



Jiří Moser,  
řídící partner PwC

Miroslav Bratrych,  
vedoucí partner,  
poradenské služby PwC

# ŠÉFOVÉ V KRIZOVÉM MÓDU

CHCEŠ-LI BOHA ROZESMÁT, ŘEKNI MU O SVÝCH PLÁNECH. TAK BY SE DALY JEDNODUŠE SHRNOUŤ POSLEDNÍ ROKY A JEJICH VLIV NA SVĚT (NEJEN) BYZNYSU. SOTVA POVOLILA KORONAVIROVÁ PANDEMIE A S NÍ SPOJENÉ PROBLÉMY, SVĚTEM OTŘÁSLA VÁLKA NA UKRAJINĚ A JEJÍ DŮSLEDKY V PODOBĚ RAKETOVĚ ROSTOUCÍ INFLACE, HROZBY RECESE A DALŠÍCH NEJISTOT PŘI POHLEDU DO BUDOUCNOSTI. VŠECHNY TYTO FAKTORY SE ODRÁŽEJÍ I VE VÝSLEDCÍCH ČTRNÁCTÉHO ROČNÍKU PRŮZKUMU PWC CEO SURVEY 2023, JEHOŽ PARTNEREM JE FORBES. CO SI O SOUČASNÉ SITUACI A VÝZVÁCH S NÍ SPOJENÝCH MYSLÍ PARTNEŘI PWC JIŘÍ MOSER A MIROSLAV BRATRYCH?

ZUZANA KRAJÍČKOVÁ, FOTO: JAN RASCH

PwC už po třinácté zmapovalo byznysové obavy i naděje ředitelů významných českých firem v rámci svého CEO Survey. Co zásadního letos z průzkumu vyplynulo?

**Jiří Moser:** Výrazně narostly obavy z dalšího vývoje ekonomiky. A to i oproti předchozím dvěma rokům, ve kterých jsme zažívali pandemické lockdowny, nedostatek materiálů nebo vlastně už i výrazně rostoucí inflaci. Přesto loni i předloni věřilo v růst české ekonomiky pětadesát, respektive čtyřicet procent CEO. Letos je to jen sedm procent. Zároveň je ale pro CEO Survey typické, že ředitelé víc než ekonomice věří vlastním firmám. Byť i tady je letošní očekávaný růst výnosů u 64 procent ředitelů nejhorším výsledkem za deset let.

**Miroslav Bratrych:** V negativních výhledech se odráží, že krize v různé podobě trvá už příliš dlouho a lidé mají jen omezenou výdrž. Vláda v posledních letech často reagovala chaoticky, pomoc či podpora byly pofiderní a nakonec místo očekávaného oživení přišla válka a s ní prohloubení mnoha problémů. Situaci podle mne dobře ilustruje fakt, že pomocí, kterou by čeští CEO nejvíce ocenili, není ani regulace cen energií nebo kurzarbeit, ale vytvoření předvídatelného prostředí. Toho se jim totiž nedostává. Co vás na výsledcích osobně překvapilo?

**JM:** Například skutečnost, že ačkoli se firmy snaží hodně šetřit, jen menší část z nich plánuje propouštět. Pamatují si, jak bylo těžké kvalitní lidi nabrat a udržet, a nechtějí o ně přijít. A taky, že i v těžké situaci výrazně roste počet firem, které se snaží snižovat uhlíkovou stopu. A že za hlavní motivaci označuje většina z nich vlastní přesvědčení.

**MB:** Příjemným překvapením je, že neklesá počet společností, které mají v plánu akvizici jiné firmy a tento podíl zůstává na přibližně třiceti procentech. To znamená, že třetina firem si věří a má manažerskou a finanční kapacitu kupovat jiné firmy.

Co aktuálně považují čeští CEO za největší hrozbu pro jejich podnikání?

**JM:** Mezi největší skokany mezi riziky se řadí kybernetické hrozby, ty šly meziročně nahoru o sedmáct procentních bodů, což je opravdu hodně. Nejspíš i v souvislosti s válkou na Ukrajině a hybridními hrozbami v tomto ohledu začínáme dohánět svět. Zajímavé přitom je, jak se některé jiné hrozby relativizují. Těžko lze říci, že ubylo regulace, nekvalitní legislativy nebo korupce. Ale obava z nich ve stínu „hmhatelnějších“ hrozeb výrazně klesla.

**MB:** V minulých letech se hodně řešil nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a podobné „konjunkturní“ hrozby. Ty nikam nezmizely, jen se k nim přidaly další v čele s inflací a energiemi. To dohromady vytváří velký tlak na ziskovost firem. Je taky vidět, že celkově přibýlo odpovědí „obávám se“ napříč hrozbami. Tedy že CEO vnímají hrozby intenzivněji. Průzkum PwC CEO Survey běží i na mezinárodní úrovni. Kde vidíte největší rozdíly mezi českými a zahraničními CEO?

**JM:** Ptali jsme se, jak dlouho si šéfové myslí, že bude jejich firma životaschopná, pokud se nějak zásadně nezmění. Globálně si jen 59 procent šéfů myslí, že vydrží déle než deset let, v Česku je to výrazně víc, 68 procent. Spíše než že by byly ty české firmy na budoucnost lépe připravené, za tím asi vidím skutečnost, že tady za posledních třicet let máme zkušenost jen s jednou výraznější krizí, a ani ta nevedla k nějakým rozsáhlým krachům či bankrotům. Přitom tlak na výrazné změny v byznys modelech firem tady podle mne naopak určitě je. Ať už s přechodem automotive na elektromobilitu, nebo třeba v souvislosti s energetickou náročností tuzemského průmyslu.

**MB:** V reakci na geopolitická rizika je nejen u globální skupiny respondentů, ale i u vzorku z Evropské unie nebo Německa, vidět větší aktivita v přijímaných opatřeních. A zdá se mi

také, že Češi více preferují „quick fixes“, zatímco celkově na to jdou ředitelé strategičtěji a častěji preferují komplexnější řešení jako diverzifikaci portfolia produktů a služeb nebo expanze na jiné trhy. Pro mnoho českých ředitelů jsou aktuální hrozby jako tlak na cash flow něčím novým, v uplynulé dekádě se s tím nesetkali. Proto je určitě namísto to nepodcenit, dobře situaci analyzovat a třeba si i nechat poradit.

Vidíte ve výsledcích průzkumu i nějaké pozitivní signály?

**JM:** I když jsme na desetiletém minimu, tak pořád hodně ředitelů předpokládá, že jejich firma poroste. Aktuální rizika si uvědomují, ale věří si, že je urídí. Když se ptáme na konkrétnější kroky a opatření, tak je v odpovědích patrná vysoká aktivita. Nikdo nesedí s rukama v klíně a nečeká, že za něj situaci vyřeší někdo jiný.

**MB:** Dvě třetiny firem už aktuálně snižují náklady nebo na tom pracují. To je dobrá výchozí pozice. Zvyšování cen je totiž spíše nutná reakce na nákladové tlaky, ale není jisté, jestli ve výsledku povede k ziskovosti. Snižování nákladů je v tomto pohledu mnohem efektivnější.

Kudy podle vás vede cesta z krize?

**JM:** V dlouhodobém hledisku to závisí na tom, do jaké míry se povede transformovat českou ekonomiku na znalostní. To je hodně komplexní a souvisí s tím podle mne i další faktory od důchodové reformy přes školský až třeba po realitní trh. Tím se zvýší celková odolnost a stávající i budoucí krize bude daleko snazší řešit.

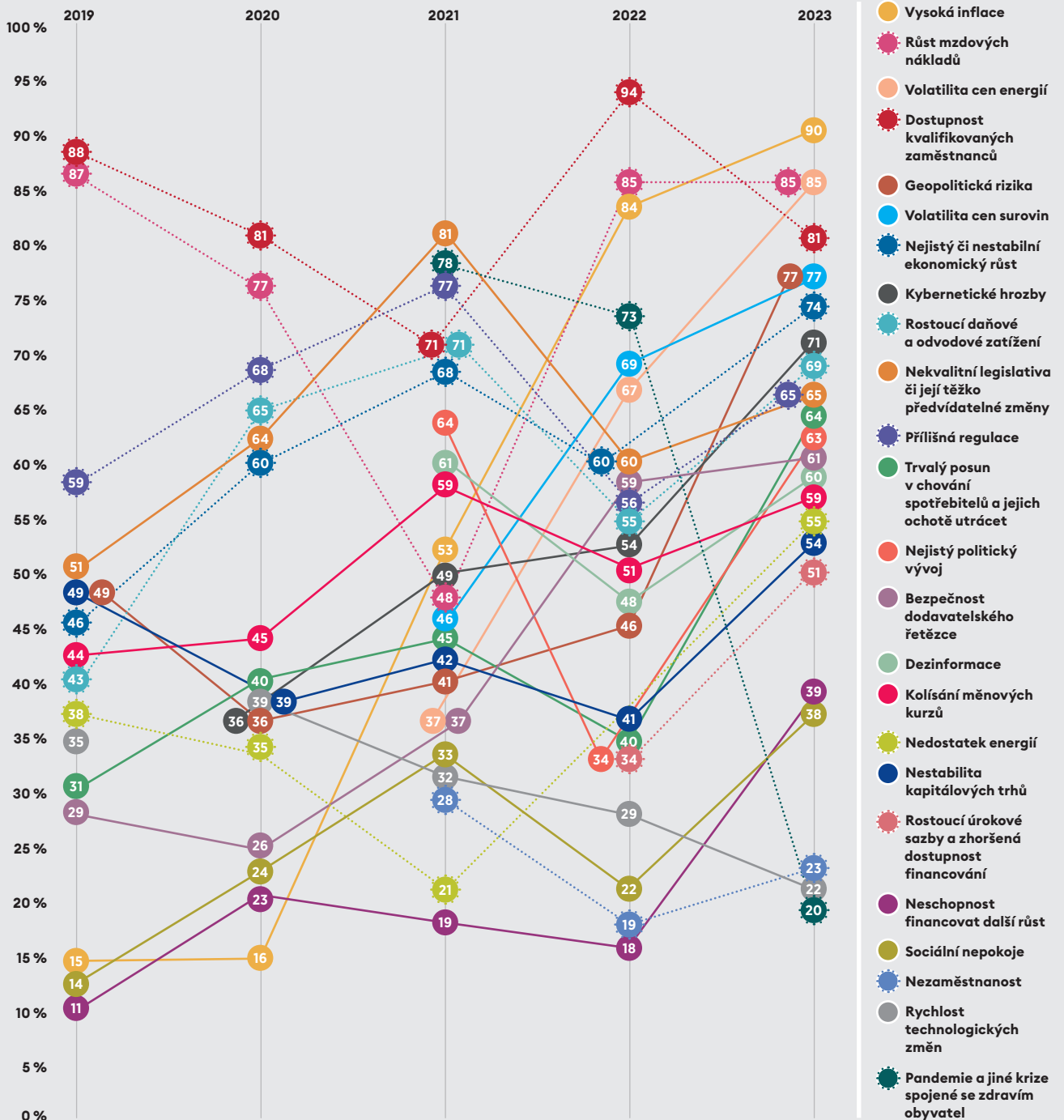
**MB:** V krátkodobém pohledu půjde jednoznačně o stabilizaci a následně snížení inflace. K tomu by mělo přispět, když dostaneme náklady za energie a vstupy pod kontrolu. Hodně důležité bude rychle nastartovat růst a vzbudit pozitivní očekávání celé společnosti. Čím kratší dobu budou lidé pocítovat dopady krize, tím spíše se vyhneme projevům sociálního napětí, které řešení krize rozhodně neprospějí. 📌

# RIZIKA A HROZBY

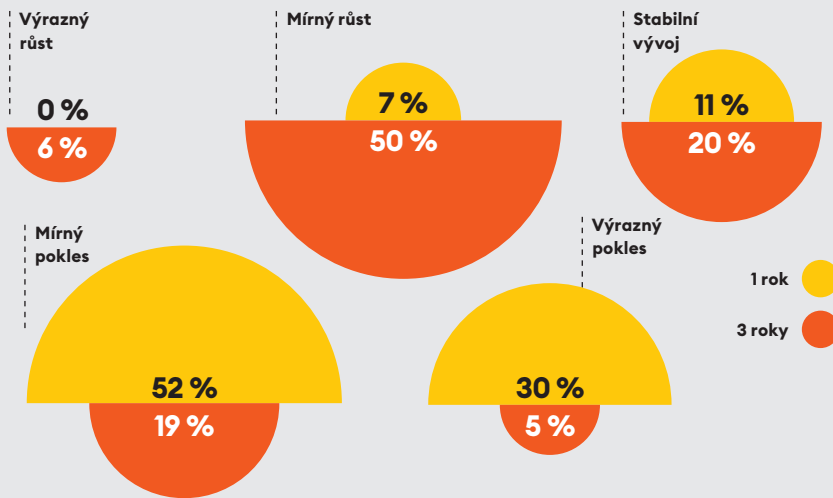
ZUZANA KRAJÍČKOVÁ, GRAFIKA: PAVEL NOVÁK

Zatímco v loňském roce ředitele českých firem nejvíc trápil nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, letos za největší hrozbu pro své podnikání považují vysokou inflaci. Také další byznysová rizika následující v těsném závěsu za rostoucí inflací souvisejí s dopady války na Ukrajině – pomyslnou druhou příčku pro letošek obsadila shodně obava z rozkolísaných cen energií a růstu mzdových nákladů. (Ne)dostupnost pracovních sil ovšem stále intenzivně řeší 81 procent CEO. Čeho dalšího se obávají?

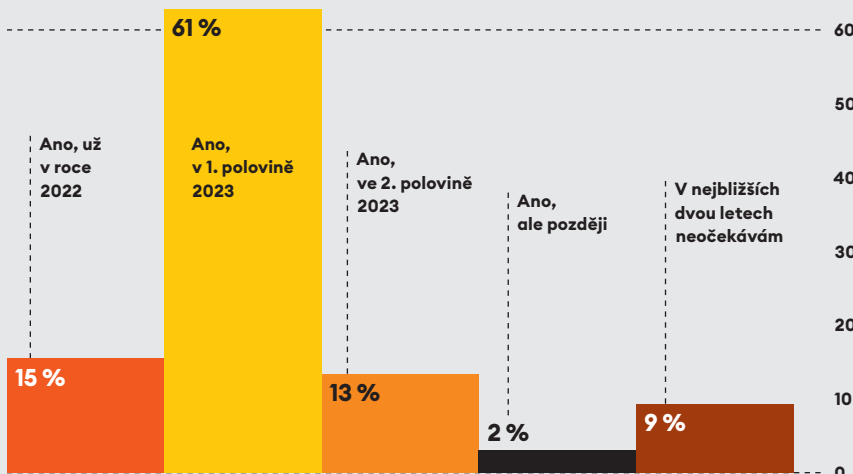
KTERÁ BYZNYSOVÁ RIZIKA A HROZBY ČESKÉ CEO NEJVÍC TRÁPÍ A JAK SE MĚNILO JEJICH VNÍMÁNÍ V POSLEDNÍCH PĚTI LETECH?



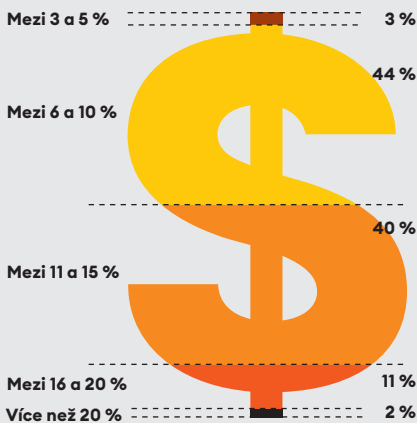
## JAKÝ OČEKÁVÁTE VÝVOJ ČESKÉ EKONOMIKY V NÁSLEDUJÍCÍCH OBDOBÍCH?



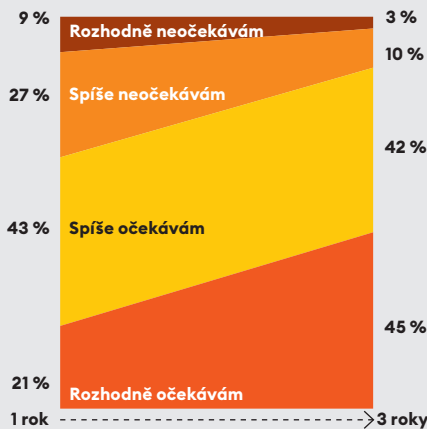
## OČEKÁVÁTE PŘÍCHOD RECESE? (za recesi považujeme alespoň dva mezičtvrtletní poklesy HDP za sebou)



## JAKOU OČEKÁVÁTE PRŮMĚRNOU ROČNÍ MÍRU INFLACE V ROCE 2023?



## OČEKÁVÁTE RŮST VÝNOSŮ VAŠÍ SPOLEČNOSTI BĚHEM NÁSLEDUJÍCÍCH OBDOBÍ?



# VÝHLED EKONOMIKY

Recese hlasitě klepe na dveře – její příchod už v první polovině letošního roku „slyší“ 61 procent oslovených českých CEO. Přesto 64 procent z nich věří v růst vlastní firmy v letošním roce, a dokonce 45 procent v následujících třech letech.



**TOMÁŠ SALOMON**  
generální ředitel, Česká spořitelna

Lídři byznysu v průzkumu věští recesi a pokles růstu a upozorňují na mnoho relevantních rizik válkou počínaje a inflací konče. Nechci tato vážná rizika zlehčovat, ale myslím, že jedno z nejdůležitějších mezi nimi chybí. Je to riziko naší trudomyslnosti a pesimismu. Na krize a nečekané výzvy, které nás aktuálně stíhají, se přece lze dívat i jako na změny, které nás všechny posouvají dál. Myslím, že je to zdravý přístup k životu i byznysu. Jak říkají Britové – keep calm and carry on, čeká nás dobrodružný rok. Držím Česku palce!



**TOMÁŠ KUČA**  
vedoucí partner Assurance, PwC ČR

Obava z rizik spojených s inflací je logická, ale lze předpokládat, že odezní ve chvíli, kdy inflace klesne zpět na obvyklé hodnoty. Jinak je to s meziročním nárůstem obavy z kyberbezpečnosti o sedmáct procent. Tam se riziko v čase průběžně zvyšuje a toto číslo odráží spíš přibývající počet ředitelů, kteří si ho uvědomují. Jako zodpovědné se proto jeví, že 33 procent českých ředitelů plánuje zvýšit investice do kyberbezpečnosti v reakci na stoupající geopolitická rizika. I tady se ale hodí dodat, že průměr EU je 48 procent, a v Německu to plánuje dokonce sedmdesát procent ředitelů.



# NÁKLADY, INVESTICE, ZISKY

Ceny energií a dalších výrobních vstupů rostou, stejně tak ceny výrobků a služeb, a tento trend bude v letošním roce pokračovat, jsou přesvědčeni čeští ředitelé. Dobrá zpráva? I tak plánují investovat do rozvoje svého podnikání.



**MARTIN JAHN**  
člen představenstva Škoda Auto

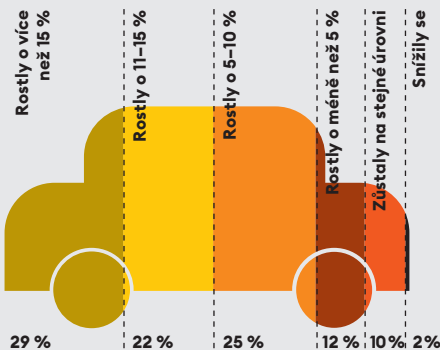
V loňském roce investovala Škoda Auto zejména do vývoje nových produktů a souvisejícího hmotného majetku (např. investice realizované v závodě v Indii a do modelů, např. Kodiaq a nástupce modelu Superb) a také do infrastruktury. Společnost rovněž investovala do konsolidace vlastnictví ochranných známek. Abychom udrželi krok s dobou a konkurencí, soustředujeme nyní tok investic směrem k zajištění budoucnosti. Mezi lety 2022 a 2026 tak investujeme 5,6 miliardy eur do rozvoje elektromobility a 700 milionů eur do digitalizace. Do roku 2026 vyrobíme další tři nové elektrovozy a naším cílem je rovněž dosažení více než sedmdesátiprocentního podílu vyrobených elektromobilů v celkovém objemu vyrobených vozů v roce 2030.



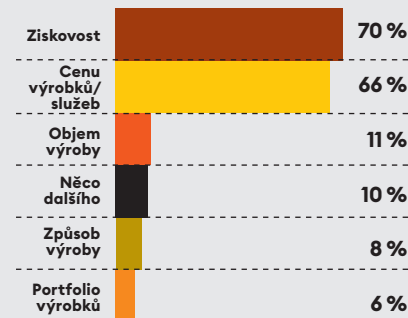
**PETR LOŽEK**  
vedoucí partner Consulting, PwC ČR

Česko se spolu s Německem vymyká ostatním zemím a regionům, co se týče sebevědomí v odolnosti firem. V obou zemích věří vysoké procento ředitelů, že jejich společnost přežije v současné podobě deset a více let. Když se podíváme dál a na podrobnější rozpad, tak vidíme, že v obou těchto zemích jsou v plánech na prvních místech investice do automatizace a technologií v čele s cloudem a umělou inteligencí. U českých firem už je ale vidět v porovnání s Němci nižší celková míra zapojení ředitelů do technologického rozvoje. Pravděpodobně kvůli přetrvávající výhodě v levnější pracovní síle nejsou zdejší firmy do transformace takovou měrou tlačeny.

## JAK SE V PRŮMĚRU MEZIROČNĚ ZMĚNILY CENY VAŠICH PRODUKTŮ A SLUŽEB?

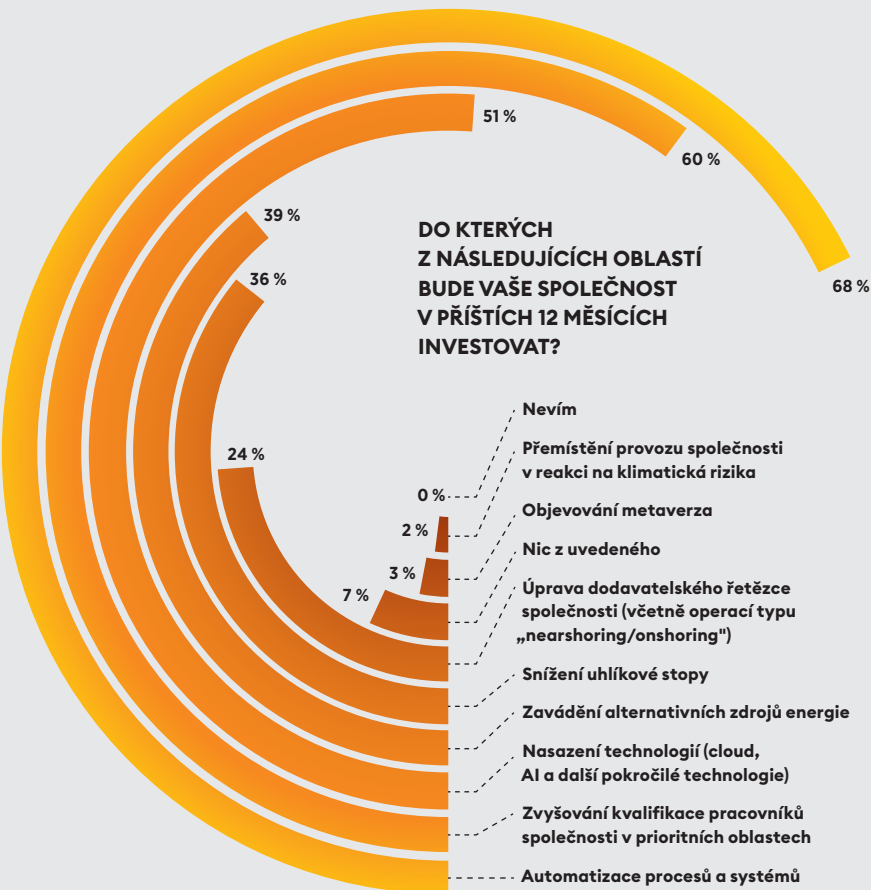


## CO VŠECHNO VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI BEZPROSTŘEDNĚ A VÝRAZNĚ OVLIVŇUJÍ AKTUÁLNÍ CENY A DOSTUPNOST ENERGIÍ?



# 78 %

CEO UVÁDÍ, ŽE CENY VSTUPŮ PRO JEJICH PODNIKÁNÍ BUDOU V NADCHÁZEJÍCÍCH 12 MĚSÍCÍCH RŮST.

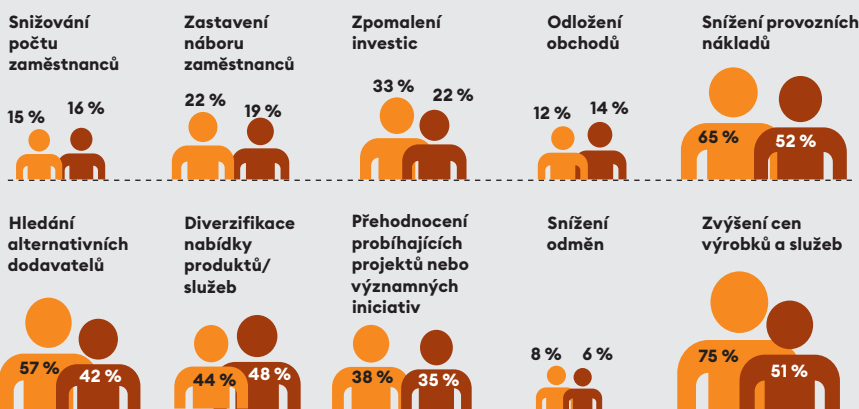


## JAK DOBŘE PODLE VÁS ZVLÁDÁ ČESKÁ VLÁDA NÁSLEDUJÍCÍ PROBLÉMY?

	Nárůst cen energií	(Ne)dostatek plynu	Ceny pohonných hmot	Regulace spotřeby energií (např. možnost snížení teploty vytápění)	Uprchlícká krize
Rozhodně dobře	5 %	24 %	7 %	4 %	31 %
Spíše dobře	20 %	36 %	20 %	25 %	47 %
Ani dobře, ani špatně	20 %	20 %	37 %	27 %	9 %
Spíše špatně	30 %	13 %	20 %	30 %	10 %
Rozhodně špatně	25 %	7 %	16 %	16 %	3 %

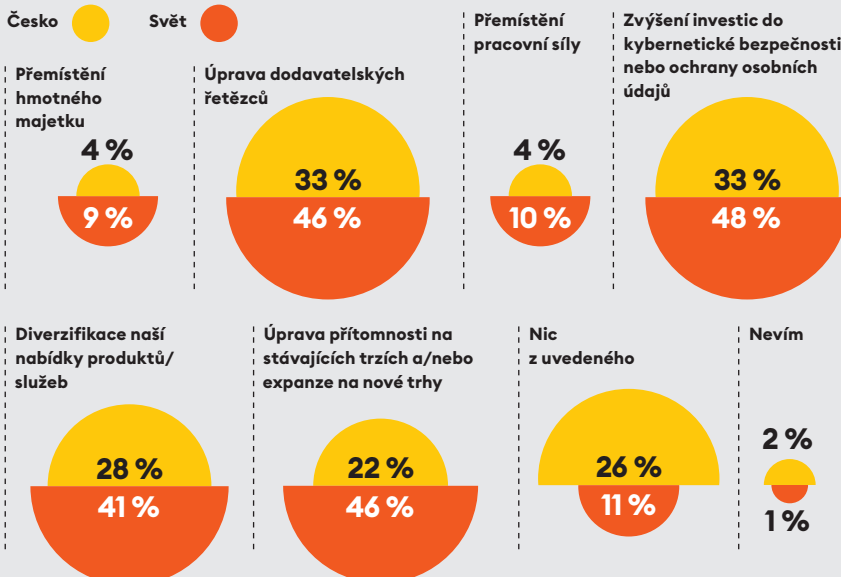
## KTERÁ Z NÁSLEDUJÍCÍCH OPATŘENÍ ZVAŽUJE VYUŽÍT VAŠE SPOLEČNOST KE ZMÍRNĚNÍ POTENCIÁLNÍCH EKONOMICKÝCH PROBLÉMŮ V PŘÍŠTÍCH 12 MĚSÍCÍCH?

Česko ● Svět ●



## KTERÁ Z NÁSLEDUJÍCÍCH OPATŘENÍ ZVAŽUJE VAŠE SPOLEČNOST KE ZMÍRNĚNÍ RIZIK SPOJENÝCH S GEOPOLITICKÝMI KONFLIKTY V PŘÍŠTÍCH 12 MĚSÍCÍCH?

Česko ● Svět ●



## ČESKO VS. SVĚT

Proti rostoucím rizikům a hrozbám nejen pro podnikání je potřeba se aktivně bránit. Jaké vysvědčení dali čeští CEO vládě ve zvládnání aktuálních problémů a jak se oni sami vůči nim plánují obrnit? A jak jsme na tom v porovnání se světem?



### ZUZANA CERALOVÁ PETROFOVÁ majitelka, Petrof

Z průzkumu je vidět, že většina firem je velmi flexibilních a jsou zvyklí si v těžké době poradit sami. My v Petrofu to děláme stejně. Snažíme se rozložit rizika a využít příležitosti. Loni jsme ze dne na den přišli o stabilní prodeje do Ruska a na Ukrajinu, kvůli covidu v Číně jsme tam loni prodali o polovinu pian méně než obvykle. Místo toho ale posilujeme pozici v Evropě, Japonsku, Americe a na Středním východě. Také získáváme řadu zakázek na vybavení náročných interiérů v ČR a zvedli jsme kapacity naší dřevovýroby a lakovny. Ani my jsme se nevyhnuli zvýšení cen našich výrobků z důvodu vysokých cen energií a materiálů, zaměstnance jsme nepropouštěli (až na výjimky) a nehodláme to dělat. Naopak hledáme některé profese. Jsme v řešení projektu změn starých technologií za nové kvůli energetickým úsporám. Posilujeme obchod a marketing.

# 41%

CEO by jako největší pomoc od státu ocenilo vytvoření předvídatelného prostředí.



### MARTIN DIVIŠ vedoucí partner Tax, Legal & People, PwC ČR

Je celkem pochopitelné, že ředitelé by od státu spíše než konkrétní pomoc chtěli vytvoření stabilního a předvídatelného prostředí pro podnikání. To je totiž něco, čeho se jim v posledních letech akutně nedostává. Nejnovějším příkladem nepředvídatelnosti je tzv. windfall tax. Její konkrétní česká podoba jde v mnohém, zejména v samotné výši zdanění nebo v okruhu subjektů, na které dopadá, nad dohodnutý evropský rámec. Velmi složitá a nepřehledná potom jsou zejména kritéria druhu činností a jejich podílu na celkovém obrátu, podle kterých se podniky k této dani kvalifikují.