



Crunch time III

Průvodce kognitivními technologiemi pro CFO

Obsah

01	Vzestup chytrých strojů	04
02	Kognitivní technologie ve financích	06
03	Kognitivní technologie mění způsob práce financí	08
	Odpovídání na dotazy	09
	Přesvědčování	10
	Porovnávání	11
	Upozorňování	12
	Vytváření úsudků	13
	Učení se	14
	Rozhodování	15
04	Kde začít	17
05	Jsme tu pro vás	18

Kognitivní

je:

Test

- ☐ A velký hit blízké budoucnosti
- ☐ B slovo, které se používá až příliš často
- ☐ C budoucnost financí
- ☐ D všechno výše uvedené

Vyhodnocení

Správná odpověď je „D“. Slovo „kognitivní“ se možná nadužívá, ale přesto přináší významné příležitosti pro finance. Již dnes.



01

02

03

04

05

Vzestup chytrých strojů



01

Stroje jsou kolem nás už po staletí, ale teprve v posledních několika desetiletích začaly disponovat něčím, čemu říkáme „intelligence“. Tyto chytré stroje pohání počítačový kód, nazývaný „kognitivní technologie“, který by mohl být hnací silou i vašeho byznysu.

Kognitivní technologie dělají věci podobně, jako je vykonávají lidé. Prokousávají se daty, plní úkoly a odevzdávají reporty. Analyzují, poslouchají, čtou, interpretují a mluví. Ty nejchytrější se mohou také učit. S dostatečným množstvím dat a výpočetní kapacity mohou kognitivní technologie dělat téměř všechno, co dělají lidé – kromě prožívání emocí.

Velká část kognitivních inovací souvisí

s Mooreovým zákonem.¹ S tím, jak se náklady na výpočetní výkon téměř každé dva roky o polovinu snižují, množství vytvářených a zpracovávaných dat se zdvojnásobuje, což je zásadním palivem pro „druhý věk strojů“.

Díky exponenciálnímu růstu dat a paměťové i výpočetní kapacity v dnešním digitálním světě jsou dnes chytré stroje dost rychlé na to, aby byly zároveň praktické a nákladově efektivní.

Kognitivní nástroje umí analyzovat desítky

komplexních finančních modelů za několik minut, zatímco člověk může s jedním modelem bojovat i týden. Umí najít jedinou odchylku v miliardě transakcí, aniž by se zapotily, což by člověk nikdy nedokázal.

V auditech mohou kognitivní nástroje eliminovat rizika spojená s výběrem vzorků. Se svou enormní výpočetní kapacitou se dají použít na auditování doslova všeho.

Chytré stroje jsou na vzestupu všude. Vidíme je u obsluhy zákazníků, ve vývoji produktů, výrobě i v operativě. Pracují v právních odděleních i HR. A začínají přetvářet finance.

02

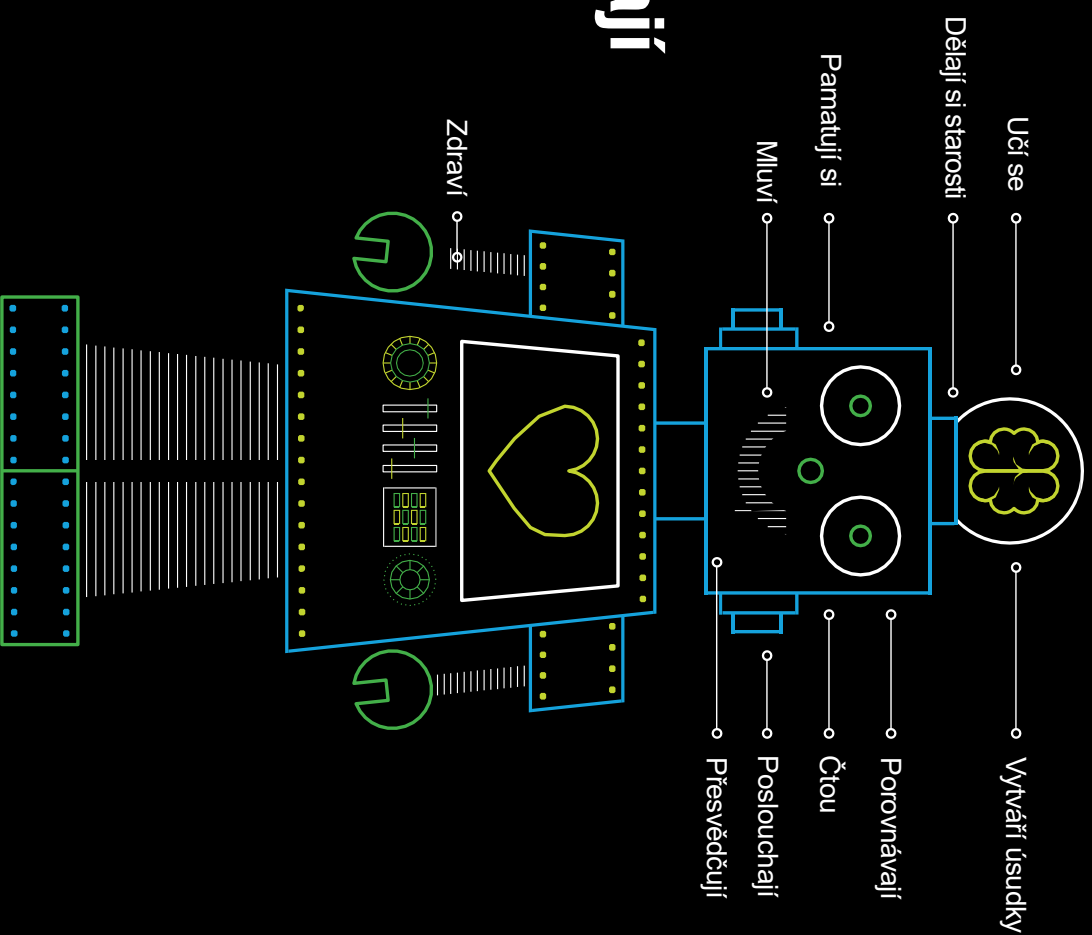
03

04

05

Co vlastně lidé ve financích dělají

Chytré stroje již doplňují a rozšiřují lidské aktivity ve financích. Za několik let budou ještě schopnější.



01

02

03

04

05

Kognitivní technologie ve financích

S chytrými stroji se v našem životě setkáváme každý den. Od používání navigace v chytrém telefonu po hudební playlisty či osobní fitness a další. Kognitivní budoucnost se už zcela jasně dostala ke spotřebitelům.

V byznysu k tomu dochází také. Mezi prvními byla výroba a oblast kontaktu se zákazníkem, ale netrvalo dlouho a přidaly se i další funkce. Vyberte si jakékoli odvětví a pravděpodobně najdete stovky způsobů, kterými kognitivní technologie rozšiřují nebo nahrazují lidskou činnost.

Tyto technologie zahrnují strojové učení, neurální sítě, zpracování přirozeného jazyka, kritériální zpracování dat (rules engines), robotickou automatizaci procesů a nespočet jejích kombinací.

Mnoho finančních ředitelů a manažerů zatím zůstává stranou. Jsou skeptičtí k tomu, že by kognitivní technologie mohly zásadně zlepšit výkonnost finanční funkce jejich podniku.

V našem posledním čtvrtletním průzkumu pouze 42 % respondentů z řad finančních ředitelů a manažerů uvedlo, že jejich týmy jsou s těmito novými technologiemi obeznámeny.² A mnoho finančních ředitelů, kteří si nejsou jisti přínosy těchto technologií, se místo toho zaměřuje na osvědčenější způsoby zlepšování nákladovosti a efektivity, jako je například optimalizace využívání center sdílených služeb.

Mnoho finančních ředitelů a manažerů zaneprázdněných každodenními výzvami fungování financí – jako jsou správa dat, fragmentované systémy, manuální procesy a reconciliace – má málo času na to si představit, jaké výhody může kognitivní budoucnost přinést. A naopak, perspektivně a inovativně uvažující finanční manažeři dnes tuto budoucnost zkoumají.

Co finanční ředitelé říkají o rozvíjejících se technologiích

CFO Signals, náš čtvrtletní globální průzkum, se nedávno ptal finančních ředitelů na přijímání digitálních technologií. Sdělili, že jejich finanční oddělení jsou v raných fázích zavádění těchto technologií do praxe. Nejčastěji uváděné byly robotická automatizace procesů a cloud. Asi třetina finančních ředitelů sdělila, že už jsou dále než v pilotní fázi digitálních projektů s cílem transformace svých finančních funkcí, a 11 % odpovědělo, že již dosáhli přínosů, které očekávali.³



01

02

03

04

05

Kognitivní nástroje v praxi dnešních finančních organizací

V oblasti financí je na vzestupu pět kognitivních nástrojů, přičemž každý z nich může být používán samostatně nebo v kombinaci s ostatními



Strojové učení

Strojové učení je schopnost počítačových systémů samostatně zlepšovat svůj vlastní výkon prostřednictvím vystavení datům, výsledkům a zpětné vazbě. Strojové učení může objevit vzorce ve velkých objemech dat a interpretovat jejich význam.



Robotická kognitivní automatizace

Robotická kognitivní automatizace je automatizace rutinních úkolů založená na pravidlech a kombinovaná s analýzou nestrukturovaných dat a schopnostmi napodobovat lidské učení a rozhodování.



Zpracování přirozeného jazyka (NLP)

Zpracování přirozeného jazyka (NLP) je schopnost počítačových systémů dešifrovat a porozumět textu s cílem interakce s lidmi prostřednictvím individualizovaných informací a služeb. NLP bere nestrukturovaná data a přetváří je na data strukturovaná, která pak využívají další nástroje.



Generování přirozeného jazyka (NLG)

Generování přirozeného jazyka (NLG) je automatizační technologie, která vytváří popisné texty a komentáře ze strukturovaných dat, např. komentáře doprovázející měsíční balíček manažerského reportingu.



Rozpoznávání řeči

Rozpoznávání řeči je schopnost přesně přepsat lidskou řeč a porozumět jí.



01

02

03

04

05

Kognitivní technologie mění způsob práce finančních funkcí podniků

Kognitivní technologie jsou přijímány v různých oblastech byznysu, což inspiruje finance, aby se o tyto technologie začaly zajímat, experimentovat s nimi a zjišťovat, jak je používat. Citem, stejně jako u jakékoli jiné iniciativy týkající se finančních technologií, je vytvořit efektivnější, důvěryhodnou a kontrolovanou finanční funkci.

Je důležité si pamatovat, že žádná z těchto technologií nefunguje sama o sobě. Bez cloud computingu neexistuje žádný internet věcí ani blockchain. Bez pokročilé analýtky není žádné kognitivní hledání vzorců. Technologie staví jedna na druhé.

A co dohromady vytvářejí? Rychlejší a lepší cesty jak zvládnout práci.

Na následujících stránkách naleznete několik medailonků přibližujících v současné době dostupné technologie, které společnosti začínají testovat a používat. Jsou to krátké příběhy založené na našich zkušenostech, které jsme získali v mnoha finančních organizacích.

Všechny tyto medailonky spojuje jedno téma: Mnoho finančních organizací věnuje více a více zdrojů – finančních i lidských – na nasazení nových kognitivních technologií, které se začínají v současné době rozvíjet.



01

02

03

04

05

Odpovídání na dotazy



Michal Finanční plánování a analýza

Michal byl všemi oblíbený analytik. Dělal divy v reportingu výsledků a vypadalo to, že vždy ví, co finanční ředitel chce. Pak přišla Cindi.

Cindi je chatbot pro finanční oddělení, jenž zvládá 80 % otázek, které dříve vyřizoval Michal. Cindi zastřešuje nástroje finanční analýzy a plánování založené na cloudovém řešení a během několika sekund vyřídí to, co Michalovi trvalo hodiny. A nedělá chyby.

Druhy otázek, na které Cindi odpovídá, jsou známé každému finančnímu manažerovi či řediteli. *Jaká je cenová elasticita poptávky na klíčových trzích? Kde potřebuje měnové riziko okamžitý hedging? Které obchodní jednotky pravděpodobně nesplní plán? Jaké jsou mé prodeje v asijsko-pacifickém regionu oproti rozpočtu v aktuálním finančním roce?*

Jaký je celoroční výhled prodejeů oproti rozpočtu? Která oddělení utrácí oproti plánu více nebo méně a v které nákladové kategorii?

Ale místo hledání v tabulkách Cindi odpovídá přirozeným jazykem, schématy a grafy. Je to jako specializovaná finanční verze softwaru pro rozpoznání hlasu Alexa od Amazonu nebo Siri® od Apple – a je to skutečné.

Dnes Michal tráví svůj čas prací na zlepšování výkonnosti podniku, ne jen reportováním. Místo toho, aby se musel prokousávat horami dat, přemýšlí nad kroky, které by vedly ke snížení nákladů u oddělení utrácějících příliš, a setkává se s kolegy z Treasury, aby probrali strategie zajištění měnového rizika. To jsou změny, které jeho finanční manažer uvítá.



01

02

03

04

05

Přesvědčování



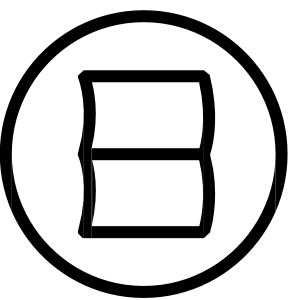
01

02

03

04

05



Dominika vztahy s investory

Pokud jde o vztahy s investory, mají společností komplexní potřeby zahrnující například řízení, reporting a komunikaci směrem k analytikům. Kognitivní technologie mohou pomoci v každé z těchto oblastí. Proto Dominika loni iniciovala pilotní projekt generování přirozeného jazyka (NLG). Byla pod tlakem v rámci snižování nákladů a chtěla automatizovat jak vytváření přípravných materiálů na konferenční hovory, tak prezentací pro analytiky – činnosti, které jsou nudné, opakují se a čtvrtletí co čtvrtletí, rok co rok berou čas jejímu týmu.

Organizace, kde Dominika pracuje, vytvářela přípravné materiály na tyto konferenční hovory postaru, psaly se a přepisovaly pod velkým časovým tlakem a příliš málo analytiků zpracovávalo příliš mnoho dat. Nyní generuje základní transkript jedním kliknutím,

což umožňuje, aby se její lidé mohli soustředit spíše na pochopení hlubších souvislostí výsledků či přípravu komentářů, které zajímají analytiky a investory.

Tyto postupy se rozšířily napříč finančním oddělením jejího podniku. Analytici v jiných funkcích testují nástroje pro vylepšení manažerského reportingu automatizovanými komentáři. Lidé byznysu dostanou potřebné informace do několika hodin, nikoliv v rámci dnu. A finanční funkce plní své úkoly v potřebném rozsahu s menší zátěží než dříve.

Porovnávání



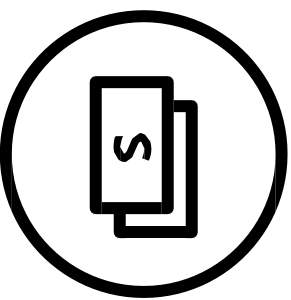
01

02

03

04

05



Tomáš Závazky

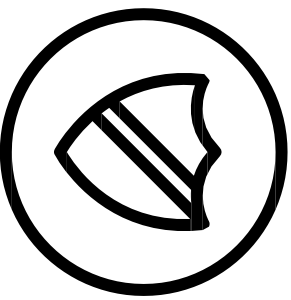
Před třemi lety dosáhl Tomáš a jeho dvacetičlenný tým v centru sdílených služeb rekordních hodnot v efektivitě zpracování závazků. Manuálně zpracovávali desítky tisíc dodavatelských faktur a s velkou pečivostí přiřazovali faktury k objednávkám a příjmovým dokladům. Snažili se ze všech sil zajistit, aby dodavatelé dostali zaplacenou správně a včas.

Jako další krok přidá společnost k používaným technologiím strojové učení, takže systém na řízení závazků se naučí rozpoznávat prioritní faktury, eliminovat duplicitní platby a odhalovat podvodné nákupní chování. A pro těch 10 % závazkových transakcí, které vyžadují zapojení člověka, zaplatí pánbůh za lidi.

Před dvěma měsíci Tomášova společnost zlepšila proces řízení závazků s pomocí kognitivní automatizace. Fyzické faktury se skenují a jsou elektronicky převedeny do šablon na zpracování závazků, přičemž lidská ruka se dotkne jen mála z nich.

Zvýšila se přesnost a náklady na řízení závazků se snížily o více než 30 %. Tomáš byl povýšen a dostal za úkol dohlížet na proces řízení a analýzy závazků, s počítačným cílem pochopit oblasti, kde se nadměrně utrácí.

Upozorňování



Jana Řízení rizika

Většina stakeholderů očekává, že jejich finanční manažeři budou řídit nespočetné množství rizik, která by mohla mít dopad na provoz a finanční výsledky. To je role, kterou Jana chápe. Její tým našel brzy zavedl prediktivní a vizualizační analytické nástroje, které automatizují sběr, agregaci a analýzu dat v rámci systémů organizace i mimo ně.

V současné době má již Janin tým položeny základy v oblasti skenování finančních transakcí a systému pro detekci výjimek či anomálií. To vše je navíc rozšířeno o prediktivní analytiku, strojové učení a generování přirozeného jazyka. Tyto nástroje pomáhají detekovat rizika v reálném čase, informují dotčené strany a doporučují způsoby, jak problémům čelit.

Jana dostane hlášení vždy, když jsou identifikována potenciální rizika – jako například transakce od dodavatele, který je na „černé listině“ – což jí umožňuje jednat ještě předtím, než k incidentu dojde.

Časem pravděpodobně schopnosti strojového učení rozpoznají Janiny vzorce reakcí na rizika a budou jednat bez jejího zásahu, což povede k bleskovým reakcím a neustálému toku informací snižujícímu celkové riziko.

Pokud Jana pracuje pro vás, možná byste měli začít uvažovat o tom, jak si ji udržet.



01

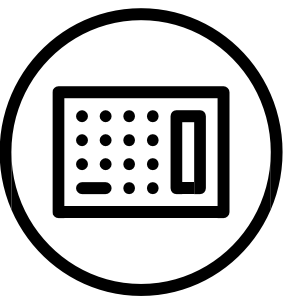
02

03

04

05

Vytváření úsudků



Kateřina Účetnictví

Kateřina ví, že její práce na rekongiliaci vnitropodnikových transakcí je nutné zlo. Bez ní se skutečná závěrka neobejde, takže každý měsíc je vyvíjen tlak na její dokončení a správnost. Kateřina je už šest let specialistkou na odsouhlasení vnitropodnikových vztahů.

Nedávný dramatický nárůst počtu entit ve vzdálených zemích způsobil, že proces závěrky je téměř nemožné provádět manuálně. Přidejte k tomu různé daňové režimy i různé účetní standardy a z tohoto „nutného zla“ se rázem stává velmi nepřijemná záležitost.

Naštěstí si nová technologie prorazila cestu do účetnictví ve velkém. Společnost, kde Kateřina pracuje, koupila před dvěma lety nástroj na rekongiliaci účtů. Ten urychluje proces párování vnitropodnikových výnosů s vnitropodnikovými náklady, což ve výsledku urychluje a zpršňuje vnitropodnikové eliminace. Letos společnost k tomuto nástroji přidala strojové učení.

Kateřina a její pětičlenný tým strávili dříve na vnitropodnikové závěrce polovinu svého pracovního času. Nyní je to pouze jeden den v měsíci.



01

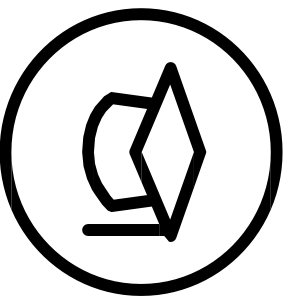
02

03

04

05

Učení se



Martin Řízení znalostí

Martin je odpovědný za školení a rozvoj pro finanční organizaci čítající 1 000 osob. To představuje celkově mnoho času na vzdělávání, z něhož většina je zásadní pro compliance.

Loni Martinova společnost nasadila chatbota, který funguje nad celou vzdělávací platformou společnosti. Kolegové z financí na něj mohou posílat dotazy ohledně požadovaných kurzů a ptát se, když narazí na překážku v přístupu ke školicím modulům. Vzhledem k tomu, že všechny interakce s chatbotem jsou zaprotokolované a sledovatelné, bylo snadné zjistit, kterých on-line kurzů se nejčastěji týkají dotazy a kdo je klade.

Tato informace nejenže pomohla Martinovi upravit některé kurzy, ale také mu řekla, kde lidem chybějí příležitosti pro další vzdělávání.

Martinova finanční organizace má nyní inteligentní systém řízení znalostí, jenž umí rychle předpovědět, který kurz je pro daný dotaz ten nejvhodnější, doporučit další navazující kurzy, nasměrovat lidi jinam od nevhodných či neodpovídajících kurzů a předem upozornit personál na vzdělávací potřeby nutné pro compliance.

Zejména právě v rámci compliance došlo ke zlepšení. Systém proaktivně upozorňuje personál na nadcházející školení v oblasti compliance a umí automaticky naplánovat a registrovat kolegy z financí na správné kurzy tak, aby i nadále měli aktuální znalosti.

Není neobyklé narazit na zaměstnance z financí, kteří raději komunikují s chatbotem než s živou osobou. Jsou si na 100 % jisti, že bude následovat adresná a přesná odpověď. Což u lidských kolegů není vždy ten případ.



01

02

03

04

05

Rozhodování



01

02

03

04

05



Zuzana Finanční ředitelka

Zuzana má stále naplno, mezi jinými se stará o různé stakeholdery včetně investorů, šéfa její společnosti, svůj vlastní tým nebo externí auditory. Aby mohla zvládat všechny tyto požadavky, potřebuje se rozhodovat lépe a rychleji. Proto iniciovala vytvoření návrhu a řešení, které by jí právě tohle umožnilo.

Zuzana naskočí do práce hned u snídaně a přitom si čte přehled denních informací, které jí na tablet pošle digitální asistent. Ten sestává z nástrojů pro datovou vizualizaci, které jsou aktualizovány každý den informacemi z datového úložiště. Automaticky updatuje její CFO dashboard, na vyžádání jí předkládá různé scénáře vývoje a poskytuje novinky ohledně rizik.

Kromě toho se Zuzana může hlouběji ponořit do finančních dat za použití softwaru na rozpoznávání řeči, kterého se může ptát na cokoliv, co zrovna potřebuje. *Jaké byly včerejší tržby podle regionů? Které produkty si tento měsíc nevedou dobře? Kterí manažeři nesplnili finanční cíle v několika čtvrtletích za sebou?*

Zuzanin digitální asistent zodpoví stovky otázek a poskytuje informace k dotazům napříč společností. Asi 80 % těchto otázek mohou zodpovědět kognitivní nástroje, které jsou dnes k dispozici. Zuzana jde v této oblasti příkladem.

Jak může kognitivní technologie změnit požadavky na pracovníky ve financích?

Je pochopitelné, že mnoho finančních ředitelů přemýšlí nad dopadem kognitivních technologií na své lidi. Automatizace v mnoha centrech sdílených služeb už například vede ke snížení počtu pracovníků a je to trend, který se pravděpodobně bude zrychlovat.

Obecně lze říci, že mnoho finančních organizací usiluje o vyšší efektivitu větším využíváním kognitivních nástrojů. Více transakcí je zpracováváno automaticky a stále větší část reportingu provádí stroje. Lidé a chytré stroje pracují bok po boku na tom, aby fungování finančních funkcí bylo produktivnější a efektivnější.

Mnoho pracovních pozic/rolí ve financích bude brzy vyžadovat zkušenosti s prací s kognitivními technologiemi. To, co je dnes pouhou výhodou, by se brzy mohlo stát minimálním požadavkem.

S tím, jak se vyvíjí povaha práce ve financích, se mohou měnit i požadavky na finanční profesionály. Bude potřeba více datových a byznys analytiků, kteří jsou skvělými interpretátory a umí informace přeměnit na komunikaci, jež má ve výsledku potřebný dopad.

Aby zůstali napřed, využívají někteří finanční ředitelé této příležitosti k identifikování pracovníků, kteří by chtěli rozšířit své dovednosti a stali se skutečnými business partnery. Také se snaží identifikovat další generaci lídrů, kteří budou uvedené změny uvádět v život, a přetvoří tak způsob práce v oblasti financí.



01

02

03

04

05

Kde začít



Prvotním úkolem finančního oddělení je mít správné čísla. To je dané a kognitivní technologie na tom nic nemění. V neustálé snaze zlepšovat efektivitu financí bez omezení úrovně a kvality jejich služeb jsou kognitivní nástroje jednoduše novými technologiemi, které můžete využít

01

Pokud se vydáte na cestu vedoucí k digitálním financím, zde je několik kroků, které byste měli zvážit

02



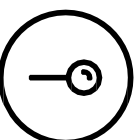
Zajímejte se

Pokud jste tak ještě neučinili, vytvořte malý tým napříč funkcemi, aby vaše organizace lépe pochopila, co je možné. Využijte týdenních meetingů ke sdílení kognitivních příběhů s vedením. Neomezujte totoprozkoumávání pouze na finance.



Vytvořte si seznam

Vytvořte si seznam příležitostí kognitivních zlepšení v rámci financí. Tento seznam se bude časem rozrůstat s tím, jak se budou objevovat nové příležitosti. Nezapomeňte se pro inspiraci podívat na spotřebitelské aplikace.



Identifikujte možnosti pilotního projektu

Zužte seznam příležitostí a identifikujte ty, které jsou nejvhodnější z hlediska implementace kognitivních nástrojů. Udržujte malý rozsah, malý tým a nízké riziko.



Realizujte pilotní projekt

Zaměřte se na příležitosti, u kterých rychle dosáhnete přidané hodnoty. Vyberte si specifický případ, do kterého se můžete pustit, aniž by to narušilo chod organizace.



Rozšiřujte, co funguje

Mějte vše pod kontrolou a sledujte dopad každého pilotu. Replikujte kroky, které přinesly výsledky a v dalších případech aplikujte to, co jste se naučili.

04

03

05

A ještě jeden nápad

Udělejte si čas a na nějaké kognitivní aplikace se podívejte na vlastní oči. Ať už to uděláte prostřednictvím účasti na laboratoři Finance in a Digital World™ společnosti Deloitte nebo návštěvou finanční organizace, která je v tomto ohledu napřed, nic vám kognitivní oblast nepřiblíží názorněji než možnost vidět ji v akci. Rádi vám to umožníme.

Jsme tu pro vás

Prostředí financí je plné příležitostí, na kterých si můžete otestovat nové kognitivní technologie a jejich přidanou hodnotu. Pokud byste se chtěli dovědět, jak je možné uplatnit kognitivní nástroje ve své organizaci, anebo zjistit, jak to už dělají jiné společnosti, kontaktujte nás.

Více informací o financích v digitálním světě (Finance in a Digital World™) najdete na adrese:

www.deloitte.com/us/crunchtime



01

02

03

04

05

Authors

Steven Ehrenhalt

Principal, US and Global Finance

Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4200

Email: sehrenhalt@deloitte.com

Jonathan Englert

Senior Manager

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 405 7765

Email: jenglert@deloitte.com

Contacts

Marek Kourřil

Director

Deloitte Czech Republic

Tel: +420 737 235 503

Email: mkourřil@deloittece.com

Tereza De Bardi

Senior Manager

Deloitte Czech Republic

Tel: +420 606 740 784

Email: tdebardi@deloittece.com



01

02

03

04

05

Závěrečné poznámky

¹. Wired.co.uk, <http://www.wired.co.uk/article/wired-explains-moores-law> (přístup October 10, 2017).

² *CFO Signals*™ . 3rd quarter 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-signals-3q17-high-level-report.pdf> (accessed October 3, 2017).

³ Ibid.,²



Pro více informací prosím navštivte www.deloitte.com/us/crunchtime.

O společnosti Deloitte

„Deloitte“ je značka, pod kterou působí a spolupracují desítky tisíc privátních odborníků v nezávislých společnostech po celém světě při poskytování služeb v oblasti auditu, poradenství, finančního poradenství, řízení rizik, daňového a právního poradenství a souvisejících služeb nejrozličnějším klientům.

Tyto společnosti jsou členy Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou. Každá členská firma DTTL poskytuje služby v určitém regionu a řídí se zákony a pravidly pro odborné služby platnými v příslušné zemi nebo zemích, kde působí. Každá členská firma společnosti DTTL má jinou strukturu v souladu s právními normami a předpisy, běžnou praxí a jinými faktory dané země a může zajistit poskytování odborných služeb ve svém regionu prostřednictvím dceřiných společností, přidružených společností nebo jiných spřízněných subjektů. Ne všechny členské firmy DTTL poskytují všechny služby, a v některých případech služby související s auditem klientů nemusí být podle pravidel a nařízení veřejného účtování dostupné.

Společnost DTTL a členské firmy společnosti DTTL jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty, které nemohou ukládat povinnosti ostatním subjektům. Společnost DTTL a každá členská společnost DTTL odpovídá pouze za své vlastní jednání a opomenutí a neodpovídá za ostatní subjekty. Společnost DTTL (také označována jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje.

Autorská práva © 2017 Deloitte Development LLC. Všechna práva vyhrazena.