

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Softwarová podpora finančního plánování ve výrobním podniku
Software support for financial planning in a manufacturing company

AUTOR: Jakub Stanovský

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: prof. Ing. František Freiberg, CSc.

PRAHA 2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Stanovský** Jméno: **Jakub** Osobní číslo: **475063**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Softwarová podpora finančního plánování ve výrobním podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Software support for financial planning in a manufacturing company

Pokyny pro vypracování:

1. Zdůvodnění zadání a určení cílů práce.
2. Nástroje a metody finančního plánování, datová základna finančního plánování, nástroje Business intelligence a jejich využití pro potřeby finančního plánování.
3. Návrh implementace softwarové podpory pro finanční plánování v konkrétním podniku - analýza současného stavu, stanovení cílů a parametrů návrhu, implementace návrhu s využitím technologie Targetty.
4. Zhodnocení dosažených přínosů oproti současnému stavu, návrh opatření k zvýšení přínosů daného návrhu.

Seznam doporučené literatury:

- 1) FREIBERG, F. Finanční management. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04218-2.
- 2) FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-486-9.
- 3) POUR, J., MARYŠKA, M., STANOVSKÁ, I., ŠEDIVÁ, Z. Self service business intelligence: jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace. Praha: Grada Publishing, 2018. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616-5.
- 4) MBI [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze: Dostupné z: <https://mbi.vse.cz>

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

prof. Ing. František Freiberg, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **30.04.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23.07.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2022**

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

Podpis:

Anotace

Cílem této práce je přiblížit problematiku finančního plánování ve výrobním podniku a zároveň předvést možnosti použití moderních softwarových nástrojů pro usnadnění této činnosti. Pro přehlednost se práce dělí do dvou tematických celků.

První část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů z oblasti finančního plánování. Vysvětluje dělení plánů dle časového horizontu na dlouhodobé a krátkodobé a dle účelu využití na rozpočty (Budget) a predikce (Forecasting). Přibližuje konvenčních metody a postupy tvorby finančních plánů, jejich datové zdroje a přibližuje možnosti softwarové podpory jejich tvorby.

Druhá část se zabývá návrhem implementace vybrané softwarové technologie pro podporu finančního plánování ve výrobním podniku. Konkrétně jsou zde popsány jednotlivé fáze realizačního projektu od specifikace požadavků, přes počáteční analýzu a návrh řešení až po konečné zhodnocení navrhovaného řešení a vyjádření ke stavu jeho implementace.

Klíčová slova

Finance, finanční plánování, finanční plán, strategie, rozpočet, peníze, účetnictví, výrobní podnik, EPM, software, data.

Annotation

The aim of this thesis is to offer an insight into the issue of financial planning in a manufacturing enterprise and to demonstrate the possibilities of using modern software tools to perform such activity. The thesis is divided into two separate parts for clarity.

The first part of the thesis contains explanations of some fundamental terms used in financial planning. It also focuses on the division of plans according to the time horizon into long-term and short-term plans and explains the terms budgeting and forecasting. Lastly, it introduces conventional methods and processes used in creating financial plans and strategies followed by an explanation of software tools designed to aid those processes.

The second part follows a project of designing a specific software tool aiding in the financial planning process. Especially focusing on requirement specification, architecture and subsequent fulfillment control of the financial plans using integrated business Intelligence tools.

Keywords

Finances, financial planning, financial plans, strategy, budget, money, accounting, manufacturing enterprise, enterprise performance management, software, data.

Poděkování

Především velmi děkuji panu profesorovi Freibergovi za trpělivost, vstřícnost, ochotu a cenné připomínky k formě a obsahu bakalářské práce. Dále děkuji panu docentovi Pourovi, že se uvolil stát se oponentem mé práce. Poděkování patří též finančnímu řediteli vybraného výrobního podniku, bez jehož souhlasu by realizace práce nebyla možná. V neposlední řadě velmi děkuji své mamince za průběžné konzultace a cenné rady týkající se tvorby bakalářské práce a jejího obsahu.

Obsah

1.	Úvod	1
1.1.	Cíle práce.....	2
1.2.	Struktura práce.....	3
2.	Teoretická část	4
2.1.	Manažerské účetnictví.....	4
2.2.	Finanční plánování.....	6
2.2.1.	Zařazení finančního plánování	6
2.2.2.	Požadavky na finanční plánování.....	8
2.2.3.	Úkoly finančního plánování	9
2.2.4.	Cíle ve finančním plánování	11
2.3.	Finanční plány.....	13
2.3.1.	Rozdělení finančních plánů	14
2.3.2.	Rozpočet.....	19
2.4.	Finanční prognózování (Forecasting).....	27
2.4.1.	Metody kvalitativní (intuitivní)	27
2.4.2.	Metody kvantitativní (statistické)	28
2.5.	Datová základna finančního plánování.....	31
2.6.	Softwarová podpora finančního plánování.....	34
2.6.1.	Obecné tabulkové procesory.....	34
2.6.2.	Celopodnikové EPM systémy	37
2.6.3.	Plně přizpůsobená zakázková řešení:	46
3.	Praktická část.....	48
3.1.	Úvod do praktické části.....	48
3.2.	Analýza působení a struktury podniku	49
3.2.1.	Prohlášení o zachování důvěrnosti informací	49
3.2.2.	O výrobním podniku.....	50
3.2.3.	Organizační struktura	50

3.3.	Manažerské účetnictví.....	52
3.4.	Analýza současného stavu finančního plánování.....	57
3.4.1.	System plánovacích tabulek.....	59
3.4.2.	Časový harmonogram plánování.....	65
3.5.	Požadavky na nový systém.....	66
3.6.	Návrh řešení s TARGETTY.....	67
3.6.1.	Administrativní modul Teamwork – správa.....	68
3.6.2.	Plánovací formuláře.....	69
3.6.3.	Reporting.....	76
3.6.4.	Forecast (prognózy).....	77
3.6.5.	Práva uživatelů.....	78
3.6.6.	Správa účtů pro potřeby plánování.....	79
3.6.7.	Správa nákladových středisek a jejich atributů.....	80
3.7.	Stav realizace.....	80
4.	Závěr.....	81
5.	Seznam zkratk.....	82
6.	Terminologický slovník.....	83
7.	Seznam literatury.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1	Struktura procesu strategického řízení [5, str.163]	8
Obrázek 2	Tvorba strategického plánu [vlastní zprac. dle 4, str. 167]	15
Obrázek 3	Struktura hlavního rozpočtu [vlastní zprac. dle 12, str. 36].....	26
Obrázek 4	Příklad prognózy tržeb.....	30
Obrázek 5	Cyklus EPM.....	37
Obrázek 6	SAP Analytics Cloud Dashboard [29].....	42
Obrázek 7	Příklad dashboardu v Jedox EPM [23].....	44
Obrázek 8	Schéma organizační struktury	51
Obrázek 9	Cost accounting v Microsoft Navision	53

Obrázek 10 Proces převedení hodnot z 1 do 2 úč. okruhu.....	55
Obrázek 11 řešení alokací v TARGETTY	55
Obrázek 12 kompletní schéma procesu man. účetnictví v TARGETTY	56
Obrázek 13 Systém plánovacích tabulek.....	59
Obrázek 14 Časový harmonogram plánování v podniku	65
Obrázek 15 Targetty Teamwork – přehled o stavu plánování	68
Obrázek 16 Datový model.....	69
Obrázek 17 Vazba mezi formuláři – alokacemi – actuals – reporty	70
Obrázek 18 příklad – filtr hlavního formuláře.....	71
Obrázek 19 Hlavní plánovací formulář P&L.....	73
Obrázek 20 Formulář Správa uživatelských dat.....	79
Obrázek 21 Formulář správy účtů.....	79
Obrázek 22 Formulář pro správu středisek.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání plánů dle čas. horizontu [vlast. zprac. dle 4, str. 165]	17
Tabulka 2 Klouzavé plánování [vlastní zprac. dle 1, str. 316]	22
Tabulka 3 Plánovací tabulka – big events.....	62
Tabulka 4 Struktura centrálního finančního plánu	63

1. Úvod

Tato práce se zabývá problematikou finančního plánování ve výrobním podniku. Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších činností pro udržení finančního zdraví a konkurenceschopnosti podniku. Specifikuje konkrétní cíle a činnosti k jejich dosažení, a tak udává současné, ale i budoucí směřování podniku a jeho pozici na trhu. V nejisté době, kdy tato práce vzniká, jsou neméně důležitým nástrojem pro management také prognózy, jež jsou významným informačním zdrojem finančního plánování. Jich nezbytnost a principy budou v práci též náležitě vysvětleny, a to v první (teoretické) části.

Teoretická část si klade za hlavní cíl vysvětlení klíčových pojmů z oblasti finančního plánování. Vysvětluje dělení plánů dle časového horizontu na dlouhodobé a krátkodobé a dle účelu využití. Zaměřuje se na objasnění pojmů finanční plány, rozpočty (Budgets) a prognózy (Forecasts). Vysvětluje rozdíly mezi typy plánů dle oblasti zaměření (plán tržeb, plán provozních nákladů, kapitálových nákladů, plán personálních nákladů, projektové plány apod.). Souvisejícím tématem je též využití specializovaných plánovacích softwarových nástrojů a nástrojů z kategorie EPM v oblasti finančního plánování a s tím spojené téma datové základny pro tvorbu finančních plánů.

Druhá (praktická) část sleduje implementaci vybrané softwarové technologie TARGETTY pro podporu finančního plánování v konkrétním výrobním podniku. Autor práce zde provádí analýzu současného stavu procesu plánování a využívaných nástrojů (převážně tabulky v MS Excel) a zhodnocení slabých stránek současného řešení. Dále jsou zde uvedeny požadavky na cílové řešení softwarové podpory analyzovaného plánovacího procesu. Následně pokračuje vysvětlením jednotlivých částí návrhu a implementace technologie a jejího přizpůsobení pro konkrétní potřeby vybraného podniku včetně zhodnocení výhod a úskalí nového softwarového řešení a předpokládaných přínosů vyplývajících z jeho nasazení v podniku.

1.1. Cíle práce

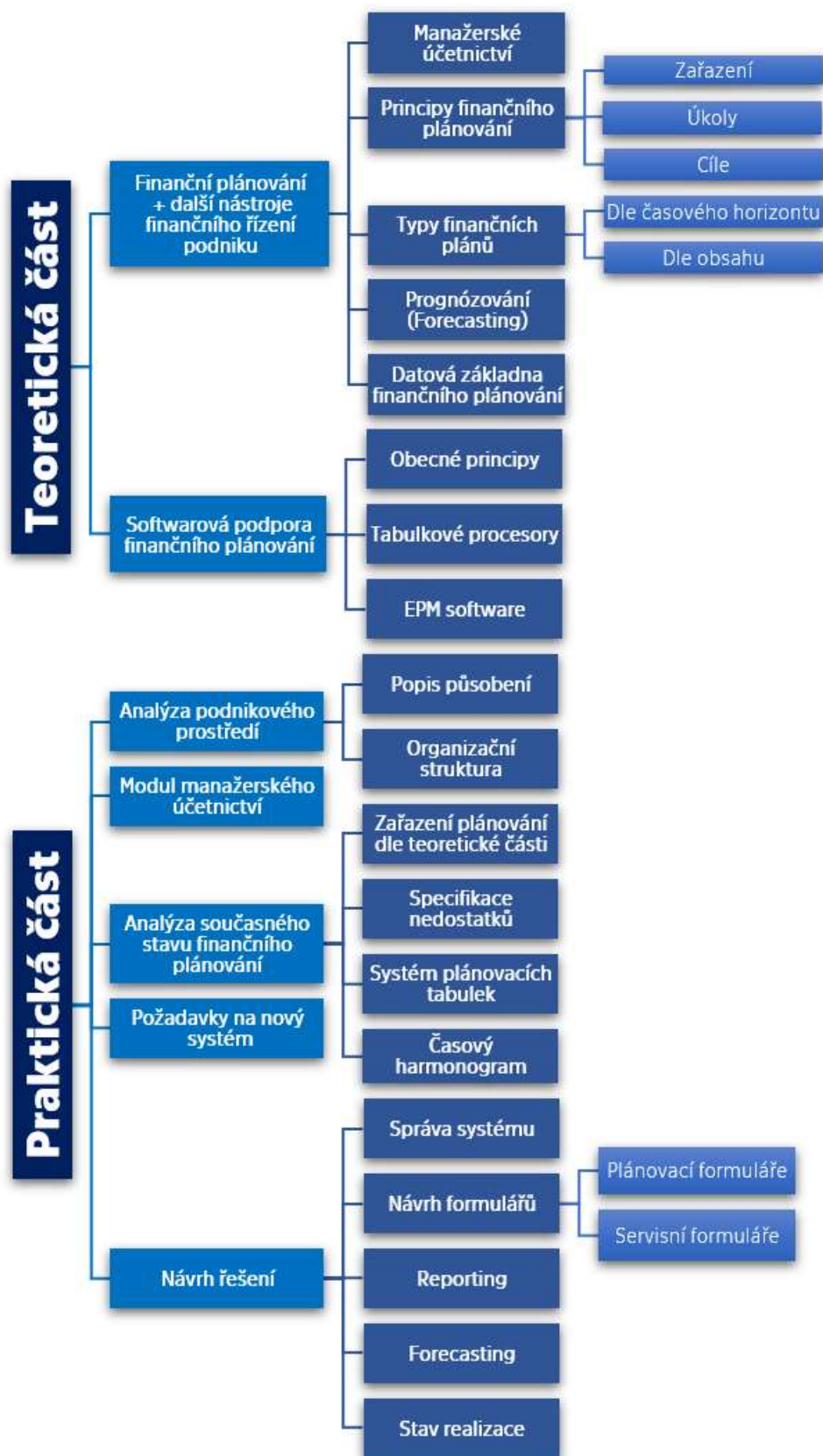
1) Teoretická část

- **Vysvětlit klíčové pojmy a metody z oblastí:**
 - Manažerské účetnictví
 - Finanční plánování: metodika, typy plánů, datová základna.
 - Prognózování (Forecasting)
- **Vytvořit teoretickou základnu pro praktickou část v oblasti softwarové podpory finančního plánování:**
 - Přiblížit možnosti softwarové podpory finančního plánování a nástrojů k tomuto používaných.
 - Vysvětlit principy EPM softwaru.
 - Provést analýzu dostupných komerčních EPM řešení.

2) Praktická část

- **Provést analýzu podnikového prostředí:**
 - Vysvětlit oblast působení podniku.
 - Analyzovat organizační strukturu a omezení z ní vycházející.
 - Uvést do kontextu systém pro manažerské účetnictví.
- **Analyzovat současný stav finančního plánování v podniku:**
 - Vysvětlit metody plánování v podniku dle poznatků čerpaných z teoretické části práce.
 - Analyzovat systém plánovacích tabulek a definovat jejich obsah.
 - Definovat hlavní nedostatky současného řešení.
- **Popsat navrhované softwarové řešení pro podporu fin. plánování:**
 - Specifikovat požadavky zákazníka na nové řešení.
 - Popsat koncept navrhovaného softwarového řešení.
 - Dle požadavků navrhnout vhodné plánovací formuláře.
 - Zhodnotit stav realizace projektu.

1.2. Struktura práce



2. Teoretická část

Teoretická část práci si klade za cíl náležitě vysvětlit termíny z oblastí manažerského účetnictví, finančního plánování, rozpočtovnictví, prognózování a softwarové podpory finančního plánování. Informace k jednotlivým oblastem jsou spolu s poznatky čerpanými z literatury řazeny do šesti kapitol sloužících pro srozumitelné přiblížení celé problematiky. Zároveň tato část představuje teoretický základ pro následující praktickou část práce, která se zaměřuje na analýzu a návrh softwarového řešení pro podporu finančního plánování v konkrétním výrobním podniku a ve které jsou nástroje, metody a pojmy popisované v teoretické části používané. Na konci teoretických kapitol je vždy zařazen stručný analytický závěr shrnující klíčové poznatky pro následující praktickou část.

2.1. Manažerské účetnictví

Pro správné zařazení finančního plánování do procesu finančního řízení podniku je nejdříve potřeba alespoň stručně přiblížit, co je to manažerské účetnictví, jelikož právě finanční plánování je jeho nedílnou součástí.

Manažerské účetnictví je nedílnou součástí finančního řízení podniku, kde je většinou provozováno vedle nákladového a finančního účetnictví. Finanční účetnictví je upravováno zákonem, zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., a jeho forma a obsah jsou přesně definovány. Finanční účetnictví slouží pro kontrolu činnosti podniku ze strany externích subjektů, především pak státu, tím pádem musí být informace v něm obsažené pravdivé, snadno čitelné a odpovídající platným předpisům vyplývajících ze zákona. Na rozdíl od finančního účetnictví je manažerské účetnictví nástrojem vytvářeným čistě na základě konkrétních potřeb a s ohledem na situaci daného podniku. Nemusí se držet žádné zákonné podoby a slouží jako základ pro udržení likvidity a konkurenceschopnosti podniku. Zároveň slouží pro vnitropodnikové účely prezentace finanční situace, ve které se podnik nachází.

Manažerské účetnictví lze tedy chápat jako sadu pravidel, postupů a „nástrojů“ sloužících vedoucím pracovníkům podniku pro podporu rozhodování a řízení.

Tento pojem pod sebe zahrnuje veškeré činnosti vedoucí k zjišťování, třídění, analýze a prezentaci informací sloužících právě k cílevědomému ovládnutí směrování podniku, ovlivňování základních ekonomických faktorů jeho vývoje a podporování jeho výkonnosti a pozice na trhu. [1]

Pro shrnutí výše zmíněných informací je dále uvedena převzatá definice pojmu „manažerské účetnictví“ od profesní organizace CIMA (Chartered Institute of Management Accounting) působící v této oblasti:

„Manažerské účetnictví je souvislý doplňující se proces měření, stanovení, interpretace a předávání systému finančních i nefinančních informací, které podporují rozhodování řídicích pracovníků, ovlivňují chování složek podniku a přispívají k vytvoření vztahů mezi nimi a jsou nezbytné pro dosažení strategických, taktických a operativních cílů.“ [1, str. 31-32]:

Právě závěr této definice otevírá dveře do oblasti finančního plánování, jelikož jeho klíčovou úlohou je právě stanovování podnikových cílů. Které dle nejobecnějšího kritéria (časového) lze rozdělit právě na strategické, taktické a operativní, respektive dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Tyto tři jednotlivé kategorie je nutné vnímat jako jeden komplexní systém plánů, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se. Vzájemnou provázanost lze chápat například tak, že pomoci krátkodobých a střednědobých plánů vznikají plány dlouhodobé. Anebo naopak konkretizací dlouhodobých plánů jsou tvořeny plány střednědobé a krátkodobé.

Analytické závěry – Manažerské účetnictví

1. Odděleno od finančního a nákladového účetnictví.
2. Formu a obsah určuje sám podnik – neregulováno.
3. Shromažďuje a prezentuje data o situaci podniku.
4. Slouží k vyhodnocování výkonnosti podniku.
5. Je podkladem pro finanční plánování.

2.2. Finanční plánování

V současném vysoce dynamickém a konkurenčním tržním prostředí je nezbytné pro úspěšné fungování a udržení finanční stability podniku vybudovat kvalitní vnitropodnikový systém finančního plánování. Schopnost jednoznačně a přesně určit jednotlivé finanční ukazatele na základě celkové koncepce směřování podniku značně pomáhá na cestě za dosažením vymezených cílů (které jsou součástí strategického/dlouhodobého plánu). Odborná literatura se shoduje, že těmito cíli mohou být v racionálně řízeném podniku mimo jiné například: maximalizace zisku nebo dosažení většího tržního podílu [2][3].

Finanční plány zaujímají v soustavě funkčních plánů podniku, o kterých se zmiňuje následující kapitola (2.2.1.), klíčové místo, jelikož veškeré činnosti podniku vyžadují vynaložení určitých zdrojů, a to převážně těch finančních. Předem stanovený finanční plán vycházející z kvalitní analýzy napomáhá k průběžnému srovnávání reality s plánovanými hodnotami a tím včas identifikuje a upozorňuje na vznikající odchylky. Plán sestavený na základě realisticky stanovených cílů a kvalitně zpracovaných dat minulého vývoje hospodaření podniku se v rukou manažerů a pracovníků controllingu stává nenahraditelným nástrojem pro sledování a kontrolu podnikání.

2.2.1. Zařazení finančního plánování

Finanční plánování je jedním z klíčových prvků systému strategického podnikového plánování. Strategické podnikové plány se zaměřují na jednotlivé jasně definovatelné funkční oblasti v podniku. Mezi těmito funkčními strategiemi existují vzájemné vazby. Správně vytvořený systém podnikových strategických plánů napomáhá k vybudování potřebné komplexnosti a efektivnosti strategie rozvoje a řízení podniku. [3]

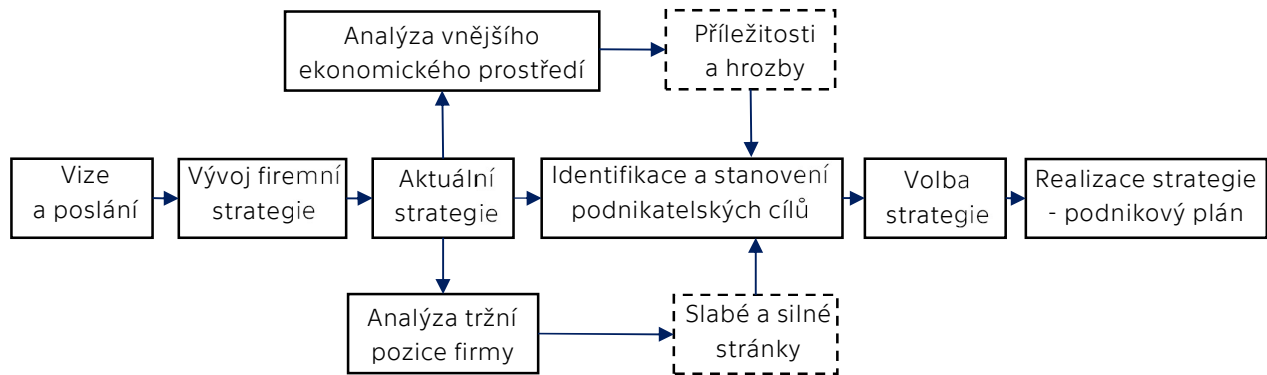
Pro lepší představu o zmiňované struktuře plánů je z literatury uveden následující „seznam funkčních strategií“:

1. *Strategie marketingu a prodeje,*
2. *strategie vědeckotechnického pokroku (výrobků, technologických principů, materiálů a subdodávek, strojů, přístrojů, energií),*
3. *finanční strategie (finanční plány),*
4. *investiční strategie,*
5. *strategie rozvoje lidských zdrojů (personální)*
6. *zásobovací a logistická strategie,*
7. *výrobní strategie,*
8. *strategie jakosti,*
9. *strategie organizační struktury, informačního managementu, podnikové kultury.“* [3, str. 90]

Jak je vidět z přiloženého výčtu jednotlivých strategií (plánů) není na místě uvažovat o finančním plánování jako o osamostatněné úloze. Právě naopak. Jde pouze o část komplexního systému. Zároveň je nemožné zpracovávat podnikové plány bez předchozí důkladné finanční analýzy podniku a jeho okolí. Bez jasné představy o minulém vývoji a současné situaci podniku by tvorba plánu představovala pouze formulaci přání manažerů či majitelů. Libovolný podnikový plán tvořený bez konkrétní znalosti všech potřebných informací vycházejících z důkladné finanční analýzy by nebylo možné realizovat. Proto lze konstatovat, že čím kvalitněji bude finanční analýza zpracována, tím více se budou autoři plánů orientovat v aktuální pozici podniku a tím snáze a přesněji bude možné sestavit finanční i jiné plány. [4]

Finanční analýza je v podniku bezesporu kritickým faktorem v dobře fungujícím systému finančního plánování, je ovšem nad rámec této práce, a proto bude popsána pouze velmi obecně v kapitole zabývající se strategickým finančním plánem (viz 2.3.1.1.1.). Detailněji pak o této problematice pojednává například Růčková ve své knize. [4]

Zjednodušený proces podnikového plánování je zachycen na schématu níže (obr. 1), z něž je patrná potřeba důkladné analytické práce, bez které by byla tvorba nejen finančních plánů téměř nemožná:



Obrázek 1 Struktura procesu strategického řízení [5, str.163]

2.2.2. Požadavky na finanční plánování

Pro dosažení požadovaného efektu se musí finanční plánování řídit s přihlédnutím k základním požadavkům. Za předpokladu dodržení těchto jednoduchých zásad by nemělo dojít ke ztrátě účelovosti vytvářených plánů. Dle Růčkové [4] jsou tyto požadavky následující:

- a) **Úplnost:** Finanční (i jiný) plán bude užitečný a srozumitelný, pokud bude obsahovat veškeré informace potřebné k efektivnímu fungování podniku. Ovšem neplatí, že čím více informací bude v plánu zahrnuto, tím přínosnější bude. Opak je pravdou a plány zahlcené velkým množstvím nerelevantních informací jsou pak těžko čitelné a jejich užitečnost klesá.
- b) **Systematičnost:** Plán je veden s ohledem na dostatečně dlouhý časový horizont a je přesně nastaven a přizpůsoben organizační struktuře daného podniku. Dostatečné množství historických dat vede k zpřesnění plánovaných hodnot díky možnosti kvalitnějšího zpracování prognostických modelů.

- c) **Přehlednost:** Plán musí být snadno čitelný, a kromě jeho tvůrců přístupný komukoliv dalšímu, pro koho se má stát řídicím dokumentem nebo zdrojem relevantních informací. Ač to nemusí být na první pohled zřejmé, tak se do kontaktu s plány dostává celá řada zaměstnanců napříč podnikovými středisky.
- d) **Elastičnost:** Plán není příliš rigidní a snadno se přizpůsobuje změnám prostředí ve kterém se podnik nachází. Tato vlastnost se vyskytuje převážně u plánů, které fungují na principu klouzavého plánování (viz kapitola 2.3.2.2) v rámci kterého se plány postupně periodicky aktualizují a přizpůsobují novým podmínkám.
- e) **Periodičnost:** Tato vlastnost zastřešuje všechny předešle zmíněné požadavky. Pravidelná obnova plánů vede k přesnějším výsledkům. Toto zpřesnění se dá očekávat pouze za předpokladu, že kromě vytvoření nového plánu po uplynutí určité doby bude zároveň přihlédnuto k datům vycházejícím z plánů minulých a jejich porovnání s realitou. Právě tato konstantní/periodická aktualizace vede ke správnému nastavení prognostických modelů na základě kterých jsou následně finanční plány tvořeny. [4, str. 161-162]

2.2.3. Úkoly finančního plánování

Nejobecnějším úkolem finančního plánování je poskytnout zainteresovaným stranám (management, majitelé, investoři) data a podklady pro zefektivnění rozhodovacího procesu v podniku. Informace obsažené ve finančních plánech s dostatečným předstihem varují před možnými riziky, která by se mohla během rozpláňovaného období objevit. Na základě plánů tak mohou manažeři s dostatečnou časovou rezervou zasáhnout a tyto problémy buď zcela eliminovat, nebo se minimálně lépe připravit na jejich zvládnutí. [1]

Další důležitou funkcí finančního plánování je také zavádění podnikových cílů (viz 2.2.4) do systému řízení podniku a následná kontrola jejich plnění. [6]

Dle Mariniče komplexní systém finančního plánování v podniku napomáhá:

- Identifikaci proveditelnosti strategických cílů podniku.
- Určení vzájemných vztahů a relací mezi jednotlivými základními elementy firmy, tvořícími hodnotový řetězec.
- Identifikaci možností a různých variant financování podnikových aktivit a dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu podniku.
- Zamezení nežádoucího vývoje, v jehož důsledku mohou nastat finanční ztráty v podniku. [6, str. 163]

Finanční plánování má nicméně širší pole působnosti a jeho obsah sahá až za hranice otázek financování podniku. Z finančních plánů se kromě kvantifikovaných údajů o finančním směřování podniku dají vyvodit i důsledky v oblastech mezi-střediskové kooperace, personálního managementu nebo marketingu. Hodnoty obsažené v plánech dále vytváří určitou normu pro následné hodnocení a další plánování. Tento jiný pohled na úkoly kladené finančnímu plánování lze nalézt v literatuře, například Lazar uvádí následující důvody pro sestavení finančních plánů:

- Zpřesnit plánování prováděných operací vně i uvnitř podniku,
- koordinovat činnosti různých podnikových útvarů (středisek) a zabezpečit harmonické proporce v jejich činnosti,
- motivovat vedoucí pracovníky k dosahování podnikových cílů tím, že se soustava odměňování naváže na plnění rozpočtů (o rozpočetnictví více v kapitole 2.3.2) a hospodářských výsledků řízeného útvaru,
- napomáhat vedoucím pracovníkům řídit a kontrolovat činnosti, za které jsou odpovědni,
- vytvářet předpoklady pro objektivní hodnocení výkonu vedoucího pracovníka. [7, str. 20]

2.2.4. Cíle ve finančním plánování

Konkrétní cíle, které finanční plán specifikuje se dají dělit dle jejich charakteru na dvě základní skupiny:

1. **Široké** (měkké): Jde o cíle vyjadřující kvalitativní změnu, která je vyjádřena verbálně a není podložena číselným údajem. Nicméně i plnění širokých cílů by mělo být zhodnotitelné. Proto je na místě navrhnout hodnotící stupnici, díky které bude možné změřit míru dosažení požadovaného stavu. Tímto cílem může být například: „Zlepšení spokojenosti pracovníků na základě zavedení nových benefitů“ nebo se zaměřením na zvyšování tržního podílu: „Do pěti let se staneme největším dodavatelem pístních kroužku pro automobilky v ČR“. V procesu finančního plánování jsou nepostradatelné, ačkoliv do výsledného finančního plánu se dostávají převážně cíle z druhé skupiny a to specifické. [4][6][8]
2. **Specifické** (tvrdé): tyto vycházejí z cílů širokých a jsou přímo vymezené kvantifikovatelnými hodnotami. Právě na základě přiřazení číselné hodnoty ke konkrétním cílům se tvoří určitá norma pro jejich kontrolu. Příkladem takového cíle je například: „Navýšení prodejů konkrétního výrobku o 10 %“ nebo „nákup strojního vybavení v hodnotě 5 650 000 Kč“. Tyto cíle jsou ve finančních plánech většinou zastoupeny díky jejich konkrétnímu číselnému vymezení, které přispívá k jejich následné kontrole a slouží jako základna pro tvorbu plánů následujících. [4][6]

Podnikové cíle by nezávisle na jejich zaměření a charakteru měly vždy jasně vyjadřovat změnu, které má být dosaženo, a to jak změnu kvantitativní, tak kvalitativní. Tyto cíle je nutno popsat pomocí měřitelných ukazatelů, které umožní následné zhodnocení jejich splnění. Zároveň není vhodné formulovat příliš mnoho podnikových cílů, jelikož pak dochází k prolínání jednotlivých cílů a nejasnostem. [6]

Dobře definovaný cíl, a tím pádem i finanční plán tvořený jednotlivými cíli, by měl být **SMART**, což je zkratka tvořená počátečními písmeny pěti klíčových vlastností (v anglickém originále znamená **CHYTRÝ**):

- **Specific:** musí být určité, tedy přesně vymezené a srozumitelné. Jejich formulace musí být jednoduchá a jasná všem, kteří se s cíli snaží seznámit.
- **Measurable:** musí být měřitelné, tedy vyjádřené v měřitelných jednotkách, jinak není možné vyhodnotit, zda se k nim blížíme, nebo naopak. Pokud není cíl měřitelný, nelze ho ani řídit. [2][9]
- **Achievable:** musí být dosažitelné. Jde tedy o nastavení cílové hodnoty natolik vysoko, aby sice představovala výzvu a tím pádem motivaci pro zaměstnance, ale na druhou stranu bylo možné této hodnoty dosáhnout a tím posunout podnik kupředu.
- **Realistic:** musí být reálné / realistické, tedy v souladu s aktuální situací firmy, jejím postavením na trhu, okolním prostředím (konkurenčním, politickým, technologickým, sociálním, legislativním a dalšími). [2, str. 24]
- **Time-based:** Cíle jsou naplánovány v určitém časovém horizontu, mají jasné datum splnění. Bez jasného časového ohraničení se ztrácí motivace pracovat na dosažení cíle a je těžké alokovat finanční zdroje, zároveň se je obtížné účinně měřit dosažení cíle.

Správně definované cíle předpokládají dlouhodobý rozvoj podniku a predikují lepší finanční výsledky v porovnání s minulým obdobím. Tento přístup by měl vést především ke zhodnocení majetku vlastníků. [5]

Na základě těchto předpokladů je na vedení podniku, manažerech, plánovačích a pracovnících controllingu, aby sestavili splnitelný srozumitelný finanční plán pevně zakotvený v realitě. Plán je pro přehlednost dále dělen na dílčí plány, podle časového nebo obsahového hlediska (viz kapitola 2.3.1.). Tento komplexní finanční plán musí být jasným návodem, jak zhmotnit vizi podniku do reálných měřitelných výsledků, a to nejen pro jeho autory, ale pro všechny zaměstnance, kterých se týká a mají se jím řídit.

Analytické závěry – Finanční plánování

1. Řeší budoucí finanční situaci – jeden z mnoha ucelených plánovaných okruhů v systému podnikového plánování.
2. Podloženo analýzou současného stavu
3. Výsledkem finančního plánování jsou dokumenty nazývané finanční plány / rozpočty
4. Plány by měly být úplné, systematické, přehledné, elastické a periodické.
5. Procesu finančního plánování se účastní vedení podniku, manažeři středisek, plánovači a pracovníci finančního kontrolingu.
6. Finanční plánování odhaluje včas rizika a slouží k maximalizaci hospodářského výsledku podniku

2.3. Finanční plány

Při zohlednění veškerých požadavků a podmínek zmíněných výše je logickým výstupem procesu finančního plánování určitý soubor ucelených vzájemně provázaných finančních dokumentů zabývajících se budoucností podniku. Tyto dokumenty přímo vycházejí ze vstupů v podobě věcných podnikových plánů a vyjadřují je v kontextu finančním. Nesou v sobě informace ohledně veškerých důležitých finančních efektů podnikových rozhodnutí a činností v plánovaném období. Dokumenty vycházející z procesu finančního plánování nazýváme *finanční plány*. Jejich tvorba není externě regulována dle zákona jako tomu je například u finančního účetnictví, a proto je čistě na příslušných pracovnících, tvořících finanční plány, aby jejich obsah a vzájemné vazby mezi nimi byly co nejjasnější. Co nejvyšší přehlednost finančních plánů umožňuje, aby byly přístupné nejen jejich tvůrcům, ale všem zainteresovaným stranám napříč hierarchií podniku od vedoucích pracovníků až po zaměstnance. Ztotožnění se s cíli formulovanými ve finančních plánech napomáhá ke zvýšení motivace a zlepšení koordinace napříč podnikovými středisky. [4][13]

2.3.1. Rozdělení finančních plánů

S rostoucí velikostí podniku často stoupá i míra komplexnosti systému finančních plánů. Jednotlivá střediska mají rozdílné požadavky na finanční plánování, a tak se komplikuje celopodniková koordinace tvorby plánů. Pro usnadnění této činnosti, respektive zpřehlednění systému finančního plánování je snaha plány na základě jejich charakteristik rozčlenit do ucelených celků. Lze je nejobecněji dělit například s ohledem na délku období, na kterou jsou sestavovány (dle časového horizontu), nebo s přihlédnutím k jejich obsahu.

2.3.1.1. Dle časového hlediska

Pro zajištění konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku v nejistém tržním prostředí je podstatné, aby byly jednotlivé finanční plány nehledě na délku období, na které jsou tvořeny, vzájemně provázané. S délkou plánovaného období souvisí převážně míra přesnosti odhadu plánovaných veličin a tím pádem úroveň detailu informací v plánu obsažených. Běžně jsou dle časového horizontu děleny do následujících třech skupin:

2.3.1.1.1. Dlouhodobé (Strategické)

Na nejdelší časové období jsou připravovány strategické finanční plány, jež jsou sestavovány na několik let dopředu (5 a více let). Úroveň detailu je zde ze všech plánů nejnižší díky vysoké míře nejistoty vycházející z dlouhého predikovaného období. Z přesně číselně vyjádřených hodnot zde nalezneme především vrcholové hodnotové ukazatele – zisk z prodeje členěný dle hlavních oblastí prodeje a skupin výrobků, dále ukazatele rentability vloženého kapitálu nebo plánovaný čistý peněžní příjem. Hlavním smyslem dlouhodobého finančního plánu je formulovat strategii podniku vedoucí ke zhmotnění vize jeho majitelů, investorů a vedoucích pracovníků. [1][12]

Tvorba strategického plánu vyžaduje nejprve důkladnou analýzu veškerých podnikových zdrojů využívaných pro podnikatelskou činnost a celkového vnitřního prostředí podniku. Dále se hodnotí výrobní program a jednotlivé výrobky z celkového portfolia, k tomu je například užívána **Bostonská matice**,

kteřá ukazuje vztah mezi tržním podílem a očekávaným tempem růstu prodeje konkrétních výrobků. [2]

Následuje analýza okolí podniku. Dynamika na trhu je obrovská a změny přichází stále rychleji. Faktorů ovlivňujících činnost podniku je nespočet, některé jsou naprosto neovlivnitelné jako globální ekonomická situace, hospodaření státu, sociální faktory a podobné. Pro co nejdetailnější porozumění těmto faktorům je využíváno metod analýzy *makroprostředí*. Jednou z nejpoužívanějších je analýza **SLEPT**, jejíž název je tvořen počátečními písmeny faktorů, kterými se zabývá – **S**ociální, **L**egislativní, **E**konomické, **P**olitické, **T**echnologické. Tato analýza by měla odhalit převážně reálné hrozby v blízkosti podniku, které by mohli přímo zasáhnout jeho fungování. Následuje analýza *mikroprostředí*, ve které je zkoumána bezprostřední tržní situace podniku a její vývoj, konkurenční situace a faktory, které jí ovlivňují a v neposlední řadě dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií. [4]

Existuje řada dalších analytických metod, které jsou v praxi používány, nejčastěji pak široce rozšířená metoda **SWOT** – zaměřující se na slabé a silné stránky podniku, hodnocení možností k rozvoji a zároveň zkoumající rizika podniku hrozcí. Je obecnější a relativně snadno sestavitelná, nezkoumá zvláště makro a mikroprostředí podniku, a proto může být přístupnější i menším podnikům, kde není kladen takový důraz na tvorbu strategických plánů (většinou se zde zaměřují převážně na taktické a operativní plánování).

Po analytické části následuje stanovení konkrétních strategických cílů korespondujících s vizí podniku a vymezení postupů, kterými má být těchto cílů dosaženo. Následně je z těchto vstupů sestaven samotný strategický finanční plán podniku. Shrnutí postupu k vidění na schématu níže (obr. 2).



Obrázek 2 Tvorba strategického plánu [vlastní zprac. dle 4, str. 167]

2.3.1.1.2. Střednědobé (Taktické)

Hlavní náplní taktických plánů je zavádění strategických plánů do praxe, konkretizují je pro období jednoho až pěti let. S kratším plánovaným časovým horizontem stoupá míra detailu, se kterou jsou tvořeny. Tyto plány řeší konkrétní realokaci a zefektivnění využívání zdrojů a kapacit, které má podnik k dispozici. Zaměřují se na optimalizaci výrobního portfolia a přijímání včasných finančních opatření reagujících na měnící se situaci na trhu. [1][2]

2.3.1.1.3. Krátkodobé (Operativní)

Krátkodobé plány jsou sestavovány zpravidla na období do jednoho roku. V operativním plánování je kladen důraz na co největší míru detailu, není proto výjimkou, že časové rozlišení plánů bývá mnohdy v měsících, týdnech či dokonce dnech. Velmi důležitým informačním zdrojem pro tvorbu operativních plánů jsou prognózy, které se na základě různých metod snaží předpovědět vývoje situace uvnitř i mimo podnik (více viz. 2.4.). Formou operativního plánování je například v praxi hojně používané rozpočtové plánování. Rozpočty jsou již striktně finančním vyjádřením plánovaných hodnot ke konci vytyčeného období. Rozpočtů existuje celá řada a tvoří kostru celého systému finančního plánování. Jsou obvykle sestavovány na jeden rok a pro jejich větší relevanci je používáno různých metod pro zvýšení jejich flexibility jako například *klouzavého plánování* o čemž pojednává následující kapitola (viz 2.3.2.). [1]

Hlavním cílem krátkodobých plánů je pak stanovit cílovou výši obratu a hospodářského výsledku a tyto dva hlavní ukazatele doplnit o plánované ukazatele zachování likvidity. Prognózy používané pro tvorbu krátkodobých plánů by se měly držet současných tendencí směřování podniku a situace ve které se nachází. Krátkodobý plán je pak sestaven z několika částí a to konkrétně: plánu obratu, plánu provozního kapitálu, plánu nákladů a zisku, plánu provozního cash-flow a plánované rozvahy – v této práci je toto vysvětleno na příslušných podnikových rozpočtech (viz 2.3.2.). [4]

Tabulka 1 Porovnání plánů dle čas. horizontu [vlast. zprac. dle 4, str. 165]

Druh plánu	Obsah	Vnitřní členění	Celková doba	Plánovací základna
Strategické plány	plán HV plánované bilance ukazatele likvidity	po letech	5 a více let	roční uzávěrky, minulé zkušenosti, zásadní rozhodnutí
Taktické plány	finanční účty plán HV plánovaná bilance	čtvrtletí měsíce	>1 až 5 let	Strategický plán Informace o personálu a investicích
Operativní plány	peněžní toky běžný stav hotovosti rozvaha, výsledovka	dny týdny měsíce	do 1 roku	smluvní závazky uzávěrky minulého období, údaje o odbytu, nákupu

2.3.1.2. Dle obsahu

Druhým obecným hlediskem pro členění plánů může být jejich obsah. Jak již bylo řečeno, finanční plánování není externě regulováno, a proto je čistě na daném podniku z jakých konkrétních plánů se bude plánovací systém skládat. V jednotlivých střediscích tak mohou vznikat plány zaměřující se na konkrétní skupiny nákladových položek dle jejich unikátních potřeb. Tyto plány nemají pevně danou formu a využívají se především jako podklady pro kontrolu a operativní finanční řízení podniku. Informace v nich obsažené vychází z podnikových rozpočtů (viz 2.3.2.). Plánová osnova se může mezi jednotlivými podniky odlišovat, nejčastěji se v ní však vyskytují tyto plány:

- **Obchodní plán:** obsahuje veškeré relevantní informace o prodeji jednotlivých produktů anebo služeb. Jednotlivé položky, které se v plánu vyskytují mohou být například: celkové tržby z prodeje, prodané množství, jednotková cena, množství reklamací a vráceného zboží a další. Podstatnou informací vyplývajícím z tohoto plánu jsou celkové tržby, které by měly tvořit hlavní složku výnosů podniku. Informace tohoto plánu jsou provázány s rozpočtem výnosů z prodeje.

- **Plán variabilních nákladů:** moderní metody kalkulace nákladů se neobejdou bez znalosti výše variabilních nákladů konkrétních produktů. Plán variabilních nákladů je možné chápat jako extrapolaci kalkulovaných nákladů minulých období do budoucnosti. Pro přesnější pochopení složení nákladů je plán dále členěn na jednotlivé složky tvořící celkové variabilní náklady. Tyto položky mohou být: nákup materiálu, subdodávky, doprava (interní, externí), škody, úbytky, přecenění, ochranné pomůcky, ekologie a ostatní. Tento plán je provázán s výrobním rozpočtem.
- **Plán provozních nákladů středisek (OPEX – Operational Expenditures):** plán shrnující veškeré neinvestiční provozní náklady vznikající na denní bázi v podniku rozčleněné dle jednotlivých středisek. Tento souhrnný pohled je vhodný z důvodu, že právě tyto provozní náklady představují většinu celkových podnikových nákladů a je snaha je co nejvíce snížit při zachování srovnatelné kvality produktů a služeb, což vede ke zvýšení hodnoty podniku. Mezi nejdůležitějšími položkami plánu nákladů středisek jsou: celkové provozní náklady složené z nákladů na energie a materiál, nákladů na IT, na poradenské služby, marketing, opravy a údržbu, PHM a cestovné, ostatní režie (nájemné, pojistné, účetní odpisy...). Tento plán shrnuje informace z výrobního rozpočtu a rozpočtu na administrativu a správu. [14]
- **Plán lidských zdrojů a personálních nákladů:** zahrnuje informace plánovaných počtech a přepočtených počtech zaměstnanců (tzv. Head Count a Full Time Equivalent) a o veškerých nákladech spojených s vyplácením mezd a péčí o zaměstnance. Náklady je vhodné dělit dle jednotlivých středisek. Může obsahovat například následující plánovací položky: celkové personální náklady a jejich složení, mzdové náklady (hrubé mzdy, bonusy, mimořádné odměny, zdravotní a sociální pojištění...), náklady na školení a rekvalifikace, náklady na proplácení benefitů.
- **Plán investic (CAPEX – Capital Expenditures):** Plán pohlížející na náklady vynaložené na nákup zdrojů investičního charakteru. Mezi tyto zdroje se řadí zejména nemovitosti, technologie nebo zařízení s vyšší hodnotou. V plánu jsou, kromě celkové hodnoty investic, nalezeny i položky

zobrazující dobu odpisování a aktivaci každého investičního projektu. Vazba tohoto plánu je na rozpočty investic a vývoje a výzkumu. [15]

- **Plán financování:** plán obsahující informace o externích zdrojích financování podniku. Mezi tyto se řadí krátkodobé a dlouhodobé úvěry nebo speciální formy financování jako dotace, faktoring nebo leasing. Do tohoto plánu se promítají údaje z plánované rozvahy, která je k nalezení v hlavním podnikovém rozpočtu.

2.3.2. Rozpočet

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, rozpočty jsou nedílnou součástí procesu finančního plánování. Dokonce by se mohlo zdát, že rozpočet je synonymem krátkodobého, popřípadě střednědobého, finančního plánu, což ovšem není úplně pravda. Pojmy *rozpočet* a *finanční plán* se velmi často v odborné literatuře prolínají a není mezi nimi dostatečně jasně definovaná hranice. Pro potřeby této práce je rozdíl vymezen v následujícím textu, jelikož v praktické části jsou používány oba termíny. Důraz na rozpočet je kladen kvůli jeho značnému využití v podnikové praxi, kde bývá jedním z nejlépe zvládnutých a nejvíce používaných nástrojů finančního plánování. Velmi srozumitelně popisuje odlišnost, resp. oddělení rozpočtu od finančního plánu Král, B. a kol. ve své knize:

„Obecně je možno konstatovat, že plánování se pojímá širěji než rozpočetnictví, a to zejména ve dvou oblastech. Zaprvé, plánování je chápáno jako nástroj prosazování tzv. podnikových politik nebo jinak vymezených strategických a taktických cílů firmy jako celku, zatímco o rozpočtech se spíše hovoří jako o informačním nástroji, který zajišťuje konkretizaci těchto cílů v kratších časových intervalech, pro dílčí podnikové činnosti a procesy, pro vnitropodnikové útvary. Zadruhé, o plánování se hovoří širěji rovněž ve smyslu charakteru předem stanovených veličin. Plánování v této souvislosti zahrnuje především věcné vymezení úkolů v naturálních veličinách a v některých případech i verbální formulaci obtížně kvantifikovatelných cílů. U rozpočtů se spíše předpokládá peněžní vyjádření stanovených veličin“ [10]

Z uvedené citace je důležitá hlavně myšlenka, že rozpočty v podniku představují striktně peněžní, tedy přesně kvantifikované, vyjádření plánovaných veličin uváděných v soustavě finančních plánů. Právě díky velmi konkrétní podobě jsou rozpočty nepostradatelným nástrojem finančního řízení podniku. Rozpočtů existuje celá řada a jednotlivé dílčí rozpočty dohromady tvoří rozpočet hlavní, někdy nazývaný obecně: finanční plán (master budget – viz 2.3.2.3.4.).

Při špatném přístupu k rozpočtům se z nich ovšem může stát pouze neúčinný administrativně náročný nástroj, bránící v pružném rozhodování o každodenních finančních otázkách. Toto může nastat, pokud rozpočty vznikají pouze jako přesný rozpis vrcholových finančních ukazatelů podniku bez ohledu na dynamické tržní prostředí, ve kterém se podnik nachází a bez respektování ovlivnitelnosti jednotlivých úkolů řídicími pracovníky jednotlivých středisek (nižších úrovní řízení). Tvorba takovýchto centrálně sestavených přesně analyticky rozepsaných rozpočtů je již přežitá a je pro fungující podnik zbytečná. [1]

2.3.2.1. Základní funkce rozpočtu

Z role rozpočtu jako klíčového nástroje pro vymezení peněžních cílů podniku, jednotlivých středisek a příslušných řídicích pracovníků vyplývá několik základních úkolů, resp. funkcí rozpočtu:

- 1) *Stanovuje cíle:* Zásadním způsobem určuje směřování podniku na plánované období, tím, že předkládá jasné a kvantifikované hodnoty ukazatelů, jichž má být dosaženo. Slučuje tyto cíle napříč středisky a tvoří tak jeden hlavní rozpočet – Master Budget (viz 2.3.2.3).
- 2) *Koordinuje:* Samotný proces sestavování rozpočtu představuje příležitost pro mezi střediskovou spolupráci a hlubší pochopení vnitropodnikových procesů, jelikož kvalitní rozpočet nelze sestavit bez dostatečné míry komunikace vedoucích pracovníků jednotlivých středisek. Zároveň již při tvorbě rozpočtů mnohdy dochází k odkrytí určitých potenciálních komplikací, například nedostatečných finančních zdrojů, nebo nevyužitého časového fondu pracovníků. Rozpočty tak předběžně poskytují vhled do

budoucího vývoje a umožňují odladění plánovaných celopodnikových cílů. Rozpočty tedy značně napomáhají koordinaci a optimalizaci veškerých vnitropodnikových činností. [11]

- 3) Motivuje: Rozpočet často díky své jednoznačnosti, a tím pádem možnosti přesně kontrolovat dosažení cílů, vede k navázání na finanční ohodnocení vedoucích (i jiných) pracovníků při dosažení těchto cílů. V praxi může být tento systém postaven na principu odstupňování pohyblivé složky mzdy pracovníků podle úspěšnosti střediska při plnění rozpočtu. Toto dále vede k aktivní účasti vedoucích pracovníků na sestavování rozpočtu, díky osobní motivaci podílet se na stanovování položek v rozpočtu, kterých má být dosaženo. [1][11]
- 4) Poskytuje podklad pro průběžnou kontrolu: Rozpočet plní funkci jednoho z hlavních podkladů pro controlling a další nástroje informujících o aktuálním dění a výkonnosti podniku (nástroje Business Intelligence, viz kapitola 2.6.). Na základě porovnání aktuálních hodnot vůči rozpočtu a míry dodržení stanovených limitů se často posuzuje výkonnost a ohodnocení jednotlivých pracovníků a manažerů. Systematická kontrola dodržování rozpočtů je jedna z nezbytných úloh každého funkčního podniku. [12]

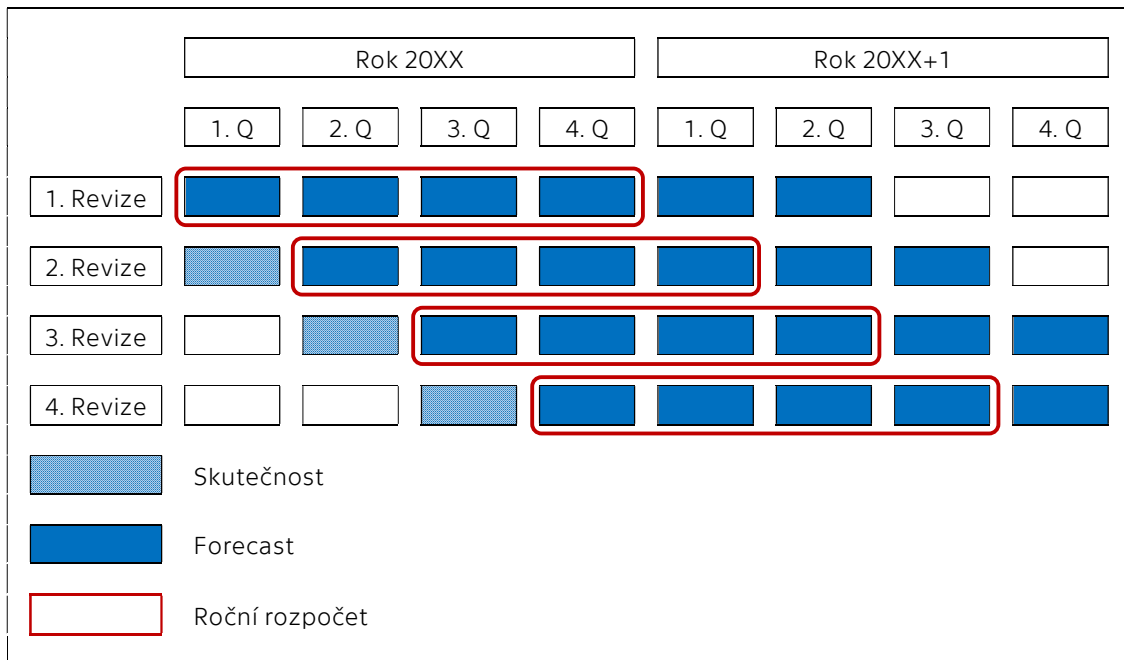
2.3.2.2. Metoda klouzavého rozpočtu (rolling budget)

Pohlížet na libovolný vnitropodnikový proces čistě staticky a předpokládat jeho absolutní neovlivnitelnost interními či externími faktory je zcela nemožné. V reálné podnikové praxi se vyskytuje celá řada proměnných faktorů, které situaci uvnitř podniku ovlivňují a mají zásadní vliv na vývoj ekonomických ukazatelů a celkovou výkonnost podniku. Proto by mělo být cílem nastavit vnitropodnikové procesy s ohledem na tuto skutečnost a snažit se o jejich co nejvyšší flexibilitu a schopnost přizpůsobovat se měnícím se tržním i jiným podmínkám. Tento princip samozřejmě platí i pro finanční plánování. Problém rigidity vyskytující se u plánů tvořených na delší časové období, typicky 1 rok, řeší metody klouzavého plánování, které do rozpočtů vnáší potřebnou zpětnou vazbu. Právě kvůli metodě klouzavého plánování byl v přechozích odstavcích definován pojem *rozpočet*, jelikož se tato metoda používá převážně pro

adaptaci ročních (i kratších) rozpočtů na fungování v dynamicky se měnícím prostředí. Při použití této metody vzniká *klouzavý rozpočet (rolling budget)*.

Metodou klouzavého rozpočtu se stanoví konkrétní období, na které je rozpočet tvořen, typicky jeden rok. Dále se vyčlení kratší časové období, například jeden kvartál, nebo jeden měsíc, které slouží pro tvorbu operativních plánů na základě průběžných předpovědí následujícího dění (forecasts – viz 2.4.). Po uplynutí této určené doby, dochází k vyhodnocení stanoveného operativního plánu a posunutí rozpočtu o stejné období do budoucna. Rozpočet tedy po těchto kratších časových úsecích klouže kupředu. Tímto se zajišťuje časová kontinuita taktického ročního plánování, jelikož fakticky v podniku nevzniká fixní roční rozpočet, ale vysoce flexibilní a adaptabilní klouzavý rozpočet na dobu jednoho roku. Postup je zobrazen v tabulce níže (tab. 2).

Tabulka 2 Klouzavé plánování [vlastní zprac. dle 1, str. 316]



Případ popsany v tabulce ukazuje tvorbu čtvrtletních rozpočtů, které jsou upřesňovány na základě aktuálního vývoje podmínek, v nichž podnik operuje a za pomoci vhodných metod predikce. Během prvního čtvrtletí dochází ke zpracování rozpočtů na druhé čtvrtletí, během druhého čtvrtletí na třetí atd.

Přidání dalšího čtvrtletního rozpočtu ke konci čtvrtletí předcházejícího vede k velkému nárůstu relevance ročního rozpočtu, který má mnohem vyšší vypovídací schopnost než rozpočty fixně sestavované jednou ročně. [1]

2.3.2.3. Typy podnikových rozpočtů

Typický výrobní podnik si nevystačí pouze s jedním univerzálním rozpočtem. Jak již bylo zmíněno výše, existuje celá řada různě tematicky zaměřených finančních plánů, a protože jsou finanční plány a rozpočty mezi sebou provázány, tak i rozpočty jsou odlišitelné na základě informací, které obsahují. Běžně jsou v podnicích používány například následující rozpočty:

2.3.2.3.1. Rozpočet výnosů z prodeje

Jde o výchozí dokument celého systému finančního plánování, resp. rozpočetnictví. Stanovuje plánované objemy prodeje jednotlivých vyráběných produktů a jejich prodejní ceny. Umožňuje již dopředu plánovat stupeň využití kapacity podniku a jeho optimalizaci. K tvorbě tohoto rozpočtu musí být přistupováno obzvláště svědomitě, jelikož čím větší odchylky od skutečnosti se v tomto rozpočtu vyskytují, tím více se budou i ostatní rozpočty vzdalovat od reality. Vliv na výnosy (resp. tržby) z prodeje výrobků a služeb má celá řada vnitřních i vnějších faktorů jako například stav ekonomiky, síla konkurence, rozhodování zákazníků, míra inflace, nezaměstnanost, daňová politika státu... [1][4][12]

2.3.2.3.2. Výrobní rozpočet

Zahrnuje nákladové položky podílející se na tvorbě finálního produktu podniku. Najdeme v něm tedy: mzdové náklady, materiálové náklady a výrobní režie. Tento rozpočet blízce souvisí s rozpočtem výnosů z prodeje a rozpočty zásob a hotových výrobků. Postup tvorby tohoto rozpočtu by mohl vypadat následovně: na základě predikcí se jako první stanoví očekávaný objem prodeje výrobků a pak se tyto informace přenášejí dále a rozpočítává se potřeba materiálu, využití skladových zásob, využití výrobního zařízení a další. Co nejrealističtější předpověď budoucích tržeb je kritickým vstupem celého procesu rozpočetnictví, a tedy i celého procesu finančního plánování. Přes

sebelepší predikci se stále pracuje s určitou mírou rizika a nejistoty, která vychází z dynamického charakteru tržního prostředí a okolí podniku. [12]

2.3.2.3.3. Rozpočet investic a rozpočet vývoje a výzkumu

Ze strategických marketingových a obchodních plánů vychází neustálý důraz na zatraktivňování výrobního portfolia, a to jak vylepšováním výrobků stávajících, tak jeho rozšiřováním o produkty zcela nové. Nové produkty mohou být získány nákupem licenčních práv nebo budou výsledkem interního výzkumu a vývoje. Tato rozhodnutí se promítnou do *rozpočtu výzkumu a vývoje*. S rozšiřováním portfolia, zvyšováním objemu výroby, popřípadě využíváním nových technologií je spojen nárůst potřeby hmotných, lidských a finančních zdrojů. Otázkou zabezpečení finančních zdrojů kryjících potřeby rozvoje podniku se zabývá *investiční plán*. Oba tyto rozpočty jsou do značné míry nezávislé na tržbách daného období a jejich tvorba je výsledkem dlouhodobé strategické investiční politiky podniku, která je podrobně rozebírána dlouhodobými finančními plány. [6][12]

2.3.2.3.4. Rozpočet na administrativu a správu

Zahrnuje náklady režijního charakteru, které vznikají v nevýrobních střediscích podniku. U větších podniků je vhodné klást důraz na detailní rozklíčování místa vzniku nákladových položek nevýrobní režie a pokusit se je co nejdříve přiřadit ke konkrétním výrobkům, resp. výrobním operacím, aby bylo možné spravedlivě režijní náklady rozvrhnout mezi střediska, popřípadě je věrohodně přiřadit ke konkrétnímu produktu a spočítat tak například příspěvek na úhradu fixních nákladů a ztrát. [12]

2.3.2.3.5. Hlavní podnikový rozpočet – finanční plán (Master budget)

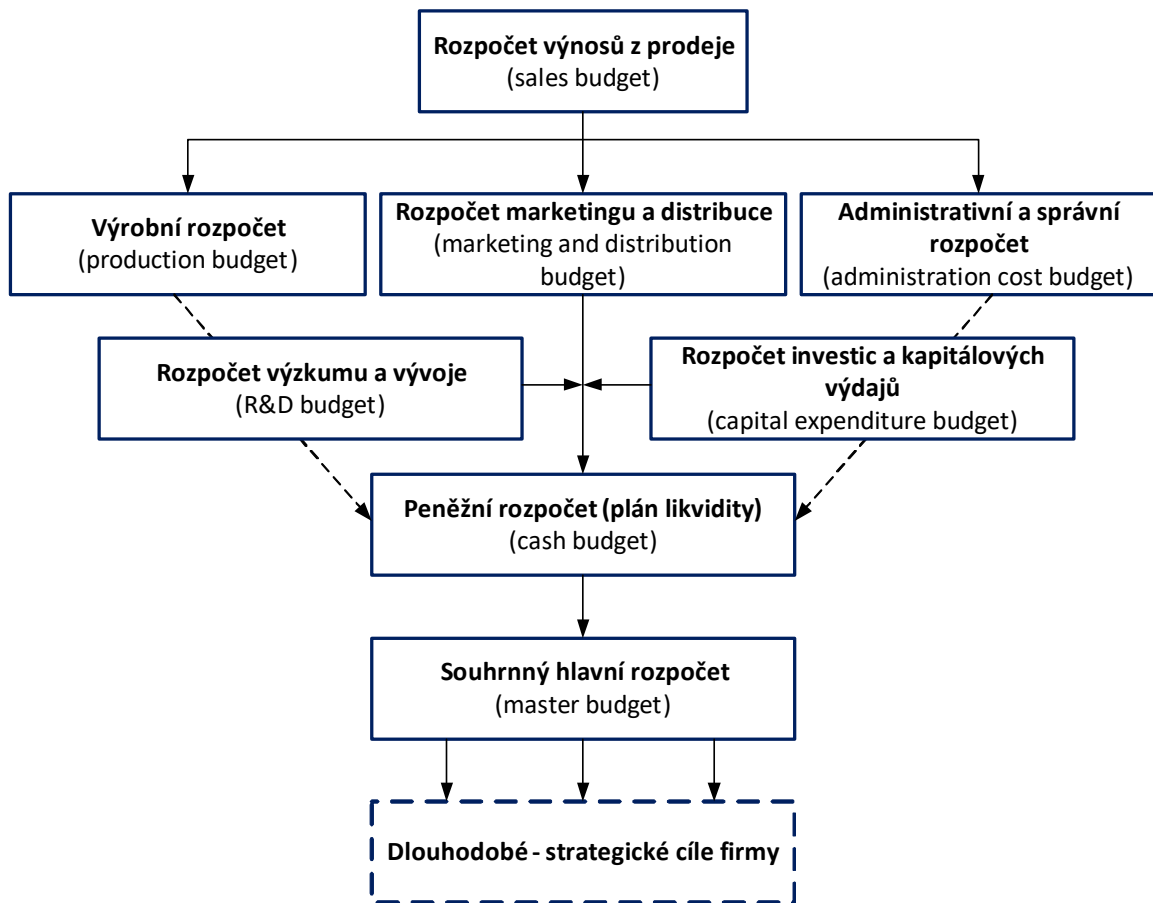
Tento souhrnný rozpočet představuje nejvyšší článek v systému rozpočtů, je konsolidovaný a zahrnuje informace ze všech ostatních dílčích rozpočtů středisek napříč úrovněmi vnitropodnikového řízení. Jeho funkcí je zobrazit finanční dopady plánovaných aktivit podniku pro vymezené období. [1][12]

Pro přehlednost a snazší orientaci se velmi často hlavní podnikový rozpočet zobrazuje ve formě pro forma účetních výkazů, tvořených v souladu se zásadami finančního účetnictví:

- **Rozpočtová rozvaha:** plánovaná rozvaha se nijak neliší od té sestavované na konci fiskálního roku dle zákona o účetnictví. Zobrazuje plánované složení aktiv (majetku podniku) a pasiv, tedy krytí majetku, resp. financování aktiv. Informace v tomto výkazu se sbírají z jednotlivých rozpočtů, například informace o změnách dlouhodobého majetku poskytuje rozpočet investic, množství materiálu a nedokončené výroby rozpočet prodeje a podobně.
- **Rozpočtová výsledovka:** neboli výkaz zisku a ztrát představuje klíčovou složku hlavního rozpočtu. Zahrnuje plánované náklady, výnosy a hospodářský výsledek za dané období. Hospodářský výsledek je zde uveden ve formě před zdaněním (hrubý zisk). Pro zjištění čistého zisku je potřeba určit daň z příjmu a od hrubého zisku ji odečíst.
- **Rozpočet peněžních toků:** plán cash-flow se zaměřuje na vývoj příjmů a výdajů, tedy poměr čerpání finančních zdrojů podniku za plánované období. I tento výkaz se klasicky člení na tři části a to cash-flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

Strukturu možného systému podnikových rozpočtů zobrazuje schéma níže (obr.3)

Komplexnost podnikových systémů finančních plánů / rozpočtů velmi záleží na kapacitních možnostech daného podniku. V některých případech, například u malých podniků, které mnohdy nemají specializované finanční oddělení, nemá význam za každou cenu sestavovat kompletní a velmi detailní finanční plány ze všech výše zmíněných kategorií – protože by nezbyval čas na důležitou každodenní operativu a finanční řízení podniku. Naopak u větších podniků, které jsou lépe personálně vybavené, může takto detailně sestavený systém plánů značně napomocť při odkrývání hrozících rizik nebo při optimalizaci rozložení nákladů. Zdokonalení systému finančního plánování následně často vede k vylepšení hospodářského výsledku podniku.



Obrázek 3 Struktura hlavního rozpočtu [vlastní zprac. dle 12, str. 36]

Analytické závěry – Finanční plány, rozpočty

1. Vstupem pro finanční plány jsou věcné podnikové plány.
2. Uvádějí plánovaná fakta do finančního kontextu.
3. Možno dělit dle časového hlediska na:
 - *dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,*
 dle obsahového hlediska na:
 - *obchodní, nákladové, personální, investiční...*
4. *Rozpočet* = peněžní (číselné) vyjádření plánů, většinou sestavován na 1 rok.
5. *Metoda klouzavého rozpočtu* = periodická aktualizace rozpočtu /plánu během roku, kompenzuje vyvíjející se fin. situaci (interní externí) – podloženo prognózami.

2.4. Finanční prognózování (Forecasting)

Základním předpokladem pro správně fungující systém finančního plánování jsou korektně predikované hodnoty na plánované období, pojednávající o finanční situaci uvnitř podniku a dění mimo něj. Konkrétně se pro potřeby finančního plánování prognózy zaměřují na vývoj finančních toků. Tyto prognózy by měly poskytnout informace o vývoji nákladů a výnosů z podnikové činnosti a na základě jejich porovnání odhalit případná rizika plynoucí z nedostatku likvidity. Prognózy se tak poskytováním těchto informací přímo podílí na udržování finanční stability podniku. [13, str. 105]

Existují různé metody prognózování založené na zkoumání statistických závislostí časových řad vývoje zkoumaných hodnot, nebo na druhé straně kvalitativních informací poskytnutých experty. Jedno mají všechny metody společné, čím delší je časový interval, pro který je prognóza sestavována, tím větší je míra nejistoty, kterou budou výsledné hodnoty zatíženy. Toto je způsobeno značnou nahodilostí vývoje situace uvnitř a mimo podnik způsobenou jevy, které nelze pokrýt žádnou z metod. Smutným příkladem tohoto je například aktuální pandemie koronaviru, značně zatěžující veškerá průmyslová odvětví. Prognózy je možné dělit na dvě základní skupiny:

2.4.1. Metody kvalitativní (intuitivní)

Jsou založeny převážně na názorech a předpovědích odborníků z dané oblasti nebo na vyhodnocení velkého množství informací nasbíraných v průzkumech. Vyhodnocení těchto informací může být provedeno jednotlivcem, ale častěji se na zpracování výsledné prognózy podílí celé týmy – mnohdy je tvorba expertního týmu nad možností podniku a jsou na tuto činnost najímány externí subjekty. Obecně tyto metody mají větší potenciál zohlednit i faktory, které nejsou statistickými metodami zachytitelné, jsou nahodilé a jejich odhadnutí závisí pouze na intuici. Mezi intuitivní metody řadíme například brainstorming nebo delfskou metodu.

Metoda Delphi (delfská metoda): využívá se pro předpovídání budoucího vývoje na základě nalezení shody mezi experty. Ti jsou postupně anonymně

písemně dotazování ohledně konkrétního prognózovaného tématu, ideálně tak aby jejich odpovědi byly kvantifikovatelné – číselné. Následně jsou jejich odpovědi statisticky zpracovány a předloženy expertům k revizi, ti následně mohou svoji odpověď zkorigovat. Vyhodnocení končí po několika iteracích tohoto procesu, kde se odpovědi expertů sblíží, anebo naopak rozchází takovým způsobem, že vzniká několik odlišných prognóz. [6, str. 202]

2.4.2. Metody kvantitativní (statistické)

Jsou založené na zkoumání vzájemných matematicko-statistických vztahů mezi minulými hodnotami prognózované veličiny a jejich promítnutím do budoucnosti. Pro efektivní využití těchto metod je nutné dostatečné množství historických dat, která slouží jako podklad pro statistickou analýzu. [13, str. 106]

Mezi kvantitativní metody především patří:

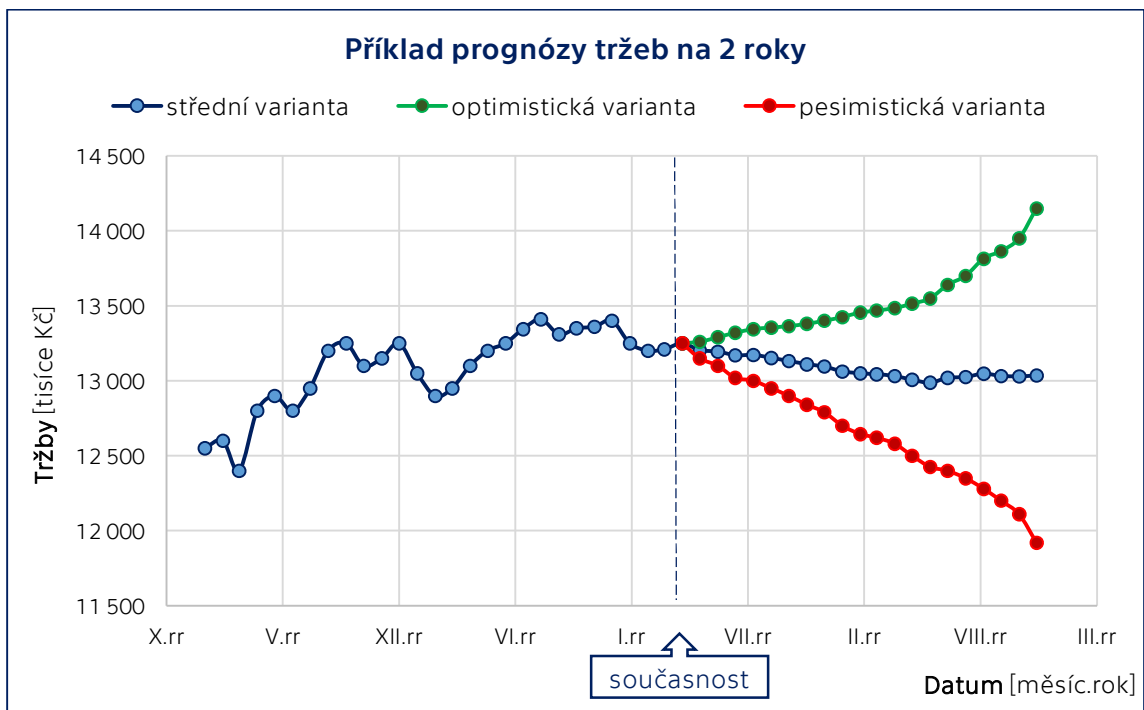
- A) **Extrapolace časových řad:** zakládá se na prognóze vývoje požadované veličiny s ohledem na její historický vývoj – vychází z časové řady za posledních několik let. Pro stanovení plánované veličiny jde následně využít křivky získané proložením dané časové řady nejvhodnějším typem křivky vystihující vývoj veličiny minulého období. [6, str. 201] V časových řadách lze dle Freiberga následně identifikovat tři hlavní komponenty:
- *Trendová komponenta:* vyjadřující převažující vývoj časové řady zkoumané veličiny v minulosti. Dle tohoto hlediska může být řada rostoucí, klesající nebo konstantní.
 - *Cyklická komponenta:* vyjadřuje pravidelné cyklické oscilace kolem základní trendové křivky. Z těchto oscilací lze na základě jejich časové dimenze vyvodit, zda se jedná o oscilace sezónní nebo konjunkturální.
 - *Náhodná komponenta:* Zahrnuje nahodilé vlivy mající vliv na vývoj zkoumané veličiny. Pro dosažení chtěných výsledků je nutné vliv nahodilé komponenty eliminovat. [13, str.106]

Následně je nutné co nejpřesněji zvolit funkci popisující chování prognózované veličiny. Výběr záleží na charakteru dané časové řady, může jít o lineární růst zobrazitelný přímkou nebo o nelineární růst či pokles. [6]

Pro co nejpřesnější určení budoucího vývoje řady se následně používá statistických metod extrapolace, kdy pro řady bez trendů a cyklů (data pouze s náhodnou komponentou) lze použít prostého aritmetického průměru, nebo pro zohlednění větších výkyvů v posledním úseku řady průměru klouzavého. Další metodou vyrovnání hodnot je například exponenciální vyrovnání používané pro průběžné aktualizace prognózovaných dat. [13, str.108]

B) **Regresní analýza:** Metoda stanovující budoucí vývoj dané veličiny na základě rozkrytí *kauzálních vazeb* mezi určitými (nezávisle proměnnými) veličinami, které její vývoj ovlivňují. Ovlivňujících veličin může být celá řada, například při prognóze tržeb mezi ně patří vývoj HDP státu, příjmy domácností, míra produkce konkurenčních výrobků a tak dále. Pro stanovení budoucího vývoje se na základě časových řad zkoumané veličiny a ovlivňujících faktorů z minulého období stanoví parametry *regresní funkce* založené na síle působení jednotlivých faktorů. Následně je třeba vhodně stanovit prognózy ovlivňujících faktorů a tyto dosadit do předešle získané regresní funkce, jejíž následný tvar představuje prognózu chtěné veličiny. [6, str. 201]

Regresní analýza sice představuje nástroj s větším potenciálem pro zachycení odpovídajícího budoucího vývoje plánované veličiny, ale stejně jako metody extrapolace je náchylná na vstupní data s ohledem na jejich časovou konzistenci. Žádná z metod nedokáže podchytit náhle změny v síle působení ovlivňujících faktorů. A to zejména v současné rychle se měnící situaci klade limity pro využití statistické prognózy. [6] Proto je v praxi obvykle uváděn optimistický a pesimistický odhad dané veličiny, jež by měly alespoň částečně podchytit nejistotu, která se v křivce pro budoucí období akumuluje, toto je zobrazeno na modelovém příkladu prognózy níže.



Obrázek 4 Příklad prognózy tržeb

Analytické závěry – Prognózování (forecasting)

1. Prognózy modelují vývoj finanční situace podniku v budoucnosti.
2. Čím delší období, tím větší nejistotou je prognóza zatížena.
3. Využíváno pro tvorbu korekcí při klouzavém plánování.
4. Kvalitativní metody = know-how a diskuse expertů.
5. Kvantitativní = statisticko-matematické zákonitosti a vztahy.
6. Obvykle optimistická, pesimistická a střední varianta prognózy.

2.5. Datová základna finančního plánování

Užitečnost a účinnost podnikového systému finančního plánování je determinována zejména vstupními daty, která slouží jako informační základna ke tvorbě výsledných plánů. Proces plánování je z velké části zaměřen na analýzu relevantních finančních dat a jejich použití pro vytváření prognóz o budoucím vývoji finanční situace v podniku a jejich zařazení do konkrétních ucelených plánů. Tato data jsou sbírána napříč podnikem v různých vnitropodnikových systémech.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách hlavním východiskem pro tvorbu finančních plánů, resp. rozpočtů jsou jednotlivé dílčí plány vznikající za spolupráce s konkrétními středisky. Jejich konsolidací a vytvořením vazeb mezi nimi následně vzniká hlavní podnikový rozpočet (finanční plán). Ovšem i pro tyto dílčí plány musí existovat určitý relevantní zdroj informací finančního charakteru, který slouží k jejich vytvoření. Ve výrobním podniku jsou hlavní zdroje finančních dat pro tvorbu plánů následující:

A) Interní zdroje dat

- **ERP systémy:** většina výrobních podniků je již v současnosti vybavena alespoň základními aplikacemi typu ERP (Enterprise Resource Planning). Tyto jsou používány k řízení podnikových procesů a napomáhají plánování celého výrobního řetězce. Jsou v nich k nalezení informace o nákupu, skladování, výdeji materiálu, řízení obchodních zakázek (od přijetí až po expedici) a samotné výrobě. Dále obsahují moduly zabývající se finančním a nákladovým účetnictvím a řízením lidských zdrojů. [16] Poskytují tak velké množství dat relevantních pro finanční plánování obsažených v modulech zabývajících se účetnictvím, kde je k nalezení hlavní účetní kniha. Dále jsou v těchto systémech obsaženy informace o výrobním procesu, tedy veškeré používané kusovníky, technologické postupy a průvodky na materiál a polotovary, z nichž lze následně čerpat data pro plány výroby. Před použitím pro tvorbu plánů je nutné data vhodně očistit a zvolit jen ta relevantní pro tvorbu prognóz.

- **CRM systémy:** Jde o systémy zabývající se vztahem se zákazníky (CRM – Customer relationship management). Jsou v nich udržována data o nákupním chování zákazníků a relevantních informací sloužících pro vylepšování vzájemných vztahů. Pro finanční plánování jsou v těchto drženy informace o množství uskutečněných objednávek od jednotlivých zákazníků, počty reklamací, informace o platební morálce konkrétních odběratelů či o obchodních příležitostech (*opportunities*) u stávajících zákazníků nebo potenciálních nových zákazníků (*leads*) vedená obchodními zástupci
- **Výsledky hospodaření minulých let:** Logickým informačním zdrojem jsou účetní závěrky minulých období obsahující informace o celkovém hospodářském výsledku podniku. Pokud existuje dostatečně dlouhá evidence těchto účetních výkazů, lze data z nich přímo použít pro statistické metody prognózování. Zároveň jsou zde již obsaženy pouze vrcholově členěné informace, a tak je jejich třídění méně náročné, než tomu je například u čerpání a analýzy dat z databází CRM a ERP aplikací.
- **Plány minulých období:** porovnání plánovaných hodnot za minulá období se skutečnými výsledky v tomto období dosaženými může sloužit k získání hlubšího vhledu do vzájemných vazeb mezi plánovanými veličinami a faktory, které je ovlivňují. Na základě těchto poznatků je následně možné upravit statistické prognózy, které by následně měly poskytovat přesnější informace o budoucnosti.

B) Externí zdroje dat

- **Data komerčních bank a ČNB:** Banky vydávají každoročně řadu analýz a prognóz o vývoji hospodářství. Například v prognózách ČNB lze zjistit informace o očekávaném vývoji inflace, HDP nebo směnného kurzu koruny vůči cizím měnám. Tato data mohou být následně zpracována pro potřeby vnitropodnikového systému plánování.
- **Data nezávislých analytických organizací:** Kromě bank existují i další nezávislé subjekty veřejně nebo za úplatu poskytující relevantní finanční analýzy a prognózy vývoje globální či státní ekonomické

situace. Obdobně jako u bankovních prognóz lze z těchto dat usuzovat relevantní vlivy na situaci v podniku.

- **Průzkumy trhu:** Podniky mají zájem na co nejpřesnějším pochopení tržního prostředí, ve kterém se nachází, nebo se nacházejí budou (například v případě plánované expanze). Tomuto účelu slouží průzkum trhu. Cílem je odkrýt co největší množství relevantních poznatků z okolí podniku. Metody průzkumu byly již nastíněny v předchozí kapitole kde se pojednává o jednotlivých metodách analýzy podnikového prostředí. Tímto způsobem získaná data následně opět rozšiřují informační základnu, ze které jsou následně sestavovány finanční podnikové plány.

Nehledě na typu sesbíraných dat a jejich množství je pro jejich použití nutné zpracovat je a očistit od náhodných veličin a irelevantních informací. Tomuto účelu slouží například sofistikované softwarové nástroje podpory finančního plánování a Business Intelligence (viz kapitola 2.6.).

Analytické závěry – Datová základna finančního plánování

1. Bez kvalitních vstupních dat nelze očekávat kvalitní plány.
2. Hlavní plány čerpají z dílčích podnikových plánů.
3. Hlavními interními zdroji dat jsou:
 - ERP systémy
 - CRM systémy
 - EPM systémy
 - Skutečnost minulých let
 - Plány minulých let
4. Externí zdroje jsou:
 - Data komerčních a národních bank
 - Nezávislé analýzy situace
 - Průzkum trhu

2.6. Softwarová podpora finančního plánování

Stále skloňované „finanční plánování“ je bez nástrojů k jeho úspěšnému zavedení v podniku pouze prázdným pojmem. V současné době je již naprostou samozřejmostí, že veškeré podnikové finanční dokumenty, mezi nimi i plány, jsou zhotoveny a uchovávány za pomoci široké škály různých softwarových nástrojů. Tyto se liší svou komplexností, univerzálností a scénářem použití. Z konkrétních potřeb podniku a jeho finančních možností, popřípadě ochoty investovat do nového softwaru pak vyplývají různé úrovně přizpůsobení výsledného softwarového nástroje konkrétním potřebám daného podniku. Mezi nejčastěji se vyskytující programy a softwarová řešení používaná pro potřeby finančního plánování se řadí tyto:

2.6.1. Obecné tabulkové procesory

Nejméně od výrobce přizpůsobenými nástroji pro specifické potřeby určitého podniku jsou obecné tabulkové procesory. Tabulkový procesor je počítačový software umožňující uživateli pracovat s tabulkami obsahujícími požadované informace. Tyto tabulky se skládají z jednotlivých buněk, které jsou schopné data buď pouze pasivně zapsat a uchovat, nebo je dále aktivně zpracovávat na základě předprogramovaných funkcí, popřípadě uživatelem sestavených vzorců. [17, str. 6]

Tyto programy často bývají součástí balíku kancelářských aplikací, nebo jsou dokonce volně dostupné bez nutnosti nakupovat licence. Přesto že podmínky k jejich nabytí jsou poměrně výhodné, představují opravdu pouze vstupní úroveň v softwarové podpoře finančního plánování. Zatímco u menších podniků mohou finanční plány tvořené v tabulkových procesorech představovat funkční a dostatečné řešení, pro potřeby vnitropodnikového finančního plánování velkých podniků již nejsou vhodné. Jejich organizační struktura bývá mnohdy tak složitá, nebo množství dat tak velké, že prostý tabulkový procesor již nedokáže nabídnout konkurenceschopné řešení v porovnání s aplikacemi specificky vyvinutými za účelem podpory finančního plánování. Mezi nejznámější zástupce z této kategorie patří:

2.6.1.1. Microsoft Excel

Excel je tabulkový procesor poprvé uvedený na trh společností Microsoft roku 1985 [18]. V současnosti představuje dominantní software ve svém tržním segmentu. Jeho popularita vychází především z faktu, že přibližně 75 % [19] veškerých osobních počítačů které jsou v současnosti v provozu používá operační systém Microsoft Windows pro nějž je Microsoft Excel (MS Excel) primárně vydávaný a optimalizovaný. Tento software je součástí kancelářského balíku Microsoft Office, ve své nejnovější verzi nabízeného v podobě cloudového řešení Microsoft 365 (dříve Office 365).

Základní funkčností MS Excel je práce s daty a jejich členění do tabulek a následné zpracování na základě výpočtových vzorců, nebo zabudovaných analytických funkcí. Zároveň obsahuje celou řadu možností, jak data prezentovat v grafické podobě, především za využití nejrůznějších typů grafů. Pro náročnější uživatele je vybaven editorem na bázi programovacího jazyka Visual Basic, který umožňuje v Excelu programovat složitější automatizované výpočtové či analytické funkce a makra.

Excel zároveň uživateli zpřístupňuje základní databázové operace jako například řazení, filtrování, seskupování nebo tvorbu různých souhrnů. Při dodržení správného formátování tabulek a charakteru dat v nich, lze tyto považovat za jednoduché databáze. Právě tato funkčnost je velmi nápomocná při tvoření systému finančního plánování pomocí MS Excel. Problémy vznikají při nabobtnání tabulek a dat v nich obsažených do takových velikostí, kdy se začínají projevovat limity tohoto softwaru. Dále toto řešení nevyhovuje při tvorbě plánů ve více excelových tabulkách (kvůli dělení dle obsahu), anebo vytvářených více plánovači (např. střediska mají každé svůj plán) – spojování takových plánů do jednoho „master“ budgetu z několika excelových sešitů je náročné. Ještě náročnější jsou pak průběžné úpravy a upřesňování plánů (tedy náročný proces přípravy plánu). A taky řízení práv upravujících, ke kterým tabulkám mají přístup konkrétní uživatelé/plánovači. Excel dále neobsahuje předpis charakteru údajů v jednotlivých sloupcích tabulky, a proto při nejrůznějších operacích s touto tabulkou musí Excel neustále znovu zjišťovat

typ dat ve všech buňkách (text, datum, celé číslo, desetinné číslo). V tomto případě je mnohem vhodnější používat programy nazývané *relační databáze*, které pracují s přesně definovanými sloupci na základě dat v nich a dosahují tak mnohem vyšší výkonnosti. Relaçních databází je hojně využíváno pro tvorbu datových skladů u specializovaných aplikací pro finanční plánování (viz níže). [20, str. 11]

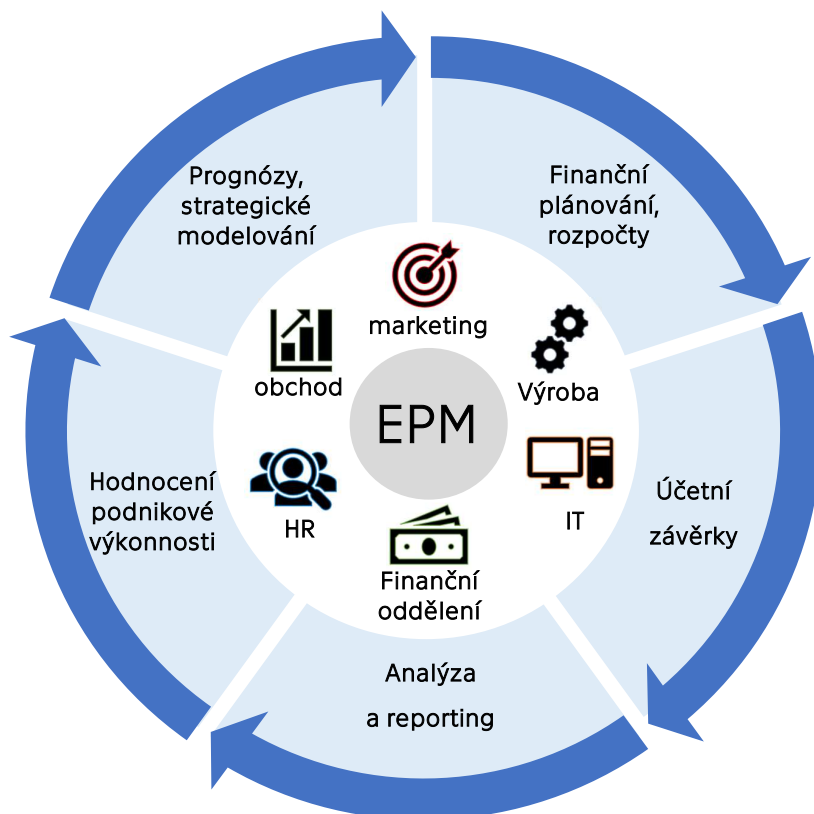
2.6.1.2. Alternativy k MS Excel

Existuje celá řada alternativních softwarových nástrojů nabízejících obdobnou funkčnost jako MS Excel. Pro uživatele jsou zajímavé především ty, založené na bázi opensource softwaru, které jsou dostupné bez nutnosti kupovat jednorázové licence či roční obnovitelné předplatné. Zároveň některé alternativní programy nejsou exkluzivně dostupné pouze pro mainstreamové operační systémy (Windows, macOS) ale je možné je spustit i na strojích s operačními systémy Linux, Chrom OS a další. V praxi se s těmito alternativami lze setkat především u multimediálních zařízení, na kterých není potřeba natolik robustního řešení, například u tabletů, mobilních telefonů nebo kompaktních notebooků. Dalším příkladem využití jsou stroje sloužící ke specifickým účelům, na kterých je z různých důvodů instalován systém Linux, ale přesto je u nich potřeba nabídnout uživateli možnost práce s daty a jejich uložení do přehledných tabulek a grafů.

Z opensourcových alternativ stojí za zmínku především *OpenOffice.org Calc*, který má k MS Excel nejbližší a setkáme se s ním na mnoha zařízeních s operačním systémem Windows, kde uživatel nedokoupil licenci na produkty MS Office. Druhou alternativou je *LibreOffice Calc*, jež vychází z výše zmíněného OpenOffice.org Calc a je plně kompatibilní s operačním systémem Linux. Přes dostupnost těchto bezplatných alternativ je jejich zastoupení v praxi minimální a ve větších výrobních podnicích se téměř nepoužívají. Pro osobní užití mohou být dostatečné, ovšem do podnikového prostředí pro potřeby finanční kontroly a plánování se značně nehodí kvůli horší integraci na dominantní operační systém Microsoft Windows a mnohdy omezené sadě funkcí a možností oproti MS Excel.

2.6.2. Celopodnikové EPM systémy

Současným trendem je zavádění velmi robustních a výkonných softwarových nástrojů z kategorie EPM – *Enterprise Performance Management* software, které lze česky nazvat softwarovými nástroji pro řízení výkonnosti podniku. EPM má celou řadu synonym, pro zasazení do kontextu této práce je zajímavé označení: *Financial Planning & Analysis (FP&A)*, odhalující přímou vazbu mezi těmito systémy, finančním plánováním a hodnocením finanční situace podniku. Cílem softwarových nástrojů pro EPM je navázat na existující systémy plánování podnikových zdrojů – ERP (viz. 2.5.), které se zabývají provozem podniku neboli jeho každodenními transakcemi, a to jak interními, tak externími. Za použití široké škály analytických metod vyhodnocuje EPM software data z ERP systémů a transformuje je v přehledné a snadno pochopitelné informace o finančních procesech a výkonnosti podniku, v podobě různých typů reportů (grafů a tabulek). Tyto informace dále slouží k podpoře tvorby finančních plánů, rozpočtů a prognóz a pro automatizovanou konsolidaci finančních výsledků podniku do účetní závěrky. [21]



Obrázek 5 Cyklus EPM

2.6.2.1. Historický vývoj nástrojů EPM

EPM není koncept nikterak nový, snaha co nepřesněji porozumět finanční situaci podniku a na základě této znalosti zlepšit jeho výkonnost dalece předchází éře počítačů. Tehdy probíhalo řízení procesů EPM na papíře, prostřednictvím ručně psaných tabulek, které byly dále hodnoceny a upravovány na osobních poradách, nebo prostřednictvím telefonních hovorů. První typové počítačové aplikace zabývající se problematikou finančního plánování se objevují v 70. letech minulého století. Po další dekádě, tedy v 80. letech, jsou nabízeny první tabulkové procesory, které rychle přebírají roli dominantního softwaru pro podporu finančního plánování a finanční analýzy. Nárůst výpočetního výkonu, který počítače do procesu plánování vnesly přinesl nové možnosti automatizace tvorby rozpočtů a účetních výkazů, což umožnilo upustit od ručního vypisování veškerých údajů do tabulek. Následně se s rozvojem emailů zvyšuje rychlost a efektivita se kterou mohou být tabulky sdíleny mezi uživateli což vedlo k dalšímu zefektivnění celého procesu. Na základě dosavadního vývoje začínají v 90. letech softwarové firmy nabízet první specializované balíčky EPM softwaru sloužícího k automatizaci a zjednodušení veškerých vnitropodnikových procesů týkajících se finančního plánování, analýzy a vykazování, resp. celkové finanční situace podniku. [21][22]

2.6.2.2. Současné trendy v EPM softwaru

V posledních desetiletích byl nabízený software pro podporu EPM dostupný především ve formě systémů běžících na serverech přímo u zákazníka, konkrétně pak na serverech fyzických – dedikovaných pouze pro tyto aplikace, nebo virtuálních (na platformách Hyper-V od Microsoft, nebo ESXi od VMware). Pro uživatelský komfort se následně aplikace z lokálního prostředí transformovaly do aplikací spuštěných přes webové prohlížeče.

Několik posledních let přineslo obrovský zájem o řešení co největšího množství informačních systémů, včetně aplikací pro EPM, za pomoci cloudových technologií.

2.6.2.2.1. Cloudová řešení EPM softwaru

Hlavním principem cloud-based aplikací je poskytnutí softwaru jako služby (SaaS – software as a service). Velmi srozumitelně popisuje filozofii cloudových služeb společnost Microsoft:

„Jednoduše řečeno, cloud computing je doručování výpočetních služeb, včetně serverů, úložišť, databází, sítí, softwaru, analytických nástrojů a inteligentních funkcí, přes internet („cloud“) a nabízí rychlejší inovace, flexibilitu prostředků a cenové výhody. Obvykle zákazník platí jenom za cloudové služby, které skutečně využije, což pomáhá snižovat provozní náklady, efektivněji provozovat infrastrukturu a škálovat s ohledem na měnící se obchodní potřeby.“ [24]

Cloudové řešení je pro podniky obzvláště zajímavé kvůli tomu, že nemusí budovat vlastní výkonnou IT infrastrukturu, která by sloužila k provozování softwarových programů on-site (v podniku). Tuto roli přebírají přímo výrobci, kteří nabízejí software pouze jako službu dostupnou nejčastěji z webového prohlížeče, nebo lokálního rozhraní na uživatelské stanici. Tyto aplikace poskytují uživatelům všechny potřebné výstupy, které se opírají o data a výpočetní a analytické moduly softwaru, které jsou uloženy právě u poskytovatele. Dle dostupné literatury lze za hlavní charakteristiky cloudových služeb považovat tyto:

- Systém nevyžaduje administrativní úkony techniků poskytovatele při potřebě měnit parametry systému. Zákazník si může sám upravovat úroveň poskytovaných služeb, například výpočetní výkon, velikost úložiště, nebo množství licencí. Takovéto systémy lze považovat za samoobslužné.
- Služby jsou dostupné po internetu a to kdykoliv, odkudkoliv a z jakéhokoliv běžného zařízení nezávisle na jeho typu, výrobci nebo používanému operačnímu systému
- Zdroje cloudového systému jsou sdíleny mezi mnoho uživatelů. Zákazník nemá možnost přesně určit pozici (geografickou) zdroje poskytovatele. Zákazník má možnost na základě smlouvy o poskytování

služeb (SLA – service level agreement) volit množství přidělené operační paměti, množství virtuálních procesorových jader, diskový prostor a síťovou konektivitu. Z pohledu poskytovatele jsou tyto zdroje neustále dynamicky přerozdělovány a sdíleny mezi všemi zákazníky.

- Cloudové služby jsou okamžitě škálovatelné a elastické. S rostoucí zátěží je automaticky přidělován další výpočetní výkon. Zákazník má možnost toto kontrolovat stanovením limitů pro nepřekročitelné hodnoty přidělovaných zdrojů.
- Na základě automatického měření užití zdrojů zákazníkem je pak stanovována cena služby (metoda pay-as-you-go). Využití zdrojů je monitorováno a jsou ukládány podrobné záznamy o jeho vývoji, toto přispívá k transparentnosti při kalkulaci ceny za poskytované služby mezi zákazníkem a poskytovatelem cloudového řešení. [25, str. 42]

2.6.2.3. Výhody oproti MS Excel

Mnohé podniky stále používají výhradně tabulkové procesory, převážně MS Excel, pro sbírání a validaci finančních dat, která následně používají pro potřeby finančního plánování, prognózování a reportingu. Díky výše uvedeným výkonnostním limitům těchto aplikací jde o proces velmi časově náročný a náchylný k chybnému zápisu dat či požadovaných výpočtových vzorců a jiných vztahů mezi relevantními daty. Tento přístup vede k plýtvání času zaměstnanců, který je ztracen neustálou kontrolou a udržováním složitých souborů tabulek ve funkčním stavu. Následně nezbývá dostatek času pro činnosti přinášející skutečnou přidanou hodnotu, jako například pro tvorbu měsíčních prognóz, strategického modelování vývoje nebo jiných úkolů vedoucích k rozvoji podniku. [23]

Oproti tomu specializované softwarové nástroje EPM napomáhají ke zvýšení efektivity podniku díky úplné eliminaci rozsáhlých tabulek, nebo jejich doplnění o moduly sloužící ke kontrole a automatizaci rutinních úkolů za účelem eliminace manuální práce a snížení pravděpodobnosti chyb – Excel pak slouží pouze jako nástroj pro prezentaci dat či jejich zadávání, ovšem tato data jsou bezpečně uložena v databázi. Plánovací a reportovací procesy jsou

výrazně zrychleny a usnadněny za použití centrálních datových skladů, správně navržených workflow a kontrole těchto procesů. Díky širokým možnostem prezentace analyzovaných dat a jejich vizualizace tyto nástroje skvěle slouží i ke srozumitelnému informování managementu a stakeholderů o aktuálním vývoji finanční situace podniku. [21][23]

2.6.2.4. Příklad komerčních EPM produktů

Nejpopulárnější EPM softwarová řešení na trhu

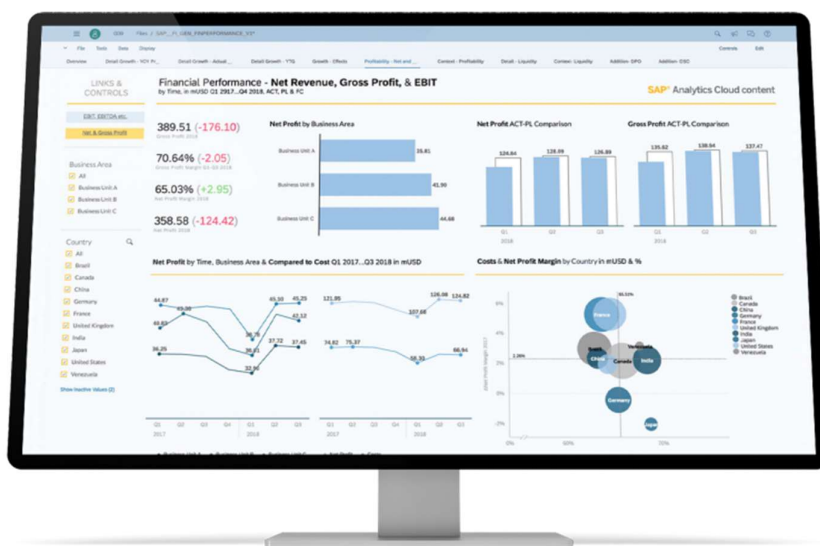
2.6.2.4.1. Oracle Hyperion (Oracle Cloud EPM)

- **Výrobce:** Oracle Corporation (Austin, Texas, USA)
- **Popis:** Oracle Hyperion představuje komplexní řešení softwarové podpory finančního plánování. Na širokém množství podporovaných platforem a operačních systémů nabízí nástroje pro finanční plánování, tvorbu rozpočtů a prognóz. Oracle Hyperion umožňuje srovnávat finanční plány, modely a prognózy napříč nákladovými středisky bez manuálního zásahu. Tím pádem přináší velmi rychle klíčové informace o chodu podniku všem stakeholderům za vyloučení rizika lidské chyby při manuálním filtrování a třídění dat. [26]
- **Funkce:** Tento software se vyznačuje robustním modelovací frameworkem, který pomáhá sestavovat velmi přesné a spolehlivé prognózy na základě analýzy informací o prodeji a vnitropodnikových nákladech získaných z existujících ERP systémů. Poskytuje pracovníkům kontrolingu celou řadu modelovacích nástrojů, za pomoci kterých mohou simulovat finanční výsledky podniku za měnících se podmínek uvnitř i mimo něj. Standartně je Oracle Hyperion dodáván s plnou podporou tvorby klouzavých rozpočtů a průběžné aktualizace prognóz na základě vyhodnocování aktuálního vývoje finanční situace. [26]
- **Možnosti integrace:** Oracle Hyperion dále umožňuje rozšíření sady kancelářského softwaru Microsoft Office o nástroj Hyperion Smart View, který uživateli dovoluje pracovat ve známém prostředí MS Office, ale přináší celou řadu vylepšení ve formě automatického generování formulářů, okamžité transformace informací mezi MS Excel, Word,

PowerPoint, což umožňuje tvorbu dynamických reportů a prezentací s možností kdykoliv tyto aktualizovat a promítnout do nich nejnovější změny z datového skladu. [26] [27]

- **Další:** Již od roku 2014 poskytuje Oracle cloudovou službu Oracle cloud EPM, která představuje další evoluční krok ve vývoji softwaru podpory finančního plánování a řízení výkonnosti podniku. Pracuje s obdobnou sadou nástrojů jako Hyperion, ale již plně běží v cloudovém prostředí, což zákazníkovi značně snižuje nároky na pořizování a udržování serverové infrastruktury. [28]

2.6.2.4.2. SAP Analytics Cloud



Obrázek 6 SAP Analytics Cloud Dashboard [29]

- **Výrobce:** SAP SE (Walldorf, Německo)
- **Popis:** SAP nabízí ve své produktové řadě cloudové řešení pro podporu řízení podniku obsahující nástroje pro business intelligence, finanční plánování a prediktivní analytické nástroje pro tvorbu prognóz. SAP Analytics cloud obsahuje celou řadu zabudovaných funkcí pro automatizaci finančního plánování. Pro co nejpřesnější prognózy je využíváno technologie strojového učení, které je možné právě kvůli vysokému výpočetnímu výkonu cloudového řešení

- **Funkce:** možnost sledovat klíčové podnikové ukazatele v reálném čase, simulace budoucího vývoje za použití několika prognóz najednou, sledování klíčových výkonnostních ukazatelů v reálném čase, doplňkový modul pro MS Excel obsahující pokročilé analytické funkce. SAP Analytics Cloud také plně podporuje propojení s dalšími podnikovými systémy typu ERP a CRM. [29]

2.6.2.4.3. IBM Planning Analytics

- **Výrobce:** IBM (Armonk, New York, USA)
- **Popis:** Cloudové řešení pro analytické a plánovací operace. IBM klade u svého produktu Planning Analytics důraz na využití metod *self-service analytics*, což je forma business intelligence, ve které jsou zaměstnanci napříč podnikem oprávněni a povzbuzováni k vytváření dotazů a generování vlastních reportů samostatně, pouze s minimální podporou IT oddělení. Self-service analytika je často charakterizována snadno použitelnými nástroji business intelligence se základními analytickými schopnostmi a datovým modelem, který byl zjednodušen nebo zmenšen pro snazší pochopení a snadnější přímý přístup k datům. [30][31]
- **Funkce:** Stejně jako výše zmíněné konkurenční produkty i IBM Planning Analytics nabízí plánovací, rozpočtové a prognózovací služby. Mezi další funkce patří možnost tvorby podrobných a vysoce přizpůsobitelných reportů, generování vizuálních nastavitelných dashboardů pro rychlou prezentaci klíčových informací. Dále jsou zahrnuty funkce pro modelování vlastních scénářů vývoje, propojení se systémy CRM a ERP, automatizované vizualizace dat.
- **Možnosti integrace:** V řešení od IBM je možné využít modulu pro integraci na tabulky MS Excel, nebo dokonce integrovat prostředí s konkurenčním řešením Oracle Hyperion nebo SAP Business Warehouse. [30]

2.6.2.4.4. Jedox EPM Software:

- **Výrobce:** Jedox GmbH (Freiburg im Bresigau, Německo)
- **Popis:** Jedox EPM software zahrnuje řadu nástrojů business intelligence pro zjednodušení a zefektivnění veškerých procesů spojených s řízením podniku, včetně finančního plánování. Jedox nabízí toto řešení jako jeden velký integrovaný balík softwaru, ke kterému mají přístup všichni vybraní zaměstnanci napříč podnikovými středisky.
- **Možnosti integrace:** Pro hladší přechod na Jedox EPM je tento software vybaven modulem ExcelPLUS, který umožňuje zaměstnancům dále plánovat ve známém prostředí MS Excel, ale rozšiřuje ho o funkce rozšiřující možnosti automatizace, zlepšující zabezpečení, integraci dat a delegaci přístupů k databázi. Tento software je dále přizpůsobitelný podle požadavků zákazníka, kdy se dá flexibilně nastavit pro potřeby konkrétního podniku a odvětví ve kterém se pohybuje. [32]



Obrázek 7 Příklad dashboardu v Jedox EPM [23]

2.6.2.4.5. GiST Intelligence:

- **Výrobce:** GiST, s.r.o. (Hradec Králové)
- **Popis:** business intelligence software pro podporu řízení a rozhodování podniku. Business Intelligence nástroje automatizují sběr dat ze všech informačních zdrojů a ukládají je do datových skladů. GiST používá převážně nástroje od společnosti Microsoft, které integruje do vlastního softwarového produktu s názvem GiST Intelligence. Toto komplexní řešení obsahuje celou řadu funkcí podporujících reporting, finanční plánování, prognózování, kalkulace, výpočet reží, vnitropodnikové konsolidace, tvorbu účetních výkazů a řadu dalších. [33]

2.6.2.4.6. INEKON Systems BNS:

- **Výrobce:** INEKON SYSTEMS (Praha)
- **Popis:** Produkt Business Navigation Systém (BNS) nabízí modulární softwarové řešení podpory finančního plánování a řízení podniku. BNS dokáže integrovat plánovací i analytické procesy s hlavními činnostmi podniku. Toto spojení přináší manažerům a specialistům v podniku možnost sledovat aktuální situaci na trhu a bezprostřední dopady změn na stanovené cíle. Na základě automatizovaných návrhů řešení podložených simulacemi a různými analytickými modely mohou následně manažeři na změny trhu pružně reagovat. Výhodou řešení BNS je také jeho modularita, kdy je umožněn rozvoj systému finančního plánování podle aktuální situace podniku.

2.6.2.4.7. TARGETTY:

- **Výrobce:** UNIWISE (Ostrava)
- **Popis:** Řešení TARGETTY se skládá ze tří základních modulů a to:
 - 1) **Plánování:** řeší strategické plánování, plánování KPI (key performance indicators – klíčové ukazatele výkonnosti) a finanční plánování se všemi jeho částmi – Rozpočetnictví, dlouhodobé a krátkodobé plánování a prognózování.

- 2) **Transformace:** Přiřazuje plánované položky ke korektním účtům z vnitropodnikového účetnictví. Umožňuje alokovat náklady na jednotlivá nákladová střediska. Slouží ke korekcím informací o aktuální situaci podniku (actuals) a konečně poskytuje nástroje pro finanční konsolidaci, tedy tvorbu finančních výkazů.
- 3) **Reporting:** Modul sloužící k co nejsrozumitelnějšímu předání informací o finanční situaci podniku. Poskytuje dashboardy o plnění KPI, obsahuje definice výkazů a modelovací nástroje pro analýzu možných scénářů vývoje.
 - **Možnosti integrace:** nástroj TARGETTY umožňuje, a dokonce staví na integraci s MS Excel, jejímž cílem je nahradit náročnou práci, ruční kopírování dat a složité dohledávání případných chyb ve stávajících excelových souborech aplikačním softwarovým řešením. Konkrétní parametry a komponenty aplikace dále vyplývají z praktické části práce níže, kde je řešení softwarové podpory v konkrétním výrobním podniku realizováno za použití právě této technologie.

2.6.3. Plně přizpůsobená zakázková řešení:

Pro dosažení maximální shody mezi požadavky podniku a výsledným softwarovým řešením pro podporu finančního plánování a analýzy je možné přistoupit i k vývoji zcela nového softwarového nástroje nebo rozsáhlé přeprogramování již existujícího řešení. Tato varianta je nejvíce časově a finančně náročná. Pro výrobní podniky hledající první softwarové řešení pro podporu finančního plánování, nebo ty které přechází například z tabulek v MS Excel je tato varianta zbytečně komplikovaná a pokud nemají velmi specifické požadavky, kterým by nevyhovoval žádný nabízený komerční software, také zcela nerentabilní.

Analytické závěry – Softwarová podpora finančního plánování

1. Pro zachování konkurenceschopnosti je téměř nutné nasadit určitý druh softwarové podpory finančního plánování.
2. Nejrozšířenějším nástrojem je MS Excel, jednoduchý, dostupný, ale mající značná omezení.
3. Pro větší podniky vhodné specializované EPM, BI nástroje.
4. Komerční software lze pořídit jako hotové řešení, nebo doprogramovat a přizpůsobit.
5. Je možné vytvořit zcela nový software na zakázku = velmi nákladné, ve většině případů nerentabilní.
6. Systém TARGETTY:
 - Cenově dostupné řešení.
 - Český dodavatel s dlouholetou praxí v oboru.
 - Kladné recenze a hodnocení.
 - Moduly pro finanční plánování, manažerské účetnictví, transformace a finanční prognózování.
 - Dobrá integrace na Microsoft Excel a jeho funkce.

3. Praktická část

3.1. Úvod do praktické části

Praktická, část práce je věnována projektu zavedení softwarové technologie TARGETTY pro podporu finančního plánování ve výrobním podniku (viz 3.2.2.), jež poptával moderní softwarové řešení pro podporu procesu finančního plánování. Toto řešení mělo usnadnit celý proces plánování a ušetřit práci plánovačům – zaměstnancům kontrolingu a vedoucím jednotlivých středisek.

Dodavatelem tohoto řešení byly společnosti Solitea, a.s., konkrétně pak její útvar zabývající se datovou analytikou a business intelligence (jehož součástí se v rozsahu nezbytném pro napsání této práce stal i sám autor bakalářské práce) a společnost Uniwise s.r.o., hlavní vývojář a poskytovatel systému TARGETTY. Tato práce se zabývá pohledem na projekt ze strany dodavatele řešení, který realizoval nabídku dle požadavků zákazníka.

Autor bakalářské práce projekt sledoval od počátečních konzultací ohledně specifikace požadavků na poptávané řešení a účastnil se následných schůzek mezi zákazníkem (podnikem) a dodavatelem zaměřených na detailní porozumění současnému stavu plánování v podniku a odladění návrhu řešení. Aby jeho působení nebylo čistě pasivní, ze společných meetingů autor tvořil zápisy, které následně posloužily k porozumění požadavkům zákazníka a analýze současného stavu plánování sestavené dodavatelem, tato ovšem v práci zahrnuta není. Níže uvedená analýza současného stavu je zhotovena samostatně autorem bakalářské práce na základě přístupu k současnému plánovacímu prostředí zákazníka (systému plánovacích tabulek) a jeho účasti na mnohých meetingích na kterých byly zaměstnanci výrobního podniku jednotlivé části procesu detailně vysvětlovány a demonstrovány. Dále je autorem popisováno vznikající softwarové řešení vyhovující požadavkům zákazníka, informace o tomto autor získal především z diskuse s experty z týmu dodavatele a dokumentace k tomuto tématu průběžně vznikající. Praktická část také obsahuje informaci o stavu implementace navrhovaného řešení a očekávaný další vývoj ve věci.

V praktické části je důraz kladen především na vysvětlení a demonstraci problematiky softwarové podpory finančního plánování, nikoliv na programování a vývoj informačních systémů. Praktická část proto nezabíhá do přílišné technické hloubky, spíše se zaměřuje na věrohodný popis procesu finančního plánování v reálném výrobním podniku a návrh implementace již existujícího softwarového nástroje pro jeho podporu.

Zde popisovanému projektu implementace technologie pro podporu finančního plánování předcházelo zahájení paralelního projektu nasazení nástroje TARGETTY pro potřeby manažerského účetnictví. Právě z modulu pro manažerské účetnictví jsou používány číselníky (dimenze), aktuální finanční transakce („actuals“), definice alokačních pravidel a další nastavení pro tvorbu finančních plánů. Proto jsou níže popsány i části aplikace řešící manažerské účetnictví, i když není hlavním tématem této práce a autor se na tomto projektu nijak nepodílel.

3.2. Analýza působení a struktury podniku

3.2.1. Prohlášení o zachování důvěrnosti informací

Nabídka na dodání softwarového řešení pro podporu manažerského účetnictví a finančního plánování společnosti Solitea, a.s. obsahuje paragraf informující o důvěrnosti informací poskytnutých ze strany zákazníka (výrobního podniku):

„Tento dokument obsahuje informace vysoce důvěrného charakteru. Žádná informace o obsahu ani předmětu tohoto dokumentu nesmí být kopírovaná, jinak reprodukována anebo předávána třetí straně jakýmkoli způsobem bez předchozího souhlasu firmy Solitea, a.s. Součástí jakékoli reprodukce tohoto dokumentu se souhlasem Solitea, a.s. musí být toto prohlášení.“

Pro zachování důvěrnosti informací nebude v této práci podnik nazýván pravým jménem a veškeré informace o jeho působení a finanční situaci budou upraveny tak, aby stále umožňovaly věrohodně popsat celý proces plánování a následného návrhu softwarového řešení pro jeho podporu, ale zároveň zůstala zachována anonymita zákazníka – dále jen *výrobního podniku*.

3.2.2. O výrobním podniku

Výrobní podnik založený v České republice před cca 15 lety se zaměřuje na výrobu zakázkových designových předmětů a rozměrných instalací s vysokou přidanou hodnotou. Brzy po svém vzniku pronikl na zahraniční trhy, kde byl o jeho produkci velký zájem. Díky zahraniční klientele, preferující vysokou kvalitu a originální zpracování nabízených produktů, byl výrobní podnik schopen rychle expandovat a zakládat nové pobočky po celém světě. V současnosti má pobočky na třech kontinentech, a to konkrétně v Evropě, Asii a Severní Americe. O úspěchu podniku dále vypovídá několik ocenění, jež mu byla udělena. Kromě vlastní tvorby se podnik podílí i na celé řadě spoluprací. Zajímavá je například kooperace s automobilkou ŠKODA AUTO a.s., pro kterou dodává komponenty do high-end modelů vozidel nebo navrhuje a vyrábí díly pro prototypy prezentující automobilku na světových výstavách.

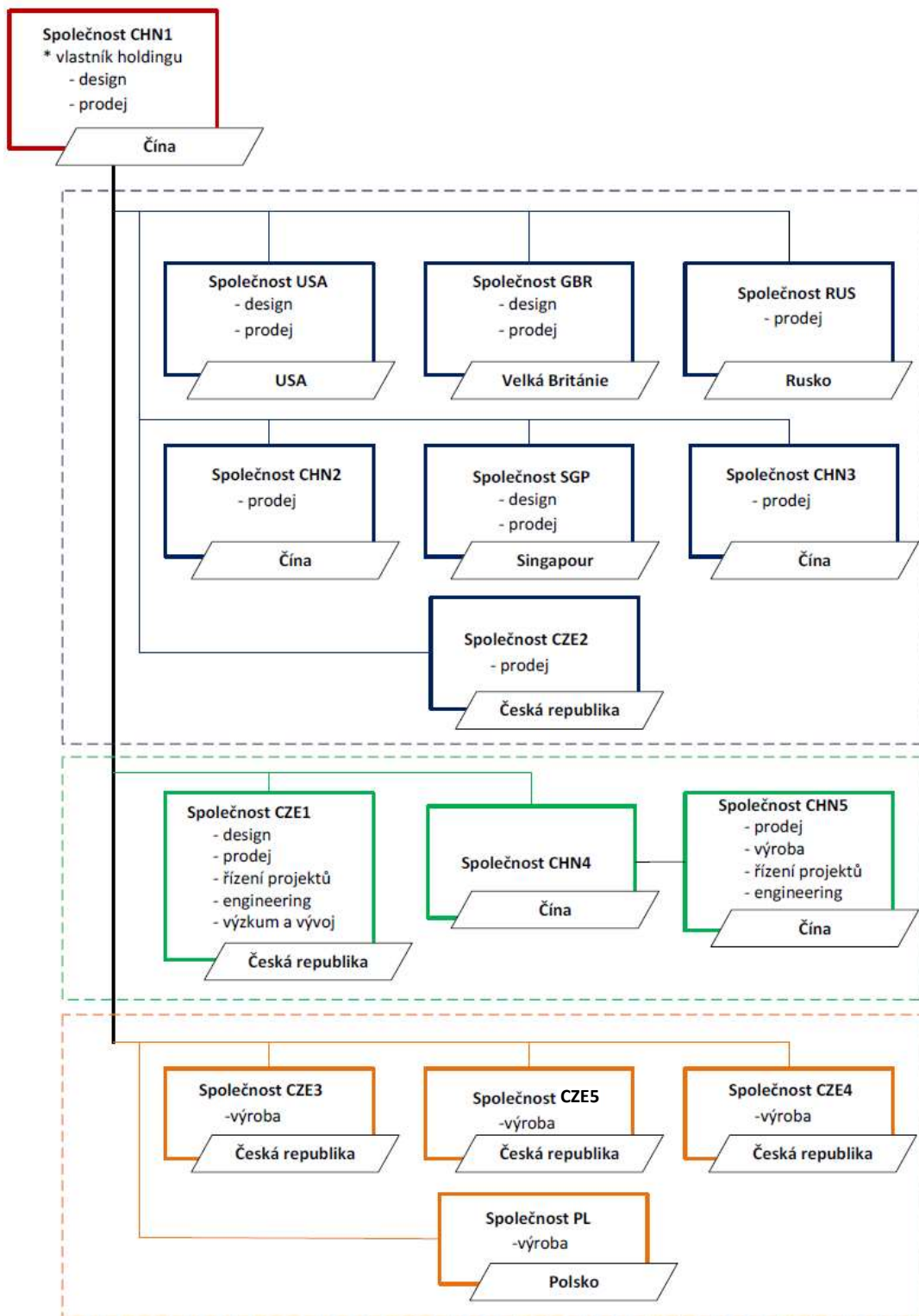
Právě rychlá expanze podniku a bobtnající organizační struktura vedly k rozhodnutí zlepšit interní systémy pro finanční plánování a manažerské účetnictví. Současné nástroje používané za tímto účelem již totiž nedostačují potřebám podniku, který se od jejich prvotního zavedení do provozu násobně zvětšil jak v počtu zaměstnanců, tak v množství jednotlivých poboček rozmístěných po celém světě.

3.2.3. Organizační struktura

V současnosti má podnik formu holdingu tvořeného několika společnostmi rozmístěnými po celém světě. Kde jedna z těchto společností je i faktickým vlastníkem celého holdingu. Ten zahrnuje celkem 9 prodejních společností (modrá oblast + částečně zelená ve schématu), 4 společnosti výrobní (oranžová oblast) a dvě projektové (zelená oblast). Dále jsou jednotlivé společnosti děleny na nákladová střediska, mezi nimiž je vytvořena umělá hierarchie pro potřeby vnitropodnikového účetnictví.

Z geografického rozmístění společností dále vyplývá, že každá z nich účtuje v příslušném účetním standardu dle lokace – mají tedy vlastní účetní okruhy.

Tento fakt přináší výzvu v nastavení systémů pro realizaci manažerského účetnictví, ze kterých jsou čerpána data pro potřeby finančního plánování.



Obrázek 8 Schéma organizační struktury

3.3. Manažerské účetnictví

3.3.1.1. Současný stav bez použití TARGETTY

Každá z poboček využívá k účtování jednotný ERP systém, konkrétně pak Microsoft Navision, jenž je doprogramovaný a přizpůsobený pro potřeby celého podniku. Nejdůležitějšími úkoly, které Navision v podniku (ve všech dílčích společnostech) plní jsou:

- a) Prvotní zaúčtování nákladů a výdajů jednotlivých společností – poboček. Jde o přímé náklady vzniklé ve spojení s projekty společností, neřeší se jejich struktura a přerozdělení, pouze jejich absolutní hodnota v měně, ve které byla konkrétní zakázka vyřizována a v účetním standardu dané společnosti. Každá společnost má tedy v systému Navision vytvořená samostatný účetní okruh.
- b) Následně jsou účty jednotlivých společností v Navision propojeny na společnou účetní osnovu, interně označovanou „holdingová osnova“, která již odpovídá mezinárodním standardům účetního výkaznictví (IFRS). Tato transformace probíhá díky speciálně vytvořené integrační vrstvě systému Navision. Účetní data po transformaci na společný standard a v jednotné měně představují primární účetní okruh.
- c) Konečně je v systému Navision sestavován i „sekundární účetní okruh“, kdy jsou dle interní terminologie pomocí „combi transformace“ a dat z CRM systému přiřazovány náklady/výnosy na konkrétní nákladová střediska (*cost centers*), podle toho, která se na projektech opravdu podílela. Řeší se takto problematika vnitropodnikových výpomocí a spoluprací více poboček na jednom projektu. V praxi toto slouží například pokud je zakázka dodávána jednou z čínských poboček, která realizuje prodej, ale na designu se například podílí tým z Evropy – veškerý zisk je dle primárního okruhu připsán CHN pobočce a náklady vzniklé v Evropě nejsou zohledněny. Následně jsou částky opačnou operací nulovány (A – obr. 9). Sekundární okruh, následně rozpočítává

dle koeficientu z CRM náklady a výnosy dle reality mezi konkrétní nákladová střediska (B – Čína; C – Evropa).

Staging Compan...	Posting Date	Com... Entr...	Document No.	Cost Type No.	Description	Amount	Cost Cent...	Cost Obj...
10	23. 4. 2020	0				-78 000,00		13HK081
10	23. 4. 2020	0				-167 200,00		13HK081
10	23. 4. 2020	1				41 000,00		13HK081
10	23. 4. 2020	1			A	78 000,00		13HK081
10	23. 4. 2020	1				167 200,00		13HK081
10	23. 4. 2020	2				-20 500,00		13HK081
10	23. 4. 2020	2			B	-39 000,00		13HK081
10	23. 4. 2020	2				-83 600,00		13HK081
10	23. 4. 2020	3				-20 500,00		13HK081
10	23. 4. 2020	3			C	-39 000,00		13HK081
10	23. 4. 2020	3				-83 600,00		13HK081

Responsibility Persons

Client: **OBCHODNÍK JEDNAJÍCÍ S KLIENTEM** **B**

Client Office: HK, HONG KONG, MIDDLE EAST + ASIA PACIFIC BU

Design: **ZODPOVĚDNÁ OSOBA EU POBOČKY** **C**

Design Office: EU, PRAGUE, EUROPE BU

Duration

Expected Shipment Date: 2020-03

Controlling

Commission Paid:

Combined Coef. Sales: 50,00

Combined Coef. Design: 50,00

Obrázek 9 Cost accounting v Microsoft Navision

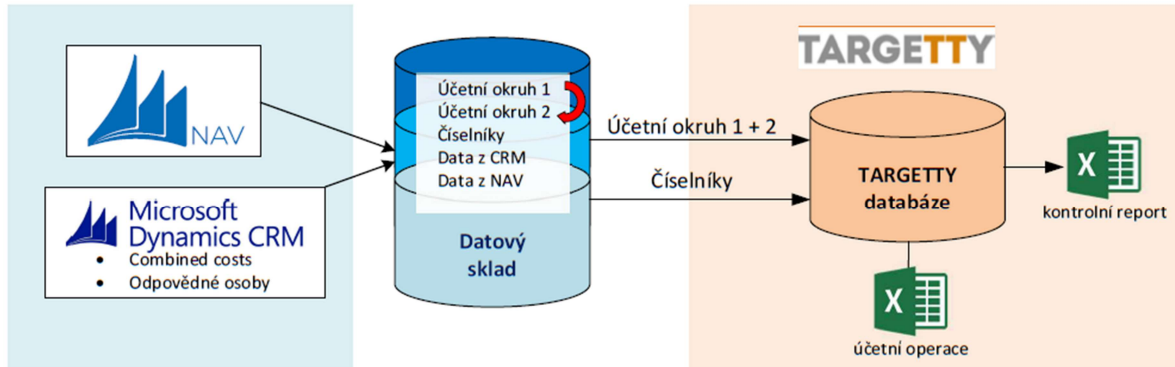
Takto přerozdělená data ze systému Navision jsou ukládána v datovém skladu (DWH – Data Warehouse) a následně importována ve formě kontingenční tabulky do rozsáhlých excelových sešitů, kde jsou pracovníky kontroingu detailně řešeny alokace režijních a jiných společných nákladů za pomoci alokačních vzorců. Excelové listy zároveň slouží k přerozdělování zisku ze zakázek na základě poměrového podílu nákladů středisek. Tyto excelové sešity následně slouží jako podklad pro finanční plánování (viz 3.4.). Nevýhodou řešení v excelových listech je přílišná složitost tabulek, které jsou velmi rozsáhle a potřebují pro své fungování celou řadu pomocných listů pro výpočet alokačních klíčů a transformaci dat z datového skladu.

3.3.1.2. Zjednodušení alokací za pomoci TARGETTY

Cílem projektu na řešení manažerského účetnictví a alokací pomocí technologie TARGETTY je především zjednodušit tvorbu druhého účetního okruhu a připravit rozhraní pro jeho export do DWH. Dále má být možné seskupovat nákladová střediska do účelových skupin, což má zjednodušit proces alokace společných podnikových nákladů. Oproti současnému alokování v excelu mají TARGETTY zajistit dále mnohem větší přehled o provedených změnách a umožnit se v procesu alokací vracet. Cílovým stavem je úplně nahradit integrační vrstvu systému Navision, což by mělo pozitivní vliv na rozsah a licenční náklady upgradu tohoto ERP systému na generičně nový systém Dynamics Business Central.

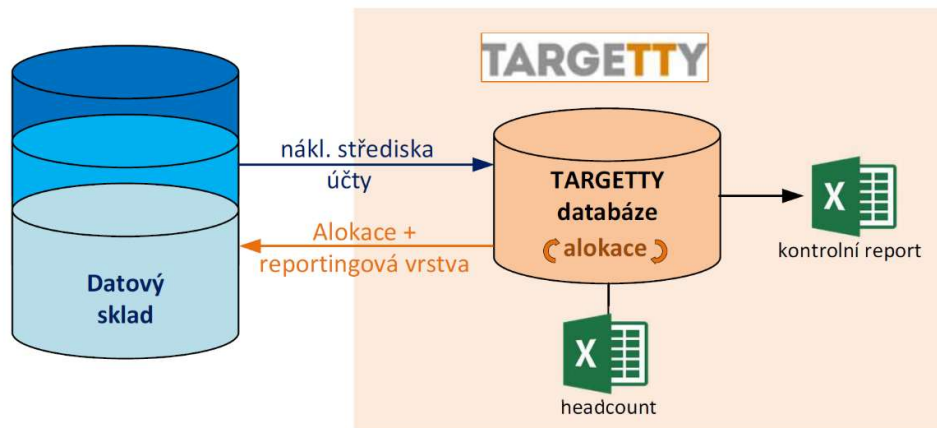
Podstatou řešení alokací je výpočet druhého (combi) účetního okruhu v datovém skladu a následné přenesení takto upravených hodnot účetních obrátů sekundárního účetního okruhu (obr 10.) do systému TARGETTY kde bude proveden výpočet alokovaných nákladů podle zde vypočtených alokačních klíčů (obr. 11). Výpočet „combi transformací“ je tedy prováděn nově vyvinutou procedurou v datovém skladu dle hodnot parametru Combined coef., jež je vidět v obrázku výše (obr 9.). Při vytváření záznamu na cílových cost centrech je obdobně jako je tomu v systému Navision vytvářen stornující záznam na zdrojovém středisku, aby systém pracoval podle zásad podvojného účetnictví (k vidění v obr. 9), ale všechny nově vznikající záznamy (stornující i nové na správných střediscích) jsou označeny jako „allocation step“ = 2, zatímco nyní je tento index stoupající s každým střediskem (jak je vidět v obr.9 kde pro čínskou pobočku je index = 2 a pro evropskou již = 3). Dle současného nastavení systému Navision může tento index být až 4, z čehož vyplývá že na jedné zakázce se mohou podílet maximálně 3 různá střediska. Diagram nově navrhovaného řešení pomocí TARGETTY je k vidění níže:

- Transformace dat z primárního do sekundárního účetního



Obrázek 10 Proces převedení hodnot z 1 do 2 úč. okruhu

- Datové toky pro alokace v TARGETTY

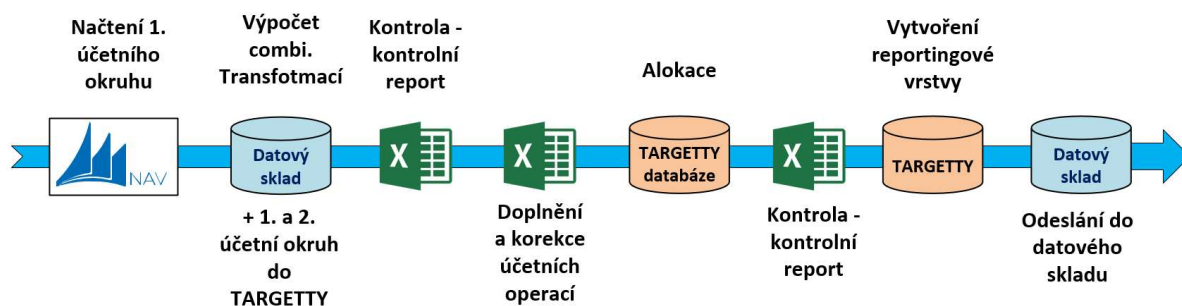


Obrázek 11 řešení alokací v TARGETTY

Samotné alokace jsou následně řešeny přímo v TARGETTY v příslušných formulářích. Formulářem je chápána vstupní tabulka v Excelu sloužící pro zadávání hodnot do systému TARGETTY. Mimo jiné je zde možné definovat nová pravidla pro alokace, anebo rušit již neplatné staré (se zachováním historie tak, aby bylo možné zpětně dohledat zdroje alokovaných hodnot v minulých obdobích). Přístup k formulářům je ošetřen na základě přidělení práv správcem aplikace, jež je přiděluje konkrétním uživatelům. Mezi klíčové formuláře patří:

- 1) *Source and Target Groups*: formulář sloužící pro zadávání předem definovaných skupin zdrojových a cílových nákladových středisek.
- 2) *Allocated Account Group*: formulář umožňující uživateli zadávat konkrétní skupiny alokovaných účtů.
- 3) *Allocation Keys*: formulář pro zadávání alokačních klíčů, tvořených seznamy účtů použitých pro výpočet alokací.
- 4) *Allocation Steps*: postupný seznam alokačních kroků, kde každý řádek formuláře tvoří jeden krok alokace nákladů.
- 5) *Headcount*: Servisní formulář sloužící pro manuální zadávání počtu zaměstnanců jednotlivých středisek – mimo jiné slouží pro zápis plánu počtu zaměstnanců pro budoucí měsíce. Pokud v datovém skladu neexistuje záznam o skutečném počtu zaměstnanců pro daný měsíc, použijí se data právě z tohoto formuláře.

Po dokončení procesu alokací pomocí TARGETTY bude možné kontrolovat celý cyklus za pomoci reportingové vrstvy technologie, do které jsou načítány agregované hodnoty z prvního i druhého účetního okruhu a souhrnné hodnoty z alokací porovnávané oproti minulému měsíci. Na základě těchto dat se dají v TARGETTY následně tvořit další typy komplexnějších reportů. Výhodou tohoto řešení je centralizace větší části manažerského účetnictví v jedné technologii, čímž se snižuje nutnost integrace různých softwarových řešení pomocí ručně dopisovaných můstků a integračních vrstev. Celý proces cílového stavu alokací za pomoci TARGETTY je k vidění na obrázku níže (obr. 12)



Obrázek 12 kompletní schéma procesu man. účetnictví v TARGETTY

3.4. Analýza současného stavu finančního plánování

Na základě účasti na schůzkách ohledně současného stavu finančního plánování v podniku a přístupu uděleného ke složkám a souborům sloužícím k jeho softwarové podpoře, autor práce sestavil následující analýzu současného stavu systému finančního plánování:

Plánování ve stavu před zahájením projektu probíhá pomocí souboru excelových tabulek, které má ve své správě oddělení finančního kontrolingu. Tabulky mají charakter dílčích plánů konsolidovaných do konečné podoby plánovaného výkazu zisku a ztráty na plánovaný rok. Dílčí plány jsou předkládány manažerům, vedoucím poboček, nebo jiným zodpovědným osobám, které mají roli plánovačů a na základě již dohodnutých zakázek, předpokládaných obchodních příležitostí, předchozích období a svého know-how vyplňují plánované hodnoty. Tyto jsou následně konfrontovány pracovníky kontrolingu, kteří hodnoty přezkoumají a případně korigují ve spolupráci s plánovači. Poté co jsou dílčí plány finalizovány sestavují pracovníci kontrolingu jeden plán centrální, jež v sobě zahrnuje data z dílčích plánů a další plánované účty vyplňované centrálně za celý podnik. Po naplánování celopodnikových nákladů a výnosů dostává plán ucelenou formu plánovaného výkazu zisku a ztráty (*P&L – profit and loss statement*).

V tomto výrobním podniku je finanční plánování pojato převážně jako plánování nákladů a výnosů. Tomu odpovídá i výsledná forma hlavní tabulky – hlavního finančního plánu a plánovacích tabulek dílčích (pomocných). Plánovací cyklus je roční, plány jsou tedy také pouze roční – dle teoretické přípravy z předchozí části práce se tedy jedná spíše o rozpočty (čistě číselné vyjádření, roční plánovací horizont) – v podniku se ovšem pracuje výhradně s termínem *finanční plán*, a proto je toto názvosloví respektováno i v této práci.

Náklady jsou, jak již bylo zmíněno, plánovány za jednotlivé pobočky a jejich střediska, zatímco výnosy se plánují centrálně v oddělení finančního kontrolingu, jehož zaměstnanci plánované výnosy zaznamenávají přímo do hlavního plánu (nikoliv průběžně do plánů pomocných). Z tohoto vyplývá že

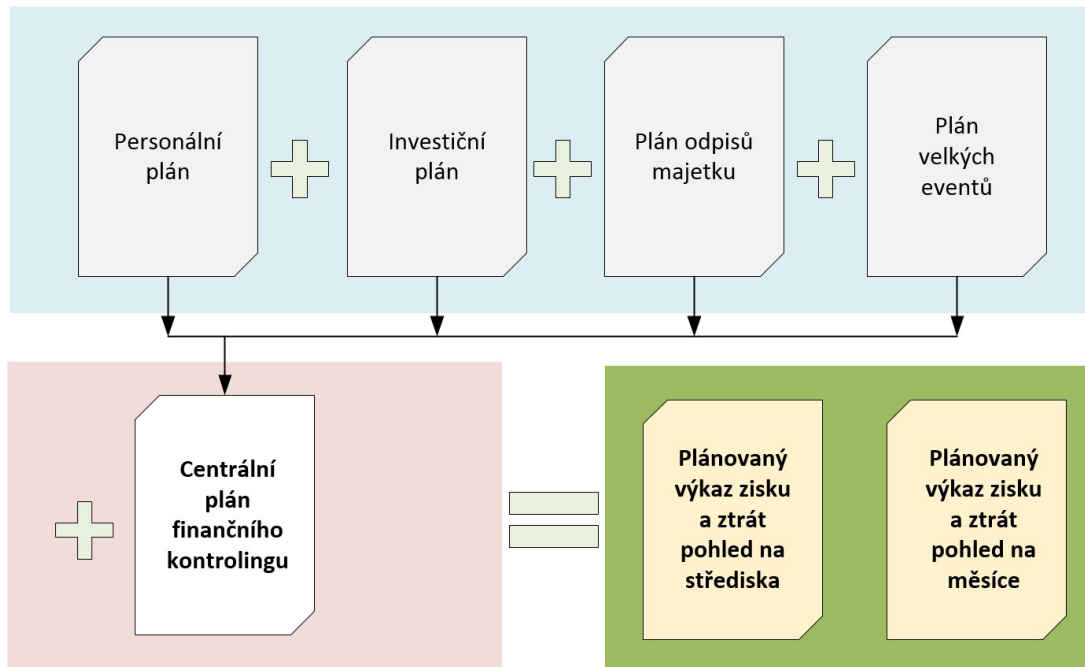
alokace nákladů a přerozdělení plánovaných tržeb nejsou svázány žádnými výpočetními pravidly nebo vzorci a jsou založeny čistě na know-how pracovníků kontrolingu, jež je do hlavního plánu zadávají. Tento stav by měl být vyřešen značnou automatizací celého procesu, kterou má zajistit nové řešení pomocí technologie TARGETTY.

Hlavními problémy vyplývající ze současného řešení plánování, které by měly být vyřešeny novým softwarovým nástrojem jsou podle autora tyto:

- Složitá koordinace jednotlivých plánovačů, zapisujících plánované hodnoty do excelových tabulek – problémy s průběžným ukládáním rozpracované práce a delegace přístupu.
- Problematická kontrola probíhajícího plánování a složité hledání případných chyb v již naplánovaných hodnotách.
- Nedostatečné nástroje pro správu průběžných verzí plánů a chybějící možnost tvořit varianty plánů sloužící pro porovnávání hypotetických možností vývoje finanční situace v plánovaném období
- Příliš složitá konsolidace dílčích plánů do jednoho centrálního finančního plánu – v současné době probíhá konsolidace manuálně, kdy pracovníci kontrolingu ručně doplňují hodnoty z dílčích plánů do centrální tabulky. Zároveň provádějí i kontrolu a korekci těchto hodnot. Tento přístup je velmi časově náročný a náchylný k lidské chybě.
- V současném systému neexistuje možnost účinně prognózovat budoucí vývoj. Prognózy vznikají čistě na know-how expertů v podniku a nejsou podloženy žádným výpočetním softwarem.
- Nejednotný systém pro finanční plánování a manažerské účetnictví a z toho vyplývající komplikace při přenosu dat mezi těmito systémy.
- Současný systém značně spoléhající na manuální práci již přestává dostačovat geografické členitost celého holdingu a jeho neustálému ekonomickému růstu.

Následuje bližší pohled na strukturu plánovacích tabulek a časový rozvrh plánování během roku:

3.4.1. Systém plánovacích tabulek



Obrázek 13 Systém plánovacích tabulek

3.4.1.1. Personální plán

Dílčí plánovací tabulka pro personální výdaje obsahuje buňky pro naplánování veškerých osobních výdajů napříč společnostmi a jejími pobočkami. Konkrétní odpovědní pracovníci mají od oddělení finančního kontroingu přidělená práva, na základě kterých mohou vyplňovat příslušné buňky za společnost za kterou zodpovídají. Pro usnadnění práce jsou některé buňky fixně předvyplněné, a to například výše sociálního a zdravotního pojištění.

Ostatní buňky vyplňované plánovači se týkají:

- Fixní složky mzdy v lokální měně pobočky
- Variabilního osobního bonusu zaměstnance
- Dalšíh bonusů vyplývajících ze spolupráce mezi pobočkami
- Nákladů na ubytování a školení zaměstnance
- Náklady na další vzdělávání a jiné benefity
- Rozlišení účtu, na který budou dané osobní výdaje účtovány

Po vyplnění příslušných buněk je tabulka postoupena oddělení finančního kontroingu k revizi a případně dále upravována. Následně jsou před konsolidací do centrálního plánu automaticky přepočteny veškeré hodnoty do jednotné měny, a to konkrétně do USD – americký dolar.

3.4.1.2. Investiční plán

Plánovací tabulka pro nadcházející investice je opět přidělována nejdříve plánovačům napříč společnostmi, kteří mají přehled o budoucích investičních záměrech pod ně spadající pobočky nebo oddělení. Do plánovací tabulky pro investice jsou zanášeny veškeré plánované nákupy majetku (hmotného i nehmotného) které přesahují hodnotu 1800 USD, jedná se tedy převážně o majetek podléhající odpisování. Konkrétně jsou pak plánovačům předkládány sloupce tabulky, do kterých vyplňují následující informace:

- Oddělení zodpovědné za investici
- Konkrétní osoba z daného oddělení zodpovídající za investici
- Třída majetku (například: auto osobní, software, fréza portálová...)
- Účet z osnovy, na který bude majetek připsán (pro zanesení do P&L – automaticky doplněno na základě vyplněné majetkové třídy)
- Detailní popis investice a účelu za kterým je uskutečňována
- Informace, zda se jedná o hmotný či nehmotný majetek (automaticky doplněno)
- Délka odpisování (údaj uvedený v rocích)
- Účet pro správu odpisů (automaticky doplněno)
- 12 polí pro vyplnění plateb za majetek v plánovaném roce dle měsíců

Po vyplnění plánovači a kontrole ze strany pracovníků finančního kontroingu je dále v pomocné tabulce pro investiční plány dopočítávána konkrétní výše odpisů v jednotlivých měsících nastávajícího/plánovaného roku a také výše měsíčních plateb za všechny investice napříč podnikem, tedy výdajů se strany podniku vůči jeho externím dodavatelům.

3.4.1.3. Plán odpisování

Pomocná tabulka pro evidenci veškerých odpisů majetku do nastávajícího roku. Pro zjednodušení úlohy plánovačů a kontrolorů jsou do tabulky vynášeny informace o ucelených majetkových skupinách, nikoliv o konkrétních jednotkách. Konkrétní vyplňované sloupce tabulky jsou následující:

- Zodpovědné oddělení
- Zodpovědná osoba
- Třída majetku (právě zde se uvádí pouze informace o majetkové skupině, tedy na příklad: software, stroje, osobní počítače...)
- Číslo účtu, na kterém je majetek zapsán (automaticky doplněno)
- Číslo účtu pro odpisování dané majetkové třídy (automaticky doplněno)
- Informace o typu majetku (hmotný/nehmotný – automaticky doplněno)
- Počáteční zdroj financí (pokladna, bankovní účet...)
- Originální cena majetku
- Zbytková cena majetku dne 31.12. roku předcházejícího plánovanému
- Zúčtovací měna majetku
- Účet pro odpisování (automaticky doplněno na základě třídy)
- 12 polí pro vyplnění plánovaných odpisů v měsících plánovaného roku

Po vyplnění příslušných polí je v tabulce několik kontrolních buněk sčítajících výši odpisů vyplněnou plánovačem a porovnávajících tuto s odhadovanou výší na základě zbytkové ceny majetku a plánované doby odpisování. Dále je automaticky přepočítávána výše odpisů do jednotné měny a to USD, pro potřeby zanesení do souhrnného plánovaného výkazu zisku a ztráty.

3.4.1.4. Big events plán

Z podstaty působení podniku vzešla potřeba pro pomocnou tabulku pro plánování velkých výdajů nemajících charakter dlouhodobých investic. Výhradně se zde plánují promo akce pro zákazníky, účasti na veletrzích nebo soutěžích či jiné velké marketingové a PR akce. Tabulka je vyplňována plánovači a následně korigována pracovníky kontrolingu. Nejsou zde vytvořeny žádné automatizované vazby na konkrétní účty – ty jsou přiřazovány

plánovači, nebo oddělením kontrolingu. Příklad vyplnění tabulky pro plánování velkých eventů je k vidění níže – vyplněn je jeden řádek za jeden event (žluté buňky vyplňuje plánovač):

Tabulka 3 Plánovací tabulka – big events

Oddělení	Odpovědná osoba	Název položky	Popis akce	Cíl plánované akce	Vybraný účet							
CZE3 sales	Jaroslav Horejč	Design EXPO 2021 Brno	Místní marketingový event	Představení nové kolekce a setkání se stávajícími klienty	XX003 – Výdaje za výstavy							
Platby v USD												
I.21	II.21	III.21	IV.21	V.21	VI.21	VII.21	VIII.21	IX.21	X.21	XI.21	XII.21	celkem
				18000	55000	3000						76000

3.4.1.5. Centrální plán finančního kontrolingu

Dalším krokem v procesu sestavení ročního finančního plánu v podniku je konsolidace pomocných plánovacích tabulek do centrálního plánu, který sestavuje oddělení finančního kontrolingu. V této centrální plánovací tabulce je již blízce dodržen formát výkazu zisku a ztráty – doplněný nad rámec IFRS osnovy o vnitropodnikové účty sloužící pro zpřehlednění celého systému manažerského účetnictví – sloužící k vnitropodnikovému vykazování mezi jednotlivými pobočkami a rozpočítávání nákladů/výnosů za zakázky na nichž se podílelo více než jedno nákladové středisko – jde tedy o poněkud „rozšířenou výsledovku“.

Data z pomocných tabulek jsou pomocí funkcí MS Excel importována do konkrétních buněk odpovídajících účtům rozšířené výsledovky. Poté je na pracovnících finančního kontrolingu aby tuto plánovací tabulku doplnili o plánované hodnoty celopodnikových nákladů a výnosů. Hlavní plánovanou položkou jsou celopodnikové režijní náklady spojené s administrativními odděleními, výdaji na marketing, cestování nebo konzultační služby. Struktura tohoto souhrnného plánu je následující:

Tabulka 4 Struktura centrálního finančního plánu

Účety a jejich kategorie	celkem 2021
Tržby	Σ
A1 - Tržby z prodeje	+
Přímé náklady	Σ
B1 - Přímé náklady na prodej a design	-
B2 - Přímé náklady výroby	-
B3 - Náklady na vývoj	-
B4 - Pojištění a jiná opatření	-
Hrubý zisk	Σ
Přímé fixní náklady	Σ
C1 - Projektová oddělení	-
C2 - Výrobní oddělení	-
C3 - Vývoj a výzkum	-
Náklady na prodej	Σ
D0 - Náklady spojené s prodeji	-
D1 - Náklady na design	-
Obecné režijní náklady	Σ
E1 - Náklady jna konzultační služby	-
E2 - Marketingové náklady	-
E3 - Režijní náklady cestovní	-
E4 - Režijní náklady	-
E5 - Personální náklady režijní	-
E6 - Ostatní provozní náklady	-
F0 - náklady a výnosy z cizího majetku	+/-
Celkové náklady 1. úrovně (bez Vyrovnání nákladů, CF distribuce, Rozdělení zisku a daní)	Σ
<i>Vyrovnání nákladů</i>	-
Celkové náklady 2. úrovně (bez CF distribuce, Rozdělení zisku a daní)	Σ
Marže úroveň 2 (Zisk před zdaněním, přerozdělením zisku a CF distribuce)	Σ
<i>CF Distribuce</i>	-
Celkové náklady 3. úrovně (bez rozdělení zisku a daní)	Σ
Marže úroveň 3 (Zisk před zdaněním a přerozdělením zisku)	Σ
<i>Přerozdělení zisku</i>	-
Celkové náklady 4. úrovně (bez daní)	Σ
Marže úroveň 3 (Zisk před zdaněním)	Σ
<i>Daňové náklady</i>	-
Celkové náklady 5. úrovně	Σ
NOPAT - čistý zisk po zdanění	NOPAT

Dále je tabulka centrálního plánu dělena na 12 sloupců odpovídajících jednotlivým měsícům v plánovacím roce – právě do těchto sloupců zapisují pracovníci kontrolingu hodnoty nákladů. Součtový sloupec uvedený v tabulce 4 je pouze kontrolní a vzniká automatickým součtem hodnot za jednotlivé měsíce – má ovšem velkou informační hodnotu, kde ho lze porovnávat s plány let minulých a skutečností. Vrcholovým údajem plánu je *čistý provozní zisk po zdanění* neboli zkratkou NOPAT z anglického *net operating profit after tax*.

3.4.1.6. Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Po dokončení plánování ve veškerých pomocných tabulkách a odsouhlasení tohoto plánu na zasedání správní rady jsou data konsolidována do výsledného plánovaného výkazu zisku a ztráty za celý podnik. První částí výsledného plánovaného výkazu je pohled na měsíce nadcházejícího roku, jehož formu netřeba ilustrovat, protože je shodná s centrálním plánem finančního kontrolingu. Liší se tím, že buňky nejsou otevřené k editaci a jsou automaticky načítány ze schválených podpůrných tabulek. Pro potřeby kontroly jsou do formuláře vložena data z minulého cyklu plánování a to konkrétně:

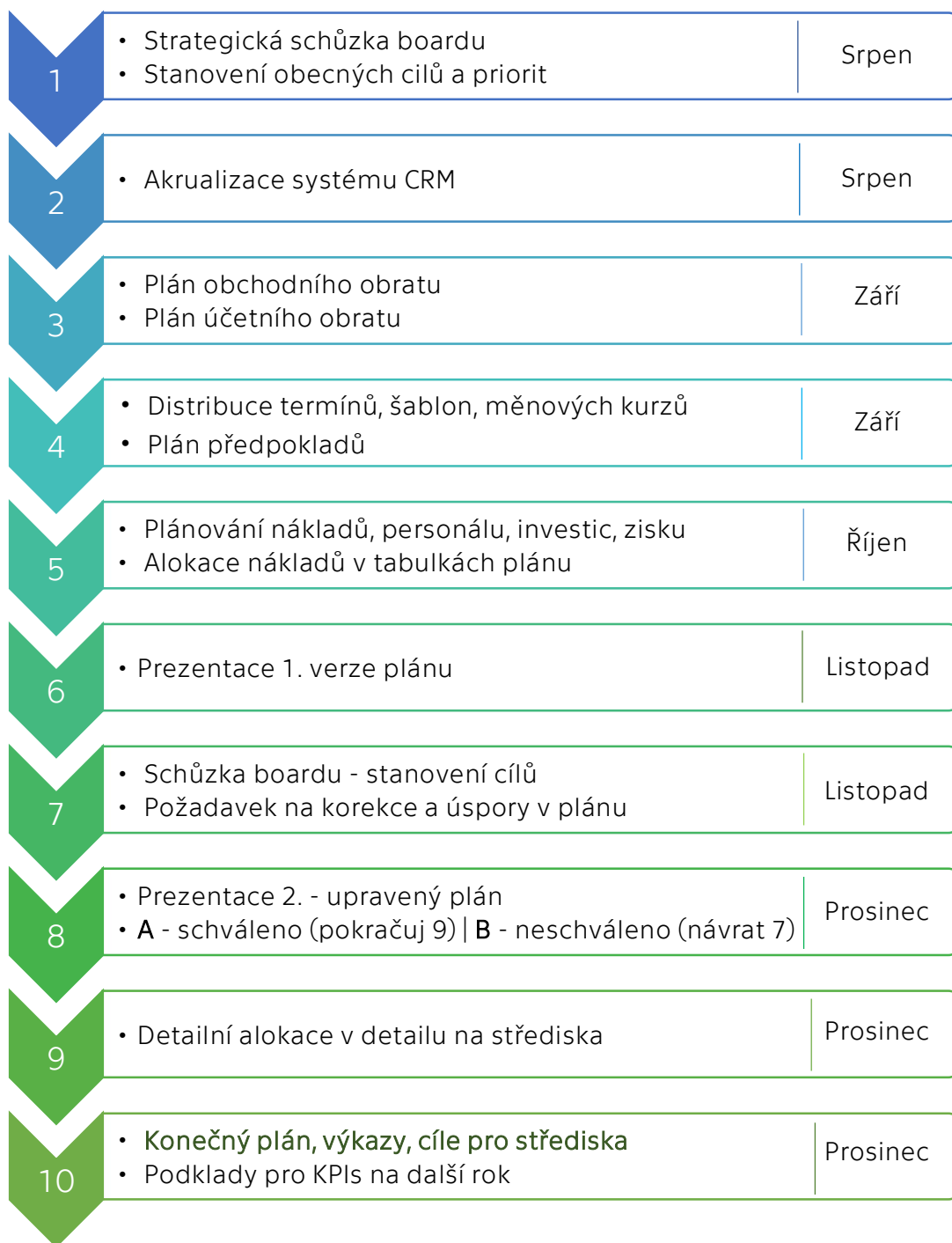
- Realita za 1-9 měsíc předchozího roku (vloženo z účetnictví)
- Plánované hodnoty za jednotlivé měsíce předchozího roku

Vedle těchto hodnot jsou po měsících detailně rozplánovány pohyby na jednotlivých účtech a samozřejmě je zde i součtový vzorec, který lze například porovnávat s plánem minulého roku pro získání určité reference.

Druhým pohledem na plánovaný výkaz zisku a ztráty je pohled na střediska, kde struktura – rozepsání podle účtů – zůstává stejná, ovšem jsou zde přidány sloupce sdružující náklady podle jednotlivých středisek. Tabulka plánu zůstává aktivní i během roku kterého se týká a jsou do ní vyplňovány údaje o realitě, které se rovnou porovnávají s plánovanými hodnotami a ukazují tak bezprostředně, zda je plán dodržován a pokud ne, tak o kolik se realita odchyluje od plánovaných hodnot. Na základě těchto dat mohou plánovači nebo pracovníci kontrolingu získat určitou referenci při tvorbě plánů budoucích.

3.4.2. Časový harmonogram plánování

Následující schéma ukazuje časový harmonogram procesu tvorby finančního plánu během roku. V současnosti jde o poměrně časově náročnou operaci kvůli malé automatizaci a velkému zastoupení lidí v rozhodovacím procesu.



Obrázek 14 Časový harmonogram plánování v podniku

3.5. Požadavky na nový systém

V rámci spolupráce výrobního podniku spolu s dodavatelem softwaru Solitea, a.s. a UNIWISE byl jako první spouštěn projekt na implementaci technologie TARGETTY pro podporu manažerského účetnictví. Až následně byl na jednom z průběžných meetingů ohledně stavu projektu vznesen požadavek na rozšíření řešení o softwarovou podporu finančního plánování. V průběhu následujících doplňujících schůzek byly rámcově specifikovány požadavky na podobu výsledného řešení plánování a forecastingu za pomoci uvedené technologie. Výhodou tohoto přístupu bylo, že již zavedený modul pro manažerské účetnictví představuje technologickou základnu pro toto rozšíření, konkrétně je využito: samotné aplikace TARGETTY, doplňků do Microsoft Office Excel, Azure databáze, analytického modelu v Analysis Services a napojení na datový sklad.

Hlavní požadavky zástupců výrobního podniku jsou:

1. Sjednotit systém pro manažerské účetnictví a finanční plánování – mít v TARGETTY k dispozici buňky pro zápis plánovaných hodnot a hodnoty aktuálního období pro referenci.
2. Zjednodušit administraci celého systému plánovacích tabulek.
3. Zlepšit koordinaci sběru dat z procesu plánování, podpořit dodržování termínů odevzdání a lepší verzování plánu.
4. Podpořit konsolidaci dat napříč pobočkami výrobního podniku.
5. Mít možnost vytvářet reporty plánovaných hodnot různé úrovně.
6. Umožnit „živě“ prezentovat finanční plán napříč odděleními.
7. Umožnit tvorbu prognóz plnění plánu na základě porovnání s dosavadními skutečnými hodnotami a s možností doplnění predikce pro zbývající část roku.

Na základě těchto požadavků byl zahájen návrh řešení vycházejícího z modulu pro manažerské účetnictví. Postupně byly přidávány nové funkce, které byly i průběžně testovány jak ze strany týmů dodavatele, tak pomocí demo verzí aplikace, do které měli přístup přímo pověření zaměstnanci výrobního podniku

a kde mohli sami vyzkoušet a zhodnotit, zda dosavadní návrh vyhovuje jejich představám. Následně byly na společných schůzkách mezi dodavatelem a zákazníkem řešeny dodatečné úpravy systému řešící případné připomínky a objevené nedostatky ze strany zákazníka

3.6. Návrh řešení s TARGETTY

Níže popisované řešení je návrhem ideálního cílového stavu, který by dle dodavatele měl odpovídat veškerým potřebám zákazníka vycházejícím ze specifických požadavků formulovaných na společném meetingu. Pro dodavatele zároveň představuje tento návrh osnovu, podle které budou po částech přidávány požadované funkce řešení softwarového nástroje pro podporu finančního plánování. Pro potřeby tohoto projektu je využito několika klíčových funkcí, které TARGETTY umožňují, konkrétně pak:

- Možnosti vytvářet plánovací formuláře ve známém prostředí MS Excel za pomoci doplňku *Targetty Excel Add-in*. Tyto budou následně sloužit pro sběr dat vyplněných plánovači, která budou přenášena do centrálního datového skladu.
- Transformaci sestavených finančních plánů na obraty na účtech za pomoci funkce *Targetty Transformation*.
- Přehled o probíhajícím cyklu plánování a jeho administrace díky funkci *Targetty Teamwork*.
- Možnosti vytvářet průběžné verze a tyto mezi sebou následně porovnávat za pomoci reportů – toto umožňuje verzovací funkce *Targetty Scenario Management*.
- Tvorbu veškerých potřebných manažerských i statutárních finančních výkazů rovněž v jednom prostředí za využití funkce *Targetty Statement*

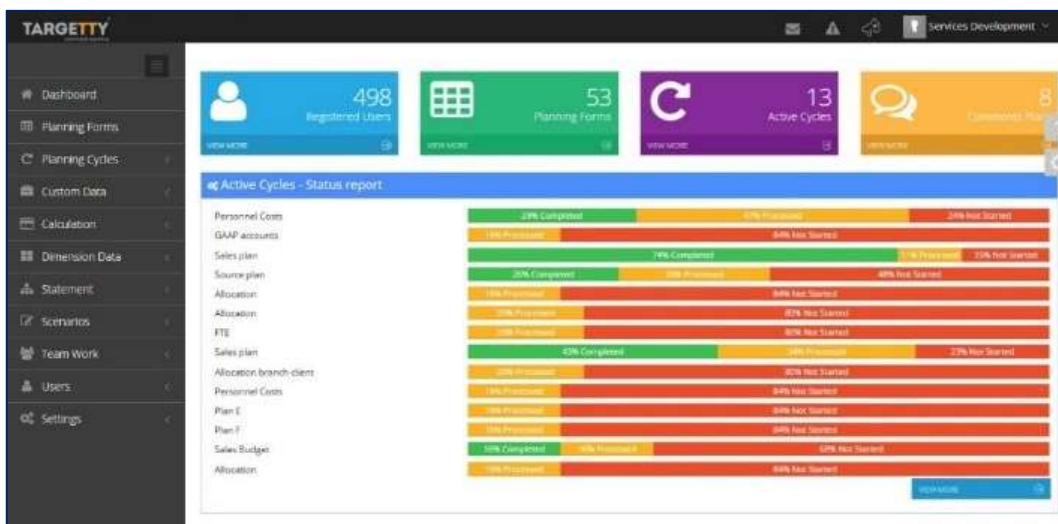
Během návrhové části projektu bylo cílem dodavatele přiblížit vzhled a strukturu formulářů a reportů nad nimi tvořených stávajícímu stavu plánovacích tabulek, které nyní výrobní podnik používá. Toto by mělo vést k co nejmenšímu odporu zaměstnanců, kteří plánovací tabulky běžně používají, při přechodu na novou technologii pro podporu finančního plánování. Následuje

podrobnější popis jednotlivých funkcí a jejich provázanosti s již nasazeným modulem pro manažerské účetnictví.

3.6.1. Administrativní modul Teamwork – správa

Pro přehled o probíhajícím plánování a k jeho administraci je použito standartní funkcionality technologií TARGETTY, a to modulu Teamwork. Tento využijí především pracovníci kontrolingu, kteří v současném stavu dohlížejí na proces plánování otevíráním přidělených plánovacích tabulek, nebo osobní domluvou s plánovači. Modul Teamwork má podobu přehledného dashboardu ukazujícího stav rozpracovanosti současného cyklu plánování (viz obr. 16). Konkrétně pak ukazuje, které plány jsou již dokončené a ty, kde zbývá naplánovat některé položky – samozřejmě je zde poskytnuta i informace kolik % z celku je hotovo. Dále je zde pro usnadnění práce pracovníků kontrolingu vytvořena funkce zasílání hromadného emailu, například všem uživatelům, kteří nemají ukončené plánování.

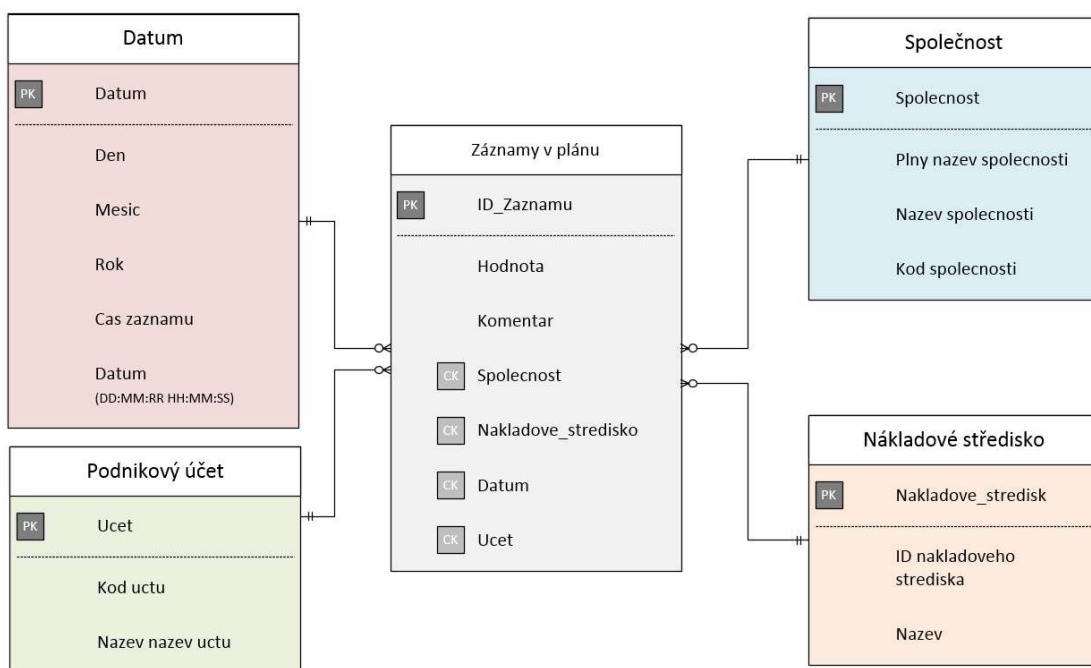
Přes tento modul se po jeho nasazení budou spravovat veškeré formuláře, funkce a práva v plánovacích formulářích. Právě tento modul je tedy odpovědí na výchozí požadavek ohledně zjednodušení a centralizace správy plánovacích tabulek. Pracovníci kontrolingu již nebudou muset složitě přepisovat při změnách všechny dílčí tabulky, ale budou moci provést hromadnou úpravu formulářů přímo v modulu Teamwork.



Obrázek 15 Targetty Teamwork – přehled o stavu plánování

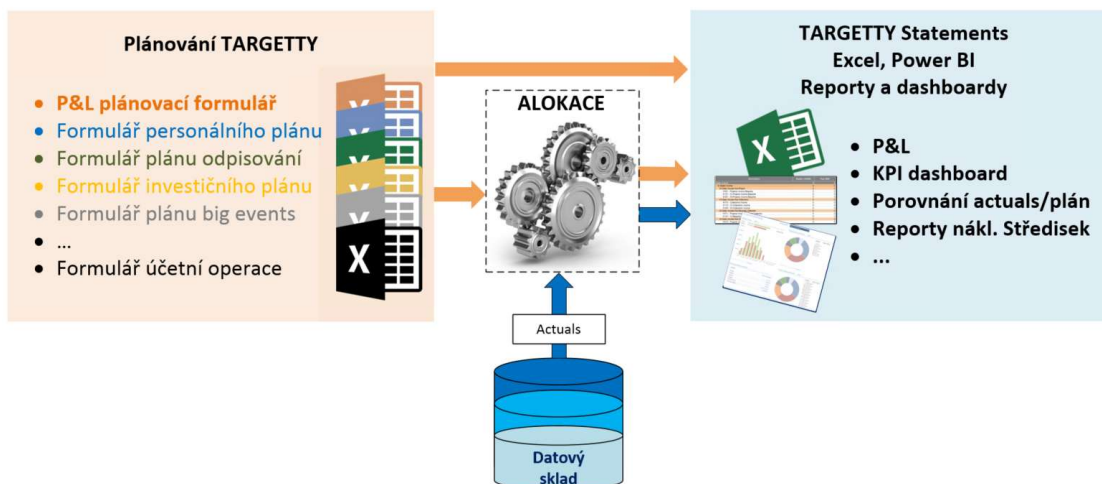
3.6.2. Plánovací formuláře

Plánování bude probíhat ve formulářích sloužících k zadávání plánovaných hodnot vytvářených za pomoci doplňku Targetty Add-in pro Excel. Jejich formát bude blízce připomínat excelové tabulky používané pro plánování nyní, což by mělo být příjemné především pro koncové uživatele. Ale zatímco nyní slouží tabulky i pro uchovávání dat, v tomto novém řešení jsou formuláře vybaveny tlačítkem „Publish“, kterým jsou plánované hodnoty odeslány do databáze Targetty, pro přehlednost autor vytvořil níže přiložen datový model, podle kterého bude s daty nakládáno (obr.16).



Obrázek 16 Datový model

Použití takto navrženého datového skladu (relační databáze) zvyšuje výkonost celého řešení a umožňuje revidovat změny a data ukládat v různých verzích. Nad těmito daty jsou pak samozřejmě generovány reporty pro přehlednou prezentaci plánů, viz schéma níže (obr. 17):



Obrázek 17 Vazba mezi formuláři – alokacemi – actuals – reporty

Protože v podniku probíhá plánování převážně formou plánování nákladů a výnosů současný návrh řešení předpokládá, že bude vytvořen jeden plánovací formulář hlavní – konkrétně ve struktuře P&L (výkazu zisku a ztrát) – pro všechny plánovače napříč středisky. Toto je možné uskutečnit kvůli mnohem lepší správě oprávnění a delegaci přístupů do jednotlivých řádků formuláře. Lze tedy pracovat s jedním centrálním formulářem, který se tak bude jevit administrátorům a uživatelům kontrolingu s právy na celý formulář, ale pro plánovače zodpovídající pouze za určité oddělení budou zobrazeny pouze řádky pro ně relevantní. Delegace přístupu bude probíhat oprávněnými uživateli přímo v aplikaci TARGETTY.

V případě, že by takto delegovaný přístup k jednomu formuláři nedostačoval, alternativní varianta řešení počítá s vytvořením pomocných formulářů určených vždy pouze pro jednu skupinu uživatelů. Struktura pomocných formulářů se přibližuje současnému stavu plánovacích tabulek.

** V době vzniku této práce nebyly plánovací formuláře ještě implementovány do demoverze řešení a jejich podoba nebyla přesně daná. Formuláře uvedené níže jsou navrženy autorem bakalářské práce na základě formulovaných požadavků na jejich funkcionalitu a obsah.*

3.6.2.1. Hlavní plánovací formulář P&L

Prvním formulářem, který by měl být zaveden do živého provozu, je souhrnný formulář, mající formu výkazu zisku a ztráty, jehož příslušné řádky budou na základě uživatelských práv delegovány konkrétním plánovačům. Návrh tohoto formuláře počítá s vytvořením filtrovacího nástroje, pomocí kterého oprávněný uživatel volí, se kterými daty nebo kterou verzí (scénářem) plánu chce pracovat (viz obr. 18). Po vyplnění filtrovacího nástroje se otevře již samotný plánovací formulář odpovídající navoleným parametrům, avšak pouze za předpokladu že má daný plánovač přidělena odpovídající oprávnění.

3.6.2.1.1. Filtr formuláře P&L

Filtr formuláře

Scénář	Budget 2022 v2
Cost centre	Výroba
Společnost	Obchod Marketing Výroba Centrální

Filtr formuláře

Scénář	Budget 2022 v2
Cost centre	Výroba
Společnost	Pobočka USA
	Pobočka ČR Pobočka USA Pobočka Rusko Pobočka Čína

Obrázek 18 příklad – filtr hlavního formuláře

Filtr umožňuje uživateli přizpůsobit podobu plánovacího formuláře pomocí tří výběrových polí:

1. **Scénář:** Pole slouží k výběru scénáře plánu. Při začátku plánování v hospodářském roce budou plánovači začínat zapisování plánovaných hodnot do čistých formulářů (buňky formuláře jsou prázdné). Po vyplnění alespoň některých hodnot má plánovač možnost uložit rozpracovanou verzi formuláře. Pomocí funkce *Targetty Scenario* může vytvořit nový scénář a jako jeho zdroj použít jiný scénář nebo například starší verzi plánu. (na obrázku 18. například k vidění vybraný scénář *Budget 2022 v2*). Takto má uživatel možnost vytvářet průběžné „varianty“ plánu, mezi kterými lze přenášet hodnoty a pomocí reportingové vrstvy technologie TARGETTY je mezi sebou porovnávat a rozdíly prezentovat za využití různých typů reportů.

2. **Cost centre:** v tomto poli uživatel vybírá konkrétní cost centrum (nákladové středisko) z rolovacího seznamu. Seznam je pro něj omezen na základě uživatelských práv, jsou mu zpřístupněna pouze ta cost centra, k jejichž datům má od správce plánování přidělen přístup.
3. **Společnost:** pole, v němž je přiřazen seznam všech aktivních společností holdingu (odpovídající organizační struktura podniku). V aktuální verzi návrhu řešení není seznam omezen. Uživatel vidí všechny aktivní společnosti – ovšem při výběru nesprávné nebude schopen vylistovat žádná cost centra, čímž je zabráněno případným chybám při plánování.

3.6.2.1.2. Formát formuláře P&L

Navrhovaný společný plánovací formulář má formát nevyplněného výkazu zisku a ztrát. Je vytvořený doplňkem *Targetty Add-in pro Excel*, a tak je jeho podoba blízká současné plánovací tabulce. Správa formuláře probíhá přes modul *Targetty Administrace*, kde jsou administrátoři oprávněni měnit strukturu formuláře, přidělovat plánovačům práva ke konkrétním plánovacím položkám formuláře a upravovat obsah řádků – například v případě přidání vnitropodnikového účtu, nebo vzniku nového oddělení a s ním spojených speciálních účtů. Tento formulář je jeden centrální pro celý podnik, tím je vyhověno požadavku na centralizaci a zpřehlednění současného systému finančního plánování. Na základě výše zmíněných požadavků na obsah a funkcionalitu konkrétního formuláře by jeho vzhled mohl být dle autora práce následující (obr. 19).

Filtr formuláře

Scénář	Budget 2022
Cost centre	Centrální
Společnost	Pobočka ČR

Plánované položky	celkem 2022	komentář	I	II	...	XII
Tržby	auto sum I;XII					
A1 - Tržby z prodeje	auto sum I;XII					
Přímé náklady	auto sum I;XII					
B1 - Přímé náklady na prodej a design	auto sum I;XII					
B2 - Přímé náklady výroby	auto sum I;XII					
B3 - Náklady na vývoj	auto sum I;XII					
B4 - Pojištění a jiná opatření	auto sum I;XII					
Přímé fixní náklady	auto sum I;XII					
C1 - Projektová oddělení	auto sum I;XII					
C2 - Výrobní oddělení	auto sum I;XII					
C3 - Vývoj a výzkum	auto sum I;XII					
Náklady na prodej	auto sum I;XII					
D0 - Náklady spojené s prodejem	auto sum I;XII					
D1 - Náklady na design	auto sum I;XII					
Obecné režijní náklady	auto sum I;XII					
E1 - Náklady jna konzultační služby	auto sum I;XII					
E2 - Marketingové náklady	auto sum I;XII					
E3 - Režijní náklady cestovní	auto sum I;XII					
E4 - Režijní náklady	auto sum I;XII					
E5 - Personální náklady režijní	auto sum I;XII					
E6 - Ostatní provozní náklady	auto sum I;XII					
FO - náklady/výnosy z cizího majetku	auto sum I;XII					

Obrázek 19: Hlavní plánovací formulář P&L

Pro uživatele jsou k editaci otevřeny buňky „komentář“ a následujících 12 buněk pro plánované měsíce následujícího roku pro každou plánovací položku ke které má plánovač právo zápisu. Pod řádky jednotlivých skupin vnitropodnikových účtu (A1-FO) jsou skryty další dílčí plánovací položky spadající do těchto skupin otevřené ke čtení a editaci oprávněným plánovačům. Ostatní buňky jsou uzamčené a jsou vyplňované automaticky, jde hlavně o součtové hodnoty za celý rok a za jednotlivá čtvrtletí (obdobné sumě celého roku, z obr. 19 odstraněny kvůli nedostatku místa), které lze například porovnávat mezi jednotlivými pracovními verzemi plánu pro daný rok, nebo s plány let minulých.

3.6.2.1.3. Měna, transformace a ukládání dat

Tato verze návrhu řešení počítá se zadáváním plánovaných částek do formuláře v jednotné měně, a to konkrétně v USD. Není tedy využíváno žádné funkce pro přepočítání lokálních měn poboček dle jednotného kurzu – této funkcionality by bylo případně využito pro dílčí plánovací

formuláře, pokud by došlo k jejich nasazení. V tomto případě by byl vytvořen pomocný formulář pro zadávání měnových kurzů po schválení centrálně platných pro všechny pobočky podniku. Na základě těchto by byly přepočítávány hodnoty zadávané do pomocných formulářů v měně příslušné lokalitě pobočky do centrální měny pro celý podnik a to USD.

Výhodou propojení řešení pro podporu finančního plánování s modulem pro manažerské účetnictví je, že lze pomocí nástroje *Targetty transformation* transformovat plánované hodnoty z formulářů na obraty na účtech a k těmto provést v modulu pro manažerské účetnictví alokace na konkrétní nákladová střediska (stejně jako tomu je během roku pro hodnoty skutečnosti – při zaúčtování položek a jejich rozpočítání mezi střediska). Tímto lze již v procesu plánování získat představu o dělení nákladů mezi střediska a například tuto informaci prezentovat pomocí reportingové vrstvy řešení.

Po dokončení a schválení celkového plánu je v administraci Targetty pro oprávněné uživatele (pracovníky kontroingu) dostupné tlačítko „Send data to DWH“, kterým se plán uzavírá a odesílá – ve své současné verzi – do datového skladu technologie, kterým je centrální relační databáze.

3.6.2.2. Dílčí plánovací formuláře

Dílčí plánovací formuláře odpovídají svým obsahem současným dílčím plánovacím tabulkám v MS Excel. Přístup k nim bude udělen pouze uživatelům z příslušných skupin oprávněným k zapisování do těchto formulářů. V prvním návrhu řešení s nimi není počítáno, proto není jejich forma zatím jasná. Příslušné plánované položky v nich zařazené by měly být následovně přeneseny do hlavního podnikového plánovacího formuláře (P&L), ovšem pouze v modu „read only“ – nebude tedy možné je z hlavního formuláře editovat, aby nedošlo k chybě a přeplánování hodnot z pomocných formulářů.

Jelikož v prvním vytvořeném návrhu řešení nebyly tyto formuláře realizovány jsou jejich obsah a forma zde v práci uvedené do značné míry navrženy autorem práce, tak aby odpovídaly požadavkům vyplývajícím z nabídky projektu a zároveň posloužily pro vizuální demonstraci popisovaného

problému pro potřeby této práce. V případě potřeby se v budoucnu počítá s nasazením následujících formulářů:

3.6.2.2.1. Formulář personální plán

Sestaven pro kompletní plánování personálních nákladů napříč podnikem. Přístup k němu je přidělen manažerům jednotlivých středisek a poboček, kteří plánují pro své podřízené:

- Mzdu v lokální měně pobočky
- Variabilní osobní bonusy
- Bonusy vyplývající ze spolupráce mezi pobočkami
- Náklady na ubytování a školení
- Náklady na další vzdělávání a jiné benefity

V případě zavedení tohoto pomocného formuláře bude nutné připravit další pomocný formulář *Currency Rates* pro zadávání plánovaných měnových kurzů platných pro celý podnik. Tohoto je zapotřební kvůli plánování mzdy v lokální měně poboček a následné potřebě převedení na společnou měnu pro zasazení do systému manažerského účetnictví a plánování.

3.6.2.2.2. Formulář probíhající odpisy

Formulář sestavený pro potřeby zadávání plánovaných hodnot výše odpisů majetku pro následující rok. Jeho funkcionalita a podoba je téměř stejná jako současná doplňková plánovací tabulka odpisového plánu (viz. 3.3.1.3). Přístup k němu mají plánovači mající přehled o majetku jednotlivých středisek, za která zodpovídají spolu s pracovníky kontrolingu. Odepisování probíhá v účetním okruhu konkrétních poboček v lokální měně a je následně opět za pomoci formuláře *Currency Rates* přepočítáváno do USD.

3.6.2.2.3. Formulář nové investice

Formulář sloužící pro plánování nových investic (CAPEX) a jejich odpisů. Plánované položky budou rovněž přes nástroj *Targetty transformation* přenášeny a transformovány do účetních obrátů na příslušné vnitropodnikové účty v modulu manažerského účetnictví.

3.6.2.2.4. Formulář velké eventy

Opět obdobný současné plánovací tabulce pro velké akce. Slouží pro plánování jednotlivých velkých výdajů nad 10 000 USD nemajících investiční charakter. Tento typ výdajů vyplývá z povahy podnikání podniku – jedná se o výdaje na promo akce, výstavy a jiné marketingové akce pro současné či potenciální zákazníky nebo firemní akce.

3.6.2.2.5. Formulář interní a externí výnosy

V případě potřeby se uvažuje o oddělení samostatného formuláře pro plánování výnosů podniku. Tento je v režii zaměstnanců finančního kontroingu, kteří centrálně za celý podnik plánují výši výnosu na základě konzultací s experty a obchodníky z jednotlivých poboček a oddělení. Plánování výnosů je obzvláště důležité, protože může odkrýt, zda se podnik s plánovanou výší nákladů dostane do zisku, nebo zda je nutné náklady dále redukovat.

3.6.3. Reporting

Jak již bylo zmíněno několikrát v předchozím textu, technologie TARGETTY je vybavena mnoha nástroji z kategorie business intelligence pro prezentaci shromážděných dat a jejich porovnávání mezi sebou. Této funkcionality lze samozřejmě využít i pro data ukládaná prostřednictvím plánovacích formulářů, které jsou navrhovány tak, aby byly plně kompatibilní s těmito nástroji. Základním typem reportů je transformace plánovaných položek do podoby plného výkazu zisku a ztráty:

3.6.3.1. Targetty Statement

Využívá již vytvořené struktury výkazu zisku a ztráty v modulu manažerského účetnictví. Je přes něj tedy možné nahrát plánované hodnoty ve formulářích do kontingenční tabulky v MS Excel a následně na ní aplikovat libovolné analytické či jiné funkce. V současnosti je dodavatel se zákazníkem dohodnutý pouze na transformaci dat do podoby kontingenční tabulky. Na základě takto připravených a zkontrolovaných dat by pak měli mít pracovníci kontroingu

plnou volnost a mohli by si generovat libovolné typy grafů, tabulek nebo jiných reportů dle své potřeby. Pokud by toto nestačilo je možnost rozšířit objednávku o přípravu robustnějšího reportovacího řešení například za využití nástroje Microsoft Power BI.

3.6.3.2. Využití nástroje Scenario

Ve spojení s reportingovými schopnostmi TARGETTY se dá dále využít nástroje *Scenario* pro vytvoření přehledných reportů porovnávající dvě či více variant průběžných plánů (scénářů). Tento úkol byl v současném stavu – v souboru několika excelových tabulek – velmi obtížný, pracovníci museli data kopírovat do pomocných listů a manuálně porovnávat jednotlivé buňky mezi sebou. Automatizované řešení za využití nástrojů Targetty tuto zdoluhavou a na chyby náchylnou manuální činnost eliminuje.

3.6.4. Forecast (prognózy)

V první části projektu je větší důraz kladen na samotné plánování. Ovšem do budoucna se v případě další spolupráce dodavatele se zákazníkem počítá s rozšířením formulářů pro plánování o možnost tvoření prognóz a na základě těchto upravovat data v plánu. Vznikl by tak klouzavý plán (viz. 2.3.2.2.). Tato funkcionality byla sice zahrnuta již ve specifikaci požadavků společně s ostatními funkcemi, které jsou již v řešení zahrnuté, ale po domluvě mezi zákazníkem a dodavatelem bylo její nasazení prozatím pozastaveno kvůli kapacitním a časovým omezením.

3.6.4.1. Možnosti zavedení klouzavého plánování a prognóz

Návrh počítá s rozšířením plánovacích formulářů o buňky, do kterých by byla každé čtvrtletí nahrávána data o skutečném vývoji a tato by byla porovnávána s plánem. Zároveň by byl na základě některé jednoduché statistické metody vytvářen odhad budoucího vývoje založený na trendu skutečných hodnot. Plánovači by pak každé čtvrtletí plán aktualizovali a plánovali na celý rok (4 čtvrtletí do budoucna). Současný proces plánování by se tak změnil a z jednorázové tvorby plánu jednou za rok by se transformoval v kontinuální proces aktualizace plánů. Toto by mělo zaručit mnohem přesnější plánované

hodnoty a umožnit větší kontrolu nad celým procesem plánování a také manažerského účetnictví. Pokud by byla zavedena tato metoda klouzavého plánování, počítá se s rozšířením plánovacích formulářů na dva roky.

3.6.5. Práva uživatelů

Důležitým prvkem celého navrhovaného řešení je správná práce s uživatelskými právy, neboť je celé řešení založeno na sdílení jednoho plánovacího formuláře (pokud nebudou zavedeny pomocné formuláře) mezi mnoho uživatelů zodpovídajících za různá střediska. Pro jednotlivé uživatele mohou administrátoři v *Targetty Administrace* specifikovat konkrétní řádky formuláře P&L ke kterým má uživatel přístup. Na základě těchto práv je pak sledován například postup při plánování jednotlivých uživatelů, jak je vidět na obrázku 16.

Konkrétně je pak pro správu dat používáno servisního formuláře *Správa uživatelských práv* (obr. 20). V tomto jsou administrátoři schopni jednoduše přidávat a mazat oprávnění jednotlivých uživatelů (na základě jejich unikátního loginu) do konkrétního umístění (sloupec *člen*) a do příslušné úrovně organizační struktury (sloupec *úroveň*). Při volbě úrovně mají administrátoři na výběr z následujících prvků (dle hierarchie sestupně):

1. Business oblast (napříč celou společností)
2. Buňka (konkrétní pobočka: CZE1, CZE2, ..., RU, USA)
3. Nákladové středisko

Zadávaní parametru nákladové středisko dále funguje tak, že jeho přiřazení uživateli ho sice opravňuje ke vstupu do daného typu střediska, ovšem bez přidělení vyššího prvku z hierarchie nebude mít přístup reálně nikam. Poté co mu je udělen přístup do konkrétní buňky, pak se dostane na zvolené nákladové středisko v příslušné pobočce.

Správa uživatelských práv		
<input type="button" value="Vložit řádek"/> <input type="button" value="Smazat řádek"/>		
Login	Úroveň	Členem
pavel.dvorak	Business oblast	Projekty
pavel.dvorak	Business oblast	Zakázky
pavel.dvorak	Buňka	CZE
marie.novotna	Nákladové středisko	Účetní
james.smith	Nákladové středisko	Obchod
james.smith	Business oblast	Projekty
james.smith	Nákladové středisko	Marketing
james.smith	Nákladové středisko	Centrální
dimitri.volkov	Buňka	RU
dimitri.volkov	Nákladové středisko	Výroba
admin_LA	Bunka	USA
admin_PHA2	Business oblast	All

Obrázek 20 Formulář Správa uživatelských dat

3.6.6. Správa účtů pro potřeby plánování

Pro editaci hlavního plánovacího formuláře, konkrétně pak účtů v něm obsažených, je k dispozici další pomocný formulář *Správa účtů*, v němž jsou administrátoři obdobně jako u formuláře správy uživatelských práv schopni editovat „účetní osnovu“ obsaženou v centrálním plánovacím formuláři. Jediným rozdílem je, že po přidání účtu a uložení tohoto do datového skladu již nelze účet ve formuláři smazat – to má předejít nechtěnému smazání účtu, na kterém mají plánovači již rozplánované položky. Účet jde alespoň zneaktivnit a pokud není ani poté potřeba, lze ho smazat přímo z databáze (mimo tento plánovací formulář).

Správa účtů		
<input type="button" value="Vložit řádek"/> <input type="button" value="Smazat řádek"/>		
kód účtu	Název účtu	Stav
B10056	Náklady na produkty	Aktivní
C20155	Stroje obráběcí odpisy	Aktivní
E20023	Náklady na marketing	Aktivní
E60056	Služební cesty	Aktivní
E60546	Dodatečné náklady	Neaktivní
B20156	Náklady výroby CZE2	Neaktivní
B20157	Náklady výroby CZE3	Aktivní
B20158	Náklady výroby CZE4	Neaktivní
D00649	Náklady obchod USA	Aktivní

Obrázek 21 Formulář správy účtů

3.6.7. Správa nákladových středisek a jejich atributů

Posledním administrativním formulářem správy plánování je formulář pro editaci cost center (nákladových středisek). Po každém otevření tohoto formuláře jsou načtena veškerá nákladová střediska uložená v databázi TARGETTY. U těchto lze nastavit veškeré atributy používané pro přidělování uživatelských práv. Na tato nákladová střediska lze po jejich uložení do databáze plánovat a alokovat náklady přes modul manažerského účetnictví. Z tohoto důvodu je nelze stejně jako předchozí formulář napřímo mazat, ale jenom zneplatnit uvedením do stavu „Neaktivní“, tímto je uživatelům znemožněno se středisky pracovat, ovšem veškeré pozice napříč systémem, kde střediska figurují, zůstávají nezměněné.

Správa nákladových středisek				
Vložit řádek		Smazat řádek		
Kód nákl. Střediska	Název nákl. Střediska	Business oblast	Buňka	Stav
ADMIN	Administrator	Ostatní	ALL	Aktivní
VYROBA_RU	Výroba Rusko	Projekty	RU	Aktivní
VYROBA_CZE1	Výroba - Praha	Projekty	CZE1	Neaktivní
OBCHOD_CZE2	Obchodní oddělení - Praha	Sales	CZE2	Aktivní
OBCHOD_CZE1	Obchodní oddělení - Ostrava	Sales	CZE1	Aktivní
DESIGN_LA	Návrhy - pobočka LA	Projekty	LA	Neaktivní
DESIGN_CZE4	Designové - Brno	Projekty	CZE4	Aktivní
MARKETING_CHN	Marketing Team - Beijing	Marketing	CHN	Aktivní
VYROBA_PL	Produkcja - Katowice	Projekty	PL	Aktivní

Obrázek 22 Formulář pro správu středisek

3.7. Stav realizace

Výše popsaný návrh řešení v současném stavu byl předložen zákazníkovi k připomínkování a případnému schválení. Ze strany zákazníka byl návrh sice schválen, ale z obavy o překročení rozpočtu v současném stavu pozastaven do příštího hospodářského roku. Spolupráce mezi zákazníkem a dodavatelem stále trvá a například práce na projektu manažerského účetnictví pokračují dále. Je tedy vysoce pravděpodobné, že řešení uvedené výše bude nakonec po drobných úpravách skutečně nasazeno.

4. Závěr

Cílem teoretické části práce je vymezení problematiky finančního plánování a vybudování teoretické základny pro část praktickou. Dle autora byl tento cíl splněn prostřednictvím rešerše dostupné literatury a vyvozením vlastních závěrů z ní vyplývajících. Konkrétně je v teoretické části zařazeno finanční plánování do systému finančního řízení podniku a definován jeho vztah k manažerskému účetnictví. Dále jsou vysvětleny jednotlivé typy finančních plánů a specifikovány parametry podle kterých se dělí (časový horizont, obsah). Následně jsou v kontextu finančního plánování vysvětleny finanční prognózy a datové zdroje jak pro tvorbu plánů, tak prognóz. V neposlední řadě je v teoretické části vybudována teoretická základna pro praktickou část, jejímž tématem je softwarová podpora finančního plánování. Jsou zde uvedeny typy podpůrných nástrojů plánování, vysvětleny rozdíly mezi nimi a na závěr jsou prezentovány příklady vybraných na trhu dostupných softwarových produktů typu EPM využívaných v podnikové praxi.

Prvním dílčím cílem praktické části bylo provedení analýzy podnikového prostředí a působení zvoleného výrobního podniku. Tento cíl je dle autora splněn sestavením přehledného schématu organizační struktury podniku a popisem charakteru jeho podnikání. Následuje autorova analýza stávajícího systému finančního plánování založeného na množině vzájemně provázaných excelových tabulek. Hlavním přínosem analýzy je zmapování současné podoby procesu finančního plánování v podniku a specifikace slabých stránek tohoto řešení. Na základě provedené analýzy a zohlednění požadavků zákazníka je navrženo a v bakalářské práci detailně popsáno cílové řešení finančního plánování s využitím softwarové podpory v technologii TARGETTY. Návrh je vytvořen na základě diskuse s experty z realizačního týmu a vlastní invence v podobě přípravy plánovacích a servisních formulářů, u kterých byl se zákazníkem vymezen pouze obsah, nikoliv forma, ta byla navržena autorem.

Na výsledky této práce by mohlo být navázáno rozšířením navrhovaného řešení o realizaci automatizace procesu finančního prognózování a těsnější integrací s datovým skladem a jeho reportingovou vrstvou.

5. Seznam zkratk

EPM	Enterprise management software
CIMA	Chartered Institute of Management Accounting
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based
SLEPT	Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
OPEX	Operational Expenditures – <i>provozní náklady</i>
CAPEX	Capital Expenditures – <i>investiční náklady</i>
Q1, ..., Q4	Fiscal Quarters – <i>čtvrtletí fiskálního roku</i>
HDP	Hrubý domácí produkt
ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Resource Planning
ČNB	Česká Národní Banka
MS	Microsoft
OS	Operační Systém
FP&A	Financial Planning & Analysis – <i>finanční plánování a analýza</i>
IT	Informační Technologie
SLA	Service-Level Agreement
KPI	Key Performance Indicator – <i>klíčové ukazatele výkonnosti</i>
DWH	Data Warehouse – <i>datový sklad</i>
P&L	Profit and Loss statement – <i>výkaz zisku a ztráty</i>
USD	United States Dollar - <i>Americký dolar</i>
PR	Public Relations - <i>Vztahy s veřejností</i>
NOPAT	Net Operating Profit After Tax - <i>Čistý provozní zisk po zdanění</i>
BI	Business Intelligence

6. Terminologický slovník

<i>Termín</i>	<i>Zkratka</i>	<i>Vysvětlení</i>
Enterprise performance management	EPM	Označení procesu řízení výkonnosti podniku, nebo nástrojů k tomuto využívaných.
SMART		Metoda určování cílů, které by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené
SLEPT		Metoda analýzy vnějšího prostředí podniku. Zkoumá faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické
SWOT		Metoda analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku zároveň. Zabývá se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a riziky.
Enterprise Resource Planning	ERP	Označení systémů sloužících pro správu podnikových procesů. Obsahují informace o výrobě, logistice, prodeji, financích...
Customer Resource Planning	CRM	Označení systémů sloužících pro správu vztahů se zákazníky, evidenci zakázek, reklamací a například platební morálky zákazníků

<p>Financial Planning & Analysis</p>	<p>FP&A</p>	<p>Označení systémů pro podporu finanční plánování a analýzu, obdoba termínu EPM.</p>
<p>Service-Level Agreement</p>	<p>SLA</p>	<p>Smlouva mezi zákazníkem a dodavatelem upravující úroveň poskytovaných služeb, jejich kvalitu a dostupnost.</p>
<p>Data Warehouse</p>	<p>DWH</p>	<p>Označení pro datový sklad. V kontextu informačních technologií se jedná většinou o určitý typ relační databáze schopné řešit analytické dotazy různých systémů.</p>
<p>Business Intelligence</p>	<p>BI</p>	<p>Metody vizualizace dat týkajících se převážně ekonomické situace podniku. K tomuto slouží technologie ke sběru, analýze a správné interpretaci dat</p>

7. Seznam literatury

- [1] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-486-9.
- [2] ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada Publishing, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [3] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
- [4] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [5] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [6] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- [7] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
- [8] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [9] ČERMÁK, Miroslav. 2015. Co jsou to SMART cíle a jak je definovat. SmartAndClever [online]. [cit. 23.03.2021]. ISSN 2694-9830. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>
- [10] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
- [11] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

- [12] PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [13] FREIBERG, František. Finanční management. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04218-2.
- [14] Provozní náklady - OPEX (Operational Expenditures). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 11.07.2017 [cit. 01.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/operational-expenditures>
- [15] CAPEX (Capital Expenditures). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 10.03.2017 [cit. 01.05.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/capital-expenditures>
- [16] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [17] MYŠKA, Karel a Michal MUNZAR. Tabulkový procesor. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-459-5.
- [18] *Microsoft Excel 1.x* [online]. WinWord © 2003-2020 [cit 23.05.2021]. Dostupné z: <https://winworldpc.com/product/microsoft-excel/1x>
- [19] *Desktop Operating System Market Share Worldwide* [online]. StatCounter © 1999-2021 [cit 23.05.2021]. Dostupné z: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/desktop/worldwide/>
- [20] LAURENČÍK, Marek. Excel 2019: práce s databázemi a kontingenčními tabulkami. Praha: Grada, 2020. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-271-1391-0.
- [21] *What is enterprise performance management?* [online]. Oracle ©2021. [cit. 25. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/performance-management/what-is-epm/>

[22] *Enterprise Performance Management: How It's Evolved*. [online]. Jedox ©2021. [cit. 25. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.jedox.com/en/blog/evolution-of-epm/>

[23] *Enterprise Performance Management (EPM)* [online]. Jedox ©2021. [cit. 25. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.jedox.com/en/enterprise-performance-management/>

[24] *Co je cloud computing?* [online]. Microsoft ©2021. [cit. 25. 05. 2021]. Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-cloud-computing/>

[25] GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

[26] *Oracle Hyperion Planning* [online]. Oracle ©2015. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/epm/hyperion-planning.pdf

[27] *Oracle Smart View for Office* [online]. Oracle ©2021. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/performance-management/smart-view-for-office/>

[28] *Move from Hyperion to Oracle Fusion Cloud Enterprise Performance Management (EPM)* [online]. Oracle ©2021. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/performance-management/move-hyperion-to-cloud/>

[29] *Enterprise Planning with SAP Analytics Cloud* [online]. SAP ©2021. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/cloud-analytics/features/planning.html>

[30] *IBM Planning Analytics with Watson* [online]. IBM ©2021. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/cz-en/products/planning-analytics>

[31] *Self-service Analytics* [online]. Gartner, Inc. ©2021. [cit. 29. 05. 2021]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/self-service-analytics>

[32] Enterprise Performance Management Software. [online]. Jedox ©2021. [cit. 03. 06. 2021]. Dostupné z: <https://www.jedox.com/en/epm-software/>

[33] *BUSINESS INTELLIGENCE* [online]. GIST, s.r.o. © 2014-2021. [cit. 03. 06. 2021]. Dostupné z: <https://www.gist.cz/cz/produkty/business-intelligence>