

FINANČNÍ KONSOLIDACE – TEORIE A PRAKTICKÁ REALIZACE PROSTŘEDNICTVÍM INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

Ing. Milan Bartoš

Capgemini Sophia s.r.o. – member of the Capgemini Group

Abstrakt

Cílem článku je představit teoreticky proces finanční konsolidace a na praktickém příkladě popsat realizaci projektu finanční konsolidace a reportingu s využitím informačního systému pro řízení výkonnosti organizace.

Abstract

A purpose of the article is to present financial consolidation process theoretically and on an example describe an implementation of financial consolidation and a reporting using information system for corporate performance management.

1. Finanční konsolidace v rámci CPM

Základní schéma procesů, které CPM (Corporate Performance Management) pokrývá je následující:

- Stanovení strategických cílů, klíčových ukazatelů, scénářů vývoje
- Rozpad klíčových ukazatelů do finančních a operativních plánů; prognózování
- Stanovení ukazatelů (finanční, výrobní, provozní) pro operativní reporting a jejich sledování
- Analýza odchylek skutečnosti od plánů; měření profitability; analýza trendů
- Finanční konsolidace, statutární a manažerské výkazy
- Aktualizace operativních plánů; aktualizace scénářů

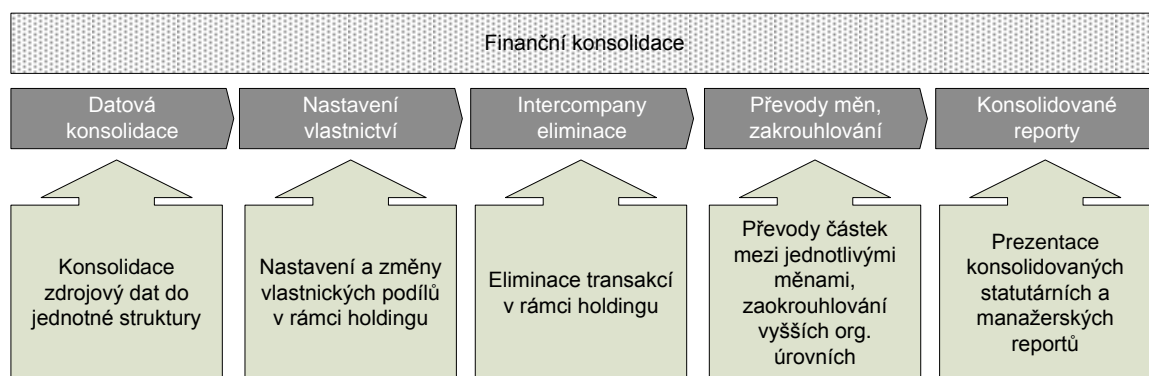
Finanční konsolidace je tedy integrální součástí procesů pro řízení výkonnosti organizace (CPM).

2. Popis procesu finanční konsolidace

Finanční konsolidace je soubor procesů, které mají za účel poskytnout adekvátní informace pro rozhodování managementu holdingů, které musí konsolidovat účetní data z mnoha různých zdrojových účetních systémů, zajistit jejich správnou interpretaci s ohledem na vlastnické podíly v jednotlivých organizacích holdingu a eliminaci vnitropodnikových transakcí, respektive transakcí v rámci holdingu.

Bez konsolidace finančních dat nemají vlastníci organizací v holdingu možnost adekvátně řídit jednotlivé organizace. Údaje o hospodaření jednotlivých společností jsou uloženy v rozdílných strukturách a výsledky dílčí reportů jsou netransparentní. Pouze zavedení jednotné datové struktury a následná aplikace dalších procesů finanční konsolidace poskytuje pravdivou informaci o situaci jednotlivých organizací a především o situaci holdingu jako celku.

Schéma dílčích kroků procesu finanční konsolidace a jejich návaznost popisuje následující obrázek.



2.1. Datová konsolidace

Velice často dochází k zaměňování termínů finanční a datová konsolidace, rozdíl mezi oběma termíny je však zásadní. Datová konsolidace je proces, kterým jsou data z heterogenních struktur převedena do jednotné datové struktury. V rámci tohoto procesu musí být často data transformována a čištěna, aby v jednotné struktuře měla data různého původu stejnou vypovídací hodnotu. Implementace datové konsolidace tedy musí obsahovat analýzu datových zdrojů, návrh transformačních mechanismů a návrh jednotné datové struktury centrálního úložiště – zpravidla datového skladu. Datová konsolidace je obecně prvním krokem při budování datového skladu a jeho navazující využívání pro další BI (Business Intelligence) a CPM nástroje.

V případě datové konsolidace, která je součástí finanční konsolidaci, je obzvlášť významný dobrý návrh struktury konsolidovaných dat s ohledem na potřeby a možnosti dalších navazujících procesů a využitých softwarových nástrojů. Definování konsolidované datové struktury, zpravidla minimálně v podobě hlavní účetní knihy, a pravidel pro převod údajů do ní musí být podloženo výbornou znalostí jednotlivých zdrojových účetních systémů a potřeb dalšího využití konsolidovaných struktur.

2.2. Vlastnické podíly a konsolidační metody

2.2.1. Aktuální reporting

Zásadním požadavkem při finanční konsolidaci je snadná a flexibilní definice vlastnických podílů holdingu v jednotlivých vlastněných organizacích. Na základě definovaného podílu vlastnictví jsou do hospodářských výsledků holdingu nebo jeho částí započítány poměrné části z výsledků vlastněných organizací. Pro různé míry podílu vlastnictví jsou také používány různé konsolidační metody.

Struktura vlastnických práv v holdingu je v čase proměnlivá a softwarové nástroje pro finanční konsolidaci musí umožnit na základě rychlé úpravy konfigurace vlastnických vztahů v rámci holdingu poskytnout okamžitě reporty odpovídající aktuální situaci. Zároveň nesmí dojít k modifikaci starší dat, proto musí mít nastavení vlastnických vztahů a konsolidačních metod časovou platnost.

2.2.2. Modelování budoucího vývoje

Úpravy konfigurace vlastnických vztahů v rámci holdingu samozřejmě nejsou používány pouze pro reporting aktuálních dat, ale jsou finančními analytiky využívány také pro modelování možných akvizic dalších organizací nebo pro zjišťování profitability změn vlastnických podílů organizací již začleněných do holdingu.

Finanční analytici musí mít možnost na základě aktuálních a prognózovaných konsolidovaných informací rozhodovat o navržení změn vlastnických podílů top managementu a samotným vlastníkům holdingu. Finanční konsolidace musí tedy být funkční nad více datovými scénáři a úpravy plánovaných vlastnických poměrů musí okamžitě modifikovat konsolidované prognózy.

2.3. Eliminace transakcí v rámci holdingu

Vyloučení transakcí v rámci holdingu je klíčovým a nejnáročnějším procesem finanční konsolidace. V zásadě může vylučování probíhat na úrovni jednotlivých transakcí nebo na agregované úrovni obrátů na finančních účtech. Eliminace na úrovni transakcí je rozhodně přesnější, ale také komplikovanější. Mnohdy je získávání detailních informací z účetního systému jednotlivých organizací natolik nákladné, že tento způsob vylučování není efektivní. Každopádně by oba uvedené způsoby měly vést ke stejnému výsledku.

Při vylučování na úrovni transakcí je s ohledem na objem zpracovávaných dat nutná kombinace automatizovaného a manuálního přístupu. Automatizovaný přístup musí být schopen zachytit drtivou většinu eliminací na základě nadefinovaných pravidel a omezení. Základním omezením je aplikace účetních pravidel, které přesně vymezují, jaké položky mohou být proti sobě automaticky eliminovány.

Dalším klíčovým problémem, který musí softwarové nástroje pro finanční konsolidaci efektivně řešit, jsou převody částek transakcí mezi různými měnami, pokud jsou v rámci holdingu vedena účetnictví jednotlivých organizací v různých měnách. Vzhledem k tomu, že pro automatizaci vylučování jsou kromě identifikátorů transakcí klíčové také částky transakcí, musí být tyto převáděny přesně. Zároveň však musí být možné, aby business uživatelé mohli flexibilně nastavovat toleranční míry automatického vylučování a automaticky vznikaly kompenzující rozdíly spárovaných transakcí.

2.4. Automatizace převodů mezi různými měnami

Stejně jako v případě transakcí v rámci holdingu je také pro agregovaná data hlavních účetních knih, která jsou získána při datové konsolidaci, nutná aplikace sofistikovaného modelu přepočítání hodnot v různých měnách. Kromě časové platnosti kurzů mezi jednotlivými měnami je nutné také zohlednit účetní zásady, které striktně přikazují, jaké kurzy mají být aplikovány na různé položky hlavní účetní knihy s ohledem na povahu položky.

Důležitější než efektivní správa kurzů je precizní zapracování převodů mezi různými měnami do celkového konsolidačního procesu. Organizační struktury velkých holdingů jsou často mnoha úrovně, proces převodů mezi různými měnami tudíž může být opakovaný.

2.5. Účetní zaokrouhlování a opravy

V rámci holdingu je nutné po eliminaci vzájemných transakcí a po dílčích konsolidacích umožnit dodatečné účetní zaokrouhlení a opravy na vyšších organizačních úrovních. Provádět tyto opravy ve zdrojových účetních systémech a následně je znovu konsolidovat je neefektivní, proto by při finanční konsolidaci mělo být možné provádět tyto úpravy v softwarovém nástroji pro finanční konsolidaci, který provádí samotnou finanční konsolidaci, a z kterého jsou následně poskytnuty informace pro reporty.

2.6. Konsolidované reporty

Primárním výstupem finanční konsolidace jsou konsolidované statutární a manažerské reporty. Výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výkaz cash flow atd. musí umožnit zobrazit informace o hospodaření jednotlivých organizací před a po vyloučení transakcí v rámci organizačních struktur holdingu, v originální měně, nebo v měně holdingu. Na úrovni holdingu jako celku musí být zobrazovány údaje po eliminaci transakcí v rámci holdingu, po převodu na společnou měnu a po zohlednění majetkových podílů.

3. Projekt finanční konsolidace v praxi

Níže uvedené informace vychází z implementace projektu Finanční konsolidace a reporting, který pro slovenskou společnost HTC Holding realizovala společnost Sophia Solutions v roce 2008 s využitím produktů společnosti Oracle – Hyperion Financial Management, Hyperion Financial Reporting a Oracle Database.

Hyperion Financial Management (dále HFM) je nástroj pro finanční konsolidaci dle výše popsaných procesů finanční konsolidace, který umožňuje funkcionality níže popsané v prezentovaném projektu.

Hyperion Financial Reporting (dále HFR) je nástroj pro prezentaci reportů, které jsou napojeny na data dalších aplikací z rodiny Hyperion (Hyperion Financial Management, Hyperion Planning).

3.1. O klientovi

HTC Holding a.s. je společností s diverzifikovaným portfoliem investic v mnoha výrobních organizacích na Slovensku a v České republice v oblasti strojírenství. Výrobní a výzkumně-vývojové činnosti v jednotlivých organizacích jsou zaměřené na produkci moderních, vysoce kvalitních produktů a služeb pro různé průmyslové aplikace v zemědělství, v automobilovém, železničním, leteckém a energetickém průmyslu. Svoje obchodní zastoupení, dceřiné společnosti, má v současnosti v Evropě a v Severní Americe.

Do společnosti HTC Holding aktuálně patří cca 35 organizací, mezi klíčové organizace patří Zetor a Kinex. Společnost HTC Holding v roce 2007 zaměstnávala více než 5000 zaměstnanců a vykázala obrát více než 310 milionů euro.

3.2. Požadavky klienta

Stávající mechanismy pro konsolidovaný reporting nebyly dostatečně přesné a včasné, vytváření konsolidovaných reportů bylo navíc velice nákladné a jejich dostupnost byla nízká. Základním cílem klienta tedy bylo zajištění efektivní tvorby přesných konsolidovaných statutárních a manažerských reportů o hospodaření jednotlivých organizací a holdingu jako celku a zajištění jejich včasného využití pro kontrolu a řízení organizací.

Realizovaný projekt měl také poskytnout základ pro další rozvoj reportingu, plánování a řízení organizací na strategické úrovni. Konsolidace aktuálních finančních údajů měla vytvořit základ pro rozpočtování a ověřit aplikovaný koncept pro integraci nefinančních údajů a operativního plánování.

3.3. Řešení

3.3.1. Datová konsolidace

První fází projektu byla detailní analýza požadavků klienta na koncový konsolidovaný reporting. Definice požadovaných reportů a odhad dalšího plánovaného využívání konsolidovaných dat se odrazil ve specifikaci položek konsolidované hlavní účetní knihy, z které jsou následně získávána data pro reporty.

Pro každou z organizací holdingu pak bylo nutné vytvořit převodní můstky, které konvertují finanční data z jejich informačních systémů do struktury konsolidované hlavní účetní knihy v HFM. Většina dceřiných organizací využívá různé informační systémy, má různé účetní standardy a především má různé účetní osnovy na úrovni analytických účtů, různá nákladová střediska a různě nákladová střediska využívá.

Většinu těchto různorodostí ve výsledku eliminují převodové můstky, které získávají data ze zdrojových informačních systémů. Klíčovou funkcí převodních můstků je samozřejmě převod kódů jednotlivých účtů do konsolidované podoby, kde jsou jednotlivé převodní můstky definovány individuálně pro každou společnost. Neméně podstatnou funkcí jsou však i unifikace kódů nákladových středisek, jejichž využívání v jednotlivých organizacích nemusí být stejné, a také převody formátů dat, čísel atd.

Kromě transformace dat umožňují implementované převodové můstky také primární kontrolu formátu a obsahu zdrojových dat, aby se nekorektní data nedostala do datového úložiště HFM. Typickou kontrolou je ověření, zda jsou jednotlivé číselníkové popisy importních dat – např. kódy nákladových středisek a kódy společností – obsaženy v definovaných dimenzích HFM, nebo zda jsou nulové rozdíly rozvahových a výsledkových účtů v importním souboru dle společností.

Konverzní můstky byly navrženy a implementovány také pro exportní soubory transakcí jednotlivých organizací v rámci holdingu, které jsou druhým datovým vstupem pro systém finanční konsolidace. Jestliže data hlavních účetních knih jsou získávána na úrovni obrátů jednotlivých analytických účtů v daném období, pak pro eliminaci transakcí v rámci holdingu jsou využívána data na úrovni jednotlivých transakcí, které umožňují přesnější výsledky eliminačního procesu.

S ohledem na nízkou frekvenci zpracování zdrojových dat není jejich extrakce, transformace a import do HFM plně automatizován, ale přechod do takového režimu není problematický, a pokud budou do HFM získávána i jiná data, která budou potřebovat častější aktualizaci, je také logický.

3.3.2. Základní nastavení systému

Stěžejní částí návrhu datové základny systému byla definice finančních účtů a jejich parametrů. Jednotlivé účty byly při analýze rozděleny podle své povahy mezi rozvahové a výsledkové a dále děleny na aktivní a pasivní, respektive příjmové a výdajové. Uspořádání účtů do hierarchií následně umožnilo automatické agregace analytických účtů do syntetických účtů a případně rovnou do jednoduchých položek reportů.

Pro automatické agregace účtů byly dále využity systémové dimenze HFM čas, scénář, entita a další dimenze odpovídající přesně specifickým požadavkům klienta. Velice důležitá byla především dimenze nákladových středisek, jejíž implementace umožnila detailní pohled na nákladovou stránku hospodaření jednotlivých organizací. V případě nákladových středisek nebyla implementována jejich kompletní unifikace v rámci převodových můstků, ale jejich zpracování bylo řešeno kalkulacemi v HFM. Zároveň takto byla v systému pro finanční konsolidaci ponechána originální informace o nákladových střediscích a také tedy možnost jejich monitorování a analýzy ve struktuře jednotlivých organizací.

Pro správné nastavení konsolidačního procesu bylo rozhodující nastavení správných atributů pro konsolidaci a kalkulace u jednotlivých účtů a pozic reportů. Kombinace těchto nastavení v HFM umožňuje odlišit účty a pozice finančních reportů, které mají být konsolidovány na základě nastavených vlastnických podílů, a které mají být kalkulovány bez tohoto vlivu.

Pro jednotlivé organizace byly nastaveny měny, v kterých účtují ve svých účetních systémech. Pro převod do měn vyšších konsolidačních organizačních úrovní a do měny holdingu, bylo nutné nastavit pro jednotlivé typy účtů různé měnové kurzy. Přepočtení dle těchto kurzů je v HFM automatickou součástí konsolidačního procesu stejně jako výpočet kalkulací. Zároveň je také možné přepočty na jiné než konsolidované měny provádět dle definovaných kurzů na základě aktuálního požadavku klienta.

Práva jednotlivých uživatelů z dceřiných společností a vedení holdingu byla nastavena s důrazem na kontrolu přístupu ke konkrétním informacím a na možnost spouštět specifické funkcionality systému HFM. Uživatelé z řad zaměstnanců dceřiných společností mají přístup pouze k informacím své společnosti a primárně mají za úkol nahrávat data ze svých účetních systémů do systému HFM. Zaměstnanci vedení holdingu spravují nastavení vlastnických práv, zpracovávají eliminaci transakcí v rámci holdingu, ověřují a opravují finanční údaje atd. Pro nastavení správného procesního sledu jednotlivých úkonů byl využit detailní mechanismus nastavení práv ve workflow jednotlivých procesů, které podléhají víceúrovňové revize, schválení nebo odmítnutí.

3.3.3. Nastavení organizačních hierarchií v holdingu

Klíčová pro korektní konsolidaci finanční údajů dle vlastnických podílů byla specifikace organizačních struktur, v rámci nichž probíhající konsolidace finančních údajů z jednotlivých dceřiných organizací přes vyšší organizační celky až po konečnou úroveň holdingu jako celku. S ohledem na potřeby zákazníka bylo zapotřebí nastavit více alternativních hierarchií, aby bylo možné konsolidovat data s ohledem na teritorium, odvětví a povahu organizace.

Vedení holdingu tedy ve výsledku má konsolidovaná data pro manažerské reporty k dispozici např. za celý holding, nebo za organizace sídlící v České republice, nebo za organizace vyrábějící strojní celky, nebo za organizace zabývající se prodejem. Nastaveny byly konsolidační metody, které zohledňují definovaná procenta vlastnictví organizací v rámci holdingu.

3.3.4. Mechanismus eliminaci transakcí v rámci holdingu

Nahrávání dat transakcí v rámci holdingu provádějí jednotlivé dceřiné společnosti, ale jejich párování a započítání do hlavní účetní knihy provádějí oprávnění zaměstnanci vedení holdingu, kteří mají také jako jediní právo otevírat a zavírat jednotlivé periody pro záznam transakcí v rámci holdingu.

Modul HFM pro eliminaci transakcí v rámci holdingu byl nastaven, aby automaticky eliminoval dle jednotlivých párů dceřiných společností primárně transakce se společným identifikačním číslem. Zároveň je při automatické eliminaci kontrolován rozptyl transakčních částek po jejich převodu na společnou měnu a povaha účtů, které jsou proti sobě eliminovány.

Pokud nejsou transakce eliminovány automaticky, je možná jejich manuální eliminace. I manuální eliminace však podléhá nastaveným kontrolám a záznamy, které těmto kontrolám nevyhovují, mohou být spárovány jen s uvedeným a archivovaným důvodem. Rozdíly ve spárovaných transakcích jsou navíc vedeny na zvlášť určených účtech.

3.3.5. Kalkulace pro reporty

Většina níže i výše zmíněných implementačních prací znamenala nastavení existujících modulů HFM a HFR a jejich adekvátní propojení. V případě kalkulací pro statutární a manažerské reporty však bylo nutné naprogramovat kalkulační mechanismy, které operují přímo s daty, protože základní funkcionality HFM neumožňují provádět jiné než agregační a rozpadové výpočty. Zejména pro reporty, sledující tokové veličiny, je toto nedostatečné a pro další pozice reportů by využití agregačních mechanismů HFM bylo neefektivní.

HFM disponuje dobrým nástrojem pro programování kalkulací v jednotlivých řezech emulované multidimenzionální databáze, takže nemusely být nijak omezeny požadavky klienta na složité výpočty a všechny se zdařilo zrealizovat tak, aby výpočty byly prováděny s maximální efektivitou a zároveň byly integrální součástí procesu přednastavených kalkulací pro konsolidaci a převody měn.

3.3.6. Statutární a manažerské reporty dle IFRS

Podle zadání klienta musel výsledný reporting obsahovat výkaz zisků a ztrát, rozvahu, výkaz cash flow, výkaz změn vlastního jmění, výkaz výnosnosti užitého kapitálu. V rámci analýzy byly detailně popsány pozice jednotlivých statutárních reportů dle standardu IFRS a manažerských reportů dle specifik klienta.

Při implementaci byla zvolena již zmíněná kombinace využití kalkulací přímo v datovém úložišti a agregačních mechanismů HFM, které v rámci alternativních hierarchií, do kterých jsou uspořádány účty hlavní knihy a pozice reportů, umožňují zároveň aplikovat účetní logiku při operacích s účty různé povahy.

3.3.7. Účetní zaokrouhlování a opravy

Na základě požadavků klienta byly povoleny dodatečné úpravy hodnot na specifikovaných účtech hlavní knihy přesně vymezenému segmentu zaměstnanců holdingu. HFM systém jim umožňuje

provádět opravy, které musí být bilančně vyrovnané na úrovni jednotlivých organizací, nebo vyrovnané na úrovni vyšších organizačních jednotek a výjimečně také nevyrovnané. Evidence provedených úprav je transparentní a všechny jednotlivé provedené úpravy je možné lehce dohledat.

3.4. Rizika, problémy a výsledky projektu

Na počátku projektu byla jako riziková vyhodnocena schopnost jednotlivých dceřiných společností dodávat data pro konsolidovaný reporting v požadované struktuře a ve spolupráci s vedením holdingu definovat pravidla pro převodové můstky z jednotlivých zdrojových účetních systémů do konsolidované datové struktury. Riziko bylo odhaleno včas, proto byl pro definici převodových můstků a pro nastavení exportních mechanismů ze zdrojových systémů rezervován dostatek času.

Neočekávaným problémem se však stal přechod slovenských dceřiných společností na účtování v eurech v lednu 2009. Ačkoli HFM umožňuje velice efektivní převody měn v rámci konsolidačního procesu, změna účetní měny základní organizační jednotky je komplikovaná, pokud mají být uchovány historická data v jiné měně. Nicméně řešení tohoto požadavku není primárním cílem při implementaci systému pro finanční konsolidaci a navíc není ve skutečnosti tak často realizováno.

Přes popsána rizika a problémy byl projekt úspěšně dokončen po sedmi měsících práce a v lednu 2009 byl systém pro finanční konsolidaci a reporting spuštěn do produkčního režimu. Požadovaných výsledků bylo dosaženo a systém je aktuálně přístupný pro 50 uživatelů z různých dceřiných společností, kteří primárně zadávají pravidelně klíčové finanční údaje, a pro zaměstnance vedení holdingu, kteří mají možnost provádět finanční konsolidaci a na základě ní získat přesné informace z konsolidovaného reportingu. Kromě reportingu aktuálních informací systém poskytuje již nyní základ pro další rozvoj v oblasti strategického a operativního plánování.

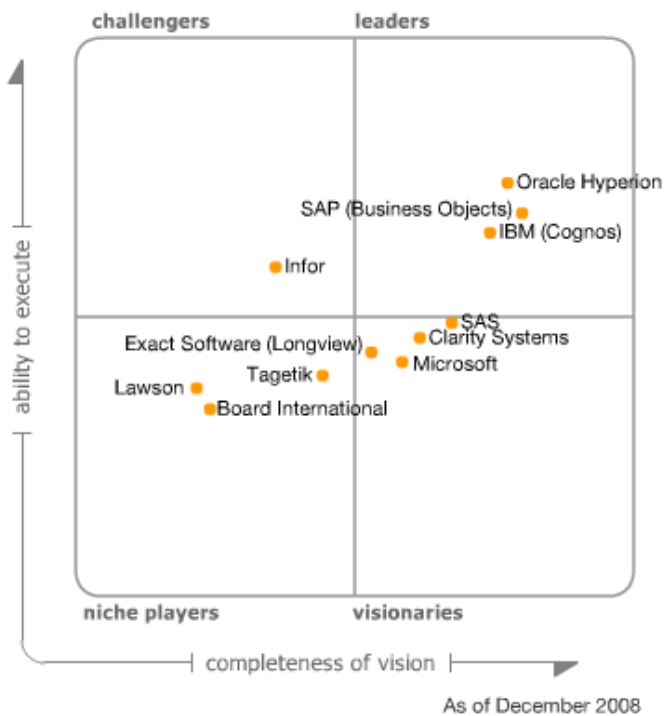
4. Softwarové nástroje pro finanční konsolidaci

Kromě výše zmíněného produktu HFM (Hyperion Financial Management) od společnosti Oracle podporuje procesy finanční konsolidace např. produkt SAP BPC (Business Planning and Consolidation), který je aktuálně součástí SAP Business Objects. Oba nástroje umožňují provádět finanční konsolidaci kvalitně a velice rychle. Zároveň se jedná o nástroje, které jsou dobře srozumitelné pro business uživatele, kteří potřebují spolupracovat s IT specialisty především při instalaci a implementaci systému a nikoli při jeho denním užívání.

Důležité je také poznamenat, že oba tyto nástroje jsou součástí komplexních BI/CPM platform. Nástroje pro finanční konsolidace tedy nejsou osamocené a jsou velice dobře integrovány s dalšími důležitými nástroji BI/CPM – zejména pro reporting, analýzy, plánování, scorecarding atd.

Oba zmíněné nástroje jsou také vysoce hodnoceny v poslední studii společnosti Gartner, která však srovnává jednotlivé softwarové nástroje CPM jako celek nikoli pouze jejich konsolidační funkcionality. V následujícím grafu¹ jsou oba nástroje umístěny do prestižního kvadrantu „leaders“, který obsahuje pouze řešení s rozsáhlým a hlubokým pokrytím potřeb pro CPM systémy v souladu s potřebami zákazníků, v kontextu s obecnými principy CPM, globálním uplatněním a podporou. Jako „chalangers“ jsou označeny řešení, která poskytují dobrou funkcionality, která je však často svázaná proprietárně s konkrétními zdrojovými systémy a není vždy v kontextu s obecnými principy CPM. „Visionaries“ jsou řešení koncepčně velmi silná, inovativní v pozitivním směru, ale bez globálního rozšíření a podpory. „Niche players“ jsou obvykle řešení pokrývající pouze část funkcionalit pro CPM.

¹ Gartner, Inc., Magic Quadrant for CPM Suites, 19 December 2008



5. Potřebnost finanční konsolidace

Společně s rostoucím počtem akvizic organizací roste důležitost a uplatnění procesů finanční konsolidace. Jak již bylo řečeno, finanční konsolidace je fakticky nutným prostředkem pro řízení hospodaření holdingů. Bez funkční finanční konsolidace jsou znatelně oslabeny další procesy v řízení výkonnosti organizací holdingu, protože jen na základě konsolidovaných reportů, mohou vlastníci holdingu korektně zhodnotit jeho efektivitu v jednotných strukturách reportů a s eliminovanými transakcemi v rámci holdingu.

6. Literatura

Gartner, Inc., Magic Quadrant for CPM Suites, 19 December 2008

Gartner, Inc., Criteria for Selecting Financial Consolidation Solutions, 16 November 2007

O autorovi

Autor vystudoval Vysokou školu ekonomickou se specializací na hospodářskou politiku a finanční trhy. Od roku 1996 autor pracoval na různých výkonných a manažerských pozicích při vývoji a nasazování informačních systémů.

Aktuálně je autor projektovým a kompetenčním manažerem pro oblast EPM (Enterprise Performance Management, ekvivalent CPM) ve společnosti Capgemini Sophia s.r.o (dříve Sophia Solutions) a v uplynulém roce vedl projektový tým při implementaci projektu Finanční konsolidace a reporting pro slovenskou společnost HTC Holding, a.s.

Capgemini Sophia je přední český dodavatel řešení informačních systémů pro podporu rozhodování. Sophia Solutions realizuje dodávky a služby v oblasti Business Intelligence, Corporate Performance

Managementu a je kompetenčním centrem pro BI skupiny Capgemini Group ve střední a východní Evropě.