodiny.
- Řízení mezigenerační předání majetku.
- Kvalifikovaná správa majetku.

Svěřenský fond

- Není právnickou osobou.
- Nutný je nezávislý správce.
- Vyžaduje notářský zápis.
- Rigidní nastavení pravidel.
- Majetek lze zastavit nebo zatížit.

Nadační fond

- Mezinárodní uznání (právnická osoba).
- Flexibilní nastavení orgánů.
- Právnická osoba jako správce.
- Budoucí změny pravidel správy.
- Zákaz zatížení a zajištění majetku.

Daňové změny v oblasti nemovitostí

— JIŘÍ SEDLÁČEK, PETR LINX, IVAN KOVÁŘ —

Změny v daňových předpisech od 1. ledna 2025 přinášejí celou řadu novinek, které budou mít významný dopad na oblast nemovitostí. Je důležité, aby se vlastníci nemovitostí a investoři seznámili s těmito změnami a připravili se na ně. Správné porozumění a využití nových pravidel může přinést nejenom snížení daňového zatížení, ale také přispět k efektivnějšímu a udržitelnějšímu využívání nemovitostí. Hlavní změnou je novelizace zákona o dani z přidané hodnoty (DPH).

Hlavní změny v DPH

Dodání pozemku

Od 1. července 2025 bychom měli používat novou definici stavebního pozemku:

Stavebním pozemkem pro účely DPH se nově bude rozumět pozemek, pokud na tomto pozemku lze na základě územně plánovací dokumentace vydané obcí, vymezení zastavěného území nebo rozhodnutí stavebního úřadu podle stavebního zákona umístit stavbu pevně spojenou se zemí.

Jedinou výjimkou budou situace, kdy je z objektivních okolností patrné, že pozemek, byť formálně zastavitelný, nelze zastavět stavbou pevně spojenou se zemí nebo je toto zastavění vysoce nepravděpodobné.

Samozřejmě, o stavební pozemek se bude jednat v případě vybudování nebo zpevnění příjezdové komunikace, přivedení rozvodu vody a podobně.

Upozorňujeme, že v případě dodání pozemku se stavbou se režim DPH posuzuje podle objektu, který tvoří s pozemkem tzv. funkční celek. Zákon obsahuje upřesnění, že v případě dodání pozemku s nevýznamnou stavbou se k této stavbě nebude přihlížet. Doporučujeme detailnější posouzení v případě dodání pozemku se stavbou určenou k demolici. Pouhé dodání pozemku, který netvoří funkční celek se stavbou pevně spojenou se zemí nebo který není stavebním pozemkem, lze od daně osvobodit.

Dodání nemovité věci

Zatímco dosavadní úprava stanovuje pětiletý časový test, úprava od 1. července 2025 směřuje ke zdanění pouze prvního dodání vybrané nemovité věci ve dvouleté lhůtě po jejím dokončení nebo po podstatné změně. I když dojde v rámci této nové lhůty k dalšímu dodání, toto dodání bude již osvobozené. Dodání uskutečněné po této lhůtě bude také osvobozené. Stále zůstává v platnosti možnost dobrovolného zdanění dodání nemovitosti, které splňuje podmínky pro osvobození. V případě, že kupujícím je plátec, musí k tomuto dobrovolnému zdanění dát svůj písemný souhlas. Dodání nedokončené nemovité věci bude vždy podléhat dani.

Stavba se za dokončenou považuje:

- dnem nabytí právní moci prvního kolaudačního rozhodnutí nebo
- dnem splnění podmínek k trvalému užívání vybrané nemovité věci, pokud se pro vybranou nemovitou věc kolaudační rozhodnutí nevydává.

Podstatnou změnou dokončené nemovité věci bude nově taková přestavba, jejímž cílem je změna jejího využití nebo podmínek jejího obývání, pokud skutečně náklady vynaložené na tuto stavební úpravu bez daně osobou, která uskutečňuje dodání této nemovité věci, přesáhnou 30 % základu daně při tomto dodání. Pro doložení této podstatné změny není třeba znalecký posudek. Vychází se z prodejní ceny bez daně. O podstatnou změnu se nejedná v případě pravidelné údržby bez ohledu na její hodnotu.



Stavba pro bydlení

Pro účely DPH budou od 1. července 2025 definice stavby bytového domu a stavby rodinného domu vycházet ze základního registru územní identifikace, adres a nemovitostí.

Nové definice jsou nezbytné pro posouzení, zda se při výstavbě nebo dodání novostavby použije snížená sazba DPH. Problematikou snížené sazby DPH se také zabýváme v případě uskutečňování stavebně-montážních prací na dokončené stavbě pro bydlení.

Cena obvyklá

Od 1. ledna 2025 se cena obvyklá (pro účely odvodu DPH) musí stanovit v případě, že plátec dodává svým zaměstnancům nebo jejich osobám blízkým nemovitou věc za nižší cenu.

Plátcovství

Nová pravidla pro vznik plátcovství od 1. ledna 2025 sice nemají přímý vliv na transakce s nemovitými věcmi, je však nutné si uvědomit jednu významnou změnu:

Plátcem se mimo jiné stane osoba povinná k dani (podnikatel, korporace), která uskuteční v rámci kalendářního roku zdanitelná plnění s místem plnění v tuzemsku přesahující částku 2 536 500 Kč. V takovém případě vzniká plátcovství již dnem následujícím po překročení tohoto prahu.

Kdy se osoba povinná k dani stane plátcem DPH, se tedy změnilo. Do konce roku 2024 platilo, že plátcem se tato osoba stala prvním dnem druhého měsíce následujícího poté, kdy překročila limit obrátu 2 miliony korun. Nově se nicméně stane plátcem například hned následující den po překročení druhého

obratu z transakcí v tuzemsku (cca 2,5 mil. Kč).

Daná situace například umožňovala novému developerovi prodat první nemovitosti bez DPH, překročit limit obrátu a zároveň stihnout prodat ještě další nemovitosti v mezidobí, než se plátcem daně skutečně stane. To je již za nových podmínek velmi obtížně realizovatelné.

Vrácení daně z neuhrazených závazků

Nově bude povinnost vrátit odpočet DPH v případě neuhrazeného závazku do konce šestého měsíce po měsíci splatnosti. Toto nové ustanovení se bude vztahovat na závazky vzniklé od 1. ledna 2025. Poprvé se s jeho aplikací můžeme setkat v příznání k DPH za červenec 2025. Především u propojených osob bývá prodloužení s úhradou závazků velmi časté například z důvodu cashflow, což již nebude doporučováno.

Ostatní daňové změny

Určení koeficientu daně z nemovitých věcí

Zvýšení koeficientu daně z nemovitých věcí bylo dosud možné pouze prostřednictvím vyhlášek obcí, které mohly platit pro celé území obce, její části, určité skupiny nemovitostí (například průmyslové budovy) nebo jednotlivé nemovitosti. Nově však bude možné stanovit odlišný koeficient pro jednotlivé nemovitosti pouze prostřednictvím opatření obecné povahy, které musí být přijato do 30. 6. předchozího roku před zdaňovacím obdobím. V opačném případě změna koeficientu není možná a obce musejí ponechat stávající výši. Pro zdaňovací období roku 2025 musely obce zaslat již vydané opatření obecné povahy

Finanční správě do 30. června 2024, což mnoho obcí pravděpodobně nestihlo.

V dlouhodobém horizontu mohou obce tuto změnu využít k dialogu s vlastníky nemovitostí a provozovateli podniků, aby je motivovaly ke snížení dopadu jejich provozů na okolí. V konečném důsledku by se tak mohlo jednat o nástroj kultivace stávajících vztahů. Vlastníkům průmyslových hal, areálů a podobných podnikatelských nemovitostí se doporučuje sledovat úřední desky obcí, kde se jejich nemovitost nachází, a aktivně se zapojit do procesu přijímání opatření.

Zrušení zaručené mzdy a zavedení nového mechanismu valorizace minimální mzdy

Od 1. 1. 2025 začala účinkovat novela zákoníku práce, kdy došlo ke zrušení zaručené mzdy. Ta do té doby v osmi úrovních určovala minimální výdělky v soukromém sektoru podle náročnosti

práce. Od ledna je minimální mzda jediným zákonem limitem pro odměňování.

Ve veřejném sektoru je systém zaručené mzdy, tzv. zaručený plat. Tento nový systém bude mít pouze čtyři úrovně, zohledňující kvalifikační náročnost pozic. Nejnižší úroveň zaručeného platu se bude rovnat minimální mzdě, zatímco nejvyšší dosáhne 1,6násobku této částky.

Další změnou je zavedení automatického mechanismu valorizace minimální mzdy. Její výše bude odvozena z predikce průměrné hrubé mzdy v národním hospodářství, násobené koeficientem stanoveným vládou na dvouleté období. Tento mechanismus zajišťuje, že minimální mzda bude lépe reagovat na ekonomický vývoj. Na druhé straně může náhlé zvýšení průměrné mzdy představovat výzvu pro menší firmy, které by mohly čelit neplánovanému růstu nákladů.

Jiří Sedláček

Jiří pracuje v BDO od roku 2010 a zaměřuje se na auditorské služby, účetní a transakční poradenství poskytované organizacím a společností. Jiří se jako Partner podílí na mnoha místních i mezinárodních zakázkách. Má rozsáhlé zkušenosti v oblasti auditu, účetnictví a transakčního poradenství. Je zodpovědný za provádění auditů podnikatelských subjektů dle českých předpisů a IFRS, auditů konsolidovaných účetních závěrek. V rámci skupiny firem BDO řídí industry skupinu Real Estate & Construction. Jiří je členem Komory auditorů České republiky.



Petr Linx

Petr je v současné době Partner v daňovém oddělení. V BDO svým klientům poskytuje poradenství v oblasti daní a účetnictví od roku 2011. Specializuje se na nepřímé daně, především na optimalizaci DPH jak v komerčním, tak veřejném sektoru. V rámci svého poradenství často identifikuje příležitosti pro získání dodatečné úspory na DPH. Při hledání úspor Petr upozorňuje i na veškerá rizika, která by mohla vést k nežádoucímu doměření daně. Vedle své specializace se velmi dobře orientuje v aktuálních předpisech v oblasti Intrastatu a spotřební daně, neopomíjí také veškeré souvislosti s daní z příjmů. Pro klienty pravidelně školí a veřejně publikuje články o aktuálních tématech ve svých specializacích. Je Certifikovaným daňovým poradcem a členem sekce DPH při Komoře daňových poradců ČR.



Ivan Kovář

Ivan je Partner daňového poradenství v plzeňské kanceláři. Daňovému poradenství se věnuje přes 21 let. Má rozsáhlé zkušenosti v oblasti daně z příjmu právnických osob, daňového strukturování a optimalizace. Dlouhodobě se specializuje také na problematiku DPH a správu daní v tuzemsku. Zaměřuje se zejména na pomoc společnostem českých vlastníků a podnikatelům, které začíná zajímat distribuce peněz zpět z podnikání. Od roku 2000 je certifikovaným daňovým poradcem (KDP ČR).



Role controllerů v souvislosti s rozvojem nových technologií

LIBUŠE ŠOLJAKOVÁ

Role controllerů se v současném podnikatelském prostředí neustále vyvíjí. Studie z posledních let, které byly v evropských zemích provedeny (například studie „Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration“ od P. L. Fourné a kol. z roku 2023), analyzují jejich roli podle tří klíčových funkcí. Jedná se o role Business Partner, Watchdog a Scorekeeper.

Controller v roli obchodního partnera (business partner) aktivně přispívá k manažerskému rozhodování, a to jak na strategické, tak na operativní úrovni. Snaží se proaktivně vyhledávat a zjišťovat specifické finanční i nefinanční informace přizpůsobené potřebám ostatních manažerů mimo finanční a controllingové oddělení. Role obchodního partnera je často vnímána jako prestižní a její význam stále roste, zejména v kontextu digitalizace a rostoucích nároků na podporu strategického rozhodování. Pro výkon této funkce jsou velmi důležité i komunikační schopnosti controllera, schopnosti pružně a pohotově reagovat na vyvstálé otázky. Tyto schopnosti jsou pro tuto roli často považovány za důležitější než znalost metod, nástrojů a technik controllingu (Fourné et al., 2023; Goretzki, 2018; Grandlun, 1998).

„Moderní technologie umožňují controllerům rychlý přístup k rozsáhlým datovým sadám, pokročilé analýzy a prediktivní modelování.“

Díky digitalizaci a rozvoji analytických nástrojů získává tato role stále větší význam. Moderní technologie umožňují controllerům rychlý přístup k rozsáhlým datovým sadám, pokročilé analýzy a prediktivní modelování. To controllerům umožňuje poskytovat manažerům nejen data za uplynulá, ale i relevantní predikce a doporučení pro strategické rozhodování (Carlos, 2024).

V řadě firem již dnes controlleri připravují pro vedení společnosti interaktivní dashboards v BI nástrojích, které umožňují okamžitou vizualizaci klíčových ukazatelů a rychlou identifikaci odchylek či nových příležitostí.

Naopak controller v roli **hlídacího psa**

(**Watchdog**) se zaměřuje na monitorování výkonu a dodržování vnitřních pravidel, standardů a cílů (Fourné et al., 2023). Jeho kompetence spočívají zejména v:

- navrhování a implementaci vnitřních kontrolních mechanismů,
- analýze odchylek od rozpočtů a jiných finančních standardů,
- upozorňování manažerů na významné nesrovnalosti a rizika.

Tato role je stěžejní při udržování důvěryhodnosti finančních informací a při zajišťování compliance.

Na druhé straně přílišný důraz na tuto roli controllingu může omezovat flexibilitu a kreativitu v jiných oblastech činnosti podniku, kdy zaměstnanci většinu energie spotřebují na dodržení pravidel, rozpočtů a podobně než na samotný rozvoj činnosti společnosti.

Role hlídacího psa se díky automatizaci a digitalizaci posouvá od manuální kontroly dat k nastavování a dohledu nad automatizovanými kontrolními mechanismy. AI a BI systémy dokážou v reálném čase monitorovat transakce, identifikovat anomálie a upozorňovat na rizika, čímž zvyšují efektivitu i spolehlivost interních kontrol. Controller v této roli musí rozumět nejen finančním procesům, ale i fungování nových technologií a umět nastavovat parametry informačních systémů.

Ve velkých společnostech je běžné, že Watchdog nastavuje parametry pro automatizované kontroly v ERP systémech a vyhodnocuje výstupy AI algoritmů, které upozorňují na neobvyklé transakce nebo odchylky od standardů (Götz, 2024).

Scorekeeper je tradiční rolí controllera, která zahrnuje zpracování finančních dat, propočty, reporting a vyhodnocování (Fourné et al., 2023). Jeho činnost zahrnuje:

- shromažďování, zpracování a zaznamenávání finančních údajů,
- přípravu pravidelných finančních reportů a zasílání těchto zpráv interním uživatelům,
- administraci informačních systémů a zajištění spolehlivosti, úplnosti a správnosti přesnosti účetních informací,
- podporu manažerů prostřednictvím poskytování standardizovaných datových podkladů.

S rostoucí digitalizací a využívání AI je část této role nahrazována pokročilými nástroji, jako jsou self-service reporting systémy nebo business intelligence. Na druhé straně vzniká daleko větší potřeba tyto automatizované systémy kontrolovat, aktualizovat a nastavovat (Heinzelmann, 2023).

Vzájemné vztahy mezi rolemi

Zajímavá je otázka, zda je vhodné, aby všechny role plnil jeden člověk, resp. aby jedna osoba byla zodpovědná za všechny tyto role, nebo je vhodné odpovědnost za tyto role oddělit. Samozřejmě obě varianty mají své výhody i nevýhody, lze upozornit na následující konflikty či střety zájmů mezi jednotlivými rolemi.

Konflikt mezi rolí Business Partner a Watchdog

Tyto role jsou často považovány za protikladné:

„Ačkoli roste význam digitalizace a AI role obchodního partnera, strážce a správce zůstávají zásadní součástí práce controllerů.“

- **Obchodní partner** usiluje o podporu rozhodování a jeho přínos je, že pomáhá manažerům dosahovat strategických cílů. To vyžaduje spolupráci, flexibilitu a důvěru mezi controllerem a manažery.
- **Hlídací pes** naopak funguje jako kontrolní mechanismus, který dohlíží na dodržování pravidel, standardů a rozpočtů. Tato role vyžaduje nezávislost a často zahrnuje upozorňování na chyby a nedostatky v práci manažerů.

Obchodní partner by měl být spojenec manažerů, zatímco strážce musí být nestranný a v případě potřeby kritický. Pokud controller, který se chová jako obchodní partner, náhle přepne do role strážce, může to narušit vztahy s manažery a oslabit jejich vzájemnou důvěru.

Konflikt mezi rolí Business Partner a Scorekeeper

- **Obchodní partner** se soustředí na strategické činnosti a interakci s manažery. Tato role je orientovaná na budoucnost, kreativitu a inovace.
 - **Scorekeeper** se zaměřuje na rutinní, operativní úkoly a zajištění spolehlivosti informací.
- Scorekeeper se často musí věnovat pravidelným administrativním činnostem, což omezuje čas na strategické aktivity obchodního partnera. Manažeré mohou vnímat controllera jako „člověka od čísel“ a podceňovat jeho přínos pro strategické rozhodování.

Konflikt mezi rolí Watchdog a Scorekeeper

- **Watchdog** se zaměřuje na analýzu a kontrolu odchylek od stanovených standardů a politik.
 - **Scorekeeper** se stará o transparentní a nezávislé zpracování dat a následný reporting.
- V rámci interních kontrolních mechanismů by tyto role měly být odděleny minimálně z tohoto důvodu, aby Scorekeeper nebyl při zpracování dat ovlivňován

potencionálními odchylkami a neměl tendence data účelově upravovat. Role controllerů se mohou lišit v závislosti na úrovni hierarchie; na vyšších úrovních je častější důraz na roli obchodního partnera, naopak čím v hierarchii níže tím je větší důraz na hlídacího psa či Scorekeepera.

Závěr

Ačkoli roste význam digitalizace a AI role obchodního partnera, strážce a správce zůstávají zásadní součástí práce controllerů. Všechny uvedené role jsou pro fungování controllingu v korporacích nezastupitelné a důležité pro dlouhodobé fungování společnosti.

Seznam použité literatury

- Amilin, A., Rahmawati, R., & Pratama, A. (2023). Business intelligence, management control systems and startup performance: Empirical study from Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 16(2), 234–247.
- Carlos, F., Amilin, A., & Rahmawati, R. (2024). The use of new technologies in management control systems and their role in driving managerial innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 1905–1912.
- Fourné, S. P. L., Guessow, D., Margolin, M., & Schäffer, U. (2023). Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*, 60, 100840. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100840>
- Goretzki, L., Lukka, K., & Messner, M. (2018). Controllers' use of informational tactics. *Accounting and Business Research*, 48(6), 700–726. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>
- Götz, M. (2024). The impact of digitization on corporate controlling and the role of controllers. *Managerial Economics*, 24(2), 107–122.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185–211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Heinzelmann, R., et al. (2023). A Literature Review on the Impact of Modern Technologies on Management Reporting and Controller Roles. *Financial Innovation Studies*, 9(1), 1–15.

doc. Ing. Libuše Šoljaková, Ph.D.

Je partnerem ve společnosti Alfery Audit s. r. o. a je docentkou na katedře manažerského účetnictví Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze. Je autorkou a spoluautorkou řady odborných textů z oblasti manažerského účetnictví. Odborně se zaměřuje na oblast účetního výkaznictví a manažerského účetnictví.

Může digitalizace zlepšit výběr DPH?

HANA ZÍDKOVÁ

Digitalizace daňové správy je v Evropské unii velmi aktuálním tématem s významnými dopady na výběr DPH. V březnu 2025 byla publikována a vstoupila v platnost Směrnice „VAT in the Digital Age“ (ViDA), kterou se zavádí několik klíčových opatření ke zlepšení výběru DPH a snížení daňových úniků. Členské státy EU mají povinnost ji implementovat v požadovaném čase do svých daňových zákonů.

Jedním z hlavních prvků je zavedení elektronické fakturace a digitálního hlášení v reálném čase pro přeshraniční obchod. Tento systém poskytne členským státům cenné informace pro boj proti podvodům s DPH, zejména karuselovým podvodům, které zneužívají osvobození přeshraničních dodávek zboží (i služeb) od DPH. Zastánci nové Směrnice věří, že by elektronická fakturace měla v konečném důsledku snížit náklady pro obchodníky a usnadnit obchod v rámci Evropské unie. Ozývají se však argumenty, že nová pravidla, zejména povinný jednotný formát faktur a velmi krátké lhůty pro jejich vystavení, budou pro podnikatele i finanční správy administrativně náročné. Tato diskuse je v obecnějším měřítku spojena s názory na digitalizaci finanční správy a podnikatelského prostředí. Hledání empiricky podložených odpovědí na otázku, zda je zavádění digitalizace ve finanční správě efektivní, je tedy důležité pro další rozhodování, jakým směrem se vydat. Následující text je shrnutím odborného článku, který zkoumal vliv digitalizace na tzv. mezeru DPH, tedy indikátor úniků na DPH používaný v Evropské unii¹.

Vliv digitalizace na výběr daní

Využití informačních technologií při výběru daní by mělo zvýšit daňové příjmy veřejných rozpočtů

z několika důvodů. Prvním je efektivnější způsob získávání a zpracování informací finanční správou, který snižuje asymetrické informace při výběru daní. Další výhodou digitalizace daňové správy je zvýšení transparentnosti, které posiluje důvěru daňových subjektů ve spravedlivý systém a zvyšuje jejich ochotu platit daně. Neméně důležitým aspektem digitalizace je také potenciální snížení nákladů spojených s daňovými povinnostmi na straně daňových subjektů, což může pozitivně ovlivnit i daňové úniky.

V našem článku zkoumáme, zda výše uvedená tvrzení o výhodách digitalizace pro výběr daní platí i pro daň z přidané hodnoty (dále jen „DPH“). Tuto daň jsme zvolili, protože je významná pro veřejné rozpočty nejen v Evropské unii, kromě toho má krátké zdaňovací období a poměrně vysoké administrativní náklady a při jejím výběru se již využívá informačních technologií.

Dalším důvodem našeho zaměření na DPH je vysoká míra daňových úniků, ke kterým dochází právě při výběru této daně. Podle Evropské komise dosáhla tzv. mezera DPH, což je odhad výše daňových úniků, v roce 2022 v celé EU 89,3 miliard EUR. To v relativním vyjádření znamená, že státy vybraly o 7 % méně DPH, než teoreticky mohly, pokud by všechny daňové subjekty zaplatily tuto daň ve správné zákonné výši. Přitom DPH byla zpočátku při svém

zavedení považována za odolnou vůči tradičním daňovým únikům díky postupnému výběru ve výrobě a distribučním řetězci, kdy odběratel vyžaduje od dodavatele daňový doklad, aby mohl nárokovat odpočet DPH. Po sjednocení evropského trhu v roce 1993 se však objevil nový typ daňového úniku, karuselový podvod, který zneužívá systému DPH a je kriminální aktivitou. Právě tento typ podvodů zvyšuje mezeru DPH a lze proti němu dobře použít digitalizaci. V České republice je například úspěšně zavedeno kontrolní hlášení, což je elektronický výkaz transakcí mezi plátcí DPH, který podle finanční správy pomáhá při potírání těchto typů podvodů.

Použitá data a metodologie

Předpokládáme, že jednotlivá opatření (jako např. kontrolní hlášení nebo povinná elektronická fakturace) proti daňovým únikům mohou být efektivnější, když bude celková úroveň e-governmentu lepší. Naše analýza si proto kladla za cíl zjistit vliv digitalizace vyjádřený komplexním indexem, a to E-government Development Index (EGDI), na ukazatel daňových úniků, mezeru DPH.

Index EGDI je zveřejňován Organizací spojených národů od roku 2003 v pravidelných zprávách hodnotících úroveň digitalizace v jednotlivých zemích. EGDI se skládá ze tří složek, z nichž každá má stejnou váhu. Jedná se o (i) index telekomunikační infrastruktury, který představuje internetové pokrytí země a využívání digitálních technologií; ii) index lidského kapitálu, který zohledňuje vyspělost země ohledně využívání informačních technologií; a (iii) index online služeb se zaměřením na dostupnost elektronických veřejných služeb v dané zemi. Lze shrnout, že vyšší hodnoty EGDI znamenají sofistikovanější využívání informačních technologií státními institucemi, které umožňuje finanční správě zpracovávat údaje poskytnuté daňovými subjekty online. Daňové subjekty jsou více zvyklé a schopné komunikovat online, pokud jejich země dosáhne vyššího EGDI.

Mezera DPH je vyjádření rozdílu mezi tzv. teoretickou daňovou povinností a skutečnými výnosy DPH. Teoretická daňová povinnost vyjadřuje výši DPH, kterou by měl stát vybrat při existenci různých daňových sazeb a osvobození v platné legislativě a předpokladu 100% dodržování daňových zákonů (tedy neexistenci daňových úniků)². Mezera DPH

v jednotlivých členských státech EU je každoročně publikována Evropskou komisí, pro lepší srovnání je vyjádřena i relativně k teoretické daňové povinnosti. V poslední zprávě z roku 2023³ byla průměrná mezera DPH v členských státech v roce 2021 odhadována na 5,3 %, ale rozdíly jsou mezi zeměmi významné. Nejvyšší hodnotu téměř 37 %, vykazovalo Rumunsko, naopak nejnižší mezeru DPH, kolem 1 %, měly státy jako Finsko, Estonsko, Nizozemí nebo Španělsko. Česká republika měla mezeru DPH 7 %, což znamená, že nevybrala 7 % z celkové teoretické daňové povinnosti. To je velké zlepšení oproti předcházejícím letům, kdy např. v roce 2015 před zavedením kontrolního hlášení to bylo více než 18 %.

Indikátory mezery DPH a EGDI jsou veřejně dostupné v delších časových řadách, což nám umožnilo využít pokročilejší ekonometrickou metodu, a to Autoregresivní distribuovaný model zpoždění (ARDL). Analýza byla provedena na vzorku 26 členských států EU v letech 2003 až 2020. Členské státy EU byly vybrány na základě jednotné metodiky údajů o mezeře DPH ze studií provedených Evropskou komisí. Chorvatsko a Kypr byly z analýzy vyloučeny kvůli chybějícím údajům o mezeře DPH do roku 2014 a 2015. Spojené království, bývalý členský stát EU (do ledna 2020), zůstalo ve vzorku zemí přítomno.

Při zjišťování vlivu úrovně digitalizace na mezeru DPH je nutné brát v úvahu samozřejmě i další faktory, které působí na daňové úniky. Z rozsáhlé odborné literatury je zřejmé, že jsou to ekonomické, institucionální a daňové proměnné. Do našeho modelu, kde vysvětlovanou proměnnou byla relativní mezera DPH, jsme tedy kromě EGDI zařadili i index vnímání korupce podíl spotřeby domácností na HDP, počet sazeb DPH, základní sazbu DPH a podíl celkové vybrané DPH na daňových příjmech státu.

Pro účely srovnání jsme kromě modelu obsahujícího 26 zemí EU modelovali samostatně původní a nové členské státy EU. Nové členské státy vstoupily do EU po roce 2004, konkrétně jsou to v naší analýze Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Maďarsko, Lotyšsko, Litva, Malta, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko (celkem 11 zemí). Zbývající členské státy jsou charakterizovány jako původní členské státy (celkem 15 zemí).

1 ZÍDKOVÁ, Hana; ARLTOVÁ, Markéta; JOSKOVÁ, Kateřina. Does the level of e-government affect value-added tax collection? A study conducted among the European Union Member States. Policy & Internet. 2024. s. 121. ISSN 19442866. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/poi3.389>.

2 Vypočítává se z národních účtů aplikováním konkrétních sazeb DPH na jednotlivé typy služeb a zboží, které jsou v ekonomice spotřebovávány.

3 European Commission, 2023. VAT gap in the EU – Report 2023. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/s/zW0z>.



Výsledky analýzy a jejich diskuse

Výsledky analýzy ukázaly, že mezera ve výběru DPH se snižuje s rostoucím indexem digitalizace. Tento fakt byl zjištěn ve všech provedených modelech, tj. v modelu s 26 členskými státy EU, v modelu s původními 15 členskými státy a v modelu s 11 novými členskými státy. Použitím komplexního indexu EGDÍ naše analýza dospěla k závěru, že mezera ve výběru DPH se zmenšuje při zavádění digitalizace služeb na úrovni vlády, za předpokladu, že tyto služby jsou současně využívány veřejností. Potvrdili jsme naši hypotézu, že s růstem digitalizace se zvyšuje efektivita správy výběru DPH. To odpovídá lepší kontrole, kterou daňová správa získává nad povinnostmi a platbami DPH plátců. Digitalizace snižuje informační asymetrii mezi daňovými subjekty a daňovými správci.

Kromě indexu digitalizace model 26 členských států ukazuje nepřímý úměrný vliv podílu DPH na celkových daňových příjmech na mezeru DPH. Tento podíl představuje váhu DPH v daňovém mixu a je spojen s ochotou obyvatel a podniků platit daně a schopností daňových správ vyvírat. Proto zvyšující se podíl DPH v daňovém mixu snižuje mezeru DPH.

Dále vyšel v celkovém modelu statisticky významný vliv konečné spotřeby domácností k HDP a základní sazby DPH, které mezeru DPH zvyšují. To lze vysvětlit tím, že konečná spotřeba tvoří významnou část daňového základu pro výběr DPH. Je obtížnější vybírat DPH z konečné spotřeby domácností, protože domácnosti nemají nárok na odpočet vstupní DPH a nevyžadují daňový doklad. Je tedy snazší skrýt transakci v konečné spotřebě než nepřiznat

„Digitalizace může pomoci odhalit potenciální přeshraniční podvody s DPH v rámci bezhotovostních transakcí prostřednictvím online hlášení transakcí finančním úřadům.“

transakci, která je tzv. mezispotřebou pro zákazníka, protože u tohoto nákupu zákazník uplatňuje nárok na odpočet DPH. Čím vyšší je podíl konečné spotřeby v ekonomice, tím náchylnější je DPH k únikům a mezeru DPH se zvyšuje.

Jako poslední významná proměnná v celkovém modelu byla identifikována základní sazba DPH, která mezeru DPH zvyšuje. To odpovídá tomu, že potenciální přínos neplacení DPH se zvyšuje spolu s růstem základní sazby. Teorie daňových úniků naznačuje, že daňový subjekt obvykle porovnává přínosy daňových úniků s pravděpodobnými riziky. Pokud se základní sazba DPH zvýší, účast na daňových únicích se stává relativně výnosnější, což může zvýšit pravděpodobnost jejího výskytu.

Výsledky rozděleného testu mezi původními a novými členskými státy EU ukázaly, že v původních členských státech počet sazeb DPH, základní sazba a daňová kvóta nemají vliv na mezeru v DPH. Pro původní členské státy EU se ukázal významný

a negativně působící na mezeru DPH kromě indexu digitalizace ještě index korupce, který vyjadřuje úroveň vnímání korupce ve společnosti (čím je jeho hodnota vyšší, tím je vnímání korupce nižší). Znamená to, že v těchto státech jsou menší daňové úniky na DPH, pokud lidé vnímají nízkou korupci, což je typické například pro severské státy.

Pro nové členské státy odhad modelu ARDL přinesl následující výsledky: konečná spotřeba domácností na HDP a základní sazba mají přímou úměru s mezerou DPH, zatímco index digitalizace a kvóta DPH mají nepřímý úměrný vztah. To znamená, že výše úniků na DPH roste v těchto zemích s vyšší konečnou spotřebou domácností a základní sazbou, a naopak klesá s vyšším indexem digitalizace a podílem příjmů z DPH na celkových daňových výnosech. Naproti tomu model neukazuje vliv indexu vnímání korupce.

Pro tvorbu daňové politiky je zajímavé, že výsledky ostatních proměnných, kromě indexu digitalizace, se liší při porovnání modelů nových a původních členských států EU. Například index vnímání korupce ovlivňuje mezeru ve výběru DPH pouze

v původních členských státech a nikoli v nových členských státech. Index vnímání korupce je úzce spojen s transparentností a kvalitou veřejných institucí a ovlivňuje tedy spíše „tradiční daňové úniky“ jako je například zatajování tržeb podnikateli. Vzhledem k tomu, že mezera DPH v nových členských státech je tvořena z velké části karuselovými podvody, které jsou kriminální aktivitou podvodníků zneužívajících systém DPH, nezávisí její výše tolik na transparentnosti a kvalitě veřejných institucí.

Závěr

Empirický výzkum ukázal, že technologie používané při výběru daní účinně snižují daňové ztráty, veřejných rozpočtů vznikajících v důsledku daňových úniků a chyb při vykazování daňových povinností. Digitalizace může pomoci odhalit potenciální přeshraniční podvody s DPH v rámci bezhotovostních transakcí prostřednictvím online hlášení transakcí finančním úřadům.

Lze tedy uzavřít, že nová Směrnice ViDA je krok správným směrem. Kromě efektu digitalizace byl také potvrzen vliv základní sazby DPH a konečné spotřeby domácností, které zvyšují daňové úniky. Pro tvůrce daňové politiky tento výsledek znamená, že vysoká základní sazba DPH může vést k neefektivnosti ve výběru DPH kvůli větší tendenci daňových subjektů zatajit své transakce. Pro finanční správu to znamená, že by měla kontrolovat transakce na konci distribučního řetězce, tj. konečnou spotřebu, protože to je tradiční oblast, kde dochází k daňovým únikům. V tomto kontextu lze doporučit registrační pokladny nebo online hlášení hotovostních prodejů, které jsou také součástí digitalizace správy daní.

Zajímavého výsledku bylo dosaženo rozdělením členských států EU do dvou skupin. Důvodem pro odlišné výsledky by mohla být různá skladba mezery ve výběru DPH v nových a původních členských státech EU. Toto by mělo být zohledněno při nastavování daňového systému a volbě opatření proti daňovým únikům.

doc. Ing. Hana Zídková, Ph.D.

je docentkou na katedře veřejných financí Vysoké školy ekonomické v Praze. V rámci výzkumné činnosti se specializuje na DPH a daňové úniky. Pracuje na projektech zaměřených na efektivitu výběru DPH a faktory ovlivňující daňové úniky. Několik let byla recenzentkou Zpráv o Mezeře DPH v členských státech EU-28, které každoročně zveřejňuje Evropská komise. Ve své pedagogické činnosti je zodpovědná za předměty zaměřené na DPH a spotřební daně. Je členkou sekce DPH Komory daňových poradců ČR a garantuje daňovou část odborné zkoušky pro auditory Komory auditorů ČR.



Diplomka, která pomáhá předvídat extrémy

TEREZA MOKRENOVÁ

Tereza spojila akademickou preciznost s praktickým dopadem. Ve své diplomové práci vyvinula tři nové ekonometrické modely pro predikci extrémních jevů – od zemětřesení až po finanční turbulence. V rozhovoru prozrazuje, proč se rozhodla přihlásit do projektu FINdiplomka, jak jí při práci pomáhal děda a kam ji zavál profesní vítr.



Co vás přimělo k tomu přihlásit svou práci do projektu FINdiplomka?

V průběhu psaní jsem se pro téma nadchla a přišlo mi škoda nechat diplomku ležet jen tak v šuplíku. Hledala jsem cesty, jak se o téma podělit s relevantním publikem, a FINdiplomka byla ideální příležitost.

Co vás inspirovalo k výběru tématu diplomové práce?

Nápad samozřejmě přišel od mé vedoucí práce. Postupně jsme jej společně rozšířily, z původně plánovaného jednoho nového modelu na tři. Rozšíření vzniklo v průběhu práce, výsledky byly hezké a stálo za tu práci a péči podělit se i o další dva modely než se omezit jen na jeden.

Můžete prosím našim čtenářům diplomovou práci krátce představit?

V práci jsem odvodila tři nové ekonometrické modely, které jsou užitečné pro predikci extrémních jevů. Ukázala jsem využití při modelování zemětřesení, záplav a zahrnula jsem i volatilní finanční data. Modely se ukázaly jako



vhodné pro modelování extrémních přírodních jevů, mohly by tak být užitečné například pro pojišťovny nebo pro firmy podnikající v oblastech, které přímo přírodní živly ovlivňují.

Potýkala jste se při psaní práce s nějakými překážkami?

Bylo potřeba trochu matematiky a statistiky. Můj děda, který vystudoval ČVUT s červeným diplomem a je intelektuálně významně lépe vybavený, prohlásil, že ty kliky háky zkoušel luštit, ale že je to opravdu náročné. Neudělat chybu při složitějších derivacích byla výzva.

V čem pro vás osobně měla práce největší přínos?

Kromě titulu před jménem? ☺ Byla obrovská odměna vidět, že modely opravdu mohou fungovat. Ověřit, že původní myšlenky mé vedoucí práce se dají přenést do praxe.

V rámci soutěže FINdiplomka jste získala certifikát osobního členství CAFIN.

Kterých akcí asociace CAFIN a Controller Institutu byste se ráda zúčastnila a proč?

Určitě bych se ráda znovu zúčastnila setkání před Vánoci. Atmosféra byla skvělá a poznala jsem spoustu nových lidí. Zároveň se mi líbí možnost mentoringu. Věřím na celoživotní vzdělávání a rady od zkušenějších jsou často cennější, než X hodin na konferencích nebo kurzech.

Čemu se nyní v rámci vaší pracovní kariéry věnujete a kam dále byste ráda směřovala?

Momentálně vedu marketingový tým ve společnosti, která pomáhá firmám s daty a AI řešeními. Svět technologií mě fascinuje už od prvních hodin fyziky na základní škole. Zároveň pomáhám s řešením Petru Márovi (technologický influencer). Od června ale měním působíště i roli. Budu pomáhat s implementací skupinové strategie Kataríně Bobotové v Generali.

Děkuji za rozhovor.

Michaela Pokorná, CAFIN



Ing. Tereza Mokrenová

Tereza vystudovala ekonometrii a operační výzkum. Marketingovou expertizu získala při práci pro firmy, jako jsou Nikon, Sony nebo Česká spořitelna. V Ernst & Young se věnovala consultingu na oddělení credit risk, zaměřovala se na ESG problematiku u finančních institucích.

Kráľovská krivka

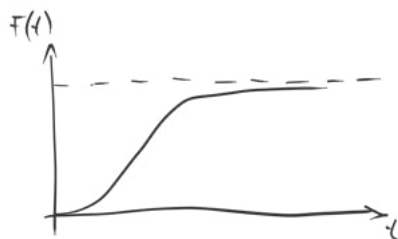
JOZEF GAŽO

Situácia v kráľovstve nie je práve ideálna.

Jedna z možností riešenia kráľovských problémov, ako kráľovský šašo zhlásil: „Je čas na lov!“.

Rozhodnutie je vážna vec, pretože nejde iba o samotnú poľovačku, ale je okolo toho plno podporných a zabezpečovacích aktivít a kráľovský palác je v tých dňoch, mierne povedané, v chaos. Preto treba zvážiť, či sa do toho pustiť a či naplnené očakávania stoja za vynaloženú námahu. Spolu s kráľom teda zvážili dôvody, očakávané výsledky a kráľ rozhodol, že teda „Ideme do toho“. Nasledovalo obdobie príprav, zoznamov, pozvánok, obdobie výberu dodávateľov, koncipovania programu, akcií, stretnutí. *Prípravy* trvali celý mesiac, až nakoniec prišiel deň „D“ a začali sa schádzať hostia. No, deň „D“ v skutočnosti trval niekoľko dní a pravdu povediac kráľ to chcel už niekoľkokrát stopnúť. No šašo ho každým zastavil – poukázal na už vynaložené úsilie a na námahu a náklady spojené so zrušením tejto akcie a samozrejme aj na negatívny celkový dopad súvisiaci so zrušením „poľovačky“. Takto sa postupne prepracovali k samotnej poľovačke a naštartovala sa nábehová časť celej akcie. Bláznivý čas rôznych rôzne sa prekrývajúcich aktivít, jednaní, rastúcich nákladov a mimoriadnych nákladov a neočakávaných komplikácií. Chuti a dôvodov na okamžité ukončenie bolo veľa, ale nakoniec prišiel posledný oficiálny deň a hostia sa postupne rozišli domov. Postupne tiež znamenalo niekoľko dní, kým sa rozišli, ale nakoniec si kráľ a šašo znovu v klude sadli a prešli si novo podpísané zmluvy, navýšenia daní, nové aliance a upevnenia vzťahov, novo prerozdelené panstvá a zodpovednosti. S úľavou zistili, že dosiahnuté ciele mierne predčili ich očakávania a novo *zastabilizovaná úroveň* kráľovstva je presne to, čo si od celej akcie sľubovali.

Celý tento proces sa dá popísať čiarou, ktorá sa volá S-krivka (z anglického „S-curve“) – viď obrázok.



V zásade ide o krivku, ktorá popisuje priebeh procesov, činností v našom nielen pracovnom, ale aj súkromnom živote. Samozrejme túto krivku nevnímame vedome, ale je to automatizmus, ktorý sa neustále deje.

V profesionálnom živote je dobré, aby sme si tento fakt uvedomovali a použili ho vo vlastný prospech pri riadení procesov, projektov a činností. Ak vieme s touto krivkou pracovať, potom si môžeme priebeh procesu napláňovať, kontrolovať a riadiť ho.

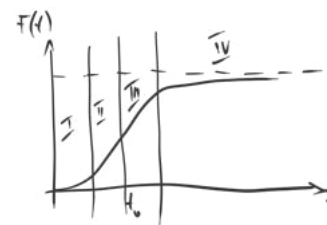
Na to, aby sme to mohli robiť, potrebujeme poznať jednotlivé časti krivky, prípadne vzorec, ktorý ju popisuje.

Časti, z ktorých krivka pozostáva, popisujú celý vývoj procesu. Najskôr je to nábežná hrana – začiatok procesu. Čas, kedy sa proces rozbieha. Priebehajú počiatočné práce, uvádzací marketing a podobne. Nasleduje bod zlomu, keď sa proces rozbehne a začína naberať vlastnú dynamiku. Rýchlosť sa zvyšuje, v určitom bode sa preklopí a dynamika začína klesať – proces sa začína stabilizovať, avšak rýchlosť je stále ešte dosť zásadná. Príde ďalší bod zlomu, situácia sa upokojí a zastabilizuje.

Pre každú z častí je charakteristické správanie. Napríklad financie. Pri projektoch je dôležitá otázka finančných zdrojov. Preto je dosť dôležité vedieť, v ktorej časti projektu sa nachádzame. Najväčšia

finančná záťaž je charakteristická pre fázu I. (hlavne pre jej záverečnú časť), ale špeciálne najväčšia spotreba financií je v II. časti. Na rozdiel od prvých dvoch častí, fáza IV je najmenej finančne náročná.

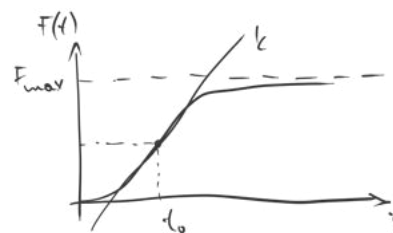
Ďalším špecifikom je marketingová podpora. V každej časti sa používa úplne iný typ marketingu. Potrebné nástroje, analýzy, postupy sa dajú dohľadať na internete, kde sú dosť vyšpecifikované na rôzne typy projektov, procesov a činností.



Existuje niekoľko funkcií, ktoré dostatočne dobre popisujú zobrazený priebeh. Ja dávam prednosť:

$$F(t) = \frac{F_{\max}}{1 - e^{-k(t-t_0)}}$$

Táto funkcia je dobrá z viacerých dôvodov, ponúkame z všetky aspoň dva. Je dobre čitateľná, čo vám ukážem v nasledujúcom texte a je dobre použiteľná pri regresných modeloch na odhadovanie priebehov. Dobrú čitateľnosť ukážem na obrázku:



Jozef Gažo

Vystudoval informatiku a management na Žilinskej univerzite a je také hrdým držiteľom titulu Diplomovaný controller. Více než 27 let se více či méně věnuje controllingu, ať už jako controller nebo finanční ředitel. V současné době se věnuje reportingu Power BI a pomáhá firmám na Slovensku porozumět jejich podnikání a realizovat jejich úspěšné příběhy.



F_{max} je hodnota (hladina), ku ktorej sa krivka približuje. Je to cieľ, ku ktorému smerujeme, ktorý sa snažíme dosiahnuť.

t₀ je čas, kedy sa krivka preklápa z najprudšieho rastu.

k je koeficient, ktorý udáva prudkosť rastu krivky, keď je miera rastu najväčšia.

Takže na definíciu priebehu krivky stačí zadefinovať tieto tri parametre: cieľ, čas, intenzitu, ktoré tak či tak pri analýze procesu definovať musíme.

Keď si nasimulujeme priebeh realizácie projektu, rozhodnutie o tom, či sa doňho vôbec pustíme, sa nám zásadne zjednoduší, vzhľadom na to, že sme získali zásadný prehľad o priebehu a zdrojoch potrebných na realizáciu.

Ďalšou výhodou znalosti priebehu procesu pri riadení je spätná väzba, ktorú získame porovnaním reálnych údajov s modelovanými. Získame pomerne presnú predstavu, kde sa v rámci procesu nachádzame, čo máme za sebou a čo nás ešte čaká. Takisto získame pomerne presnú predstavu o zdrojoch a pomocných činnostiach, ktoré s procesom súvisia.

V rámci spätnej väzby môžeme matematickými postupmi vyhodnotiť správnosť odhadovaného priebehu a model prispôbiť reálnym zisteniam. Ako príklad môže byť zistenie, že odhadované maximum bolo príliš optimistické – v tom prípade máme 2 možnosti: prepočítať model, nastaviť nové maximum a prispôbiť realizáciu novému modelu, alebo zmeniť doteraz realizovaný postup, nastaviť novú úroveň zdrojov a dostať celý proces na cestu k pôvodnému cieľu. Podobne môžeme prehodnotiť aj čas realizácie a rýchlosť nábehu.

Pri správnom plánovaní a odhade krivky a zdrojov eliminujeme aj situáciu, keď sa dostaneme do stavu, že začneme uvažovať o prerušení, či zrušení celého procesu.

Uvedomenie si, naplánovanie a vyhodnocovanie s-krivky môže teda zásadne ovplyvniť celý rozhodovací a riadiaci proces a použitie správnych nástrojov ovplyvniť efektivitu celého procesu.

AI v pohybu: Přehled AI nástrojů a novinky v roce 2025

LUKÁŠ BARDA, ZUZANA PAMULA

Umělá inteligence se stala nejen technologickou inovací, ale i fenoménem, který zásadně mění způsob, jak pracujeme, tvoříme a komunikujeme. Od pokročilých jazykových modelů až po generativní systémy pro obrázky, videa a hlasovou interakci – AI nástroje jsou stále sofistikovanější a jejich využití proniká do všech oblastí lidské činnosti.

Některé AI modely dokázaly projít **Turingovým testem**, což znamená, že jejich odpovědi byly nerozeznatelné od lidských v určitých situacích. Například model GPT-4.5 byl testován na Kalifornské univerzitě v San Diegu a v 73 % případů byl vyhodnocen jako člověk.

Přirozeně se tak objevuje otázka: Budeme nahrazeni? Nebo se AI stane spíše naším nepostradatelným pomocníkem? Někteří vidí v AI revoluci, která zvýší produktivitu a otevře nové možnosti, zatímco jiní upozorňují na rizika a ztrátu lidského faktoru.

Vývoj AI v těchto letech ukazuje, že technologie se stává stále více integrovanou do našich životů. Jak se vyvíjejí moderní AI nástroje? Jaké jsou jejich schopnosti a limity? Pojďme se podívat na klíčové události v posledním roce a zamyslet se nad budoucností, která nás čeká.

Vývoj AI nástrojů v letech 2024 a 2025

Závody technologických společností

Technologické společnosti se pustily do **intenzivního vývoje na poli AI**. Ten byl patrný především na přelomu let 2024 a 2025.

- OpenAI pokračovalo ve svém boomu s novými verzemi modelů GPT jako například GPT-4.5 a představila funkci Operator, která dokáže samostatně plnit úkoly, jako je programování nebo rezervace služeb.
- Google představil svůj model Gemini, který se rychle stal konkurentem ChatGPT.
- Microsoft integroval Copilot do svých produktů M365, což umožnilo uživatelům využívat AI přímo v aplikacích jako Word, Excel a Teams.
- Apple se snažil dohnat konkurenci, ale jeho pokusy o AI integraci často narazily na technické problémy. Apple se zaměřil na zlepšení svých AI funkcí v rámci Siri a dalších služeb, ale také čelil několika neúspěchům, které ovlivnily jeho reputaci v oblasti AI.

Mezi velké hráče na poli AI patří také nástroje Claude a Perplexity. První se specializuje na kreativní psaní nebo programování, druhý na ověřování faktů. Dále stojí za zmínku čínský model DeepSeek, jenž nabízí podobné možnosti jako ChatGPT. Je možné ho ale vytrénovat za výrazně nižší cenu než ostatní nástroje a přináší různé kontroverze (například cenzura výsledků a obavy o bezpečnost vložených



ChatGPT Voice hlasový mód

dat). Pozadu s novinkami a vylepšeními nezůstává ani model Grok s pokročilým uvažováním.

Multimodalita: Možnosti různých typů vstupů (text, obraz, zvuk)

Multimodální AI se stala klíčovým trendem. AI modely dokážou zpracovávat text, obraz, zvuk a video současně, což umožňuje přesnější a intuitivnější výstupy. Z počátku vznikaly nástroje určené jen na obraz, text nebo zvuk. Nyní můžeme všechny tyto vlastnosti často najít v jednom nástroji, třeba v ChatGPT nebo Copilot. Ty tak dokážou zpracovávat přiložené soubory, generovat text nebo obrázky.

Agentizace: AI agenti schopní autonomního fungování

Dalším významným trendem je **agentizace**, tedy vznik AI agentů, kteří jsou schopni komplexního rozhodování a automatizace složitých úkolů. Tito AI agenti zlepšují zákaznický servis, podporují zaměstnance nebo řeší jednoduché rutinní úkoly. OpenAI, Microsoft i Google se zaměřily na vývoj autonomních agentů, kteří dokážou plnit úkoly na základě jednoduchých instrukcí. Vznik AI agentů

schopných komplexního rozhodování je současným trendem a hlavním směřováním v oblasti AI.

Hlasové možnosti: AI mluví, vidí a slyší

AI modely se stále více zdokonalují ve schopnosti „mluvit, vidět a slyšet“. To znamená, že AI může nejen generovat text, ale také rozpoznávat a interpretovat obrazové a zvukové vstupy. Tento pokrok umožňuje AI modelům poskytovat komplexnější a užitečnější služby, jako je třeba automatizace poznámek ze schůzek nebo převod obrázků na text. Schopnost vidět, mluvit a slyšet umožňuje AI obecně lépe porozumět lidským potřebám a přizpůsobit se různým situacím.

Například možnost komunikace hlasem je u AI nástrojů již v podstatě standardem. Technologický posun přinesl rychlejší odezvu, plynulejší dialogy a lepší intonaci. To vše posouvá AI blíže k přirozené konverzaci a nyní si s ní můžete povídat.

Přehled AI nástrojů a novinky v roce 2025

Pět vývojových úrovní AI nástrojů

Sam Altman, generální ředitel OpenAI, definoval **pět úrovní schopností AI**, které zahrnují 5 stádií vývoje od základní interakce až po plně autonomní rozhodování:

1. První stádium zahrnuje chatovací modely, jako je ChatGPT, které umožňují konverzaci v přirozeném jazyce.
2. Ve druhém stadiu AI funguje jako logik, schopný řešit složité problémy na úrovni vysoce kvalifikovaného odborníka, ale bez přístupu k nástrojům, aby je rovnou i vyřešil. Příkladem může být to, že vám AI nástroj udělá rešerši. Co s tím výsledkem ale uděláme stále zůstává na nás.
3. Třetí stádium představují agenti, kteří mohou samostatně jednat a provádět úkoly bez lidské asistence. V tomto stádiu jsme v roce 2025. Příkladem může být již zmíněná funkce Operator v placeném ChatGPT.
4. Ve čtvrtém stadiu AI funguje jako inovátor, schopný generovat nové vědecké objevy a technologické pokroky.
5. Poslední stádium je situace, kde AI dokáže vykonávat práci celé organizace a koordinovat její činnosti.

Verze zdarma vs. placený přístup

Jedna z prvních otázek, kterou lidé často pokládají je, které nástroje jsou zadarmo. Rychlou odpověď by mohlo být, že nic v digitálním světě není zadarmo. Když neplatíme přímo penězi, tak platíme

Nejlepší AI nástroje pro rok 2025

Nástroj	Využití
ChatGPT	Univerzální konverzační AI model určený pro psaní textů, generování obrázků nebo kódu. Je většinou nejdále co se týče nových možností AI nástrojů.
Google Gemini	Univerzální konverzační AI model určený pro psaní textů, generování obrázků nebo kódu. Výhodou je integrace v Google prostředí (včetně telefonů se systémem Android).
Claude	Univerzální konverzační AI model určený pro psaní textů, generování obrázků nebo kódu. Ideální pro kreativní psaní nebo programování.
Perplexity.ai	Univerzální konverzační AI model určený pro psaní textů. Specializací je důraz na ověřování faktů. Pochází původně z akademického prostředí a stále to má v DNA.
Microsoft Copilot	Univerzální konverzační AI model určený pro psaní textů, generování obrázků. Integruje umělou inteligenci do aplikací Microsoft Office pro zvýšení produktivity v pracovním prostředí.
Gamma	Vytváření prezentací včetně textů, struktury a grafiky.
Leonardo.AI	Intuitivní generování obrázků, konceptů a designových návrhů.
Midjourney	Velmi pokročilá tvorba obrázků pomocí AI.
CapCut	Nástroj pro úpravu videí poháněný AI.
HeyGen	Umožňuje uživatelům vytvářet AI videa a interagovat s AI postavami.
Runway	Nástroj pro úpravu videí a efekty poháněný AI.
Google Notebook LM	Organizace informací nebo dokumentů. Pracuje s obsahem, který do něj vložíte. Chcete ze svých poznámek nebo dokumentů udělat souhrn ve formě podcastu? Google Notebook LM zvládne i to.

svou pozorností nebo osobními daty. Právě osobní data a způsob využívání jsou velmi cenné pro tvůrce AI nástrojů. Data uživatelů mohou být využita pro další trénink modelů a s každou interakcí se AI učí, aby v budoucnu odpovídala lépe. Čím více interakcí a dat má, tím lépe. Představte si, že byste vydali nový produkt na trh a potřebovali ho otestovat. Čím více testerů, tím lépe. Buď je najmete nebo dáte lidem nástroj k otestování „zdarma“. Lidé vám produkt otestují bez toho, abyste jim posílali výplatu. Vyzkouší různé scénáře, které by vás ani ve snu nenapadli. Nebo vám odevzdají svá data bez toho, abyste je o to žádali. Přesně touto velmi efektivní a nákladově zajímavou cestou jdou tvůrci AI nástrojů. Uživatelé vám také prozradí jak a k čemu AI nástroje využívají, takže máte velmi dobré vodítko, jakým směrem nástroje rozvíjet a nemusíte roadmapy vymýšlet tzv. od stolu. Máte přesná data, co uživatelé chtějí a očekávají.

Co z toho vyplývá pro koncové uživatele? Do nástrojů zdarma nepatří jakékoliv citlivé informace. Potřebujete-li nějaké vodítko, tak cokoliv byste neřekli cizímu člověku na ulici, tak nedávejte do AI nástrojů.

V tomto článku cíleně nenajdete, jaký nástroj je zdarma a za který si musíte připlatit. Částečně i z důvodu, že se situace neustále v čase mění. Všechny nástroje ale kopírují víceméně stejný obchodní model – obecným principem je, že máte dvě verze – tu zdarma a tu placenou. Zdarma znamená, že máte omezené možnosti (omezený počet dotazů nebo funkcí). S platbou za službu si kupujete více možností, více kapacity (můžete pokládat více dotazů, generovat více obrázků, dělat delší videa atd.) a také více soukromí. Je to trochu subjektivní, ale obecně toho v současnosti nejvíce zadarmo nabízí nástroje od Google. OpenAI a ostatní vám většinou dají i pokročilé funkce k vyzkoušení, ale pokud je opravdu chcete využít ve své práci, tak velmi brzy vyčerpáte úvodní limit.

Práce s informacemi a analýza dat

Pokud pracujete s velkým množstvím dat, tak by pro vás mohla být zajímavá funkce **hluboký výzkum**. Jde o proces, při kterém umělá inteligence prohledává velké množství informací na internetu, analyzuje je a vytváří ucelené odpovědi. Místo toho, abyste sami hledali a porovnávali zdroje, AI to udělá za vás

– rychle a efektivně. Jde v podstatě o velmi efektivní řešerši.

Díky ní lze například:

- Predikovat finanční trendy a minimalizovat rizika.
- Optimalizovat investiční strategie pomocí algoritmického obchodování.
- Připravovat různé podklady pro další využití (obchodní rozhodnutí, přípravy na schůzky atd.).

Nejpokročilejší hluboký výzkum v půlce roku 2025 najdete v ChatGPT nebo Perplexity.

Pokud nechcete nebo nepotřebujete hledat na internetu a pracujete s vlastními daty, tak pro vás může být zajímavý nástroj Google Notebook LM. I u něj ale platí pravidlo, že byste neměli citlivá data ukládat nebo nahrávat kamkoliv do cloudových služeb mimo vaší organizaci.

Pokud máte citlivá data nebo prostě data v Excelu, tak máte pro možnosti analýzy a práce s daty v podstatě jen dvě bezpečné možnosti: Microsoft Copilot v Excelu nebo Microsoft PowerBI.

AI možnosti pro finance a controlling

Využití AI ve financích a controllingu je nejčastěji ve formě automatizace rutinních procesů, zvýšení přesnosti predikcí a poskytování hlubších analytických vhledů, což vede k efektivnějšímu rozhodování a strategickému řízení financí. AI tak přináší do financí a controllingu nejen automatizaci rutinních úkolů, ale i zásadní posun v analytických a rozhodovacích schopnostech organizací. Výsledkem může být vyšší konkurenceschopnost a lepší podpora růstu firmy.

Ukázka nástrojů a jejich verzí zdarma

Nástroj	Zdarma vs. placená verze
Firemní Microsoft Copilot	Verze zdarma v rámci předplatného Microsoft 365 (Copilot Chat na portále Office) + příplatkový M365 Copilot napojený na vaše firemní data a dostupný v aplikacích Outlook, Excel, PowerPoint, Teams atd.
Další firemní Microsoft řešení (Copilot Studio, PowerBI atd.)	Většinou na 30 dní zdarma k vyzkoušení, pak je potřeba koupit předplatné.
Gamma (tvorba prezentací)	Do začátku máte kredity na několik prezentací zdarma + omezení na počet slidů + vodoznak.
Leonardo (tvorba obrázků)	Do začátku máte kredity na několik obrázků, pak je musíte začít dokupovat.
HeyGen (tvorba videí)	Omezení délky videí a možností ve verzi zdarma.
ChatGPT, Google Gemini, Grok, Claude, Perplexity atd.	Základní možnosti zdarma, pokročilejší funkce, výběr modelů a výkonnější modely jen s předplatným.
Google Notebook LM	Nástroj „zdarma“ (Platíte svými daty).

Výhody nasazení AI

- Zvýšení efektivity a přesnosti procesů
- Rychlejší a informovanější rozhodování
- Snížení administrativní zátěže a chybovosti
- Lepší kontrola nad náklady a cash flow
- Možnost využití prediktivních a simulačních modelů pro strategické řízení

Výběr konkrétního nástroje by měl vždy vycházet z vašich konkrétních potřeb, velikosti firmy a stávajícího IT ekosystému.

Příklady nejčastěji používaných AI nástrojů pro různé oblasti financí a controllingu:

- Pro menší firmy a začátečníky jsou vhodné textové AI asistenti (ChatGPT, Copilot)
- Pro pokročilejší reporting a vizualizaci již zmíněné PowerBI nebo Tableau
- Pro automatizaci účetnictví se většinou používají specializované nástroje (např.: Spindle AI, Vic.ai, Booke, Tipalti, Zapliance, ZeroTax AI, AlphaSense atd.)
- Pro komplexní automatizaci procesů RPA platformy

Trend #1: Neustále zkvalitňování výstupů

Vývojáři neustále posouvají kvalitu generovaných výstupů, rozšiřují možnosti práce s AI a integraci s dalšími technologiemi. Mezi nejvýznamnější inovace patří především pokročilé **generování videí, realistické obrázky, hlasová interakce a personalizované AI asistenti**.

Přehled nejčastějších aplikací AI ve financích a controllingu

Oblast využití	Příklady konkrétních úloh
Analýza a reporting	Automatická tvorba reportů, analýza výsledků.
Forecasting a plánování	Predikce cash flow, rozpočtování, simulace scénářů.
Automatizace účetnictví	Kontrola dokladů, detekce chyb, ověřování údajů.
Risk management a compliance	Detekce podvodů, monitoring rizik, KYC/KYT.
Automatizace procesů (RPA)	Zpracování faktur, finanční uzávěrky, back-office.
Investiční a portfoliové řízení	Robo-advisory, optimalizace portfolia, analýza trhu.
Benchmarking a analýza konkurence	Srovnávání s konkurencí, tržní analýzy.



Ukázka obrázku z videa generovaného pomocí textové promptu v nástroji Sora (OpenAI)

Pokroky v generování videí

Jedním z klíčových hráčů na poli generativního videa je nástroj Sora. V roce 2025 přináší vyšší rozlišení a možnost vytvářet videa až do délky 20 sekund. Přibyla také funkce storyboardingu, která umožňuje editaci obsahu přímo v AI prostředí. Google mezitím uvedl Veo 2 a vzniklo několik dalších nástrojů. Zajímavé možnosti přináší také například nástroje Runaway nebo Freepik.

Pokrok v tvorbě videí lze nejlépe ilustrovat na příkladu videa Willa Smitha, který jí špagety. To bylo poprvé generováno přibližně před rokem a srovnání s jeho aktuální podobou vyráží dech. Posuďte sami na YouTube (hledejte Will Smith eating spaghetti).

Realistické obrázky a vizuální generace

Oblast generování obrázků na přelomu let 2024 a 2025 posunul nástroj Imagen 3 od Google, který produkuje detailní a variabilní výstupy od fotorealismu až po stylizovanou tvorbu jako anime. Najdete ho v nástroji Gemini – jen zadejte prompt, že chcete obrázek a o zbytek už se technologie postará za vás.

Také OpenAI v roce 2025 vylepšil generování obrázků díky modelu GPT-4o Image Generation. Za první týden od uvedení na jaře 2025 v něm uživatelé vygenerovali přes 700 miliónů obrázků. Nově nabízí především realističtější vizuály, správnou práci s textem v obrázcích, možnost editace jednotlivých částí, podporu vlastních náčrtů a zpřístupnění generování i pro bezplatné uživatele.

Pionýr v oblasti generování obrázků MidJourney samozřejmě nezůstává pozadu. Tento nástroj je od začátku placený a ve verzi zdarma tak jen vidíte, co za obrázky generují ostatní uživatelé. Pokud hledáte nástroj zdarma, tak vyzkoušejte Leonardo AI.

Výzva #1: Regulace umělé inteligence (AI Act)

Transparentnost a regulace umělé inteligence se v roce 2025 stávají jedním z nejzásadnějších témat v oblasti technologií, práva i vzdělávání. Evropská unie přijala Akt o umělé inteligenci (AI Act), vůbec první komplexní právní rámec na světě, který má za cíl zajistit bezpečné, transparentní a etické využívání AI napříč celou společností.

AI Act zavádí několik zásadních principů:

- **Klasifikace rizik:** AI systémy jsou rozděleny do čtyř kategorií podle míry rizika – nepřijatelné, vysoké, omezené a minimální. Pro každou kategorii platí jiná pravidla a požadavky na transparentnost.
- **Zakázané praktiky:** Systémy s nepřijatelným rizikem (například sociální scoring nebo manipulativní reklama) jsou v EU zcela zakázány.
- **Požadavky na transparentnost a vysvětlitelnost:** Firmy musí zajistit, že jejich AI systémy jsou transparentní a jejich rozhodnutí vysvětlitelná.
- **Ochrana základních práv:** AI Act klade důraz na ochranu lidské důstojnosti, soukromí a zákaz diskriminace.

Od února 2025 platí první vlna povinností:

- Definice systému AI a základní požadavky na AI gramotnost (AI literacy).
- Zákaz vybraných praktik AI s nepřijatelným rizikem.
- Povinnost identifikovat a hodnotit rizikovost používaných AI nástrojů.
- Důraz na transparentnost, ochranu dat a školení zaměstnanců.

AI Act tak mimo jiné zmiňuje i povinnost zvyšovat AI gramotnost – tedy schopnost rozumět základním principům fungování AI, jejím možnostem i rizikům.

Základní povinnosti firem vycházející z regulace AI Act:

- Identifikovat, které jejich AI nástroje podléhají regulaci.
- Provést interní audity a klasifikaci AI systémů.
- Zajistit školení zaměstnanců v oblasti etiky, transparentnosti a bezpečnosti AI.
- Připravit interní procesy pro odpovědné používání AI a komunikaci s uživateli.



Obrázek vytvořený ChatGPT

Závěr

Umělá inteligence přináší do našeho života revoluční možnosti, které mění způsob, jakým pracujeme, komunikujeme a inovujeme. Ať už jde o hluboký vědecký výzkum nebo každodenní automatizaci, AI nám pomáhá zvládat úkoly rychleji, efektivněji a s větší přesností. Zároveň však její implementace vyžaduje přemýšlení o etice, transparentnosti a vzdělávání uživatelů, aby byla využívána odpovědně a udržitelně.

Vývoj umělé inteligence v roce 2024 a 2025 ukazuje jasný trend směrem k větší přirozenosti interakce, lepší kvalitě generovaných výstupů a zvýšené personalizaci uživatelského zážitku. AI už není jen statickým nástrojem, ale dynamickým partnerem v různých profesních a osobních oblastech.

Prompt je king anebo správné zadání promptu je klíčové – dobře formulovaný požadavek umožní AI vytvořit přesný a kvalitní výstup. Pokud si nejste jistí, jak správně promptovat, stačí se zeptat AI – dokáže vám pomoci vytvořit ten nejlepší prompt pro váš záměr.

Pokud vás zajímá více o tom, jak AI funguje a jak ji mohou používat i ti, kdo nejsou technicky založení, zveme vás k poslechu podcastu **Digi and Happy: AI pro neajťáky**. Tento podcast nabízí praktické tipy, jak si osvojit práci s AI i bez IT zkušeností.

Umělá inteligence není jen budoucnost, ale již současnost, která je dostupná každému. Je na nás, jak ji využijeme pro náš osobní i profesní růst. Jedno je jisté, AI se vyvíjí každým dnem a není jednoduché s tímto rychlým vývojem udržet krok. Snad vám v tomto text alespoň trochu pomohl.

Lukáš Barda

Jsem expert a lektor digitálních dovedností. Specializuji se na efektivní využívání digitálních nástrojů, AI technologie, digitální rovnováhu a kybernetickou bezpečnost. Pracovní zkušenosti sbírám od roku 2006. Mám za sebou například zkušenosti v Citibank, dril v Accenture a agilní transformaci v České spořitelně. Prošel jsem profesemi projektového manažera, agilního kouče nebo IT architekta. Nyní svou kapacitu dělím mezi školení, konzultace či vedení projektů a lidí v IT prostředí. Aktivně školím od roku 2017 a díky kurzům jsem rozšířil znalosti o digitálním světě tisícům lidí z firem, ze základních nebo vysokých škol, ale také i z řad veřejnosti.

Zuzana Pamula

Ve své práci se specializuji na digitální technologie a jejich praktické využití. Mojí hlavní motivací je umět digitální technologie používat tak, aby sloužily ony nám, a ne naopak. S rychlým vývojem technologií je důležité udržet krok a umět je využít pro naše potřeby. Aktuálně se zabývám umělou inteligencí a jejími možnostmi. AI je cestou, jak pracovat efektivněji, chytřeji a využít technologie na maximum. Mám bohaté zkušenosti s prací v mezinárodní technologické firmě Accenture, kde zastávám pozici globální procesní manažerky. Spolupracuji s týmy z různých zemí v oblasti řízení projektů, automatizace a implementace nových systémů. Kromě toho se věnuji školením o digitálních technologiích, píšu články o digitálních trendech, rovnováze a bezpečnosti na internetu. Mimo jiné se věnuji studiu o design thinkingu.

Získejte dotaci 50 000 Kč na vzdělávací cyklus Finanční controller

 **30 let**
Controller Institut

**Cílem cyklu je seznámit účastníky s úlohou controllera v podniku
a naučit je využívat moderní controllingové metody a nástroje.**

21.–22. 10. 2025

Modul 1

**Funkce a nástroje
controllingu v praxi**

18.–20. 11. 2025

Modul 2

**Nákladový controlling –
kalkulace a rozpočty**

09.–10. 12. 2025

Modul 3

**Finanční controlling –
plánování a reporting**

Základní cena ~~72 700 Kč~~
Nová cena **22 700 Kč**

Součástí cyklu jsou výuková videa a e-learningy,
které si projdete samostatně podle svých
časových možností.



Na stránkách úřadu
práce si vyberete kurz
Controller Institut

Přihlaste se přes datovou
stránku nebo identitu občana
a odešlete přihlášku

Po našem schválení
vyčkejte na finální potvrzení
úřadem práce.

**SAVE
THE DATE**

Setkání členů



CAFIN DAY

**25.–26. 9.
2025**

**Hotel Farma
Služátky 25, Pelhřimov**



CAFIN ČESKÁ ASOCIACE
PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ



Jaký bude váš první business use case pro generativní AI?

— TEREZA FUKÁTKOVÁ —

Pojem generativní umělé inteligence za poslední tři roky prakticky již zdomácněl, úspěšně rezonuje dál a nachází uplatnění ve stále více oblastech. Dle odhadů BCG studie o budoucnosti českého pracovního trhu bude do roku 2035 ovlivněna AI polovina pozic.

Podle Gartner AI Hype Cycle už jsme za vrcholem přehnaných očekávání a blížíme se do údolí vystřízlivění, někdy nazývaného také údolím zklamání. Jak ho dobře překlenout a dostat se až do fáze zralosti, kdy genAI bude přinášet tolik slibovanou hodnotu a stane se běžnou součástí firem?

2 oblasti pro generativní AI ve firmě

Vlnu zájmu o generativní umělou inteligenci zvedlo především uživatelsky přívětivé zpřístupnění modelu GPT ve formě chatu. Svoji obrovskou popularitu si genAI nezískala pro nic za nic, což bych dnes chtěla ilustrovat na dvou oblastech uplatnění ve firmách.

První oblast využití: GenAI jako osobní asistent

Jedním z důvodů, proč se o AI najednou tolik mluví, je bezesporu již zmíněná uživatelská přívětivost a možnost komunikovat v přirozeném jazyce. To ale samo o sobě nestačí. Primární důvod její popularity spočívá v tom, že reálně pomáhá s každodenními úkoly – ať už jde o psaní e-mailů nebo brainstorming nových nápadů. A právě různé nástroje jako např. chatGPT, Copilot a újeji zaměřené Midjourney, AudioPen, Napkin apod. tvoří první oblast využití AI – k usnadnění práce jednotlivce.

Jednoznačně podporuji, pokud firma zařídí pro svoje zaměstnance kurz na téma práce s genAI, ale jak už napovídá oblast využití – pro osobní

produktivitu – tady hraje prim vlastní zájem, ochota zkoušet nové věci a touha pracovat chytrěji.

O kolik vás může AI zefektivnit? Dle jedné ze studií od Noy a Zhang z roku 2023 vedlo využití chatGPT na úkoly spojené s psaním textu ke zrychlení v průměru o 40 % a zvýšení kvality o 18 %. Záleží také na typu úkolu a na tom, jak jste v něm zbláhli – pokud jste v něčem začátečníci, tak je přínos AI obrovský v rychlosti i kvalitě. Pokud už jste v dané oblasti experty, pak posun v kvalitě výstupu výrazný není, v rychlosti však stále ano.

Z vlastní zkušenosti to mohu potvrdit – psaní kódu s AI včetně všech kontrol je minimálně o 50 % rychlejší, velkou pomoc vidím také v neúnavném poskytování kritického feedbacku a dalších běžných činnostech, jako je psaní emailů nebo překladů.

Druhá oblast využití: GenAI pro automatizaci procesů

Druhou oblastí je zapojení genAI přímo do procesů, a to buď v podobě jejich úplné automatizace, nebo alespoň jako významné podpory lidské práce. Takovéto využití AI je náročnější na implementaci, ale zároveň to je to, co může firmě pomoci k širšímu využití umělé inteligence. Nástroje s přívětivým rozhraním typu chatGPT si pro sebe sice ukrájí více pozornosti, nicméně jejich použití v této formě má své hranice. Do budoucna vidím větší benefity právě v plné integraci AI skrze API do procesů anebo produktů firem. Ekonomové pak jistě ocení, že v této

podobě není genAI jen nákladovou položkou, ale jedná se o opravdovou investici. Dobře vytvořený use case totiž náklady minimalizuje díky tomu, že rutina, která zaměstnává velké množství lidí, se buď významně zredukuje nebo zcela zmizí.

Váš první genAI business use case

Smysluplné využití umělé inteligence začíná od správně vybraného business use casu. Vyhněte se tak tomu, že budete jen samoúčelně dělat AI pro AI. Resp. správný směr je důležité nastavit ještě dříve – ve správně nadefinované strategii.

A jak si váš první use case pro automatizaci vytipovat? Ideální jsou procesy, které se opakují a jsou ještě navíc považovány za únavné. Vhodnou příležitost pro automatizaci představují také úkoly, na které jsou potřeba specialisté, které se vám dlouhodobě nedaří najmout.

Mně se nejvíc osvědčilo vybrat takový případ, kde byl prostor pro spolupráci s kolegy otevřenými novým technologiím a ochotnými dávat zpětnou vazbu, která je velmi cenná pro odladění automatizace, minimalizaci chybovosti a další vylepšení.

Pokud nevíte, kde začít, doporučuji se nechat inspirovat od jiných firem – ať už na konferencích, v případových studiích nebo článcích. Ostatně tak začal i náš první automatizační use case využívající genAI v FEG, o kterém budu psát níže.

Náš první genAI projekt: automatizovaná kontrola smluv

Kontrola smluv byla horkým kandidátem na aplikaci AI díky tomu, že jde o proces, kterým musí projít každý kontrakt (někdy i opakovaně), má jasně stanovená pravidla a popravdě je to taková rutina,



Tereza Fukátková

Tereza v současnosti působí jako Head of AI na TV Nova, kam se přesunula z pozice Group Data Insights Manager v FEG. Ve své práci se zaměřuje na praktické uplatnění modelů strojového učení i generativní AI a propojuje tak svět dat se světem byznysu. Data, analytika a AI jsou pro ni nejen prací, ale i vášní, a proto učí a mentoruje pro Czechitas.

že automatizace v tomto případě byla vítaná. Zároveň fakt, že každá smlouva má trochu jinou textaci, doteď neumožňoval zpracování jinou technologií – pro genAI to byl ale naopak ideální případ, protože v práci s přirozeným textem vyniká. Potenciál tohoto use casu je však ještě v jeho dalším rozšiřování – pokračujeme krátkým sumářem obsahu smlouvy a vypíchnutím přínosů a do budoucna se pak rýsují i další možnosti.

Návratnost časové investice do projektu vychází mezi cca třemi až čtyřmi roky, nicméně je to primárně z toho důvodu, že pro tým byla tato technologie zcela nová. Stejný úkol by s nabytými zkušenostmi trval maximálně čtvrtinu původní doby. Kromě ušetřeného času kolegové kvitují ještě jeden přínos zpracování kontroly umělou inteligencí – a to, že je výsledek objektivnější a hlavně konzistentní.

Cíl? Stabilní a produktivní využití

Popravdě mám radost, že generativní umělá inteligence se již přehoupala přes vrchol přehnaných očekávání a pozvolna míří do oblasti stabilního a produktivního využití. Není to totiž záračný lék na řešení všech problémů ve firmě, ale nástroj, který se všichni potřebujeme naučit používat – ať už pro zefektivnění každodenních úkolů nebo automatizaci firemních procesů. Klidně můžete začít od menších kroků, ale začít je potřeba – jinak totiž reálně hrozí, že vám ujede vlak.



Využití genAI ve firmách

Slábnoucí dolar, Trumpova cla a čínská konkurence. Probíhá tichá revoluce, která přetváří svět

Trump mění světový řád

TIMUR BAROTOV

Donald Trump svými cly nerozpoutal nový světový chaos, on ho jen urychlil. A co je podstatnější: reaguje na frustraci, která v USA a čím dál víc i v Evropě narůstá už dvě dekády. Jádrem problému totiž neleží v samotných celně-obchodních sporech, ale v hlubokém strukturálním pnutí, jehož kořenem je neudržitelný model silného dolaru, globalizace a předluženosti.



„Silný dolar sice umožnil Americe desetiletí spotřeby na dluh, ale zároveň systematicky ničí domácí průmysl a životní standard.“

Dolar jako rezervní měna je uměle silná oproti ostatním měnám, což sice dlouhodobě zlevňuje dovozy, ale zároveň to činí americkou výrobu nekonkurenceschopnou. Na tuto asymetrii doplácí především průmyslové vnitrostátní regiony USA, které v posledních desetiletích zažívají úpadek, vyhlazení a narůstající nespokojenost. Tento jev lze sledovat ve většině rozvinutých zemí. Evropa, která kopírovala globální model, čelí podobným problémům. Lze uvažovat, že Spojené státy svými cly reagují na chronický obchodní deficit, neudržitelný státní dluh

„Vysoký a vytrvalý obchodní deficit ničí domácí průmysl a ve skutečnosti může snižovat životní standard velké části populace.“

a chudnoucí střední třídu. Silný dolar sice umožnil Americe desetiletí spotřeby na dluh, ale zároveň systematicky ničí domácí průmysl a životní standard. Trump razí cestu deglobalizace, což je převrat dosud zajetého světového řádu. Vzhledem ke zhoršujícím se veřejným financím to již není ideologie, ale obranný mechanismus.

Globalizace a mezinárodní obchod je podle zajetých představ velice prospěšný a vede k rostoucímu životnímu standardu díky deflaci cen zboží a služeb. Spojené státy již dlouhou dobu provozují a prohlubují obchodní deficit, který nyní činí zhruba 1 bilion USD ročně. Ačkoli sám o sobě obchodní deficit není nutně škodlivým jevem, pokud se jedná o chronický dlouhodobý a rozměrný deficit, problémy se již mohou manifestovat výrazně více. Ekonomičtí teoretici argumentují, že obchodní deficit země je kompenzován kapitálovými přítoky ze zahraničí a měnovými výkyvy, a tudíž to nemá vliv na vládní financování. Praxe ovšem ukazuje, že obchodní deficit do jisté míry nutí Spojené státy se zadlužovat, a tím nepřímo dotovat své konkurenty, především například Čínu.

Levnější triko za dražší bydlení?

Zde je jev, který se přehlíží v debatách o mezinárodním obchodu: vysoký a vytrvalý obchodní deficit ničí domácí průmysl a ve skutečnosti může snižovat životní standard velké části populace. Na příkladu USA, obchodní deficit vzniká tak, že Američané směňují své americké dolary výměnou za dovezené

zboží. Tyto peníze pak končí v rukou exportérů, kteří je buď směňují do vlastní měny, čímž se upraví směnný kurz, nebo je investují zpět do USA (například do dluhopisů, akcií, nemovitostí apod). Pokud je obchodní deficit rozměrný a vytrvalý, dochází postupně k odsávání likvidity z reálné ekonomiky, kde docházejí dolary a hrozí tak deflace. Americká vláda tuto deflaci musí kompenzovat, jinak hrozí recese. Mechanismus kompenzace je jednoduše vytvořit více amerických dolarů, které se formou vládní expanzivní politiky dostanou do reálné ekonomiky a zaplní onen odtok likvidity.

„Svět, v němž se dalo spoléhat na nekonečný růst akcií, silný dolar a levné dovozy, končí.“

Výsledkem je tedy následující: růst v nerovnosti příjmů a bohatství obyvatel, rostoucí státní deficit a role státu v ekonomice, úpadek průmyslu, urbanizace a s tím související upadající životní standard. Jednoduše řečeno, Američané nevědomky směňují vlastní akcie, nemovitosti a bonitu za levné zboží.

Shrnutí

Pro běžného občana z toho plyne jedno: svět, v němž se dalo spoléhat na nekonečný růst akcií, silný dolar a levné dovozy, končí. Nový svět bude mnohem více o diverzifikaci, reálných aktivech a schopnosti číst geopolitiku. Inflace, obchodní napětí a měnící se role dolaru nejsou dočasné jevy, ale součást širšího přeuspořádání světa, na které bude potřeba se připravit. Kdo zareaguje včas, může z této transformace i těžit. Kdo bude čekat na návrat starých časů, může být zklamán.

Timur Barotov

Timur Barotov je analytikem společnosti BH Securities a. s. (BHS), kde se specializuje na analýzu kapitálových trhů, zejména těch amerických. Jeho práce zahrnuje tvorbu prognóz a analýzu tržního prostředí. Vystudoval magisterský obor financí na Institutu ekonomických studií Univerzity Karlovy a investování se věnuje již od počátku svých studií. Timur Barotov pravidelně publikuje své komentáře a analýzy v různých médiích. Věnuje se aktuálním tématům, jako jsou vývoj amerických akciových trhů, vliv měnové politiky a geopolitické události.

Slovník

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 rizika, r_m představuje očekávanou návratnost trhu, obvykle měřenou dle akciového indexu jako např. DAX, EURO STOXX 500 nebo 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.

Capital employed

Capital employed (CE) is a concept which comprises all funds (debt and equity) of a company. However it captures only those funds, for which their providers require a return. When looked at from the company's perspective, capital employed considers only those funds that bear a cost. It is calculated by adding up owners' equity and all financial liabilities.

$$\text{capital employed} = \text{owners' equity} + \text{financial debt}$$

Investovaný kapitál

Tzv. investovaný kapitál je koncept, který zahrnuje všechny (dlouhodobé) zdroje (cizí a vlastní) společnosti. Zachycuje však jen ty zdroje, za které jejich poskytovatelé požadují výnos. Při pohledu z perspektivy společnosti se v zapojeném kapitálu uvažují pouze ty prostředky, které nesou náklady. Vypočítá se součtem vlastního kapitálu a všech finančních závazků.

$$\text{zapojený kapitál} = \text{vlastní kapitál} + \text{finanční závazky (dluhy)}$$

VZDĚLÁVÁNÍ PRO TY, KTEŘÍ FINANČNÍM ROZUMÍ NEBO JIM CHTĚJÍ ZAČÍT ROZUMĚT

6 certifikovaných vzdělávacích cyklů pro profesionály, kteří chtějí růst

Vyberte si svůj směr:

- Finanční controller
- Finanční ředitel
- SAP FICO specialista
- Senior controller
- Power BI Master
- Podnikové finance pro neekonomy

Získáte:



Praktické know-how



Certifikát o absolvování



Kontakty na kolegy z oboru



Sebevědomí ve světě čísel a dat

Kontaktujte nás



www.controlling.cz



Controller Institut



CAFINews

www.cafin.cz
news.cafin.cz

