

# JAK ŠÉFOVÉ NEZTRÁCEJÍ NADĚJI

146

PWC · CEO SURVEY 2024



Jiří Moser,  
řídící partner  
PwC ČR

ZUZANA KRAJÍČKOVÁ, FOTO: MICHAEL TOMĚŠ, GRAFIKA: PAVEL NOVÁK

ŘÍDÍTE FIRMU? A MŮŽEME TO VIDĚT? PTÁ SE NEJVYŠŠÍCH MANAŽERŮ KAŽDOROČNĚ UŽ PATNÁCT LET PORADENSKÁ SPOLEČNOST PWC V RÁMCI PRŮZKUMU PWC CEO SURVEY, JEHOŽ PARTNEREM JE FORBES. POSLEDNÍ ROKY DŮRAZNĚ OTŘÁSLY NEJENOM SAMOTNÝM PODNIKÁNÍM, ALE I DŮVĚROU KAPITÁNŮ SPOLEČNOSTÍ VE SVĚTLEJŠÍ ZÍTRKY. PŘESTO SE PRO LETOŠEK ZDÁ, ŽE SE VĚCI ZAČÍNÁJÍ OBRACET K LEPŠÍMU – BYŤ POMALU A NEJISTĚ. DOBŘE TO VÍ I ŘÍDÍCÍ PARTNER PWC JIŘÍ MOSER.

147

PWC · CEO SURVEY 2024

Čeští CEO vidí výkon svých firem o něco optimističtěji než loni. Znamená to podle vás, že bude líp?

Věřil bych jim. Dlouhodobě se mi líbí korelace, kterou vykazuje graf důvěry v růst jejich výnosů s křivkou reálně doměřeného pohybu HDP. Kromě černé labutě v roce 2020 se opravdu hezky kopírují. Proto bych ten mírný posun oproti loňsku bral pozitivně a věřím, že bude znamenat i růst celé ekonomiky a její odrazení se ode dna, tedy od současné recese. Co je podle vás zásadní myšlenka, která z průzkumu vyplývá?

Několik let byla leitmotivem nejistota. Nejdřív pandemie, potom rozvrácené dodavatelské řetězce, následně energetická krize. To se odráželo jednak v celkové četnosti, ve které CEO uváděli, že se některé hrozby obávají. A potom šlo i o to, které konkrétní hrozby volili nejčastěji. Loni se například hodně báli inflace nebo nedostatku a cen energií. Skokový růst cen nebo strach z toho, že nebudete mít energii pro výrobu, jsou přitom dost extrémní obavy. Letos je proto dobré vidět, že tyto obavy opadly a na pomyslném žebříčku se nacházejí až kolem desátého místa. Naopak se na špičce vrátily předloňské obavy z nedostatku lidí nebo růstu mzdových nákladů...

Ano, a i to je podle mě pozitivní, protože to jsou růstové starosti. Předloni, když ředitelé odpovídali ještě před začátkem ruské invaze na Ukrajinu, měli právě myšlenky na to, jak se po dvou rozkymácených letech vrátit k růstu, a obávali se

toho, že vyprahlý trh práce ten růst bude brzdit. Podobný trend ukazuje i odpověď na otázku, v čem vidí šéfové příležitost pro růst: loni to bylo hlavně ve zvyšování cen a marží, tedy v podstatě v obraně proti inflaci, která ale dál roztáčela spirálu. Nyní to je vývoj nového výrobku nebo služeb, což je určitě pozitivní a kreativní trend.

**PWC PROVÁDĚLA  
CEO SURVEY  
UŽ POPATNÁCTÉ.  
V ČESKU SE DO NĚJ  
TENTOKRÁT  
ZAPOJILO 188 FIREM,  
GLOBÁLNĚ MĚL  
PRŮZKUM  
4290 RESPONDENTŮ.**

Přestože se CEO už inflace nebojí, stále z drtivé většiny očekávají, že bude za rok 2024 nad třemi procenty, tedy výš, než kam ji staví prognóza ČNB. A polovina respondentů očekává i pro letošek inflaci dokonce nad šesti procenty.

To je podle mě psychologická záležitost. Když několik let žijete v obavě z dvouciferné inflace, navíc v prostředí globálních politických rizik a ekonomické nejistoty, zní skoro jako zázrak, že by to zase mělo být kolem dvou procent. Zkrátka se těžko představuje, že se najednou vše vrátí do normálu. A to i přesto, že predikce centrálních bankéřů může být postavená na relevantních vstupech.

Nahoru ale naopak vyskočila geopolitická rizika a mezi skokany patří i obava z rychlosti technologických změn. Proč?

Průzkum probíhal pár týdnů po začátku krize v Izraeli, což se na tom určitě podepsalo. Za strachem z překotných technologických změn vidím aktuální výrazný nástup generativní umělé inteligence. Ta může představovat hrozbu hned v několika úrovních. Třeba v rovině, že ji vaše firma neumí kvůli technologické nevyspělosti dostatečně uchopit, nepodaří se jí využít potenciál tohoto nástroje a dostane se do konkurenční nevýhody. Další obava z technologií v čele s AI potom plyne přirozeně z toho, že jen málokdo si nyní do důsledku dovede uvědomit, jaké změny opravdu může přinést a jaké nové druhy rizik, například na poli kyberbezpečnosti, vyvstanou.

Když odhlédneme od CEO Survey, co firmy z vašeho pohledu momentálně nejvíc řeší?

Hodně skloňované je sousloví profitabilní růst. I když některé inflační tlaky slábnou, stále jsou tu ta vysoká mzdová očekávání od zaměstnanců, která činí celou rovnici velmi složitou. Zároveň jsme si během uplynulých let naplno uvědomili, jak zranitelná je česká ekonomika kvůli tomu, že je v přepočtu na jednotku HDP velmi energeticky náročná. To je také něco, co teď firmy na systémové úrovni řeší. I tady to ale, stejně jako respondenti letošního průzkumu, vidím mírně pozitivně. Je to impulz k tomu, abychom konečně začali víc přecházet na ekonomiku s vyšší přidanou hodnotou. **F**

# EKONOMIKA

Přes stále negativní výhledy na českou ekonomiku v následujícím roce očekává většina CEO (66 procent) růst výnosů svých firem. Také inflační očekávání se ve srovnání s předchozím rokem výrazně posunula optimistickým směrem. V roce 2023 vyhlížela většina CEO inflaci vyšší než pět procent. Pro rok 2024 se počet CEO předpokládajících inflaci nad pěti procenty snížil o polovinu.



**TOMÁŠ SALOMON**  
CEO, Česká spořitelna

Jako největší příležitost pro růst vidí čeští CEO vývoj nových produktů a služeb. Deklaruje to celá čtvrtina z nich – nejvíce od začátku tohoto výzkumu. To mi zní jako rajská hudba, obzvláště ve srovnání s předchozím rokem, kdy ředitelé viděli největší příležitost pro růst ve zdražování produktů a služeb. Věřím, že růst prostřednictvím inovací reprezentuje také odvahu čelit rizikům, jako jsou inflace, nedostatek zaměstnanců nebo vojenská agrese, které respondenti zmiňují. Jsou to vážná a relevantní rizika, a právě proto je pro jejich překonání tak důležitá odvaha. A nejen pro překonání těchto rizik, ale také pro transformaci české ekonomiky jako takové. Za Českou spořitelnu mohu slíbit, že nám odvaha pomáhat firmám a celému Česku k prosperitě ani letos chybět nebude!

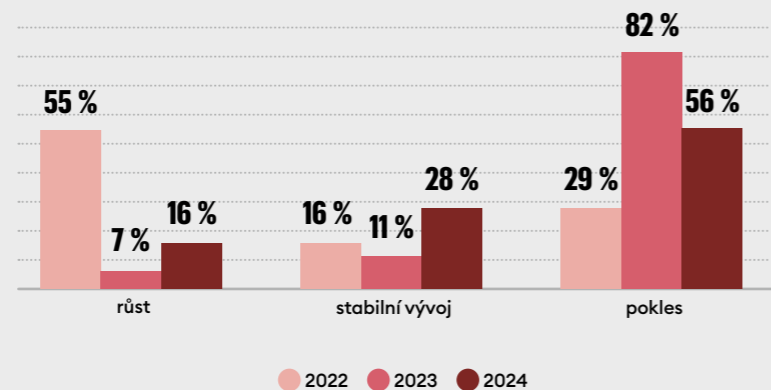


**MIROSLAV BRATRYCH**  
vedoucí partner, poradenství, Deals,  
PwC ČR

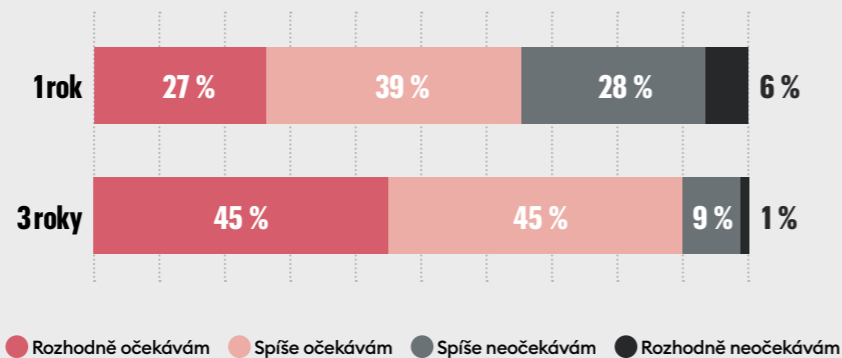
V podnikatelské sféře se nálada postupně zlepšuje a ředitelé podniků jsou ohledně následujících let opatrně optimističtí. CEO také předpokládají, že silným impulzem pro růst jejich společností budou inovace, které jako hlavního tahouna růstu jmenuje asi čtvrtina z nich. Vzrostl i podíl těch, pro které budou hlavním nástrojem pro růst společnosti fúze a akvizice, což by mohlo naznačovat kýžené oživení v oblasti, která v posledním roce či dvou spíše stagnovala. Zajímavé je, že pozitivní impuls očekávají ředitelé i ze zahraničních trhů, které jsou pro značnou část z nich klíčovým prostředkem pro růst.

# VÝHLED EKONOMIKY

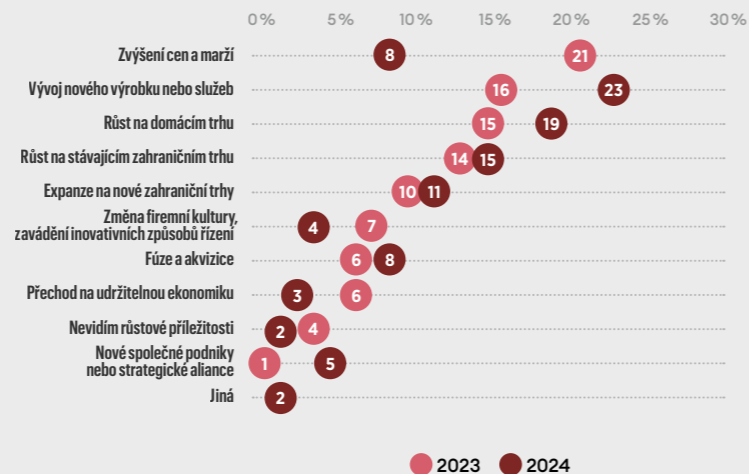
Odhadovaný vývoj české ekonomiky pro roky 2022 až 2024



Očekáváte růst výnosů vaší společnosti během následujících období?

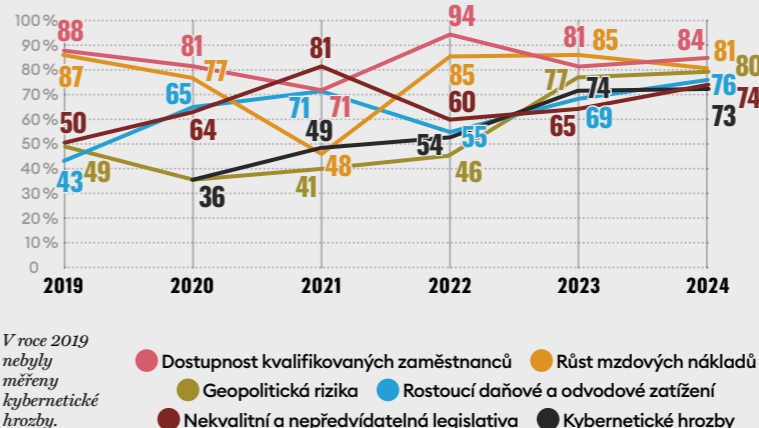


Kterou potenciální příležitost považujete za hlavní pro růst vaší společnosti v příštích dvanácti měsících?

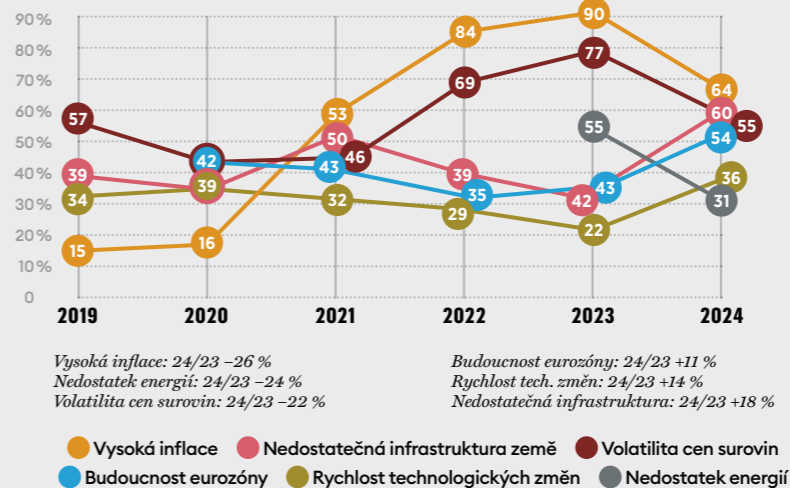


# RIZIKA A HROZBY

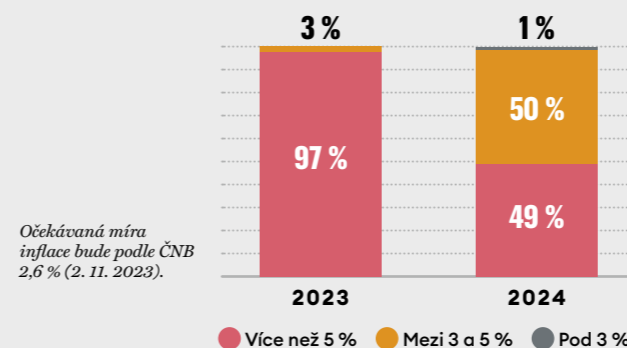
Vývoj vnímání vybraných rizik v čase



Největší meziroční rozdíly u sledovaných rizik



Očekávaná průměrná roční míra inflace v letech 2023 a 2024



# RIZIKA

Bez rizika podnikat nelze. Byznysové hrozby i obavy z nich se však v čase mění. Zatímco loni byla hlavním „strašákem“ inflace a ceny energií, teď ředitelé začínají stále víc trápit nepředvídatelná legislativa, geopolitická rizika, ale také kybernetické hrozby.



**MARTINA SEIDLOVÁ**  
daňová expertka, PwC ČR

Nepřekvapuje mě, že s konsolidačním balíčkem vzrostla obava z vyššího daňového zatížení a odvodů. Větší daňová zátěž se netýká pouze společností, kde vzrostla daň z příjmu o dvě procenta, ale také zaměstnanců zdaněním nepeněžních benefitů čerpaných nad hodnotu poloviny průměrné měsíční mzdy či snížením limitu pro progresivní zdanění. Konsolidační balíček byl schválen v prosinci, tedy nedal společnostem příliš času na aktualizaci mzdových a účetních systémů. Například aktualizace změněných DPH sazeb není záležitostí pár kliknutí.



**EVA ZAMRAZILOVÁ**  
viceguvernérka ČNB

Podnikatelé jsou možná zbytečně pesimističtí. Více než polovina z nich čeká pro rok 2024 pokles, jen šestnáct procent očekává růst. Oproti tomu ale analytici finančních trhů, jejichž znalosti o ekonomice jsou obvykle přesnější, čekají pro rok 2024 obnovení hospodářského růstu. V průměru očekávají růst ekonomiky přibližně o 1,4 procenta, minimální odhad je těsně pod jedním procentem, neoptimističtější odhad se blíží 2,5 procenta. Pesimismus podnikatelů odráží i inflační očekávání, která jsou proti analytikům podstatně vyšší.

**64%**

CEO se stále obává vysoké inflace. Tedy víc než polovina, ovšem oproti loňsku je to méně o celých 26 procent.

# BYZNYS ZA ČASŮ AI

UMĚLÁ INTELIGENCE PRONIKÁ DO NAŠICH ŽIVOTŮ A STEJNĚ TAK DO BYZNYSU. JAK VIDÍ JEJÍ BUDOUCNOST MEZI ČESKÝMI CEO I Z VLASTNÍ PERSPEKTIVY VEDOUcí PARTNER PRO TECHNOLOGICKÉ PORADENSTVÍ PWC PETR LOŽEK?

## CO ŘÍKAJÍ ČEŠTÍ CEO O AI

Aktuálně tu jsou dvě dominantní technologie. Tou první je cloud, který už velká většina firem v nějaké formě využívá, má u něj stanovenou vizi a vytyčenou cestu, jak k ní dojít. Technologií, jež je však nejvíce na vzestupu, je umělá inteligence, s níž jsou praktické zkušenosti zatím o poznání menší. Je to navíc propojený příběh, protože tyto dvě technologie se doplňují. Všichni významní poskytovatelé cloudu do svých služeb umělou inteligenci integrují. Očekávání od AI jsou vysoká, až obrovská. Teď jsme ovšem stále ve fázi, kdy si na inovace byznysových modelů ve větším měřítku a posouzení reálných přínosů budeme muset ještě chvíli počkat.

## NA CO SI DÁT POZOR

Největším limitem pro zavádění jsou společnosti samy, jejich kultura a ochota skutečně měnit zaběhnuté způsoby práce a inovovat. Důležité je nejen zaměstnance vzdělávat a technologii jim zprostředkovat, ale zároveň je k transformaci patřičně motivovat.

Dalším faktorem jsou data. Když chcete využívat AI dostatečně specificky pro svůj obor podnikání, musíte ji trénovat na historických datech a reálná data jí zprostředkovávat. To klade značný důraz na nutnost zajištění bezpečnosti těchto informací.

Je tu určitě i významná otázka důvěry v kvalitu modelů – na rozdíl od algoritmičtých rozhodovacích modelů v případě AI nikdy s úplnou jistotou nevíme, jak přesně se rozhoduje a jak interpretovat příčiny rozhodnutí. Ostatně vidíme, že společnosti typicky začínají s nasazováním AI v méně kritických oblastech a do procesů, které mohou přímo negativně ovlivňovat obchodní operace, reputaci společnosti nebo regulatorní povinnosti, se pustí až v pozdějším sledu.

## CO JE NA TOM NEJPŘEKVAPIVĚJŠÍ

Více než šedesát procent CEO, jak v Česku, tak celosvětově, očekává od generativní AI zvýšení efektivity zaměstnanců. Ale jen čtyřicet procent z nich si myslí, že to zároveň povede k vyšší ziskovosti. A dokonce jen 22 procent předpokládá, že díky zvýšení efektivity dojde ke snížení počtu zaměstnanců.

## KDE VIDÍM AI V PRAXI

Jako příklad uvedme finanční sektor. Většina českých bank má pilotní projekty jak pro obsluhu klientů, tak pro vnitřní provoz. V oblasti obsluhy se jedná zejména o zapojení AI do call center či chatbotů, v oblasti vnitřního provozu o další automatizaci backofficeových činností. Konkrétně může jít třeba o posuzování účelnosti položek hrazených z úvěrů ze stavebního spoření.

U nás v PwC jsme ve spolupráci s Open AI vyvinuli interní nástroj ChatPwC, který stále více využíváme. Poměrně daleko jsou například kolegové z daňového poradenství a advokátní kanceláře PwC Legal, kteří již ve velké míře používají specializovaný nástroj Harvey, natrénovaný specificky na právní a daňovou problematiku. Obecně jsem toho názoru, že v budoucnu místo plně generických modelů budeme stále více vidět AI modely specializované na konkrétní oblasti a vytrénované na specializovaných setech dat.

## CO AI ZMĚNÍ

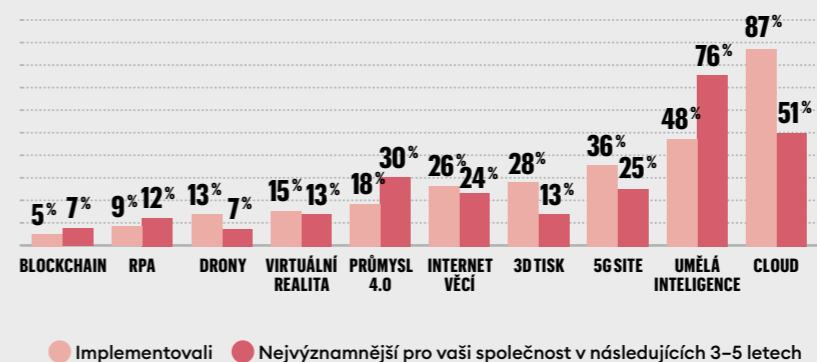
Zejména práci se znalostmi a generování psaných a grafických výstupů. AI umožní kvalitativně jiný způsob práce, méně náročný na lidský výkon a mnohem efektivnější. Už dnes můžete vytvářet řešerše rozsáhlých souborů informací nebo formulovat texty v rámci vteřin. Samozřejmě otázkou je, v jakém rozsahu budou pracovníci a vedení společnosti aktivní v zavádění AI inovací, které je budou připravovat o náplň vlastní práce nebo hodnotu pro společnost.

Petr Ložek, vedoucí partner pro technologické poradenství PwC ČR

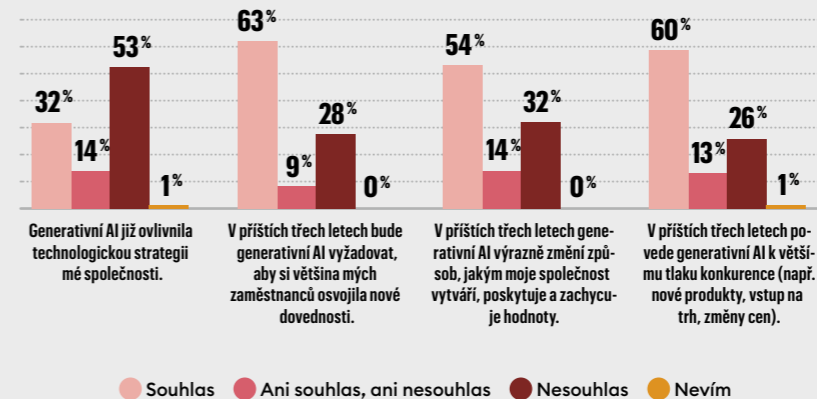


## TECHNOLOGIE A AI

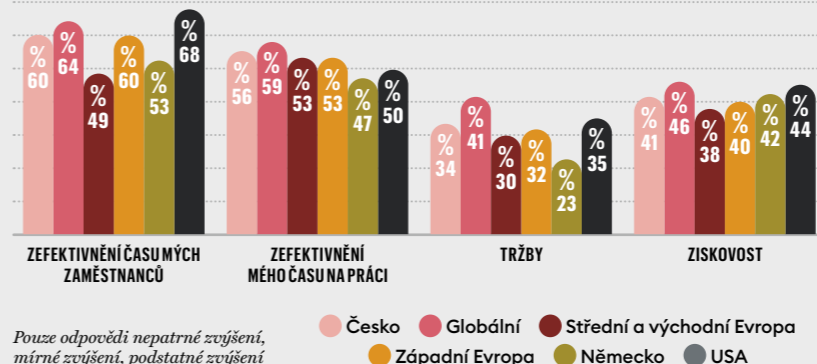
Které z níže uvedených technologií považujete za nejdůležitější pro svou společnost v následujících třech až pěti letech a které jste již alespoň částečně implementovali?



## Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními ohledně generativní AI?



## Do jaké míry dojde ve vaší společnosti v příštích dvanácti měsících ke zvýšení následujících položek v důsledku využití generativní AI?



Pouze odpovědi nepatrné zvýšení, mírné zvýšení, podstatné zvýšení

# UMĚLÁ INTELIGENCE

Jako hlavní výzvu využívání AI vidí ředitelé nároky na zaměstnance, aby si osvojili nové dovednosti – je o tom přesvědčeno 63 procent z nich. Zároveň však CEO věří (v Česku 60 procent), že jim AI pomůže zefektivnit čas na práci.



**TOMÁŠ KUČA**  
vedoucí partner, audit a řízení rizik, PwC ČR

Vedle bezpečnosti dat nebo dopadů na byznys plán je určitě potřeba už od počátku veškerých strategických firemních plánů na implementaci umělé inteligence brát v potaz i nedávno předběžně schválený evropský AI Act. Jedná se o první takto komplexní rámec na světě a jeho dopad na firmy včetně možných sankcí je opravdu velký, ať už produkty na bázi AI vyvíjíte, nebo je „jen“ využíváte. Je to zároveň příležitost: regulace bude ve světě určitě přibývat a dost možná bude AI Act kopírovat, bude tedy výhodou mít ve sladění legislativy a AI náskok.



**MICHAL MAREK**  
country manager, Microsoft

Na rok 2023 se bude pohlížet jako na rok, kdy jsme začali používat umělou inteligenci, prostě se tak nějak stala součástí našich životů. Není snad žádné schůzky s partnery a zákazníky, na které by se neprobírala strategie nasazení a využití umělé inteligence v nejbližších měsících, a to napříč soukromým i státním sektorem. Zároveň velmi živě diskutujeme o technologiích a jejich reálném dopadu na rozvoj společnosti, včetně bezpečnosti a neodmyslitelné roli jejich uživatelů. To je pro nás stěžejní.

**76%**  
CEO považuje AI za nejdůležitější technologii pro nejbližší budoucnost.