



Plánování v digitálním světě Zítřek nepočká

Obsah

Jak chápeme plánování.....	2
Proč se spokojit se starým autem, když můžete jezdit novým.....	3
Jak na plánování v digitálním světě.....	4
Technologie a jak je využít	6
Nedostatky PRF a jak je napravit	8
Zítřek nepočká	11
Informace o respondentech	12
Kontaktujte nás.....	13

Jak chápeme plánování

Plánování, rozpočtování a forecasting (PRF) tak jak je chápeme pro účely této studie, jsme omezili na operativní roční plánování, rozpočtování a forecasting. Předmětem této studie nebylo střednědobé strategické plánování, které je ve společnostech většinou řešeno jako samostatný proces.

Roční plán = rozumí se věcné, naturální vyjádření cílů a prostředků k jejich dosažení, často včetně rozpadu na nižší úrovně jako jsou jednotlivé divize, oddělení, procesy, produkty, zákazníci, apod. > „Roční plánování“

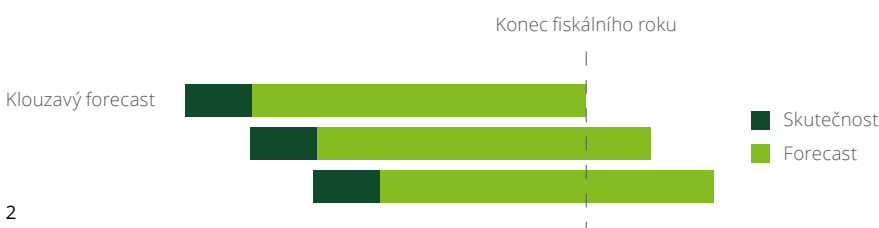
Roční rozpočet = rozumí se hodnotové, finanční vyjádření ročního plánu a jeho rozpad na nižší úrovně jako jsou jednotlivé divize, oddělení, procesy, produkty, zákazníci, apod. Rozpočet ukazuje, jakých čísel se firma snaží dosáhnout. > „Roční rozpočtování“

Forecast = rozumí se predikce výsledků, kterých firma v budoucnu pravděpodobně dosáhne. > „Forecasting“



Klouzavý forecast (angl. rolling forecast) = rozumí se predikce výsledků, kterých firma v budoucnu pravděpodobně dosáhne, kdy

je vždy po vyhodnocení skutečných výsledků (zpravidla měsíce nebo čtvrtletí) přidáno další období a odhad výsledků pro něj.



Proč se spokojit se starým autem, když můžete jezdit novým?

Plánují všichni, plánují do roztrhání těla, ale plánují dobře? A ještě s pocitem dobře odvedené práce na plánu užitečném pro rozvoj celé firmy? To byla jedna z otázek, na které jsme hledali odpověď ve studii "Plánování v digitálním světě: Zítřek nepočká", která je zaměřená na oblast plánování, rozpočtování a forecasting (PRF).



K realizaci této studie nás inspirovala existence podobných studií pro evropský a severoamerický region a přání zjistit specifika situace v České republice. Impulzem byly rovněž naše zkušenosti z praxe, kdy se setkáváme s nedůvěrou až despektem vůči připraveným plánům a rozpočtům. Tyto negativní emoce jsou

patrné u lidí napříč všemi úrovněmi řízení společností. A přitom do procesu tvorby plánů a rozpočtů jsou nezdědka zapojeni a po dlouhé týdny či dokonce měsíce na nich spolupracují pracovníci všech oddělení.

Z našich zkušeností jsme také čerpali při sestavování otázek, které nám dopomohly k lepšímu porozumění pozadí tvorby a vyhodnocení plánů a rozpočtů. Zaměřili jsme se na klíčové aspekty plánovacího procesu: na organizaci a lidi zapojené do procesu, související procesy a metodiku a v neposlední řadě na využití informačních technologií.

Výsledky studie přinesly velice zajímavá zjištění, která se mohou na první pohled zdát překvapivá. Naprostá většina dotázaných uvedla, že PRF je pro řízení společnosti přínosný a klíčový nástroj. Což do značné míry kontrastuje s nedůvěrou, které se výstupům, jež tento nástroj poskytuje, dostává.

V návaznosti na studii jsme zorganizovali snídani pro respondenty průzkumu, kteří projevili zájem diskutovat jeho výsledky a sdílet zkušenosti z vlastní praxe. Z živé diskuze vyplynulo, že v řadě společností je kvalitě procesů a výstupů PRF věnována pozornost až ve chvíli, kdy se dostaví neuspokojivé výsledky. V takové situaci je také velmi těžké prosadit investici do PRF nástroje, která nepřináší okamžité úspory. Situaci dále komplikuje fakt, že požadavky, které má nový nástroj splňovat, obsahují velké množství specifik a výjimek, které není žádný dostupný systém schopen splnit.

Shrnutí těch nejzajímavějších zjištění ze studie přinášíme doplněné o naše komentáře a názory účastníků snídane. Věříme, že poskytnou přínosný vhled do problematiky plánování a rozpočtování a zároveň inspiraci k zamyšlení, zda některé z témat může přispět k diskusi jak zlepšit plánování, rozpočtování a forecasting a tím podpořit cestu k lepším výsledkům.



Současný stav našeho PRF lze přirovnat ke starému časem prověřenému autu. Jezdit se s ním pořád dá. A když se rozbije, víme jak ho opravit.

Existuje snad auto, o které se nemusíte tolik starat, a přitom slouží, jak má?



Naše staré auto potřebuje občas trochu popotlačit, opravit nebo znovu nahodit.

Prý existují auta, která jsou mnohem spolehlivější, ale kdo by tomu věřil?



Nechceme se vzdávat auta, na které jsme zvyklí.

Existuje snad nějaké auto, které by splňovalo všechny naše potřeby a specifické požadavky?



Jak na plánování v digitálním světě

Téma digitalizace a její vliv na ekonomiku a jednotlivá odvětví se skloňuje téměř denně. Měl by se ale digitální charakter doby odrazit i na způsobu, jakým se plánuje?

V dnešním volatilním tržním prostředí se tradiční podoba rozpočtovacího procesu stává překážkou úspěchu. Trendem, který dnes pozorujeme, je budování schopnosti adaptace a rychlé odezvy na změnu pomocí klouzavého forecastingu.

Krátkodobé plánování již nemůže být jednorázovým cvičením. Je potřeba přípravu plánů a rozpočtů zrychlit a častěji je aktualizovat v odezvě na změnu klíčových faktorů.

Jednoduše řečeno plánování včerejška je pro dnešek příliš pomalé a pro zítřek zcela nevyhovující.

➤ Zrychlete přípravu rozpočtu

Zvážíme-li, jak dlouho běžně trvá příprava rozpočtu, není divu, že je zastaralý už ve chvíli jeho dokončení. Aby byl rozpočet relevantní, měla by jeho příprava proběhnout nejlépe během 1 – 2 měsíců před začátkem období, pro které se připravuje.

Naše studie potvrzuje zjištění zahraničních průzkumů a ukazuje, že i v České republice zabere většině společností příprava rozpočtu 4 a více měsíců. Důsledkem takto dlouhého trvání přípravy jsou nejen vyšší náklady na rozpočtovací proces, ale především snížená vypovídací schopnost jeho výsledného produktu.

Vzhledem k tomu, jak rychle se mění vnitřní i vnější podmínky, je takovýto rozpočet založen na neaktuálních datech a předpokladech. Nakonec je pak logicky přijímán s patřičnou skepsí a nedůvěrou.

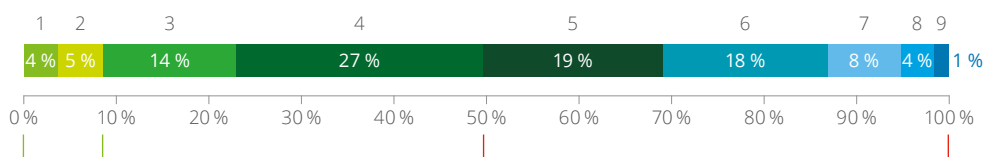
Doporučujeme proto, aby příprava rozpočtu probíhala v co nejkratší době před začátkem fiskálního roku. S ohledem na zachování jeho relevantnosti jako nástroje řízení v době zrychlujících se změn by neměla příprava trvat déle než 60 dní.

Takto významné zrychlení je možné dosáhnout v první řadě díky revidování úrovně detailu rozpočtu. K zásadnímu zkrácení vleklých debat a jednání o rozpočtu povede i vytvoření místa tzv. „jedné pravdy“, tzn. jednotného centrálního systému a zdroje informací. V neposlední řadě je třeba pro proces tvorby rozpočtu nastavit závazný časový harmonogram a podpořit ho funkčním workflow.

„Platforma by to mohla usnadnit a urychlit.“

Finanční controller, bankovníctví

Kolik měsíců před koncem fiskálního roku ve Vaší společnosti začínáte s přípravou rozpočtu na další fiskální rok?



Pouze **9%** společností zvládá připravit rozpočet za **méně než 2 měsíce** před



koncem fiskálního roku. **50%** společností trvá příprava rozpočtu **více než 5 měsíců**.

➤ Využívejte klouzavý forecast

Snad největší problém tradičního rozpočtování je jeho charakter jednorázového cvičení, které vše uzamkne do ročního rámce. V digitální době však musíme být neustále připraveni rychle reagovat na měnící se podmínky.

Když už plánujete a věříte, že plánovat má smysl, proč tedy neplánujete souvisle? Plánovat se vyplatí a to obzvláště v době rychlých změn. Jenže tradiční roční rámec je příliš fixující, neflexibilní a záhy přestává být relevantní.

Tři čtvrtiny oslovených společností souhlasí s naším názorem, že je načasе vydat se cestou klouzavého forecastu. Větší volatilitě a tím častější změně předpokladů by mělo odpovídat i zvýšení frekvence plánování.

➤ Postavte PRF na klíčových parametrech

Většina společností deklaruje, že jejich rozpočty a forecasty jsou založeny na očekávaném vývoji klíčových parametrů. Je však stěžejní tyto parametry použít jako přímé datové vstupy, nejenom na úrovni úvah.

Dokud jsme se pohybovali v relativně stabilním prostředí, bylo možné pracovat s předpoklady rozpočtů na úrovni intuitivní úvahy. Když ovšem chceme rozpočet častěji aktualizovat či dokonce přejít na klouzavý forecast a být schopni rychle reagovat na měnící se situaci, nejde to bez toho, aby byly klíčové interní a externí faktory přímým datovým vstupem plánovacího modelu. Zásadní je do modelu explicitně

Jen tak budeme schopni rychlé reakce a adaptace na změny v ekonomice.

Aby bylo možné plánovat více než jednou ročně, je nezbytné výrazně zkrátit dobu přípravy forecastu a oprostít se od požadavku na detail a současně přesnost. Zavedení klouzavého forecastu si žádá ale především změnu paradigmatu, která musí mít podporu vrcholového vedení. Pokud totiž řeknete lidem, aby dělali něco, co nemají rádi, ještě častěji, nebude to fungovat. Přechod na klouzavý forecast usnadní i využití nástrojů, které jsou na něj připraveny a umožňují online spolupráci.

Až se vydáte na cestu klouzavého forecastu, neměli byste zapomenout, že s sebou nese i nezbytnou změnu v systému KPIs a odměňování. Protože je právě tato změna někdy velmi problematická, zachovává se pro tyto účely souběžně i tradiční fixní roční rámec.

promítnout právě ty faktory, které jsou klíčové (angl. key drivers) – tzn. nejen základní tržní informace, jako jsou inflace a směnný kurz. Naopak je nadbytečné snažit se v modelu zachytit vliv faktorů, které nemají významný dopad na finanční výsledky nebo nepodléhají významné volatilitě. Díky zaměření pozornosti pouze na klíčové faktory bude model srozumitelný a přitom nezáleží, zda do něj bude měnící se hodnota klíčových faktorů promítnuta jednoduchou rovnicí nebo komplexními statistickými metodami.

Dobrou zprávou je, že dnes jsou už na trhu k dispozici uspokojivě silné nástroje, které umožňují rychlé, jednoduché a transparentní zpracování velkého množství dat a jejich promítnutí pomocí různých metod. Vytváří tak podmínky pro flexibilní plánování, hodnocení různých

„Rolling (forecast) je ta cesta, která je přizpůsobená k rychlé reakci při změně podmínek.“

Finanční ředitel, výrobní podnik



75 % respondentů si myslí, že je **správné** a přínosné nahradit tradiční **roční cyklus** rozpočtování **klouzavým forecastem**.

scénářů a především pro demystifikaci procesu plánování a forecastingu.

„Model musí být i tak relativně jednoduchý.“

Finanční ředitel, energetický sektor



69 % rozpočtů vzniká propojením tržních a interních informací.



71 % forecastů je založeno na předpovídání vývoje dle změn klíčových parametrů.



Technologie a jejich využití

Bez moderních technologií se finanční oddělení v digitálním světě neobejde. Jak však vypadá jejich využití v České republice pro účely PRF?

Jako největší slabinu současného PRF označují české podniky nedostatečnou flexibilitu plánovacího nástroje. Nejčastěji je jím kombinace MS Excel a e-mailového klienta. Moderní technologie, které mohou MS Excel nahradit, jsou naopak velice flexibilní. České podniky navíc souhlasí s tím, že investice do nich se vyplatí.

Realita ale ukazuje, že rozšíření specializovaného PRF softwaru mezi českými podniky je minimální. To může být vnímáno jako ohrožení budoucí konkurenceschopnosti v porovnání nejen se zahraničním softwarem nebo jako velká příležitost pro zlepšení.

➤ MS Excel nestačí

Excel na PRF nestačí. Je určen pro jiné úlohy. Sběr dat od velkého množství uživatelů a časté úpravy ve struktuře dat, které jsou pro PRF typické, nejsou v Excelu efektivní.

Excel prostě pro efektivní zajištění PRF v dnešní dynamické době nestačí a potvrzují to i výsledky naší studie – shodně se na tom 67 % respondentů. Omezení Excelu nabývá na významu s velikostí společnosti. Ve firmách s obrátem nad 1,5 mld. Kč si to myslí dokonce 71 % respondentů. Je pravda, že v některých menších firmách Excel stále může odvést dobrou službu při zachování nízkých nákladů. Bez ohledu na velikost firmy tam, kde často dochází ke změnám ve struktuře produktů nebo zákazníků a na plánování se podílí několik desítek pracovníků z nejrůznějších oddělení, Excel není tím správným nástrojem.

Často vidíme situace, kdy po společnosti kolují desítky souborů a několik pracovníků pak tráví dny a týdny jejich konsolidací. V případě požadavku na změnu např. produktové nebo zákaznické dimenze, je pak tato úprava velice náročná a v množství

různě propojených vzorců a maker se většinou orientuje pouze několik málo vyvolených. O bezpečnosti dat a správě přístupů pak v Excelu nemůže být ani řeč. Z PRF se tak ve firmách často stává noční můra controllingu.

Je tedy vhodné investovat do specializovaného softwaru?

„Když odejdou dva lidi, tak jste skončili. V tom Excelu už nikdo nenajde, co tam je, co se tam stalo.“

Milan Kulhánek, Partner, Deloitte



67 % respondentů souhlasí, že nástroje **MS Excel** v kombinaci s e-mailovým klientem **nejsou dostačující** pro efektivní zajištění PRF.

➤ Investice do specializovaného softwaru se vyplatí

Investice do specializovaného PRF softwaru je vnímána pozitivně. Na trhu je jasný trend přesunu od on-premise řešení do cloudu a zároveň přesunu vlastnictví těchto nástrojů od IT směrem k businessu.

Investici do specializovaného softwaru pro účely PRF považuje za přínosnou téměř tři

čtvrtiny respondentů. Nahrazení dnešních řešení, kterými je nejčastěji kombinace MS Excel a e-mailového klienta, považujeme za správný krok. Vybrat vhodné řešení ale není snadné.

Své produkty nabízí renomované technologické firmy, úspěšné globální startupy i malé softwarové společnosti. V posledních letech pozorujeme ústup od klasických on-premise řešení a přesun do cloudu. Ten kromě mnohem menších implementačních nákladů, znamená také mnohem větší flexibilitu.

Nástrojů, které bychom mohli doporučit, je několik. Jako jejich největší výhody vnímáme zejména možnost online spolupráce napříč společnostmi, rozsáhlé možnosti modelování scénářů a různě propracované work-flow, které významně usnadňuje proces sběru dat.

Dalším prokazatelným trendem je, že tyto nástroje (včetně jejich nastavení) jsou vlastněny businesssem a zapojení IT oddělení je vyžadováno pouze při integraci dat.

Možnosti tedy existují a jejich přínos je neoddiskutovatelný. Jaké je však jejich využití českými podniky v praxi?

➤ Specializovaný software se aktuálně využívá jen minimálně

Specializovaný software české podniky využívají minimálně. I přes složitě obhajitelný business case je implementace takových řešení správným krokem, který potřebuje náležitou podporu nejvyššího vedení.

Excel nestačí, na tom se české podniky shodnou. Shodnou se i na tom, že investice do specializovaného softwaru se vyplatí. Tato zjištění nás nepřekvapují. Co nás ale překvapuje je skutečnost, že pouze 5 % respondentů průzkumu nějaký specializovaný software aktuálně využívá. Logickou otázkou je, proč tento rozpor vzniká. Jako nejpravděpodobnější příčinu vnímáme to, že v množství priorit, které společnosti řeší, je těžké obhájit business case pro investici do nástroje pro plánování a forecasting, která sebou často nepřináší jednoduše vyčíslitelné úspory. Vzdát to by ale byla chyba.

„Rychlost je tím největším přínosem. Můžeme rychle reagovat na to, co se na trhu děje. Rychlost a pak variabilita výstupů.“

Vedoucí controllingu, finanční sektor



72 % respondentů si myslí, že investice do specializovaného SW povede k efektivnějšímu fungování PRF.

Zavedení takového softwaru musí mít podporu nejvyššího vedení, protože PRF se dotýká celé společnosti. Mimoto právě nejvyšší vedení bude z možností, které specializovaný software nabízí, profitovat nejvíce.

Jednoduchá aktualizace plánů, rychlá analýza dopadu různých scénářů vývoje a automatizovaný forecasting jsou funkcionality, které umožňují rychle a pružně reagovat na překotný vývoj v dnešní digitální ekonomice a pomohou lépe naplňovat strategii společnosti.

Implementaci vhodné technologie vnímáme jako důležitý krok v evoluci PRF. Bez procesních úprav a změn starých návyků však nebude mít požadovaný přínos. České podniky tak mají na čem pracovat.

„Začíná to a končí hodnotou. Buď firma uzná, že v plánování hodnota je, anebo ne.“

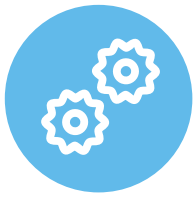
Finanční ředitel, výrobní podnik



Pouze **5 %** respondentů používá specializovaný SW, který umožňuje **on-line spolupráci**, nastavení **work-flow** a vytváření scénářů.



15 % respondentů má SW, který se tomuto pokročilému stavu blíží.



Nedostatky PRF a jak je napravit

Staré auto, které ještě trochu jede – tuto nelichotivou realitu si uvědomuje čím dál tím víc firem. Častým řešením je implementace nového nástroje na stávající postupy a procesy s rozporuplnými výsledky. Aby změna technologie přinesla požadované ovoce, je třeba modernizovat všechny součásti PRF – nejen technologii, ale i metodiku, procesy a způsob práce. Nejnáročnější je lidská stránka přeměny - přivyknout na nový způsob práce s nástroji a výstupy.



67 % respondentů vidí **významný prostor pro zlepšení** v rámci procesů a metodiky rozpočtování a forecastingu.

➤ Klouzavý forecast se nevyužívá

Rozvoji využití klouzavého forecastu stojí v cestě zejména síla zvyku. Měli bychom se však nechat zvykem brzdit na cestě k úspěchu?

Ačkoliv si 74 % oslovených společností uvědomuje, že klouzavý forecast je vhodnější nástroj pro plánování než tradiční plán, pouze zlomek z nich ho skutečně používá.

Hlavní bariérou, na kterou společnosti narazí při snaze přejít na klouzavý forecast, je zřejmě síla zvyku. Lidé mají zažitý roční rámec a tradiční postup, kdy se forecastuje v mezích ročního rozpočtu. Při zavedení klouzavého forecastu je naopak roční rozpočet odvozen z forecastu jako "snímek" pro dané období např. fiskální rok. Se silou zvyku jde bojovat. Za změnou ale musí stát silné přesvědčení a podpora vedení.

Další překážkou, která brzdí rozšíření klouzavého forecastingu může být také to, že příprava rozpočtu a forecastu je tak časově náročná, že ji nelze podstupovat častěji než jednou či dvakrát ročně. Překonat tuto překážku lze zejména zjednodušením úrovně detailu a využitím vhodného technologického nástroje.

Je třeba také nezapomenout na přizpůsobení systému odměňování, neboť odměny jsou dnes zpravidla navázány na splnění ročního plánu. To samo o sobě předurčuje trvání na ročním rozpočtu a vlašný přístup ke klouzavým forecastům.

Přestože přechod na klouzavý forecast není někdy snadný, rozhodně má smysl. Přináší stále aktuální výhled a zejména kontinuální přístup k řešení problémů a změn, které se v dnešní době objevují mnohem častěji než dříve.

„Lidé fungují tak, že se musí pro něco nadchnout, za něčím si jít a pak to oslavit.“

Finanční ředitel, média



51 % respondentů **nepoužívá** klouzavý forecast vůbec.



Dalších **23 %** respondentů, kteří klouzavý forecast používají, ho **aktualizují** nanejvýš **dvakrát za rok**.

➤ Hodnocení scénářů a analýzám citlivosti se věnuje malá pozornost

Pokud chceme v době rychlých změn uspět, musíme pravidelně vyhodnocovat dopad změn klíčových parametrů a předpokladů. Jedině tak budeme schopni řídit finanční výsledky.

Digitální doba s sebou nese častější změny, na které je potřeba adekvátně rychle reagovat. To se může projevit zvýšenou mírou nejistoty při plánování finančních výsledků. Logicky by se tak dalo očekávat, že firmy budou chtít vyhodnotit možné scénáře vývoje. Naše studie však ukazuje, že what-if analýzy a hodnocení scénářů nejsou zdaleka běžnou záležitostí.

V praxi pozorujeme, že v cestě těmto analýzám stojí často velká úroveň detailu

použitá při plánování. V takovém případě se dopad změny předpokladů velmi obtížně modeluje např. na úrovni analytických nákladových účtů. Doporučujeme proto zrevidovat úroveň detailu vyžadovanou pro plánování a držet se takové struktury, která umožní efektivně modelovat vliv očekávaných změn.

Další slabinou je absence přímého propojení předpokladů a modelu. Změna předpokladů v jednotlivých scénářích je tak do modelu promítnuta jen částečně, často subjektivně a nekonzistentně. Tím je negativně ovlivněno i vyhodnocení jednotlivých variant.

Pro rychlé vyhodnocení scénářů s vynaložením přiměřeného úsilí je nezbytný vhodný technologický nástroj.

„Model je potřeba navrhnout podle toho, jak řídíte business, ne jak v něm účtujete. Plánujte na takové úrovni detailu, na jaké jste schopni dělat predikce.“

Marek Kouřil, Director, Deloitte



Pouze **13 %** respondentů **běžně** provádí **what-if** analýzy a hodnotí různé **scénáře**.

➤ K PRF je často přistupováno s despektem

Lidé budou respektovat a řídit se jen tím, čemu rozumí. Vzdělávání a podpora vedení je naprosto klíčová.

Tam, kde nejsou plány a rozpočty vnímány jako smysluplné a užitečné, je negativně poznamenána i spolupráce mezi odděleními. Dochází tak ke zbytečným nedorozuměním a leckdy i konfliktům např. při vyhodnocení skutečně dosažených výsledků, což se znovu odrazí v negativním vnímání nástrojů PRF a kruh se uzavírá. Nejlepším způsobem, jak někoho přesvědčit o užitečnosti plánu, je zapojit ho do procesu jeho tvorby. Nemyslíme tím však zapojení v podobě zaslání vstupních dat a odsouhlasení konečného čísla.

Z našich zkušeností doporučujeme zapojit do tvorby nástrojů PRF všechny zainteresované a to včetně spolupráce na tvorbě jejich struktury. Nejen lidé z financí, ale hlavně lidé z businessu by totiž měli plánu rozumět a chápat, odkud se jednotlivá čísla berou. Jen tak budou ochotni vzít je za vlastní a ztotožnit se s nimi.

Akceptaci nástrojů PRF také významně pomáhá podpora ze strany vedení společnosti a v neposlední řadě je třeba myslet i na pravidelné vzdělávání nefinančních manažerů v oblasti PRF. Jedině tak mohou nástroje PRF fungovat jako společný jazyk a přinášet požadovanou hodnotu pro řízení společnosti.

„Důležité je, kdo plán tvoří, což by měl být business. To je změna, kterou je potřeba projít.“

Finanční ředitel, výrobní podnik



Ve **42 %** společností, je proces tvorby **rozpočtu** vnímán spíše jako povinná **rutinní** záležitost, která jen **omezeně přináší** přidanou **hodnotu**.



75	-1.80	-0.65	-5.77
8	+9.48	+7.36	
9		-12.45	
8		-5	
98			
7.94			
+61			

Zítřek nepočká

Oblast PRF je klíčová pro řízení firmy. Přesto je v mnoha aspektech neuspokojivá. Specializované softwarové nástroje pro PRF jsou užitečné a přínosné. Přesto se k jejich implementaci řada společností staví zatím velmi rezervovaně.

Výsledky studie popisují současnou situaci velmi výstižně. Současný stav má nemalé rezervy a je co zlepšovat. Zároveň si většina účastníků studie uvědomuje, že od určité velikosti firmy není Excel jako platforma pro plánování a rozpočtování dostatečně robustní a transparentní.

Vývoj v oblasti plánovacích nástrojů významně pokročil a současná dostupná řešení poskytují užitečnou podporu pro snazší spolupráci a tím i rychlejší zpracování aktualizací plánu. Zrychlující se tempo změn okolního prostředí vyžaduje schopnost kvalifikovaně reagovat v co nejkratším čase a to je bez kvalitní informační podpory velmi obtížné. Proto se i české firmy začínají poohlížet po moderních plánovacích nástrojích, i když s jejich nasazením otálejí.

Dostupné kvalitní nástroje, rozjetá ekonomika a rostoucí potřeba rychlé reakce na změnu vnějších podmínek nás vedou k přesvědčení, že je nejlepší čas pustit se do modernizace PRF. Až přijdou hubenější léta, budete připraveni.

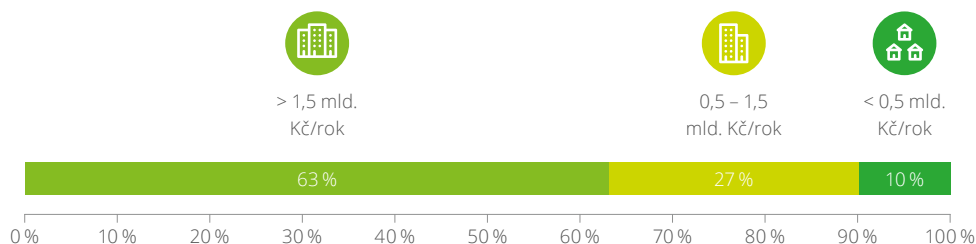
Zvyk je železná košile, říká se. Nastal čas obléci novou, která bude lépe sedět a sloužit. Zítřek totiž nepočká.

Informace o respondentech

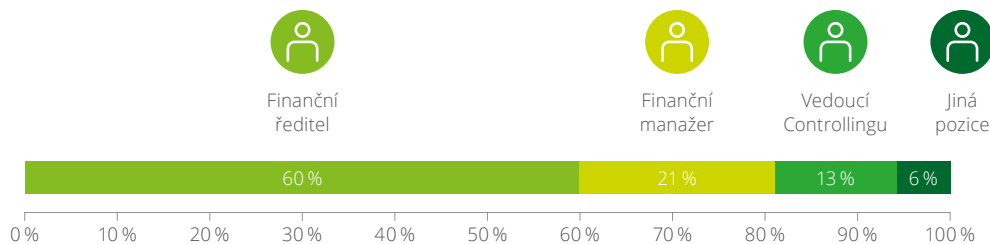
Průzkumu se zúčastnilo celkem 78 respondentů z nejrůznějších odvětví a to převážně ze společností s ročním obrátem nad 1,5 mld. Kč. Ve většině případů otázky zodpověděli sami finanční ředitelé

oslovených společností. Respondenti měli možnost požádat o porovnání s obdobnými společnostmi. Většina účastníků tuto nabídku využila a obdrželi tak srovnání s benchmarkem podle odvětví a velikosti.

Struktura respondentů dle ročního obratu



Struktura respondentů dle pozice



Struktura respondentů dle odvětví



Kontaktujte nás

Vejděte se svou
společností do PRF
digitálního věku.
Poradte se s námi.



Marek Kouřil

Director, Finance Transformation
mkouril@deloittece.com



Martin Pavlíček

Manager, Finance Transformation
mpavlicek@deloittece.com

Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejích členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.