

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi

Bc. Pavel Hájek

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Hájek

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi

Název anglicky

Controlling as a management instrument in a business practice

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz vyhodnotit účinnost využívaných controllingových nástrojů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

Hlavní cíl je dále rozčleněn na následující dílčí cíle:

1. Vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s controllingem a představení teoretického pojetí koncepce a nástrojů controllingu.
2. Vyhodnocení současného stavu controllingu, využívaných analytických nástrojů a reportů ve společnosti.
3. Vyhodnocení role controllingu při tvorbě rozpočtu.
4. Návrh opatření vedoucích ke zefektivnění funkce controllingu a využívaných nástrojů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s controllingem, controllingovou koncepcí, představeny budou základní nástroje a metody controllingu. Tato část DP bude zpracována na základě studia odborné literatury.

V praktické části DP bude představena společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., její organizační struktura a produktové portfolio. Následně budou vyhodnoceny využívané controllingové nástroje, podrobněji bude využita zejména analýza odchylek, vyhodnocen vývoj prodejů produktů a jejich marže. Využity budou také metody technické analýzy jako horizontální (trendová) analýza, vertikální analýza – analýza struktury a analýza poměrových ukazatelů. Pro posouzení silných a slabých stránek podniku bude použita SWOT analýza. Podkladová data budou čerpána z účetních výkazů a interní dokumentace společnosti.

Diplomová práce bude vypracována v následující struktuře:

1. Úvod
 2. Cíl práce a metodika
 3. Teoretická východiska
 4. Praktická část
-

5. Výsledky a diskuse

6. Závěr



Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Controlling, rozpočet, plánování, reporting, manažerské účetnictví

Doporučené zdroje informací

ESCHENBACH, R. – GÜLDENBERG, S. – HOFFMANN, W. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8.

FIBÍROVÁ, J. ŠOLIAKOVÁ, L. *Reporting*. 3.vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-6708-6

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-141-6.

LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4133-8

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2011. ISBN 978-80-251-3386-6

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4

ŠOLIAKOVÁ, L. – WAGNER, J. – PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

VOCHOZKA, M. MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8200-3 ve formátu PDF

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2021

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedoucímu finančního oddělení Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. za poskytnutí potřebných informací pro vypracování této diplomové práce. V neposlední řadě Adéle Křížové za podporu během studia a jazykovou korekturu této diplomové práce.

Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi

Abstrakt

Tato diplomová práce s názvem „Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi“ si klade za cíl vyhodnotit účinnost využívaných controllingových nástrojů ve společnosti, na základě teoretických poznatků a provedených analýz.

V teoretické části je definován pojem controlling, jeho funkce, cíle a organizace controllingu. Dále jsou popsány hlavní činnosti controllingu a sice plánování, kontrola, analýza odchylek a reporting. Praktická část se zaměřuje na praktické využití controllingu ve vybrané společnosti, na používané nástroje a metody a analýzu silných a slabých stránek. Po provedeném zhodnocení a zjištění nedostatků v jednotlivých oblastech, jsou navržena doporučení, která mohou vést k efektivnějšímu fungování controllingu v daném podniku. Cílem je využití potenciálu controllingu, tak aby byl pro podnik přínosem.

Klíčová slova: Controlling, rozpočet, plánování, reporting, manažerské účetnictví

Controlling as a management instrument in a business practice

Abstract

The diploma thesis “Controlling as a management instrument in a business practice” aims to evaluate efficiency of used tools of controlling based on theoretical knowledge and performed analysis in selected company.

In theoretical part there is a definition, function, goals and organization of controlling. The main activities of controlling, such as planning, reporting and variances analysis are described in next chapters. The main part is focused on using controlling in selected company, on tools and methodology, strengths, and weaknesses. After the evaluation and identification of insufficiencies in individual spheres, recommendations will be proposed that can lead to a more efficient functioning of controlling within the company. The aim is to use the potential of controlling to become a benefit for the company.

Keywords: Controlling, budget, planning, reporting, managerial accounting

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Podnik	16
3.1.1 Podnik jako systém.....	16
3.1.2 Řízení podniku	17
3.1.3 Formy řízení podniku	18
3.1.4 Funkce řízení podniku	19
3.1.5 Strategické řízení a plánování	20
3.1.6 Poslání podniku	20
3.2 Controlling	22
3.2.1 Historie controllingu.....	23
3.2.2 Funkce controllingu.....	24
3.2.3 Cíle controllingu.....	26
3.2.4 Organizace controllingu	28
3.2.5 Činnost controllera	31
3.3 Plánování podniku.....	33
3.3.1 Požadavky na plány	34
3.3.2 Operativní plánování v podniku	35
3.3.3 Způsob sestavování plánu	40
3.3.4 Plánovací proces	40
3.4 Kontrola a vyhodnocení odchylek	41
3.5 Reporting.....	43
3.6 Měření podnikové výkonnosti.....	45
3.6.1 Fundamentální analýza podniku.....	45
4 Vlastní práce.....	49
4.1 Společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.....	49
4.1.1 Historie podniku	50
4.1.2 Současná situace podniku.....	51
4.1.3 Portfolio.....	52
4.2 Finanční oddělení společnosti	55
4.2.1 Oddělení controllingu.....	55
4.2.2 Nástroje controllingu	57

4.2.3 Vysvětlení důležitých pojmů a metodiky	58
4.2.4 Manažerská výsledovka	59
4.3 Proces plánování	63
4.4 Reporting.....	65
4.4.1 Měsíční report výsledků mateřské společnosti.....	65
4.4.2 Brand P&L	66
4.4.3 Exportní P&L	67
4.4.4 Customer Profitabilita	68
4.4.5 Sell in report	69
4.4.6 Sell out report	70
4.4.7 A&P report	71
4.4.8 OPEX report	72
4.5 Analýza odchylek.....	73
4.5.1 Analýza odchylek prodaných litrů	74
4.5.2 Analýza odchylek manažerské výsledovky.....	76
4.6 Fundamentální analýza podniku	78
4.6.1 Matice BCG.....	78
4.6.2 SWOT analýza	79
4.6.3 Analýza zranitelnosti	79
5 Výsledky a diskuse.....	82
5.1 Návrhy na zlepšení.....	82
5.1.1 Nová organizační struktura	82
5.1.2 Nové rozložení odpovědností v rámci controllingu	82
5.1.3 Zjednodušení procesu tvorby rozpočtu	83
5.1.4 Nové nástroje pro tvorbu rozpočtu.....	84
5.1.5 Sjedení reportů do Power BI nástroje.....	84
5.1.6 Nový sell in sell out report	84
6 Závěr	86
7 Seznam použitých zdrojů	87

Seznam obrázků

Obrázek 1 Funkce řízení podniku.....	20
Obrázek 2 Schéma strategického zaměření podniku.....	21
Obrázek 3 Cíle controllingu v systému řízení	27
Obrázek 4 Controlling jako štábní útvar.....	29
Obrázek 5 Controlling jako liniový útvar.....	30
Obrázek 6 Kooperace controllingu.....	31
Obrázek 7 Časová provázanost plánů.....	34
Obrázek 8 Odbytová funkce ceny a křivka konstantního příspěvku na úhradu (izokvanta)....	38

Obrázek 9 Matice SWOT	46
Obrázek 10 BCG Matice	47
Obrázek 11 Organizační schéma skupiny Pernod Ricard	51
Obrázek 12 Organizační struktura	52
Obrázek 13 Organizační schéma finančního oddělení	55
Obrázek 14 Organizační schéma controlling.....	56
Obrázek 15 Schéma Business units	62
Obrázek 16 Nastavení Business Units.....	63
Obrázek 17 Plánovací proces	64
Obrázek 18 Měsíční reporting do PRISMY	65
Obrázek 19 Brand P&L	67
Obrázek 20 Exportní P&L.....	68
Obrázek 21 Customer Profitabilita.....	69
Obrázek 22 Sell in report.....	70
Obrázek 23 Sell out report.....	71
Obrázek 24 A&P report.....	72
Obrázek 25 OPEX report.....	73
Obrázek 26 Komparace sell outů Ballantine´s	75
Obrázek 27 Matice BCG	78
Obrázek 28 Návrh nové OS controllingu	82
Obrázek 29 Návrh nového Sell in Sell out reportu.....	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 Konstruktivistické versus systémově evoluční hledisko	18
Tabulka 2 Doplnění managementu výkony a službami controllingu pro řízení.....	25
Tabulka 3 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu	32
Tabulka 4 Vývoj prodjeů značek v letech 2017-2021	54
Tabulka 5 Struktura manažerské výsledovky	59
Tabulka 6 Analýza odchylek prodaných litrů.....	74
Tabulka 7 Analýza odchylek prodaných litrů po zákaznících.....	75
Tabulka 8 Analýza odchylky manažerské výsledovky.....	76
Tabulka 9 SWOT analýza controllingu	79

Seznam použitých zkratk

YTD – Year to date, hodnoty od začátku sledovaného období
MTD – Month to date, hodnoty sledovaného měsíce
FY – Fiscal year, fiskální rok
CY – Calendar year, kalendářní rok
SPtD – Services paid to distributors, služby placené zákazníkovi
A&D – Allowances & discounts, poplatky a slevy
BQ – Brand quality

1 Úvod

Se zvyšující se turbulentností v podnikatelském prostředí je kladen stále větší důraz na rychlá a správná rozhodnutí managementu. Aby mohl management udělat správná a rychlá rozhodnutí, potřebuje mít k dispozici kvalitní informace v pravý čas. Nositelem a předkladatelem těchto informací bývá controllingové oddělení.

Controlling zaznamenal v posledních dvou dekadách velkého rozmachu, zejména díky zdokonalování řízení podniků. S přibývajícím množstvím dat, které mají firmy k dispozici, dochází k problematice přehlcení informacemi. Díky činnosti controllingu mají uživatelé k dispozici pouze informace, které jsou relevantní pro jejich potřeby rozhodování. V minulosti býval controlling součástí zejména velkých a nadnárodních firem. V poslední době se k implementaci controllingu do svých struktur rozhodují i střední a malé podniky. S postupem času se tak tento útvar stává nedílnou součástí hierarchie většiny podniků. U menších podniků bývá zastupován řídicím pracovníkem nebo členy vedení společnosti, naproti tomu u větších firem vznikají samostatná oddělení, která se podílí na plánování a strategii podniku, analýze dat a shromažďováním informací.

Se zvyšující se důležitostí controllingu v rámci organizace se kladou stále větší požadavky na softwarové nástroje controllingu a na samotné pracovníky controllingu. Ti pro svou činnost musí být velmi dobře seznámeni se všemi procesy napříč firmou. Musí mít technické znalosti z důvodu efektivní práce s controllingovými systémy, komunikační dovednosti z důvodu spolupráce s ostatními odděleními ve firmě a jejich koordinace při tvorbě rozpočtu a reportingu. Samozřejmostí jsou také odborné znalosti účetnictví a přehled o situaci na trhu s výrobky a komoditami, kterými se podnik zabývá.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz vyhodnotit účinnost využívaných controllingových nástrojů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. Především to, jak se controlling podílí na řízení této organizace.

Díličními cíli diplomové práce jsou:

1. Vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s controllingem a představení teoretického pojetí koncepce a nástrojů controllingu.
2. Vyhodnocení současného stavu controllingu, využívaných analytických nástrojů a reportů ve společnosti.
3. Zhodnocení role controllingu při tvorbě rozpočtu.
4. Návrh opatření vedoucích ke zefektivnění funkce controllingu a využívaných nástrojů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

2.2 Metodika

Diplomová práce má dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s controllingem a detailní pohled na controlling samotný. Východiskem této části diplomové práce je studium odborné literatury. Z metod je v teoretické části práce použita kompilace a deskripce.

Praktická část se zabývá popisem společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., její organizační strukturou a analýzou produktů.

Z metod je v praktické části práce použita analýza odchylek, a to jak výpočet odchylky v absolutní hodnotě [$X_s - X_p$, kde X_s je skutečná hodnota a X_p plánovaná], tak v relativní hodnotě [$(X_s - X_p) / X_p$]. Dále je použita horizontální analýza, zejména při hodnocení prodejů produktů a vývoje marže a metody fundamentální analýzy zejména BCG matice pro klasifikaci výrobků a analýza zranitelnosti controllingového oddělení. Pro posouzení silných a slabých stránek controllingu je použita SWOT analýza.

Po komparaci teoretických východisek s praktickým pohledem na controlling ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. dojde v závěrečné části práce k navržení změn, které povedou k efektivnějšímu a vhodnějšímu využití aktivit controllingu ve společnosti.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska v této práci vymezují podnik, jeho vize, cíle a strategie. Dále definují řízení podniku. V neposlední řadě vysvětlují pojem controlling, jeho historický vývoj a vnímání v současné době. Dále popisují hlavní činnosti controllingu a sice plánování, kontrola a vyhodnocení odchylek a reporting. A nakonec se zabývá nástroji k měření podnikové výkonnosti zejména fundamentální a technickou analýzou podniku.

3.1 Podnik

Nový občanský zákoník, který vstoupil v ČR v platnost 1. ledna 2014 v §501 zákona č. 89/2012 Sb. definuje podnik jako „soubor jednotlivých věcí náležejících téže osobě, považovaný za jeden předmět a jako takový nesoucí společné označení, pokládá se za celek a tvoří hromadnou věc.“ [§501 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník]

Podnikem je každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu. Je základním prvkem národního hospodářství a je tvořen hmotnými složkami podnikání (movitý a nemovitý majetek), osobními složkami podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé) a nehmotnými složkami podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know.how aj.) [Vochozka, 2012]

Vymezení podniku ve smyslu definice evropského práva, konkrétně Nařízení Komise 800/2008 ze dne 6. srpna 2008 definuje podnik jako každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. [Nařízení Komise 800/2008, čl. 87 a 88 Smlouvy o ES]

3.1.1 Podnik jako systém

Podnikový systém může být charakterizován těmito vlastnostmi.:

- Podnik je **sociálně technický** systém. Prvky podniku jsou lidé a věcné prostředky. Součinnost jednotlivých prvků je účelově zaměřená (ve smyslu vytváření výkonů v podniku)

- Mezi prvky existují **vazby** ve formě komunikačních a výrobních struktur. Podnik není pouze výsledkem vědomých procesů tvorby, ale vytvářel se též samovolně a neformálně.
- Podnik je **otevřený a komplexní** systém, který je neustále ve vztahu s okolím pomocí sítě transakcí a je ovlivňován kontextovými faktory. Otevřenost vytváří závislost na okolí a tím omezuje autonomii jednání systému.
- Podnik je **dynamický a pravděpodobnostní** (na pravděpodobnosti založený) systém, který musí být flexibilní na základě probíhajících vnějších a vnitřních podnikových změn stavu
- Jako **cílově zaměřený a cíle vyhledávající** systém sleduje podnik cíle, které se přiměřeně situaci přizpůsobují měnícímu se okolí a musí být nově definovány.
- Jako **hospodářsky soběstačný** systém musí být podnik k udržení své existence a ke splnění svých funkcí výnosný, ale musí hospodařit minimálně tak, aby pokryl náklady.
- **Multifunkční** systém splňuje jako pluralistická jednotka tvorby hodnot funkce pro různé nárokové skupiny (stakeholder): investory, pracovníky a partnery.
- Všechny procesy změny, jako reakce na vnější a vnitřní vlivy, jsou pro **živý** sociální systém současně procesy učení se. [Eschenbach, 2004]

3.1.2 Řízení podniku

Řízení podniku je složitý a mnohostranný proces, v němž jsou usměrňovány ekonomické, výrobní, technické a sociální procesy, které jsou vzájemně propojené množstvím vazeb.

Anglickému pojmu „management“ nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku.

Řízení podniku je disciplína, která se zabývá rozdílnými oblastmi podniku. Zejména oblastí plánování, organizování, lidských zdrojů, vedení společnosti a kontroly jednotlivých činností.

Cílem podnikového řízení je vitální podnik, schopný vnitřně řízených změn orientovaných navenek. Předpokladem toho je schopnost přizpůsobení a pokroku. Ke splnění této řídicí úlohy potřebují manažeři rozsáhlé integrující doplnění řízení controllingem. [Eschenbach, 2004]

3.1.3 Formy řízení podniku

Bereme-li v úvahu systém řízení podniku, lze použít dva zcela odlišné způsoby pohledu na jeho řízení: konstruktivistický a systémově evoluční. Oběma těmito přístupům je společné, že se pokoušejí rozvinout různé postupy a techniky, jejichž použití vede k racionálnímu řešení problému.

Tabulka 1 Konstruktivistické versus systémově evoluční hledisko

KONSTRUKTIVISTICKÝ PŘÍSTUP	SYSTÉMOVĚ EVOLUČNÍ PŘÍSTUP
<i>Management...</i>	Management...
1. <i>Je řízení lidí</i>	1. Je tvorba a řízení celých institucí v kontextu jeho okolí
2. <i>Je řízení s menším počtem řídicích pracovníků</i>	2. Je řízení s větším počtem řídicích pracovníků
3. <i>Je úlohou s menším počtem řešitelů</i>	3. Je úlohou s větším počtem řešitelů
4. <i>Je zaměřen na optimalizaci</i>	4. Je zaměřen na schopnost řídit
5. <i>Má široké a vcelku dostačující informace</i>	5. Nikdy nemá dostačující informace
6. <i>Má za cíl maximalizaci zisku</i>	6. Má za cíl maximalizaci životaschopnosti dané jednotky

Zdroj: Eschenbach, 2004

Konstruktivistický přístup se zakládá výhradně na aplikaci rozumu a předpokládá, že všechny problémy jsou v zásadě řešitelné. Dávají přednost analytickému postupu řešení problému a rozhodování o něm. Proces plánování je přísně determinován: stanovení cíle, rozhodnutí o postupu nebo rozhodnutí o prostředcích ke splnění cíle, analýza důsledků rozhodnutí o postupu a výběr alternativy, která dává nejvyšší možnost dosažení cíle.

Systémové přístupy projevují velikou nedůvěru ve správnost plánování, a vycházejí z toho, že není možná úplná kontrola a ovládnutí komplexních systémů podniku. Podnik není ovladatelný a nepodléhá přísným exekučním zákonům tak, aby bylo možné přesně předpovědět jeho vývoj. Plánování se nechápe jako myšlenkové předjímání budoucích poměrů. Je spíše zaměřeno buď na postižení co největšího komplexu budoucích vlivů v současném rozhodování,

nebo na nalezení vlivů určujících budoucnost z minulých rozhodnutí, či zavádění průběžného přizpůsobování podniku změnám okolí. [Eschenbach,2004]

3.1.4 Funkce řízení podniku

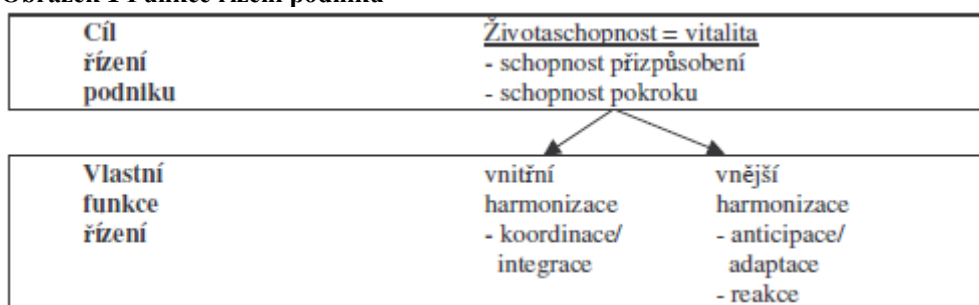
Řízené podniku je třeba chápat jako souhrn funkcí, které musí být v podniku splněny, aby byl schopen samostatné existence. Jako otevřené systémy jsou podniky ve stálém vztahu interakce se svým okolím. Aby přitom mohl podnik existovat jako systém, musí ovlivňováním a změnami, které jsou s tím spojeny, být schopen udržet svou průběžnou rovnováhu. Jednotlivé průběžné rovnováhy mají charakter dynamických rovnovážných stavů a znamenají, že se systém po narušení opět nevrátí do původní rovnováhy, nýbrž nalezne nový rovnovážný stav. Nerovnovážné stavy jsou pro systém charakterističtější než rovnovážné stavy, protože se plánované hodnoty podniku průběžně mění. V důsledku této nestability dochází v podniku k evoluci. Zastaví-li se podnik ve stálé rovnováze, stane se v důsledku nepružnosti a stereotypních způsobů schování strnulým a náchylným k poruchám.

Jestliže přihlédneme okolí, můžeme stanovit následující předpoklady rovnováhy.

- Snaha o **finančně hospodářskou rovnováhu** obsahuje požadavek brát v úvahu dlouhodobé požadavky majitelů vlastního kapitálu na určité placení dividend
- Pro **zbožně hospodářskou rovnováhu** je nutné odpovídat co možná nejlépe očekávání a požadavkům zákazníka
- Snaha o **personálně hospodářskou rovnováhu** zahrnuje to, že při tvorbě pracovních podmínek a pracovních náplní a při vyměřování příspěvků k výkonu budou splněna očekávání spolupracovníků, společnosti a zákonodárce.
- Informačně hospodářská rovnováha odpovídá požadavkům, aby se objektivní potřeba informací podniku shodovala s příjmem informací, vynuceným okolními podmínkami.

Ústřední úloha každé činnosti managementu spočívá v dosažení požadované harmonie mezi podnikem a okolím. Vnitřní úloha harmonizace staví vedení společnosti před úkol řídit pomocí koordinace a integrace, aby nedocházelo ke vzájemným posuvům aktivit a systémů. Vnitřní harmonizace může být chápána jako originální úloha řízení, protože se tím teprve tvoří a získává specifický charakter podniku. Vnější a vnitřní harmonizace splňují s ohledem na nejvyšší cíl životaschopnosti zprostředkující funkci. Ve spojitosti s veškerými aktivitami systému řízení mají charakter cílů řízení. [Zuzák, 2011]

Obrázek 1 Funkce řízení podniku



Zdroj: Horváth, 2004

3.1.5 Strategické řízení a plánování

Vytyčení strategie podniku je klíčovým manažerským úkonem, vycházejícím z vlastnických cílů nebo ambicí vlastníků a má rozhodující vliv na budoucí určení podnikové pozice na trhu. Strategie je základním pilířem pro veškeré další rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů. Strategické cíle jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti a jsou východiskem pro operativní plány a koncepce jednotlivých útvarů.

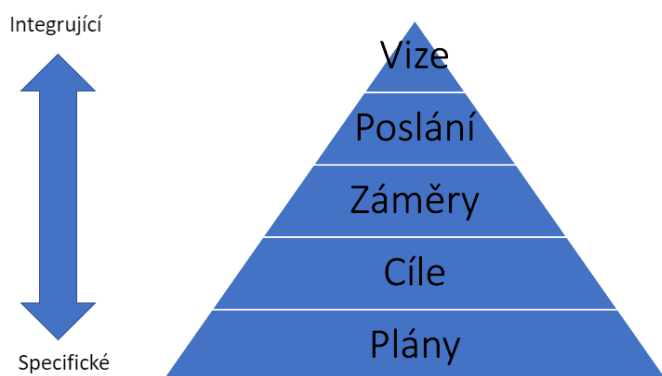
Každá firma musí dokázat sdělit KDE se nachází a KAM dlouhodobě kráčí (podniková strategie). Každá podniková strategie definovaná na úrovni top managementu má svůj smysl pouze tehdy, pokud se přenesse do úrovně konkrétních útvarů a vytyčí se dlouhodobá pozice těchto oddělení (manažerská strategie).

Zásadním výstupem podnikového strategického řízení je tvorba strategického plánu. Právě ten nám popisuje, v jaké pozici bude podnik v horizontu několika let, seznamuje nás s jeho vizí, posláním a naznačuje cesty, jak dlouhodobých cílů dosáhnout. [Havlíček, 2011]

3.1.6 Poslání podniku

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise (poslání) podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány.

Obrázek 2 Schéma strategického zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron, 2016

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena do budoucnosti a představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti. Těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující.

Poslání neboli mise podniku je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování. Je to odpověď na otázky jako „Jaký je důvod naší existence?“, „Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?“, „Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby dnes a v budoucnosti?“. Poslání podniku definuje, proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. Specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o jaký podnik usiluje. Formulované poslání podniku je důležitým prvkem strategického řízení, neboť dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocit sounáležitosti s podnikem. Je to hybná síla podniku, jakási „neviditelná ruka“, která podnik v jeho vývoji usměrňuje.

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Záměry proti poslání zahrnují finanční a nefinanční zájmy různých zájmových skupin. Jsou motivující ale dosažitelné a jdou napříč funkcionálními oblastmi.

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby se povedlo záměry realizovat. Cíle podniku vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu. Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Na formulaci cílů jsou kladeny následující požadavky:

- Cíl by měl být stanoven ve vztahu k jednomu, přesně specifikovanému tématu.
- Cíl by měl být vztažen k výsledku, a ne k činnosti.

- Cíl by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách.
- Ve stanovení cíle by měl být obsažen i termín jeho splnění
- Cíl by měl provokovat k výkonům, ale měl by být zároveň dosažitelný.

Plány jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní odpovědnosti, alokace zdrojů atd. [Tichá, Hron 2016]

3.2 Controlling

Český význam slova controlling lze odvodit z anglického slovesa „to control“, které znamená „kontrolovat“, ale také „řídít“ nebo „vést“. V literatuře je pojem controlling překládán jako ekonomické řízení. Z tohoto pojetí vychází zahraniční i naše subjekty, které používají controlling jako všeobjímající pojem uplatňovaný na všechny oblasti. (Lazar)

Například **Eschenbach** o controllingu praví: *„Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Controllingová filozofie a infrastruktura controllingu jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“*

Podle **Hoffmanna** je potřeba controlling chápat jako *„podporu řízení podniku informacemi.“*

Horváth označuje controlling jako *„Subsystem řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací. Tím podporuje adaptaci a koordinaci celého systému řízení podniku, Controlling tím představuje podporu řízení.“*

Schweitzer tvrdí, že *„Controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku.“*

Z českých autorů nejlépe controlling definuje **Král**, podle něhož je *„controlling obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“*

Jak je patrné z výše uvedených tvrzení, neexistuje přesná definice. Lze však říct, že došlo k ustálení třech základních myšlenek shrnujících controlling a sice:

- 1) Controlling porovnáváající plány se skutečností.
- 2) Controlling sjednocující plánování a kontrolu.

3) Controlling ovlivňující chování vedoucích pracovníků podniku. [Mikovcová, 2009]

3.2.1 Historie controllingu

Počátky controllingu lze vysledovat u dopravních a výrobních podniků (Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System, General Electric Company, Ford Motor Company) v USA na přelomu 19. a 20. století. Původní náplň práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Širokého rozvoje se dočkal controlling v období světové hospodářské krize (1929), která si vynutila přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení. V této době byly controllerům přisouzeny i další úlohy, zejména příprava informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a konečně poradenství pro vedoucí pracovníky. Největší rozvoj zažil controlling v USA v 50. a 60. letech 20. století. Náplň práce controllerů byla v té době značně široká, zahrnovala nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví atd. V 70. letech se funkce controllera transformovala do funkce finančního manažera, jehož úlohou je mezi jinými i plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství. Controllingové aktivity lze v současnosti nalézt zejména jako součást oblastí, které obecně označujeme jako krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení podniku, nákladové a manažerské účetnictví.

V Evropě se controlling prosazuje až po 2. světové válce, zejména v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a se vstupem amerického kapitálu. Funkce controllerů je zřizována u dceřiných společností amerických firem. Přibližně v polovině 70. let kvůli souběhu vnitřních a vnějších okolností (stagnace průmyslu, ropná krize) vzrůstá tlak na hospodárnost a efektivní řízení podniků vůbec. Controlling se vyvíjel nejen v podnikové praxi, ale také na akademické půdě. Přenesené vzory byly přizpůsobeny místním specifikům (německým, rakouským) a pak se rozvíjely samostatně, což způsobilo vzdalování se od původního jednotného pojetí. Snaha o teoretické uchopení controllingu nakonec vedla k rozpracování controllingu jako samostatné disciplíny podnikové ekonomiky.

V České republice je možné nalézt první znaky controllingového řízení již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory. Jako průkopník controllingu se uvádí Tomáš Baťa. Po krátkém poválečném oživení následovalo období centrálního řízení, kdy podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je

v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. Controlling se tedy opětovně objevuje až v 90. letech 20. století. Stejně jako controlling v Evropě po 2. světové válce souvisí se vstupem amerického kapitálu, i v České republice je souvislost zejména s německým a rakouským kapitálem patrná. [Mikovcová, 2009]

3.2.2 Funkce controllingu

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku, proto je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu v první řadě pomocí funkcí řízení podniku. A sice plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. Za jmenovanými aktivitami řízení podniku stojí tři základní funkce managementu – lokomoce, koheze a motivace. Pod lokomocí chápeme takové akce, které zajišťují tvorbu, prosazování a plnění vůle ve vedoucích pracovníků. K tomu je nezbytná motivace zaměstnanců systému a jejich soudržnost (koheze). V tomto rámci provádí controlling výkony a služby pro řízení a doplňuje, respektive podporuje management při plnění jmenovaných úloh.

Služby vedení (podnikohospodářský servis) jsou klasické služby a štábní výkony, které podporují manažera při plnění jeho úloh. Přitom controlling přejímá zodpovědnost za věcně správnou, včasnou a adresátovi přiměřenou podporu (např. informacemi). Manažer má zodpovědnost za rozhodnutí, je na jeho uvážení, zda bere v úvahu rady controllerů, nebo se jimi neřídí. V této oblasti stojí controlling vedle jiných vnitropodnikových a externích služeb podporujících vedení např. právního oddělení, podnikových poradců atd.

Služby řízení zahrnují:

- Informace vedoucím pracovníkům
- Podporu regulace, resp. řízení pomocí feed-back a feed-forward information (informací a dopředné a zpětné vazbě)
- Podnikové ekonomické poradenství ve speciálních otázkách

Controlling má v této oblasti informační a poradenskou zodpovědnost za transparentnost v cestě za dosažením cíle.

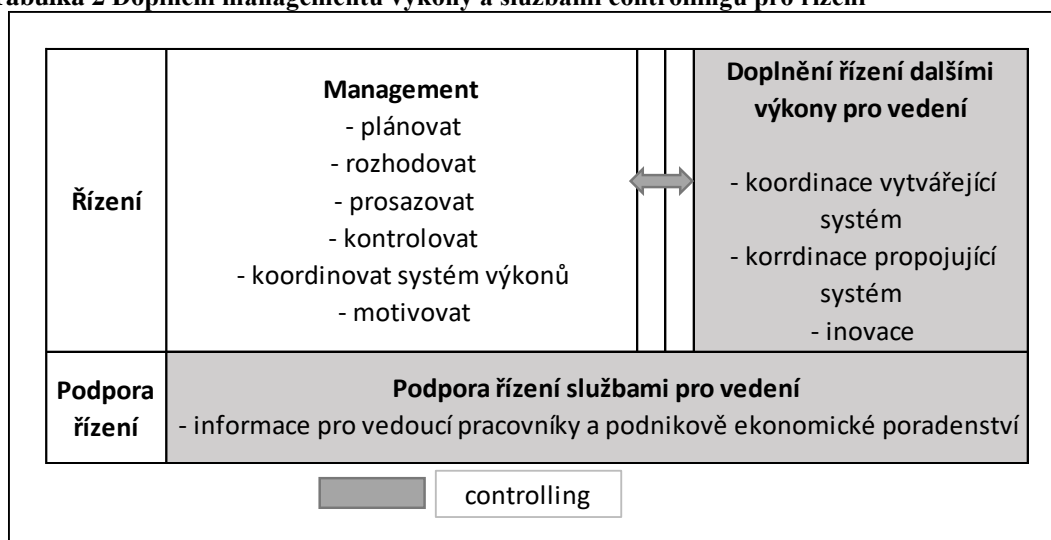
Controller doplňuje vedení tím, že provádí řídicí výkony. Služby pro vedení spočívají v aktivní spolupráci na řízení podniku, jakož i na spoluvytváření podnikových struktur. Za toto doplnění řízení nese controller vedle zodpovědnosti za obsah též zodpovědnost, pokud jde o realizaci. Výkony řízení zahrnují:

- Vybudování a ošetřování podnikově ekonomického systému a nástrojů (koordinace tvořící systém)
- Systémovou koordinaci, systém řízení.
- Při aktivním spoluvytváření rozvoje a obnovení podniku vnášení myšlenkového vlastnictví controllingu do podnikových rozhodnutí (inovační funkce)

Podstatnou úlohou vedení controllingu je koordinace celého systému řízení. Konkrétně jde o formování koordinace spojující a vytvářející systém. Přitom je controlling zodpovědný za cíle a způsob splnění těchto koordinačních výkonů. Zodpovědnost controllingu spočívá v tom, že prokáže požadavek na rozvoj systému, vyvolá jeho splnění a popřípadě poskytne odbornou pomoc při odstraňování existujících deficitů. Doplnění řízení controllingem může zahrnovat též aktivní účast na řízení podniku a obnovení podniku pomocí doplňujících rozhodnutí managementu. Controlling iniciuje procesy diskuse a tvorby názorů, přejímá zodpovědnost za proces a poukázáním na mezery v řízení podstatně přispívá k budoucím opatřením podniku.

Inovační funkce controllingu zahrnují odpovědnost za řízení, které procházejí koordinacemi vytvářejícími systém a spojují ho. Rozsah a způsob doplnění řízení převzetím řídicích úloh prostřednictvím controllingu závisí na způsobu a velikosti podniku, na stylu řízení, na historickém vývoji controllingu v podniku na jednajících osobách ve vedení podniku a controllingu, na převládající dynamice a intenzitě konkurence a četných jiných determinantech. [Eschenbach, 2004]

Tabulka 2 Doplnění managementu výkonů a službami controllingu pro řízení



Zdroj Eschenbach, 2004

3.2.3 Cíle controllingu

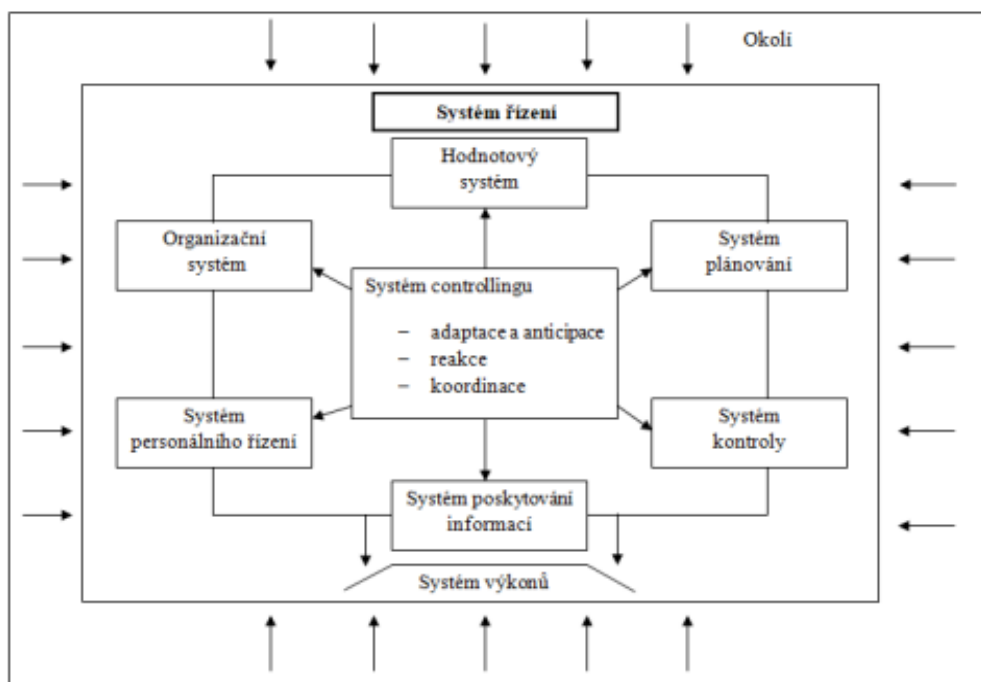
Filozofii controllingu lze charakterizovat pomocí tří základních principů:

- **Orientace na cíle** – předpokládá se, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování
- **Orientace na úzké profily** – smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který může odkrýt a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů.
- **Orientace na budoucnost** – minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům. Typický je přechod od myšlenkového postupu feed-back k typu feed-forward.

Základním obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento obecný cíl se rozpadá na cíle dílčí, což je:

- **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace.** Controlling poskytuje informace o existujících a o možných budoucích změnách okolí, čímž podporuje schopnost adaptace a anticipace podniku.
- **Zajištění schopnosti reakce podniku.** Controlling pomáhá zavedením informačního kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožní korektury vnějších a vnitřních poruch.
- **Zajištění schopnosti koordinace.** Controlling vytváří předpoklady pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku, umožní manažerům vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze, tzn. Je nutné koordinovat plnění cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších.

Obrázek 3 Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: Horváth, 2004

Základním podsystémem je hodnotový systém, který zahrnuje veškeré ekonomické, společenské a etické představy hodnot a norem řízení podniku. Představuje tak základ řízení a ovlivňuje bezprostředně vytváření podsystémů ostatních. Systém plánování je soustava všech plánů podniku na všech úrovních a ve všech oblastech. Je-li vytvořen jednotný systém plánování, pak jsou používány jednotné základy, pojmy, metody či nástroje plánování a podnik pak dosahuje vyšší účinnosti při plnění plánů. Stejnými principy by se měla řídit i výstavba systému kontroly, tzn. mělo by být jasné, jaké jsou kontrolní úlohy, kdo je přebírá, co je obsahem kontroly, jaká jsou hodnotící kritéria, jak je vytvářen a řízen reporting. Stejně vysoké jsou nároky na tvorbu systému informačního, který by měl především poskytovat dostatek informací, které jsou relevantní pro rozhodování, tedy budoucnost. Je tedy nutné připomenout, že nestačí, aby součástí informačního systému byla data minulá a současná, tedy například systémy kalkulací a rozpočtů, ale i systémy výstražné a varovné. Pod organizačním systémem se skrývá řada úloh, jako je rozhodování o dělbě práce, participaci, centralizaci, decentralizaci aj., systém personálního řízení obsahuje veškeré aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců. [Horváth, 2004]

3.2.4 Organizace controllingu

K nejdůležitějším otázkám controllingu je jeho organizační podoba, zda mají být úlohy controllingu plněny koncentrovaně ve vlastních podnikových organizačních útvarech, nebo zda je také možné je vyřizovat „na vedlejší úvazek“, eventuálně je rozdělit na více útvarů. Odpověď na tuto otázku ovlivňuje v rozhodujícím měřítku organizační strukturu, přičemž není rozhodující, jak se označují příslušné útvary. Vedle controllingu se setkáváme s označeními jako ekonomické oddělení, analytické oddělení nebo oddělení plánování.

V malých a středních podnicích je komunikace mezi malým počtem vedoucích pracovníků často lepší než ve velkých podnicích. Význam koordinační funkce je u menších podniků nižší. Protože k nižší potřebě koordinace přistupují velikostí podniku podmíněně snížené nároky na plánování a kontrolu, není často místo controllera zcela využito. Proto se přibírají takové dílčí úlohy, které jsou controllingu cizí a úlohy controllingu se přenášejí například na asistenty ředitele podniku. V mnohých případech jsou úlohami managementu pověřeni také vedoucí finančního oddělení a účetnictví. Rozdělení controllingových úloh vyžaduje intenzivní spolupráci managementu, což je bezpochyby velká přednost decentralizovaného controllingu. Na druhé straně musí být při přidělení controllingových úloh managementu očekávány problémy s akceptováním těchto úkolů z důvodů zvýšeného pracovního vytížení. Controlling vyžaduje speciální odborné a metodické znalosti, které nelze automaticky předpokládat u controllerů „na vedlejší úvazek“. Je otázkou, zda tito controlleri budou mít dostatek ochoty a motivaci k získání potřebných vědomostí.

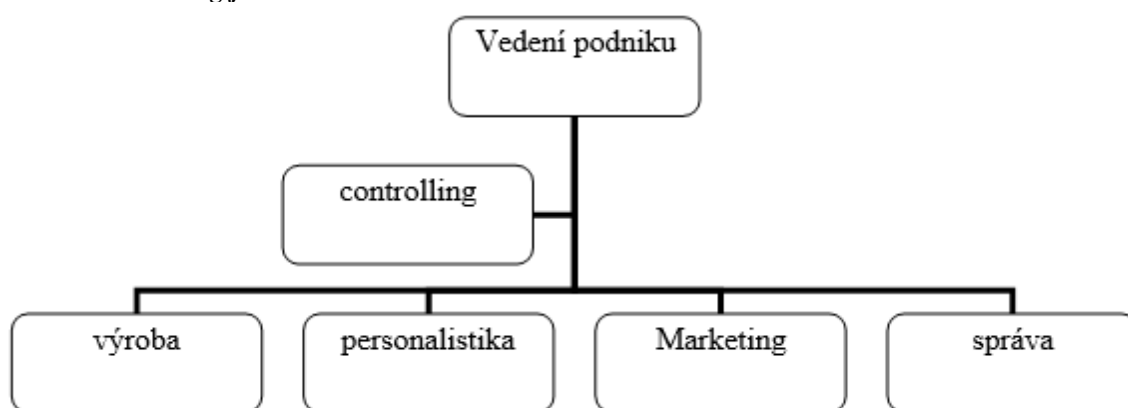
Ideální organizace controllingu neexistuje. Mnozí autoři doporučují zřízení funkce vedoucího controllera na nejvyšší hierarchické úrovni, což může být v jednotlivých případech účelné. Toto zařazení však není bez problémů. Neboť v tomto případě ti, co radí a informují, pak také spolurozhodují. Z toho může vzniknout nejasnění úloh, které trvá, má-li controller později posuzovat rozhodnutí, na nichž se sám podílel. Dále by bylo jako další protiargument možno uvést fakt, že controller na nejvyšší řídicí úrovni pravděpodobně nebude schopen na 100 % zaručit odbornost ve všech resortech. Z těchto důvodů je potom vhodné umístit vedoucího controllera na druhou řídicí úroveň (je například podřízen finančnímu řediteli, který je členem vrcholového vedení podniku), což pak znamená pevné propojení controllingu s příslušnými útvary. Pro controlling na nižších stupních (např. controlling jako součást účetnictví) prakticky nelze nalézt žádné argumenty, pokud ovšem vrcholový management nezaručí, že controller bude mít přístup k podnikovému vedení a možnost pravidelného kontaktu s ním, že bude mít

přiděleny pravomoci, aby mohl provádět veškeré své úkoly (i ve vztahu ke svým nadřízeným) a to objektivně a nezávisle. V opačném případě by šlo pouze o formální označení funkce controllera, jehož jedinou vlastností by byla poslušnost.

Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu štábní či liniová pozice. Řeší se tedy prakticky otázka rozhodovacích a nařizovacích kompetencí – má jimi disponovat controller nebo ne? Odpověď bude do značné míry záviset na tom, jak vrcholový management chápe controlling, zda je jím vnímán jako podpora řízení nebo jako výkon řízení.

Pokud má mít controlling pouze funkci servisní, spočívající v pomoci při řízení, má být zařazen na pozici štábu. Controller pak bývá začleněn do osobního štábu vrcholového vedení. Svou činnost ve firmě pak provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. V tomto případě je naplnění funkce inovační a koordinační velmi obtížné, neboť controllerovi chybí kompetence k řešení závažných, krizových, strategických odchylek, a tudíž je v těchto situacích naprosto závislý na podpoře vrcholového vedení.

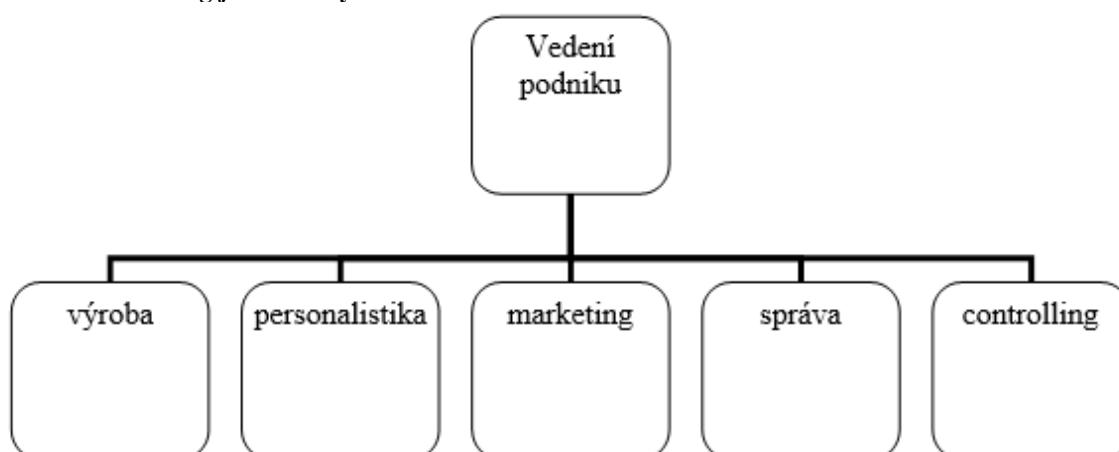
Obrázek 4 Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Eschenbach, 2004

Úplné převzetí liniových úloh controllingem a posílení jeho liniového začlenění je odůvodnitelné především v krizových situacích. Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Toto řešení bývá přijatelné zejména při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení.

Obrázek 5 Controlling jako liniový útvar



Zdroj: Eschenbach, 2004

Vzhledem k tomu, že controlling je průřezová funkce, bylo by vhodné, aby se tato projevila i v organizační struktuře. Tato problematika bývá ve velkých podnicích řešena decentralizací controllingu, kdy decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena

- Centrálnímu controllingu (centrální controlling má vlastní liniové vazby)
- Příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací)
- Po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu (i přes hrozbu dvojí podřízenosti převažují klady – zajištění jednotnosti controllingového systému, přístup k datům a informacím příslušných útvarů, dobrá spolupráce s nimi).

Existuje také možnost uvažovat o externím controllingu. Tato možnost se nejeví jako úplně vhodná, protože obzvláště operativní controlling musí být plně začleněn do komunikačních a rozhodovacích procesů a nesmí být do nich začleňován teprve dodatečně. Dohled externistů může mít své výhody při implementaci v malých a středních podnicích nebo při podporování dílčích projektů.

Na uspořádání controllingového oddělení a na rozsah úloh controllerů mají vliv zejména provozní požadavky podniku, jeho historický vývoj, síla pocitování potřeby controllingu, personální a jiné faktory. Stejně jako ostatní oddělení podniku i controllingové oddělení může být vnitřně uspořádáno:

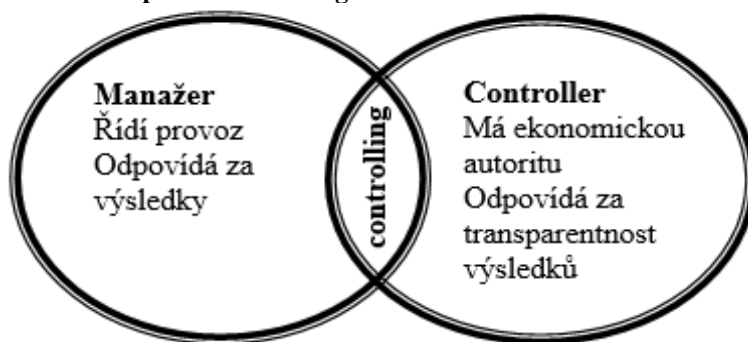
- Podle činnosti, což znamená, že může být zřízena funkce controllera pro podnikové plánování a tvorbu rozpočtu, pro reporting, pro analýzu investic atd.

- Podle funkcí, pak jsou zřízena místa controllera marketingu, materiálového hospodářství, logistiky, personální controller, projektový controller.
- Podle adresáta, kde se této specializace využívá u divizních organizací a nadnárodních podnicích, pak vzniká např. divizní controller, regionální controller. [Eschenbach, 2004]

3.2.5 Činnost controllera

Při úvahách o implementaci controllingu je třeba mít na mysli, že je rozdíl mezi funkcemi controllingu a institucí controllingu. Pro realizaci controllingu jako filozofie řízení není naprosto nutným, aby vznikala místa, která jsou specializovanými nositeli této funkce. Přesto obvykle střední až velké podniky pocítují nutnost tyto specializované útvary, pracoviště nebo instituce zřizovat. Aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí neleží na samotných controllerech, ale je nezbytná kooperace s manažery. Tato kooperace manažera a controllera bývá naznačena průnikem množiny práce manažera a úkolů controllera (viz Obr.6)

Obrázek 6 Kooperace controllingu



Zdroj: Mikovcová, 2009

Vycházíme-li z myšlenky, že controlling doplňuje podnikové řízení, pak bude zřejmě nutné naznačit rozdílné a společné charakteristiky práce manažera controllera. Zjednodušeně lze uspořádat do tabulky

Tabulka 3 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

Management	Manažer: - Plánování - Rozhodování - Koordinování - Motivování - Organizování - Kontrola	Controller: - Tvorba metod a nástrojů - Moderování dat - Koordinace a aktualizace systému
Servis managementu	- Získávání a zpracování informací - Prezentace managementu"	

Zdroj: Mikovcová, 2009

Rozsah výkonů, které přebírá od managementu controlling, je závislý na formě podniku, na jeho velikosti, na stylu řízení, na historickém kontextu, na vývoji okolí, na množství, aktuálnosti a komplexnosti problémů, které management řeší, ale zejména na ochotě a vstřícnosti manažerů controlling jako doplňující funkci implementovat. Zároveň je nutné připomenout, že striktní oddělení úloh není možné. S postupem času se hranice mezi managementem a controllingem stírají. Je možné, že manažer přebírá řadu úloh od controllera a naopak – controller vykonává řadu manažerských funkcí.

Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) definuje katalog úloh controllera takto:

- Controlleri poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů.
- Controlleri odpovídají za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie a tím přispívají k vyšší ziskovosti.
- Controlleri koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou orientovány na budoucnost a pokrývají všechny části podniku.
- Controlleri moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli.
- Controlleri zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování.
- Controlleri vytvářejí a aktualizují controllingové systémy.
- Controlleri jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví. [Mikovcová, 2009]

Pro práci v controllingu je naprosto nezbytné vytvořit funkci controllera a najít vhodného kandidáta, neboť se jedná o práci náročnou jak v oblasti rozsahu vědomostí (účetnictví, technika, ekonomie, finance, logistika, výpočetní technika, matematika a statistika, systémová analýza, v mnoha případech i programování nebo využívání hotových programů a mnoho dalších veřejných disciplín), ale především pak velmi náročnou v oblasti práce s lidmi. Navíc se controlleri musí velmi intenzivně zabývat aktuálním stavem oborů jako jsou účetnictví, finance a ekonomika obecně. Neméně zanedbatelnou oblastí je i systémová analýza a programování, aby byl controller schopen nejen velmi rychle a přesně se pohybovat v používaném informačním systému, ale aby z něj dokázal „dostat“ informace, které se jinak velmi obtížně analytickými postupy (se zavlečením nepřesností) zjišťují.

Controller musí být schopen věcně a na vysoké odborné úrovni komunikovat s vedoucími pracovišť, aby byl schopen pochopit záležitosti pracovišť a jejich dopad do ekonomiky, musí velmi dobře ovládat účetnictví a finance, aby byl schopen hovořit s hlavní účetní, auditorem či vedoucím informační soustavy o změnách ve způsobech metodiky účtování. Musí rovněž být schopen komunikovat s lidmi odpovědnými za jednotlivá střediska, tedy primáři, kteří v něm vidí pouze člověka, který nechápe jejich objektivní potíže a činí vše pro to, aby oni přišli o své těžce vydělané prémie. Nesmíme vynechat i tu patrně nejkomplicovanější oblast komunikace, tj. komunikace s vrcholovým managementem, který je odpovědný za vedení organizace. Pro vedení musí být schopen na základě provedených analýz připravit nejen podrobný rozbor příčin odchylek, ale i přijatých opatření k jejich eliminaci, musí být ovšem schopen zpracovat podklady pro strategická rozhodnutí a navrhnout způsoby jejich realizace. [Lazar, 2012]

3.3 Plánování podniku

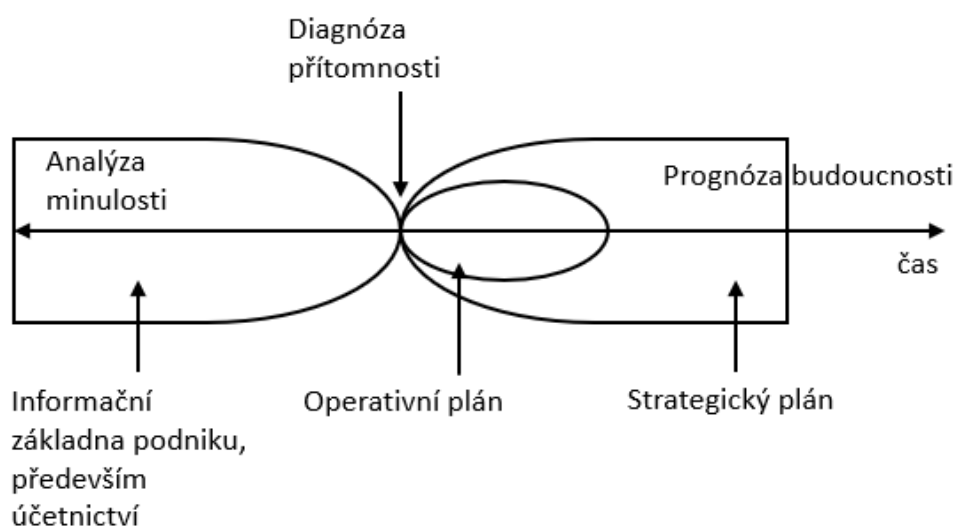
Plánování lze chápat v nejširším slova smyslu jako myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ a volbou nejvýhodnější cesty. Plánování znamená tedy systematickou podnikovou činnost, směřující k rozhodování o budoucnosti podniku a určující průběh podnikového procesu jako celku i jeho dílčích částí. V rámci plánování jsou určeny způsoby, pravidla a taktika pro realizaci strategie. Z hlediska controllingu představuje plánování nosnou část a základní složku controllingového systému řízení.

3.3.1 Požadavky na plány

V zájmu zajištění kvality plánu, a tudíž jejich vhodnosti pro řízení je nutné, aby plány splňovaly následující požadavky:

- **Časová provázanost** – východiskem pro odhad budoucího vývoje je znalost minulého vývoje a pochopení současnosti. Plánovací horizont strategických plánů bývá obvykle 4 roky, operativní plány jsou jejich detailním rozpracováním na roční období, zároveň však probíhá prozkoumávání a upřesňování strategických cílů.

Obrázek 7 Časová provázanost plánů



Zdroj: Mikovcová, 2009

- **Věcná provázanost** – je nutné koordinovat věcnou stránku plánů dílčích jako jsou plány odbytu, obratu, nákladů, zisku, výroby, investic, nákupu a personální plán tak, aby mohly být agregovány do plánů souhrnných (plánovaná rozvaha, výsledovka a finanční plán)
- **Variantnost x závaznost** – u prognóz a strategií je variantnost plánovacího dokumentu jednou z možností, jak se podnik může vyrovnat se změnami podmínek v rámci podniku a jeho okolí, naproti tomu závaznost je nezbytným požadavkem k tomu, aby stanovené cíle byly skutečně plněny a dosaženy. Závaznost se většinou týká plánů operativního charakteru, ale i u nich se doporučuje v případě nestabilního prostředí vypracovávat optimistickou, střední a pesimistickou variantu, případně mít připravený krizový scénář.

- **Úplnost x přehlednost** – Aby byly plánovací dokumenty schopny dostát oběma požadavkům současně, měly by zahrnovat pouze ty položky, které jsou podstatné pro dosažení cíle.
- **Proveditelnost** – podnikové cíle by měly být dosažitelné a reálné, jejich úroveň však musí být tak vysoká, aby byl současně zajištěn rozvoj podniku.
- **Kontrolovatelnost** – plán musí mít takovou strukturu, aby ho bylo možné porovnat se skutečností a zajistit tak zpětnou vazbu na cíl podniku, případně umožnit jeho korekci.
- **Elastičnost** – ačkoliv plány jsou chápány jako závazné, musí existovat možnost plány aktualizovat ve vazbě na změny původních předpokladů a podmínek.
- **Systémovost** – pro tvorbu i kontrolu plánů musí podnik disponovat vhodnou metodikou a systémem konkrétních metod a nástrojů, jejichž používání zajistí výše uvedené požadavky
- **Hospodárnost** – závěry plánu a jeho použitelnosti musí být v ekonomickém vztahu k nákladům na vypracování plánu.

Role controllingu v oblasti plánování vždy spočívá v zajištění provázanosti plánů (koordinační role), ve volbě vhodné plánovací metodiky, v informačním zajištění plánovacího procesu a pochopitelně i zodpovědnosti za všechny tyto činnosti. [Mikovcová, 2009]

3.3.2 Operativní plánování v podniku

Operativní management znamená co možná nejlepší využití existujících potenciálů úspěchu. Operativní plánování a jeho hlavní složka, operativní účetnictví, poskytuje informace, které jsou nutné k řízení podniku orientovaného na úspěch, resp. výsledek. Operativní plánování přitom musí splnit tři prvotní úlohy:

- **Zajištění stavu likvidních prostředků.** Veškerá strategická a operativní rozhodnutí musí být zvážena s ohledem na jejich účinek na likviditu. Tento požadavek může být ovšem splněn pouze tehdy, disponuje-li management vhodným nástrojem k řízení likvidity.
- **Vytváření rezerv pro budoucnost a uspokojení kapitálových zájmů.** Podnikový zisk představuje ústřední řídicí veličinu operativního managementu. S docíleným ziskem souvisí prostor pro jednání a svoboda rozhodování managementu. Pokud podnik po delší dobu nedosahuje žádný zisk, projeví se to na jeho životaschopnosti

(vývoj výrobků, inovace, strategické projekty atd. se již nemohou uskutečňovat vlastními silami).

- **Zvýšení reálné hodnoty kapitálu.** Další ústřední veličinou pro svébytnost podniku je vlastní kapitál, resp. vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím snadněji mohou být vlastními silami překonány krizové situace.

Čím složitější je organizační struktura podniku, tím přesněji musí být formován a kontrolován samotný průběh plánování. Tvorba jednotlivých dílčích plánů se nemůže odehrávat paralelně, nýbrž staví na jiných již vytvořených plánech. Proto se operativní plánování odehrává postupně. Plánování obvykle začíná na úrovni nákladových a ziskových středisek. Mezi tím leží mnoho různých stupňů zhušťování údajů, při kterém se využívají různé standardizované formuláře a programy. Smysluplné celkové plány získáme pouze sladěním dílčích plánů. Za systémovou koordinaci je zodpovědný controlling. Rozlišují se 4 dimenze koordinací.

- **Časová koordinace** – Při synoptickém přístupu k plánování jsou zpětně plánované stavy, které si v budoucnu přejeme. Dlouhodobé operativní cíle jsou přeměněny na střednědobé a krátkodobé cíle a opatření. V procesu plánování dochází ke zpětným vazbám a koordinaci. V praxi jsou dlouhodobé cíle vytlačeny střednědobými (3-5 let) a krátkodobými cíli, ze kterých se odvozují úvahy týkající se delších časových úseků. Jádrem operativního plánování – krátkodobé plánování – pokrývá probíhající období (1 roku) a je často přepracováním předcházejícího střednědobého plánu. Doba začátku plánování během probíhajícího roku závisí na obsahu podnikových činností, které je třeba plánovat. Krátkodobé plánování by mělo začít tehdy, když jsou již definitivní podstatné premisy z probíhajícího rozpočtového období.
- **Vertikální koordinace** – Podnikové dílčí plány vycházejí z oblasti představující kritické místo (zpravidla plán odbytu) a jsou integrovány do celkového plánu a tvorby rozpočtu. Vertikální koordinace přitom sladuje dílčí optima vypracovaná v podřízených podnikových oblastech k dosažení cíle ve smyslu celkového optima pro podnik. Všechny plánovací jednotky (od ziskových po nákladová střediska) předkládají své plány. Jednotlivé plány je třeba vzájemně sladit a konsolidovat do celopodnikového plánu.
- **Horizontální koordinace** – Jednotlivé nástroje, které se používají v rámci plánování a tvorby rozpočtu, je třeba vzájemně sladit. Postup plánování, míra podrobnosti a parametry plánování musí být standardizovány. Mezi nejdůležitějšími parametry

bývají: očekávaný růst mezd, národohospodářské indikátory (míra inflace, úrokové sazby) a devizové kurzy (obzvláště pokud plánování mezinárodních koncernů musí být konsolidováno na jednotnou základnu cizí měny).

- **Věcná koordinace** – Význam koordinace strategického a operativního plánování se v praxi často podceňuje. Základnou, o kterou se opírá operativní plánování, jsou cíle stanovené ve strategickém podnikovém plánování a definované jako závazné. Strategické záměry, jako vstup na nový trh nebo zavedení nového výrobku ovlivňují bezprostředně plánování tržeb a nákladů následujícího období, a proto je třeba je zobrazit v operativním výsledku. Od strategie k operativní realizaci musí být průběžně zabezpečen hladký tok informací. Controller ve společné diskusi s odbornými útvary podniku (marketing, prodej, HR, logistika atd.) podrobně znázorní monetární důsledky přijatých strategických cílů. [Horváth, 2004]

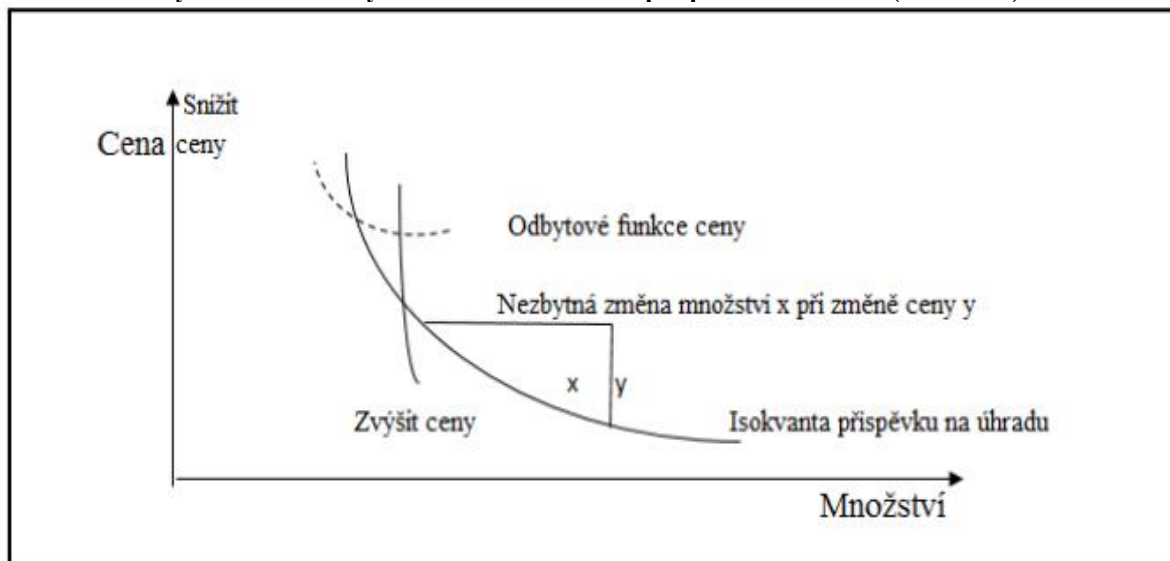
3.3.2.1 *Plánování tržeb*

Plánování tržeb zpravidla vytváří výchozí bod tvorby rozpočtu. Plánování tržeb by mělo být prováděno jakou současnou plánování prodejní ceny a odbytu na výrobek nebo skupinu výrobků. Vedle plánování tržeb musí existovat sladění s kapacitou výroby – popřípadě za pomoci plánování programů odbytu orientovaného na náklady. Výsledek vychází jako brutto tržby (zmenšené o snížení tržeb jako netto tržby) do plánovaných kalkulací a kumulovaně do rozpočtu výkonů.

Při plánování tržeb je vedle klasických technik prognóz k dispozici řada podpůrných nástrojů.

- **Odbytová funkce ceny** zobrazuje souvislost mezi prodejní cenou a prodejním množstvím jako funkci. Z této křivky lze odvodit kombinace cen a množství s maximálními tržbami a příspěvkem na úhradu.
- Jak při plánování cen pro sériové výrobky, tak pro zakázkovou výrobu se nechají stanovit **plánované příspěvky na úhradu** vztažené na objednávku nebo na výrobek. Dále lze odvodit **křivku konstantního příspěvku na úhradu (izokvanta)**. Ty představují takové kombinace cen a množství, které vedou k témuž celkovému příspěvku na úhradu. Izokvanty se dobře hodí ke znázornění nezbytného zvýšení tržeb při plánované redukci ceny, jestliže má zůstat celkový příspěvek na úhradu konstantní.

Obrázek 8 Odbytová funkce ceny a křivka konstantního příspěvku na úhradu (izokvanta)



Zdroj: Eschenbach, 2004

- **Rentabilita tržeb či obratu** ukazuje, kolik procent tržeb tvoří hospodářský výsledek podniku. Z tohoto podílu můžeme odvodit (při konstantních množstvích) citlivost vůči hodnotovým výkyvům tržeb: o kolik smí skutečné tržby podmíněné cenou klesnout vzhledem k plánovaným tržbám, aniž by vznikl záporný hospodářský výsledek.
- **Minimální obrat** (break even point, BEP = bod zvratu) ukazuje od jakých tržeb dosahuje podnik kladného hospodářského výsledku.
- Jako u minimálního obratu ukazuje **Cash Flow Point (CFP)** tržby, do kterých se docílí kladný cash flow, a tím se zajistí platební schopnost podniku. Protože v podniku zpravidla nevznikají fixní náklady způsobující výdajem je CFP vždy nižší než BEP. Pokud leží skutečné tržby mezi BEP a CFP, nebude se sice realizovat žádný kladný hospodářský výsledek podniku, ovšem není potřeba přísun likvidních prostředků pro běžnou činnost. [Eschenbach, 2004]

3.3.2.2 Plánování nákladů

Plánování nákladů probíhá ideálním způsobem analyticky na úrovni nákladového střediska. Při plánování množství se vychází z plánovaného vytížení (kapacit) nákladového střediska a z ocenění tohoto množství (standardní) cenou. Pouze není-li možné analytické plánování, měl by být sestaven plán na následující rok jako pokračování hodnot roku předešlého (pomocí srážek a přírážek).

Plánování nákladů v podniku probíhá na dvou úrovních:

- **Plánování jednicových nákladů** – Jednicové náklady se vykazují jako náklady vztahované k projektu, nebo k zakázce a mohou být přímo přiřazeny kalkulačním jednicím. Plánování jednicových nákladů se zakládá na montážních plánech, rozpiskách a recepturách vyráběných výrobků. Množství faktorů, které je z toho vyvozeno (výrobní materiál, výrobní hodiny), se násobí výrobním množstvím daného výrobku a oceňuje se prognózovanými cenami faktorů (pořizovací ceny, výrobní mzdy).

Tato forma zúčtování jednicových nákladů je podstatně přesnější než zúčtování režijních nákladů. Proto by se měla obecně vytvořit přímá souvislost mezi nositelem nákladů a náklady.

- **Plánování režijních nákladů** – Zárodečnou buňkou všech podnikových aktivit je nákladové středisko. Proto je smysluplné (i když nikoliv nezbytné) v něm začít operativně plánovat. Druhy režijních nákladů jednotlivých nákladových středisek jsou rozpočtovány vedoucími těchto středisek a jsou evidovány v jednotném formátu. V rámci kalkulace skutečných údajů může být větší část nákladů převzata přímo z finančního účetnictví (základní náklady = účelově vynaložené náklady).

Části nákladů, které nejsou stejné s náklady ve finančním účetnictví, musí být odvozeny z jiných systémů nebo musí být připojeny manuálně.

- Kalkulační odpisy vycházejí z reprodukčních hodnot a berou v úvahu skutečné doby využití. Účetní tabulka dat o investičním majetku je pro tento účel nevhodná a musí být rozšířena, resp. Doplněna.
- Kalkulační úroky jsou protějškem k úrokům z cizího kapitálu v účetnictví, vztahují se k celkovému provozně nutnému majetku (investiční majetek + working capital) a jsou vypočítány pomocí průměrné úrokové sazby.
- Kalkulační rizika jsou normalizace nepravidelně se vyskytujících mimořádných případů škod atd. Jejich rozpočtování se opírá převážně o statistiky a zkušenost.

Čím vyšší je podíl těchto nákladů, tím důležitější je vykazování kalkulačních nákladů odrážející skutečnou spotřebu výkonu. Analyticky by se mělo provádět také plánování režijních nákladů. Jako základ slouží plánované vytížení (kapacit)

odvozené z plánů výroby, plánů tržeb a jiných hlavních plánů. Čím vyšší je kvalita těchto plánů, tím spolehlivější je také plánování nákladů. [Eschenbach, 2004]

3.3.3 Způsob sestavování plánu

Podle toho, za jaké úrovně se odvozují plány jednotlivých plánovacích úrovní se rozlišuje plánování:

- **Retrográdní (top-down)**, čili shora dolů. Globální plánovací rámec je stanovený podnikovým řízením a podřízené plánovací stupně ho na svých úrovních precizují a konkretizují. Přednost tohoto směru plánování je v tom, že cíle všech dílčích plánů odpovídají cílům podniku jako celku, existuje ovšem také nebezpečí, že úkoly zadávané top managementem budou pro podřízené úrovně nesplnitelné.
- **Progresivní (bottom-up)**, čili zdola nahoru. Toto plánování začíná na nejnižších plánovacích úrovních, dílčí plány jsou předávány nadřízenému stupni, který tyto plány koordinuje, shrnuje a předává dál, dokud není dosažena nejvyšší plánovací úroveň. Tato koncepce má výhodu v tom, že plány vychází od těch, kterých se jejich plnění bezprostředně týká a kteří mají také k dispozici aktuální informace. Problémem může být obtížná koordinace věcná i časová.
- **Protisměrné plánování**. V ideálním případě probíhá plánování formou informačních protitoků, tzn. Že podnikové vedení sestavuje předběžný rámcový plán, od něhož se odvozují plány dílčí. Na nižších úrovních se přezkoumávají s ohledem na jejich realizovatelnost. Vzniklé odchylky se řeší v dalších cyklech. Plánovací proces probíhá tak dlouho, dokud není dosaženo shody na všech úrovních. Poté se plán stává závazným pro všechny oblasti a vzniká odpovědnost konkrétních pracovníků za plnění dílčích plánů. Nevýhodou této plánovací koncepce je její relativní časová náročnost a potřeba kvalitního toku informací oběma směry. [Mikovcová, 2009]

3.3.4 Plánovací proces

Strategické plány se sestavují při založení či při každé významné změně podniku, pak probíhá pravidelné upřesňování (vždy po ukončení plánovacího období) a protažení plánovacího horizontu o další období (zpravidla rok). U operativních plánů příprava na další roky obvykle začíná 4 měsíce před koncem roku, kdy jsou již k dispozici dosažené hodnoty za první pololetí. Do konce roku je tedy podnik schopen provést koordinaci dílčích operativních plánů a jejich schválení vrcholovým managementem. Úkolem controllingového oddělení je zpracovat

plánovací směrnici, ve které jsou shromážděny dohodnuté plánovací termíny, předběžné odhady výsledků hospodaření a plánovací formuláře. Každá plánovací jednotka podniku má od controllingového oddělení tuto směrnici obdržet.

Zpětnou vazbou lze rozumět analýzu stavu, který již nastal. Jde tedy o klasické porovnání skutečnosti a plánu, vedoucí ke zjištění a analýze nastalých odchylek. V tomto smyslu chápaná zpětná vazba je standardní součástí procesu kontroly. Tato zpětná vazba vede k opakování úspěšných návodů, které se v minulosti pro řešení problémů osvědčily.

Dopředná vazba navazuje na analýzu minulosti, jejím cílem je prozkoumat, zda opatření vyplývající z analýzy odchylek skutečnosti a plánu budou pozitivně ovlivňovat stanovené cíle. Ve své podstatě jde tedy o to, aby do rozhodování byly zahrnuty úvahy o budoucnosti a aby se zabránilo vzniku odchylek, které ještě nenastaly, či aby se jejich působení zeslabilo.

Spojení zpětné a dopředné vazby umožňuje výstavbu uzavřeného systému kontroly, který umožňuje odhalit chyby nejen v realizaci plánu, ale i v systému plánování podniku, a který umožní navrhnout opatření k dosažení cílů a případné nutné korekci cílů. [Eschenbach, 2004]

3.4 Kontrola a vyhodnocení odchylek

Kontrola je v nejširším slova smyslu subsystémem procesu řízení. Je poslední fází řízení, nikoliv významem, pouze pořadím. Navazuje na etapu plánovací a realizační a tím proces řízení logicky uzavírá. Obsahově se pod kontrolou rozumí porovnání několika kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. Smyslem kontroly je tedy rozpoznat chyby, ke kterým došlo jak při plánování, tak při realizaci plánu. Z tohoto poznání pak vyplývá možnost navrhnout opatření, která vzniklou chybu pomohou odstranit.

Tradiční pojem kontroly, tj. soustředit se na analýzu jevů minulých a řídit tak podnik podle principu tzv. zpětné vazby, je v moderním pojetí kontroly nahrazen snahou o zobrazení a včlenění informací o jevech budoucích, resp. o cílovém, požadovaném stavu do všech oblastí řízení. Tento postup řízení je založen na principu dopředné vazby. Rušivé veličiny je tedy nutné předvídat a možné chyby tak eliminovat ještě před jejich skutečným vznikem.

Odchyłka představuje rozdíl mezi výši určité veličiny podle standardů a její skutečnou výši. Odchyłky mohou mít charakter buď pozitivní (nižší skutečné náklady než standardní nebo vyšší skutečné výnosy než standardní výnosy z prodeje), nebo negativní (vyšší skutečné náklady nebo nižší skutečné výnosy než standardní). Samotné zjišťování odchylek může probíhat buď

následně, nebo průběžně. Porovnání skutečnosti a standardu zpravidla probíhá následně po ukončení činnosti, resp. po skončení období. Základním rysem tohoto tradičního přístupu je primární orientace systému manažerského účetnictví na sledování skutečných nákladů a výnosů vztahujících se k prováděným výrobkům, pracím nebo službám. Pokud se do účetního zobrazení promítají předem stanovené – standardní hodnoty (např. náklady) a vyhodnocuje se úroveň úspor či překročení, děje se tak souhrnně až po uplynutí určitého časového (například měsíčního) intervalu, během něhož probíhala podnikatelská činnost.

Odchytky můžeme vyhodnocovat buď v absolutních jednotkách (množství, objem či měnová jednotka) tedy jako rozdíl hodnoty skutečné veličiny od plánované, nebo v relativních jednotkách (v částech celku nebo procentech) tedy absolutní rozdíl vztažený k plánované hodnotě.

X_p plánovaná hodnota

X_s skutečná hodnota

Absolutní odchylka = $X_s - X_p$

Relativní odchylka = $(X_s - X_p) / X_p$ [Fibířová, 2010]

Nejčastější příčiny odchylek:

- Chybné plánování
- Špatná organizace
- Nesprávná realizace plánu
- Nereálně stanovené cíle
- Nepředvídatelné externí vlivy
- Organizační změny
- Prováděná racionalizace
- Zavádění nových strojů
- Zvýšení cen surovin
- Nové technologické postupy
- Použití jiných, hodnotově odlišných materiálů
- Použití cizích výkonů
- Větší nebo menší spotřeba
- Časový posun vzniku nákladů
- Chybné zaúčtování

- Zvýšení mzdových tarifů
- Chybný způsob řízení příslušného vedoucího oblasti
- Chybějící materiál
- Výpadky strojů

Na základě těchto příčin lze definovat odchylky cenové, ve spotřebě a odchylky v zaměstnanosti.

Cenové odchylky jsou způsobeny výkyvy cen materiálu a surovin. Odchylky ve spotřebě vznikají poklesem nebo růstem spotřeby. Odchylka v zaměstnanosti je způsobena přerozdělováním fixních nákladů na vyšší či nižší zaměstnanost na více či méně výrobků.

Součet těchto typů odchylek nám dává odchylku celkovou. Analýza odchylek musí být zpracována tak, aby vedoucí pracovníci mohli stanovit patřičná nápravná opatření. Porovnání plánu a skutečnosti má v podniku smysl jen tehdy, vyvodí-li se z analýzy odchylek patřičné důsledky. [Vollmuth, 2004]

3.5 Reporting

Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Důležitou součástí reportingu jsou stanovená kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti, key performance indicators – KPI), která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly. Charakteristickou vlastností systému účinných kritérií řízení je jejich multikriteriálnost, s vnitřním propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti (využívaných aktiv, kapitálu, dosažených výnosů, vynaložených nákladů), využití vhodné kombinace hodnotových (finančních) a naturálních kritérií. Týmy pracovníků mají stanovené období, během něhož by mělo být hodnocených výsledků dosaženo. Pro relativně samostatné části podniku jsou nejčastěji používány syntetické finanční ukazatele, které zahrnují zejména rentabilitu kapitálu (aktiv), rentabilitu výnosů či nákladů. Pro vnitropodniková střediska, v návaznosti na rozsah jejich pravomocí a odpovědnosti, jsou využívána analytická kritéria, zejména řízení nákladů, ve vhodné kombinaci s naturálními kritérii pro vyjádření kvality a časové náročnosti prováděných činností.

Výkazy výsledků činností mohou být podrobněji sledovány v nejrůznějších průřezech. Mezi základní průřezy patří členění dle skupin a druhů výkonů, dle týmů (středisek) a dle

zákaznických skupin. Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů. Přitom by měla být ve všech těchto průřezech sledovaná stejná měřítka, i když nejsou přímo porovnatelná, například ziskovost, kvalita, spolehlivost.

Nedílnou součástí reportingu jsou i komentáře a zdůvodnění, jako důležité předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro přijetí účinných opatření, včetně dopadů do motivačního systému.

Uživatelů reportingu může být mnoho, a navíc s velmi různými požadavky na výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací. Přitom každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k těm informacím z reportingu, které svou činností ovlivňuje, a to ve srozumitelné a přehledné podobě. [Fibírová, 2010]

Na reporting jsou kladeny určité požadavky zejména na správnost informací, ve správných komprimacích, na správném místě a ve správné formě. Podnikový reporting může být sestavován v pravidelných intervalech (měsíční, kvartální, roční) nebo mimořádně tzv. ad hoc. Úkolem podnikového výkaznictví je poskytovat odpovědným pracovníkům informace potřebné pro řízení.

Pravidelný reporting by měl vycházet ze struktury plánování, aby bylo možné porovnání skutečnosti s plánem a může se vyznačovat „institucionalizací“, tj. report bude mít přesně stanovený formát, který se bude opakovat s každým reportem. Obsah reportu by měl obsahovat skutečně dosažené a plánované hodnoty, ale také předpověď budoucích hodnot (Forecast). Měly by být kladeny požadavky na uživatelskou přívětivost, data by měla být filtrována, aby konečný příjemce nebyl zbytečně zahlcen informacemi.

Mimořádný reporting vzniká na základě momentální činnosti, ať už z iniciativy controllingu nebo z jiného odborného oddělení. Ad hoc reporty nemusejí mít nutně předepsaný formát a mohou se lišit na konkrétní potřebě sdělení konečnému uživateli.

Základními zdroji údajů, které tvoří podklady pro tvorbu reportů, bývá ve většině podniků účetnictví. Tyto interní informace jsou však pro kvalitní reporting nedostačující, měly by být vždy rozšířeny i o informace externí – tedy informace týkající se podnikového okolí. Obecně lze říct, že v podniku by měly být k dispozici informace manažerského charakteru. [Havlíček, 2011]

3.6 Měření podnikové výkonnosti

Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu nebo ostatních uživatelů. Klasická finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části a sice kvalitativní nebo fundamentální analýzu a kvantitativní neboli technickou analýzu. V závislosti na časové dimenzi se setkáváme s rozdělením finanční analýzy na analýzu ex post, která je založena na retrospektivních datech, a analýzu ex ante, orientovanou do budoucnosti. Cílem analýzy ex ante je prolongovat současnou situaci podniku a předvídat, jak se bude podnik v nejbližších letech vyvíjet a poukázat včas na jeho případné ohrožení. [Synek, 2009]

3.6.1 Fundamentální analýza podniku

Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků (nejen pozorovatelů, ale i přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů a pokud využívá kvantitativní informace, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů. Východiskem kvalitativní analýzy podniku je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jde zejména o analýzu vlivu vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku, právě probíhající fázi života podniku a charakter podnikových cílů.

Metodou analýzy je komparativní analýza založená převážně na verbálním hodnocení. Patří sem např. SWOT analýza, STEP analýza, BCG matice nebo analýza zranitelnosti. [Sedláček, 2011]

3.6.1.1 *SWOT analýza*

SWOT analýza je metoda, která integruje hlavní závěry interních a externích analýz. Matice SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) se zakládá na analýze silných a slabých stránek a příležitostí a rizik. Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřní situace podniku, naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou formovány jeho okolím. Výstup ze SWOT analýzy poskytuje ve tvaru morfologické matice výchozí body ke strategickému plánování.

Obrázek 9 Matice SWOT

	Nápomocné v dosažení cílů	Škodlivé v dosažení cílů
Interní faktory	S Silné stránky Strengths	W Slabé stránky Weaknesses
Externí faktory	O Příležitosti Opportunities	T Hrozby Threats

Zdroj: Sedláček, 2011

Z porovnání důležitých silných a slabých stránek s významnými šancemi a riziky vyplývají tato čtyři východiska k plánování strategie.:

- Přístup OS – ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.
- Přístup OW – snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení silného spojence. Různé formy integrace.
- Přístup TS – snaha využít pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.
- Přístup TW – uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Z hlediska provádění SWOT analýzy platí doporučení sestavit tuto matici cca 1krát ročně, což je považováno za minimum, které je nutné jak pro rozpoznání budoucích nebezpečí, tak pro prozkoumání, zda minulá opatření byla či nebyla účinná. [Synek, 2009]

3.6.1.2 BCG matice

Analýza portfolia je nástrojem pro určování strategických oblastí a pro výběr strategií. Jejím cílem je soustředit zdroje do oblastí, kde se očekávání trhu jeví jako příznivá a kde podnik může využít konkurenční výhody.

Z portfoliových analýz se nejčastěji používá matice Boston-Consulting group (BCG). Její předností je redukce složitých situací na 2 rozhodující faktory výnosových potenciálů a to: relativní tržní podíl a růst trhu. Pomocí této matice lze jednoduše, srozumitelně a pomocí grafu prezentovat strategické rozhodnutí. Jako základní nevýhodu BCG je třeba vidět ve značném zjednodušení rozhodovací situace (použití dvourozměrného uspořádání), které může vést k mylným závěrům.

Relativní tržní podíl se určuje poměrem vlastního tržního podílu k tržnímu podílu největšího konkurenta v dané oblasti. Tržní růst se zpravidla dovozuje ze statistických analýz. Obě veličiny jsou tedy kvantifikovatelné, tudíž je možné fixovat pozici výrobku v jednotlivých kvadrantech matice. Na základě postavení výrobku v matici a příslušnosti do jednoho z kvadrantů lze rozdělit výrobky do 4 kategorií: Hvězdy, Otazníky, Dojné krávy a Bídni psi.

Obrázek 10 BCG Matice



Zdroj: Tichá, Hron, 2016

Do kategorie **dojné krávy** se zařazují výrobky, které mají vysoký tržní podíl, ale jejichž naděje na další růst jsou nízké. Podílejí se na vytváření zisku podniku a jsou základnou pro finanční podporu ostatních výrobků. Tyto produkty obvykle bývají využívány bez vysokých investic do marketingu nebo podpory prodeje.

Mezi **hvězdy** spadají výrobky s vysokým tržním podílem a vysokým očekávaným tempem růstu trhu. Podílejí se na růstu podniku, v budoucnu mají být přínosem pro vytváření zisku.

Vytvářejí vysoké přebytky CF, ale zároveň vyžadují jejich spotřebu (na dobudování kapacit, budování inovace, marketingové aktivity).

Otazníky jsou produkty, jejichž budoucnost je otevřená. Mají značný růstový potenciál, ale tržní podíl příliš malý, než aby se z nich staly hvězdy. Jejich přínos k tvorbě zisku je kvůli vysokým nákladům nízký nebo záporný. Pokud jsou investice do inovací, marketingu, nebo navýšení kapacit tohoto výrobku úspěšné, přecházejí otazníky do hvězd.

Bídní psi jsou výrobky, jejichž trh stagnuje či klesá, mají navíc nízký tržní podíl a slabou konkurenční schopnost. Kapacita, která je vázaná v těchto výrobcích, by měla být alokována ve prospěch otazníku nebo hvězd, pokud to vyžadují. Pokud je však kapacita volná a psi mají ještě kladné CF, není důvod je stahovat z výrobního programu. [Tichá, Hron, 2016]

3.6.1.3 *Analýza zranitelnosti*

Analýza zranitelnosti je založená na kritice a rozporování silných stránek společnosti. Většinou oponuje SWOT analýze (silná stránka nemusí být silná a slabá stránka nemusí být slabá). Analytik hraje roli „dávlova advokáta“ – nehodnotí, ale konstatuje, kde je firma zranitelná.

Analýza probíhá v 7 krocích.

1. Identifikace faktorů (opor) pomocí brainstormingu vrcholového managementu
2. Přesná formulace ohrožení, které může absence faktoru způsobit.
3. Formulace následků v případě, že se ohrožení naplní.
4. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik
5. Odhad pravděpodobnosti naplnění jednotlivých ohrožení.
6. Ohodnocení schopnosti podniku absorbovat ohrožení.
7. grafické zpracování matice → bezbrannost, ohrožení, zranitelnost, připravenost.

[Dedouchová, 2001]

4 Vlastní práce

4.1 Společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

Obchodní jméno:	Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.
Sídlo:	T. G. Masaryka 282/57, 360 01, Karlovy Vary
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	1.1.1994
Základní kapitál:	427 423 000 Kč
Statutární orgán:	Ana Beriashvili – předseda představenstva Ing. Mgr. Róbert Slovák – člen představenstva Ing. Tomáš Bryzgal – člen představenstva
Dozorčí rada:	Guillaume Dumont – člen dozorčí rady Fabrice Audan – předseda dozorčí rady Anne-Louise Varoquier – člen dozorčí rady Benjamin Halb – člen dozorčí rady
Akcionáři:	Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa S.A.S.
Předmět podnikání:	Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelským pálením), a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

4.1.1 Historie podniku

Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. je český výrobce a distributor likérů se sídlem výrobního závodu Karlových Varech a vedením společnosti v Praze.

Historie Becherovky se začala psát na začátku 19. století. U jejího zrodu stál drogist a Josef Vitus Becher. Ten se několik let zabýval vývojem žaludečního likéru na základě receptury, kterou mu zanechal jeho přítel Dr. Christian Frobrig z Anglie. A v roce 1807 zahájil prodej bylinného likéru nezaměnitelné vůně a chuti – Becherovky.

O rozvoj společnosti a věhlas Becherovky Original se zasloužili také další členové rodiny Becherů. Tím nejvýznamnějším byl Jan Becher, který stál v čele firmy téměř 40 let a jehož podpis dodnes zdobí lahev Becherovky Original. Díky svým mimořádným obchodním schopnostem je považován za zakladatele firmy. V roce 1867 nechal postavit moderní továrnu, na jejímž místě se dnes nachází Jan Becher Muzeum a karlovarské turistické středisko Becherplatz.

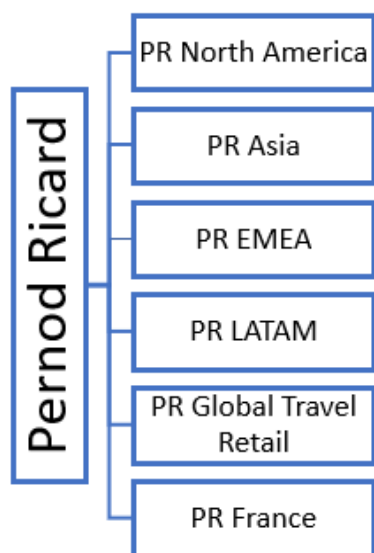
Becherovka Original se pod rodinným vedením stala ikonickým českým produktem známým po celém světě. Všechny nástrahy, kterým čelila od znárodnění v roce 1945, se jí podařilo překonat a stejně úspěšně ustála i období normalizace a komunistické vlády. Paradoxně především díky zavedení výroby nealkoholických nápojů. Novodobá historie Becherovky Original navazuje na úspěchy rodiny Becherů. V roce 1997 byla společnost privatizována skupinou Pernod Ricard. Pernod Ricard je francouzská skupina, která je druhým největším producentem alkoholických nápojů na světě. Ve svém portfoliu má značky jako Absolut Vodka, Jameson, Havana Club, Chivas Regal, Beefeater, Mumm, Ballantine's atd. Pod jejím vedením došlo k oživení značky Becherovky a jejího vzhledu. V roce 2010 byla vybudována nová továrna v Karlových Varech – Bohaticích, která zvýšila kapacitu výroby o 40 % a Becherovka rozšířila export do více jak 35 zemí světa. V roce 2019 došlo, na místě původní továrny, k vybudování návštěvnického centra Becherovky v Karlových Varech. Návštěvníci se zde krom historických lahví a ochutnávek produktů z portfolia Jan Becher mohou díky VR brýlím ocitnout ve výrobě na stáčecí lince.

4.1.2 Současná situace podniku

Jak bylo uvedeno dříve současným a jediným akcionářem Karlovarské Becherovky je společnost Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa s. a. s. PR EMEA spadá do skupiny Pernod Ricard a začleňuje jednotlivé trhy zemí Evropy, Blízkého východu a Afriky. Kompletní schéma skupiny Pernod Ricard je znázorněno na obrázku č.11. Francouzská společnost Pernod Ricard je předním světovým výrobcem a distributorem prémiových alkoholických nápojů a vín. Pernod Ricard nabízí 240 prémiových značek alkoholických nápojů ve více než 160 zemích světa a jasnou ambicí společnosti je stát se lídrem ve svém oboru. Skupina spravuje přes 80 poboček po celém světě, ve kterých se zaměřuje na trvalý rozvoj a růst.

Do portfolia skupiny Pernod Ricard patří kromě Becherovky i další věhlasné prémiové značky jako skotská whisky Ballantine's, irská whiskey Jameson, kubánský rum Havana Club, londýnský gin Beefeater, švédská vodka Absolut, skotská prémiová whisky Chivas Regal, francouzský cognac Martell, mexická tequila Olmeca, bahamský likér Malibu, skotská single malt whisky The Glenlivet, francouzské šampaňské Perrier-Jouët a G. H. Mumm nebo australské víno Jacob's Creek.

Obrázek 11 Organizační schéma skupiny Pernod Ricard



Zdroj: Pernod Ricard

Dozorčí rada Karlovarské Becherovky se skládá ze čtyř členů. Předsedou je Fabrice Audan, členy jsou dále Guillaume Dumont, Anne-Louise Varoquier a Benjamin Halb.

Představenstvo společnosti se skládá ze tří členů. Předsedkyní je od května roku 2021 Ana Beriashvili, která nahradila Miroslavu Simovou, členy pak jsou Róbert Slovák a Tomáš Bryzgal. Generální ředitelkou Karlovarské Becherovky je od května 2021 Ana Beriashvili, které jsou přímo podřízení ředitelé šesti divizí.

Obrázek 12 Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva 2021

Dlouhodobou strategií Pernod Ricard je soustavné věnování se inovacím a rozvíjení nových trhů, které pro společnost představují příležitosti. Zároveň se soustředí na společenskou odpovědnost, kdy se snaží šířit osvětu mezi zákazníky a spotřebiteli (zodpovědná konzumace), ochranu životního prostředí a rozvoj společenského, kulturního a sociálního života. (Pernod Ricard, 2021, online)

Vzhledem k rozsáhlému vedení společnosti a zastoupením finančního a administrativního ředitele, nedává smysl, aby se controlling dělil v rámci vedoucí line jako samostatný útvar. Za prvé by to znamenalo rozšíření vedení o další článek, přičemž už 6 útvarů je poměrně rozsáhlý systém, který spadá pod CEO. Za druhé je dobré udržet účetní oddělení, logistiku a controlling v jednom útvaru pod finančním a administrativním ředitelem. Aby tyto útvary postupovaly jednotně a měly jasně stanovená pravidla, co se metodiky a přístupu k plnění plánu týká.

4.1.3 Portfolio

Jako člen skupiny Pernod Ricard je společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. nejen výrobcem již zmiňované Becherovky, ale též pro český trh zajišťuje distribuci ostatních značek z mezinárodní skupiny. Mezi nejvýznamnější značky, které společnost distribuuje patří:

Jameson – nejprodávanější irská whiskey na světě. Jedná se o třikrát destilovanou blended whiskey z palírny Midleton v Corku. Na českém trhu jsou nejvýznamnějšími konkurenty především Tullamore Dew a Jack Daniels.

Becherovka – český bylinný likér s více než dvou set letou historií. Becherovka se vyrábí z karlovarské vody, vysoce kvalitního lihu, přírodního cukru a tajné harmonické směsi bylinek a koření. Vyváží se do více než 40 zemí celého světa od USA po Rusko, od Kanady až po Austrálii. Na domácím trhu nejvíce bojuje s Fernet Stockem a Jägermeisterem.

Beefeater – prémiový gin, který se jako jeden z mála ginů stále destiluje původní metodou v srdci Londýna. V české republice se jedná o nejprodávanější gin (včetně ochucených variant Pink a Blood Orange), kdy jeho market share činí na trhu s giny přes 70 %.

Absolut vodka – je druhou nejprodávanější značkou mezi prémiovými vodkami v celosvětovém měřítku a celkově čtvrtou největší značkou mezi prémiovými destiláty. Vyrábí se v obci Åhus z ozimé pšenice pocházející z jihu Švédska unikátní metodou kontinuální destilace. Vodka Absolut je tak destilována více než stokrát. Tím je zajištěna její dokonalá průzračnost. Díky té získala své jméno – Absolut pure vodka – absolutně průzračná vodka. Na tuzemském trhu jsou největšími konkurenty Finlandia Vodka, Smirnoff a low cost vodky (Božko, Russian Standard...)

Havana Club – přední značka kubánského rumu jak na Kubě, tak po celém světě už od roku 1878. Značka Havana Club odkazuje na kubánskou tradici výroby rumu a unikátní atmosféru metropole Havany. Je úzce svázaná s kubánskou kulturou a Kubánci jsou na ni pyšní jako na skutečnou národní ikonu. V České republice zažívají prémiové tmavé rumy velký boom. Ať už se jedná o světové značky jako Zacapa, Diplomatico a Don Papa nebo o české značky Republica či Hefron.

Ballantine's – je skotská whisky, která se vyrábí v Pernod Ricard v Dumbarton ve Skotsku. Ballantine je ve své produkci druhý největší prodejce skotské whisky na světě. Silná je především v jižní Evropě, kde si vybudovala přední místo na trhu se skotskou whisky. Ballantine, jako společnost a výrobce skotské whisky, vznikla ve Skotsku v roce 1827. Společnost založil farmář George Ballantine. Největšími konkurenty na českém trhu jsou Johnnie Walker a Grants.

Olmeca – je jedna z neznámějších značek Tequil. Vyrábí se v samotném srdci mexického regionu Los Altos, 2 104 metrů nad mořem. Místní specifické mikroklima je ideální

pro pěstování modré agáve, která roste sedm až osm let. V ČR Olmece nejvíce konkuruje tequila Sierra.

G.H.Mumm – je třetím největším výrobcem šampaňského na světě. Mumm je značka francouzských šampaňských vín z oblasti Reims ze severu Francie. Společnost má své historické kořeny už v roce 1827, kdy ji založil Peter Arnold Mumm. Společnost dodnes nese jeho jméno. V ČR je největší konkurencí Moët.

Jacob's Creek – je globálním lídrem a opravdovou ikonou australského vinařství. Jméno Jacob's Creek je původně spojeno s vinařstvím Orlando, jehož historie sahá až do roku 1847, kdy mladý bavorský přistěhovalec Johann Gramp zasadil první komerční vinice v Barossa Valley v jižní Austrálii. Dnes je Jacob's Creek největším australským producentem vína.

Malibu – je světově nejprodávanější likér vyrobený z karibského rumu, který v sobě nese exotickou atmosféru ostrova Barbados odkud pochází. Počátek jeho výroby sahá do roku 1982, kdy si získal oblibu zejména mezi barmany pro přípravu řady populárních koktejlů.

Tabulka 4 Vývoj prodeje značek v letech 2017-2021

	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2017	2017 Podíl	2021 Podíl
Jameson	-1.6%	-4.7%	1.7%	2.8%	-1.9%	9.84%	10.98%
Becherovka	2.6%	-5.3%	-13.5%	-24.4%	-36.5%	46.40%	33.51%
Beefeater	19.5%	30.8%	37.9%	33.1%	186.9%	6.45%	21.02%
Absolut	-2.5%	-4.8%	-3.6%	-41.0%	-47.2%	5.94%	3.56%
Havana Club	-5.4%	-8.1%	-8.0%	-24.0%	-39.1%	7.96%	5.51%
Ballantine's	16.6%	-11.1%	-5.8%	-10.0%	-12.1%	4.10%	4.09%
Olmecca	-8.8%	7.0%	-20.6%	-41.8%	-54.9%	0.86%	0.44%
Mumm	-14.1%	19.5%	2.9%	-8.7%	-3.6%	0.26%	0.28%
Jacob's Creek	-12.3%	42.7%	-20.9%	11.1%	10.0%	5.30%	6.63%
Malibu	21.1%	-0.8%	-18.9%	2.8%	0.2%	2.16%	2.46%

Zdroj: Interní report JBKB

V Tabulce 4 je zachycen vývoj prodaných objemů největších značek společnosti Jan Becher – Pernod Ricard od roku 2017 do roku 2021 a jak se změnilo procentuální zastoupení jednotlivých značek na celkové skladbě prodaných objemů alkoholu společnosti.

Nejpatrnější je pokles objemů u Becherovky v letech 2019, 2020 a 2021. Poslední 2 roky jsou již ovlivněné pandemií C-19, kdy došlo k restrikcím v podobě zavření, nebo omezeného provozu restaurací a odlivu turistů z České republiky. Zatímco v roce 2017 tvořily prodeje Becherovky téměř polovinu z celkových prodejů společnosti Jan Becher, v roce 2021 již to byla jen třetina. Za 5 let prodeje Becherovky poklesly o 36 %. Před pandemií se zhruba 40%

Becherovky prodalo v on trade zařízeních (restaurace, bary, hospody) a 60 % v obchodních řetězcích.

Značka, která naopak za sledované období vykazuje největší boom je Beefeater. Za 5 let vzrostly prodané litry o 187 %. A z podílu 6,5 % v roce 2017 se posunul na 21 % v roce 2021. Beefeater profituje ze vzrůstajícího zájmu o giny v České republice a také dvě inovace ochuceného ginu se setkaly s úspěchem u konzumentů. Konkrétně se jednalo o Beefeater Pink a Beefeater Blood orange.

Opakem ginového růstu je pokles u tequily, která je v ČR v posledních letech na ústupu, což se dotklo také značky Olmeca.

Pokud se jedná o Absolut, Havanu a Mumm, tak zde došlo v Covidovém období ke značnému poklesu. Tyto značky se řadí mezi výrazně on tradové, tudíž byly uzavřením restaurací a barů poznamenány nejvíce.

4.2 Finanční oddělení společnosti

Finanční a administrativní ředitel pokrývá velkou oblast v podniku. Jak vyplývá ze schématu finančního oddělení, spadá pod něj oblast účtárny, analýz, logistiky a zákaznického centra. Controlling je liniový útvar v rámci finančního oddělení firmy, na shodné úrovni jako oddělení logistiky a účtárny.

Obrázek 13 Organizační schéma finančního oddělení



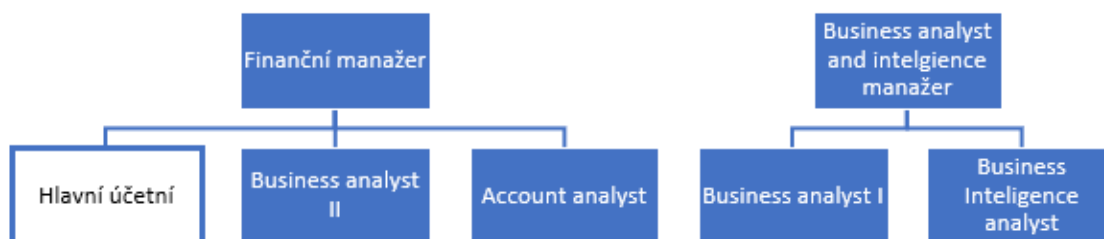
Zdroj: Jan Becher

4.2.1 Oddělení controllingu

Úlohy controllingu nejsou soustředěné v jednom oddělení, ale controlleri (v organizační struktuře označení jako business analytici) jsou rozmístěni v útvaru analýz a účtárny.

V některých oblastech dochází k prolínání agendy mezi členy těchto dvou oddělení. Při běžné činnosti mohou nastat situace, kdy je problematické si správně předat informace a zkoordinovat se, což může vést ke zdvojení práce na zadaném úkolu, nebo jeho nesplnění. Lépe navržená organizační struktura by pomohla tyto problémy vyřešit.

Obrázek 14 Organizační schéma controlling



Zdroj: Jan Becher

Finanční manažer zodpovídá za metodickou správnost zaúčtování dokladů, za plánování, kalkulaci a reportování Cash Flow společnosti a v neposlední řadě zpracovává technickou analýzu pro mateřskou společnost.

Business analyst and intelligence manažer je zodpovědný převážně za proces plánování. Moderuje diskuse napříč odděleními a sestavuje plán, který protíná požadavky vlastníka společnosti a je akceptovatelný pro jednotlivá oddělení.

Business Intelligence analyst zpracovává Nielsen data, tedy vyhodnocení sell outů po značkách, zákaznících a kategoriích. A to jak za značky z portfolia společnosti, tak i jejich konkurentů. Dále zpracovává analýzy pro marketingové oddělení (consumer insight, BEM...)

Account analyst spravuje chart of accounts v systému JDE a správné mapování syntetických účtů na reportingové účty. Dále provádí plány a reporting rozvahy a analýzu majetku. Reportuje a analyzuje zákaznickou profitabilitu.

Business analyst I reportuje plány a estimaty vedení společnosti. Přípravuje analýzu výrobní výsledovky. Analyzuje reportingovou výsledovku exportních zemí. Vytváří interní reporty a analýzy pro salesové, marketingové a exportní oddělení.

Business analyst II reportuje měsíční výsledky mateřské společnosti, podílí se na tvorbě rozpočtu a reportuje operativní náklady jednotlivých oddělení tzv. OPEX. Kalkuluje plánované výrobní náklady (Cost of Goods).

Po přečtení popisů pracovních pozic je patrné, že úkoly jednotlivých členů controllingu nejsou zcela konzistentní. Dochází například k situaci, kdy jedno oddělení controllingu je zodpovědné za tvorbu rozpočtu, druhé controllingové oddělení nese odpovědnost za reporting. V praxi je pak obtížnější komentovat a analyzovat odchylky mezi aktuálními a budgetovanými hodnotami. Neboť analytik, který hodnoty reportuje se nepodílel na tvorbě jejich rozpočtu. Stejná nekonzistentnost panuje i v oblasti vyhodnocování sell inu a sell outu. Dvě oblasti velmi úzce spjaté, mají na starosti dva různí analytici.

4.2.2 Nástroje controllingu

JD Edwards je ERP systém od společnosti Oracle, který nabízí sadu integrovaných aplikací pro správu výroby, nákupu, logistiky a účetnictví. Systém účetnictví funguje na základě nákupních objednávek, kdy uživatel zadá očekávanou službu s příslušnými dimenzemi (Business unit, zákazník, částka), nadřizený tuto objednávku schválí, po jejím přijetí je v účetnictví vytvořena dohadná položka. Po obdržení faktury je objednávka spárována s touto fakturou a zbytek z částky (pokud se objednávka neshoduje přesně s částkou na faktuře) je rozpuštěn. Obdobně, tedy pomocí nákupních objednávek probíhá nákup materiálu na sklad nebo do spotřeby.

Hyperion od společnosti Oracle je centralizovaný plánovací, rozpočtovací a forecastový nástroj. Nabízí řešení, které integruje výrobní a finanční plánovací proces a tím zpřesňuje odhad obchodních aktivit. Ve společnosti Jan Becher je Hyperion využíván pro plánování a forecastování prodaných objemů, které probíhá v režii obchodního týmu, logistiky a controllingu

QlikView je nástrojem americké společnosti SaaS Software. Umožňuje uživatelům práci s velkými objemy dat, přičemž lze kombinovat více zdrojů dat čímž lze vytvářet datová spojení a asociace. Společnost Jan Becher využívá QlikView pro reporting denních prodaných objemů a jako datový sklad.

PRISMA je EPM systém od Oracle vyvinutý pro skupiny Pernod Ricard. Do tohoto systému jednotlivé entity z celého světa nahrávají svá data pro budget, estimate a měsíční reporting a případné appendixy. Díky tomuto nástroji je vlastník značky (např. Becherovky) schopen vidět výsledovku Becherovky na jednotlivých Pernod Ricard trzích (např. v Rusku, Německu...). Data z PRISMY se dají získávat pomocí SmartView addonu v excelu. Kdy uživatel zadá 13místnou matici a retrievem dostane data přímo v excelovém listu.

Microsoft Excel od společnosti Microsoft je asi nejpoužívanější analytický nástroj ve většině firem. Ve společnosti Jan Becher se Excel využívá pro přípravu dat pro reporting a tvorbu budgetu a sběr dat od uživatelů pro OPEX náklady a marketingové náklady. Některé reporty pro interní uživatele jsou prezentovány v Excelu.

Power BI je nástroj pro obchodní analýzy od společnosti Microsoft, Jeho cílem je poskytovat interaktivní vizualizace funkce business intelligence s dostatečně jednoduchým rozhraním, aby si koncoví uživatelé mohli vytvářet vlastní sestavy a řídicí panely. Power BI poskytuje cloudové služby BI (business intelligence), známé jako „Power BI Services“, spolu s rozhraním založeným na desktopu, nazývaným „Power BI Desktop“. Nabízí uživatelům funkce datových skladů, práci s daty a interaktivní panely dashboardů.

Nielsen data jsou informace o prodejních datech, které zpracovává společnost Nielsen a poskytuje je svým zákazníkům ve formě databáze.

4.2.3 Vysvětlení důležitých pojmů a metodiky

Fiskální rok neboli hospodářský rok společnosti probíhá od července do června. Od 1.7.2021 do 30.6.2022 probíhá fiskální rok 2022.

Brand Owner v překladu vlastník značky je společnost v rámci skupiny Pernod Ricard, která vyrábí produkt, jenž distribuuje do ostatních entit. Příkladem je Jan Becher, Chivas Brothers, Irish Distillers, Absolut Company...

Market Company je v hierarchii skupiny Pernod Ricard společnost, která nevyrábí produkt, pouze na svém trhu distribuuje jiné výrobky ze skupiny. Příkladem může být PR Slovakia, PR Hungary atd.

Sell in se označuje údaj o prodaných litrech ze společnosti směrem k zákazníkovi (například Velkoobchod, Makro, Retailový řetězec). Data pochází z interního systému společnosti.

Sell out je informace o prodaných litrech zákazníka konečnému spotřebiteli. Data se získávají z placené Nielsen databáze.

Off trade označuje v rámci interní klasifikace zákazníky, kde si koncový spotřebitel může zakoupit celé SKU ke konzumaci (Retailové řetězce).

On trade je označován zákazník, který nabízí spotřebiteli výrobek přímo k okamžité konzumaci (bary, kluby...). Distribuce těchto zákazníků je zprostředkována přes Velkoobchody nebo C&C.

Brand je označení pro produkt, například Jameson, Havana Club, Beefeater, Becherovka atd.

Brand Quality je označení většího detailu Brandu, například Jameson Black Barrel, Jameson Originál, Havana Club 3 Anos, Havana Club Especial, Beefeater Originál, Beefeater Pink...

SKU neboli Stock Keeping Unit je označení konkrétního výrobku prodávaného koncovému spotřebiteli, například Jameson Originál 0,7l, Jameson Originál 0,7l v dárkovém balení apod.

4.2.4 Manažerská výsledovka

Pro reportování výsledků a analýzu produktů se používá manažerská (nebo také Brandová) výsledovka. Po účetní závěrce se data ve struktuře Brand Quality a účet nahrávají do PRISMY (viz. Kapitola 4.4.1). Poté se pomocí SmartView addonu v excelu data analyzují a reportují uvnitř společnosti v Brand P&L (viz. Kapitola 4.4.2).

Struktura výsledovky je znázorněná a popsána v tabulce číslo 5.

Tabulka 5 Struktura manažerské výsledovky

Volumes	Počet Prodaných litrů
Gross Sales	Fakturovaná částka za zboží před slevami
Allowances and Discounts	Slevy poskytnuté zákazníkovi
Services Paid to Distributors	Platby zákazníkovi za propagaci - zpětné slevy, kompenzace, investice
Net Sales	Čisté Tržby
Cost of Goods	Náklady na zboží - produkce, materiál, lihovina
Handling Costs	Dopravné od výrobce, pouze u importovaných značek
Import Duties	Clo a daně za importované zboží
Gross Margin	Hrubá marže
Distribution Costs	Skladovací náklady a náklady na dopravu k zákazníkovi
Contribution Margin	Hrubá marže po dopravném
Media	Náklady za marketingovou propagaci v médiích - tradičních i digitálních
Creation	Náklady za tvorbu marketingového obsahu a inovací
L3F	Náklady na plánování, zajištění a realizaci propagace pro koncového zákazníka
Experience	Náklady za přiblížení značky pro zákazníka
Support	Náklady na podporu marketingové propagace
Trade A&P	Marketingové náklady "u klienta"
Total A&P expenses	Celkové marketingové náklady
Contribution after A&P	CAAP - marže po nákladech za marketing
Trading	Náklady obchodního oddělení
Overheads	Náklady ostatních oddělení
Total Structure Costs	
Other Income and Expenses	Ostatní příjmy a výdaje
Business Profit = DOST	Provozní zisk před zdaněním a úroky

Zdroj: Vlastní zpracování

Volumes jsou první sledovanou položkou, jedná se o prodané litry dané Brand Quality za reportované období.

Gross Sales je peněžní vyjádření prodaných litrů výrobků vypočtené z cen stanovených základním ceníkem.

Allowances and Discounts neboli příspěvky a slevy se dělí na dvě části, a sice individuální slevy a promoční slevy.

Gross sales jsou vypočítávány ze základního ceníku, který ovšem neplatí pro všechny zákazníky společnosti. Mnoho zákazníků, především ti stálí s velkými odběry, mají smluvně dojednány individuální ceníky. Smlouvy jsou uzavírány na kalendářní rok, proto každoročně na podzim dochází k aktualizaci smluvních podmínek, čemuž předchází vyjednávání s každým zákazníkem. Celková částka individuálních slev vyjadřuje takovou výši slev, aby se jednotliví zákazníci dostali ze základního ceníku na svůj nasmlouvaný individuální ceník.

Druhou částí příspěvků a slev jsou promoce, čímž jsou myšleny slevy nad rámec individuálního ceníku pro zákazníky, kteří ho mají a nad rámec základního ceníku pro ty, kteří individuální ceník nemají. Většina zákazníků, pokud nakupuje v době promoce, nakupuje výrobky a produkty za promoční cenu a díky tomu má promoční cenu na vystavené faktuře. Pouze jeden zákazník zasílá data na měsíční bázi, kde jsou uvedeny prodané lahve konečnému spotřebiteli v době trvání promoční ceny, na jehož základě se zákazníkovi sleva fakturuje zpětně. Zákazník tedy nenakupuje za promoční cenu, ovšem uplatňuje si slevu prodaných produktů konečnému spotřebiteli. V tomto případě se jedná o slevu zvanou Back Promo. Tuto zpětnou slevu tento zákazník uplatňuje zpětně pomocí dobropisu.

Services Paid to Distributors (zkráceně SPtD) zahrnují veškeré další slevy poskytované zpětně a velká škála nákladů na propagace a investice.

Největší položka, která do SPtD spadá je tzv **růstový bonus** (Growth Bonus). Jde o formu zpětné slevy, která je zákazníkovi poskytnuta při dosažení smluvně daného obratu za kalendářní rok. Tato sleva je stanovena smluvně daným procentem při realizaci určitého stupně obratu se zákazníkem. Dle plánovaného obratu se zákazníkem a stanoveným procentem růstového bonusu se vytvářejí dohadné položky na měsíční bázi. Růstový bonus se díky tomu do účetnictví zahrnuje měsíčně a zákazníkovi se sleva vyplácí na konci kalendářního roku.

Další formou smluvně placené propagace jsou **marketingové bonusy** a poplatky za letáky, kdy jsou společnosti od zákazníků fakturovány náklady za propagaci produktu v letácích či

reklamě. Četnost těchto opakování může být dohodnuta smluvně, popřípadě operativně po domluvě v návaznosti na probíhající promoční akci.

Další sleva pramení z mezinárodní úrovně spolupráce se zákazníky (také International Contracting Agreement, zkráceně **ICA**). Jelikož každá dceřiná společnost reportuje MATCE, která sbírá data také o zákaznících, vyčísluje se tato sleva na základě všech zemí, ve kterých dceřiné společnosti sídlí. Po zjištění, kolik jednotliví mezinárodní zákazníci celosvětově nakoupili, je vypočtena sleva pro zákazníka.

Další náklady jsou kombinací služeb a nákladů pro zákazníky On-Trade. Největší částka z této sady nákladů se přiřazuje položce **kompence**. Jedná se o smluvně dojednaný postup mezi společnostmi a On-Trade zákazníky, kdy za určité množství nakoupeného výrobku/produktu jsou zákazníkovi poskytnuty výhody ve formě bonusového množství tekutiny. Do této sekce nákladů tedy spadají základní ceny lahví, které jsou zákazníkovi poskytnuty.

Další významnou složkou služeb placené distribuce jsou takzvané **Wet Stock**. Jedná se o zdarma poskytnutý reklamní materiál zákazníkům, který je zákazníkem použit k nevýdělečné propagaci dané značky, čímž je myšlena například bezplatná ochutnávka tekutiny ve velkoobchodu. Stejně jako u kompenzací se do nákladů zahrnuje základní cena použité lahve.

Jako další část SPtD se řadí náklady na takzvané **investice** do jednotlivých On-Trade podniků. Jedná se tedy o investování do podniku formou zavedení či vylepšení zviditelnění zvolené značky v podniku. Pro podniky s velkými odběry je tím myšleno spolupráce na vytvoření větší vizibility vybrané značky u zákazníka. U podniků, kde jsou produkty společnosti nabízeny konečným spotřebitelům dochází k propagaci produktů formou světelného loga vybrané značky podniku či větší spolupráci formou partnerského podniku, kdy je v podniku možno využít kromě banneru společnosti také loga na stolech, židlích, oblečení pro zaměstnance či dalších doplňcích.

Mimo různou formu poskytování produktu zákazníkům se do služeb placené distribuce řadí také náklady na **propagační materiál** (také Point of Sale, zkráceně POS). Může se například jednat o skleničky, které se mohou být v rámci propagace dodány do vybraných restaurací. Dále také oblečení, například mikiny či trička s logem jedné ze značek, stojánky, deky a další doplňky. Stejně tak sekce servisní balíčky (také **Service Pack**) jsou společnostmi vykazovány před vyčíslením čistých tržeb.

Marketingové náklady jsou ještě dále členěny na tzv. segmenty, které se do PRISMY reportují appendixem 1x ročně pro hodnoty budgetu a uplynulého roku. Například Mediální náklady jsou ještě dále rozpadnuty na TV reklamu, Outdoorovou reklamu, ostatní tradiční reklamu (tisk, rozhlas), reklamu na sociálních sítích, digitální reklamu a náklady na influencery.

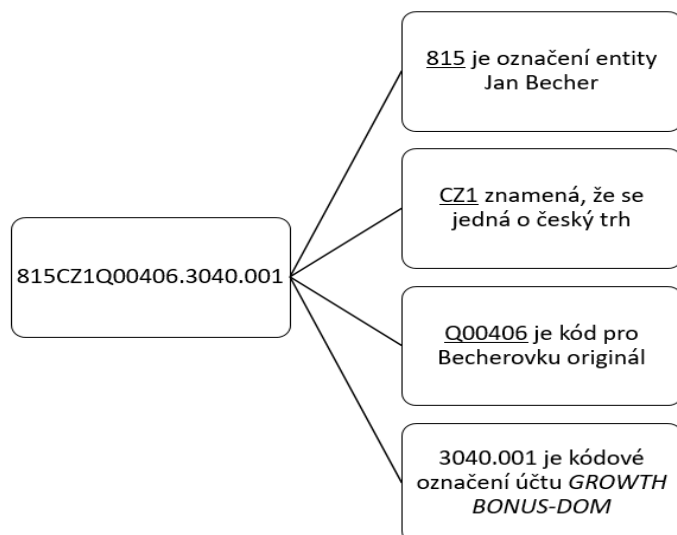
Structure Costs a Other Income and Expenses nejsou účtovány v detailu na produkt, neboť tyto náklady nejdou přiřadit k určitému produktu. Celková hodnota Provozního výsledku je potom klíčovým ukazatelem pro hodnocení roku proti minulým letům a plánu.

Pro interní reporting lze sledovat jednotlivé účty výsledovky ve větším detailu. Samozřejmostí je sledování Hrubé marže na jednotlivé SKU a zákazníky.

Výsledek po CAAP lze rozpadnout na jednotlivé Brand Quality, což je umožněno díky účtování v JDE na tzv. Business units. Business units je datová věta, která je tvořena trhem, kódem Brand Quality a účtu.

Business units je tvořena ze 4 částí, v první je název entity, pro společnost Jan Becher je to kód 815. Dále je informace o trhu, kterého se týká, zda se jedná o domácí český trh, nebo některý z exportních trhů. Jako další je kód výrobku, který je unifikovaný pro celou skupinu Pernod Ricard a poslední částí je informace o účtu.

Obrázek 15 Schéma Business units



Zdroj: Vlastní zpracování

Nastavení účtu 3040.001 Growth Bonus pro domácí značky v sobě pomocí Category Codes nastavení nese další informace důležité pro lokální výsledovku (účet 601 Tržby za vlastní výroby), manažerskou výsledovku (R023 Services Paid to Distributors) a interní reporting (R023GB SPtD Growth Bonus).

Obrázek 16 Nastavení Business Units

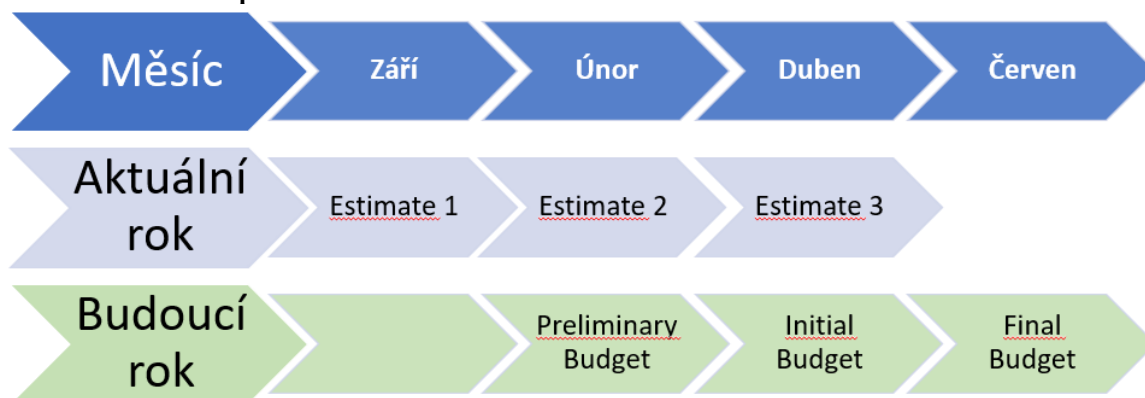
Account Number	MODEL.3040.001	GROWTH BONUS-DOM INCL ET
Category Code 016	601	TRŽBY ZA VLASTNÍ VÝROBKY
Category Code 029	R023GB	GROWTH BONUS
Category Code 030	R023	Services paid to distributors

Zdroj: Chart of Accounts v JDE

4.3 Proces plánování

Společnost vytváří roční rozpočet, který má tři fáze: Preliminary, Initial a Final. V průběhu fiskálního roku je pak 3x provedena revize rozpočtu, tzv Estimate. První Estimate se provádí v průběhu října po odreportování zářijových dat. Po letní sezóně a ukončení 1. kvartálu dochází ke zpřesnění rozpočtu, zpravidla na úrovni objemů a marže produktů. Součástí 1. estimatu je též odhad výsledku za první pololetí (prosincových dat). Druhý Estimate probíhá v únoru, tedy po ukončení prvního pololetí. Prosinec je pro společnost klíčovým měsícem, kdy se prodá největší objem zboží. Pokud tedy 1. půlrok nedopadne podle plánu, je potřeba tento plán zrevidovat, obvykle na úrovni objemů, hrubé marže a pokud se významně liší aktuální hodnoty od plánovaných, dochází k redukci marketingových a operativních nákladů. Z dat druhého estimatu se vychází při tvorbě budgetu pro příští rok. Poslední estimate je tzv. landing estimate, který probíhá v průběhu dubna. 2-3 měsíce do konce roku už se vedení společnosti reportuje očekávaný výsledek za daný fiskální rok. V případě nepříznivých výsledků dochází k dalším škrtům operativních a marketingových nákladů.

Obrázek 17 Plánovací proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Budgetovací proces začíná ve společnosti v průběhu února po sběru dat za druhý estimate, který slouží jako srovnávací základna pro rozpočet na další fiskální rok. Vše začíná meetingy mezi brand managery, kteří představí plánované marketingové aktivity a inovace za jednotlivé značky a jaké se z těchto aktivit očekávají nárůsty prodaných objemů, a obchodními zástupci (key account managery), kteří zhodnotí potenciál růstu u svých zákazníků, zda-li je zájem o zalistování nových produktů, kolik prostoru v letáku nebo reklamě jednotlivé značky mohou dostat a jak se vyvíjí prodeje značek společnosti versus konkurence, a navrhnou strategie za jednotlivé značky a zákazníky. Po odsouhlasení objemů je zadají KAM v detailu na zákazníka a SKU do hyperionu. Tato data si přebírá finanční controlling a na základě ceníků se zákazníky a jejich obchodních podmínek a dalších plánovaných investic je přetransformuje na finanční vyjádření čistých tržeb. Dále je na základě kalkulace nákladů z výroby, pokud se jedná o domácí produkty, nebo informací od vlastníka značky o ceně výrobků a nákladů na přepravu, vypočítána plánovaná marže na jednotlivé výrobky. Předposlední krok je výpočet plánované marketingové investice na podporu jednotlivých značek. Posledním krokem je vyčíslení strukturálních nákladů (structure costs), poté dochází k finální kontrole manažerské výsledovky za jednotlivé značky i celou společnost. Pokud se konečný výsledek plánu shoduje s očekáváním mateřské společnosti, jsou data nahraná do PRISMY a fáze Preliminary Budgetu končí.

Po nahrání dat Preliminary Budgetu do PRISMY si vlastník značky zanalyzuje plánované výsledky na jednotlivých trzích a může požádat o redukci (například vyšší čisté tržby na produktech, v rámci premiumizace značky nebo nabídne příspěvek na marketingové aktivity

a očekává nárůst objemů). Tyto požadavky jsou realizovány v rámci Initial budgetu. Pokud nedošlo k žádným žádostem, pak se Initial Budget rovná Preliminary budgetu.

Poslední fází tvorby rozpočtu je Final Budget, kde dochází ke kalendarizaci plánovaných výsledků a nahrání dat po měsících do PRISMY. Může docházet k realokacím v rámci kalendarizace (přesuny mezi měsíci), ale finální výsledek již zůstává neměnný.

4.4 Reporting

Krom procesu plánování je významnou úlohou controllingu také reportování souhrnných výsledků koncovým uživatelům. V rámci společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka lze reporting rozdělit do dvou kategorií a sice reporting mateřské společnosti a interní reporting pro další oddělení.

4.4.1 Měsíční report výsledků mateřské společnosti

Každý měsíc, po lokální účetní závěrce, dochází k nahrání výsledků společnosti do PRISMY. Do PRISMY se reportují informace o prodaných objemech a finančních ukazatelích v detailu trh a Brand Quality. Reporting do PRISMY probíhá ve třech krocích. První pracovní den v měsíci se nahrávají informace o prodaných objemech. Třetí pracovní den dochází k nahrání dat za Net Sales (Gross Sales, A&D a SPtD) a pátý pracovní den je pak nahrán zbytek finančních ukazatelů. Finanční ukazatele jsou nahrávány v měně dané entity (Pro společnost Jan Becher je to Česká koruna), v PRISMĚ dochází k přepočtu do eur, a to jak kurzem za aktuální měsíc, tak také kurzem minulého roku, budgetovacím kurzem a kurzem posledního estimatu. Při retrievu dat a analýzách se tak mohou porovnávat hodnoty ve shodném kurzu.

Společnost Jan Becher jako Brand Owner Becherovky také vidí výsledovku tohoto brandu na všech trzích, na kterých se prodává.

Obrázek 18 Měsíční reporting do PRISMY

```
!DATA
F_REPORTING 2022 FEB JAN_BECHER R021 BECHEROVKA CZECH_REP_DM CZK 146520
F_REPORTING 2022 FEB JAN_BECHER R022 BECHEROVKA CZECH_REP_DM CZK -78452
F_REPORTING 2022 FEB JAN_BECHER R023 BECHEROVKA CZECH_REP_DM CZK -12356
```

Zdroj: Interní report JBKB

Ukázka souboru, který se nahrává do PRISMY při měsíčním reportingu. F_REPORTING značí scénář, který se nahrává (například finální budget je F_FINA_BUD), 2022 značí fiskální rok, FEB je měsíc reportingu, JAN_BECHER název reportované entity, další položkou jsou účty výsledovky (R021 Gross Sales, R022 A&D a R023 SPtD), BECHEROVKA je název reportované Brand Quality, další položkou je trh, předposlední ukazatel je reportovaná měna, v tomto případě česká koruna a v posledním sloupečku je hodnota v tisících korun.

4.4.2 **Brand P&L**

Výstupem dat nahraných do PRISMY je Brand P&L (nebo také manažerská výsledovka), její jednotlivé účty byly popsány v kapitole 4.2.4. Jedná se o report, který zobrazuje výsledovku jak za celou společnost, tak v rozdělení na domácí a exportní trhy s možností volby Brandu nebo Brand Quality. Jedná se o nástroj pro kontrolu výsledků společnosti vůči budgetu, estimatu a minulému roku. Aktualizace Brand P&L se provádí každý měsíc po nahrání dat do PRISMY a při tvorbě budgetu a estimatu.

Jak již bylo zmíněno data jsou získávána z PRISMY, respektive jejím addonem SmartView, pomocí retrievu (stažení dat) přímo v Excelu. Uživatelské rozhraní a report samotný je pro uživatele k dispozici v rozhraní MS Excel.

Report Brand P&L má dvě hlavní části. V levé části jsou zobrazeny YTD hodnoty za aktuální rok, loňský rok, budget a poslední estimate a jejich porovnání v absolutní a procentní hodnotě. Pravá část obsahuje ukazatele za celý fiskální rok, konkrétně minulý rok, budget a poslední estimate.

Krom absolutních ukazatelů se sledují také poměrové ukazatele na litr. Nejsledovanějším ukazatelem je údaj Net sales na litr, který reflektuje cenovou politiku dané značky. COG/l zobrazuje cenu jednoho litru výrobku, Distribution/l představuje distribuční náklady na jeden litr produktu.

Obrázek 19 Brand P&L

Grandtotal

All 1
 All 2
 Jan Becher Total 3
 EUR 4

Jan Becher Total

K 9L case / KL / K EUR	YTD December									FY			
	A21	B22	A22	A22 vs B22 *	A22 vs A21 *	LE_1	A22 vs LE_1*	A21	B22	LE_1			
Volumes	1 905	2 760	2 337	-15%	(422)	23%	432	2 224	5%	113	3 392	5 073	5 244
Gross sales (ex TD)	17 425	25 828	22 606	-13%	(3 458)	24%	4 224	21 409	5.3%	1 136	31 069	47 558	49 587
Allowances and discounts	(6 764)	(9 368)	(8 623)	-9%	833	22%	(1 492)	(7 906)	8.8%	(691)	(11 950)	(17 371)	(18 175)
Services paid to distributors	(1 566)	(2 788)	(2 157)	-23%	653	32%	(499)	(2 129)	1.1%	(24)	(3 047)	(5 300)	(5 530)
Net sales (ex TD) total*	9 095	13 672	11 826	-14%	(1 972)	25%	2 233	11 374	3.7%	421	16 073	24 887	25 882
Total cost S/T*	(2 918)	(4 328)	(3 609)	-18%	778	21%	(600)	(3 498)	3%	(99)	(4 804)	(8 013)	(8 102)
Gross margin S/T*	6 177	9 344	8 218	-13%	(1 194)	26%	1 633	7 876	4%	322	11 269	16 874	17 780
Distribution costs	(446)	(613)	(513)	-17%	105	10%	(45)	(496)	3%	(15)	(829)	(1 136)	(1 165)
GM after logistic costs ST*	5 731	8 731	7 705	-12%	(1 089)	28%	1 589	7 380	4%	307	10 440	15 739	16 616
Total AP expenses	(1 605)	(2 781)	(1 965)	-30%	835	17%	(277)	(1 973)	-1%	12	(3 505)	(5 076)	(5 364)
Contribution after AP S/T*	4 129	5 951	5 740	-4%	(254)	32%	1 309	5 407	6%	319	6 956	10 674	11 263
Structure costs	(1 730)	(2 229)	(1 699)	-25%	547	-6%	104	(1 728)	-2%	33	(3 259)	(4 458)	(4 494)
Other income and expenses	97	34	(15)	-143%	(49)	-115%	(111)	26	-156%	(41)	166	332	335
DOST without net FX*	2 495	3 756	4 025	6%	244	52%	1 301	3 705	8%	310	3 864	6 548	7 104
Per Litre													
Net sales / L	4.8	5.0	5.1	1%	0.1	2%	0.1	5.1	-1%	(0.1)	4.7	4.91	4.94
COG / L	(1.5)	(1.6)	(1.4)	-3%	0.0	-2%	0.0	(1.5)	-2%	0.0	(1.4)	(1.58)	(1.54)
Distribution / L	(0.2)	(0.2)	(0.2)	-2%	0.0	-10%	0.0	(0.2)	-2%	0.0	(0.2)	(0.22)	(0.22)
Gross margin after log costs / L	3.0	3.2	3.3	3%	0.1	4%	0.1	3.3	-1%	(0.0)	3.078	3.10	3.17

Zdroj: Interní report JBKB

Na obrázku 19 je Brand P&L za prosinec FY22. Uživatel si v poli 1 může vybrat Brand (v tomto případě jsou vybrány všechny brandy), v poli číslo 2 potom konkrétní Brand Quality, ve 3. poli je na výběr trh (v tomto výběru jsou zobrazeny všechny trhy, tedy domácí i exportní) a ve 4. poli lze zobrazit měnu reportingu (eura nebo česká koruna).

Uživateli Brand P&L je kromě oddělení financí také sales a marketingové oddělení a vedení společnosti, které může při nepříznivém vývoji dělat určitá strategická rozhodnutí.

4.4.3 Exportní P&L

Společnost Jan Becher je Brand Ownerem značky Becherovka a jako takový může vidět výsledky Becherovky na ostatních Pernod Ricard trzích. K tomuto účelu controlling reportuje pro exportní oddělení tzv. Exportní P&L. Struktura je identická jako v případě Brand P&L s tím rozdílem, že k výběru není Brand a Brand Quality, ale trh, který chce uživatel zobrazit. Exportní P&L se reportuje v eurech, aby všechny trhy byly ve shodné měně a mohlo docházet k jejich porovnávání. Na obrázku 20 je ukázka exportního P&L reportu na ruském trhu.

Obrázek 20 Exportní P&L

P&L ST markets (Depletions based)	YTD							FY		
	A21	B22	A22	A22 vs A21	A22 vs A21	A22 vs B22	A22 vs B22	A21	B22	LE
Russia DM	@ A21 rate	@ B22 rate	@ A22 rate	%	value	%	value	@ A21 rate	@ B22 rate	@ LE rate
KL / T EUR excl. TP impact										
Volumes	427	470	448	5%	21	-5%	(22)	547	640	613
Gross Sales excl Taxes & Duties	4 433	5 051	5 014	13%	581	-1%	(37)	5 938	7 262	7 213
Allowances & Discounts	(1 212)	(1 432)	(1 352)	12%	(140)	-6%	80	(1 605)	(2 033)	(1 976)
Services paid to distributors	(452)	(550)	(359)	-21%	93	-35%	191	(805)	(780)	(870)
Net sales (ex TD) total	2 769	3 069	3 303	19%	534	8%	234	3 528	4 449	4 367
Total cost*	(1 101)	(1 654)	(1 464)	33%	(363)	-11%	190	(1 463)	(2 356)	(2 005)
Gross margin*	1 668	1 415	1 839	10%	171	30%	424	2 066	2 093	2 362
Distribution Costs	(59)	(80)	(65)	9%	(6)	-19%	15	(96)	(113)	(110)
GM after logistic costs*	1 609	1 335	1 774	10%	165	33%	439	1 970	1 980	2 252
Total AP expenses	(164)	(227)	(225)	38%	(62)	-1%	2	(253)	(308)	(321)
Contribution after AP*	1 445	1 108	1 549	7%	103	40%	441	1 717	1 671	1 931
Per Litre										
Net sales / L	6.5	6.5	7.4	14%	0.9	13%	0.8	6.5	6.9	7.1
COG / L	-2.6	-3.5	-3.3	27%	-0.7	-7%	0.3	-2.7	-3.7	-3.3
Distribution / L	-0.1	-0.2	-0.1	4%	0.0	-15%	0.0	-0.2	-0.2	-0.2
Gross margin after log costs / L	3.8	2.8	4.0	5%	0.2	39%	1.1	3.6	3.1	3.7

Zdroj: Interní reporting JBKB

Nejčastějšími uživateli exportní P&L je exportní oddělení a výroba, která dle vývoje prodejů na jednotlivých trzích aktualizuje plán výroby na další měsíce.

4.4.4 Customer Profitabilita

Report ziskovosti zákazníka neboli customer profitability porovnává hodnoty manažerské výsledovky do hrubé marže v detailu SKU a zákazník. Poskytuje větší detail než Brand P&L, a to jak na jednotlivých řádcích výsledovky (rozpad SPtD viz kapitola 4.2.4), tak produktově (zobrazuje hodnoty do SKU) i zákaznický.

Podkladová data pro tento report jsou získávána z datového skladu QlikView. Samotný report je pak kontingenční tabulka v MS excel. Na filtru stránky si uživatel vybírá zákazníka nebo celý kanál (například Velkoobchody). Dále je ve filtru Brand, Brand Qualita, nebo SKU v závislosti na míře detailu, kterou chce uživatel získat. A na konec je filtr měsíců, kdy lze zaškrtnout jeden měsíc nebo více měsíců. Na rozdíl od Brand P&L nelze přepínat na jinou měnu než českou korunu.

Podobně jako Brand P&L i Customer Profitabilita zobrazuje hodnoty za aktuální rok, minulý rok, hodnoty budgetu aktuálního roku a posledního estimatu. Struktura reportu je zobrazena na obrázku č.21. V řádcích jsou informace o prodaných litrech, obratu včetně spotřební daně a spotřební daň. Dále je k vidění ukazatel čisté tržby na litr, slevy poskytnuté zákazníkovi a detail

SPtD. Ve spodní části je potom zobrazena hodnota Net Sales, cenu výrobku nebo zboží a marže za daný výrobek a zákazníka.

Obrázek 21 Customer Profitabilita

Values	2022				2021	% var			var		
	Actuals	LE1	B22	LY		vs LE1	vs B22	vs LY	vs LE1	vs B22	vs LY
'Litres	384 856	368 318	361 903	361 005		4%	6%	7%	16 538	22 953	23 851
'TO incl ET	111 766 841	107 503 181	107 530 218	106 668 816		4%	4%	0%	4 263 660	4 236 623	5 098 026
'R021 Excise	-45 236 486	-43 524 965	-43 071 573	-42 832 301		4%	5%	0%	-1 711 521	-2 164 913	-2 404 186
'Excise/Piece	-71	-72	-74	-73		-2%	-4%	0%	1	3	2
'NS/L*	114	115	118	124		-2%	-4%	0%	-2	-4	-11
'NS/L Allocation	0.0	0.0	0.0	0.0		-100%	-24%	0%	0	0	0
'NS/L w/o Allocations	114	115	118	124		-2%	-4%	0%	-2	-4	-11
'R022 Allowances & Discounts Total	-44 584 201	-39 863 578	-38 767 104	-39 650 926		12%	15%	0%	-4 720 623	-5 817 097	-4 933 275
'R023 Growth Bonus	-21 748 907	-20 347 771	-20 713 126	-17 887 291		7%	5%	22%	-1 401 136	-1 035 781	-3 861 617
'R023 Marketing Bonus	-1 072 514	-1 125 027	-1 075 302	-1 142 302		-5%	0%	-6%	52 513	2 789	69 788
'R023 ICAON Trade	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 ICAOFF Trade	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 Ontrade Investments	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 Compensations	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 SPTD Wet Ontrade	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 Service Packs	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 POS Ontrade	0	0	0	0		0%	0%	0%	0	0	0
'R023 Services Paid to Distributors	-22 821 421	-21 472 793	-21 788 428	-19 029 592		6%	5%	12%	-1 348 628	-1 032 993	-3 791 829
'Net sales	43 708 934	42 505 414	42 670 217	44 806 923		3%	2%	2%	1 203 520	1 038 717	-1 097 989
Cost of Goods	-20 032 018	-18 894 086	-18 410 991	-18 401 491		6%	5%	5%	-1 137 932	-1 621 027	-1 630 527
Contribution Margin	23 676 916	23 611 328	24 259 226	26 405 432		0%	-2%	-10%	65 589	-582 309	-2 728 516

Zdroj: Interní reporting JBKB

Mezi nejčastější uživatele tohoto reportu se vedle controllingového oddělení řadí také Key account manažeři, kteří sledují své zákazníky a Brand manažeři, kteří mohou provádět detailní analýzu svých značek na konkrétních zákaznících. Customer profitabilita se analyzuje před reportováním výsledků mateřské společnosti, případné chyby se opravují přeúčtováním alokací nebo dohadných položek a dále je využívána při procesu tvorby rozpočtu, kdy se analyzují obchodní podmínky a ziskovost jednotlivých zákazníků a jejich evaluace pro budoucí jednání.

4.4.5 Sell in report

Sell in report poskytuje uživatelům informace o prodaných litrech zákazníkům. Podkladním zdrojem je datový sklad QlikView, report samotný je pro uživatele k dispozici v nástroji Power BI. Report nabízí několik pohledů. Uživatel se může podívat na přehled značek při filtru zákaznických kanálů nebo jednotlivých zákazníků, anebo přehled zákazníků s filtrací jednotlivých brandů nebo brand kvalit. Pro oba reporty je možný výběr měsíců a trhu. Obdobně

jako předešlé reporty i v Sell in reportu jsou porovnávány hodnoty aktuálního roku, minulého roku, budgetové a estimativé hodnoty a také aktuální forecasting.

Obrázek 22 Sell in report

BrandHouse 1	LY	Bgt	Fcst	LE	Act	Fc/Bgt	Fc/Act	Fc/LY	Fc/LY%	Ac/LY	Ac/LY%	Ac/Bgt	Ac/Bgt%	Ac/LE1	LE/LY	LE/LY%
▲ (1) Key Local Domestic	845	860	832	887	836	-28	-4	-13	-2%	-10	-1%	-25	-3%	-52	42	5%
▣ Becheroška	736	744	720	777	722	-24	-2	-16	-2%	-14	-2%	-22	-3%	-55	41	6%
▣ BECHEROŠKA_NPD	22	24	26	30	25	2	0	4	20%	4	18%	2	7%	-4	8	37%
▣ Lemond	83	87	83	77	85	-4	-2	0	-0%	2	2%	-3	-3%	8	-6	-8%
▣ Other Bitters Domestic	4	5	3	4	3	-2	0	-1	-25%	-1	-23%	-2	-38%	-1	0	-2%
▣ (2) TOP 13	824	896	842	871	833	-55	9	18	2%	8	1%	-64	-7%	-38	46	6%
▣ Absolut	31	30	32	33	32	2	0	1	4%	1	3%	2	8%	-1	2	7%
▣ Ballantines	100	92	94	88	93	2	1	-6	-6%	-7	-7%	1	2%	5	-11	-11%
▣ Beefeater	311	370	304	335	294	-66	11	-7	-2%	-17	-6%	-76	-21%	-42	24	8%
▣ Chivas	5	5	5	4	5	0	0	0	10%	1	13%	1	13%	2	-1	-23%
▣ Glenlivet	2	1	2	1	2	1	0	0	-21%	0	-20%	1	56%	1	-2	-72%
▣ Havana Club	76	88	65	90	64	-24	1	-12	-15%	-13	-16%	-24	-28%	-27	14	18%
▣ Jameson	249	260	284	261	287	25	-3	36	14%	39	16%	28	11%	26	12	5%
▣ Malibu	47	49	51	55	51	2	0	4	9%	4	9%	2	4%	-4	8	16%
▣ Martell	2	1	3	2	3	1	0	0	9%	0	8%	1	135%	1	-1	-25%
▣ MUMM	1	1	2	2	2	1	0	1	69%	1	65%	1	86%	0	0	31%
▣ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	-6%	0	-33%	0	-54%	0	0	88%
▣ (3) Priority Premium Wines	176	179	159	175	152	-20	6	-17	-10%	-23	-13%	-26	-15%	-23	-1	-0%
▣ (4) Key Local Imported	14	11	14	12	14	3	0	1	4%	0	1%	3	24%	1	-1	-9%
▣ (5) Agency	1	1	3	1	3	2	0	2	223%	2	220%	2	302%	2	0	-6%
▣ (6) Other	17	24	57	39	60	33	-3	40	233%	43	251%	36	151%	21	22	129%
Total	1877	1971	1907	1986	1897	-65	9	30	2%	21	1%	-74	-4%	-88	109	6%

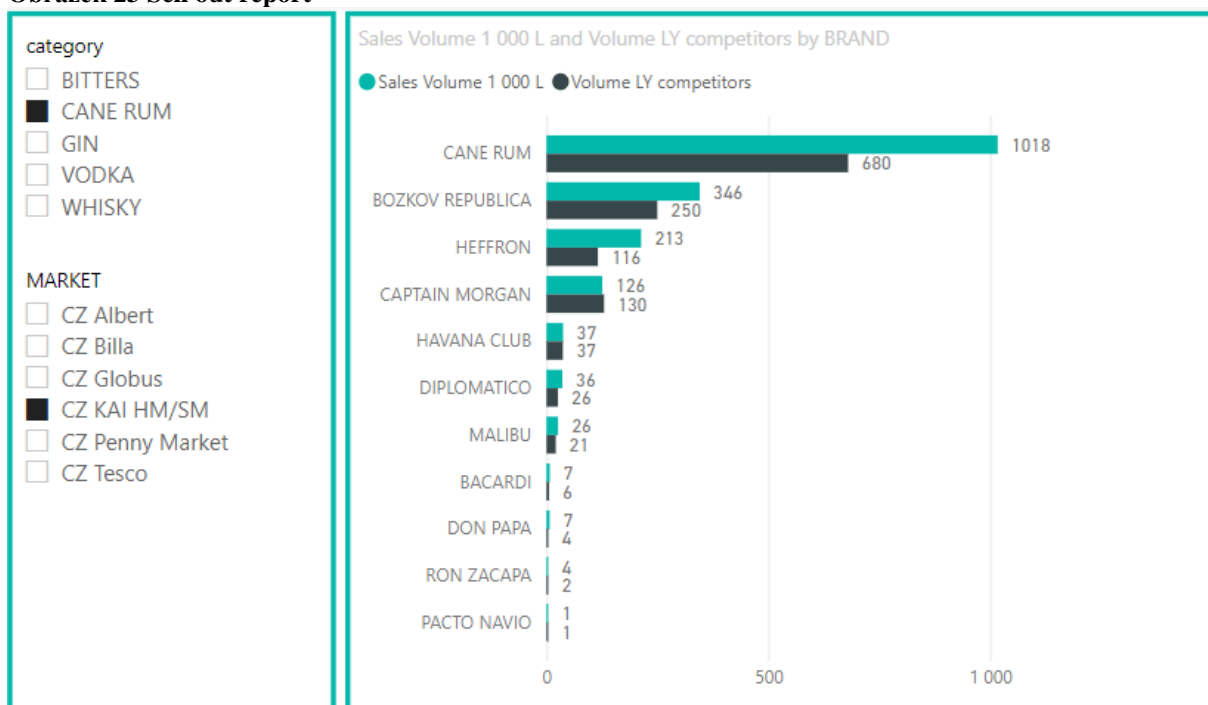
Zdroj: Interní reporting JBKB

Nejčastější uživatelé sell in reportu jsou totožní jako v případě customer profitability, tedy finanční, marketingové a obchodní oddělení. Sell in report je k dispozici první den následujícího měsíce.

4.4.6 Sell out report

Sell out report poskytuje uživatelům, stejně jako sell in report, informace o prodaných litrech. Zatímco sell in report zobrazoval prodané litry ze společnosti Jan Becher k zákazníkům, sell out vyhodnocuje prodané litry jednotlivých zákazníků koncovému spotřebiteli. Podkladová data jsou získávána z placené externí database společnosti Nielsen, která získává informace o prodejkách od řetězců Albert, Tesco, Billa, Globus a Penny. Informace o prodejkách velkoobchodů a C&C poskytuje přímo zákazník na základě uzavřených ročních podmínek. Díky tomu, že se jedná o externí databázi, jsou k dispozici i prodané litry konkurenčních produktů a celé kategorie spiritů (například whisky, rumy, giny...). Uživatel si může zvolit kategorii spiritů, zákazníka a období. V grafu je pak zobrazena hodnota prodaných litrů v letošním roce a minulém roce u nejvýznamnějších produktů v dané kategorii.

Obrázek 23 Sell out report



Zdroj: Interní reporting JBKB

Stejně jako u sell in reportů jsou nejčastějšími uživateli marketingové a obchodní oddělení a analytik, který má oblast sell outů na starosti. Srovnání sell out hodnot je klíčové pro informaci, jak koncový spotřebitel reaguje na značku, na marketingové aktivity, na cenovou politiku, na konkurenci a případné novinky v segmentu. Zajímavé je také srovnání, jak se jednotlivým značkám daří u různých zákazníků. Tato informace je důležitá zejména při tvorbě rozpočtu. Aktualizace uvedeného reportu se provádí 1x měsíčně po obdržení aktuální databáze od společnosti Nielsen. Zpravidla to bývá v polovině měsíce následujícího.

4.4.7 A&P report

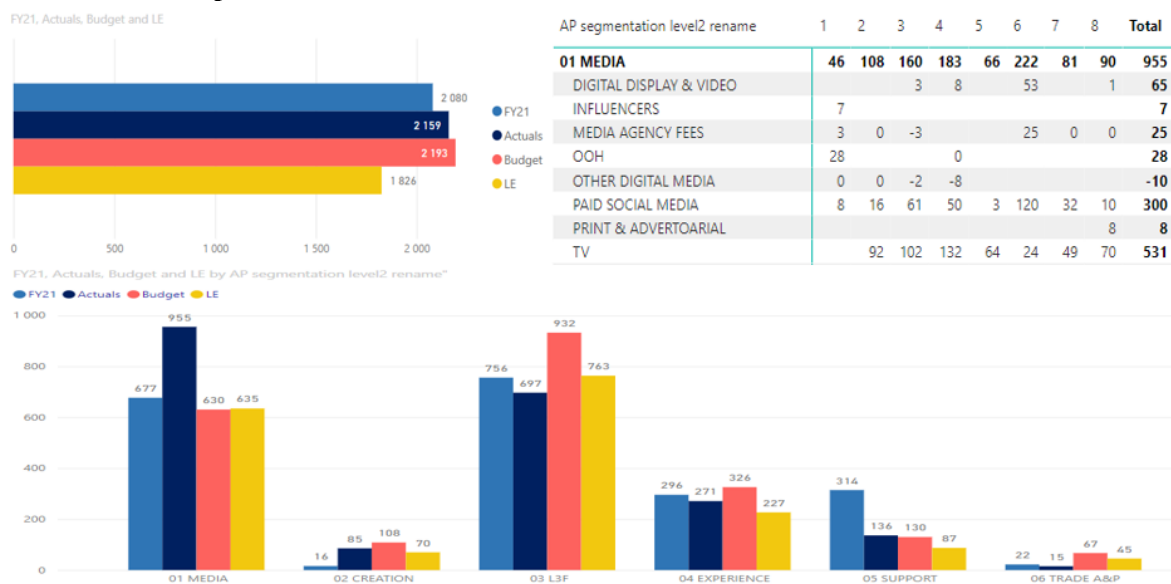
Report A&P neboli report marketingových nákladů porovnává útraty za propagaci po jednotlivých značkách a tzv. segmentech. Segment je detailní členění marketingových nákladů, které je pro všechny entity skupiny Pernod Ricard shodný. To umožňuje porovnávat jednotlivé entity mezi sebou za jaké aktivity utrácí peníze na propagaci značek. Segmentace má dva stupně. První stupeň je nadřazený druhému a je méně detailní. V prvním stupni je šest kategorií (Media, Creation, L3F, Experience, Support, Trade), které se dále větví na segmenty druhého

levelu. Například Media se dělí na TV, traditional media, OOH, cosial media, digital media atd.

Podkladem pro A&P report jsou data z QlikView, pro uživatele je report vytvořen v prostředí Power BI, který nabízí jak tabulkový pohled, tak grafické zobrazení. Možnost filtrování měsíců a značek a rozdrillování hodnot až do detailu jednotlivé nákupní objednávky v systému JDE.

V grafickém zobrazení na obrázku č.24 je srovnání aktuálních nákladů v porovnání s minulým rokem, budgetem a posledním estimatem a to v totální částce a v dělení segmentu levelu 1. V tabulce jsou poté uvedeny náklady po měsících v aktuálním roce a detailu na druhý level segmentace.

Obrázek 24 A&P report



Zdroj: Interní report JBKB

A&P report je využíván zejména marketingovým oddělením, kde si jednotlivý brand manažeři mohou kontrolovat utracené prostředky na propagaci za své značky a částku, která jim zbývá na útratu pro dosažení plánovaných hodnot.

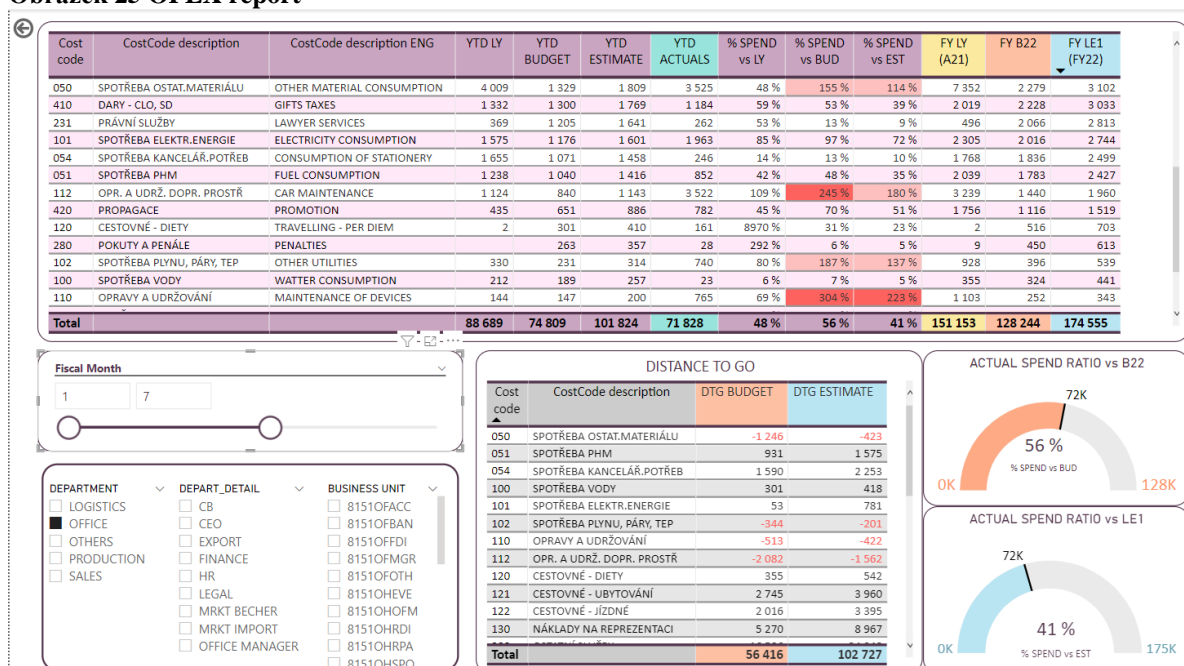
4.4.8 OPEX report

Operativní náklady (Operation Expenses – OPEX) ve společnosti zachycuje OPEX report. Tento report umožňuje jednotlivým „budget holderům“ kontrolovat své aktuální útraty proti hodnotám minulého roku, budgetu a estimatu. V reportu jsou zobrazené provozní náklady

výroby (jako je spotřeba energií, náklady na opravy aj.), náklady kanceláří (spotřeba materiálu, konference, školení zaměstnanců, nájem budov, leasing automobilů a strojů, cestovní náklady, ubytování aj.).

Data pro OPEX report se získávají z QlikView a jsou prezentována uživatřům v aplikaci Power BI. K aktualizaci dochází 1x měsíčně po finanční závěre. Uživatel si zvolí oddělení, jehož rozpočet chce vidět, a zobrazí se mu detail útrat po jednotlivých typech nákladů. Dále v reportu lze vidět, kolik procent a absolutní částky zbývá k naplnění rozpočtu nebo estimatu.

Obrázek 25 OPEX report



Zdroj: Interní report JBKB

OPEX report je využíván napříč jednotlivými odděleními. V podstatě každé oddělení má svůj rozpočet operativních nákladů, který by nemělo překročit. Tento report slouží uživatelům, kteří jsou za útraty operativních nákladů zodpovědní, aby měli tyto útraty pod kontrolou.

4.5 Analýza odchylek

Při měsíčním reportingu a kontrole a interpretaci výsledků dochází k analýze odchylek. Hodnoty se obvykle srovnávají s hodnotami předešlého fiskálního roku a hodnotami budgetu nebo poslední odhad (Last estimate). Odchyly se sledují v absolutní částce, jako rozdíl ukazatelů a také v procentuálním vyjádření.

4.5.1 Analýza odchylek prodaných litrů

V praxi probíhá první a druhý den v měsíci analýza odchylek prodaných objemů po jednotlivých značkách. Srovnávací tabulka obsahuje informace o prodaných litrech zákazníkovi v YTD hodnotách.

Tabulka 6 Analýza odchylek prodaných litrů

Brand	February YTD (in Litres)									
	Fiskální rok 2021	Budget 2022	Last Estimate 2022	Fiskální rok 2022 (Aktuální)	diff FY22 vs. FY21		diff FY22 vs. B22		diff FY22 vs. Last Estimate	
Becherovka	2 376 234	1 765 175	1 880 339	2 745 973	369 739	16%	980 798	56%	115 164	6%
Absolut	282 687	211 445	286 247	400 967	118 280	42%	189 523	90%	74 803	26%
Ballantines	281 764	204 545	214 520	253 183	-28 581	-10%	48 639	24%	9 975	5%
Beefeater	461 945	1 106 179	1 156 079	865 620	403 675	87%	-240 558	-22%	49 900	4%
Havana Club	345 612	381 935	417 045	437 157	91 545	26%	55 222	14%	35 110	8%
Jameson	492 243	593 300	706 694	668 021	175 778	36%	74 721	13%	113 395	16%
Malibu	135 798	127 575	143 987	136 049	251	0%	8 473	7%	16 412	11%
Martell	12 133	9 921	15 239	12 064	-69	-1%	2 143	22%	5 318	35%
MUMM	16 958	13 809	27 747	19 775	2 817	17%	5 966	43%	13 939	50%
Jacobs Creek	340 140	322 711	312 671	251 349	-88 791	-26%	-71 362	-22%	-10 040	-3%
Total	5 234 693	5 307 654	5 892 351	6 448 231	1 213 538	23%	1 140 577	21%	584 697	10%

Zdroj: Interní report JBKB

Uvedená analýza je prvotní pohled na výsledek uzavřeného měsíce. Pokud se hodnoty u značky nevyvíjí podle plánu, obvykle se zkoumá problematická značka na úrovni jednotlivých zákazníků. Podle výsledků z tabulky by došlo k hlubší analýze značky Beefeater ve srovnání s budgetem a Jacob's Creek. Vzhledem k tomu, že Beefeater ve srovnání s minulým rokem roste o 87 % a v LE3 (last estimate, poslední aktualizovaný budget) o 4 %, je velmi pravděpodobné, že původní Budget byl příliš ambiciózní anebo došlo ke zpřesnění fázování prodaných litrů. Při tvorbě budgetu se mylně uvažovalo, že nová příchut' Beefeater Blood Orange přinese nové litry a neubere objemy již zavedeným příchutím Beefeateru. Tato domněnka se v průběhu roku nepotvrdila a došlo k poklesu prodejů standardního Beefeateru a Beefeateru Pink. Z tohoto důvodu v revizi budgetu (estimatu) došlo k ponížení plánovaných litrů.

U značky Jacob's Creek jsou poklesy hodnot proti všem sledovaným základnám. Příčina je interního charakteru, kdy došlo k poškození kontejneru vín z Austrálie, firma tedy nebyla schopná dodávat produkt do řetězců po dobu 2 měsíců.

K poklesu proti minulému roku došlo u whiskey Ballantine's a to o 10 %.

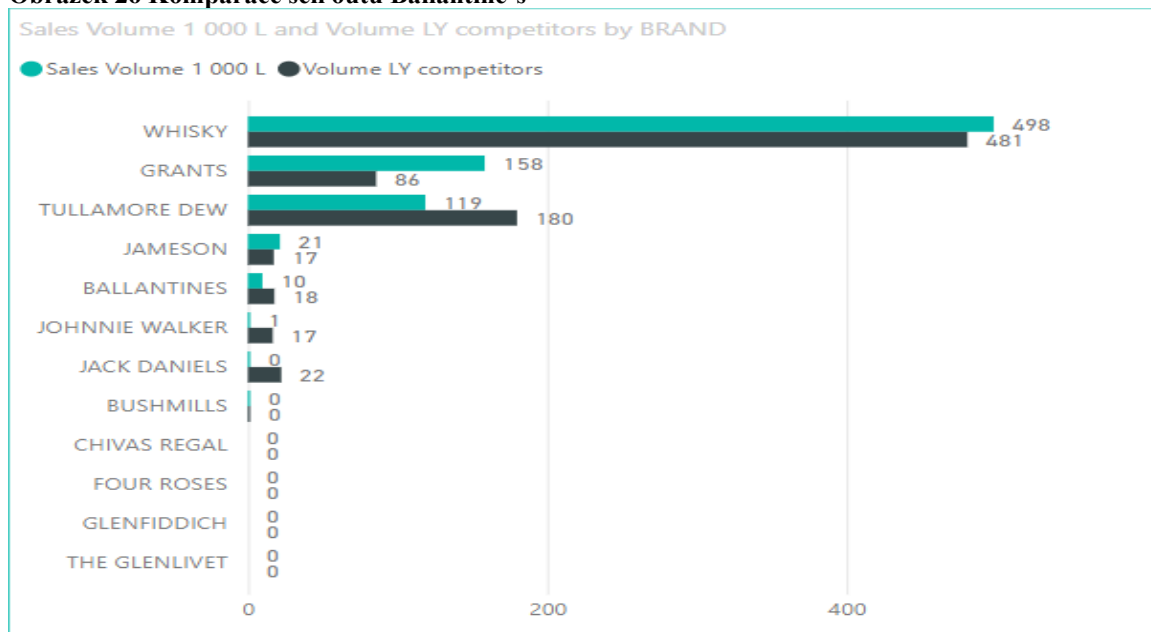
Tabulka 7 Analýza odchylek prodaných litrů po zákaznících

Forecast Channel	Forecast Customer	February YTD (in Litres)									
		Fiskální rok 2021	Budget 2022	Last Estimate 2022	Fiskální rok 2022 (Aktuální)	diff FY22 vs. FY21		diff FY22 vs. B22		diff FY22 vs. Last Estimate	
Kaná11	Zákazník1	56 509	53 863	54 545	55 427	-1 082	-2%	1 564	3%	682	1%
Kaná11	Zákazník2	9 584	9 000	10 691	7 262	-2 323	-24%	-1 738	-19%	1 691	16%
Kaná11	Zákazník3	1 827	1 466	1 449	1 856	29	2%	391	27%	-17	-1%
Kaná11	Zákazník4	10 981	3 954	2 752	6 812	-4 169	-38%	2 858	72%	-1 202	-44%
Kaná11	Zákazník5	30 567	20 000	7 813	28 504	-2 063	-7%	8 504	43%	-12 187	-156%
Kaná11	Zákazník6	18 560	20 000	21 714	23 486	4 927	27%	3 486	17%	1 714	8%
Kaná11	Zákazník8	26 458	9 000	7 006	15 644	-10 814	-41%	6 644	74%	-1 994	-28%
Kaná11	Zákazník9	2 520	1 000	2 821	1 500	-1 020	-40%	500	50%	1 821	65%
Kaná11	Zákazník10	32 340	30 100	28 787	31 353	-987	-3%	1 253	4%	-1 313	-5%
Kaná11	Total	189 346	148 383	137 578	171 845	-17 501	-9%	23 462	16%	-10 805	-8%
Kaná12	Total	41 128	21 000	35 610	35 977	-5 152	-13%	14 977	71%	14 610	41%
Kaná13	Total	51 290	35 162	41 332	45 362	-5 928	-12%	10 200	29%	6 170	15%
Total		281 764	204 545	214 519	253 184	-28 580	-10%	48 639	24%	9 974	5%

Zdroj: Interní report JBKB

Komparací prodaných litrů značky Ballantine´s po spotřebitelských kanálech a největších zákaznících bylo zjištěno, že proti loňskému roku největší rozdíl vzniká u zákazníka 8 a sice více než 10 tisíc litrů.

Obrázek 26 Komparace sell outů Ballantine´s



Zdroj: Interní report JBKB

Při pohledu na sell outy zákazníka 8 za sledované období. Lze spatřit pokles proti minulému roku ve výši 8 tisíc litrů. U zákazníka dochází k růstu kategorie whiskey proti minulému roku, propad Ballantine´s je způsoben vysokým nárůstem prodaných litrů u konkurenční značky

Grants. Zákazník při nižší ceně podobného produktu volil raději tuto značku před naší značkou. Odpovědí na pokles prodaných objemů Ballantine's v analýze odchylek je snížená preference koncových zákazníků u zákazníka 8, kteří dávají přednost levnější konkurenční značce. Doporučením pro zlepšením prodeje je buď nabídnout zákazníkovi 8 hlubší promoci a být na paritě prodejní ceny whiskey Grants anebo pokusit se posílit prodeje na jiných zákaznících, nebo kanálech.

4.5.2 Analýza odchylek manažerské výsledovky

Analýza manažerské výsledovky je prováděna každý měsíc po prvotním nahrání dat do reportovacího systému PRISMA. Tabulka 8 zobrazuje manažerskou výsledovku za značku Beefeater. A21 jsou hodnoty předešlého roku, B22 plánované hodnoty, A22 jsou skutečné hodnoty v tomto fiskálním roce, LE_1 je aktualizovaný plán (Last Estimate). V levé části jsou výsledky od začátku fiskálního roku do konce února, v pravé části jsou hodnoty celého roku (minulého roku, rozpočtu a aktualizovaného plánu)

Tabulka 8 Analýza odchylky manažerské výsledovky

Beefeater												
JAN BECHER TOTAL			YTD February					FY				
KL / K CZK	A21	B22	A22	A22 vs B22 *		A22 vs A21 *		A21	B22	B22 vs A21 *		LE_1
Volumes	462	1 106	866	-22%	(241)	87%	404	866	1 383	60%	517	1 298
Gross sales (ex TD)	164 949	359 616	285 711	-21%	(73 905)	73%	120 762	309 279	449 520	45%	140 241	422 116
Allowances and discounts	(26 103)	(49 500)	(33 391)	-33%	16 109	28%	(7 288)	(48 943)	(61 875)	26%	(12 932)	(58 103)
Services paid to distributors	(12 478)	(27 324)	(22 146)	-19%	5 178	77%	(9 668)	(23 396)	(34 155)	46%	(10 759)	(32 073)
Net sales (ex TD) total*	126 368	282 792	230 174	-19%	(52 618)	82%	103 806	236 940	353 490	49%	116 550	331 941
Total cost S/T*	(11 838)	(28 556)	(22 400)	-22%	6 156	89%	(10 562)	(22 197)	(35 695)	61%	(13 499)	(33 519)
Gross margin S/T*	114 530	254 236	207 774	-18%	(46 462)	81%	93 244	214 743	317 795	48%	103 051	298 421
Distribution costs	(2 662)	(5 878)	(5 100)	-13%	778	92%	(2 438)	(4 991)	(7 348)	47%	(2 356)	(6 900)
GM after logistic costs ST*	111 868	248 358	202 674	-18%	(45 684)	81%	90 806	209 752	310 447	48%	100 695	291 522
Total AP expenses	(15 464)	(27 028)	(24 661)	-9%	2 367	59%	(9 197)	(23 196)	(33 785)	46%	(10 589)	(33 785)
A&P / NS %	12%	10%	11%	12%	0.0 pp	-12%	0.0 pp	10%	10%	-2%	0.0 pp	10%
Contribution after AP S/T*	96 404	221 330	178 013	-20%	(43 317)	85%	81 609	186 556	276 662	48%	90 106	257 737
Per Litre												
Gross Sales / L	357.1	325.1	330.1	2%	5.0	-8%	(27.0)	357.1	325.1	-9%	(32.0)	325.1
Net sales / L	273.6	255.6	265.9	4%	10.3	-3%	(7.6)	273.6	255.6	-7%	(17.9)	255.6
COG / L	(25.6)	(25.8)	(25.9)	0%	(0.1)	1%	(0.3)	(25.6)	(25.8)	1%	(0.2)	(25.8)
Distribution / L	(5.8)	(5.3)	(5.9)	11%	(0.6)	2%	(0.1)	(5.8)	(5.3)	-8%	0.4	(5.3)
Gross margin / L	242.2	224.5	234.1	4%	9.6	-3%	(8.0)	242.2	224.5	-7%	(17.6)	224.5
CAAP ST / L	208.7	200.1	205.6	3%	5.6	-1%	(3.0)	215.4	200.1	-7%	(15.3)	198.5

Zdroj: Interní report JBKB

Jak již bylo naznačeno v analýze odchylek objemů, aktuálně prodané litry jsou o 22 % nižší, než jaké byly plánovány. Čisté tržby na litr proti plánu vzrostly o 4 % díky vyšším prodejem prémiovějších variant Beefeateru proti plánu, což dokladuje i vyšší náklady na zboží na litr

(Cost of Goods). Marketingové náklady jsou proti plánu nižší o 9 %, ale při pohledu na celoroční plán a estimate zjistíme, že k reálným úsporám nedojde, úspora je pouze díky posunutí útrat za digitální kampaň z února na přelom března a dubna.

Srovnání s minulým rokem se jeví pro Beefeater velmi příznivě. Na prodaných objemech evidujeme nárůst o 87 %, který je následován nárůstem čistých tržeb o 82 %. Čisté tržby na litr poklesly o 3 %, což bylo způsobeno meziročním dosažením vyšších sazeb růstových bonusů u obchodních řetězců. Meziročně došlo také ke zdražení zboží o 2 %, což se projevuje na růstu hodnoty COG/l. Marketingové náklady jsou téměř o 10 milionů vyšší. I díky větší aktivitě a propagaci značky, generuje Beefeater meziročně tak velký nárůst prodejů.

Plánované objemy byly o 60 % vyšší než prodané objemy za minulý rok. Při upřesnění rozpočtu došlo ke snížení očekávaných hodnot o 90 tisíc litrů z důvodu nepříznivého vývoje aktuálních prodejů proti původnímu plánu (popsáno v kapitole 4.5.1). Tento pokles očekávaných litrů má za následek očekávanou marži za značku o 19 milionů nižší, než byla hodnota v rozpočtu. V případě, že by se ani ostatní značky nevyvíjeli podle plánu, muselo by dojít ke snížení marketingových rozpočtů, to se momentálně neděje a tak tento pokles marže u Beefeateru bude nahrazen vyšší marží na ostatních značkách (Becherovka, Absolut vodka a Jameson).

4.6 Fundamentální analýza podniku

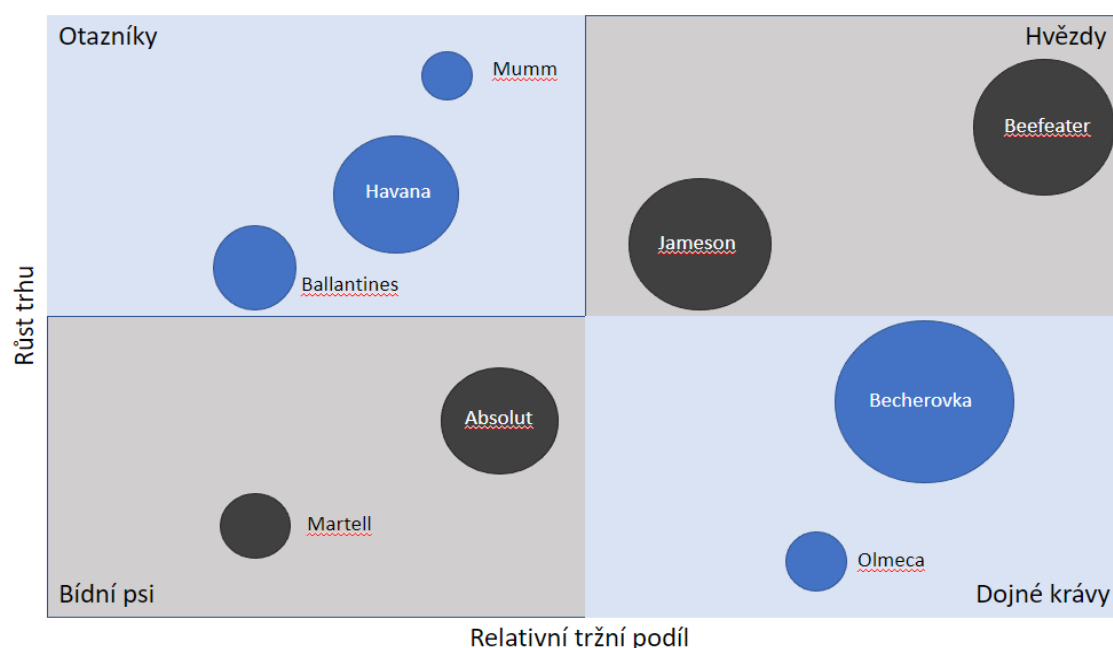
Z fundamentální analýzy budou aplikovány nástroje Matice BCG, SWOT analýzy a analýza zranitelnosti

4.6.1 Matice BCG

Společnost Jan Becher nabízí ve svém portfoliu přes 30 značek alkoholických nápojů v široké paletě kategorií alkoholických nápojů. Každá z nich je specifická svou velikostí, konkurenčními výrobky nebo spotřebitelskou preferencí.

K rostoucím segmentům patří v posledních letech zejména ginový segment, šampaňské, tmavé rumy a whiskey, naopak k poklesu dochází u koňaků, tequill, vodek a kategorie bitterů. Z hlediska značek z portfolia Jan Becher je za poslední rok zaznamenáván rostoucí tržní podíl zejména u Beefeateru, Jamesonu, Becherovky a Olmeca, k poklesu naopak dochází u Ballantine's, Mumm, Martellu a Absolut Vodka. Z těchto dat pak vyplývá rozvržení jednotlivých produktů do 4 kvadrantů na obrázku 27. Velikost jednotlivých bublin pak znázorňuje velikost dané značky, co se prodaných litrů týče. Největší značkou je Becherovka, následuje Beefeater, Jameson a Havana. Naopak mezi malé značky se řadí Mumm, Martell a Olmece.

Obrázek 27 Matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje.

Tabulka 9 SWOT analýza controllingu

Strengths: <ul style="list-style-type: none">• Personálně ustálené oddělení.• Široké pole působnosti napříč firmou.• Důležitý moderátor při tvorbě rozpočtu.• Tým má k dispozici moderní IT vybavení, jako notebooky, mobilní telefony a tablety.• Poradní funkce týmu pro celou firmu v otázkách prací s nástroji Power BI a MS Excel.• Rychlá reakce na potřeby nových reportů.	Weaknesses: <ul style="list-style-type: none">• Nestandardní organizační struktura oddělení controllingu.• Chybí jednoznačné určení odpovědnosti za určité oblasti.• Občas chybí odstup od problematiky a chuť řešit věci novou cestou.• Zástupnost jednotlivých členů týmu je poměrně nízká.• Chybějící aplikační řešení pro tvorbu rozpočtu.• Velké množství reportů a různých reportovacích nástrojů.
Opportunities: <ul style="list-style-type: none">• Nové technologie umožňují lepší a rychlejší práci s velkým množstvím dat.• Velká nabídka reportovacích nástrojů skýtá nové možnosti pro reporting.• Sdílení zkušeností s kolegy z ostatních poboček Pernod Ricard po celém světě.	Threats: <ul style="list-style-type: none">• Snaha o centrální řízení controllingu z nadřazené entity z Polska.• Přesunutí IT podpory z ČR, méně flexibilní spolupráce při správě softwarových nástrojů pro controlling.• Možný odliv zaměstnanců controllingu do jiných společností (za vyšším ziskem)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Analýza zranitelnosti

Analýza zranitelnosti navazuje na SWOT analýzu a má několik fází, které byly popsány v teoretické části.

4.6.3.1 *Identifikace opor*

1. Personálně ustálené oddělení. Jednotliví členové controllingového týmu pracují ve společnosti Jan Becher již řadu let. Detailně tak znají vývoj reportingových nástrojů, účetních softwarů a historii jednotlivých značek.
2. Controlling sleduje výnosy, náklady a aktivity všech oblastí ve firmě. Každé oddělení tedy s controllingem přímo spolupracuje a spoléhá se na něj při analýze a prezentaci dat. Pracovníci controllingu díky tomu velmi dobře chápou provázanost procesů ve společnosti, což jim napomáhá při analyzování dat.
3. Controlling hraje nezastupitelnou úlohu při tvorbě budgetu. Uživatelům dává k dispozici analýzy uplynulých období, ze kterých se při tvorbě budgetu vychází. A v neposlední řadě též moderuje diskuse mezi obchodním a marketingovým týmem a vede je k dohodě nad plánem pro příští rok.
4. Díky modernímu IT vybavení mohou zaměstnanci controllingu rychleji pracovat s velkými objemy dat a využívat modernějších nástrojů pro práci s daty a prezentaci výsledků.
5. MS Excel a Power BI jsou každodenním chlebem controllerů. Pro práci s daty, analýzy a reporty tyto nástroje ovládají na vysoké úrovni. Díky tomu mohou pomáhat ostatním kolegům z jiných oddělení, pokud si s nějakou činností těchto nástrojů nevědí rady.
6. Díky zkušenostem jednotlivých členů týmu a komunikaci s ostatními útvary ve firmě dokáže controlling předvídat uživatelské potřeby a dokáže velmi pružně reagovat na poptávku po nových reportech.
7. Sdílení zkušeností a reportů s kolegy z ostatních oddělení Pernod Ricard umožňuje využívat vhodné a vyzkoušené nástroje, které se osvědčily v ostatních zemích.

4.6.3.2 *Formulace ohrožení*

1. U některých členů v týmu může nastat pocit, že se v kariéře nikam neposouvají a jsou dlouhou dobu na jedné pozici.
2. Čím více oddělení ve svém portfoliu controlling má, tím méně se jim může věnovat a detailně připravovat a rozvíjet jejich potřeby.
3. Může být ze strany controllingu příliš velký tlak na dosažení podnikového cíle, určeného shora. Oddělení marketingu či obchodu stanovený cíl nepojmou za svůj.

4. Stále nové technologie a nástroje nutí controllery se s nimi učit pracovat a dokonale je ovládat. Časová investice vložená do učení se s IT vybavením pak může scházet v jiných oblastech
5. Kolegové z ostatních oddělení nedokáží naplno využít potenciál jednotlivých reportů, které pro ně controlling připravuje. Limitujícím faktorem je dostatečná neznalost nástrojů MS excel a Power BI.
6. Vytváření nových reportů je pro controlling velmi časově náročné. S uživateli si nadefinovat požadavky, technicky je zpracovat a otestovat zabere dost času.
7. Každá země má svá specifika, co se týká datových požadavků a komplikací, nebo požadavky uživatelů. Jednotlivé reporty nejsou jednoduše přenositelné mezi entitami.

4.6.3.3 *Formulace následků*

1. Nespokojenost pracovníků a jejich odchod z firmy by pro controlling znamenal komplikace ve ztrátě člověka, který rozumí firemním procesům, zná historické souvislosti při hodnocení značek a nástroje, které firma využívá. Momentální situace na trhu práce je náročná a sehnat kvalitního zaměstnance je dílem otázka štěstí. Zaškolení nových pracovníků trvá několik měsíců, plnohodnotná náhrada za odchozího kolegu je možná v rámci roku.
2. Při náročném období, obvykle roční závěrka nebo budget se vyrojí množství požadavků na zpracování ad hoc reportů a analýz. Controlling je v těchto obdobích zahlcen těmito požadavky a musí je značně filtrovat a redukovat.
3. Pokud obchodní a marketingové oddělení nebude zcela ztotožněno s plány na „své“ značky a zákazníky, může to vést k nižší motivaci těchto oddělení. Vinu za nerealizovatelný rozpočet ponese controlling.
4. Nedostatek času na rozvíjení se v dalších oblastech zhorší přehled controllerů o situaci na trhu nebo ve firmě a k nepřesným interpretacím výsledků nebo plánů.
5. Nedostatečné využití již vytvořených nástrojů by mohlo vést k požadavkům na další reporty. Controlling by měl do detailu uživatele seznamovat s nově vytvořenými reporty.
6. Vytváření stále nových reportů může způsobit přesycením informacemi. Uživatel nedokáže filtrovat relevantní ukazatele a může dojít k přehlédnutí odchylek nebo trendů.
7. Sdílejí se spíše funkcionality, tipy a triky na užívání nástrojů jako je Power BI, QlikView nebo PRISMA. Samotné reporty si vytváří entity dle interních požadavků.

5 Výsledky a diskuse

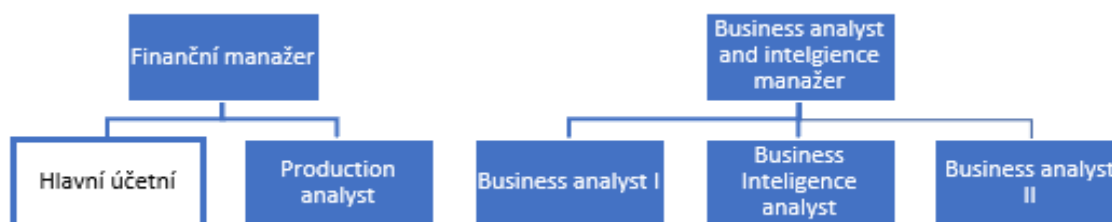
5.1 Návrhy na zlepšení

Během analýzy fungování controllingu ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka bylo zjištěno několik skutečností, které se neshodují s doporučeními uvedenými v teoretických východiscích.

5.1.1 Nová organizační struktura

Organizační struktura controllingového oddělení je ve společnosti Jan Becher nestandardní. Controlling je tvořen dvěma odděleními, které řeší velmi obdobnou problematiku, avšak působí odděleně co se týká týmových porad, meetingů nebo koordinace. Navrhovaná organizační struktura by sjednotila controllingové oddělení. Controlling by spadal pod Finančního a administrativního ředitele, vedoucím by byl Business analyst and finance manažer. Business analyst II by se přesunul do tohoto týmu controllingu. Production analyst by zůstal v oddělení pod finančním manažerem.

Obrázek 28 Návrh nové OS controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výhodou nové organizační struktury controllingu by bylo jednotné vedení části tvorby rozpočtu a reportingu. Ubylo by duplicitní řešení určitých úkolů, kdy nedošlo ke správnému předání informací mezi Finančním manažerem a BAI manažerem, nebo mezi jednotlivými analytiky.

5.1.2 Nové rozložení odpovědností v rámci controllingu

S novou organizační strukturou by mělo dojít k přerozdělení úloh v rámci controllingového týmu. Odpovědnost by byla nastavená podle „řádků“ manažerské výsledovky. Daný člen týmu

by za svěřenou oblast zodpovídal v rámci zpracování plánů, kontroly a interního reportingu. Měsíční reporting, reporting budgetu a estimatů do PRISMY by zastával Business analyst I, po kontrole správnosti účetnictví od jednotlivých členů týmu.

Business and Intelligence manažer_by stále byl zodpovědný za moderování budgetu a koordinaci jednotlivých členů týmu.

Business Intelligence analyst by vedle sell outů zpracovával také sell in reporty. Z důvodu propojenosti sell outů a sell inů by mohl využít znalost obou těchto problematik a lépe by mohl navrhnout řešení a provádět kontrolu plánovaných prodaných objemů.

Business analyst I by zodpovídal za net sales po jednotlivých zákaznících. Nově by též zpracovával customer profitabilitu. Net sales je poměrně komplexní problematika, která vyžaduje hodně komunikace s obchodním oddělením. Bylo by vhodné na to vyčlenit jednoho člena týmu, který by čisté tržby celé zastřešil. Dále by zodpovídal za nahrávání dat do PRISMY.

Business analyst II by nově nesl vedle OPEXů zodpovědnost také za report A&P a Exportu. Hlavní předností nového rozdělení kompetencí a pravomocí by byla hlubší specializace jednotlivých analytiků ve svěřené oblasti. Tím, že by za danou oblast odpovídal od tvorby budgetu po reporting a prezentaci výsledků, by pružněji mohl reagovat na dotazy týkající se vysvětlování odchylek aktuálních hodnot od plánovaných. Další předností by byla užší spolupráce s ostatními odděleními jednotlivých členů týmu.

5.1.3 Zjednodušení procesu tvorby rozpočtu

Budgetovací proces je ve firmě poměrně zdlouhavý. Změnit tři fáze reportování budgetu nebude možné vzhledem k tomu, že se jedná o proces celé skupiny Pernod Ricard. Nicméně interní diskuse by bylo potřeba výrazně zefektivnit. Návrh na plánované objemy by měl po značkách vycházet z komunikace mezi controllingem a oddělením marketingu. Na základě analýz dat za uplynulý rok, jak se značkám dařilo v sell outech a v rámci jednotlivých spirit kategoriích. Dále by se k plánovaným prodaným litrům mělo vyjádřit marketingové oddělení. Pokud plánují za značkou výraznější aktivity nebo inovace, mělo by to přinést nárůst litrů v dalším roce. Obchodní oddělení by zpracovalo rozdělení těchto litrů na jednotlivé zákazníky. Pokud by došlo například k delistingu značky u některého zákazníka, mělo by dojít k úpravě očekávaných litrů. Zpracování finančních ukazatelů vyplývajících z plánovaných prodaných litrů by pak zůstalo plně pod patronací controllingu, který by připravil výstup plánované manažerské výsledovky po značkách.

5.1.4 Nové nástroje pro tvorbu rozpočtu

Nástroje při tvorbě budgetu jsou problematickým bodem ve společnosti. K plánování objemů po SKU a zákaznících je využíván nástroj Hyperion, ve kterém si jednotliví obchodní zástupci vytvoří plán prodaných objemů na své zákazníky. Veškeré finanční ukazatele při budgetingu jsou kalkulovány pomocí excelu a pomocných tabulek. Ať už se jedná o informace o cenách produktů, poměr prodaného zboží v akci nebo za plnou cenu, slevy poskytované zákazníkovi nebo nákupní cenu zboží. Výpočty v excelu mohou být značně chybové, kde lidský faktor musí kontrolovat správně přiřazené ceny ke stávajícím i novým SKU. Výpočtový soubor poté obsahuje několik desítek tisíc řádků a jeho správa je dost problematická. Navrženým řešením by bylo propojení systému JDE a Hyperionu, kde by se do Hyperionu natahovaly informace z JDE, alespoň na úrovni čistých tržeb a Cost of Goods.

5.1.5 Sjednocení reportů do Power BI nástroje

V současné situaci jsou některé reporty vytvářeny v excelu a některé v aplikaci Power BI. Excelové soubory jsou ukládány v cloudovém systému, zatímco Power BI reporty jsou ukládány ve webové aplikaci Power BI. Uživatel si tak musí pamatovat, kde jednotlivé reporty hledat, jestli na cloudu nebo v Power BI. Druhou výhodou může být i unifikace reportů, například co se šablony týká, stejného řazení hodnot, stejného filtrování a podobně. Pro uživatele pak bude snazší se v jednotlivých reportech orientovat a pracovat s nimi a využívat je pro své prezentace.

5.1.6 Nový sell in sell out report

Návrh nového reportu, který by pokrýval jak oblast sell inů, tak oblast sell outů. Analýza těchto dvou ukazatelů se ve společnosti provádí odděleně, byť se jedná o ukazatele, které by svou charakteristikou měly být zkoumány v jednom celku. Sell iny a jejich plánování je ovlivněno ochotou koncového zákazníka kupovat produkty společnosti. Zajímavý je také pohled na konkurenty a celé kategorie, jak si stojí u jednotlivých zákazníků ve srovnání s produkty, které nabízí společnost Jan Becher. Pokud se například u jednoho obchodníka sejdou v akční nabídce konkurenční výrobek a výrobek společnosti Jan Becher (například Becherovka a Fernet Stock) a sell out data ukáží, že zákazníci preferují konkurenční výrobek, je potřeba na tuto situaci zareagovat při dalších plánovaných akcích u obchodníka a vybrat si jiné okno pro akční nabídku.

Obrázek 29 Návrh nového Sell in Sell out reportu

Item.Brand Code	Prev Year k	Budget k	LE2 k	Actual FY k	Sell in ABS vs LY	Sell in % vs LY	Sell in ABS vs LE	Sell in % vs LE	Sell out Last Year	Sell out	Sell out ABS vs LY	Sell out % vs LY	Sell out DTG	Sell in VS Sell out
Becherovka	902,4	823,6	756,3	735,9	-166	-18,4 %	-20,3	-2,7 %	836,9	639,2	-197,7	-23,6 %	413,8	96,8
Beefeater	221,0	387,4	365,2	398,9	178	80,5 %	33,7	9,2 %	198,0	279,6	81,6	41,2 %	24,6	119,3
Jameson	239,9	231,2	276,0	245,9	6	2,5 %	-30,0	-10,9 %	218,8	191,8	-26,9	-12,3 %	62,4	54,1
Havana Club	106,3	107,8	104,1	94,8	-12	-10,9 %	-9,3	-8,9 %	98,5	78,6	-19,9	-20,2 %	55,3	16,2
Ballantine's	86,4	89,1	86,9	90,9	4	5,2 %	4,0	4,6 %	85,9	81,0	-4,9	-5,7 %	30,5	9,9
Lemond	91,0	95,7	90,6	73,9	-17	-18,8 %	-16,7	-18,4 %	82,7	64,3	-18,3	-22,2 %	40,7	9,6
Absolut	59,6	54,4	49,2	48,3	-11	-18,9 %	-0,9	-1,7 %	56,5	38,0	-18,5	-32,7 %	31,8	10,3
Chivas Regal	13,7	13,1	13,4	15,1	1	9,9 %	1,6	12,1 %	12,3	10,4	-1,9	-15,6 %	4,3	4,7
Total	1 720,3	1 802,2	1 741,5	1 703,7	-17	-1,0 %	-37,9	-2,2 %	1 589,5	1 382,9	-206,7	-13,0 %	663,4	320,8

CATEGORY	Sell out CAT LY	Sell out CAT	Sell ou CAT in % vs LY
WHISKY	2 099	1 695	-19,2 %
BITTERS	3 848	3 245	-15,7 %
VODKA	5 535	5 441	-1,7 %
CANE RUM	1 510	1 733	14,8 %
GIN	452	572	26,5 %
Total	13 444	12 686	-5,6 %

Date.Fiscal Month

1 9

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 29 je návrh, jak by takový report v Power BI vypadal. Uživatel by si mohl filtrovat kanály nebo zákazníky, které by chtěl zobrazit. Navrhovaná tabulka má v levé části informace o sell inech a to prodané litry v loňském roce, plánované hodnoty, hodnoty posledního estimatu a aktuálně prodané litry. V prostřední (modrě) části jsou rozdíly v absolutní a procentuální výši. Pravá část zobrazuje sell outová data za loňský a letošní rok a jejich srovnání.

Pod tabulkou je zobrazena informace o sell outech jednotlivých kategorií spiritů a možnost výběru období.

Při pohledu na sledované období a Becherovku, lze vyčíst, že v sell inech došlo k meziročnímu poklesu o 18 %, na sell outech dokonce o 24 %, při pohledu na kategorie je patrné, že poklesy se týkají celé kategorie bitterů, která meziročně padá o 16 %.

Navrhované řešení nového reportu je po technické a IT stránce bez problémů aplikovatelné, nevyžaduje žádné dodatečné náklady související s úpravou používaného softwaru.

6 Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl na základě teoretických poznatků a provedených analýz vyhodnotit účinnost využívaných controllingových nástrojů ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

V první části diplomové práce na téma Controlling jako nástroj řízení v podnikové praxi byla popsána a vysvětlena teoretická východiska problematiky controllingu a řízení podniku. Nejprve byl charakterizován podnik, jeho funkce a typy podnikového řízení. V dalších kapitolách se práce zabývala samotným controllingem. Jak jednotliví autoři pojem controllingu definují, dále byla ve stručnosti popsána historie vzniku controllingu a jeho další vývoj. Následně byly popsány funkce a cíle controllingu a jeho pozice v organizační struktuře. V dalších fázích práce byly rozebrány hlavní činnosti controllingu a sice plánování, analýza odchylek a reportování. Poslední kapitoly teoretické části práce byly věnovány měření podnikové výkonnosti, konkrétně fundamentální a technické analýze.

Na kapitolu teoretických východisek bylo navázáno praktickou částí práce. Nejprve došlo k představení společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a k bližšímu seznámení s produkty, které společnost nabízí na českém trhu. V další fázi praktické části byl představen controlling v této společnosti, jeho organizační struktura, náplň práce jednotlivých controllerů a nástroje, které controlling využívá ke své práci. Dále byla vysvětlena metodika a klíčové pojmy pro lepší pochopení fungování controllingového oddělení ve společnosti. V další kapitole došlo k popisu jednotlivých položek manažerské výsledovky, jak dochází k propování dat z hlavní knihy do manažerské výsledovky. Jedním z klíčových činností controllingu byla charakterizována participace na procesu tvorby rozpočtu, proto byl tento proces popsán v rámci praktické části práce. Dále došlo k zaměření na reporting, charakterizovány byly klíčové reporty, které oddělení controllingu zpracovává pro interní uživatele.

Součástí diplomové práce byla rovněž aplikace vybraných metod fundamentální analýzy u společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a došlo ke srovnání některých ukazatelů s přímými tržními konkurenty. Nakonec byla navržena doporučení pro lepší fungování controllingu v rámci společnosti a lepší podporu pro ostatní oddělení ve firmě.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Praha: Aspi, 2. vydání. 2004. ISBN: 80-7357-035-1.
2. HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting, 5. přepracované vydání. 2004. ISBN: 80-7259-002-2.
3. VOLLMUTH, H. *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN: 80-85235-54-4.
4. TICHÁ, I. HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN: 978-80-213-0922-7
5. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN: 978-80-7380-049-9
6. FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: GRADA Publishing, 3.rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2
7. LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4133-8
8. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 3.rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-7261-217-8
9. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-7243-1
10. HAVLÍČEK, K. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN: 978-80-7408-056-2
11. VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1
12. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN: 978-80-251-3386-6
13. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-1992-4
14. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie Podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. Česká národní banka: Prognóza [online]. ČNB, 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

2. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
3. Historie Becherovky [online]. Jan Becher – Karlovarská Becherovka, 2021 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: [://www.pernod-ricard.cz/nase-spolecnost/o-nas-historie](http://www.pernod-ricard.cz/nase-spolecnost/o-nas-historie)
4. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK. Sbírká listin: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a. s. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=193626>

