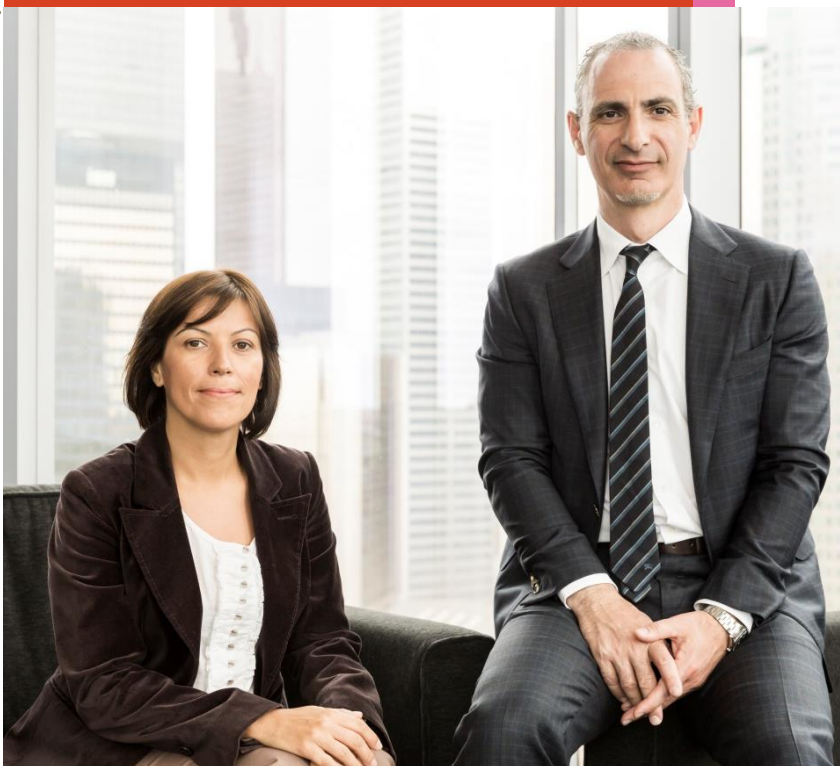


Český průzkum názorů generálních ředitelů 2015

Nejdůležitější zjištění

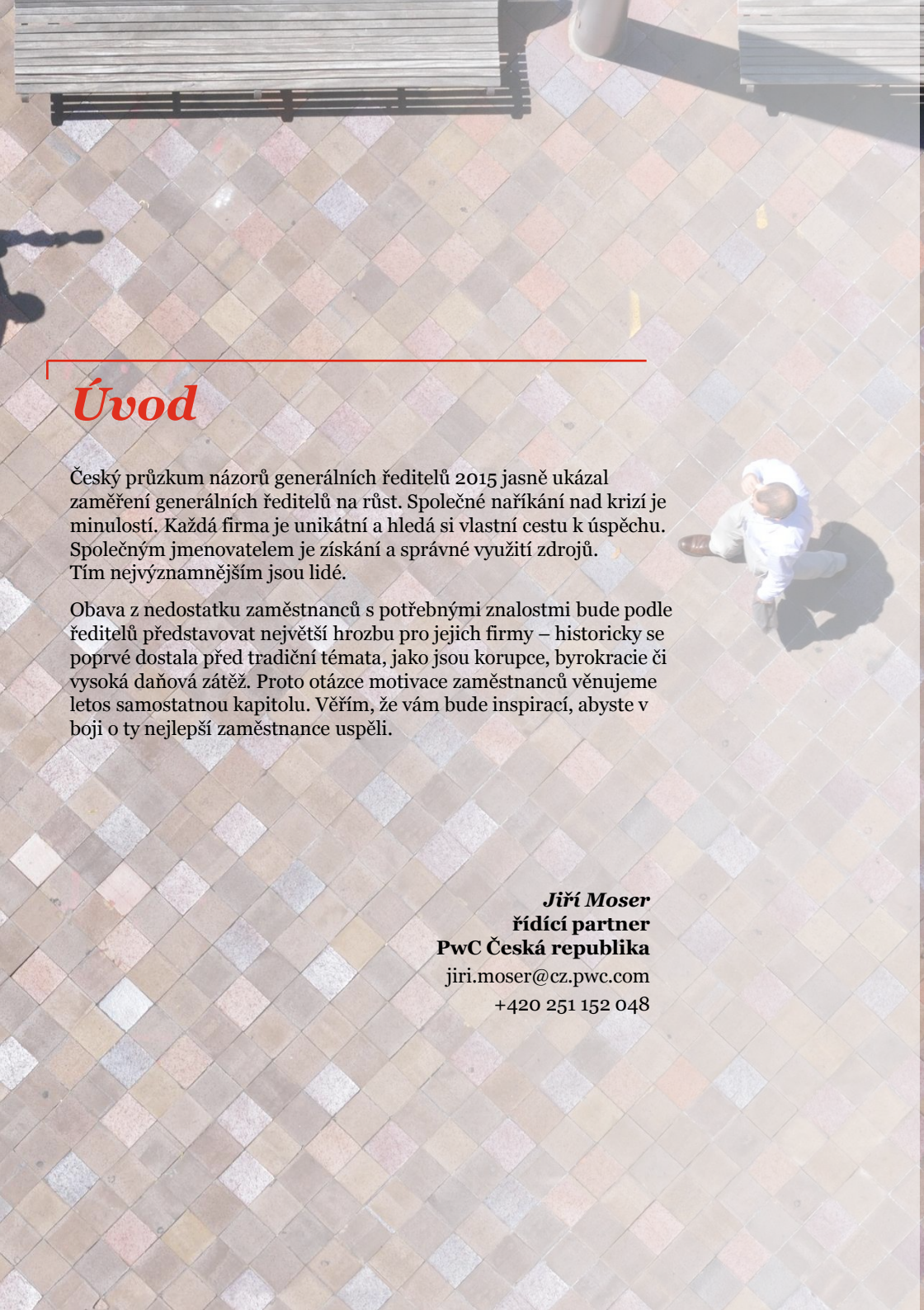
*Vlastní cesta
k úspěchu*





Obsah

Porosteme	4
81 % generálních ředitelů věří, že jim letos porostou tržby	
Ožívají transakce	6
25 % ředitelů plánuje v tomto roce dokončit domácí fúzi či akvizici	
Z východu jen mírné ochlazení	8
23 % firem čeká pokles zakázek kvůli ukrajinské krizi	
Lidé a technologie	10
70 % firem letos zvýší investice do digitálních technologií	
Strategická motivace	12
Ve 41 % firem nepodporuje systém odměňování jejich strategii	
Nebudou lidi	14
35 % ředitelů se v tomto roce nejvíce obává nedostatku kvalitních zaměstnanců	
Globálně vzato	16
56 % ředitelů se domnívá, že nejdůležitější vlastností lídra v příštích letech bude globální myšlení	
Peníze z Bruselu hlavně na inovace	18
17 % ředitelů hodlá letos čerpat více peněz z EU než loni	
Stát je náš partner, i když komplikovaný	20
86 % ředitelů je ochotno platit vyšší daně za dobrý vztah se státem	
Méně nespokojení ředitelé	22
54 % ředitelů vidí největší prostor pro inovace ve státní správě v oblasti kontrolních mechanismů	



Úvod

Český průzkum názorů generálních ředitelů 2015 jasně ukázal zaměření generálních ředitelů na růst. Společné naříkání nad krizí je minulostí. Každá firma je unikátní a hledá si vlastní cestu k úspěchu. Společným jmenovatelem je získání a správné využití zdrojů. Tím nejvýznamnějším jsou lidé.

Obava z nedostatku zaměstnanců s potřebnými znalostmi bude podle ředitelů představovat největší hrozbu pro jejich firmy – historicky se poprvé dostala před tradiční témata, jako jsou korupce, byrokracie či vysoká daňová zátěž. Proto otázce motivace zaměstnanců věnujeme letos samostatnou kapitolu. Věřím, že vám bude inspirací, abyste v boji o ty nejlepší zaměstnance uspěli.

Jiří Moser
řídící partner
PwC Česká republika
jiri.moser@cz.pwc.com
+420 251 152 048

Porosteme

Celková důvěra generálních ředitelů v ekonomiku i sebe sama roste.

Navzdory řadě přetrvávajících nejistot pociťují větší stabilitu než v uplynulých letech. Stále však na trhu chybí více firem s agresivnější růstovou strategií.

„Přislíbem pozitivního trendu je zvyšující se podíl firem, které plánují růst díky inovacím. Stále však dominují ty, které vidí největší růstovou příležitost ve větší penetraci stávajícího domácího trhu.“

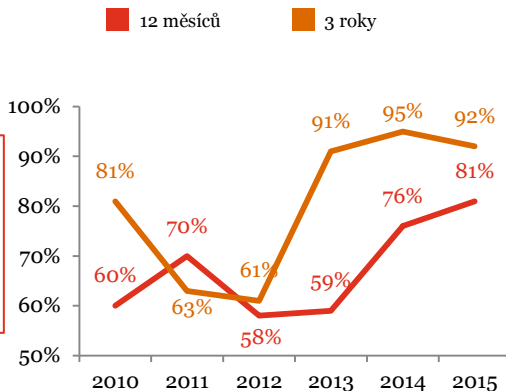
Jiří Moser, řídící partner, PwC ČR

Krátkodobá růstová očekávání firem se za poslední roky postupně zvětšují. Náladu generálních ředitelů se letos zlepšila navzdory stále nejistému výhledu eurozóny na straně jedné a geopolitické situaci na Ukrajině a v Rusku na straně druhé. Nepatrné umírnění optimismu ve střednědobém horizontu pravděpodobně odráží fakt, že dopady zmíněných hrozeb, např. v podobě poklesu zakázek, se nemusí projevit letos, ale až v dalších letech.

Více společností než loni hodlá letos financovat růst vlastními zdroji. Obavy z budoucnosti utlumily v předchozích letech ochotu investovat a díky úsporám mají firmy nyní dostatek hotovosti.

V roce 2015 neočekávám růst úrokových sazeb, a pokud by k němu přeci jen mělo dojít, tak velmi mírný. Zátěžové testy i hodnocení kvality portfolií významných evropských bank dopadly příznivě, přesto banky jistě nepoleví v přísných požadavcích na zájemce o úvěry. A to je dobře. Ústupky v této oblasti by mohly dláždít cestu k další finanční krizi.

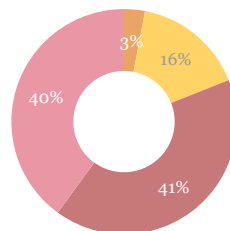
Růst výnosů v následujících letech očekává naprostá většina ředitelů



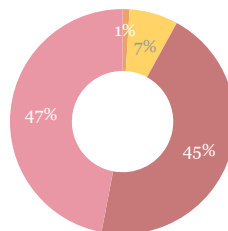
Očekáváte, že výnosy vaší společnosti v horizontu 12 měsíců/3 let porostou?



12 měsíců

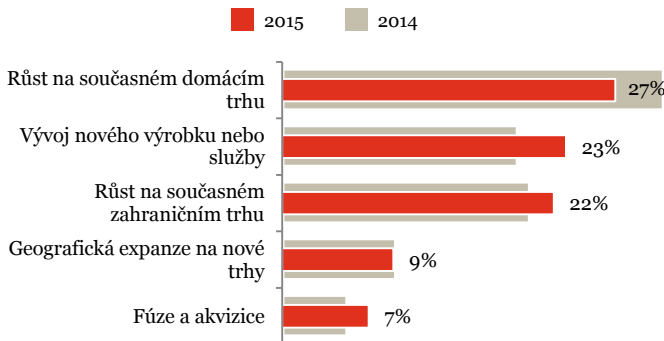


3 roky



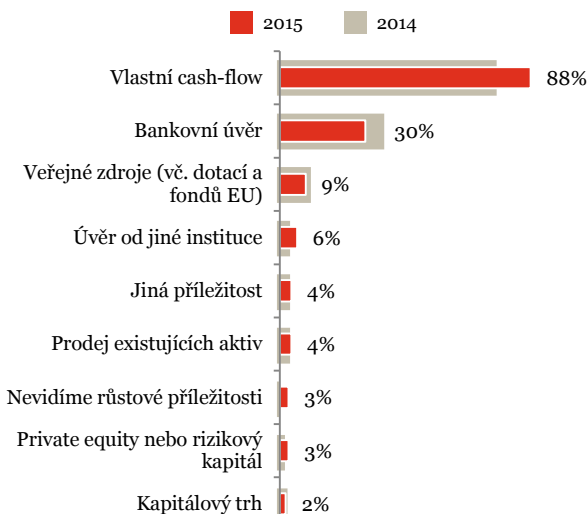
Hlavní příležitostí k rozvoji podnikání bude letos růst na současném domácím trhu; přibývá inovátorů

Vyberte, prosím, ze seznamu potenciálních příležitostí k rozvoji podnikání jednu, kterou považujete za hlavní pro růst vaší společnosti v příštích 12 měsících.



Ostatní možnosti byly zvoleny v tomto zastoupení: Změna kultury ve firmě 5 %; Jiná příležitost 3 %; Nové společné podniky a/nebo strategické aliance 2 %; Nevidíme růstové příležitosti 2 %.

Vlastní hotovost zůstává králem, klesá zájem o bankovní úvěry



Jak chcete financovat plánovaný růst? (vyberte všechny možnosti, které plánujete využít)



Ožívají transakce

Pohled na uvažování firem přestává být šedivou volbou mezi úsporami a expanzí. Restrukturalizační kroky a strategie mají mnohem širší škálu možností. Může firma chtít zároveň růst a šetřit? Ano, pokud úspory nejsou jen plošné škrty, ale zvyšují efektivitu, která podporuje konkurenceschopnost. Expanzivní strategie pak podporují různé formy spolupráce, které firmě maximálně umožní využít konkurenční výhody.

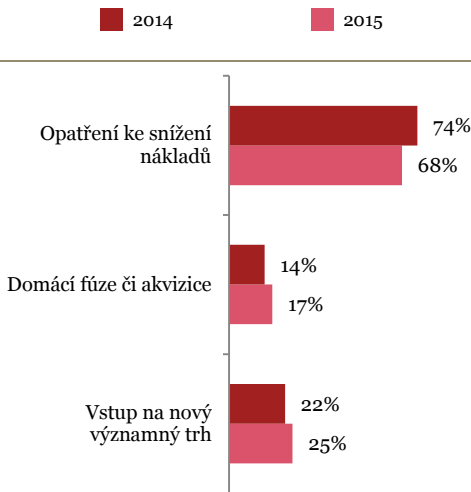
Generální ředitelé potvrzují, že by letos měli dokončit více transakcí na českém trhu než loni. I v naší praxi se setkáváme s mnoha českými podniky, které chtějí růst tím, že koupí konkurenta či firmu v rámci svého produkčního řetězce.

„Transakcím pomáhá i dobrá kondice tuzemských bank. Mají přebytek hotovosti a jsou ochotny poskytnout financování za velmi příznivých podmínek – u dobrých investičních příležitostí i na více než polovinu transakční hodnoty.“

Miroslav Bratrych, vedoucí partner oddělení Poradenství, PwC ČR

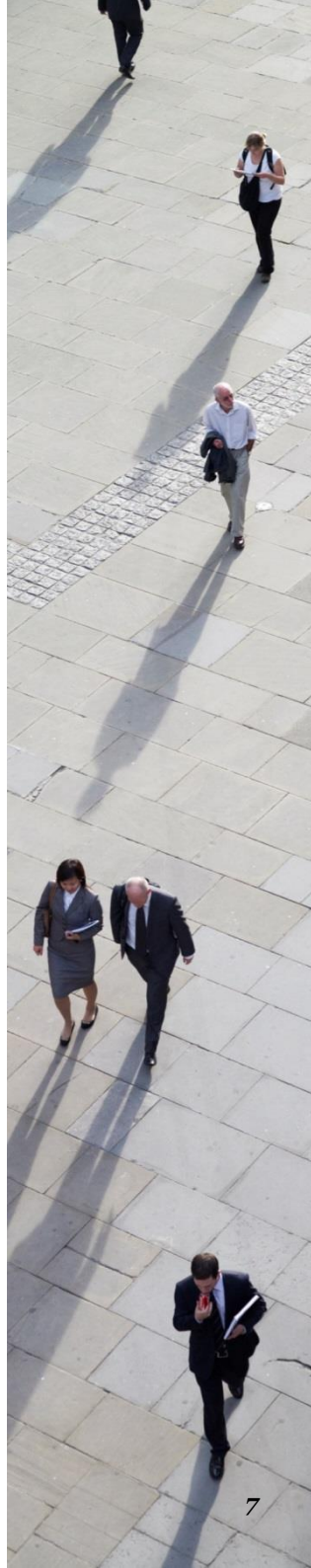
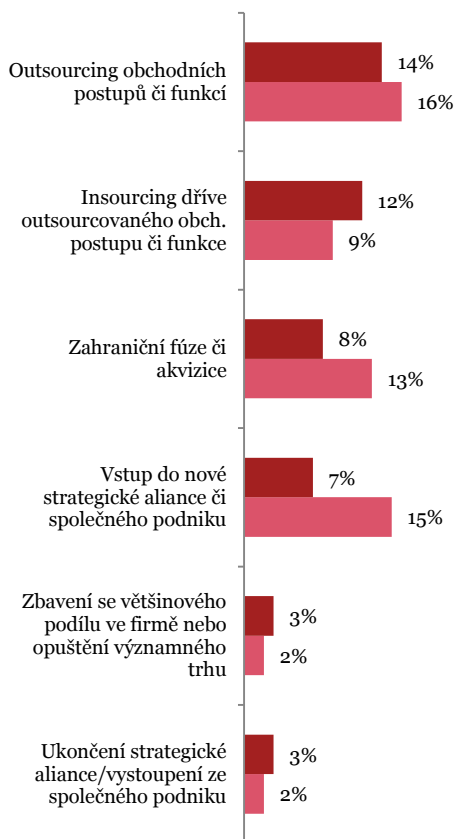
Trendem pro letošní rok bude také „insourcování“ zpět procesů a činností, které firmy v minulých letech outsourceovaly a zjistily, že nad nimi ztratily kontrolu a poskytovatel těchto služeb své pozice zneužil. Firmy se však zároveň i poučily, jak outsourceovat správně, a letos tak generální ředitelé plánují více outsourceovat než loni.

Nejdůležitější restrukturalizační aktivitou v minulém roce bylo snižování nákladů



Které z následujících restrukturalizačních aktivit iniciovala vaše společnost během minulých 12 měsíců? Které plánujete iniciovat?

Které z následujících restrukturalizačních aktivit iniciovala vaše společnost během minulých 12 měsíců? Které plánujete iniciovat?



Z východu jen mírné ochlazení

Přibližně devět z deseti tuzemských firem má v nějaké formě provázané své aktivity se zahraničím. Vývoj kurzu koruny, zejména k euru, které je domácí měnou největších odběratelů české ekonomiky, je tak sledovaným tématem generálních ředitelů. Stejně jako geopolitické nejistoty na východě Evropy.

Dobrou zprávou je to, že si české firmy dokážou s těmito nejistotami vesměs poradit. Loňský růst nových zakázek českého průmyslu by měl být příslibem pozitivního vývoje alespoň letos. Ochlazení některých evropských ekonomik ani rusko-ukrajinský konflikt zjevně loňské výsledky českých firem zásadním způsobem nepoznamenají.

Pozorně budeme sledovat vývoj nových zakázek v letošním roce. Hrozí ale, že důsledky rusko-ukrajinského konfliktu pocítíme až v roce 2016.

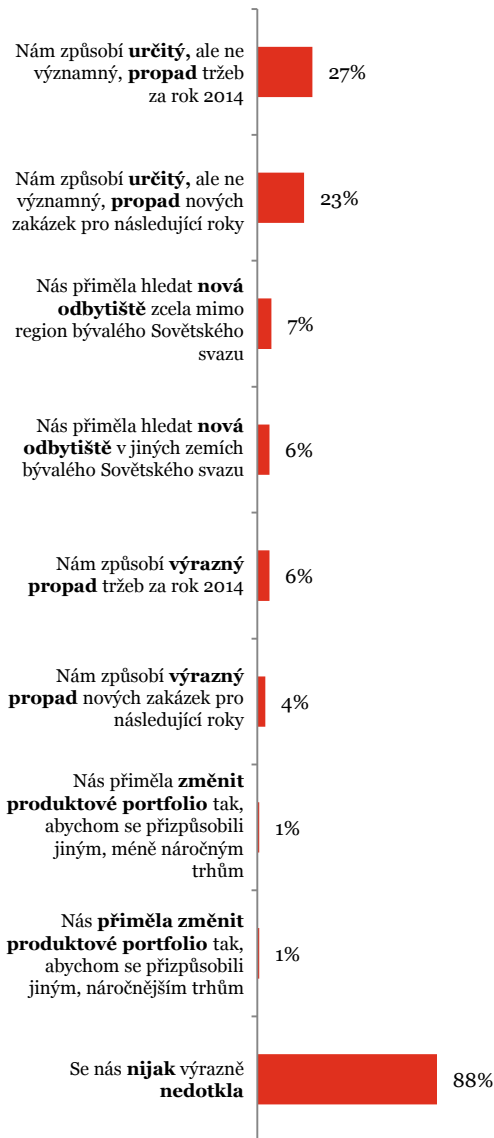
„Dlouhodobý vývoj měny na základě chování trhu dokážou analytici s určitou mírou pravděpodobnosti odhadnout, ale administrativní zásahy se předvídají těžko.“

Petr Smutný, partner v oddělení Podnikových financí a restrukturalizací, PwC ČR

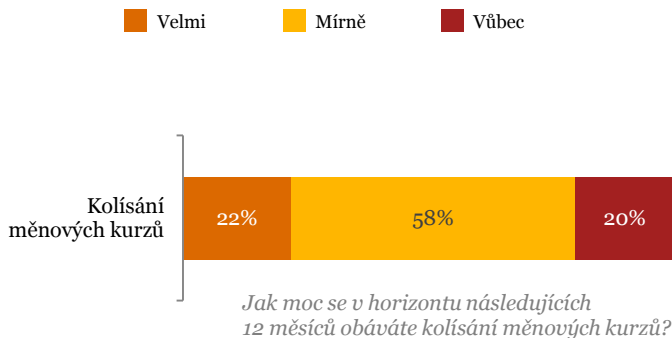
Předloňské oslabení koruny intervencí centrální banky nemělo na podniky tak negativní dopad, jak někteří kritici varovali. Vyvolalo však mezi firmami nejistotu ohledně dalšího vývoje kurzu.

Ukrajinská krize a ruské sankce se společností v České republice zatím výrazně nedotkla

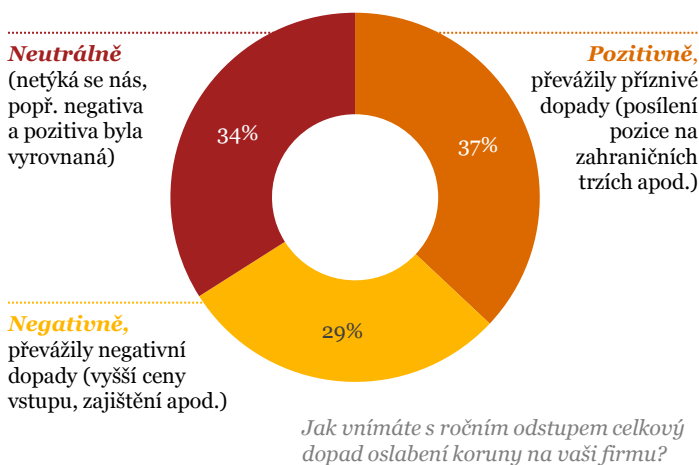
Krize na Ukrajině, včetně ruských sankcí ...



Obavy z kolísání měnových kurzů přetrvávají i letos



Oslabení koruny většinu firem v Česku potěšilo; nebo alespoň neovlivnilo



Lidé a technologie

Pouhých 6 % generálních ředitelů považuje rychlost technologických změn za velkou hrozbu pro svou firmu. Podezřívát české lídry z lehkovážnosti by nebylo úplně spravedlivé, neboť 70 % dotázaných plánuje letos zvýšit investice do digitálních technologií a téměř 60 % chce zlepšit využívání stávajících technologií.

„Těší mě, že 15 % firem zvyšuje své investice do digitálních technologií z důvodu větší kybernetické bezpečnosti. Obával jsem se, že jich bude ještě méně. Doufám, že ostatní firmy už tyto technologie mají a nyní pracují jen na zlepšení procesů.“

Aleš Špidla, odborník na kybernetickou bezpečnost, PwC ČR

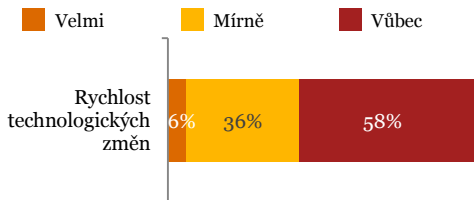
Procesy ve firmách se automatizují. Např. ve chvíli, kdy je vyrobeno zboží, načte ho skladník pomocí čtečky čárového kódu. Automaticky se tak zapíše do evidence a vytvoří se faktura, případně pokyn k jejímu uhrazení. Proto generální ředitelé vidí v rámci zvyšování konkurenceschopnosti největší prostor v efektivnějším využívání technologií a lidí.

Sociální média, big data, mobilní technologie či cloud mohou přispět ke vzniku zcela nových obchodních modelů. O jejich zavedení ve firmě však vždy rozhoduje právě nejvyšší management, který musí být ambasadorem změn.

Lepší využívání potenciálů zaměstnanců pak znamená, že se budou mnohem častěji skloňovat pojmy jako proaktivita a kreativita.

Rychlosti technologických změn v následujících měsících se ředitelé příliš neobávají

Jak moc se v horizontu následujících 12 měsíců obáváte níže uvedených potenciálních hrozeb?



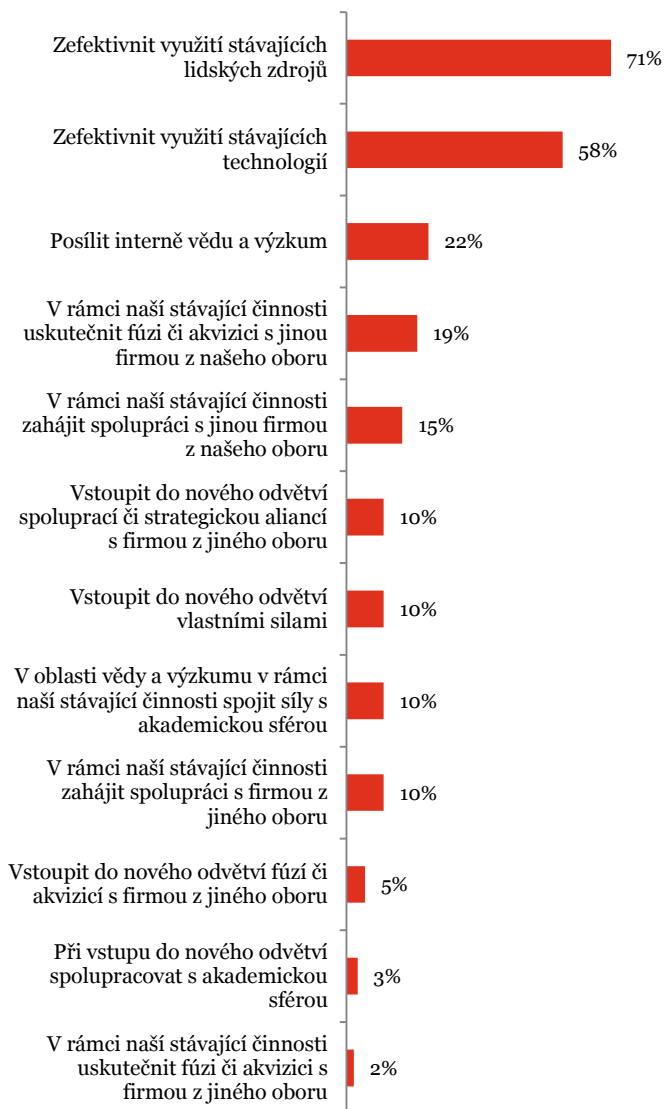
70 % dotázaných hodlá letos zvýšit investice do digitálních technologií

Hodláte v příštím roce zvýšit investice do digitálních technologií?



Větší efektivita ve využití lidských zdrojů a technologií bude klíčová pro zvýšení konkurenceschopnosti v letošním roce

Pro zvýšení konkurenceschopnosti hodláme v příštím roce:



Strategická motivace

Téměř polovina českých ředitelů není spokojena se systémem řízení pracovního výkonu a potažmo s odměňováním. Dalších 15 % dotázaných v nedávné době způsob, jakým řídí výkonost, upravovalo tak, aby byl v souladu s měnící se strategií firmy a podporoval ji.

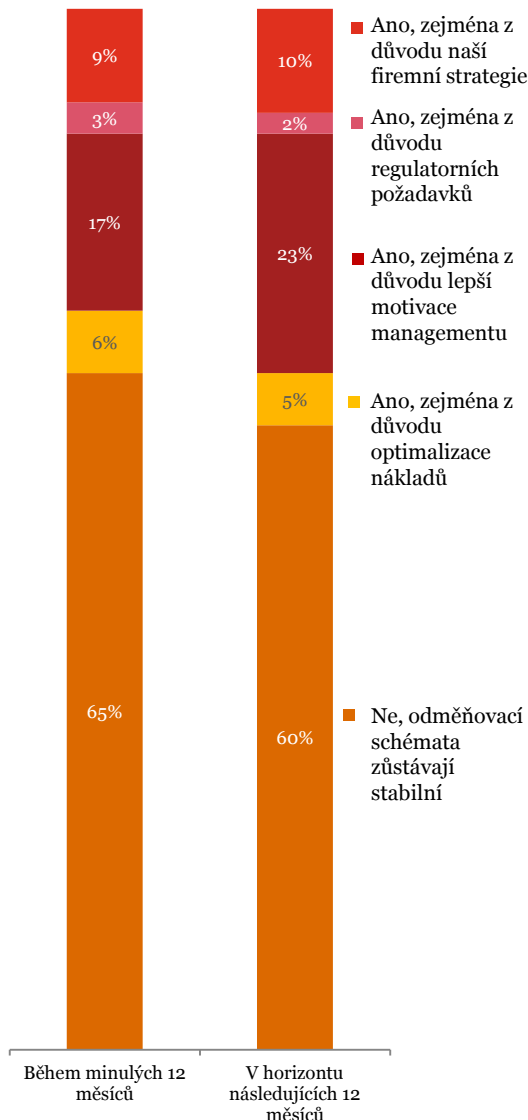
Způsob práce se za poslední léta dramaticky změnil. Výstupy samy o sobě již často nejsou klíčovým ukazatelem pracovního výkonu – oblasti jako kvalita, zákaznická spokojenost, inovace či řízení rizik se dostávají do popředí. K tomu je nutné připočíst masivní rozvoj technologií, které naši práci také velmi ovlivňují.

„Systém řízení pracovního výkonu bude nově o kontinuálním koučinku a rozvoji, spíše než o známkování.“

Daniel Soukup, odborník na řízení lidských zdrojů, PwC ČR

Nedávný průzkum PwC mezi předními společnostmi ve Velké Británii ukázal, že tradiční systém řízení pracovního výkonu tak, jak ho známe dnes, není určen k úplné záhubě. Nespokojenost s jeho byrokratickým pojetím, nákladovostí a neefektivitou je však patrná. Stávající systémy řízení pracovního výkonu nenaplnují hlavní cíle. Mezi ně patří podpora dosahování firemních cílů, podpora motivace a angažovanosti zaměstnanců a posílení specifických firemních hodnot.

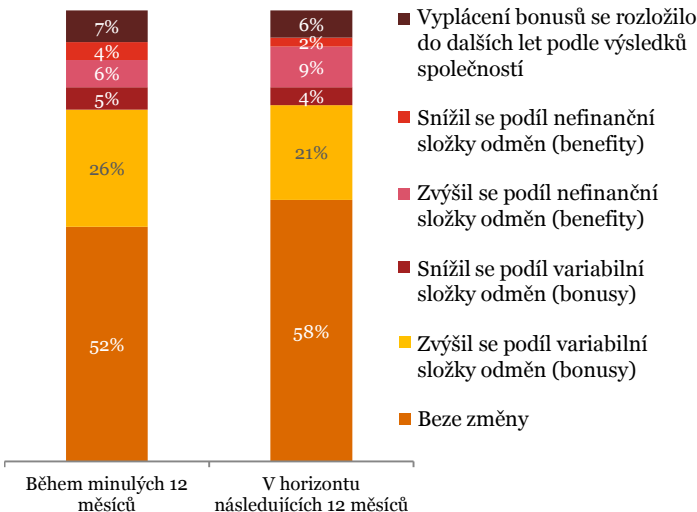
Více než polovina generálních ředitelů v České republice neuvažuje o změně způsobu odměňování managementu



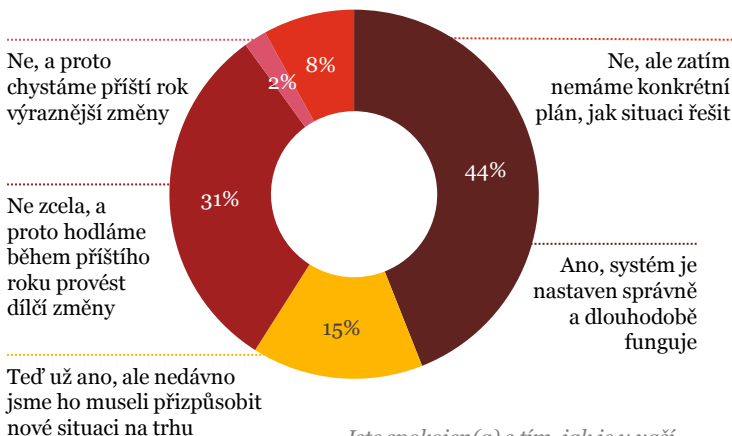
Přistoupili jste/hodláte přistoupit ke změně způsobu odměňování managementu ve Vaší společnosti?

Více než pětina dotázaných plánuje navýšit podíl variabilní složky odměn

Jak se změnilo/změnilo odměňovací schéma ve Vaší společnosti?



Více než polovina společností měnila, nebo se chystá měnit systém odměňování



Jste spokojen(a) s tím, jak je u vaší společnosti navázáno řízení výkonu a systém odměňování na firemní strategii?

Nebudou lidi...

Lidský kapitál patří k nejcennějším „aktivům“, která generální ředitelé ve firmě mají, a jsou si toho velmi dobře vědomi. Proto mu věnovali v uplynulém období hodně času a letos bude prioritou.

Nejvýznamnějším tématem v roce 2015 bude nedostatek kvalitních zaměstnanců – toho se letos generální ředitelé obávají natolik, že ho pokládají za větší hrozbu pro jejich podnikání, než nestabilní legislativní prostředí, vysoké daně či korupci.

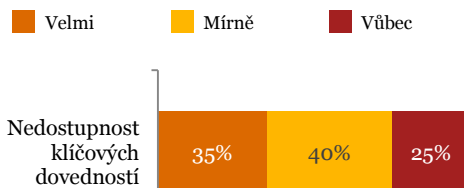
V kontextu tlaku na efektivitu se budou podniky intenzivně orientovat na plánování pracovní síly nejen z pohledu počtu zaměstnanců, ale i z hlediska získávání potřebných zkušeností a znalostí. Ředitelé budou zvažovat různé varianty zaměstnávání ve formě různých flexibilních úvazků, které firmě umožní pružně řídit náklady.

„Firmy detailně analyzují podmínky pro získání a udržení klíčových lidí – kolik jich potřebují a co nabízí konkurence.“

Daniel Soukup, odborník na řízení lidských zdrojů, PwC ČR

Ve firmách panuje růstová nálada. Většina z nich plánuje zvýšit, nebo alespoň udržet stávající stav zaměstnanců. Takové podmínky nahrávají růstu mezd. Jejich plošné zvyšování je již minulostí a firmy si přesně analyzují, kdo je pro ně klíčový, a tomu přidají.

Tři čtvrtiny firem se obávají nedostupnosti klíčových dovedností v následujících 12 měsících

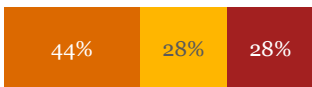


Jak moc se v horizontu následujících 12 měsíců obáváte nedostupnosti klíčových dovedností?

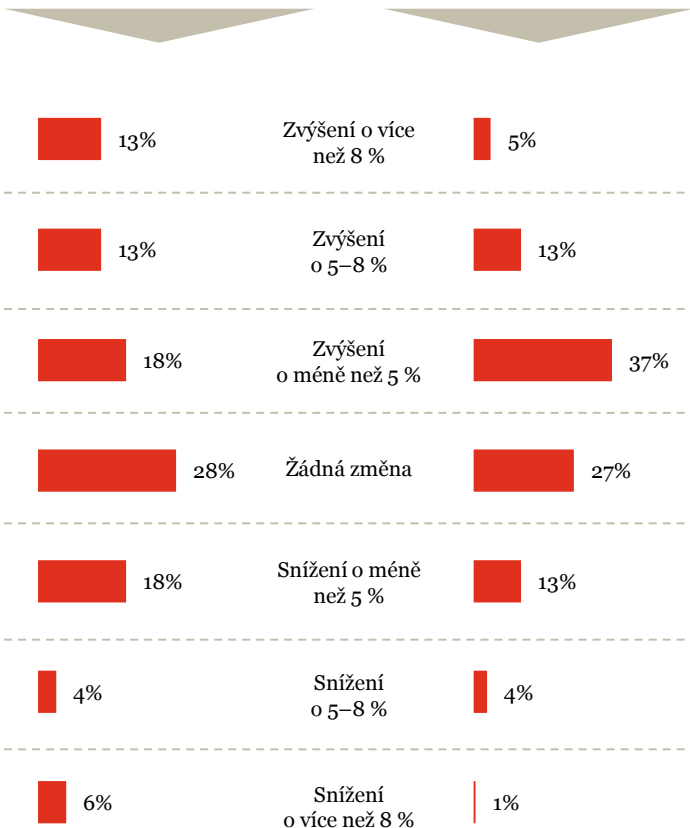
Společnosti plánují navyšovat počty zaměstnanců v tomto roce častěji, než v tom předchozím

■ Zvýšení ■ Žádná změna ■ Snížení

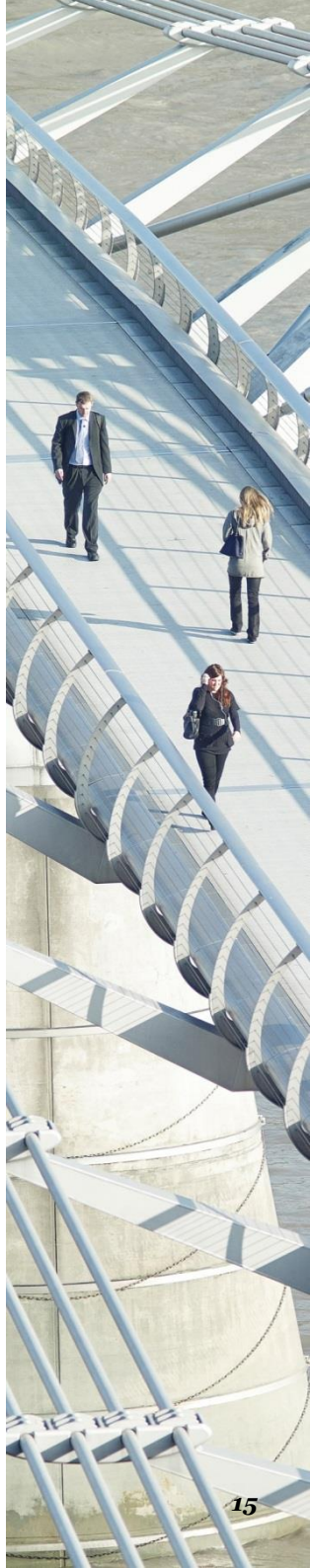
Změna v uplynulých 12 měsících



Předpokládaná změna v budoucích 12 měsících



Jak se v uplynulém období změnil počet zaměstnanců vaší společnosti a jaké změny očekáváte v této oblasti v blízké budoucnosti?



Globálně vzato

Česká republika je malá otevřená ekonomika, velmi silně provázaná s vnějším světem. Tomu odpovídají i nároky, které očekávají generální ředitelé, že od nich v následujících letech bude mít trh. Potřeba myslet globálně v lokálních souvislostech na český trh je tím hlavním.

České firmy i jejich manažeři jsou poměrně flexibilní. Dokážou vnímat lokální či globální příležitosti i dopady svých rozhodnutí. Neméně důležitá je pro ně schopnost inovovat. Od generálních ředitelů vyžaduje podpora inovační kultury ve firmách. Kvalitních zaměstnanců bude nedostatek, jejich hodnota poroste.

„České firmy se budou muset soustředit na produkty s dostatečně vysokou přidanou hodnotou, aby své odborníky zaplatily.“

Věra Výtvarová, vedoucí partnerka Auditorských služeb, PwC ČR

Generální ředitelé si cítí mnohem sebejistěji, mají-li řídit změny a dokonce je proaktivně vyhledávají. Nevyhýbají se ani většímu počtu dramatičtějších změn realizovaných v kratším čase.

Změny a volatilní prostředí už nepovažují za nutné zlo, ale za novou příležitost. Znakem toho je i fakt, že lídři vnímají lepší soulad v oblasti nastavení strategie, řízení výkonu a odměňování.

Nejocenenější schopností lídra v příštích letech bude globální myšlení



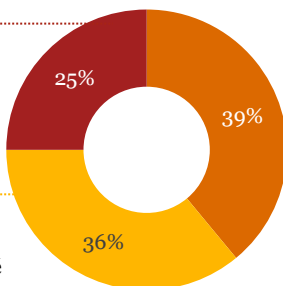
Jak se podle vašeho názoru změní požadavky na leadership během následujících 5 let? Nejvíce se zvýší požadavky na schopnost:

Většina firem provádí změny raději razantně, než postupně

Se kterým z následujících výroků se více ztotožňujete:

Razantní změny provádíme poměrně často, v reakci na vývoj trhu

Stávající stav již považuji za neudržitelný. Osobně jsem však příznivcem postupných změn – raději evoluce než revoluce



Razantní změny provádíme poměrně často, chceme být napřed před vývojem trhu a konkurencí



Peníze z Bruselu hlavně na inovace

Evropské peníze chce letos využít přibližně polovina ředitelů. Nové programové období EU 2014–2020 by se mělo vyznačovat více peněží na výzkum a inovace. Podmínky čerpání podpory, zejména pro velké podniky, budou výrazně odlišné než v předchozích letech. Z vyjednávání o podobě operačních programů vyplývá, že prioritou podpory podnikání budou malé a středně velké firmy.

„Dotace, které budou k dispozici v rámci českých operačních programů budou určeny primárně malým a středním podnikům. To ovšem neznamená, že by se velké společnosti nemohly ucházet o peníze z evropských programů rozdělovaných přímo v Bruselu.“

Karel Půbal, ředitel Poradenství pro veřejný sektor, PwC ČR

Celkem by v rámci EU programů mělo být k dispozici přes 24 mld. eur na výzkum a inovace, a to nejen pro malé či střední podniky, ale i pro velké firmy. Tyto prostředky by měly vygenerovat až 48 mld. eur výzkumných a inovačních investic ve firemní sféře.

Podniky by měly počítat s tím, že namísto dotací půjde ve stále větší míře o návratnou formu financování, kterou budou muset zohlednit i ve svých obchodních modelech.

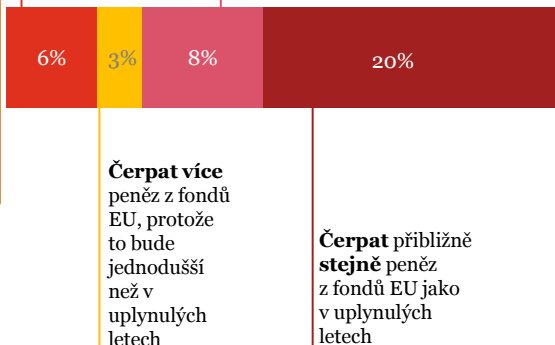
Přestože se programové období týká let 2014–2020, ani začátkem roku 2015 stále v mnoha oblastech neznáme přesnou podobu podpory ze strany EU. Česká republika tedy nabrala v přípravě na toto období zpoždění.

Více než polovina společností využívá peněz z fondů EU

V roce 2015 plánuje naše společnost...

Čerpat více peněz z fondů EU, protože jsme změnili obchodní model či zavedli činnosti, které lépe umožní čerpat evropské peníze

Čerpat více peněz z fondů EU, protože priority nového programového období **více vyhovují** našim potřebám



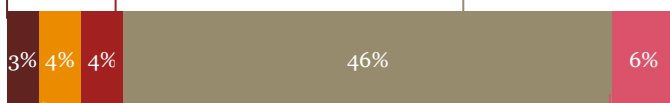
Čerpat více peněz z fondů EU, protože to bude jednodušší než v uplynulých letech

Čerpat přibližně stejně peněz z fondů EU jako v uplynulých letech

Čerpat méně peněz z fondů EU, protože priority nového programového období nám nevyhovují

Čerpat méně peněz z fondů EU protože jsme ukončili či utlumili činnosti, pro které lze peníze z EU využít

Peněz z fondů EU nevyužíváme a ani to neplánujeme v roce 2015



Čerpat méně peněz z fondů EU, protože to bude složitější než v uplynulých letech

Chybí nám informace



Stát je náš partner, i když komplikovaný

Placení daní v Česku není podle generálních ředitelů snadné. Více než čtvrtina dotázaných navíc uvádí, že je nyní pod větším drobnohledem finančního úřadu. Přesto naprostá většina lidí považuje dobrý vztah se státem za prioritu, a to dokonce i za cenu vyšší daňové povinnosti.

„Stát i finanční úřad by měl k firmám, které poctivě platí daně, přistupovat jako ke svým dobrým zákazníkům.“

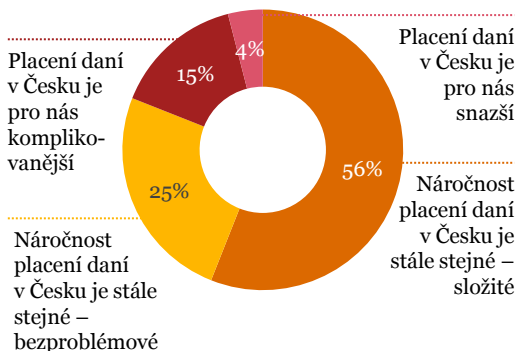
David Borkovec, vedoucí partner Daňových a právních služeb, PwC ČR

Průzkum jasně ukazuje, že daňová zátěž v Česku není pro zdejší firmy likvidační. V následujících dvou letech neočekáváme výrazné zvyšování sazeb, ani celkové daňové zátěže. Je však pravděpodobné, že některé chystané změny mohou mírně zvýšit administrativní náročnost placení daní v Česku. Společná studie Světové banky a PwC „Jak se platí daně 2015“ zařadila Českou republiku na 119. místo v této náročnosti.

Naše zkušenosti ukazují, že zahraničním firmám by pomohla možnost využívat pro výpočet základu daně mezinárodní účetní standardy (IFRS), v nichž stejně účtují. Prvním krokem je alespoň tato možnost pro finanční instituce. Dalším zjednodušením daňových povinností by mohla být digitalizace daní.

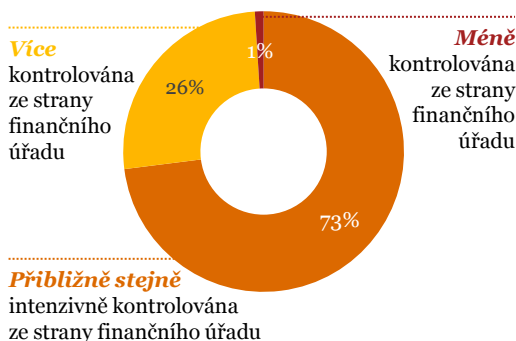
Náročnost placení daní v Česku se příliš nemění ...

Oproti stavu před 3 až 5 lety...



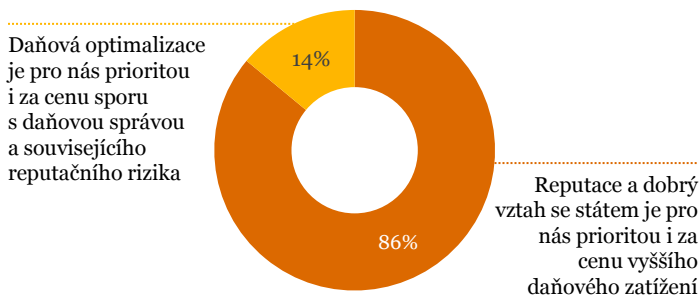
... stejně tak kontroly ze strany finančních úřadů probíhají s obdobnou intenzitou

Oproti stavu před 3 až 5 lety je společnost, kterou řídíte...



Reputace a dobrý vztah se státem je pro společnosti prioritou

Se kterým z následujících výroků se více ztotožňujete:



Méně nespokojení ředitelé

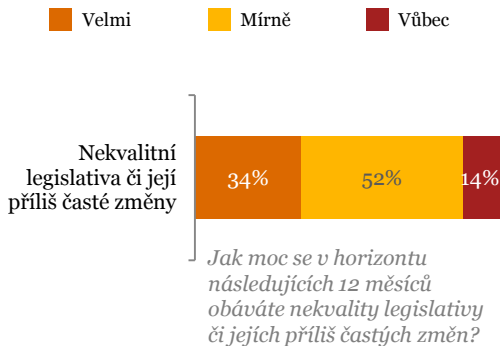
Firmy jsou ke státní správě vstřícnější a vnímají vývoj vztahů se státem spíše pozitivně. Nejpálčivějším problémem však v České republice zůstává administrativní náročnost podnikání. V klíčových příležitostech, které se veřejné správě nabízejí k inovacím – kontrolní mechanismy, procesy, motivace a hodnocení lidí, nedošlo loni k žádným výrazným změnám. Generální ředitelé i tak vnímají veřejnou správu jako stabilnější, než byla v předchozím roce.

„Firmy vnímají veřejnou správu pozitivněji, což souvisí s celkovým uklidněním ekonomické i politické situace v České republice.“

Karel Půbal, ředitel Poradenských služeb pro veřejný sektor, PwC ČR

Kontrolní mechanismy, efektivní procesy a motivace zaměstnanců jsou hlavní oblasti, na které by se podle generálních ředitelů měly zaměřit inovace v rámci veřejné správy. Celý tento mechanismus přitom stojí na lidech a jejich přístupu. Změna kultury směrem k orientaci na výkon, nastavení výkonově orientovaných cílů a jejich provázání na složky odměny by mohly být první kroky na cestě k větší efektivitě veřejné správy.

Časté změny legislativy a její nízká kvalita jsou hrozbou pro naprostou většinu dotázaných generálních ředitelů



Státní správa a samospráva by se měla inovovat především v oblasti nastavení kontrolních mechanismů

Kde vidíte hlavní prostor pro inovace v rámci státní správy a samosprávy?



O českém průzkumu názorů generálních ředitelů

Již po šesté jsme oslovili vedoucí představitele nejvýznamnějších firem působících na českém trhu. Český průzkum názorů generálních ředitelů, v němž jsme letos získali odpovědi 151 lídrů českého byznysu, navazuje na celosvětový průzkum názorů generálních ředitelů, který poradenská síť PwC provádí již 18 let. Jeho výsledky tradičně zveřejňuje na Světovém ekonomickém fóru ve švýcarském Davosu.

Kontakt

Jiří Moser

řídící partner

PwC Česká republika

jiri.moser@cz.pwc.com

+420 251 152 048

Pavel Heřmanský

manažer průzkumu názorů
generálních ředitelů

PwC Česká republika

pavel.hermansky@cz.pwc.com

+420 251 151 827

www.pwc.cz/ceoagenda



© 2015 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. "PwC" je značka, pod níž členské společnosti PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) podnikají a poskytují své služby. Společně tvoří světovou síť společností PwC. Každá společnost je samostatným právním subjektem a jednotlivé společnosti nezastupují síť PwCIL ani žádnou jinou členskou společnost. PwCIL neposkytuje žádné služby klientům. PwCIL neodpovídá za jednání či opomenutí jednotlivých společností sítě PwC, ani nemůže kontrolovat výkon jejich profesionální činnosti či je jakýmkoli způsobem ovlivňovat.