

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Controlling a jeho přínos pro podnik**

**Bc. Sabina Lechnýřová**

**© 2022 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sabina Lechnýřová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Controlling a jeho přínos pro podnik**

Název anglicky

**Benefits of controlling for business**

---

### Cíle práce

Cílem této práce je na základě zvolených metod provést zhodnocení činností oddělení operativního controllingu ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s.

### Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude vypracována na základě studia české i zahraniční odborné literatury, kdy pozornost bude věnována především definici základních pojmů v oblasti controllingu, jeho hlavním činnostem zásadám, představení controllingových nástrojů a možnostem zařazení controllingu v rámci podnikové struktury.

Praktická část se bude zabývat rozbořem činnosti konkrétního controllingového oddělení. Bude představována společnost Lagardere Travel Retail, a.s. a její podnikatelské aktivity. Následně budou popsány činnosti a postupy daného oddělení controllingu, zejména pak na úrovni používaných controllingových nástrojů a role controllingu v rámci podnikové struktury. Pomocí komparativních metod budou zjištěny změny na úrovni činností controllingového oddělení, které s sebou přinesla pandemie Covid-19 a následně popsány dopady těchto změn na roli oddělení v rámci podniku. Na základě komparace a syntézy získaných teoretických poznatků budou formulována doporučení, která by vedla k efektivnějšímu fungování oddělení controllingu a maximalizaci jeho přínosu pro podnik.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Controlling, nástroje controllingu, řízení, plánování, kontrola, reporting.

---

## Doporučené zdroje informací

- ESCHENBACH, R. – GÜLDENBERG, S. – HOFFMANN, W. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- ESCHENBACH, R. – SILLER, H. – RUBÁŠ, J. *Profesionální controlling : koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-.
- FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4.
- HEIZER, J. – RENDER, B. – MUNSON, Ch. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th edition. Neuvedeno: Pearson, 2017. ISBN 978-0134163512.
- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: Nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85235-54-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Controlling a jeho přínos pro podnik" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za odborné rady, připomínky a odborné vedení. Děkuji vedení společnosti Lagardere Travel Retail, a.s. za umožnění zpracování práce v rámci společnosti a poskytnuté informace. Děkuji také svým kolegům z controllingového oddělení i ostatním pracovníkům za jejich součinnost.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a blízkým za veškerou podporu v průběhu studia.

# Controlling a jeho přínos pro podnik

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá controllingem, jeho nástroji, činnostmi, jeho rolí v procesu řízení a jeho přínosy pro podnik. Teoretická část práce shrnuje dosavadní poznatky z oblasti controllingu, jež utváří ucelený obraz o významu a roli controllingu v rámci podniku. Věnuje se jeho nástrojům a hlavním aktivitám, jeho zařazení v organizační struktuře a jeho úlohám v procesu řízení. Mezi hlavní činnosti controllingu se řadí zejména plánování, kontrola, reporting a poskytování informací. Praktická část se zaměřuje na controllingové oddělení ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s., jež podniká v oblasti maloobchodu v turisticky vytižených lokalitách. Controlling ve sledované společnosti se zabývá především operativními záležitostmi. Controlleři jsou zaměřeni na konkrétního adresáta, pro nějž vykonávají veškeré controllingové činnosti. Nedílnou součástí této práce je zhodnocení fungování controllingového oddělení – toho bylo dosaženo na základě pozorování, praktické zkušenosti a dotazníkového šetření v rámci centrály společnosti. Celkově lze fungování controllingu hodnotit kladně. Jeho výstupy jsou kvalitní a přehledné, avšak od příchodu pandemie onemocnění Covid-19 se oddělení potýká s přetížením a nedostatkem kapacity. Na základě zjištění jsou formulována nápravná opatření v oblasti efektivity práce, automatizace, datové samoobsluhy a komunikace.

**Klíčová slova:** Controlling, nástroje controllingu, řízení, kontrola, plánování, rozpočet, reporting, komunikace, koordinace, podpora řízení, dopady pandemie, analýza

# Benefits of controlling for business

## Abstract

This thesis deals with controlling, its tools, activities, its role in the management process and its benefits for a company. The theoretical part is summarizing the current findings from the field of controlling, which forms a comprehensive picture of the meaning and role of controlling within a company. It defines its tools and main activities, its position in organizational structure and its role in the management process. The main activities of controlling include planning, control, reporting and providing information. The practical part focuses on the controlling department at Lagardere Travel Retail, a.s., which operates in the field of retail in touristic locations. The controlling department mainly deals with operational matters. Controllers are focused on a specific addressee, for whom they perform all controlling activities. Part of this thesis is the evaluation of the functioning of the controlling department - this was achieved on the basis of observation, practical experience and a questionnaire survey within the company headquarters. Overall, the functioning of controlling can be evaluated positively. Its outputs are of high quality but since the arrival of the Covid-19 pandemic, the department has been struggling with overload and lack of capacity. Based on the findings, corrective measures are formulated in the area of work efficiency, automation, data self-service and communication.

**Keywords:** Controlling, controlling tools, management, control, planning, budget, reporting, communication, coordination, management support, impacts of pandemic, analysis



# Obsah

Obsah .....	9
1. Úvod .....	12
2. Cíl práce a metodika .....	13
3. Teoretická východiska .....	15
3.1. Vymezení pojmu controlling .....	15
3.2. Cíle controllingu .....	16
3.2.1. Přímé cíle controllingu .....	16
3.2.2. Zprostředkované cíle controllingu .....	17
3.3. Funkce a úlohy controllingu .....	18
3.4. Zásady controllingu .....	20
3.5. Controlling v organizační struktuře podniku .....	21
3.5.1. Štábní pozice .....	22
3.5.2. Liniová pozice .....	22
3.5.3. Průřezová pozice .....	23
3.5.4. Další možnosti začlenění controllingu .....	23
3.6. Vnitřní struktura oddělení controllingu .....	24
3.7. Členění controllingu .....	25
3.8. Oblasti činností controllingu .....	27
3.8.1. Plánování .....	27
3.8.2. Kontrola .....	29
3.8.3. Poskytování informací / reporting .....	30
3.8.4. Inovace .....	31
3.8.5. Sparing .....	31
3.8.6. Koordinace .....	31
3.8.7. Komunikace .....	32

3.9.	Controlling versus účetnictví.....	33
3.9.1.	Druhy účetnictví.....	33
3.9.2.	Vztah controllingu a účetnictví.....	36
3.10.	Reporting (výkaznictví).....	36
3.11.	Plánování a tvorba rozpočtu.....	38
3.11.1.	Funkce rozpočtování.....	41
3.11.2.	Formy průběhu rozpočtování.....	41
3.11.3.	Rozpočtové období/horizont.....	42
3.11.4.	Metody sestavování rozpočtu.....	42
3.11.5.	Tradiční proces tvorby rozpočtu.....	43
3.12.	Hlavní controllingové analýzy.....	44
3.12.1.	Analýza odchylek.....	44
3.12.2.	Analýza ABC.....	47
3.12.3.	Analýza bodu zvratu.....	49
3.12.4.	Provozní páka.....	50
3.12.5.	Analýza citlivosti.....	50
3.12.6.	Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	51
4.	Vlastní práce.....	57
4.1.	Představení společnosti Lagardere Travel Retail, a.s.....	57
4.1.1.	Historie společnosti v ČR.....	59
4.1.2.	Organizační struktura.....	60
4.1.3.	Začlenění controllingu v organizační struktuře Lagardere.....	61
4.1.4.	Manažerský informační systém.....	63
4.2.	Finanční analýza a dopad pandemie Covid-19 na fungování podniku.....	66
4.3.	Reporting v Lagardere.....	72
4.3.1.	Měsíční reporting.....	75
4.3.2.	Automatizovaný reporting.....	81

4.4.	Business review.....	83
4.5.	Plánování a tvorba rozpočtu.....	84
4.5.1.	Proces tvorby rozpočtu.....	84
4.5.2.	Plánování nových prodejen.....	88
4.6.	Ad-hoc analýzy.....	89
4.7.	Dopad pandemie na činnosti controllingu.....	90
4.8.	Spokojenost uživatelů controllingu s jeho fungováním.....	95
5.	Zhodnocení a doporučení.....	100
5.1.	Efektivita práce.....	100
5.2.	Automatizace a datová samoobslužnost uživatelů.....	102
5.3.	Komunikace.....	107
5.4.	Řízení změn.....	108
6.	Závěr.....	111
7.	Seznam použitých zdrojů.....	114
8.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	124
8.1.	Seznam obrázků.....	124
8.2.	Seznam tabulek.....	124
8.3.	Seznam grafů.....	125
8.4.	Seznam použitých zkratk.....	125
	Přílohy.....	128
	Příloha 1 – Výpočet ukazatelů rentability.....	128
	Příloha 2 - Výpočet ukazatelů likvidity.....	129
	Příloha 3 – Výpočet ukazatelů aktivity.....	130
	Příloha 4 – Výpočet ukazatelů zadluženosti (finanční stability).....	131
	Příloha 5 – Dotazníkové šetření ve sledované společnosti.....	132

# 1. Úvod

Řízení je komplexní disciplína jejíž náročnost roste spolu s velikostí podniku. Podniky proto zavádějí specializovaná oddělení controllingu, jež poskytují podporu jak vrcholovému managementu, tak i ostatním úrovním řízení. Úkolem controllingu není pouze kontrola, ale také plánování, koordinace, poskytování informací a metodická a analytická podpora.

Controlling spravuje informační systém podniku – poskytuje vedoucím pracovníkům relevantní informace pro jejich každodenní rozhodování a působí v celém informačním procesu. Je zodpovědný za plánování, kdy koordinuje spolupráci napříč firmou za účelem sestavení celopodnikového rozpočtu. Vykonává také následnou kontrolu plnění plánu. Vypracovává pravidelný reporting, kdy srovnává skutečný průběh s rozpočtem. Zjištěné odchylky následně analyzuje za účelem odhalení jejich příčin a navržení korekčních opatření.

Po letech ekonomické konjunktury přišel náhlý ekonomický propad v důsledku pandemie onemocnění Covid-19. Přísná opatření proti šíření nákazy vedla takřka k zastavení ekonomiky a ochromení některých odvětví, jako je cestovní ruch, doprava, pohostinství či maloobchod v kamenných prodejnách. Narušené tržní prostředí s sebou přineslo nové situace a nové rozhodovací problémy, jež vyžadovaly aktuální a relevantní informace v častější frekvenci. Turbulentní změny přicházely doslova z hodiny na hodinu, což vyžadovalo vysokou míru adaptace. To se propsalo do celkového fungování podniku a značně ztížilo odhadování budoucího vývoje – a to i v krátkém horizontu. Řízení provozu, plánování směn, řízení zásob, cashflow a mnoha dalších oblastí se stalo každodenní výzvou. Tato situace se projevila také na fungování controllingu, a to zejména v podobě nových požadavků, dodatečného reportingu a rozpadu některé metodiky. Přejít do online prostředí a práce z domova navíc kladly nové nároky na komunikaci a organizaci práce.

Předkládaná diplomová práce se zabývá činnostmi controllingu ve vybraném podniku. Identifikuje dopady pandemie na její hospodaření i dopady na oddělení controllingu. Na základě praktické zkušenosti, pozorování a dotazníkového šetření jsou identifikovány hlavní nedostatky jeho fungování. Na základě teoretických poznatků jsou navržena nápravná opatření vedoucí k maximalizaci jeho přínosu pro podnik.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **Cíl práce**

Cílem této práce je za použití zvolených metod provést zhodnocení činností oddělení operativního controllingu ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s. Na základě zjištění budou následně navržena nápravná opatření vedoucí k maximalizaci přínosu oddělení pro sledovaný podnik.

### **Metodika**

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na literární rešerši tuzemské i zahraniční odborné literatury týkající se controllingu či jiných témat relevantních pro tuto práci. Uvádí klíčová poznání se zaměřením na vymezení controllingu a definici jeho hlavních úkolů, činností a používaných metod. Syntéza těchto poznatků umožňuje vytvořit ucelený obraz dané problematiky.

Praktická část se zabývá analýzou controllingových činností ve sledovaném podniku a jejich zhodnocením. Nejprve je představena společnost Lagardere Travel Retail, a.s. a její podnikatelské aktivity. Je provedena finanční analýza za sledované období let 2015-2020 s využitím poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (metodice výpočtu jednotlivých ukazatelů je věnována kapitola 3.12.6.). Analýza vychází z údajů dostupných ve finančních výkazech, které jsou zveřejňovány ve sbírce listin na portálu justice.cz. Na základě výsledků analýzy je zhodnoceno hospodaření společnosti a identifikován dopad příchodu pandemie onemocnění Covid-19 na finanční situaci podniku.

Následně jsou identifikovány hlavní činnosti sledovaného controllingového oddělení a jeho postupy v oblasti reportingu, plánování a zpracování analýz. S využitím komparativních metod, pozorování a praktické zkušenosti jsou identifikovány hlavní dopady pandemie Covid-19 na controllingové aktivity a metodiku sledovaného controllingového útvaru.

Pro objektivní zhodnocení silných a slabých stránek sledovaného oddělení je provedeno dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky v rámci centrály společnosti. Šetření je provedeno anonymně, online dotazník je s respondenty sdílen emailem. Dotazník obsahuje celkem 16 otázek, přičemž se jedná o kombinaci otevřených, uzavřených, kvalitativních

a kvantitativních otázek. První část dotazníku obsahuje filtrovací a identifikační otázky pro zařazení respondenta dle oddělení a pro vyloučení irelevantních respondentů (např. pracovníků, kteří s controllingem nespolupracují). Druhá skupina otázek je věnována účelu spolupráce s controllingem, její četnosti a identifikaci případných změn souvisejících s příchodem pandemie Covid-19. Poslední skupina otázek slouží ke zhodnocení spokojenosti uživatelů se spoluprací s controllingem a pro identifikaci silných a slabých stránek.

Na základě zjištění, jichž bylo dosaženo za použití výše uvedených metod, jsou identifikovány hlavní nedostatky ve fungování controllingového oddělení. Následně jsou navržena nápravná opatření vedoucí ke zvýšení efektivity a produktivity controllingového oddělení.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Vymezení pojmu controlling

Pojem „controlling“ je nejčastěji překládán z anglického jazyka jako „kontrola“ – tento překlad ale není dostatečně výstižný, jelikož, jak bude ukázáno později, kontrola činí jen jednu z mnoha aktivit a úkolů controllingu. Anglické *to control* lze do češtiny přeložit několika dalšími způsoby, jako například:

1. (nad)vláda, kontrola (nad něčím);
2. ovládat;
3. regulovat;
4. řídit;

přičemž každý z těchto překladů svým způsobem vystihuje aktivity a roli controllingu v podniku. Už sama nejednoznačnost slova *to control* vysvětluje, proč controlling nemá v odborné literatuře zakořeněnou jednoznačnou definici. Tuto situaci vystihuje Preissler (1994) svým výrokem, že: *„každý máme vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“*

Wöhe a Kislingerová (2007) controlling definují jako *„všechna opatření, která slouží k tomu, aby plánování, kontrola, organizování, personální řízení a informační management byly koordinovány tak, aby bylo maximálně dosaženo podnikových cílů.“* Podobně popisují controlling i Hofmeister a Stiegler (1992), kteří hovoří o controllingu jakožto součásti ekonomického řízení a popisují ho jako *„usměrňování podnikového dění“* tak, aby bylo dosahováno plnění podnikatelského záměru a zejména dosahování zisku.

Vollmuth (1998) definuje controlling jako nástroj řízení, který má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

Král (2018) popisuje controlling jako metodu, *„jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“* Obsahově controlling dále vymezuje dvěma subsystémy – subsystémem plánování a kontroly a subsystémem zajištění informační základny. Stejně vymezuje controlling také Horvath (2002), který popisuje

controlling jakožto nástroj, jehož cílem je působit na zlepšení podnikových výsledků prostřednictvím koordinace plánování, kontroly, a zajištěním informační základny.

Eschenbach a Siller (2012) popisují svou definicí controlling jako: „*ovládat jednu věc (...), držet ji pod kontrolou, být informován o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, příp. jejich příčinách, faktorech vlivu (...) a vědět o (možných) dopadech a být (moci být) iniciativní, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů.*“.

Podle autorů (Horvath & Partners, 2004) nepředstavuje controlling primárně jednu osobu či pozici, ale jde o soubor činností, které by měly být vykonávány každým řídicím pracovníkem. Controlling jakožto soubor myšlení a procesů je tvořen součinností controllera a manažera a představuje tak průnik obou oblastí.

Podle International Group of Controlling (2012) je controlling popisován jako proces zahrnující formulaci cílů, plánování a řízení orientovaný na udržitelnou produktivitu podniku, přičemž hlavní zodpovědnost za vykonávání těchto činností nesou řídicí pracovníci. Controller je pak poskytovatelem služeb – je poradcem managementu a je zodpovědný za přesnost a relevantnost poskytovaných informací potřebných pro řízení.

Na základě výše uvedených definic lze shrnout, že controlling se podílí na řízení podniku prostřednictvím podpory managementu, koordinace řídicích, plánovacích, kontrolních a informačních procesů a napomáhá tak naplňovat podnikové cíle.

## **3.2. Cíle controllingu**

Základním účelem zřízení controllingu v podniku je podporovat vedoucí pracovníky podniku v úspěšném vedení a přispívat tak k zajištění životaschopnosti podniku. Cíle controllingu lze podle autorů (například Baran (2015), Eschenbach a Siller (2012)) dělit na dva druhy – přímé a zprostředkované.

### **3.2.1. Přímé cíle controllingu**

Baran (2015) hovoří o přímých cílech controllingu také jako o bezprostředních či věcných cílech, které vymezují rozsah úkolů controllingu. Tyto cíle pomáhají zabezpečit životaschopnost podniku a zahrnují funkce controllingu jako jsou zprostředkování informací, koordinace managementu a spolurozhodování.



Zajištění životaschopnosti podniku vyžaduje splnění tří základních cílů řízení:

- 1) **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace** – Pro existenci podniku je důležité neustálé přizpůsobování se změnám prostředí – proto potřebuje mít vedení podniku včas dostatek relevantních informací. Podle Barana (2015) je úkolem controllingu zajistit a poskytnout informace o již proběhlých změnách v okolí (adaptace) nebo předvídat možné změny (anticipace). Eschenbach a Siller (2012) dále zmiňují, že controlling je aktivní v celém procesu – při přípravě rozhodnutí, při jeho realizaci i při následné kontrole.
- 2) **Zajištění schopnosti reakce** – Dalším předpokladem pro správné fungování podniku je včasná identifikace a odstranění poruch či problémů. Podle Eschenbacha a Sillera (2012) v tomto případě role controllingu spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, pomocí kterého pravidelně informuje vedoucí pracovníky o odchylkách od plánovaného vývoje. Controlling tak umožňuje se cíleně zaměřit na problémové oblasti a uskutečnit kroky vedoucí k nápravě (Baran, 2015).
- 3) **Zajištění schopnosti koordinace** – Management koordinuje zejména provozní oddělení podniku. Cílem controllingu je koordinovat a sladit aktivity založené na dělbě práce a vyžadující spolupráci více oddělení podniku za účelem dosažení společného podnikového cíle (Eschenbach a Siller, 2012).

### 3.2.2. Zprostředkované cíle controllingu

Baran (2015) definuje zprostředkované (nebo také nepřímé) podnikové cíle jako ty, jejichž dosažení má controlling svou činností podpořit – controlling se jejich plnění přímo neúčastní. Podle Eschenbacha a Sillera (2012) na podnik a jeho fungování působí tři hlavní skupiny – *koaliční partneři* – investoři, kteří poskytují podniku svůj kapitál, zaměstnanci, kteří vykonávají přidělenou práci a okolí podniku, jehož součástí jsou zájmové skupiny, zákazníci, dodavatelé, média atd. Každý zmíněný koaliční účastník má své cíle, kterých se snaží dosáhnout a více či méně působí a vyvíjí tlak na management podniku. Pro udržitelné fungování podniku je zapotřebí, aby plnění cílů partnerů bylo v rovnováze – management, který se nachází ve středu pomyslného trojúhelníku, se snaží pod větším či menším tlakem vyhovět všem koaličním účastníkům. Úloha controllingu v této záležitosti je být managementu oporou při tvorbě strategie pro dosažení rovnováhy při plnění cílů. Právě

požadavky a cíle všech koaličních partnerů označují autoři (Eschenbach a Siller, 2012) za zprostředkované cíle controllingu. I v tomto případě zajišťuje controlling koordinaci řízení napříč podnikem a cíli účastníků.

Z výše uvedeného vyplývá, že controlling úzce spolupracuje s managementem podniku. Poskytuje a zprostředkovává potřebné informace, indikuje možné problémy a dává podněty k reakci řídicích pracovníků. Zároveň slouží jako kontrolní orgán a vyhodnocuje dopady přijatých rozhodnutí. V neposlední řadě napomáhá tvorbě strategie pro dosahování cílů a koordinuje součinnost všech dílčích systémů.

### 3.3. Funkce a úlohy controllingu

Jak již bylo řečeno výše, jeden z hlavních cílů controllingu je podporovat management podniku v rozhodovacím procesu. K tomu je zapotřebí, aby byly systematicky stanoveny podnikové cíle, jejichž plnění se bude pravidelně vyhodnocovat. Controlling pak zjištěné odchylky předává vedoucím pracovníkům v pravidelných intervalech. Na základě toho pak mají vedoucí pracovníci možnost reagovat a odstraňovat nedostatky – proto je nutné, aby v podniku neustále probíhala zpětná vazba. Ze zmíněného vyvozuje Vollmuth (1998) tři základní okruhy úloh controllingu:

- **Plánování** – stanovení podnikových cílů ve spolupráci s vedoucími pracovníky;
- **Kontrola** – porovnávání skutečných výsledků s plány, analýza odchylek;
- **Řízení** – realizace nápravných opatření.

Na rozdíl od finančního účetnictví se controlling zaměřuje především na budoucnost podniku. Tomu odpovídají také oblasti controllingového systému, na které se controlleři soustředí nejvíce. Controlleři se orientují na cíle podniku (sestavují plány, které následně srovnávají se skutečností), na budoucí vývoj (připravují plány a predikce) a na slabá místa (analyzují odchylky od plánu, zjišťují příčiny a pomáhají navrhnout nápravná opatření) (Vollmuth, 1998).

Mikovcová (2007) uvádí, že úlohou controllingu je podpora vedení podniku ve všech fázích řídicího procesu. Za nejdůležitější fáze řízení z hlediska controllingu lze podle autorky považovat plánování, realizaci plánů a kontrolu. Controllingové aktivity se tak zaobírají

především těmito oblastmi – mezi hlavní činnosti proto lze zařadit tvorbu plánů a jejich koordinaci, kontrolu a poskytování zpětné vazby.

Podle Eschenbacha (2004) slouží controlling jako podpora v celém procesu řízení, koordinuje součinnost jednotlivých organizačních jednotek (například prostřednictvím plánů všichni usilují o dosažení podnikových cílů), podílí se na řízení strategických inovačních procesů, iniciuje změny a v neposlední řadě poskytuje potřebné informace vedoucím pracovníkům v pravidelných intervalech.

Baran (2015) uvádí, že funkce controllingu se mohou napříč podniky lišit, jelikož závisí na způsobu vedení a organizační struktuře podniku, a stejně tak i na pravomocích a zodpovědnostech controllingového útvaru. I podle něj je však základní funkcí controllingu plánování a následná kontrola s důrazem na analýzu příčin odchylek od plánu, poskytování informací a koordinace v rámci podniku. Plní také metodickou, stabilizační a poradenskou funkci.

Anthony a spoluautoři (2014) uvádí mezi hlavními úlohami controllera zejména návrh, zavedení a využívání kontrolních a informačních systémů, přípravu finančních výkazů a reportů, přípravu a analýzu výkonnostních reportů a interpretaci zjištění managementu podniku. Controlleri se mimo jiné podílí na analýze a koordinaci rozpočtů jednotlivých úseků společnosti, jež následně slučují v celopodnikový rozpočet. Nedílnou součástí činností je také dohled v podobě interního auditu a kontroly účetnictví za účelem zajištění správnosti informací a prevence podvodného jednání. V neposlední řadě se podílí také na vzdělávání managementu v oblastech, jež souvisejí s oblastmi působnosti controllera.

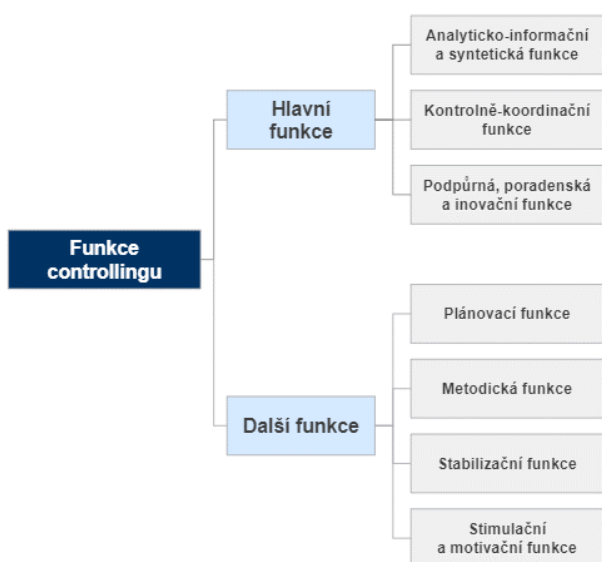
Robbins a Coulter (2016) chápou controlling jakožto proces, jehož úkolem je monitoring, srovnání a následná korekce pracovního výkonu. Tyto činnosti by měly být podle autorů vykonávány všemi vedoucími pracovníky, jelikož zajišťují, že veškeré činnosti vykonávané pracovníky směřují k naplnění podnikových cílů.

Podle International Group of Controlling (2012) plní controlleri roli interního konzultanta/partnera managementu a roli poskytovatele služeb (a to zejména v oblasti poskytování informací). Mezi hlavní úkoly controllerů proto řadí zajištění transparentnosti (procesů i výsledků), koordinaci dílčích cílů a plánů a zajištění reportingu orientovaného na budoucnost a pokrývajícího celý podnik. Dále controlleri usměřují a navrhují proces

stanovení cílů, plánování a kontroly, zajišťují poskytování relevantních a správných informací managementu podniku a v neposlední řadě utváří a udržují controllingový systém.

Hlavní funkce controllingu spočívá zejména v kontrole, plánování a poskytování informací. Zároveň plní funkci koordinátora napříč podnikem za účelem dosažení podnikových cílů. Controlling napomáhá řízení poskytováním relevantních informací vedoucím pracovníkům a poskytováním poradenství. Controlling také identifikuje možné hrozby a rizika a pomáhá formulovat nápravná opatření a jejich zavedení v praxi.

Obr. 3.3-1 Funkce controllingu



Zdroj: Baran (2015), vlastní zpracování

### 3.4. Zásady controllingu

Stejně jako jiné disciplíny mají své zásady a postupy, kterými se řídí, platí to samé také pro controlling. Zásady jsou soubory pravidel, norem či standardů, kterými se controlleři řídí. Jejich dodržování je zárukou kvality, eliminují chyby a zajišťují transparentnost, což je velice důležité pro vytvoření a udržení důvěry ze strany managementu, ale také ze strany auditorů a kontrolních orgánů. Eschenbach a Siller (2012) definují pět základních zásad controllingu:

- **Zásada hnací a brzdící síly** – Controlling má v rozhodovacích procesech managementu funkci zpětné vazby a působí tak jako hnací nebo brzdící síla.

Controlling by měl do diskuse vnášet perspektivu příležitosti, inovace a pokroku, či naopak seznámit management i s případnými riziky a možnými negativními důsledky.

- **Zásada objektivit** – Zásada objektivit stanovuje, jak by měl probíhat proces práce controllingu, aby jeho jednání bylo zřetelné a předvídatelné. Návrhy a výstupy controllingu by měly být transparentní, založené na empirických poznatcích, datově podložené a nezávislé. Analýzy by měly být komplexní včetně zahrnutí vedlejších dopadů a vzájemných vlivů.
- **Zásada včasného jednání** – Controlling by měl snižovat potřebu improvizace a včas rozpoznat, co a kdy je potřeba udělat. Zároveň by měl usilovat o snížení překvapení přicházejících z okolí.
- **Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem** – V podnicích stále panuje tendence přikládat naléhavým úkolům větší důležitost, v důsledku čehož může docházet k nepozorovanému odklonu od strategických plánů. Je zapotřebí pravidelně analyzovat a vyhodnocovat dopady přijatých operativních rozhodnutí na normativní a strategickou pozici podniku.
- **Zásada dokumentace** – Výstupy controllingu musí být řádně dokumentovány a systematicky, kompletně a v písemné formě uchovávány. To následně slouží k dokumentování potřeb controllingu, ke kontrole práce a dodržování zásad controllingu, jako podklad pro další diskusi, argumentaci a pro přípravu podkladů pro učinění rozhodnutí managementem.

### 3.5. Controlling v organizační struktuře podniku

Postavení controllingu v podniku ovlivňuje podle Synka (2011) řada faktorů, jako je komplexita řešených úkolů, velikost podniku, existující zásady řízení podniku, progresivita používaných technologií, okolí podniku a ekonomická situace. Aby mohl controlling řádně vykonávat svou funkci, je zapotřebí, aby byl vhodně začleněn v rámci podnikové hierarchie. V zásadě jsou tři typy pozic – štábní, liniová a průřezová.

### 3.5.1. Štábní pozice

V případě štábního umístění platí, že je controlling umístěn na co nejvyšším místě v hierarchii a je přímo podřízen vedení podniku. Autoři, například Vollmuth (1998), Mikovcová (2007) či Baran (2015), se shodují, že v tomto případě plní controlling spíše poradní funkci a připravuje podklady pro učinění rozhodnutí. Nemá na tomto místě zpravidla rozhodovací a nařizovací kompetence – je tedy otázkou, zda na této pozici může controlling plně vykonávat svou funkci.

Obr. 3.5-1 Štábní pozice controllingu



Zdroj: Baran (2015), vlastní zpracování

### 3.5.2. Liniová pozice

Jak uvádí Vollmuth (1998) či Baran (2015), liniová pozice controllingu se v mnoha podnicích osvědčila jako efektivní při tvorbě a užívání kontrolního, plánovacího a řídicího aparátu. Controller je na stejné pozici s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení a přísluší mu nařizovací právo – to mu umožňuje snadněji a lépe vykonávat své úkoly. Jelikož controller potřebuje spoustu informací z jednotlivých oddělení, musí se umět na společných poradách prosadit. Podle Mikovcové (2007) je toto uspořádání uplatnitelné zejména v krizových situacích. Controller neplní pouze poradní funkci, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí.

Obr. 3.5-2 Liniová pozice controllingu



Zdroj: Baran (2015), vlastní zpracování

### 3.5.3. Průřezová pozice

Synek (2011) uvádí jako možnost organizačního začlenění controllingu také průřezovou pozici. V případě tohoto uspořádání jsou liniový vedoucí pracovník a controller partneři tvořící tzv. “promotérskou dvojici“. Controller má pak určité příkazovací pravomoci např. v oblasti kontroly a plánování. Pro předem vyčleněné oblasti probíhá rozhodování ve spolupráci obou partnerů. V určitých oblastech, které souvisejí s controllerovými úkoly je možné udělit controllerovi právo veta.

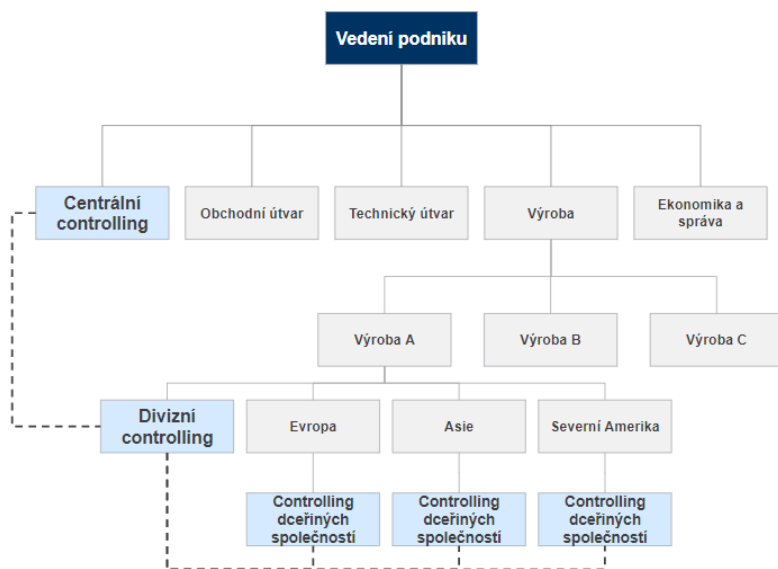
### 3.5.4. Další možnosti začlenění controllingu

Baran (2015) zmiňuje jako další možnost začlenění controllingu podle tzv. principu „dotted-line“. V praxi to znamená, že pracovněprávně je např. divizní controller podřízen managementu divize, ale funkčně je podřízený jiné vedoucí instanci, např. centrálnímu controllingu. Toto začlenění je typické zejména pro velké organizace, kde jsou části společnosti rozmístěny např. v různých městech či státech. Řízení divizních controllerů centrálním controllinem je pak zejména na bázi metodického usměrňování. Toto uspořádání znázorňuje obrázek 3.5-3.

V případě menších podniků, kde pro zavedení samostatného controllingového oddělení není prostor, je nutné podle Vollmutha (1998) vyškolit např. vedoucího finančního úseku, aby roli controllera zastal, případně může sám podnikatel (ředitel) podniku zastávat tuto funkci sám a na finanční oddělení delegovat požadavky na reporty, analýzy a přípravu dat. Synek (2011) dále uvádí, že v podnicích, kde není zřízení vlastního controllingového oddělení možné z důvodu nedostatku kvalifikovaného personálu nebo ekonomické nevýhodnosti je možné využití služeb externích poradenských firem. Podle Mikovcové (2007) se využití

externího controllingu v praxi příliš neosvědčilo. Využití controllingových poradců je podle autorky vhodné zejména během zavádění controllingového útvaru či jako podpora při specifických projektech.

Obr. 3.5-3 Začlenění controllingu podle principu dotted-line



Zdroj: Baran (2015), vlastní zpracování

Pro zařazení controllingu do hierarchie podniku neexistuje žádný univerzální návod a žádná univerzální odpověď. Podle Eschenbacha (2004) je pozice controllingu v rámci organizace vždy závislá na velikosti podniku, dynamice rozvoje a dynamice okolí a na počtu problémů, které podnik řeší. Její zařazení na štábní i líniovou pozici se zpravidla odvíjí od toho, zda je controlling považován spíše za podporu řízení nebo za výkon řízení. Při zařazování controllingu v rámci podnikové hierarchie je zapotřebí myslet zejména na požadavek nezávislosti controllingového oddělení – toho lze snadno docílit zařazením do první či druhé úrovně hierarchie.

### 3.6. Vnitřní struktura oddělení controllingu

Uvnitř controllingu existují jisté systémy uspořádání a s tím související specializace controllerů. Autoři (například Eschenbach (2004), stejně tak Mikovcová (2007)) uvádějí následující uspořádání:



- **Specializace podle činnosti** – Tento typ specializace člení controllery podle typu činnosti, které se v rámci controllingu věnují. Je tak možné se setkat např. s controllery pro plánování a tvorbu rozpočtu, controllery pro reporting, či controllery pro analýzu investic.
- **Specializace podle funkce** – V tomto případě se controlleři specializují podle oddělení, v jehož rámci vykonávají své úkoly. To vede k existenci např. controllerů pro marketing, controllera logistiky či projektového controllera.
- **Specializace podle adresáta** – Tato specializace dělí controllery podle osoby, se kterou spolupracují (tzn. pro koho vykonávají *management service*) a jsou specialisty na daný produkt, resp. trh. Můžeme se pak setkat např. s divizními controllery (v případě více divizí společnosti) nebo s regionálním controllerem (např. v případě mezinárodních společností).

Jednotlivé specializace se vzájemně nevyklučují a v praxi se lze setkat s jejich kombinacemi. Na rozsah úkolů controllingového oddělení má podle Eschenbacha (2004) vliv více faktorů, zejména pak provozní požadavky, historický vývoj controllingu, nedostatečný vývoj/kapacita controllingu či personální důvody.

### 3.7. Členění controllingu

Controlling lze rozdělit na několik druhů a to na základě členění činností, které vykonává. Eschenbach a Siller (2012) dělí činnosti podle následujících kritérií:

- 1) **Dle vztahu k řídicím úlohám** – ulehčující, doplňkové, servisní, vymezující;
- 2) **Dle vztahu k jednotlivým fázím řídicího procesu** – analýzy, vytváření cílů, koordinace, tvorby plánů, přípravy pro rozhodování, proces provádění plánu, informační, proces zpráv a kontroly;
- 3) **Dle úrovně řízení a logiky dopředného řízení** – normativní, strategické, operativní.

Nejzřetelnější dělení úkolů je na základě úrovně řízení, proto toto členění lze použít i pro členění controllingu. Controlling je tak možné rozdělit na normativní, strategický a operativní. V každém z těchto druhů controllingu je pak zahrnut rozsah činností, které lze dále rozřadit dle kritérií v bodech 1 a 2 této kapitoly.

**Normativní controlling** se věnuje obrazu, jak podnik sám sebe chápe a prezentuje. Podnik formuluje své vize a poslání a dává své existenci účel. Například Eschenbach a Siller (2012) uvádějí, že controlling se podílí se na sestavování žebříčků hodnot a formulaci zásad chování podniku vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a celému okolí (včetně životního prostředí). Controlling sleduje, zda je strategie a směřování podniku v souladu s firemními hodnotami a zda se od nich podnik svými operativními rozhodnutími nevzdaluje.

**Strategický controlling** se podílí na formulaci konkrétních strategických cílů vedoucích k dosažení podnikové vize. Obecně jej lze charakterizovat jako manažerskou činnost, jež obsahuje plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií (International Group of Controlling, 2003). Jak Baran (2015) uvádí, je zaměřený na budoucnost a působí v dlouhodobém horizontu. Jeho úkolem je systematické sledování budoucích příležitostí a hrozeb. Eschenbach a Siller (2012) dále uvádějí, že controlling analyzuje situaci a procesy uvnitř podniku a stejně tak i okolí podniku, konkurenci a pozici podniku v rámci trhu. Následně spolu s managementem vytváří strategické plány, jejichž plnění pravidelně vyhodnocuje. Podle Mikovcové (2007) je controlling zodpovědný za tvorbu metodiky a dohled nad jejím uplatňováním. Zároveň zajišťuje existenci a aplikaci kontrolních mechanismů a zabezpečuje tak strategickou zpětnou vazbu. Zpětná vazba je důležitá nejen s ohledem na reálné naplňování strategie, ale také s ohledem na změny, které by mohly realizaci strategie ohrozit. Controller by měl případně iniciovat změnu strategie.

**Operativní controlling** je definován jako manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení v krátkodobém až střednědobém horizontu (cca 1-3 roky) – jeho typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita (International Group of Controlling, 2003). To je v souladu s definicí Mikovcové (2007) jež uvádí, že se operativní controlling soustředí zejména na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Eschenbach a Siller (2012) uvádějí, že operativní controlling usiluje o úplné využití potenciálů a příležitostí a na druhé straně o vyvarování se rizikům a hrozbám. Vytváří krátkodobé plány a rozpočty a provádí pravidelné srovnání s realitou a odchylky analyzuje. Výsledky těchto analýz slouží jako podklad pro rozhodování vedoucích pracovníků. Controlling tak napomáhá řízení podniku a optimalizaci interních procesů. Například Baran (2015) dále dělí operativní controlling na finanční controlling, nákladový controlling a controlling reálných investic.

Horvath & Partners (2004) se zabývají mimo jiné specifiky controllingu v obchodním podniku. Zvláštní význam přikládají sídlu prodejny, životnímu cyklu různých prodejních konceptů (např. hypermarkety vs specializované prodejny), sortimentu a jeho hloubce a šíři, koordinaci zásobování a odbytu, řízení fyzického toku zboží, uspořádání prodejní plochy a řízení pracovníků. Proto lze controlling v obchodních podnicích rozdělit na controllingové subsystémy v podobě **controllingu všeobecného, personálního, controllingu sortimentu, prodejní plochy a zbožového hospodářství**. Všechny tyto subsystémy musí být vzájemně koordinovány a propojeny jednotným informačním systémem, jež bude schopen poskytnout komplexní relevantní informace managementu.

International Group of Controlling (2016) člení controllery podle jejich funkcí na **hlavního controllera, strategického controllera, skupinového controllera, výrobního controllera, obchodního controllera a personálního controllera**, přičemž pro každého z nich definují specifické kompetenční modely zohledňující jejich náplně práce.

### **3.8. Oblasti činností controllingu**

Jak Eschenbach a Siller (2012) uvádí, správně fungující controlling podporuje management podniku jak v operativním, tak i strategickém a normativním řízení. Controlleři se podle autorů podílí na určení vize podniku, plánování strategie, plánují investice i projekty a poskytují zpětnou vazbu a podporu nejen v operativních záležitostech.

Podle Barana (2015) má controller ve své působnosti celý ekonomický informační tok podniku, jako jsou plány, rozpočty, účetnictví a výkaznictví. Úspěšnost controllera tak lze měřit na základě úspěšnosti ostatních složek podniku. Dále autor řadí mezi činnosti controllera například vypracování zpráv, analýz a komentářů k dosaženým výsledkům či poradenství pro všechny úrovně řízení. V neposlední řadě nutno zmínit také průběžné sledování ekonomického, sociálního a politického okolí podniku, mezinárodní situace zejména v ekonomických otázkách a posouzení jejich dopadů na podnik. V následujících podkapitolách jsou hlavní činnosti controllingu popsány blíže.

#### **3.8.1. Plánování**

Vodáček a Vodáčková (2006) uvádí, že plánování je činnost, „*jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů*.“. Plánem se podle autorů rozumí

*„záměr na dosažení účelu (poslání, cílů, úkolů) řízeného procesu nebo činnosti organizační jednotky ve stanoveném čase na požadované úrovni“*. Baran (2015) popisuje podnikové plánování jako: *„sestavení uzavřeného systému číselných plánů, které obsahují formulované cíle podniku, opatření, činnosti a procesy potřebné k dosažení těchto cílů“*. Základem pro plánování je podle autora dostupný potenciál podniku se zohledněním jeho budoucích změn. Klíčovými body pro zadání plánu a jeho plnění jsou jeho cíle, postupy, zdrojové předpoklady jeho dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků.

Autoři (například Baran (2015) či Vollmuth (1998)) řadí mezi hlavní zásady plánování orientaci na budoucnost, orientaci na cíle, tvořivý přístup k tvorbě plánů a v neposlední řadě také důraz na jejich provázanost. Robbins a Coulter (2016) uvádí, že proces plánování zahrnuje stanovení cílů, určení strategií pro jejich dosažení a tvorbu plánů jež integrují a koordinují pracovní aktivity napříč podnikem. Plánování se zaměřuje jak na cíle (čeho má být dosaženo), tak na prostředky a způsoby (jak jich má být dosaženo).

Podle Weihricha a Koontze (1993) by měl každý plán včetně všech podpůrných plánů přispívat naplnění podnikových záměrů a cílů. Podnikové plánování je podle autorů stěžejní, jelikož podle nich vedoucí pracovníci poznají, jaké potřebují budovat organizační vztahy, jaké kvalifikace pracovníků potřebují a jakým směrem je mají vést. Plánování úzce souvisí s kontrolou – kontrolu nelze provádět, neexistuje-li plán, jelikož pak neexistuje způsob, jak vyhodnotit, zda skutečnost odpovídá cílům či nikoliv. Plán by měl zahrnovat dostatečně dlouhé časové období, aby bylo možné během něj splnit závazky stanovené dnešním rozhodnutím. Krátkodobé plány musí být koordinovány s plány dlouhodobými.

Eschenbach a Siller (2012) popisují plánování jako proces zpracování informací, přičemž kvalita výsledných plánů závisí na tom, jak přesná a kompletní data jsou k dispozici. Kvalitu lze posuzovat na základě stupně proveditelnosti, úplnosti, soudržnosti či souladu s jinými plány. Při plánování je pro controllera důležitá spolupráce s managementem (jakožto interním zákazníkem). Controller koordinuje proces tvorby plánu a poskytuje managementu informace potřebné pro plánování. Následně zpracovává obdržené vstupy – kriticky je hodnotí, vytváří ucelený výstup a kontroluje vzájemnou konzistenci dílčích částí plánu, věrohodnost a dosažitelnost. Správně sestavený plán obsahuje určitou míru napětí – cíle jsou dosažitelné, ale ne snadné – a pro jejich dosažení je nutné vynaložení úsilí managementu. Controlling je při plánování zodpovědný také za tvorbu plánovaných rezerv.

### 3.8.2. Kontrola

Vollmuth (1998) uvádí, že plánovací a informační systémy slouží podniku jen tehdy, jsou-li následně využity pro zhodnocení skutečných výsledků. K tomu slouží kontrolní procesy, díky nimž dochází k odhalení odchylek od plánů. Podle Martinovičové a kol. (2019) zahrnuje kontrola procesy měření a hodnocení výsledků a následné korekce činností za účelem jistoty, že bude dosaženo naplnění plánovaných hodnot. Ve stejném duchu definují kontrolu také Weihrich a Koontz (1993), podle nichž je kontrolní činnost zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo zajištěno dosažení cílů a plnění plánů.

Cílem kontroly je podání zprávy o vývoji a naplnění plánu, přijetí nápravných opatření a v neposlední řadě také motivace k plnění stanovených cílů pomocí povědomí, že existují kontrolní procesy (Eschenbach a Siller, 2012). Ve stejném duchu shrnuje Mikovcová (2007) funkce kontroly, jež podle autorky plní funkci informační, analytickou a preventivní.

Zjištěné odchylky od plánů musí být následně analyzovány za účelem odhalení jejich příčin, na základě čehož musí být přijata nápravná opatření. Skutečný vývoj musí mít trvalou zpětnou vazbu a jeho průběh musí být v případě potřeby korigován. Mikovcová (2007) dále dodává, že v dnešním pojetí se kontrola nezaměřuje jen na jevy minulé, tj. na zpětnou vazbu, ale zejména na budoucnost a dopřednou vazbu. Odchylky by měly být odstraňovány předem pomocí včasných korekčních opatření dříve než k nim reálně dojde. V literatuře se lze setkat s různým dělením kontrol, jako příklad lze uvést následující (Vollmuth (1998), Eschenbach a Siller (2012) a Weihrich a Koontz (1993)):

- **Podle objektu kontroly** (kontrola výsledků a kontrola procesů vedoucí k jejich dosažení);
- **Podle okamžiku kontroly** (kontrola dopředná, souběžná, zpětná);
- **Podle frekvence kontroly** (kontrola pravidelná, nárazová).

Eschenbach a Siller (2012) uvádí, že by kontrola měla být v první řadě prováděna jednotlivými pracovníky (sebekontrola) a jejich vedoucími pracovníky. Pro zajištění objektivit je ale zapotřebí externí kontroly – tu zajišťuje vedení nebo controlling. Úkolem controllingu je zvolit vhodné metody, příjemce, zdroje, formu, frekvenci a následně zajistit průběh komplexní koordinované kontroly. Weihrich a Koontz (1993) shrnují proces kontroly ve třech krocích:

- 1) stanovení standardů,
- 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
- 3) korekce odchylek od standardů a plánů.

Eschenbach a Siller (2012) jako poslední krok kontrolního procesu zmiňují propočet očekávání a stanovení cest, jak i přes realizované odchylky dosáhnout stanovených cílů.

Aby byla kontrola efektivní, musí podle Weihricha a Koontze (1993) odhalovat odchylky v kritických bodech, být objektivní, flexibilní, v souladu s organizační kulturou, ekonomická a vést ke kolektivním nápravným opatřením.

### **3.8.3. Poskytování informací / reporting**

Rozhodování při řízení podniku vychází z dostupných informací. Kvalita rozhodnutí tak do značné míry závisí na jejich kvalitě a množství. Autoři (Eschenbach a Siller, 2012) popisují roli controllingu jakožto článek zajišťující, že se potřebné informace dostávají správným lidem včas a ve správné podobě.

K poskytování informací slouží reporting. Jak uvádí Vochozka a Mulač (2012), reporting dnes v nejširším smyslu zahrnuje celý proces od vybudování informační základny a navigačního systému, přes uchování dat, jejich zpracování až po jejich prezentaci uživatelům. Jeho základním úkolem je zajistit kvalitní a aktuální informace, a to jak interní, tak externí.

Informační proces má například podle Eschenbacha a Sillera (2012) několik fází:

- 1) Zjištění informačních potřeb
- 2) Získávání informací
- 3) Analýza a příprava
- 4) Předání zjištěných informací správným vedoucím pracovníkům.

Při plnění informační úlohy se podle autorů (Eschenbach a Siller, 2012) controlleři setkávají s několika problémy, kterými jsou přístup k informacím, dostupnost dat, kvalita dat a jejich aktuálnost. Pro plnění své funkce tak controlleři musí mít přístup k širokému spektru informací týkajících se různých oblastí obchodní činnosti. Zároveň je v zájmu celého podniku, aby datové zdroje byly aktuální a kvalitní.

Mikovcová (2007) dále uvádí, že spolu s vývojem řízení a controllingu samotného se vyvíjí také reporting. Dříve bylo za reporting považováno pouze uchovávání informací. Později se rozšířil o další činnosti, jako jsou zpracování dat a prezentace zjištění uživatelům reportingu. V dnešním pojetí zahrnuje také vybudování informační základny a hodnotícího a navigačního systému.

#### **3.8.4. Inovace**

Inovace může představovat velký podnikatelský tah (např. zavedení nového výrobku nebo opouštění neprofitabilního trhu), ale také jakoukoliv menší změnu (soustavné zlepšování přináší v delším horizontu velké výsledky). Controlling by měl podle autorů Eschenbacha a Sillera (2012) sloužit jako podpora managementu při zavádění inovací – být promotérem i oponentem. Vedle toho by i controlleři měli disponovat určitou úrovní kreativity a sami dávat podněty k inovacím nebo s nimi sami přicházet – např. v podobě nové formy sdělování informací, automatizace controllingových procesů atd.

#### **3.8.5. Sparing**

Pokud controller disponuje dostatečnými informačními a poradenskými schopnostmi, může podle autorů (Eschenbach a Siller, 2012) zaujmout pozici partnera managementu. Controller je pak kontaktní osobou pro vedoucí pracovníky, kteří s ním mohou otevřeně diskutovat svá rozhodnutí a jejich účinky. Controller je zodpovědný za své poradenské služby a vnáší do diskuse odborný nadhled.

#### **3.8.6. Koordinace**

Jak již bylo řečeno dříve, odborní autoři (například Baran (2015), Eschenbach a Siller (2012), Horvath (2002)) se shodují, že jedním z úkolů controllingu je koordinovat systém plánování a kontroly a stejně tak dílčí subsystémy organizace za účelem dosažení podnikových cílů.

Dle Eschenbacha a Sillera (2012) lze v rámci controllingu rozlišovat pět dimenzí koordinace:

- **Věcná koordinace** – koordinace mezi normativním, strategickým a operativním řízením, plánováním a kontrolou. Operativní rozhodnutí nemohou ohrožovat

dosažení strategických cílů a strategické cíle nemohou být v rozporu s firemními hodnotami.

- **Časová koordinace** – především koordinace různých horizontů plánování – krátkodobé podrobné plány by měly být v souladu s hrubými dlouhodobými plány.
- **Horizontální koordinace** – harmonizace strategií, plánů a rozhodnutí mezi vícero odděleními na stejné hierarchické úrovni. Controlling má za úkol koordinovat používané metody pro plánování a kontrolu.
- **Vertikální koordinace** – sjednocení cílů, plánů, rozhodnutí a informací napříč různými úrovněmi – v případě plánování je to např. sjednocení dílčích rozpočtů do jednoho agregovaného celku.
- **Koordinace mezi plánem a skutečností** – zajištění použití stejných metod výpočtu hodnot a konzistence významu jednotlivých hodnot.

Horvath & Partners (2004) uvádí dva různé koordinační úkoly controllingu ve vztahu k plánování a poskytování informací. Jedním z nich je **koordinace zaměřená na strukturu a její rozvoj** za účelem přizpůsobení se podnikovým potřebám. Druhým je pak **koordinace za účelem zajištění každodenního fungování** (průběžná koordinace).

Vedle výše zmíněného controlling musí také koordinovat sám sebe s okolím – v klíčových oblastech by měl zaujmout stejnou metodiku s externími poradci a externími auditory.

### 3.8.7. Komunikace

Aby byl controlling schopen dostát svým úlohám, musí být schopen efektivní komunikace – a to jak uvnitř controllingu, s ostatními články organizace, tak i s třetími stranami. Jak uvádí Vymětal (2008), komunikaci lze dle základního dělení rozlišit mezilidskou komunikaci ústní, písemnou a vizuální. Pro všechny typy komunikace pak platí zásady efektivní komunikace, kterými jsou stručnost, zřetelnost, správnost, úplnost a zdvořilost.

Vymětal (2008) shrnuje komunikační proces v pěti krocích, kterými jsou vznik sdělení, zakódování sdělení, volba komunikačního média, příjem a dekodování sdělení a zpětná vazba. Celý tento proces se následně opakuje.

Aby komunikační proces probíhal hladce, je zapotřebí podle Vymětala (2008) sdělení formulovat správně, stručně a zřetelně, přičemž je nutné zohlednit, kdo je příjemcem.



Následná volba komunikačního média musí vzít v úvahu řadu faktorů, jako jsou náklady, rychlost, přesnost, povaha sdělení, rozsah komunikace, charakter příjemce a v neposlední řadě také význam zpětné vazby. Po zohlednění těchto faktorů se lze správně rozhodnout pro vhodné médium, jímž může být např. dopis, telefonní hovor, zpráva, email, osobní sdělení apod. Přenos sdělení je mnohdy zatížen komunikačním šumem, jež má za následek zkreslení původního sdělení. Komunikační šum lze rozdělit do čtyř základních skupin – fyzický (např. hluk či poruchy telekomunikační sítě), fyziologický (např. porucha zraku či sluchu, ztráta paměti), psychologický (např. předpojatost, uzavřenost či emoce) a sémantický (např. jazyková bariéra nebo používání odborných termínů). Příčiny vzniku šumu je potřeba při komunikaci zohledňovat a snažit se minimalizovat jejich dopad.

Specifickým druhem je komunikace v rámci organizace. Kvalitu komunikace v organizaci ovlivňuje řada faktorů, především lze zmínit (Vymětal, 2008):

- organizace práce;
- odborná a lidská kvalifikace manažerů;
- personální strategie a její realizace;
- pravidelná zpětná vazba v obou směrech;
- postoje manažerů;
- organizační kultura.

Autor dále uvádí, že v případě nefunkční komunikace dochází k demotivaci, frustraci, pasivitě a poklesu produktivity. Příkladem častého organizačního opatření interní komunikace jsou porady, jež jsou svolávány s jasným cílem, jako je například řešení problémů, předávání informací a získání zpětné vazby, předání instrukcí či tvůrčí diskuse. Efektivní délka porady se pohybuje v rozmezí 30-60 minut.

### **3.9. Controlling versus účetnictví**

#### **3.9.1. Druhy účetnictví**

Účelem každého podniku je transformovat hodnotu vstupů na výstupy o vyšší hodnotě – vstupy přeměňuje na výrobky či služby a prodává je svým zákazníkům. Tyto vstupy a výstupy lze měřit v naturálních nebo penězích. Pro zachycení jejich peněžního vyjádření (hodnoty) slouží účetní informace. Podle Popeska (2009) je základní funkcí účetnictví

poskytnout všem zainteresovaným stranám (zájmovým skupinám) spolehlivé informace o výkonnosti podniku. Jedná se o:

- vedení podniku a řídicí zaměstnance, jakožto **interní uživatele účetnictví**;
- okolí podniku (dodavatele, obchodní partnery, konkurenty, zákazníky, investory, ale také vlastníky podniku oddělených od řídicích procesů) jakožto **externí uživatele účetnictví**;
- **státní orgány**, které sledují dodržování zákonů a plnění daňové povinnosti.

Jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2005), pro jednotlivé skupiny uživatelů pak existují odlišná zobrazení účetních dat (účetní subsystemy) – pro interní uživatele je určeno manažerské účetnictví, pro externí uživatele finanční účetnictví a pro státní orgány kontrolující daňové povinnosti je to účetnictví daňové. Rozdílný přístup zájmových skupin k účetním informacím, odlišná časová orientace a odlišný způsob hodnocení vedou k odlišnostem informací v jednotlivých účetních subsystemech.

### **Finanční účetnictví**

V případě finančního účetnictví se preferuje především stabilita vývoje podniku v čase. Investoři chtějí jistotu, že svůj kapitál investovali správně a podnik je schopen se rozvíjet a zhodnocovat kapitál. Podle Fibírové a Šoljakové (2005) je pro předejití zneužití přístupu k informacím vedoucími pracovníky podniku a možné manipulaci s výsledky hospodaření vyžadována standardizace výkaznictví finančního účetnictví (např. standardy *CZ GAAP*, *IFRS 16*, *US GAAP*...). Ty navíc garantují externím uživatelům spolehlivou vypovídající hodnotu výkazů a porovnatelnost v čase i mezi podniky. Jelikož jsou zveřejněné informace finančního účetnictví dostupné také konkurentům, snaží se podniky skrývat hlavní faktory svého podnikatelského úspěchu a informace jsou do jisté míry syntetické. Informace jsou zpravidla poskytována jednou ročně a zaobírají se minulostí a hodnocením vývoje podniku. Na těchto výsledcích závisí vývoj hodnoty podniku, výplata dividend či rozdělení zisku.

### **Daňové účetnictví**

Daňové účetnictví je obdobou finančního účetnictví. Účetní data zobrazuje ve specifické podobě tak, aby byl správně vycíslěn základ daně z příjmu (např. rozlišuje daňově uznatelné

a neuznatelné položky dle platných zákonů, nahrazuje účetní odpisy majetku daňovými apod.) (Čižinská, 2018).

### **Manažerské účetnictví**

Interní uživatelé účetnictví – vedoucí pracovníci – pro změnu vyžadují kritické informace na základě kterých lze analyzovat minulý vývoj, ale také předvídat vývoj budoucí a mít možnost ho ovlivnit. K tomu jsou zapotřebí aktuální informace s minimálním zpožděním. Fibírová a Šoljaková (2005) uvádí, že systematické vyhodnocování odchylek současného vývoje od plánovaných hodnot umožňuje včas nalézt kritická místa, přijímat opatření a aktivně měnit chování podniku. Informace manažerského účetnictví musí zůstat utajené a nesmí k nim mít přístup externí uživatelé – obsahují citlivé podnikové informace a know-how. Jak Král (2018) dále podotýká, obsah a struktura manažerského účetnictví nejsou (na rozdíl od finančního účetnictví) regulovány a liší se tak podnik od podniku.

Manažerské účetnictví má dle Krále (2018) tři fáze:

- 1) Zjištění skutečně vynaložených nákladů a výnosů – nejprve ve vztahu k prodávaným výkonům a následně ve vztahu k procesům či oddělením, která za něj odpovídají.
- 2) Srovnání zjištěného skutečného vývoje s plánovanými hodnotami a následné předání podkladů pro operativní rozhodování. Spolu s bodem 1) tvoří tzv. **nákladové účetnictví**.
- 3) Rozšíření získaných účetních informací o „*what if*“ scénáře (modelace možných variant, které mohou nastat za určitých podmínek). Tyto modelace umožní managementu při rozhodování o budoucím vývoji, kdy ještě nejsou známy základní parametry průběhu (např. vstup na nový trh, kde pouze odhadujeme složení zákazníků a prodejní mix produktů). Tato fáze se nazývá tzv. **účetnictví pro rozhodování**. V tomto případě se neklade důraz na kompletní výčet účetních informací, ale spíše na účelovou selekci informací z finančního, nákladového a daňového účetnictví a informací z okolí podniku, aby byla poskytnuta co nejširší škála informací potřebná pro manažerské rozhodování.

Teprve při kombinaci nákladového účetnictví a účetnictví pro rozhodování hovoříme o účetnictví manažerském (Král, 2018).

### 3.9.2. Vztah controllingu a účetnictví

V české literatuře se podle Šišky (2013) vyskytují tři názorové proudy vysvětlující vztah controllingu a manažerského účetnictví. První směr termíny volně zaměňuje a používá je pro vyjádření jedné a té samé disciplíny. Druhý směr popisuje controlling jakožto pojem označující cílově orientované řízení (management) a manažerské účetnictví vnímá jako nástroj pro získávání informací. Třetí skupina autorů vnímá controlling jako podmožinu manažerského účetnictví.

Ať už je vztah controllingu a manažerského účetnictví vykládán kterýmkoliv ze zmíněných způsobů, panuje shoda, že obojí považuje finanční účetnictví jako primární zdroj informací (například Mareš (2017)). Finanční účetnictví díky svým cílům a prostředkům napomáhá koordinaci celého řídicího procesu. Jak konkretizace strategických plánů, tak i plány a analýzy odchylek na strategické úrovni vychází z rozpočtovaných či na základě skutečných dat zpracovaných výkazů – rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toků (Král, 2018).

### 3.10. Reporting (výkaznictví)

Fibírová a Šoljaková (2010) definují reporting jako „komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení jako celku i jeho základních organizačních jednotek“. Jak uvádí například Žůrková (2007), reporting za pomoci analýzy dat a srovnání skutečných hodnot s plánovanými (nebo historickými) hodnotami umožňuje odhalit odchylky. Ty je následně zapotřebí správně interpretovat vedoucím pracovníkům nesoucím zodpovědnost a napomoci tak jejich lepší informovanosti. Reporting napomáhá k včasnému odhalení vzniklých problémů, zjištění jejich příčin a rychlejšímu přijetí nápravných opatření.

Podle Fibírové a Šoljakové (2010) jsou nepostradatelnou součástí reportingu také stanovená kritéria řízení výkonnosti, tzv. KPI (z angl. *key performance indicators*). Jednotlivé výkazy mohou být sledovány v různých detailech a průřezech – základní je členění podle skupin a druhů výkonů, podle týmů a podle zákaznických skupin. Podnik musí mít vytvořen systém výkaznictví, který by zobrazoval potřebné informace v takových průřezech, které jsou potřebné k naplnění strategických cílů, přičemž ve všech těchto průřezích jsou sledována stejná kritéria. Reporting musí být také doplněn komentáři a zdůvodněním – na základě nich

lze podniknout nápravná opatření a případně výsledky zohlednit také v motivačním systému zaměstnanců.

Uživateli reportingu může být mnoho osob zastávající různé pozice – proto je nezbytnou součástí reportingu také výběr a zpracování informací, jejich formální úprava a následná distribuce. Jak uvádí Fibírová a Šoljaková (2010), každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k informacím, které může svou činností sám ovlivnit. Kompletní informace by měl mít k dispozici pouze vrcholový management. Autorky dělí uživatele do následujících skupin:

- **Externí uživatelé:**
  - Vlastníci podniku a investoři (pokud vlastníci nejsou součástí managementu);
  - Zaměstnanci podniku;
  - Spolupracující podniky;
  - Státní orgány;
  - Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.;
  - Široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity;
- **Interní uživatelé**
  - Vlastníci podniku (pokud vlastníci jsou součástí managementu);
  - Manažeři na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení.

Jak Žůrková (2007) uvádí, forma a struktura reportingu není nikde přesně definována – vždy se přihlíží konkrétním potřebám uživatelů – zpravidla se využívají data seřazena do tabulek či databází. Nemusí obsahovat pouze finanční data – často se lze setkat i s reporty, které vykazují četnost určité události (např. frekvence závozů jednotlivých dodavatelů), počty (např. počty zaměstnanců, vyrobených výrobků), či časové údaje (např. jak dlouho trvala určitá činnost). Aby bylo dosaženo vysoké vypovídající schopnosti reportingu je podle Mikovcové (2007) zapotřebí předem určit potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z hlediska dat a finální výstupy jako doporučení.

Autoři (například Fibírová a Šoljaková (2010) či Žůrková (2007)) dělí reporting na základě různých kritérií. Dělení lze shrnout následovně:

- **Podle uživatelů** – externí a interní reporting
- **Podle pravidelnosti** – standardní a mimořádný

Veškeré potřebné informace musí být připraveny s vysokou přesností, vhodně agregované, ve správný čas na správném místě a při zachování minimální struktury. Minimální struktura musí být podle Eschenbacha (2004) orientovaná na cíl, činnosti a problémová místa. Podle Vochozky a Mulače (2012) by měl být reporting navíc objektivní, ověřitelný a srozumitelný, stručný a adresný, včasný a ve vhodně zvolené struktuře a míře detailu. Písemná zpráva by měla být následována prezentací.

Proces reportingu popisují například Žůrková (2004) a Eschenbach (2004). Autoři se obecně na průběhu procesu shodují, Eschenbach navíc zmiňuje jako poslední krok přijetí nápravných opatření, přičemž controlling je zodpovědný za kontrolu jejich provádění. Celý proces se následně opakuje. Reportingový proces tak lze shrnout následovně:

- 1) **Sběr** relevantních dat
- 2) **Transformace** do vhodných databází
- 3) **Vytváření reportů** dle informačních potřeb uživatelů
- 4) **Distribuce** reportů a jejich **prezentace**
- 5) Přijetí nápravných **opatření**

Mikovcová (2007) uvádí jako slabou stránku controllingu fakt, že mnohdy podniky zpracovávají velké množství reportů pouze proto, že existuje povinnost tyto reporty vytvářet – často se tak děje z důvodu setrvačnosti. S měnícími se potřebami jsou nové typy reportingu přidávány, nepotřebné se ale stále zpracovávají dál.

Reporting tedy slouží k poskytování informací o plnění plánu a příčinách vzniklých odchylek. V návaznosti na zjištění jejich analýzy musí následovat přijetí nápravných opatření a jejich následná kontrola. Aby byl reporting efektivní, musí být zejména objektivní, srozumitelný, správný, včasný a adresován relevantním pracovníkům v přiměřeném rozsahu.

### **3.11. Plánování a tvorba rozpočtu**

Jelikož oblast plánování a rozpočtování není na rozdíl od jiných procesů souvisejících s účetnictvím a financemi legislativně upravena, lze se setkat s různými definicemi těchto pojmů a jejich použití není jednotné. Cambridgeský slovník uvádí definici pojmu:

- plán (*plan*) jako „*soubor rozhodnutí, jak něčeho v budoucnosti dosáhnout*“;
- rozpočet (*budget*) jako „*plán ukazující, kolik peněz osoba nebo organizace vydělá a kolik peněz budou potřebovat nebo schopni utratit*“.

Jak shrnuje Král (2018), v anglosaské oblasti je tedy pojem plánování (*planning*) chápán jako obecný proces formulování cílů a cest k jejich dosahování bez významného rozlišení subjektu či hierarchické úrovně řízení – termín plán (*plan*) je pak formalizovaným výstupem tohoto procesu vyjadřující věcně stanovené cíle a prostředky k jejich dosažení. Rozpočtování (*budgeting*) je chápáno jako formulování hodnotově vyjádřených cílů, výstupy tohoto procesu jsou rozpočty (*budgets*).

Slovník spisovné češtiny definuje pojem:

- plán jako „*předem stanovený rozvrh něčeho, co má být prováděno*“;
- rozpočet jako „*rozvržení, příprava předpokládaných nákladů a příjmů*“.

Podle Krále (2018) je vnímání těchto pojmů v českých podmínkách bližší německému pojetí, které definuje pojmy následovně:

- plán (*der Plan*) jako „*souhrnné označení pro systém stanovení cílových veličin za podnik jako celek*“;
- rozpočet (*der Anschlag* či *der Voranschlag*) jako „*označení pro stanovení hodnotově vyjádřených úkolů vnitropodnikovým útvarům a pro dílčí podnikové činnosti*“.

Weihrich a Koontz (1993) dělí plány například na smysl a poslání, úkoly a cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty. Z tohoto dělení je patrné, že rozpočet je specifickým druhem plánu. Rozpočet autoři definují jako „*numericke stanovení očekávaných výsledků*“, přičemž může být vyjádřen ve finančních jednotkách, jednotkách produkce či jakékoliv jiné měřitelné veličině. Jeho význam pro podnik spočívá v tom, že předem stanovuje očekávané příjmy a výdaje, peněžní toky, kapitálové výdaje či využití strojů a pracovníků. Fibírová a Šoljaková (2005) uvádí jako hlavní úkol rozpočtu kvantifikovat vývoj hodnotových veličin v peněžním vyjádření pro stanovené období, pro stanovený objem a strukturu činnosti, pro podnik jako celek i pro hierarchicky nižší úroveň řízení při předpokládaných změnách podmínek v procesu tvorby a prodeje výkonů.

Podle Eschenbacha a Sillera (2012) je plán výstupem procesu plánování – ten vyjadřuje plánovaná opatření zhodnocena v množství a peněžních jednotkách za jednotlivá oddělení podniku. Při tvorbě celopodnikového plánu musí dojít k vzájemné shodě a sladění dílčích plánů jednotlivých oddělení. Ty jsou často protichůdné a v průběhu schvalovacího procesu dochází k jejich konfliktům – controlling zde plní svou koordinační funkci. Výsledkem plánování a schvalovacího procesu je podle autorů rozpočet vyjadřující jakého výsledku podnik chce dosáhnout – cíle jsou ambiciózní, nikoliv však nedosažitelné – a plnění je následně kontrolováno v pravidelných intervalech. Rozpočet, který agreguje schválené dílčí rozpočty do jednoho se nazývá pojmem **hlavní podnikový rozpočet** (nebo anglickým termínem *master budget*). Teno rozpočet je specifickým druhem plánu, který obsahuje plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaný výkaz peněžních toků a plánovanou bilanci. Jednotlivé výkazy jsou přiblíženy níže:

- **Plánovaný výkaz zisku a ztrát** (*P&L statement*) – ukazuje, jak se na základě plánovaného zisku po zdanění má změnit čisté jmění podniku.
- **Plánovaný výkaz peněžních toků** (*cash-flow statement*) – ukazuje plánovanou změnu likvidních prostředků na základě plánovaného výkazu zisku a ztrát. Ten je založen na časově rozlišených nákladech a výnosech, jež se zpravidla časově liší od jejich provedení (od času reálné platby) a pro výpočet peněžních toků je potřeba provést transformaci.
- **Plánovaná bilance** (*balance sheet*) – ukazuje plánované změny ve struktuře majetku a kapitálu a navazuje na výše zmíněné dílčí výkazy rozpočtu.

Podle Fibírové a Šoljakové (2005) je pro sestavení kvalitního rozpočtu zásadní zavedení vhodných postupů. Sestavením rozpočtu jsou pověřeni pracovníci controllingu, kteří pomáhají odpovědným řídicím pracovníkům při sestavování jejich rozpočtů. Na úrovni vrcholového řízení podniku bývá vytvořen výbor pro sestavení rozpočtu skládající se z vrcholových výkonných pracovníků zastupujících jednotlivé oblasti podniku (finanční, personální, obchodní atd.) jejichž úkolem je zajistit, že budou rozpočty reálné a dostatečně koordinované. Koordinací je pověřen zpravidla vedoucí controllingu, který koordinuje tvorbu rozpočtů středisek a následně agregování do celopodnikového rozpočtu. Controlleři spolupracují s vedoucími pracovníky při přípravě rozpočtů středisek, aplikují stanovené postupy a metody sestavování rozpočtu, poskytují potřebné informace pro plánování (např. účetní informace o minulém vývoji) apod. Nesou zodpovědnost za včasné sestavení



rozpočtu. Neurčují ale obsah rozpočtu – poskytují pouze poradenství a administrativní služby. Controlleři zpracovávají metodické postupy, které popisují nejen postup sestavení rozpočtu, ale také hlavní informační zdroje a časový harmonogram.

### 3.11.1. Funkce rozpočtování

Jak již bylo zmíněno výše, do procesu tvorby rozpočtu jsou zahrnutí vedoucí pracovníci napříč organizací, navíc je rozpočet sestavován jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni jednotlivých úseků či středisek. Jeho plnění je následně kontrolováno v pravidelných intervalech. Z těchto skutečností vyvozují autoři (například Eschenbach a Siller (2012), Fibírová a Šoljaková (2005), Král (2018) či Popesko a Papadaki (2016)) funkce rozpočtu, které lze shrnout následovně:

- **Časový rozpis** – udává jak má být dosahováno dílčích cílů v čase;
- **Komunikační funkce** – zodpovědní pracovníci jsou seznámeni s cíli, kterých mají dosáhnout;
- **Koordinační funkce** – plněním svého dílčího plánu každé oddělení přispívá k dosahování celofiremních cílů;
- **Motivační funkce** – vedoucí pracovníci participují při tvorbě rozpočtu a vnáší své odborné názory a odhady, rozpočty jsou dosažitelné, ale ambiciózní a plnění vyžaduje vynaložení úsilí;
- **Kontrolní funkce** – každý rozpočet je kontrolovatelný z hlediska dosahování hodnot a dodržování plánovaných opatření, zároveň slouží k měření výkonnosti.

Král (2018) zdůrazňuje, že cílem plánů by nemělo být stanovení kritérií, která musí být za každou cenu splněna, ani stanovení konkrétních úkolů, nýbrž zefektivnit rozhodovací proces omezením neurčitosti. Toho lze dosáhnout prostřednictvím analýz budoucího vývoje a možných komplikací, zhodnocení variant řešení a podporou variant, které dlouhodobě optimalizují výkonnost firmy.

### 3.11.2. Formy průběhu rozpočtování

Autoři (například Eschenbach a Siller (2012) či Mikovcová (2007)) definují tři základní formy průběhu rozpočtování:

- a) **Top-down** – rozpočet je sestavován tzv. „shora dolů“ na základě pokynů/cílů stanovených nejvyšším vedením. Použití této formy je smysluplné při tvorbě rozpočtu menších či středních podniků.
- b) **Bottom-up** – pracovníci zodpovědní za sestavování rozpočtu určují cíle za svou oblast (např. oddělení, nákladová střediska, investiční střediska...), které se následně zahrnou do celkového rozpočtu podniku. Tato forma je náročná časově i komunikačně.
- c) **Top-down-bottom-up** – tzv. *obousměrné plánování* je kombinací výše zmíněných forem. Vedení podniku stanoví celopodnikové cíle a dílčí rámcové cíle pro jednotlivé útvary. Pracovníci zodpovědní za tvorbu rozpočtů jednotlivých útvarů pak rámcové cíle rozpracují do rozpočtů, které jsou následně poslány „nahoru“ vedení společnosti. Vedení pak může požadovat přepracování návrhů až do chvíle, než bude předložen kvalitní realistický rozpočet.

V praxi je v případě větších podniků používána zpravidla forma obousměrného plánování. Je to zdlouhavý a časově náročný proces vedoucí k celopodnikovému rozpočtu. To je v ideálním případě kompenzováno kvalitou rozpočtu a motivací vedoucích dílčích útvarů plánovaných výsledků dosahovat.

### 3.11.3. Rozpočtové období/horizont

Eschenbach a Siller (2012) uvádí, že pokud odpovídá hospodářský rok kalendářnímu, začíná plánovací proces ve větších podnicích zpravidla po období letních dovolených. Období tvorby rozpočtu končí přijetím finálního rozpočtu dozorčími orgány (dle vnitřního řádu organizace), k čemuž dochází zpravidla v listopadu či nejpozději prosinci. Rozpočty jsou sestavovány pro období jednoho hospodářského roku. Celoroční rozpočet je rozdělen do menších časových úseků – čtvrtletí nebo ideálně měsíců. Pro některé oblasti (např. oblast financí) může být vyžadován například týdenní detail.

### 3.11.4. Metody sestavování rozpočtu

Mezi hlavní metody sestavování rozpočtu, jak uvádí například Synek a Kislingerová (2010), patří zejména:

- Sestavení rozpočtu na základě skutečnosti v minulém období;

- Stanovení rozpočtu s použitím matematických a statistických modelací (např. lineární regrese);
- Stanovení rozpočtu pomocí normativu nákladů;
- Stanovení rozpočtu na základě empiricky zjišťovaných koeficientů změny výše nákladů při dané změně výše výkonu (tržeb);
- Stanovení nákladů v rozpočtu jako limitu;
- Stanovení výše nákladů v rozpočtu při nulovém základu (zero based budgeting);
- Kombinace výše uvedeného.

### **3.11.5. Tradiční proces tvorby rozpočtu**

Autoři zabývající se procesem tvorby rozpočtu se shodují na průběhu jeho tvorby, rozchází se ale v názorech, kde celý proces končí. Například Fibírová a Šoljaková (2005) uvádějí jako poslední krok finální schválení rozpočtu. Oproti tomu Král (2018) zahrnuje do procesu rozpočtu i samotné provádění a kontrolu vzniklých odchylek včetně jejich nápravy. Nejdetailněji popisují proces Eschenbach a Siller (2012), kteří do procesu zahrnují i následnou úpravu rozpočtu na základě dosavadního průběhu plnění. Proces podle Eschenbacha a Sillera (2012) shrnují následující kroky:

- 1) Příprava
- 2) Schválení cíle
- 3) Rozpočtování
- 4) Schválení rozpočtu
- 5) Provádění
- 6) Porovnání plánu a skutečnosti
- 7) Analýza odchylek
- 8) Nápravná opatření
- 9) Propočet očekávání
- 10) Revize rozpočtu

## 3.12. Hlavní controllingové analýzy

### 3.12.1. Analýza odchylek

Analýza odchylek je jednou z fází kontroly. Celý kontrolní proces, který je důležitým prvkem řízení podniku a jedním z hlavních úkolů controllingu, lze shrnout ve čtyřech krocích (Freiberg, 1996):

- 1) Sestavení kontrolních veličin
- 2) Zjištění odchylek
- 3) Analýza odchylek
- 4) Komunikace odchylek

Jak Freiberg (1996) dále uvádí, při sestavování kontrolních veličin se často využívá tzv. pyramidální strukturalizace, kdy se souhrnné veličiny postupně rozkládají do nižších úrovní. Toto uspořádání umožňuje sledovat současně jak souhrnné odchylky na agregované úrovni, tak i dílčí odchylky na nižších úrovních a vztahy mezi nimi. Cílem jejich analýzy je zjistit příčiny jejich vzniku – samotné zjištění odchylek nepřináší velkou hodnotu pro řízení a rozhodovací proces (Eschenbach, 2004). Cílem jejich analýzy je zjistit příčiny jejich vzniku. Podle Fibírové a Šoljakové (2005) vznikají odchylky buď z důvodu odlišného vývoje na straně vstupů (nákladů) nebo na straně výstupů (výnosů) – rozlišujeme proto nákladové a výnosové odchylky. Autorky dále definují tři základní druhy těchto odchylek, které lze kvantifikovat a analyzovat z pohledu příčiny:

- **Kvantitativní odchylky** – např. změna v objemu výkonů, změna v množství spotřebovaného materiálu či práce;
- **Kvalitativní odchylky** – např. ceny materiálu, mzdy, ceny finálních výrobků;
- **Odchylky struktury** – změny ve struktuře výkonů nebo zdrojů (např. jiný sortimentní mix).

Odchylky skutečných hodnot od plánovaných lze vyjádřit v absolutním vyjádření jako rozdíl mezi skutečností a plánem nebo v relativním vyjádření jako procentní podíl odchylky z plánované hodnoty. Při analýze odchylek je důležité soustředit se pouze na odchylky, které jsou významné pro finanční stabilitu podniku. Například Freiberg (1996) zmiňuje, že v praxi se hojně využívá stanovení tolerančních pásem odchylek a teprve při jejich překročení je

odchylka zahrnuta do analýzy. Toleranční pásmo ale nelze nastavit ve stejné výši pro všechny kontrolní veličiny – např. i menší procentní odchylky tržeb mohou mít velký dopad na finanční výsledek, zatímco v případě menších nákladových položek mohou být i větší procentní odchylky v absolutní hodnotě nevýznamné. Velikost odchylek je navíc ovlivněna kvalitou plánování. Analýza odchylek může být prováděna v různých úrovních detailu – od analýzy jednotlivých transakcí, až po celopodnikovou úroveň. Podle Fibírové a Šoljakové (2010) záleží zvolená úroveň podrobnosti vždy na tom, pro koho je analýza určena. Odchylky lze také analyzovat z hlediska odpovědnosti za jejich vznik.

Lazar (2012) formuluje univerzální vzorce pro kvantitativní a kvalitativní odchylky, které lze použít jak pro náklady (např. materiálových či mzdových odchylek), tak pro výnosy či tržby:

- **Množstevní odchylka** (kvantitativní, způsobená rozdílem ve spotřebovaném, resp. prodaném, množství):

$$\text{Množstevní odchylka} = (\text{skutečné} - \text{plán. množství}) * \text{plán. cena} \quad (1)$$

- **Cenová odchylka** (kvalitativní, způsobená odchylkou od plánované ceny):

$$\text{Cenová odchylka} = (\text{skutečná} - \text{plán. cena}) * \text{skutečné množství} \quad (2)$$

Eschenbach (2004) navíc formuluje následující:

- **Odchylka výrobního mixu:**

$$\begin{aligned} \text{Odchylka mixu} &= \text{skut. množství plán. sortimentu} * \text{plán. cena} \\ &- \text{skut. množství realizovaného sortimentu} * \text{plán. cena} \end{aligned} \quad (3)$$

- **Odchylka vytížení** (ukazují podíl fixních nákladů připadající na nevytížené kapacity – tzv. *prázdné náklady*):

$$\text{Odchylka vytížení} = \text{přepočtené plán. náklady}^1 - \text{zúčtované náklady} \quad (4)$$

---

<sup>1</sup> Přepočtené plánované náklady znamenají reálné plánované náklady při skutečném vytížení.

- **Odchylka zaměstnanosti:**

$$\begin{aligned} \text{Odchylka zaměstnanosti} &= \text{fixní náklady} \\ &+ (\text{var. náklady} * \text{míra skut. vytížení}) \\ &- (\text{plán. celkové náklady} * \text{míra skut. vytížení}) \end{aligned} \quad (5)$$

- **Odchyly hospodárnosti** (vznikají u větší spotřeby nebo u menší spotřeby výrobních faktorů ve skutečném vytížení v porovnání se spotřebou, která by byla plánována pro současné vytížení (tzn. v porovnání s přepočtenými náklady)):

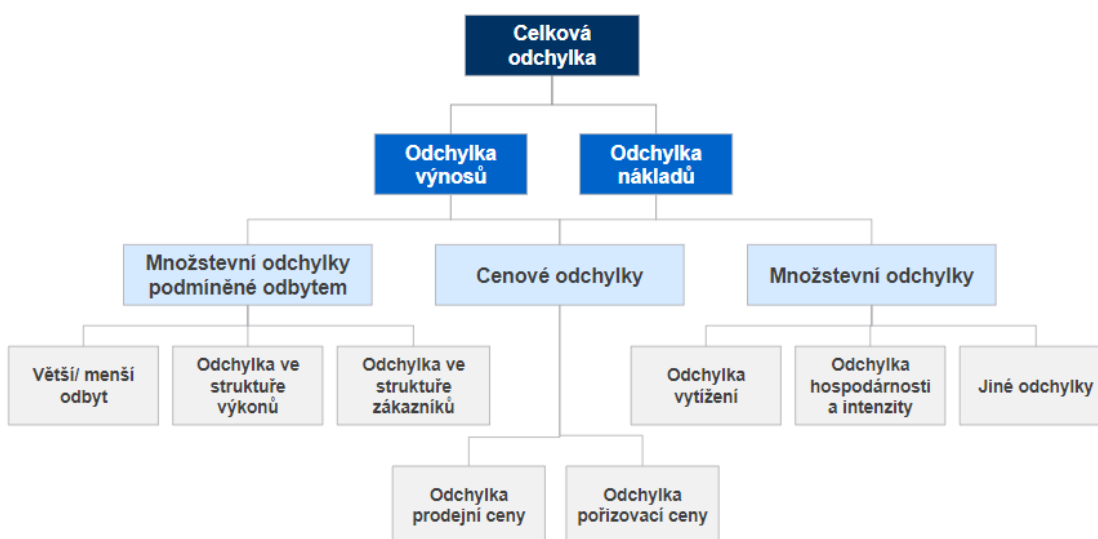
$$\begin{aligned} \text{Odchylka hospodárnosti} &= \text{skut. množství} * \text{plán. cena} \\ &- \text{přepočtené plán. náklady} \end{aligned} \quad (6)$$

- **Odchyly intenzity** (vznikají v případě, kdy se při současném vytížení vykoná méně, než je plánováno – signalizují rozdíl v produktivitě oproti plánu):

$$\begin{aligned} \text{Odchylka intenzity} &= \text{ideální plán. náklady při skutečném vytížení} \\ &- \text{ideální plán. náklady při skutečném výkonu} \end{aligned} \quad (7)$$

Tyto odchylky uspořádané hierarchicky v pyramidálním vyjádření podle Eschenbacha (2004) zobrazuje diagram 3.12-1 níže.

Obr. 3.12-1 Pyramidální uspořádání odchylek



Zdroj: Eschenbach (2004), vlastní zpracování

### 3.12.2. Analýza ABC

Analýza ABC je známá také pod pojmem *pravidlo 80/20* a využívá princip Paretova pravidla. Například Eschenbach a Siller (2012) uvádějí, že se jedná o obecně použitelný postup, pomocí kterého lze odlišit důležité od méně důležitého. Použití ji lze na oblasti od prioritizace při plnění úkolů, přes určení, kterým činnostem je potřeba věnovat nejvíce času až po řízení zásob či klasifikaci produktů. Podle Vollmutha (2004) má tato analýza pro controlling mimořádný význam, jelikož umožňuje cílené a hospodárné postupy.

Klasifikace podle důležitosti spočívá v rozdělení objektů (činností, úkolů, produktů...) do skupin A, B a C na základě zvoleného kritéria – tím může být např. objem obrátu jednotlivých produktů, objem zakázek jednotlivých zákazníků, spotřeba zásob, čas potřebný ke splnění úkolu, důležitost činnosti podle významu pro celkový proces atd. Princip třídění do skupin shrnují Eschenbach a Siller (2012) následovně:

- **A-objekty** – Malé množství objektů (cca 20 %) má velký podíl na celkové hodnotě objektů (cca 80 %).
- **B-objekty** – Větší množství objektů (cca 30 %) má relativně malý podíl na celkové hodnotě objektů (cca 15 %).
- **C-objekty** – Velké množství objektů (cca 50 %) má malý či zanedbatelný podíl na celkové hodnotě objektů (cca 5 %).

Výsledkem této analýzy jsou pak přímo použitelné pokyny a umožňuje prioritizaci a soustředění dostupných zdrojů (časových, finančních, materiálních) na činnosti či objekty, které jsou důležité z hlediska jejich významu na celkovém výsledku. Příkladem mohou být např. prioritní položky při tvorbě rozpočtu – tržby, které by se z hlediska svého významu na celkovém výsledku řadily do skupiny A, se musí plánovat pečlivě, zatímco např. nákladovou položkou kancelářský spotřební materiál, která se z hlediska svého podílu řadí do skupiny C, se nemusí pracovník zabírat tak pečlivě, jelikož její vliv na výsledek je velmi malý.

#### Využití ABC v časovém managementu

Jak uvádí Vollmuth (2004), řídicí pracovníci čelí neustálému časovému tlaku. Proto je potřeba s časem rozumně nakládat a úkoly prioritizovat. ABC analýza je užitečným

prostředkem při řízení času. Na základě rozřazení úkolů do skupin lze aplikovat následující doporučené pořadí plnění úkolů (Eschenbach a Siller (2012), Vollmuth (2004)):

- **A-úkoly** – vysoce prioritní, naléhavé či časově velmi náročné – musí být plněny ihned, zpravidla nelze delegovat;
- **B-úkoly** – méně důležité, méně naléhavé či úkoly méně časově náročné – mají vyřízení pevně termínované, lze delegovat na kompetentní spolupracovníky;
- **C-úkoly** – nedůležité nebo časově nenáročné – vhodné pro delegování či schematické zpracování.

Podle Vollmutha (2004) by si měl pracovník plánovat maximálně 60 % svého času a zhruba 20 % času ponechat na plnění případných neočekávaných úkolů včetně telefonátů. Zbylý čas pak slouží na kreativní práci.

### **Využití ABC v řízení zásob**

Tato analýza našla své vysoké postavení také při řízení zásob. Jelikož není procesně možné věnovat stejně vysokou pozornost všem položkám zásob, je cílem této metody nastavit procesy, které věnují zvýšenou pozornost několika málo prioritním položkám, které jsou významné z hlediska objemu. Jak Heizer a kol. (2017) uvádí, pro klasifikaci do skupin je potřeba zjistit roční poptávku po této zásobě (a tedy předpokládaný roční obrat ve skladové hodnotě). Na základě toho kritéria lze zařadit do skupiny A zhruba 15 % položek, které tvoří 70–80 % roční hodnoty zásob. Do skupiny B patří zhruba dalších 30 % položek, které co do objemu tvoří cca 15–20 % roční hodnoty zásob. Zbývá skupina cca 55 % skladových položek, jejichž roční hodnota tvoří pouze 5 % hodnoty zásob. Skladová hodnota však nemusí být jediným kritériem – rozřazení do skupin mohou ovlivnit např. problémy s dodávkami některých položek, problémy s kvalitou či vysoké skladovací náklady. K těmto specifikům je nutno přihlížet a identifikované problematické položky přearadit např. do více sledované skupiny A.

Při řízení zásob lze využít také tzv. XYZ analýzu, která je obdobou ABC, pouze s využitím kritéria obrátkovosti. Obrátkovost ovlivňuje, jak spolehlivě lze předpovídat potřebu jednotlivých položek (Tomek a Vávrová, 2007). Jak autoři (Tomek a Vávrová, 2007) dále uvádí, položky X jsou produkty se stálou spotřebou, mají vysokou obrátkovost a jsou snadno předvídatelné. Položky Y mají proměnlivou spotřebu, charakteristické jsou pro ně např.



sezónní výkyvy nebo u nich lze zaznamenat trend růstu či poklesu. Položky Z jsou nízkoobrátkové a jejich spotřeba je pouze občasná. Plánování těchto položek je bezvýznamné a bývají objednávány až v případě potřeby.

Kombinací analýzy ABC a XYZ lze vytvořit matici, kde jsou produkty rozřizeny jak na základě hodnoty, tak na základě obrátkovosti. Díky tomu lze rozhodnout o využití vhodných logistických technologií a procesů.

### 3.12.3. Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu (Break–even analysis) je vhodným metodickým nástrojem pro řízení zisku. Pomocí této analýzy lze stanovit minimální rozsah činnosti, který je nezbytný pro úhradu celkových nákladů (případně potřebný pro dosažení určité úrovně zisku). Jak například Fibírová a Šoljaková (2005) uvádějí, k jejímu výpočtu je zapotřebí členění nákladů na fixní a variabilní, jelikož jejich návratnost (úhrada) prostřednictvím dosažených výkonů je odlišná. Variabilní náklady výkonu ( $v$ ) vznikají výkonem konkrétní činnosti a měly by být uhrazeny z prodeje každého jednotlivého prodaného výkonu ( $c$ ). Oproti tomu fixní náklady ( $FN$ ) nejsou ovlivněny úrovní výkonu – jejich vynaložená výše za určité období je fixní a prodej výkonů na jejich úhradu pouze přispívá. Rozdíl mezi cenou výkonu a jeho variabilními náklady se nazývá marže výkonu ( $m$ ), jinými slovy také příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Právě marže je důležitým kritériem pro hodnocení výkonů a jejich struktury. Celková marže ( $CM$ ) je součtem marží všech prodaných výkonů za určité období a zvyšuje se v závislosti na objemu výkonů ( $Q$ ). Nejprve se s ní uhradí fixní náklady, poté vzniká zisk.

Bod zvratu lze vypočítat podle následujících vzorců (Fibírová a Šoljaková, 2005):

- a) Bod zvratu zajišťující **úplnou úhradu nákladů** (a tedy nulový zisk):

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{c-v} \quad (8)$$

kde  $Q_{BZ}$  vyjadřuje objem výkonu (např. počet prodaných kusů konkrétního výrobku),  $FN$  vyjadřují fixní náklady,  $c$  je výnos z prodeje (tj. prodejní cena za jeden kus daného výrobku) a  $v$  vyjadřují variabilní náklady vznikající činností (variabilní náklady na jeden kus výrobku).

b) Bod zvratu zajišťující **požadovanou úroveň zisku**:

$$Q_{BZ} = \frac{FN+Z}{c-v} \quad (9)$$

kde  $Q_{BZ}$  vyjadřuje objem výkonu (např. počet prodaných kusů konkrétního výrobku),  $FN$  vyjadřují fixní náklady,  $Z$  je požadovaná výše zisku,  $c$  je výnos z prodeje (tj. prodejní cena za jeden kus daného výrobku) a  $v$  vyjadřují variabilní náklady vznikající činností (variabilní náklady na jeden kus výrobku).

Vollmuth (2004) uvádí, že analýzu bodu zvratu je vhodné využít např. pro stanovení cílového zisku, určení stupně pracovního nasazení, určení objemu produkce jednotlivých produktů, kontrole cenové politiky či pro investiční rozhodnutí.

#### 3.12.4. Provozní páka

Jelikož existují fixní náklady, není zachována proporce mezi změnou objemu produkce a změnou provozního zisku – tzn. vzroste-li objem výkonu o 10 % (prodej se zvýší o 10 % při stejných prodejních cenách), může se provozní zisk změnit o více než 10 %, nebo také o méně než 10 %. Tento jev se nazývá provozní páka. V případě vysokého podílu fixních nákladů způsobí i malá změna tržeb velkou změnu provozního zisku. Při růstu tržeb se rychle zvyšuje zisk, v opačném případě při poklesu tržeb ale naopak rychle vzniká ztráta – vysoký stupeň provozní páky tak zvyšuje podnikatelské riziko. Stupeň provozní páky lze vypočítat podle následujícího vzorce (Čížinská, 2018):

$$\text{Stupeň provozní páky} = \frac{\frac{PZ_1 - PZ_0}{PZ_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}} \quad (10)$$

kde  $PZ_1$  je provozní výsledek po změně tržeb,  $PZ_0$  je provozní výsledek před změnou tržeb,  $T_1$  je výše tržeb po změně ojevnu produkce a  $T_0$  výše tržeb před změnou objemu produkce.

#### 3.12.5. Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je metoda, která se zaměřuje na to, jak se bude měnit výsledek určitého modelu (např. rozpočtovaného výsledku), budou-li se měnit jeho vstupy/proměnné (např. rozpočtovaná výše tržeb). V případě, kdy je zisk stanovený nikoliv v absolutní výši, ale v určitém rozmezí (např. v rozmezí mezi optimistickou a pesimistickou variantou rozpočtu),

lze pomocí citlivostní analýzy určit, o kolik se mohou jednotlivé proměnné změnit, aby bylo dosaženo požadovaného zisku (Král, 2018).

Základní variantou analýzy citlivosti je tzv. jednofaktorová či statická varianta, která je postavena na zjednodušeném předpokladu, že pokles zisku způsobí vždy jen jeden z faktorů. Citlivost pak lze určit jako maximální % změnu hodnoty, která může nastat, aby bylo dosaženo stanovené minimální hodnoty zisku (Král, 2018). To lze ukázat na příkladu, o kolik se může snížit prodané množství při zachování stejné ceny a nákladů, aby bylo dosaženo minimálního zisku:

$$SQ = \frac{Q_{max} - Q_{min}}{Q_{max}} * 100 \quad (11)$$

kde SQ vyjadřuje procentní sensitivitu množství,  $Q_{max}$  vyjadřuje množství potřebné pro dosažení stanovené maximální úrovně zisku (optimistický scénář) a  $Q_{min}$  vyjadřuje množství potřebné pro dosažení minimální hodnoty zisku (pesimistický scénář).

Přestože je tento způsob v praxi často používaný, je důležité pamatovat, že tato metoda je vhodná pouze v případě vzájemně nezávislých faktorů. V tržních podmínkách se ale faktory vzájemně ovlivňují (např. cena a objem prodeje). Pro zachycení těchto závislostí je nutné využití dynamické analýzy citlivosti (Král, 2018). Jelikož jsou dnes v podnicích využívány hojně informační technologie, mají controlleri k dispozici velké množství nástrojů, pomocí kterých lze vypočítat i komplexní varianty citlivostní analýzy.

### 3.12.6. Vybrané ukazatele finanční analýzy

Jak uvádí například Pitra (2001), podnik využívá své zdroje pro plnění své podnikatelské činnosti (uspokojování poptávky zákazníků nabízenými produkty). Tržby z prodeje zboží, výrobků či služeb jsou pak zdrojem výnosů. Aby mohl podnik fungovat, musí nejprve investovat do nabízených produktů a aktiv potřebných pro vykonávání činnosti. Jedním z rámců pro zhodnocení podnikatelské výkonnosti podniku je (mimo jiné) hospodaření podniku. Zhodnocení hospodaření lze provést na základě výsledků ukazatelů finanční analýzy. Autor řadí mezi základní oblasti hodnocení úroveň ziskovosti (jež vyjadřuje schopnost podniku orientovat se na aktuální potřeby zákazníků), úroveň likvidity (která ilustruje schopnost podniku dostát svým závazkům) a hodnotu podniku (vyjadřující schopnost podniku zhodnotit investovaný kapitál). Pro zhodnocení vývoje hospodářské

výkonnosti v čase jsou podle Růčkové (2021) vhodné poměrové ukazatele. Ty vyjadřují velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Hlavním zdrojem dat pro jejich výpočet je rozvaha, výsledovka a výkaz cashflow. Základními oblastmi, jimiž se analýza pomocí poměrových ukazatelů zabývá jsou podle Dluhošové a spoluautorů (2021) stabilita a zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability (ziskovosti) měří podle Růčkové (2021) schopnost podniku vytvářet nové zdroje a zhodnocovat investovaný kapitál. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti podnikatelské činnosti. Ukazatel by měl mít rostoucí trend – v rostoucí ekonomice se předpokládá zlepšující se efektivnost podniku. Naopak v krizi lze očekávat jeho pokles, který je v souladu s poklesem ekonomiky či odvětví.

**Rentabilita aktiv (ROA)** (anglicky *return on assets*) vyjadřuje výsledek hospodářské činnosti bez ohledu na původ kapitálu – tzv. produkční sílu. Tento ukazatel umožňuje srovnání různých časových období, s různou mírou zdanění i podniků s různou mírou zadlužení. Ukazatel lze vypočítat podle vzorce (Martinovičová a kol., 2019):

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{bilanční suma aktiv netto}} \quad (12)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** (anglicky *return on equity*) vyjadřuje podle Růčkové (2021) ziskovost podnikového kapitálu z pohledu vlastníků a umožňuje zjistit, zda je investovaný kapitál zhodnocován s intenzitou odpovídající rizikovosti. Růst ukazatele může znamenat zvýšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu či pokles podílu vlastního kapitálu. Ukazatel lze vypočítat následovně (Růčková, 2021):

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** (anglicky *return on sales*) poměřuje podle Dluhošové a spoluautorů (2021) dosažený výsledek hospodaření s výší tržeb podniku, tj. vyjadřuje ziskovost tržeb. Tento ukazatel je vhodné využívat zejména pro srovnání v časové řadě nebo mezi podniky. Pro výpočet lze využít vzorec (Dluhošová a kol., 2021):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (14)$$

**Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROIC)** (anglicky *return on invested capital*) vyjadřuje ziskovost podniku z pohledu dlouhodobých investorů. Umožňuje měřit ziskovost investovaného kapitálu bez ohledu na vlastnickou strukturu. Ukazatel lze vypočítat následovně (Martinovičová a kol., 2019):

$$ROIC = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění} + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - \text{sazba daně z příjmu})}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} \quad (15)$$

### **Ukazatele likvidity**

Jak uvádí Růčková (2021), likvidita „vyjadřuje schopnost dané majetkové složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní prostředky“. Likvidita podniku pak vyjadřuje podle autorky jeho schopnost hradit včas své závazky. Nedostatečná likvidita vede k nemožnosti využít přicházejících ziskových příležitostí či v horším případě neschopnost platit běžné závazky, což může vést až k bankrotu. Přebytná likvidita oproti tomu znamená neschopnost managementu ukládat prostředky ve výnosnějších druzích aktiv, než jsou oběživa, jež samy o sobě nepřinášejí zhodnocení.

**Běžná likvidita (CR)** (anglicky *current ratio*) je podíl krátkodobého majetku podniku a jeho krátkodobých závazků. Podle Martinovičové a spoluautorů (2019) se doporučovaná hodnota pohybuje v rozmezí 2-3. Riziko platební neschopnosti může nastat pohybuje-li se hodnota pod úrovní 1. Růčková (2021) doporučuje hodnotu běžné likvidity v rozmezí 1,5-2,5. Ukazatel podle autorky není příliš vypovídající, jelikož nezohledňuje strukturu krátkodobých aktiv. Hodnota by měla být tím vyšší, čím menší podnik je – malé podniky mohou mít v případě potíží horší dostupnost financování. Hodnota ukazatele se dá navíc ovlivnit ke dni tvorby výkazů např. odložením některých nákupů. Výši běžné likvidity navíc není vhodné kompenzovat vyššími zásobami, jelikož mohou přinášet dodatečné náklady. Ukazatel lze vypočítat podle následujícího vzorce (Martinovičová a kol., 2019):

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (16)$$

**Pohotová likvidita (QAR)** (anglicky *quick asset ratio*) na rozdíl od běžné likvidity vynechává z výpočtu zásoby. Poměřuje tedy schopnost pokrýt krátkodobé závazky peněžními prostředky a krátkodobými pohledávkami bez nutnosti rozprodávat zásoby. Autoři (například Martinovičová a kol. (2019), Růčková (2021) či Dluhošová a kol. (2021))

doporučují hodnotu pohotové likvidity v rozmezí 1-1,5, může se ale lišit v závislosti na zvolené strategii podniku. Vypočítat ji lze následovně (Martinovičová a kol., 2019):

$$QAR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (17)$$

**Okamžitá likvidita (CPR)** (anglicky *cash position ratio*) vyjadřuje, jak uvádí například Martinovičová a spoluautoři (2019), schopnost podniku okamžitě hradit krátkodobé závazky s využitím peněžních prostředků a krátkodobého finančního majetku. Doporučená hodnota by se měla podle autorky pohybovat nad hodnotou 0,2. Růčková (2021) označuje tuto hodnotu za kritickou, v českých podmínkách by se měla okamžitá likvidita pohybovat v rozmezí 0,6 až 1,1. K výpočtu slouží následující vzorec (Dluhošová a kol., 2021):

$$CPR = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (18)$$

### Ukazatele aktivity

Podle Růčkové (2021) vyjadřují ukazatele aktivity schopnost využívat investované finanční prostředky a jejich vázanost v různých druzích aktiv a pasiv. Jejich rozbohem lze získat obraz o tom, jak podnik hospodaří s jednotlivými druhy aktiv a pasiv a jak se podílí na podnikové ziskovosti a likviditě.

**Obrat celkových aktiv (TATR)** (anglicky *total assets turnover ratio*) vyjadřuje podíl tržeb vzhledem k hodnotě aktiv – jinými slovy, kolikrát se za dané období přemění celkový majetek podniku do tržeb. Hodnota ukazatele by měla být přinejmenším 1. Vypočítá se podle vzorce (Dluhošová a kol., 2021):

$$TATR = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (19)$$

**Obrat zásob (IT)** (anglicky *inventory turnover*) umožňuje stanovit počet obrátek podnikových zásob vzhledem k dosahovaným tržbám. Ukazatel lze vypočítat následovně (Martinovičová a kol., 2019):

$$IT = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (20)$$

**Doba obratu pohledávek (DSO)** (anglicky *days sales outstanding*) či doba obratu závazků (CPP, z anglického *creditors payment period*) znázorňuje počet dní jež uplynou mezi vznikem a splatností pohledávky/závazku. Do výpočtu vstupují pouze pohledávky a závazky z obchodních vztahů. Obecné doporučení je, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Pro výpočet ukazatelů lze použít následující vzorec (Martinovičová a kol., 2019):

$$DSO = \frac{\text{krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360 \text{ dní}}} \quad (21)$$

$$CPP = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{tržby}}{360 \text{ dní}}} \quad (22)$$

### **Ukazatele finanční stability (zadluženosti)**

Podle Růčkové (2021) vyjadřují ukazatele zadluženosti míru, do jaké podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. V případě velkých podniků není podle autorky v dnešní době možné, aby byly financovány pouze z vlastních zdrojů (ani čistě cizími zdroji).

**Celková zadluženost (DR)** (anglicky *debt ratio*) pomáhá určit rizikovost věřitelů a umožňuje stanovit poměr cizího kapitálu na celkovém majetku společnosti. Výpočet lze provést s použitím následujícího vzorce (Dluhošová a kol., 2021):

$$DR = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (23)$$

**Dlouhodobá zadluženost (LDR)** (anglicky *long debt ratio*) stanovuje podíl dlouhodobého dluhu na celkovém kapitálu (či aktivech – podle bilančních pravidel se aktiva rovnají pasivům). Je vhodné tento ukazatel srovnávat s výše zmíněným ukazatelem celkové zadluženosti. Dlouhodobou zadluženost lze vypočítat následovně (Dluhošová a kol., 2021):

$$LDR = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (24)$$

**Úrokové krytí (TIE)** (anglicky *times ineterest earned*) hodnotí podle Martinovičové a spoluautorů (2019) dluhovou schopnost podniku, tj. do jaké míry je podnik schopen hradit své úrokové závazky z výsledku hospodaření. Obecně doporučená je podle autorky hodnota

3, přičemž platí čím vyšší, tím lepší. Růčková (2021) uvádí jako doporučovanou hodnotu 5, v českých podmínkách dokonce 8. K výpočtu slouží následující vzorec (Růčková, 2021):

$$TIE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (25)$$



## 4. Vlastní práce

### 4.1. Představení společnosti Lagardere Travel Retail, a.s.

Lagardere Travel Retail, a.s. (dále jen pod zkráceným názvem Lagardere či zkratkou LTR) je jednou ze dvou divizí Lagardère Group. Působí v 39 zemích po celém světě a je světovým lídrem v oblasti cestovního maloobchodu. Celkem divize provozuje téměř 5 000 obchodů v turisticky frekventovaných lokalitách – celosvětově působí na zhruba 260 letištích, 730 nádražích a stanicích metra a v dalších lokalitách a zaměstnává na 20 000 zaměstnanců.

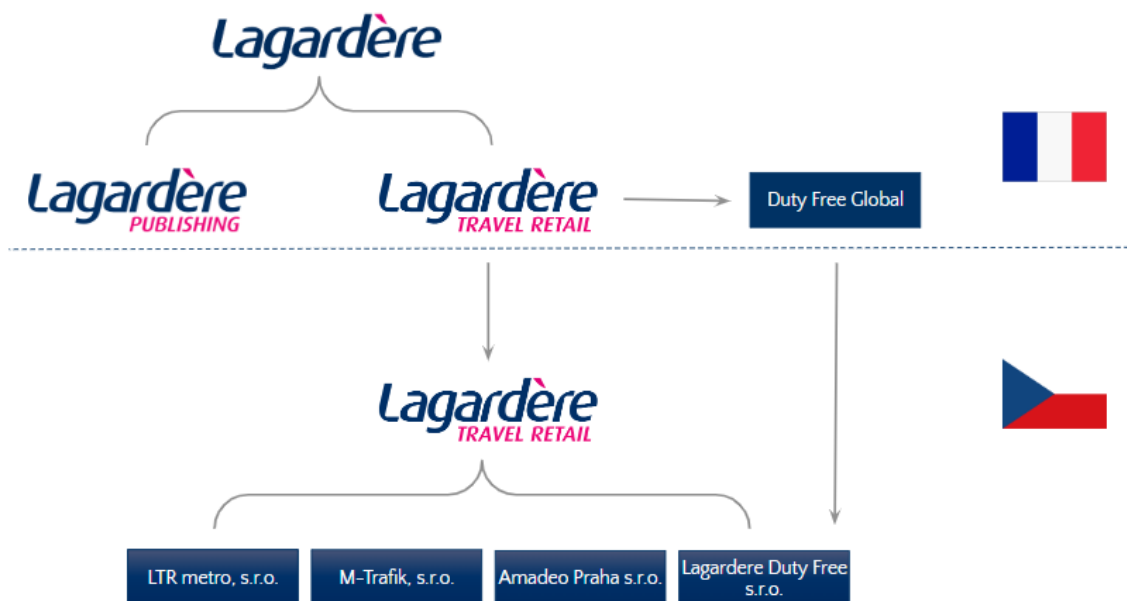
Na český trh vstoupila společnost v roce 1999. Od té doby se její aktivity rozšířily na 350 prodejních míst. V současnosti provozuje prodejny na letišti v Praze a v Ostravě, na 117 nádražích a stanicích metra, ve 20 kancelářských a nákupních centrech. Celkem tak působí v 60 českých městech a zaměstnává zhruba 1 500 zaměstnanců.

Společnost Lagardere Travel Retail, a.s. vstoupila na český trh pod původním názvem HDS Retail Czech Republic, a.s. K jejímu přejmenování došlo v roce 2016 a v následujícím roce došlo k fúzi sloučením společností Lagardere Travel Retail, a.s., Lagardere Food Services, a.s. a Best Coffee, s.r.o. pod jednu firmu. V současné době je společnost stoprocentním vlastníkem dceřiných společností M-Trafik, s.r.o., AMADEO PRAHA, spol. s r.o., LTR Metro, s.r.o. a polovičním spoluvlastníkem Lagardere Duty Free, s.r.o. Jelikož všechny zmíněné společnosti fungují z hlediska řízení a vnitřní organizační struktury jako jedna, je v této práci pod pojmem Lagardere myšlena společnost Lagardere Travel Retail, a.s. včetně zmíněných dceřiných společností. Organizační strukturu na úrovni jednotlivých společností znázorňuje obrázek 4.1-1.

Prodejní aktivity dělí společnost do tří oblastí, tzv. *business lines*:

- Travel Essentials
- Duty Free & Fashion
- Food Service

Obr. 4.1-1 Vlastnická struktura na úrovni firem



Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování (2022)

### Travel Essentials

Travel Essentials je dynamická síť obchodů, která nabízí široký sortiment produktů – od tabákových výrobků, tisku, časopisů a knih, přes jídlo a nápoje až po suvenýry, elektroniku a cestovní nebo hygienické produkty. Díky široké nabídce dokáží tyto prodejny uspokojit širokou škálu potřeb cestujících zákazníků. V České republice spadá do oblasti Travel Essentials zhruba 190 prodejen pod značkou Relay, Hubiz, 1 minute, Inmedio a Paper dot, které se nachází v 58 městech České republiky, zejména pak na vlakových a autobusových nádražích a pražských stanicích metra.

### Duty Free & Fashion

Oblast Duty Free & Luxury se soustředí na prodej luxusního zboží zejména v bezcelních zónách – v současnosti zahrnuje 27 obchodů na letišti v Praze a Ostravě. V prodejnách lze zakoupit luxusní parfémy, kosmetiku, alkohol, tabák, cukrovinky a luxusní módu a doplňky od 300 světových značek. Část prodejen vystupuje pod vlastní značkou Aelia Duty Free nebo Food Lovers.

## **Food Service**

V rámci segmentu Food Service se společnost zaměřuje na poskytování kvalitních služeb v oblasti gastronomie. Aktuálně provozuje více než 150 prodejen ve 26 městech České republiky, a to jak na letišti, tak na nádražích, stanicích metra a v obchodních centrech. Mezi vlastní značky skupiny Lagardere Travel Retail patří pekařství Hello! a Mr.Baker, Pizza La Mia Stazione a So!Coffee. Mezi nejvýznamnější partnerské značky patří kavárenský řetězec Costa Coffee a francouzské pekařství PAUL (v obou případech je Lagardere Travel Retail exkluzivním franšizantem na území České republiky) a dále např. Burger King, Ugo a Pilsner Urquell original restaurant.

### **4.1.1. Historie společnosti v ČR**

Svou první prodejnu v České republice otevřela společnost Lagardere v Liberci v roce 1999. Jednalo se o prodejnu RELAY, která ještě v tomtéž roce odstartovala expanzi v oblasti prodeje tisku a tabáku – v hlavním městě bylo otevřeno 54 stánků. V roce 2001 byla uskutečněna akvizice firmy M-Trafik provozující 23 prodejen ve stanicích pražského metra a následně v roce 2003 akvizice společnosti Amadeo provozující prodejny v centru Prahy. V roce 2003 byla také otevřena první prodejna na mezinárodním letišti Praha Ruzyně. Během sedmi let od vstupu na trh provozovala společnost již 130 prodejen a v roce 2006 dosáhl její obrát 1 miliardy korun.

V roce 2008 rozšířila společnost své aktivity o další oblast – společnost se stala exkluzivním franšizantem Costa Coffee v ČR a otevřela svou první kavárnu v Teplicích. Ještě téhož roku se stala také exkluzivním franšizantem luxusního pekařství PAUL pro ČR a na pražské Flóře bylo otevřeno první pekařství této značky v Česku.

Rok 2010 byl důležitým milníkem pro působnost na letišti – společnost začala provozovat obchody Aelia Duty Free na mezinárodních letištích v Praze a Ostravě a na palubách letadel. Tento segment byl rozvíjen i v dalších letech, kdy byla uskutečněna akvizice společnosti UG Air ze skupiny UNIMEX.

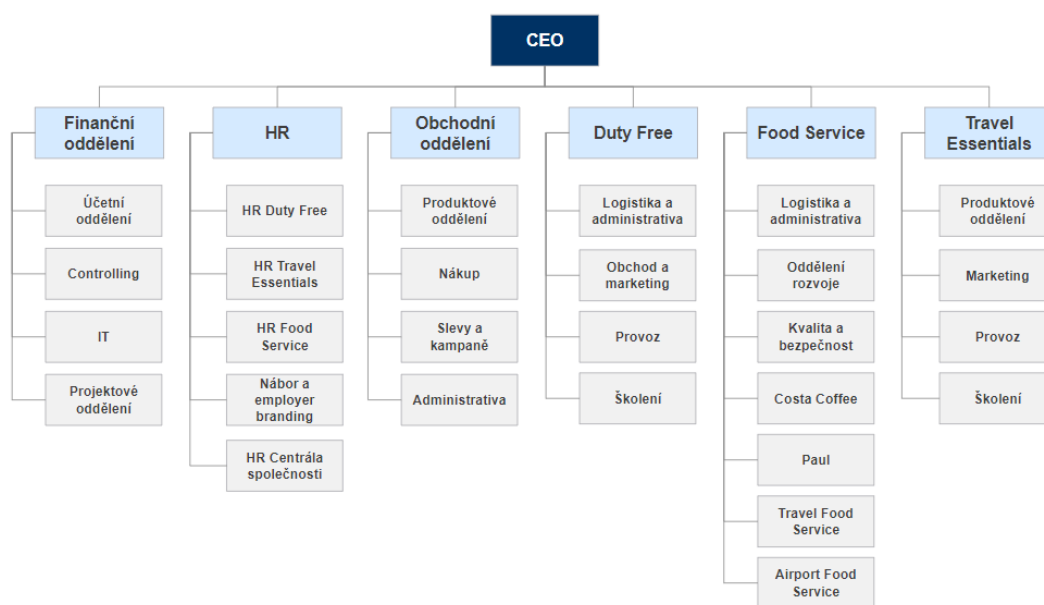
V dalších letech pokračoval rozvoj zejména v oblasti restauračních služeb – své portfolio společnost rozšířila o koncepty Mangaloo fresh bar, Pizza La Mia Stazzione a Mr. Baker. Společnost také fúzovala své aktivity se společností Airst provozující restaurace na

pražském letišti. V roce 2019 proběhla prozatím poslední akvizice části společnosti Autogrill, čímž společnost získala další restaurace na Hlavním nádraží v Praze a Masarykově nádraží.

#### 4.1.2. Organizační struktura

Česká divize funguje pod vedením výkonného ředitele (jednatele a prokuristy v jedné osobě). Je rozčleněna na šest hlavních úseků, jež každý z nich je veden řídicími pracovníky, kteří spolu s výkonným ředitelem tvoří top management společnosti. Těmito oblastmi jsou provozní oddělení Duty Free, Food Service a Travel Essentials (tzv. *business lines*) a dále pak oddělení personální, finanční a obchodní. Každé z těchto oddělení má dále nižší úrovně členění – toto hierarchické uspořádání je zobrazeno na obrázku 4.1-2.

Obr. 4.1-2 Organizační struktura společnosti



7

Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování (2022)

Pro účely této práce a pro fungování controllingu jsou důležité zejména další hierarchické úrovně provozních oddělení. Přes ředitele jednotlivých prodejních konceptů a oblastní manažery sahá organizační struktura až na úroveň samotných prodejen. Jednotlivé úrovně řízení jsou shrnuty na obrázku 4.1-3. Tato struktura má velký význam pro fungování controllingu, jelikož je od ní odvozena struktura a podrobnost reportingu, plánování i dalších analýz.

Obr. 4.1-3 Úrovně řízení provozních oddělení



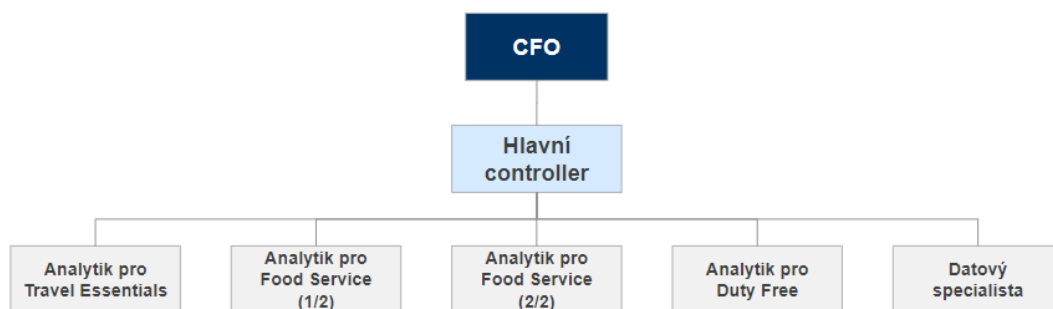
Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování (2022)

#### 4.1.3. Začlenění controllingu v organizační struktuře Lagardere

Jak vyplývá z výše uvedené hierarchie podniku, pozici controllingu v Lagardere nejvíce odpovídá liniové zařazení. Oddělení je přímo podřízené finančnímu řediteli a hlavní controller je na stejné hierarchické úrovni s ostatními řídicími pracovníky. Controlling ale přes to nemá rozhodovací a nařizovací pravomoci, působí převážně jako kontrolní a poradní orgán – z povahy fungování a pravomocí je mu tak bližší spíše štábní pozice.

Controlling vede hlavní controller (*chief controller*), pod kterým působí čtyři analytici a datový specialista (*chief data officer*). Analytici jsou specializovaní podle adresáta a každý z nich je zodpovědný za svěřenou oblast, pro kterou vykonává veškeré činnosti (reporting, plánování, kontrolu i ad-hoc úkoly). Datový specialista je zodpovědný za správnost a úplnost dat a za vývoj a údržbu automatizovaných reportů v prostředí Power BI. Vnitřní strukturu controllingu zobrazuje obrázek 4.1-4.

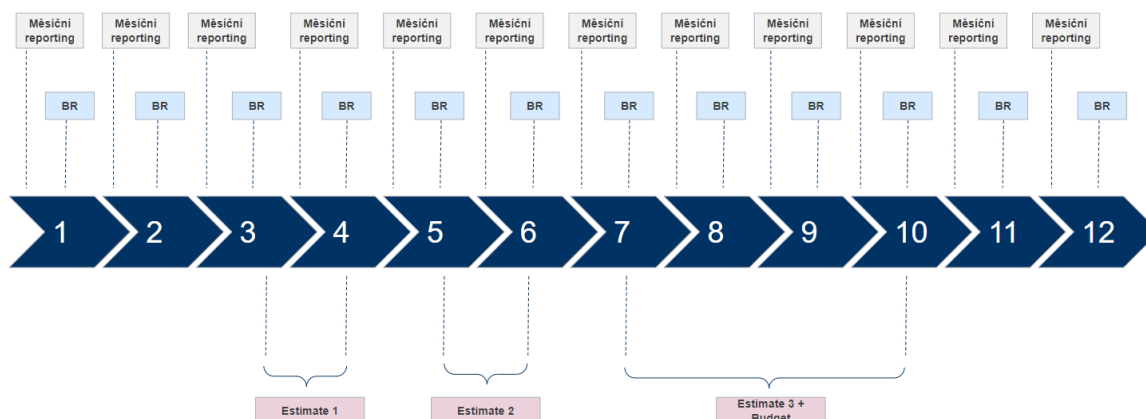
Obr. 4.1-4 Organizační struktura oddělení controllingu



Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování (2022)

Činnosti controllingového oddělení lze rozdělit do dvou skupin – na pravidelné a nepravidelné. Mezi pravidelné činnosti patří zejména měsíční reporting a s ním související účetní závěrka a dále také tvorba rozpočtu a jeho aktualizace, jež probíhají v pravidelných termínech. Každý měsíc probíhají také tzv. Business review (zkráceně *BR*), což jsou pravidelné meetingy za účelem zhodnocení výsledků a sdílení aktualit z provozu a probíhajících projektů. Mezi nepravidelné činnosti patří zejména ad-hoc analýzy a reporting na vyžádání, jehož význam a četnost v nepředvídatelném pandemickém prostředí vzrostl. Jednotlivým činnostem se budou více věnovat další kapitoly této práce.

Obr. 4.1-5 Pravidelné činnosti controllingu v průběhu roku



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

#### 4.1.4. Manažerský informační systém

Lagardere je velký podnik, který je pouze jednou z divizí nadnárodní korporace. Jak její historie napovídá, společnost má za sebou dynamický vývoj, kdy v průběhu času odkoupila několik konkurenčních podniků a rozšiřovala svou působnost o další oblasti. Všechny tyto faktory vedou k tomu, že má společnost k dispozici velkou spoustu dat, která pochází z mnoha různých zdrojů. Společnost tak využívá řadu systémů pro jejich sběr a uchovávání.

##### Účetní systém

Hlavním využívaným účetním systémem je **K2**. Jedná se o ERP systém<sup>2</sup>, který v Lagardere slouží k vedení firemního účetnictví a evidenci skladového hospodářství. Vedle K2 je v Lagardere také využíván systém **SAP**. Ten v případě Lagardere neslouží k vedení firemního účetnictví, většina dat je z něj pouze přebírána pomocí exportů s využitím nástroje **SAP BW**<sup>3</sup>.

##### Personální systém

Veškerá personální agenda je vedena v systému **OK Base**. Personální oddělení zde eviduje veškerá data o pracovních pozicích, zaměstnancích, mzdách, dovolených, evidenci docházky atd. Systém slouží také jako nástroj pro pravidelné roční sebehodnocení, které je podkladem pro každoroční hodnocení výkonu pracovníků. Dochází zde také k absolvování personálních online školení, jako jsou např. ze zákona povinná školení pracovní bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či protikorupční školení.

##### Pokladní systémy

Rozmanité činnosti podniku vyžadují různé pokladní funkcionality. Proto prodejny využívají několik druhů pokladních systémů, jež mají svá uplatnění v různých oblastech činnosti. V současné době probíhá realizace projektu, jehož cílem je sjednocení pokladních systémů napříč firmou.

---

<sup>2</sup> Systém pro plánování podnikových zdrojů, z anglického enterprise resource planning (zkr. ERP).

<sup>3</sup> SAP BW, celým názvem SAP Business Warehouse, je datový sklad v rámci SAP platformy, jež dokáže transformovat a konsolidovat data z různých zdrojových systémů.

## **Reportingový a plánovací nástroj BNS**

**BNS** (Business Navigation System) je reportingový a plánovací nástroj. Je napojený na databázi, z níž lze prostřednictvím BNS data nejen číst, ale také je do ní zapisovat. Shromažďuje především data z účetnictví a pokladních systémů. Na pozadí je každý účet namapován na určitý řádek výsledovky či bilance. Díky tomu umožňuje data zobrazit v různých úrovních detailu, a to jak z hlediska účetní osnovy, tak i z hlediska hierarchie podniku či časových období. Zároveň umožňuje jednoduše přepnout mezi zobrazením dle různých účetních standardů (CZ GAAP nebo IFRS).

Vedle zmíněných možností zobrazení je jednou z nejdůležitějších funkcionalit možnost modelace scénářů. Controlling využívá BNS jako primární nástroj při tvorbě měsíčního reportu i rozpočtu. Zabudované funkcionality umožňují například:

- převádět hodnoty mezi jednotlivými scénáři, obdobími i prodejny;
- upravovat převedené hodnoty (o hodnotu či o procento);
- provádět automatické výpočty na základě stanoveného parametru – např. výpočet variabilního nákladu pomocí stanovených procent z tržby;
- vkládat nové hodnoty;
- rozkládat agregované hodnoty na základě zvoleného klíče (např. na základě sezonnosti minulého roku).

Kromě usnadnění práce s velkým množstvím dat v různých úrovních detailu je také nástrojem pro zafixování vymodelovaných dat. Data jsou skrze BNS vložena do databáze a uzamčena. V databázi jsou následně dostupná pro čtení dalšími nástroji (např. Power BI či MS Excel).

## **Konsolidační systémy**

České divize Lagardere musí stejně jako ostatní divize reportovat své mateřské společnosti. Aby byla mateřská společnost schopna obdržet data konsolidovat a dále s nimi pracovat, je nutné, aby je dostávala v jednotné struktuře. Proto k reportování slouží několik konsolidačních systémů:



- **Newport** – slouží ke konsolidaci detailního P&L<sup>4</sup>, data jsou nahrávána na úrovni prodejen a produktových skupin.
- **Magnitude** – slouží ke konsolidaci zjednodušeného P&L na agregované úrovni a ke konsolidaci bilance a výkazu peněžních toků.
- **Anaplan** – slouží ke konsolidaci informací o nových smlouvách a dodatcích se stručným popisem jejich obsahu.

### **Datový sklad**

Datový sklad, tzv. DWH (*data warehouse*) je místo, kde jsou ukládána veškerá data. Jedná se o databázové řešení, které sbírá data z různých zdrojů a ukládá je do databázových tabulek. Data jsou roztržena podle druhu informací a na jejich základě jsou vytvořeny analytické datové kostky obsahující i některé předem napočítané hodnoty na základě přesných definic. Každá z kostek pak nabízí jiný pohled na data – například z hlediska skladových zásob, prodejních položek, či z pohledu financí. Data ze všech kostek jsou zpravidla získávána pomocí MS Excel, kde si uživatel data zobrazí skrze kontingenční tabulku napojenou přímo na danou kostku. Kostky obsahují velké množství dat, jejichž získávání a práce s nimi ale není uživatelsky přívětivé pro technicky méně zdatné pracovníky a mnohdy je velice zdlouhavé. Proto dochází k rozvoji využívání reportů v Power BI.

### **Power BI**

Power BI je analytická platforma umožňující tvorbu automatizovaných reportů. V Lagardere je využíváno zejména řídicími pracovníky z provozních oddělení. V současnosti mají uživatelé k dispozici zhruba 60 interních reportů. Reporty jsou využívány pro zprostředkování informací napříč celou společností – od nejvyššího vedení až po jednotlivé prodejny. Reporty usnadňují uživatelům získávání informací. Informace z různých zdrojů jsou agregovány na jednom místě, kde jsou prezentovány relevantním uživatelům. Navíc reporty dávají jistotu, že se všichni uživatelé koukají na stejná data – zajišťují existenci „jediné pravdy“.

---

<sup>4</sup> P&L je zkratka pro anglický výraz *profit and loss statement*, v překladu výkaz zisků a ztrát.

## 4.2. Finanční analýza a dopad pandemie Covid-19 na fungování podniku

Pandemie onemocnění Covid-19 v uplynulých letech silně ovlivnila fungování všech tržních subjektů. Jak již bylo řečeno, Lagardere podniká v oblasti cestovního maloobchodu a pohostinství. Jak pohostinství, tak maloobchod v kamenných prodejnách a cestovní ruch se řadí mezi odvětví, na které dopadly negativní vlivy pandemie nejsilněji. Pokles cestovního ruchu i běžné mobility obyvatel a dlouhé měsíce protiepidemických opatření vyústily v dočasné utlumení významné části podnikatelských aktivit.

Počet cestujících přepravených společnostmi České dráhy poklesl v roce 2020 ve srovnání s rokem 2019 o 35 %. Podobná situace vystihuje i rok 2021, kdy počet cestujících zůstal 34 % pod rokem 2019. Podobným způsobem byla zasažena i přeprava Dopravního podniku hlavního města Prahy (zkráceně *DPP HMP*). V roce 2020 došlo k poklesu počtu cestujících o 39 % oproti roku 2019, rok 2021 znamenal meziroční snížení o dalších 9 %. K nejdramatičtějšimu poklesu došlo však v mezinárodní dopravě, a to i na Letišti Praha. Protipandemické restriktce a omezení mezinárodního cestování znamenaly pro pražské letiště pokles počtu pasažérů o 78 %. V roce 2021 došlo k mírnému oživení, a to zejména v letních měsících – meziroční nárůst o 19 % ale znamená stále pokles o 74 % oproti roku 2019. Návrat k hodnotám před pandemií predikují zástupci Letiště Praha až v roce 2026. Propad v cestovním ruchu potvrzují také data Českého statistického úřadu o počtech hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních. V roce 2020 došlo k propadu o 51 % v porovnání s rokem 2019, mírné meziroční zlepšení v roce 2021 stále znamenalo pokles o 48 % oproti době před pandemií.

Tab. 4.2-1 Vývoj počtu odbavených cestujících na Letišti Praha

Letiště Praha	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet cestujících (mil)	12,03	13,07	15,41	16,80	17,00	3,70	4,40
Meziroční změna		8,6 %	17,9 %	9,0 %	1,2 %	-78,2 %	18,9 %

Zdroj: Výroční zprávy Letiště Praha, vlastní zpracování (2022)

Tab. 4.2-2 Vývoj počtu cestujících společnosti České dráhy

České dráhy	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet cestujících (mil)	169,72	171,49	174,67	179,23	182,05	117,74	120,69
Meziroční změna		1,0 %	1,9 %	2,6 %	1,6 %	-35,3 %	2,5 %

Zdroj: Výroční zprávy ČD, vlastní zpracování (2022)

Tab. 4.2-3 Vývoj počtu cestujících Dopravního podniku hlavního města Prahy

DPP HMP	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet cestujících (mil)	1171,72	1186,74	1165,03	1167,79	1172,53	709,91	648,35
Meziroční změna		1,3 %	-1,8 %	0,2 %	0,4 %	-39,5 %	-8,7 %

Zdroj: Výroční zprávy DPP HMP, vlastní zpracování (2022)

Tab. 4.2-4 Vývoj počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR

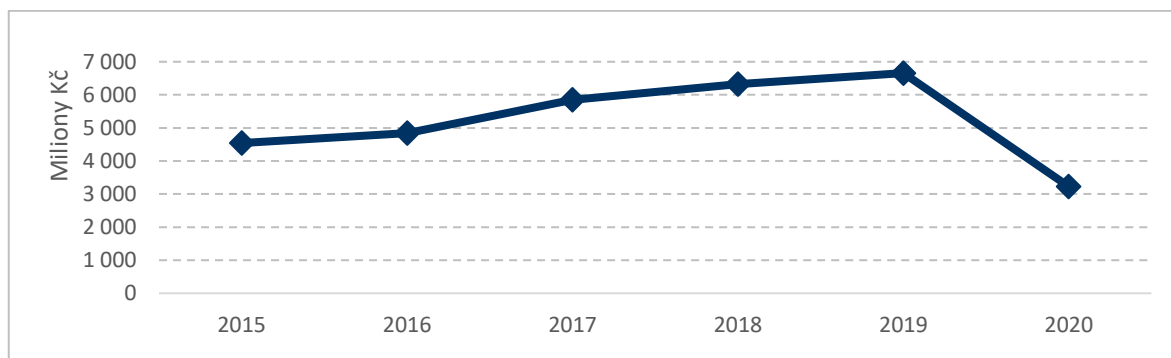
Ubytovací zařízení	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Hosté (mil)	17,20	18,39	20,00	21,25	22,00	10,84	11,38
Meziroční změna		6,9 %	8,8 %	6,2 %	3,5 %	-50,7 %	5,0 %

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování (2022)

Pro zhodnocení hospodaření sledované společnosti byla v rámci této práce provedena finanční analýza s využitím poměrových ukazatelů. Výpočty vychází z finančních výkazů (rozvahy a výkazu zisků a ztrát), které jsou veřejně dostupné ve sbírce listin na portálu justice.cz. Poměrové ukazatele mají svůj význam především pro zhodnocení vývoje v čase. Analýza proto pokrývá období let 2015-2020<sup>5</sup>. Pro výpočet ukazatelů byly použity vzorce uvedené v kapitole 3.12.6 této práce.

Výše uvedené poklesy počtu cestujících i poklesy v cestovním ruchu se nevyhnutelně musely projevit i na výši tržeb Lagardere. V roce 2020 poklesly meziročně tržby společnosti o více než 51 % (o téměř 3,5 miliardy Kč). Rok 2020 zakončila společnost se ztrátou přes 0,5 miliardy Kč, což představuje meziroční pokles zisku o 1,3 miliardy Kč. Přehled vývoje tržeb a zisku znázorňují grafy 4.2-1 a 4.2-2.

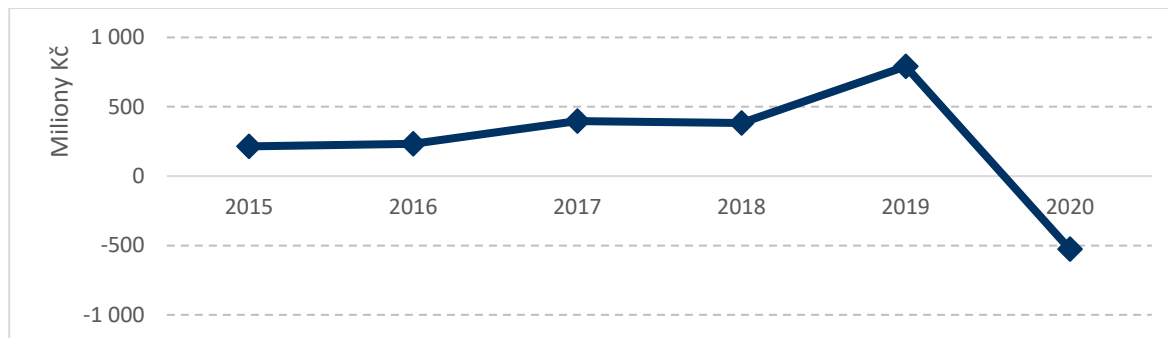
Graf 4.2-1 Vývoj tržeb skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

<sup>5</sup> V době vypracování této práce nejsou výsledky za rok 2021 zveřejněny, proto nebylo možné rok 2021 do analýzy zahrnout.

Graf 4.2-2 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Dopady nepůsobily na všechny části společnosti stejně. Jak ukazují tabulky níže, zatímco celkový propad tržeb činil 51 %, společnost Lagardere Duty Free (LDF) byla zasažena propadem tržeb o 80 %. Společnost Lagardere Travel Retail, a.s. (LTR, v tomto případě představuje součet společností Lagardere Travel Retail, Lagardere Main Food, Lagardere Food Services a Best Coffee) byla zasažena propadem tržeb o 44 %. Oproti tomu zbytek společností (M-Trafik, LTR Metro a Amadeo) dokázal i přes čtvrtinový propad tržeb zakončit hospodaření v roce 2020 ziskem.

Tab. 4.2-5 Vývoj tržeb dle společností skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. v období let 2015-2020 (v milionech Kč)

Tržba	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lagardere celkem	4 546	4 842	5 777	6 323	6 657	3 230
LTR	2 387	2 638	2 925	3 206	3 502	1 957
LDF	1 394	1 395	1 968	1 971	1 997	395
Ostatní	766	810	958	1 146	1 159	877

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Tab. 4.2-6 Vývoj zisku po zdanění dle společností skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. v období let 2015-2020 (v milionech Kč)

Zisk po zdanění	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lagardere celkem	215	232	397	384	791	-527
LTR	89	97	161	163	607	-409
LDF	80	88	180	160	101	-161
Ostatní	46	47	57	61	83	43

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Situace se odrazila také na rentabilitě podniku. Ta měla v uplynulých letech rostoucí trend, který byl následován hlubokým propadem do záporných hodnot způsobeným záporným

hospodářským výsledkem v roce 2020. Významný nárůst rentability kapitálu (vyjádřeno ukazateli ROIC a ROE) v roce 2017 je zapříčiněn poklesem výše vlastního kapitálu, k čemuž došlo v důsledku fúze společnosti Lagardere Travel Retail, a.s. a Lagardere Food Service, a.s. (zohlednění rozdílu mezi kupní cenou a výší vlastního kapitálu společnosti Lagardere Food Services, a.s.). Tento pokles vlastního kapitálu byl kompenzován nárůstem krátkodobých závazků vůči ovládané či ovládající osobě (tedy mateřské společnosti). Rok 2017 byl navíc zakončen vyšším ziskem, jež byl zapříčiněn vyšším finančním výsledkem hospodaření (vyššími kurzovými zisky) a správným řízením nákladů. Tržby v daném roce rostly rychleji než výše nákladů, což má pozitivní dopad na rentabilitu tržeb. Další skokový nárůst hodnoty ukazatelů rentability je možné vidět v roce 2019. V roce 2019 došlo k ponížení hodnoty vlastního kapitálu v důsledku rozdělení hospodářského výsledku předchozích období. Zároveň je skokový nárůst zisku v témže roce způsoben zejména výnosy z dlouhodobého finančního majetku (podíly na ovládané či ovládající osobě) ve výši 515 milionů Kč. V roce 2020 došlo k propadu, jež byl zapříčiněn zejména propadem tržeb a s ní souvisejícím propadem zisku. Na straně aktiv došlo k meziročnímu poklesu, který byl způsoben zejména poklesem oběžných aktiv (poklesem zásob a finančních prostředků). Klesla také hodnota vlastního kapitálu v důsledku záporného výsledku hospodaření. Oproti tomu došlo k nárůstu hodnoty cizího kapitálu – závazky vůči ovládající nebo ovládané osobě (zejména vůči mateřské společnosti) vzrostly meziročně o více než 760 milionů Kč na více než 1 miliardu Kč. Nutno podotknout, že rok 2020 je, stejně jako rok 2017, poznamenán fúzí společností (v roce 2020 došlo ke sloučení společnosti Lagardere Main Food, s.r.o. se společností Lagardere Travel Retail, a.s.). Tabulka 4.2-7 shrnuje výsledné hodnoty ukazatelů rentability v peněžním vyjádření. Z časové řady je patrné, že je společnost schopna zhodnocovat investované prostředky a management společnosti činí rozhodnutí vedoucí k růstu rentability. Rok 2020 zakončila společnost hospodaření se ztrátou, jež vedla k nutnosti navýšení cizího kapitálu, konkrétně závazkům vůči ovládající osobě.

Tab. 4.2-7 Ukazatele rentability skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč)

Ukazatele rentability	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	0,11	0,13	0,21	0,18	0,36	-0,27
ROE	0,17	0,16	0,42	0,30	0,54	-0,83
ROS	0,05	0,05	0,07	0,06	0,12	-0,16
ROIC	0,17	0,17	0,42	0,31	0,53	-0,77

Zdroj: Finanční výkazy sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Důležitým ukazatelem finanční stability podniku jsou ukazatele likvidity. Ty zobrazuje tabulka 4.2-8. Jak výše ukazatelů naznačuje, likvidita společnosti nebyla ani v předchozích letech optimální. Běžná likvidita kolísá kolem hraniční hodnoty 1. Zásadní vliv na její úroveň má vývoj krátkodobých pohledávek a závazků, v obou případech zejména ve vztahu k ovládající osobě, a výše peněžních prostředků. Pohotová likvidita nedosahuje doporučené výše a dlouhodobě se pohybuje pod hodnotou 1. Okamžitá likvidita se pohybuje nad doporučovanou hodnotou 0,2 s výjimkou let 2017-2018 kdy došlo k výraznému navýšení krátkodobých závazků vůči ovládající osobě. V roce 2017 navíc došlo k významnému poklesu stavu peněžních prostředků. Jak je patrné, pandemická situace roku 2020 a s tím související ekonomická situace znamenaly velký zásah do likvidity společnosti, kdy se hodnoty ukazatelů likvidity propadly o více než polovinu. Nízká úroveň likvidity přináší riziko neschopnosti dostát svým splatným závazkům. Nutno podotknout, že takřka polovina krátkodobých závazků je ve sledovaném období tvořena závazky vůči mateřské společnosti, v případě krátkodobých pohledávek pak více než polovinu.

Tab. 4.2-8 Ukazatele likvidity skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč)

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	0,87	1,16	0,88	1,12	1,24	0,61
Pohotová likvidita	0,64	0,85	0,66	0,89	0,92	0,43
Okamžitá likvidita	0,27	0,24	0,09	0,15	0,24	0,02

Zdroj: Finanční výkazy sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Ukazatele aktivity umožňují sledovat efektivitu využívání jednotlivých složek majetku podniku. Ukazatel obratovosti aktiv (TATR) je měřítkem kapitálové intenzity. Tento ukazatel měl v minulých letech rostoucí trend a poukazuje tak na efektivní využívání majetku podniku při tvorbě tržeb – společnost realizuje meziročně rostoucí tržby s relativně stabilní výší aktiv. V roce 2020 se jeho hodnota propadla, ale stále zůstává bezpečně nad doporučovanou hraniční hodnotou 1. Pokud by se i v dalších letech nedařilo obnovit růst tržeb a ukazatel zůstával dlouhodobě na nízkých hodnotách, měla by společnost uvažovat o optimalizaci a odprodání některých aktiv. Obratovost zásob (IT) vyjadřuje kolikrát za rok se skladové zásoby prodají a znovu naskladní. Tento ukazatel má významný dopad také na likviditu firmy, jelikož zásoby vážou velké množství finančních prostředků, které je potřeba udržovat v oběhu. Časová řada tohoto ukazatele ukazuje, že společnost pracuje se zásobami stále efektivněji a výši zásob upravuje adekvátně k vývoji tržeb. Jak hodnota ukazatele za

rok 2020 naznačuje, menší tržby způsobily výrazné zpomalení obratovosti, a to i přesto, že nominální hodnota zásob byla meziročně snížena o 18 %. Obratovost pohledávek a závazků nevyznačuje zásadní výkyvy. Hodnota těchto ukazatelů vyjadřuje počet dní, které uplynou mezi vznikem pohledávky/závazku (v tomto případě pohledávek a závazků z obchodní činnosti) a jejich vypořádáním. Výsledné hodnoty ukazatelů indikují ideální situaci pro podnik, kdy splatnost pohledávek je značně kratší než splatnost závazků.

Tab. 4.2-9 Ukazatele aktivity skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč)

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TATR	1,79	2,11	2,42	2,30	2,69	1,57
IT	17,03	18,84	18,57	18,99	21,35	12,68
DSO	4,21	5,08	6,82	4,34	4,73	4,45
CPP	18,37	17,73	16,03	20,79	20,23	17,03

Zdroj: Finanční výkazy sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

Důležitou roli pro finanční stabilitu podniku hraje zadluženost. Jak vyplývá z hodnot ukazatelů zadluženosti, společnost se nepotýká s potížemi s předlužením. V posledních letech svá aktiva kryla cizími zdroji do 60 % jejich hodnoty. Dlouhodobé zdroje financování kryjí dlouhodobě pouze 2 % hodnoty aktiv a převažují tak krátkodobé cizí zdroje, z nichž takřka poloviční část tvoří závazky vůči mateřské společnosti. V roce 2020 byla společnost nucena navýšit krátkodobé zdroje financování své činnosti a celkové zadlužení meziročně vzrostlo o 28 procentních bodů na 69 %. Ukazatel úrokového krytí napovídá, že za běžné situace zvládá společnost platit úrokové náklady z hospodářského výsledku bez sebemenších problémů (s výjimkou roku 2020, kdy společnost zakončila hospodaření se ztrátou).

Tab. 4.2-10 Ukazatele zadluženosti skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DR	0,49	0,37	0,59	0,53	0,41	0,69
LDR	0,03	0,01	0,00	0,00	0,02	0,02
TIE	18,14	35,04	76,90	37,85	81,44	-56,57

Zdroj: Finanční výkazy sledované společnosti, vlastní zpracování (2022)

V uplynulých letech se managementu společnosti dařilo činit rozhodnutí, jež vedla ke zvyšování rentability podniku. Jako oblast pro zlepšení se z výsledků analýzy jeví zejména likvidita, která se dlouhodobě pohybuje kolem či pod hraničními hodnotami. Pro zlepšení je zapotřebí nahradit krátkodobé cizí zdroje financování dlouhodobými či naopak na straně

aktiv navýšit hodnotu krátkodobého oběžného majetku, jež by se dal v případě potřeby využít ke krytí krátkodobých závazků. Vzhledem k nízké úrovni dlouhodobého zadlužení se optimalizace na straně pasiv jeví jako vhodnější, v kombinaci s mírným navýšením finančních prostředků na straně aktiv.

Finanční analýza potvrdila, že příchod pandemie onemocnění Covid-19 a s ní související opatření se zásadně podepsala na hospodaření podniku. Společnost zakončila první pandemický rok se ztrátou více než 500 milionů korun, která se zásadně podepsala na ukazatelích rentability. Významný propad tržeb o více než 50 %, který úzce souvisí s poklesem mobility obyvatel a cestovního ruchu, měl kromě zisku dopady také na likviditu – nejkritičtější byla situace týkající se okamžité likvidity, a tedy okamžitě dostupných peněžních prostředků. Likvidita je zásadně ovlivněna poklesem ekonomické aktivity, jež se dá měřit mimo jiné také pomocí obratovosti zásob. Přestože došlo k výraznému snížení objemu zásob, došlo k poklesu jejich obratovosti, a tedy delší vázanosti peněžních prostředků. V důsledku neblahé situace byla společnost nucena zvýšit krátkodobé cizí zdroje financování. I přes to se ale společnost nepotýká s problémem předlužení a až do roku 2020 byla schopna pokrýt své úrokové náklady z výsledku hospodaření bez jakýchkoliv potíží. Ze statistik přepravených cestujících i počtu hostů v ubytovacích zařízeních je patrné, že velké poklesy přetrvávaly i v roce 2021 a návrat na běžné hodnoty může ještě nějakou dobu trvat. Lze očekávat, že společnost zakončila rok 2021 taktéž se ztrátou, v důsledku čehož bude vedení podnikat kroky vedoucí jak k optimalizaci na straně aktiv i pasiv, tak k důslednému řízení nákladů a optimalizaci prodejní sítě. Controlling tak bude mít v budoucnu důležitou úlohu v podobě analytické a informační podpory vedení. Na závěr nutno podotknout, že společnost má za sebou dynamický vývoj – v uplynulých letech došlo k několika fúzím a akvizicím, jež mají dopad na položky finančních výkazů a mohou činit výkyvy časových řad.

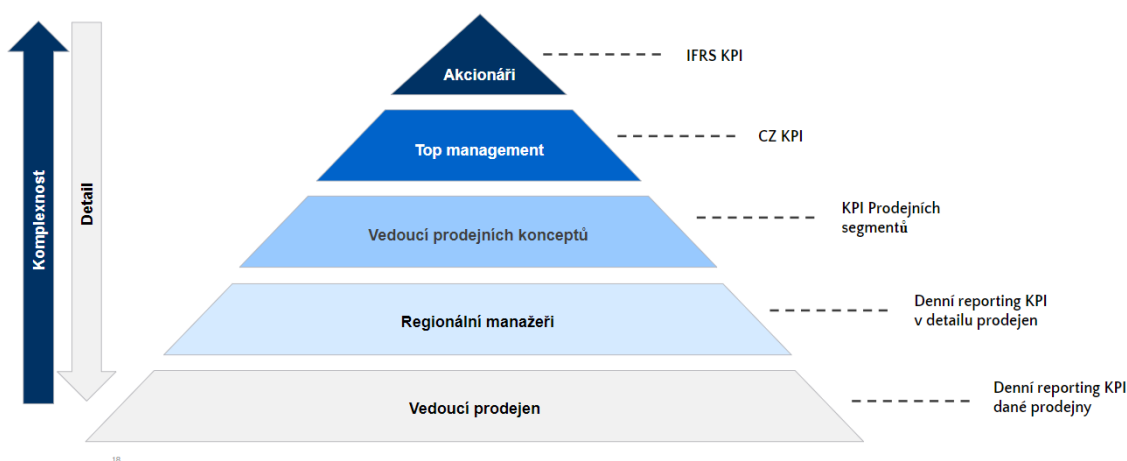
### **4.3. Reporting v Lagardere**

Reporting poskytuje řídicím pracovníkům informace o výsledcích a jejich srovnání s plánovaným vývojem. Různé úrovně řízení kladou rozdílné požadavky na reporting – potřebují informace v odlišné frekvenci a odlišném detailu. Obecně lze říci, že nižší úrovně řízení potřebují informace častěji a ve větším detailu. Zpravidla se jedná o jednoduchý reporting, obsahující informace o faktorech, které mohou svými rozhodnutími ovlivnit.



Oproti tomu vyšší úrovně vedení potřebují reporting v nižší frekvenci a nižší míře detailu, ale s vyššími nároky na komplexnost.

Obr. 4.3-1 Úrovně reportingu dle úrovní řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

### Vedoucí prodejen

V Lagardere představují nejnižší úroveň řízení vedoucí prodejen. Pro plnění své práce potřebují časté a aktuální informace o klíčových ukazatelích, které mohou svou činností ovlivnit. Mezi takové lze zařadit zejména výši tržeb, výši průměrné transakce a počet kusů na účtenku, odpisy surovin a výrobků, výsledky inventur a produktivitu. Produktivitu lze vyjádřit jako tržbu nebo počet transakcí na jednu odpracovanou hodinu zaměstnance a je jedním z klíčových ukazatelů pro plánování počtu pracovníků na směně v průběhu dne. Reporting je vedoucím prodejen poskytován každé ráno v elektronické podobě v podobě PDF souborů zasílaných emailem. Zahrnuje výsledky klíčových KPI za předešlý den, kumulovanou hodnotu od začátku měsíce a srovnání s plánem. Zároveň poskytuje informaci o plánu na následující den a celý měsíc.

### Regionální manažeři

Další úrovní řízení jsou regionální manažeři. Ti jsou zodpovědní za skupinu prodejen v daném regionu. Fungují jako mezičlánek mezi vedením prodejních konceptů a prodejnami, jsou zodpovědní za výsledky prodejen a pomáhají prodejnám řešit operativní záležitosti. Řeší také koordinaci mezi prodejnami – např. alokaci zaměstnanců na jednotlivých prodejnách či redistribuci zásob v případě problémů s dodávkami. Kontrolují

také kvalitu služeb poskytovaných na prodejnách. Pro správné řízení potřebují mít k dispozici každodenní výsledky svěřených prodejen. Kromě informací poskytovaných prodejnám potřebují také informace o prodejním mixu, výši procentní marže prodaných výrobků, o naplánovaných mzdových nákladech v aktuálním měsíci a informace o zásobách. Regionální manažeři dokáží svým rozhodováním ovlivnit celou řadu faktorů a nesou zodpovědnost za výsledky svěřených prodejen. Jelikož potřebují široké spektrum informací ve vysoké míře detailu, je jim reporting na každodenní bázi poskytován pomocí automatizovaných reportů s použitím platformy Power BI.

### **Vedoucí prodejních konceptů**

Manažeři jednotlivých prodejních konceptů potřebují kompletní informace o svých prodejních segmentech, které ale sledují zpravidla na agregované úrovni. Bližší pozornost věnují zejména výrazným odchylkám od plánu. Jsou zodpovědní za další rozvoj sítě, vyhledávání nových příležitostí, inovace v rámci stávajících provozů a za jednání s obchodními partnery. Proto potřebují mít k dispozici informace na agregované úrovni s možností zobrazení detailu. I pro tuto úroveň vedení je většina reportingu poskytována skrze platformu Power BI. Vedle toho je jim adresován také souhrnný měsíční report připravovaný controllingem na začátku každého měsíce.

### **Top management**

Top management sleduje výsledky firmy na agregované úrovni, na úrovni business lines nebo jednotlivých výrobních konceptů. Klíčovou informací je pro ně vývoj tržeb, procentní marže a odhadovaných mzdových nákladů na konci měsíce v porovnání s plánem. Tyto jmenované faktory jsou nejvíce variabilní a mají největší dopad na výsledek. Kromě těchto faktorů sledují také čerpání rozpočtu na investice, stavy pohledávek a závazků a předpokládaný vývoj cashflow. V reportingu roste podíl ukazatelů, které vyžadují složitější kalkulace. Většina informací je dostupná na denní bázi prostřednictvím Power BI, důležitý je ale také měsíční reporting a účetní závěrka, které poskytují kompletní informace o hospodaření podniku.

### **Akcionáři**

Co se týče reportingu akcionářům (mateřské společnosti), nejdůležitější roli má souhrnný měsíční reporting – výsledovka, výkaz cashflow a rozvaha. Ten je doplněn o komentáře, co

stojí za případnými odchylkami oproti plánu. Výsledný reporting je poskytován prostřednictvím Excelového souboru a také nahráním do konsolidačních systémů.

#### **4.3.1. Měsíční reporting**

Pravidelný měsíční reporting probíhá v průběhu prvního týdne v měsíci. Jedná se o manažerský reporting určený jak top managementu a vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení, tak i mateřské společnosti ve Francii. Reporting musí být tvořen v takovém detailu, aby dokázal uspokojit potřeby každého z uživatelů – je proto vytvářen v detailu prodejen. Pro účely této práce je pozornost upřena zejména na výkaz zisků a ztrát, který je klíčovým výkazem napříč firmou.

#### **Proces vytváření reportu**

Před koncem každého měsíce rozešle hlavní controller harmonogram přípravy reportu všem zúčastněným pracovníkům. Ti následně v prvních dnech měsíce zasílají controllingu potřebné podklady. Kromě těchto podkladů slouží jako vstup pro reporting zejména data o tržbách a maržích v detailu produktových kategorií a účetní data (zejména došlá fakturace a odpisy majetku). Manažerský reporting musí být sestavován tak, aby vyhlazoval výkyvy v průběhu roku. Hlavní důvody těchto výkyvů jsou např.:

- Fakturace, které přichází se zpožděním (např. očekávané dobropisy);
- Fakturace v jiné než měsíční frekvenci (např. roční fakturace za energie);
- Neúplná data (např. z důvodu chyby ve vstupních datech);
- Chyby v zaúčtování (např. fakturace zaúčtovaná na jiném účtu, která je později opravena);
- Nečekané výdaje (např. na právní služby);
- Nerovnoměrné čerpání v průběhu roku (např. opravy a udržování nejsou prováděny rovnoměrně každý měsíc).

Controlleři proto kombinují získané vstupy s očekáváními (s nejlepším možným odhadem) tak, aby byl vývoj v čase, pokud možno, ustálený a předvídatelný. Jedním způsobem je například rozklad očekávané celoroční hodnoty do měsíců v případě fixních nákladů a průběžná korekce této hodnoty podle došlé fakturace. Druhým způsobem může být hodnota určená metodou activity based costing, tj. jako náklad na jednotku tržeb. Hlavními

milníky reportingu jsou jednotlivá čtvrtletí, pololetí a konec roku. V jednotlivých měsících pak dochází k vytváření či čerpání rezerv tak, aby byl výsledek co nejbližší plánovanému zisku.

Některá data je možné přímo převzít z účetnictví díky střediskovému účtování. Toto platí zejména pro položky jako je nájemné, odpisy či energie. V případě položek, které nejsou střediskově fakturovány či účtovány je zapotřebí alokace prostřednictvím určeného klíče. Pro zachování konzistence je nutné, aby byl zvolený klíč alokace dlouhodobě stabilní a měnil se pouze v nezbytně nutných případech. Může jím být např.:

- Počet prodejen a z něj vycházející průměr na prodejnu;
- Podíl prodejny na celkových tržbách, a tedy využití activity based costing metody;
- Podíl na celkové výměře skupiny prodejen sdružených jednou nájemní smlouvou.

Protože se jedná o manažerský reporting, je struktura reportingu odlišná od formálních výkazů. Formální výkazy, které prochází auditem, jsou stanovené právními normami a jsou užitečné pro porovnávání více subjektů. Jejich struktura ovšem není optimální pro řízení aktivit a operativní rozhodnutí uvnitř podniku. Reporting je tedy sestavován v upravené struktuře, která odráží podstatné položky výsledovky. Jednotlivé analytiky účtů jsou přiřazeny na příslušné řádky manažerské výsledovky, a je tedy možné jejich srovnání s účetnictvím. Ukázkou<sup>6</sup> této struktury zobrazuje obrázek 4.3-2.

---

<sup>6</sup> Ukázka reportingu odpovídá struktuře interního manažerského reportingu. Hodnoty a komentáře jsou pouze ilustrativní.

Obr. 4.3-2 Struktura manažerského reportingu

Duben Tisíce Kč	Měsíc				vs E	vs E %	Komentář
	R	E	B	LY			
<b>Tržba</b>	<b>12 000,0</b>	<b>13 100,0</b>	<b>13 800,0</b>	<b>13 600,0</b>	<b>-1 100,0</b>	<b>-8,4%</b>	<b>Horší vývoj prodejen na Letišti Praha</b>
<b>Marže před bonusy</b>	<b>7 836,0</b>	<b>8 488,8</b>	<b>8 956,2</b>	<b>8 826,4</b>	<b>-652,8</b>	<b>-7,7%</b>	Prodejní mix se vývíjí ve prospěch vysokomaržových produktů vlastní výroby
% z tržby	65,3%	64,8%	64,9%	64,9%	0,5%		
Bonusy	360,0	379,9	400,2	380,8	-19,9	-5,2%	
% z tržby	3,0%	2,9%	2,9%	2,8%	0,1%		
<b>Marže po bonusech</b>	<b>8 196,0</b>	<b>8 868,7</b>	<b>9 356,4</b>	<b>9 207,2</b>	<b>-672,7</b>	<b>-7,6%</b>	Vyšší logistické náklady na uskladnění z důvodu předzásobení
% z tržby	68,3%	67,7%	67,8%	67,7%	0,6%		
Logistika	-276,0	-262,0	-262,2	-258,4	-14,0	5,3%	
% z tržby	-2,3%	-2,0%	-1,9%	-1,9%	-0,3%		
Obaly	-276,0	-301,3	-303,6	-299,2	25,3	-8,4%	
% z tržby	-2,3%	-2,3%	-2,2%	-2,2%	0,0%		
Zratné a inventurní rozdíly	-300,0	-314,4	-331,2	-340,0	14,4	-4,6%	Vyšší inventurní manko
% z tržby	-2,5%	-2,4%	-2,4%	-2,5%	-0,1%		
Odpisy surovin, výrobků a zboží	-504,0	-615,7	-648,6	-652,8	111,7	-18,1%	Efekt opatření pro lepší waste management
% z tržby	-4,2%	-4,7%	-4,7%	-4,8%	0,5%		
<b>Marže z prodaného zboží a výrobků</b>	<b>6 840,0</b>	<b>7 375,3</b>	<b>7 810,8</b>	<b>7 656,8</b>	<b>-535,3</b>	<b>-7,3%</b>	<b>Vyšší marže díky lepšímu prodejnímu mixu a waste managementu</b>
% z tržby	57,0%	56,3%	56,6%	56,3%	0,7%		
Ostatní výnosy	50,0	49,0	49,0	48,0	1,0	2,0%	
% z tržby	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,0%		
Reklama a výnosy mimo pronájem	500,0	510,0	515,0	498,0	-10,0	-2,0%	
% z tržby	4,2%	3,9%	3,7%	3,7%	0,3%		Vyšší % vzhledem k nižším tržbám
<b>Celkové výnosy</b>	<b>7 390,0</b>	<b>7 934,3</b>	<b>8 374,8</b>	<b>8 202,8</b>	<b>-544,3</b>	<b>-6,9%</b>	<b>Nižší tržby na letišti, ale lepší vývoj maržových položek</b>
% z tržby	61,5%	60,6%	60,7%	60,3%	1,0%		
Personální náklady	-2 950,0	-2 800,0	-2 850,0	-2 750,0	-150,0	5,4%	Vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců
% z tržby	-24,6%	-21,4%	-20,7%	-20,2%	-3,2%		
Nájemné	-2 300,0	-2 310,0	-2 280,0	-2 175,0	10,0	-0,4%	Výše nájemného v souladu s E, vyšší % kvůli nižším tržbám
% z tržby	-19,2%	-17,6%	-16,5%	-16,0%	-1,5%		
Fixní nájemné	-2 150,0	-2 150,0	-2 100,0	-2 000,0	0,0	0,0%	
% z tržby	-17,9%	-16,4%	-15,2%	-14,7%	-1,5%		
Variabilní nájemné	-150,0	-160,0	-180,0	-175,0	10,0	-6,3%	
% z tržby	-1,3%	-1,2%	-1,3%	-1,3%	0,0%		
Odpisy majetku	-600,0	-600,0	-400,0	-700,0	0,0	0,0%	
% z tržby	-5,0%	-4,6%	-2,9%	-5,1%	-0,4%		
Franšizové poplatky	-600,0	-655,0	-690,0	-680,0	55,0	-8,4%	% výše stanovená smlouvou
% z tržby	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	0,0%		
Ostatní náklady	-734,0	-724,8	-739,2	-697,4	-9,2	1,3%	Vyšší náklady na energie, úspora na marketingu
% z tržby	-6,1%	-5,5%	-5,4%	-5,1%	-0,6%		
Energie	-350,0	-320,0	-320,0	-300,0	-30,0	9,4%	Vyšší náklady na základě došlé fakturace
% z tržby	-2,9%	-2,4%	-2,3%	-2,2%	-0,5%		
Marketing a reklama	-84,0	-104,8	-124,2	-122,4	20,8	-19,8%	Úspora
% z tržby	-0,7%	-0,8%	-0,9%	-0,9%	0,1%		
IT	-50,0	-50,0	-50,0	-45,0	0,0	0,0%	
% z tržby	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,3%	0,0%		
Opravy a udržování	-200,0	-190,0	-180,0	-170,0	-10,0	5,3%	
% z tržby	-1,7%	-1,5%	-1,3%	-1,3%	-0,2%		
Ostatní náklady	-50,0	-60,0	-65,0	-60,0	10,0	-16,7%	
% z tržby	-0,4%	-0,5%	-0,5%	-0,4%	0,0%		
<b>Provozní náklady</b>	<b>-7 184,0</b>	<b>-7 089,8</b>	<b>-6 959,2</b>	<b>-7 002,4</b>	<b>-94,2</b>	<b>1,3%</b>	Vyšší mzdové náklady a náklady na energie úspora na marketingu
% z tržby	-59,9%	-54,1%	-50,4%	-51,5%	-5,7%		
<b>Výsledek prodejen</b>	<b>206,0</b>	<b>844,5</b>	<b>1 415,6</b>	<b>1 200,4</b>	<b>-638,5</b>	<b>-75,6%</b>	<b>Pokles výsledku tažen především nižší tržbou</b>
% z tržby	1,7%	6,4%	10,3%	8,8%	-4,7%		
Náklady na strukturu	-450,0	-430,0	-480,0	-470,0	-20,0	4,7%	Vyšší provozní náklady v rámci centál
% z tržby	-3,8%	-3,3%	-3,5%	-3,5%	-0,5%		
<b>Provozní výsledek před zdaněním</b>	<b>-244,0</b>	<b>414,5</b>	<b>935,6</b>	<b>730,4</b>	<b>-658,5</b>	<b>-158,9%</b>	<b>Pokles výsledku tažen především nižší tržbou</b>
% z tržby	-2%	3%	7%	5%	-5%		

Zdroj: Interní manažerský reporting, vlastní zpracování

Reporting je tvořen s pomocí systému BNS a v některých případech také v kombinaci s MS Excel. Vytvořený reporting je díky BNS zafixován v databázi a není možné jej zpětně měnit. Zároveň umožňuje data zobrazovat jak na úrovni celé firmy, tak na úrovni definovaných agregací (jednotlivé prodejny, lokality, koncepty atd.).

### Porovnání výsledku reportu oproti plánu

Po vytvoření samotného reportu následuje srovnání s plánem. Porovnání probíhá zejména na úrovni jednotlivých prodejních konceptů. Odchylky jsou vyjádřeny v absolutní i relativní výši, je provedena jejich základní analýza a dochází k identifikaci jejich hlavních viníků. Srovnání je důležité nejen na úrovni jednotlivého měsíce, ale také srovnání skutečných kumulativních hodnot od začátku roku s plánem za stejné období roku (*year-to-date*)

a srovnání skutečných kumulativních hodnot s plánovaným stavem na konci roku (*left-to-do*). Report je doplněn o komentáře a následně odeslán příslušným vedoucím pracovníkům ke schválení. Kompletní strukturu<sup>7</sup> reportovaného výkazu zisku a ztrát zobrazuje obrázek 4.3-3.

### **Proces schvalování reportu**

Po odeslání reportu ke schválení mají vedoucí pracovníci možnost doptat se na případné nejasnosti a požádat controlling o prověření či úpravu (např. čerpání či vytvoření rezervy). Po interním odsouhlasení je report odeslán business partnerovi do mateřské společnosti ve Francii. I na straně mateřské společnosti se mohou objevit nejasnosti či dotazy, které vyžadují stanovisko controllingu či dodatečné úpravy.

### **Účetní závěrka**

Po vytvoření a odsouhlasení reportu následuje měsíční účetní závěrka. Ta probíhá v úzké spolupráci controllingu a účetního oddělení zpravidla sedmý pracovní den měsíce. Controlling poskytuje účetnímu oddělení vybrané dohadné položky – zejména mzdové náklady, nájemné, náklady na energie a další zejména variabilní položky odvíjející se od výše obratu. Účtárna následně poskytne controllingu výsledovku na základě účetních dat a controlling provede srovnání s reportingem – reporting by měl být i přes výše zmíněné úpravy a vyhlazení odrazem skutečnosti, a proto by nemělo docházet k významným rozdílům oproti účetnictví, pro které neexistuje objektivní důvod. V rámci účetní závěrky dochází k odhalení případných nepřesností či chyb, které je nutné napravit – a to jak na straně účetnictví, tak i na straně reportingu. Controlling cíleně vytváří přiměřené opatrnostní rezervy. Po odsouhlasení výkazu zisků a ztrát na základě účetní závěrky připravuje controlling finální bilanci a výkazy peněžních toků.

### **Nahrávání do konsolidačních systémů**

Lagardere jakožto jedna z divizí skupiny musí reportovat výsledky také směrem k mateřské společnosti. Aby bylo možné srovnávat a konsolidovat data ze všech zemí, využívá skupina konsolidační systémy Newport, Magnitude a Anaplan.

---

<sup>7</sup> Zobrazované hodnoty jsou pouze ilustrativní.

## **Reportování třetím stranám**

Controlling je v rámci reportingu zodpovědný také za reportování třetím stranám. Jedná se zejména o poskytování údajů o tržbách pronajímatelům a poskytovatelům franšíz. V pravidelných termínech zpravidla na měsíční bázi zasílá controlling data partnerům v požadované struktuře – prostřednictvím emailu nebo nahráním do jejich systémů. Vzhledem k velkému množství hlášení je snaha rutinní činnosti automatizovat a v současnosti se využívá také automatizované zasílání části hlášení prostřednictvím služby Power BI robot.

Vedle měsíčních hlášení je povinností controllingu připravit také hlášení roční, přičemž některá z nich musí být ověřena nezávislým auditorem. Controlling je zodpovědný jak za jejich vyhotovení, tak i za přípravu podkladů pro auditora a následné zaslání kontaktním osobám.

## **Zúčtování dohadných položek**

V rámci reportingu a měsíční závěrky poskytuje controlling účetnímu oddělení dohadné položky. Ty je potřeba v pravidelných intervalech porovnat s došlou fakturací a zúčtovat. Zúčtované rozdíly mezi odhadem a skutečností se pak musí nutně projevit také v reportingu, aby došlo k narovnání stavu mezi reportem a účetnictvím. K rekongiliaci a zúčtování dochází zpravidla na čtvrtletní bázi. Controlling porovná došlé fakturace a dohady pro jednotlivá střediska, následně poskytne účetnímu oddělení informaci, pro která střediska a účetní analytiky mají být dohady zúčtovány a kde je naopak zapotřebí dohady nadále držet.

Obr. 4.3-3 Struktura manažerské výsledovky včetně srovnání s plánem

Důvod	Měsíc				YTD				vs. E%	vs. E	LTD	Četvrtlet				Komentář		
	R	E	B	LY	R	E	B	LY				R	E	B	LY			
<b>Duben</b>	12 000,0	13 100,0	13 000,0	13 600,0	55 560,0	60 650,0	63 894,0	62 968,0	-8,4%	-9 093,0	132 022,0	126 930,0	154 146,0	133 672,0	87 592,0	218 940,0	202 640,0	Hodší vývoj prodáván na Letišti Praha
<b>Tržba</b>	7 836,0	8 488,8	8 956,2	8 826,4	36 833,3	39 908,7	42 106,1	41 498,9	-7,7%	-3 073,4	90 351,1	87 277,7	103 762,6	92 043,8	127 187,4	145 868,8	133 538,8	Prodeji má sa výjimi ve rozpočtech
<b>Máje před bonusy</b>	65,3%	64,0%	64,3%	64,3%	66,3%	65,3%	65,3%	65,3%	6,8%	6,8%	67,8%	67,8%	67,8%	67,8%	68,3%	68,3%	68,3%	Výsledkem nových produktů vlastní výroby
<b>Bonusy</b>	380,0	379,9	400,2	300,8	1722,4	1888,8	1988,8	1828,1	-5,2%	-87,2	4288,6	4834,4	4984,4	4060,5	6002,9	6798,2	6798,2	
<b>Máje po bonusech</b>	8 186,0	8 887,7	9 395,4	9 207,2	38 588,8	41 783,3	44 020,0	43 220,0	-7,8%	-3710,6	94 631,7	94 911,0	108 600,0	98 043,3	133 180,0	152 600,0	139 483,0	Výšší logické náklady na ukladání z důvodu přesčíslení
<b>Logistika</b>	276,0	282,0	282,2	283,4	1222,3	1262,4	1301,1	1303,4	6,1%	80,9	1986,7	2037,7	2556,6	2541,1	3102,7	3708,7	3447,5	
<b>Obaly</b>	276,0	282,0	282,2	283,2	1222,3	1262,4	1301,1	1303,3	8,4%	10,0	2524,6	2475,5	3080,0	3222,8	3701,8	4300,8	3892,2	
<b>Ztrata inventurní cizotyly</b>	-300,0	-394,4	-332,2	-340,0	-1324,4	-1380,0	-1468,8	-1502,2	-4,4%	61,6	-2960,0	-2944,4	-3273,3	-3463,3	-3334,4	-4788,9	-4488,1	Výšší investurní malo
<b>Důpisy srovnání výroby a zboží</b>	-894,0	-867,4	-848,6	-882,8	-2778,0	-2780,0	-2938,1	-2985,5	10,7%	51,1	-3781,1	-3494,0	-4872,7	-4846,1	-6254,0	-6918,8	-6824,1	Efekt opatření pro lepší waste management
<b>Máje z prodávánoho zboží a výpis</b>	6 840,0	7 375,3	7 810,8	7 656,8	32 802,6	35 057,4	37 127,4	36 396,5	-7,2%	-2 554,8	81 853,3	78 988,5	92 824,4	81 540,0	114 055,9	129 951,8	117 636,5	Výšší máje díky lepšímu prodávání mino a waste managementu
<b>Osazení výroby</b>	90,0	430,0	430,0	430,0	280,0	280,0	280,0	280,4	2,0%	4,3	363,2	375,5	380,0	380,0	578,2	578,2	585,4	
<b>Pečlivá a výpis mimo prodávám</b>	900,0	900,0	950,0	480,0	2 800,0	2 830,0	2 245,5	2 144,4	-2,0%	-4,0	3 883,0	3 825,0	3 825,5	3 785,0	6 080,0	6 077,0	6 076,4	
<b>Collová výnosy</b>	7 930,0	7 934,3	8 374,8	8 202,8	34 867,6	37 481,1	39 547,6	38 743,3	-6,3%	-2 582,5	85 784,5	83 191,0	97 059,4	85 638,0	120 852,1	138 407,0	124 376,3	Výšší tržby na letišti, ale lepší vývoj maloobjevn
<b>Personální náklady</b>	-2 800,0	-2 800,0	-2 800,0	-2 750,0	-12 750,0	-12 800,0	-13 850,0	-12 800,0	5,4%	-850,0	-34 320,0	-32 200,0	-27 930,0	-26 400,0	-37 800,0	-41 850,0	-39 800,0	Výšší náklady na získávání nových zaměstnanců
<b>Nájemné</b>	-2 800,0	-2 800,0	-2 800,0	-2 750,0	-12 750,0	-12 800,0	-13 850,0	-12 800,0	0,1%	6,0	-8 830,0	-8 820,0	-9 685,0	-9 780,0	-29 000,0	-29 750,0	-27 467,5	Výšší nájemného v součtu s E. výšší % kuli nižším tržbám
<b>Firm. nájemné</b>	-2 800,0	-2 800,0	-2 800,0	-2 000,0	0,0	0,0	8 800,0	8 800,0	0,0%	0,0	-7 200,0	-7 200,0	-8 800,0	-7 000,0	-25 800,0	-26 250,0	-25 000,0	
<b>Varšavští nájemné</b>	-60,0	-60,0	-60,0	-150,0	-50,0	-50,0	-68,0	-68,3	-1,0%	6,0	-1 630,0	-1 620,0	-1 830,0	-1 780,0	-2 280,0	-2 300,0	-2 467,5	
<b>Důpisy marněku</b>	-600,0	-600,0	-600,0	-700,0	-2 400,0	-2 400,0	-1 800,0	-2 800,0	0,0%	0,0	-4 800,0	-4 800,0	-3 200,0	-3 600,0	-7 200,0	-4 800,0	-4 800,0	
<b>Fraškové poplatky</b>	-600,0	-650,0	-690,0	-600,0	50,0	-4,2%	-2,2%	-4,4%	-8,4%	-254,7	-6 016,6	-6 347,0	-7 707,3	-8 863,6	-9 376,6	-9 902,0	-9 022,0	% výše stanovená smlouvou
<b>Osazení náklady</b>	784,0	738,8	738,2	687,4	2 358,4	2 853,1	3 085,5	2 879,3	2,3%	-203,3	5 883,1	6 084,4	6 882,2	5 944,5	8 865,5	9 887,7	9 723,8	Výšší náklady na energie, doprava na marketingu
<b>Energie</b>	-390,0	-320,0	-320,0	-300,0	-1 400,0	-1 280,0	-1 280,0	-1 200,0	9,4%	-200,0	-4 440,0	-3 900,0	-3 900,0	-4 400,0	-3 940,0	-3 940,0	-3 940,0	Výšší náklady na základe desiči fakturace
<b>Marketing a reklama</b>	-84,0	-84,0	-84,2	-82,4	208,2	-2,2%	-2,2%	-2,2%	-17,8%	84,2	-1 016,6	-1 064,4	-1 202,2	-1 244,5	-1 685,5	-1 887,7	-1 823,8	
<b>IT</b>	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	400,0	400,0	400,0	400,0	600,0	600,0	540,0	
<b>Právy a srovnání</b>	-300,0	-300,0	-300,0	-300,0	-900,0	-900,0	-730,0	-880,0	3,8%	-30,0	-1 480,0	-1 520,0	-1 440,0	-1 380,0	-2 280,0	-2 360,0	-2 040,0	
<b>Osazení náklady</b>	-60,0	-60,0	-60,0	-60,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	400,0	400,0	400,0	400,0	600,0	600,0	540,0	
<b>Právovní náklady</b>	-7 84,0	-7 069,3	-6 959,2	-7 024,4	-30 554,4	-30 161,7	-30 835,2	-30 710,2	1,5%	-437,7	-60 747,7	-61 054,4	-64 703,5	-63 613,1	-91 341,1	-95 538,7	-94 323,3	Výšší marnobné náklady a náklady na energie
<b>Výsledek prodávám</b>	206,0	844,5	1445,6	1200,4	4 286,2	7 284,4	9 724,4	8 023,1	-41,5%	-3 073,2	51 062,7	50 945,4	63 983,5	61 051,1	29 305,0	41 068,3	30 065,0	Podle výsledku telen prodávám mliší tržbou
<b>Náklad na srovnání</b>	-480,0	-430,0	-480,0	-470,0	-1 800,0	-1 700,0	-1 800,0	-1 800,0	4,7%	-300,0	-3 980,0	-3 440,0	-3 940,0	-3 780,0	-5 800,0	-5 780,0	-5 840,0	Výšší provozní náklady v rámci cenění
<b>Právovní výsledek před zdaním</b>	-244,0	414,5	935,6	730,4	2 486,2	5 574,4	6 792,4	6 183,1	-88,3%	-3 112,2	54 422,7	54 385,4	57 823,5	54 177,1	24 145,0	35 388,3	24 148,0	Podle výsledku telen prodávám mliší tržbou
<b>Z. z. výnosy</b>	-2,2%	3,2%	7,2%	5,2%	4,2%	3,2%	3,2%	3,2%	-5,2%	-5,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	

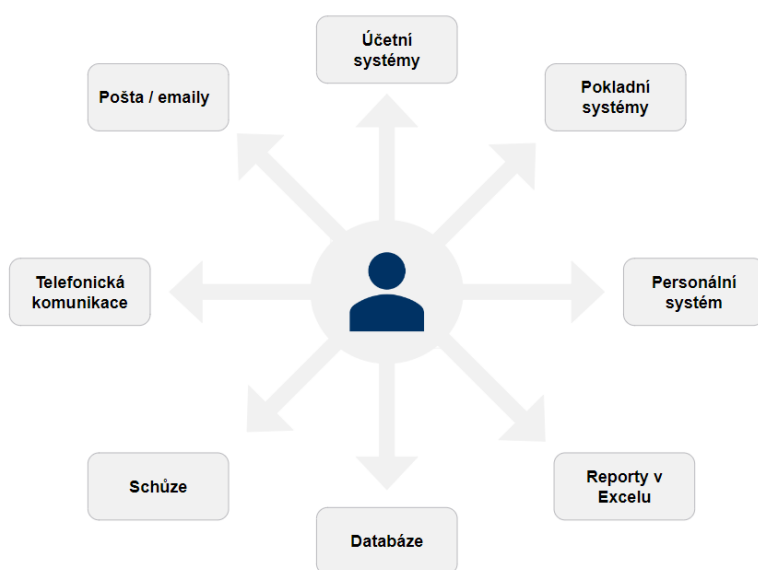
Zdroj: Interní manažerský reporting, vlastní zpracování (2022)



### 4.3.2. Automatizovaný reporting

Doba se neustále zrychluje a s tím se mění i frekvence potřeby dat. Všechny úrovně vedení potřebují relevantní informace dostupné na denní bázi, aby mohly pružně reagovat a činit informovaná rozhodnutí podložená daty. S rozvojem IT technologií neustále roste množství dostupných dat, která pocházejí z mnoha různých zdrojů. Je nemyslitelné, aby vedoucí pracovník pro získání komplexního obrazu skutečnosti musel sám navštívit řadu systémů a provést následnou analýzu a syntézu.

Obr. 4.3-4 Uživatel a zdroje informací



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Za reporting je zodpovědné oddělení controllingu, jehož úkolem je poskytování relevantních informací správným lidem ve správné míře detailu a ve správnou chvíli. Vzhledem k počtu reportů, které je potřeba každý den doručit, by ale controlling plnil pouze roli „informátora“ a nezbyla by mu kapacita na plnění svých dalších úkolů. Controlleři nemohou pouze poskytovat informace o tom, co se již stalo, ale naopak by měli predikovat budoucí vývoj, upozorňovat na možné hrozby, analyzovat příčiny odchylek a řešit komplikovanější úkoly vyžadující pokročilé kalkulace a metodiku. Aby bylo možné kapacitně uspokojit reportingové potřeby všech úrovní vedení, je v Lagardere využíván nástroj Power BI.

Jeho využití přináší řadu výhod, které lze shrnout následujícími body:

- **Jeden zdroj pravdy** – Všichni uživatelé používají stejné reporty, čímž dochází k zamezení vzniku nesrovnalostí způsobených používáním „vlastních“ reportů, které mohou využívat různé zdroje či různé názvosloví. Zároveň se snižuje riziko lidské chyby při jejich vytváření a interpretaci.
- **Datová samoobsluha uživatelů** – Uživatelé mají kdykoliv k dispozici srozumitelně zpracovaná a vizualizovaná data na jednom místě. I technicky méně zdatní uživatelé vědí, kde najdou potřebné informace.
- **Úspora času** – Reporty jsou aktualizovány na denní bázi a data jsou uživatelům přístupná kdykoliv, bez nutnosti obracet se na controlling. Controlleri tak získají více kapacity věnovat se komplexnějším úkolům. Zároveň slouží také k usnadnění práce controllingu – export dat je možné použít pro další kalkulace.
- **Zefektivnění práce** – Odpadá nutnost hledání ve velkém množství excelových souborů či systémů. Umožňuje snadno filtrovat data a zobrazovat je v různé úrovni detailu.
- **Věnování pozornosti důležitým faktorům** – Široká škála možností vizualizace umožňuje nasměrovat uživatele k nejpalčivějším problémům.
- **Přístupnost** – Přístupnost dat není omezena na konkrétní místo a čas. Informace jsou dostupné kdykoliv a odkudkoliv s využitím PC, tabletu nebo chytrého telefonu.
- **Zabezpečení** – Pomocí různých úrovní zabezpečení lze regulovat množství informací, jež mají jednotliví uživatelé k dispozici. Každá úroveň vedení má k dispozici pouze takové informace, jaké jsou pro ni relevantní – zatímco top management má přístup ke všem informacím, regionální manažeři mají přístup pouze k informacím týkajícím se svěřených prodejen.

Aktuálně mají uživatelé k dispozici zhruba 60 reportů, které pokrývají datovou potřebu uživatelů v klíčových oblastech. Lze je rozdělit do několika skupin podle obsahovaných informací na reporty prodejní, skladové a inventurní, účetní, personální a skupinu ostatních menších reportů s různorodou tematikou.

#### 4.4. Business review

V návaznosti na měsíční reporting probíhá tzv. *business review* (zkráceně *BR*) – meeting za účelem zhodnocení výsledků a shrnutí současných aktivit a projektů probíhajících v rámci firmy. V současné době existují v Lagardere tři typy:

- Interní BR
- Finanční BR
- Provozní BR

V rámci interního business review se schází vedení společnosti s vedoucími jednotlivých prodejních segmentů a zástupci controllingu. Předmětem této schůzky je prezentace výsledků reportingu předchozího měsíce a seznámení s průběhem v aktuálním měsíci. Kromě samotných výsledků jsou prezentovány také výsledky analýz významných odchylek oproti plánu, k nimž mají vedoucí jednotlivých segmentů možnost se vyjádřit. Na základě diskuse jsou následně přijata nápravná opatření. Vedoucí jednotlivých segmentů i vedení společnosti mají před každým business review možnost obrátit se na controlling s žádostí o analýzy, jejichž výsledky chtějí během meetingu diskutovat. Nepostradatelnou součástí business review je prezentace, kterou vytváří oddělení controllingu spolu s provozními odděleními.

Finanční business review je věnováno finančnímu oddělení mateřské společnosti. Schůzky se účastní vedení společnosti a zástupci mateřské společnosti. Prezentace je zaměřena především na finanční výsledky, ukazatele a predikce možného budoucího vývoje. Prezentaci vytváří především controlling ve spolupráci s vedením společnosti.

Provozní business review je stejně jako finanční věnováno francouzské matce. Jak již název napovídá, jedná se především o prezentaci aktualit z businessu. Hlavními tvůrci prezentace je vedení společnosti spolu s provozními odděleními – controlling zde působí spíše jako servisní tým, který na vyžádání doplní potřebné informace.

## 4.5. Plánování a tvorba rozpočtu

### 4.5.1. Proces tvorby rozpočtu

V Lagardere existuje jeden hlavní rozpočet, tzv. budget. Ten se následně v průběhu roku aktualizuje na základě aktuálního vývoje – tato aktualizace probíhá zpravidla třikrát do roka a nazývá se tzv. estimate. Navíc se spolu s rozpočtem na následující rok připravuje i plán na další dva roky. Hlavní období tvorby rozpočtu nastává začátkem července a trvá zpravidla do října. Načasování se odvíjí od závazných termínů stanovených mateřskou společností. Aktualizace budgetu probíhají zhruba na přelomu března a dubna, následně v průběhu června a poslední pak v průběhu září spolu s tvorbou budgetu. Proces plánování bude popsán na příkladu tvorby rozpočtu, jelikož je komplexnější a rozsáhlejší než jeho aktualizace či dvouleté plány. Základní procesy a principy však zůstávají stejné. Důraz bude kladen především na výsledovku, jejíž tvorba vyžaduje největší úsilí a zapojení pracovníků napříč firmou.

Tvorba rozpočtu se v Lagardere nejvíce podobá tradičnímu procesu s využitím obousměrného plánování. Obecné cíle jsou nejprve stanoveny mateřskou společností na úrovni zemí. V rámci české divize jsou následně cíle stanoveny pro jednotlivé business lines či pro jednotlivé lokality (zejména za účelem zohlednění specifického chování trhu na letišti). Samotné rozpočtování následně probíhá od rozpočtů jednotlivých prodejen s cílováním výsledků pro dosažení stanovených cílů. Rozpočet musí být schválen jak na úrovni prodejen, tak i jednotlivých prodejních konceptů, business lines a celé firmy. Během rozpočtování je uplatňována metoda ABC, kdy největší pozornost je věnována podstatným rozpočtovým položkám, které mají největší dopad na výsledek. Proces rozpočtování je dlouhý a komplexní proces, který zahrnuje controlling, vedení společnosti a vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení.

Proces tvorby rozpočtu lze rozdělit na dvě fáze – první je tvorba tzv. „pre-budgetu“, což lze přeložit jako „předrozpočet“. Jedná se o první verzi rozpočtu, která je prezentována mateřské společnosti v průběhu září. Druhou fází je pak tvorba „budgetu“, tedy finálního rozpočtu, kde jsou již zpracovány všechny změny požadované mateřskou společností. Jeho prezentace probíhá zpravidla v říjnu.

Celý proces tvorby rozpočtu shrnují kroky vyjmenované níže. Každému z nich je věnována pozornost později v této kapitole.

## **1 Fáze „pre-budgetu“:**

- 1.1 Příprava a tvorba harmonogramu
- 1.2 Sběr informací a formulace hlavních předpokladů
- 1.3 První fáze rozpočtování
- 1.4 Diskuse s vedoucími pracovníky a top managementem
- 1.5 Druhá fáze rozpočtování
- 1.6 Závěrečná diskuse s vedoucími pracovníky a top managementem
- 1.7 Zapracování finálních úprav
- 1.8 Tvorba prezentace a prezentování výsledků mateřské společnosti

## **2 Fáze „budgetu“**

- 2.1 Zapracování změn z prezentace pre-budgetu
- 2.2 Finální interní odsouhlasení
- 2.3 Prezentace dopadů změn na finální výsledek, odsouhlasení mateřskou společností
- 2.4 Nahrání do konsolidačních systémů

### **Příprava a tvorba harmonogramu**

Nejprve se controlling seznamuje se zaslánými instrukcemi z mateřské společnosti. Ty obsahují informace o závazných termínech, o požadované struktuře prezentace a také cíle stanovené pro celou skupinu a jednotlivé regiony. Na základě těchto informací je připraven harmonogram obsahující závazné termíny pro controlling i ostatní dotčené pracovníky včetně určení zodpovědností.

### **Sběr informací a formulace hlavních předpokladů**

Po vytvoření harmonogramu následují první schůzky s vedoucími pracovníky, kde se diskutují jejich očekávání budoucího vývoje. Tato očekávání se musí na celofiremní úrovni potkat s cílem stanoveným mateřskou společností. Závěrem těchto schůzek by mělo být určení předpokládané výše tržeb jednotlivých segmentů, od kterých se bude odvíjet modelace dalších rozpočtových položek. Aby mohla probíhat konstruktivní diskuze nad již konkrétními čísly, přichází na schůzku controlleri s připravenou parametrickou modelací

tržeb, kde je možné pomocí koeficientů vytvořit hrubou modelaci tržeb na agregované úrovni. Kromě tržeb jsou během těchto schůzek diskutovány také další výchozí předpoklady, jako je počet nově otevíraných prodejen, očekávaný vývoj marže, mzdových nákladů a dalších zejména nákladových položek.

### **První fáze rozpočtování**

Po úvodních schůzkách, kdy je vyjasněna výchozí pozice se controlleři věnují detailní modelaci tržeb od jednotlivých prodejen směrem nahoru, přičemž se snaží co nejvíce přiblížit prvotní modelaci. Existující prodejny každého konceptu jsou rozděleny do kategorií podle umístění (např. stanice metra, nádraží, obchodní centra apod.). Zároveň je každá prodejna zařazena do kategorie *like-for-like* (LFL) či *non-like-for-like* (NLFL) podle toho, zda má prodejna alespoň roční historii či nikoliv. Tržby LFL prodejen jsou následně navýšeny jednotným procentem nárůstu oproti výchozímu (zpravidla minulému) roku, jež se odvíjí od příslušného prodejního konceptu a lokality. Následně jsou plánovány tržby NLFL prodejen, do nichž spadají prodejny bez dostatečné historie, prodejny, jež byly vystaveny významné externalitě (např. několikaměsíční rekonstrukce nádraží), nově plánované prodejny či prodejny, které budou v průběhu plánovaného období uzavřeny. U těchto prodejen dochází k individuálnímu plánování tržby, zpravidla s využitím existujícího business plánu, jež byl vytvořen v rámci plánování nové prodejny. V případě prodejen zasažených externalitami dojde k jejich zohlednění a ponížení tržby či naopak vyhlazení a narovnání tržby na běžnou výši.

Tržby prodejen musí být následně revidovány příslušným vedoucím pracovníkem. Plošné navýšení tržby by mohlo vést k nerealistickým očekáváním, která přesahují kapacitní možnosti některých prodejen. Plány musí být ambiciózní, ale přesto dosažitelné, aby motivovaly pracovníky k lepším výkonům. Nepřiměřené plány vedou v praxi k situaci, kdy vedoucí prodejních konceptů vytváří vedle oficiálního budgetu své vlastní korigované plány, které jsou pro prodejny dosažitelné a které následně využívají pro hodnocení úspěšnosti vedoucích prodejen. V důsledku pak dochází k individuální korekci nárůstu tržeb (a to jak zvýšení, tak snížení).

Poté, co jsou vymodelovány tržby, dochází k modelaci zbytku výsledovky, jež vychází z předem dohodnutých předpokladů. Modelace významných rozpočtových položek (jako jsou např. marže, mzdové náklady, nájemné či energie) je tvořena na úrovni jednotlivých

prodejen. Méně významné rozpočtové položky jsou plánovány zpravidla na úrovni prodejního konceptu a následně alokovány prodejnám zvoleným klíčem (např. procentní hodnota z tržby, průměr na prodejnu či historický podíl prodejny na daném nákladu). Rozpočtování probíhá v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky prodejních konceptů. Jejich zapojení je důležité pro následné plnění rozpočtu a pocit sounáležitosti – pokyny by neměly přicházet jen „seshora“, rozpočet by měl být výsledkem spolupráce napříč firmou. Důležitou součástí rozpočtování je také kontrola končících nájemních smluv. Končící smlouvy znamenají v případě neprodloužení ztrátu dané prodejny, v případě prodloužení pak může přinést výrazné navýšení nájemného, se kterým je potřeba předem počítat. Po vytvoření celkové výsledovky jsou indikovány hlavní rozporuplné body, které jsou zaslány vedoucím pracovníkům k promyšlení. Na základě diskuze s vedoucími pracovníky prodejních konceptů dochází následně k úpravám.

### **Diskuse s vedoucími pracovníky a top managementem**

Jakmile jsou první verze výsledovek hotové, controlling připraví agregované pohledy na úrovni prodejních lokalit a prodejních segmentů. Dochází k navazujícím schůzkám s vedoucími pracovníky a vedením podniku. Během schůzek je diskutován výsledek rozpočtování, který je porovnán se stanovenými cíli. Výsledkem této schůzky by měla být dohoda, jaké změny v P&L je potřeba učinit a určení cílů pro finální cílování rozpočtu.

### **Druhá fáze rozpočtování**

Následuje druhá fáze rozpočtování, během které jsou zapracovány změny z předešlých schůzek a dochází ke kontrole a upřesnění rozpočtových položek. Když jsou všechna P&L hotová, připraví controlling kompletní výkazy (bilance a cashflow).

### **Závěrečná diskuse s vedoucími pracovníky a top managementem**

Finální rozpočet je prezentován vedení společnosti. Controlling a vedoucí pracovníci prodejních konceptů musí být schopni před vedením rozpočet obhájit a vysvětlit postup, který vedl k výsledným hodnotám. To se týká zejména těch rozpočtových položek, které nebyly schopny dosáhnout stanovených cílů či vybočují z trendu posledních let. Během této schůzky má vedení příležitost požádat controlling o poslední doladění. Následně je rozpočet interně odsouhlasen.

## **Prezentace výsledků mateřské společnosti**

Po finálním interním odsouhlasení vypracuje controlling prezentaci výsledků včetně postupu a vysvětlení pro mateřskou společnost. Prezentace popisuje, v jaké situaci se společnost momentálně nachází, v jakém prostředí se pohybuje (PEST analýza), jaká jsou rizika a příležitosti pro nadcházející období (SWOT analýza) a jak tyto faktory ovlivňují předkládaný rozpočet. Samozřejmostí jsou také ukazatele pro měření výkonnosti v různých oblastech, jako jsou procentní ukazatele rentability, výnosnost investic či analýza pracovního kapitálu. Prezentace rozpočtu se účastní zpravidla top management společnosti, jehož úkolem je připravený rozpočet obhájit. Rozpočet bývá podmíněčně schválen, ale vrácen k zapracování připomínek – většinou se týkají vložení vyšší ambice či prověření a řádného dovysvětlení některých rozpočtových položek.

## **Finální úpravy, schválení a nahrání do konsolidačních systémů**

Controlling následně zapracuje všechny potřebné změny. Následuje finální interní odsouhlasení rozpočtu vedením společnosti a následná prezentace upravených výsledků mateřské společnosti. Po finálním odsouhlasení všemi stranami je rozpočet stejně jako měsíční reporting nahrán do konsolidačních systémů. V posledním kroku je rozpočet pro jednotlivé měsíce rozdělen do dnů se zohledněním sezonnosti minulých období pomocí systému BNS.

### **4.5.2. Plánování nových prodejů**

Specifickou aktivitou v rámci plánování je tvorba business plánů nových prodejů. Controlling obdrží zadání od oddělení rozvoje a vedoucího prodejního konceptu s hlavními parametry pro danou prodejnu. Controlling následně s využitím benchmarkingu vytvoří parametrické P&L – zpravidla na 10 let či pro dobu trvání smlouvy. Nepostradatelnou součástí je také citlivostní analýza, jež ukazuje výši předpokládaného zisku (či rentabilitu tržeb) při poklesu či navýšení tržeb nebo investice. Analýza tak napovídá, jak velký dopad by přibližně měla případná nepřesnost odhadu či případné výkyvy v budoucnu. Následují dvě investiční komise – první pro finalizaci plánu s vedoucím pracovníkem a oddělením rozvoje, druhá pak pro finální odsouhlasení vedením společnosti. Business plány jsou (mimo jiné) podkladem pro rozpočtování a pro vyhodnocení úspěšnosti nově otevíraných prodejů.



## 4.6. Ad-hoc analýzy

Důležitou aktivitou controllingu je také zpracování analýz na vyžádání. Zadavatelem může být kterýkoliv zaměstnanec centrály společnosti, který může od controllingu požadovat analýzu na jakékoliv relevantní téma. Kapacita pro vypracování analýz se v průběhu roku různí, jelikož některé činnosti vykonává controlling v pravidelných cyklech ve stanovených termínech. V období tvorby reportu či v průběhu rozpočtování jsou analýzy, které nejsou klíčové pro chod firmy, upozaděny. Naopak v obdobích, kdy není controlling vytížen pravidelnými činnostmi, věnuje značnou část kapacity právě ad-hoc požadavkům.

Příkladem častých analýz jsou:

- **Predikce a modelace scénářů** – Predikce a modelace scénářů by měly předcházet rozhodování. Umožňují snížit riziko a připravit se na možné nadcházející situace. Zároveň slouží jako benchmark pro vyhodnocení dopadů přijatých rozhodnutí. Vychází ze znalosti businessu a dopadů obdobných rozhodování v minulosti. Controlling scénáře připravuje zpravidla parametricky tak, aby si manažer mohl sám dle svého uvážení upravovat parametry, aby dosáhl požadovaného stavu (např. procento zdražení pro dosažení požadované marže). Nejčastějším případem pro „*what-if*“ analýzy je odhad dopadů připravovaných promo akcí, změny prodejních cen či dopady zdražování cen vstupů (zejména ceny surovin, energií a mzdy).
- **Analýzy reakcí zákazníků na provozní změny, změny cen či promo akce** – Tento druh analýz, oproti přechozímu bodu, zkoumá reálné dopady konkrétních rozhodnutí na zákaznické chování, prodejní mix, tržby, marže apod. Pro jejich zpracování je důležité stanovení času, kdy ke změně došlo, stanovení perimetru dotčených prodejen a přesné definování, v čem změna spočívá. Vhodným prostředkem pro vyhodnocení je využití benchmarkingu, kdy se určí prodejna (či jejich skupina) nebo časové období, vůči kterému se bude aktuální stav srovnávat. Pokud rozhodnutí předcházela predikce či modelace scénářů, je vhodné její srovnání se skutečností. Závěry této analýzy jsou cenným zdrojem informací pro budoucí predikce a rozhodování.
- **Analýzy neočekávaných trendů** – Na současné i potenciální zákazníky působí různé stimuly, které ovlivňují jejich chování. Některé z nich vytváří Lagardere prostřednictvím svých dostupných prostředků (marketingové kampaně, produktová

nabídka, chování zaměstnanců prodejen, rychlost obsluhy, cenová politika atd.), avšak řada stimulů přichází zvnějšku (chování konkurence, ekonomická situace, aktuální situace v okolí prodejny atd.). Pracovníci se při podezření na změny chování mohou obrátit na controlling s žádostí o analýzu změn a jejich příčin. Nejčastějším signálem, že dochází ke změně (ať už pozitivní, tak negativní), je zejména změna v trendu tržeb či marže, počtu zákazníků nebo změna výše průměrné útraty. Analýza pak zkoumá např. kde ke změně dochází (plošné změny vs. změny v určité lokalitě), zda dochází ke změně produktového mixu, zda dochází ke změnám jen v určitých časech (dny v týdnu, části dne) apod. Při zpracování tohoto druhu analýz je nutná spolupráce controllingu, který má metodické postupy, data a nástroje pro jejich správné vypracování, a provozních manažerů, kteří mají praktickou znalost provozu a reálný kontakt s prodejny a zaměstnanci.

#### **4.7. Dopad pandemie na činnosti controllingu**

Pandemie a s ní související narušení tržního prostředí přinesla řadu dopadů jak na ekonomické výsledky společnosti, tak i na fungování controllingu. Kromě práce z domova a nucenému přechodu do online prostředí se změnila také četnost a povaha požadavků. Některé používané principy nebylo možné nadále uplatňovat a muselo tak dojít také ke změně některé metodiky.

##### **Dopad na reporting**

Pandemie přinesla značné dopady na reporting. Spousta prodejen musela být ze dne na den dočasně uzavřena a s nulovými tržbami se začaly rozpadat i některé metodické postupy. Tržby poklesly, ale většina nákladů přesto zůstává. Z tohoto důvodu tržba ztratila svou funkci jakožto efektivní a spravedlivý klíč pro alokaci. Veškeré alokované náklady by neslo několik málo otevřených prodejen, kterým by alokace zapříčinila hluboké ztráty. Proto bylo nutné přistoupit k úpravě metodiky. Jako příklad alternativního alokačního klíče lze uvést například alokaci na základě historického podílu na celkovém nákladu, průměr na prodejnu či alokace na základě výměry (zejména v případě prodejen vázaných společnou nájemní smlouvou).

Dalším problematickým bodem se staly mzdové náklady. Za běžného provozu jsou mzdové náklady prodejen zpravidla stabilní a mezi jednotlivými měsíci nebývají zásadní výkyvy

v podílech jednotlivých prodejen na celkových nákladech. Jako vstup pro reporting sloužil souhrnný odhad manažerů jednotlivých prodejních segmentů. Tato obdržená hodnota byla následně alokována jednotlivým prodejnám na základě reálných mezd předchozího měsíce. V době restrikcí a uzavřených prodejen tuto metodiku ale narušilo několik faktorů:

- zda byla prodejna otevřena či uzavřena (a případně jakou část měsíce);
- počet zaměstnanců v režimu překážek na straně zaměstnavatele, tj. počet zaměstnanců, pro které nebylo v současné době uplatnění a bylo jim nařízeno volno za sníženou mzdu dle interní směrnice;
- poměr zaměstnanců na HPP a pracovníků pracujících v rámci DPP či DPČ;
- typ prodejny, od kterého se odvíjela výše státní kompenzace.

Kvůli zmíněným faktorům a měnícím se podmínkám nebylo možné použít dosavadní klíč, navíc ani vedoucí pracovníci nebyli schopni poskytovat relevantní odhady v potřebných termínech. Ve spolupráci s personálním oddělením byla proto stanovena nová metodika odhadu a alokace mzdových nákladů zohledňující všechny zmíněné faktory. Ta pracuje s určitou mírou nepřesnosti, způsobenou např. zobecněním průměrné mzdy na zaměstnance, čerpáním dovolené či pracovními neschopnostmi. Reporting jako takový ale funguje na principu materiality, kdy je podstatné, aby nedocházelo k významným rozdílům – controlling vkládá do reportu svůj nejlepší možný odhad. Nepřesnosti jsou opravovány tzv. *year-to-date* korekcí, kdy dojde k jednorázové opravě kumulovaných rozdílů předchozích měsíců – zpravidla na čtvrtletní bázi.

Do reportingu také vstoupily státní kompenzace z důvodu restrikcí. Controlling musel vytvářet odhady, kolik by mohla daná kompenzace činit a vkládat své odhady do reportingu. Kompenzace přicházely se zpožděním a na úrovni firem. Controlling měl za úkol kontrolovat, zda dorazily veškeré kompenzace vložené do reportingu a porovnávat reálnou výši se svými odhady. Kompenzace navíc musely být rozděleny do jednotlivých konceptů a následně jednotlivým prodejnám na základě dostupných dat a nejlepšího možného odhadu. Vedle státních kompenzací docházelo také k dohodám s pronajímateli, slevám na nájemném a zasílání dobropisů. Controlleri tak museli udržovat přehled o změnách nájemného a kontrolovat došlé dobropisy. To vyžadovalo častou komunikaci s oddělením rozvoje, jež bylo za jednání s pronajímateli zodpovědné.

Kromě problémů s metodikou přinesla pandemie také řadu speciálních požadavků na dodatečný reporting – zejména se jednalo o častější frekvenci a změnu detailu reportingu. Přestože byl standardní reporting v plném rozsahu nadále vyžadován v měsíčních intervalech, přibyla i řada reportingu na týdenní či denní bázi:

- **Reporting týdenní:**

- **Predikce peněžních toků** – povinnost predikovat cashflow na stanovené období (zpočátku alespoň na následující týden, později na několik následujících týdnů či do skončení určitého období, např. do konce roku, a s tím spojené cílování) a reportování skutečných toků předchozích týdnů. Tato predikce sloužila především pro účely mateřské společnosti ve Francii, která na základě predikcí sesbíraných z jednotlivých států přerozdělovala peníze v rámci skupinového cash pooling. Ten pomáhal řešit problémy s nedostatečnou likviditou v důsledku propadu tržeb.
- **Reporting tržeb** – povinnost reportovat uskutečněné tržby ve stanoveném detailu včetně údaje o podílu otevřených prodejen, počtu zákazníků či výši průměrného účtu. Tržby jsou srovnávány s výchozím obdobím, kterým je poslední stabilní rok 2019. Tento pravidelný reporting je v různých variantách a různé míře detailu určen mateřské společnosti, partnerům poskytujícím franšízy, či pronajímatelům.
- **Reporting skladových zásob** – Nízké tržby se projeví také na dostupnosti volných peněžních prostředků, a tedy likviditě firmy. Skladové zásoby jsou položka, která váže velké množství finančních prostředků a jejich snížení je proto adekvátní reakcí na nastalou situaci. Skladování zboží a surovin navíc generuje další náklady na uskladnění a mohou podléhat zkáze. Reporting skladových zásob a jejich analýza (zpravidla s využitím ABC analýzy) umožňuje identifikovat nízkoobrátkové zboží a následně podniknout kroky pro jejich odprodej či zužitkování. Reporting skladových zásob navíc umožňuje optimalizaci nákupního procesu.

- **Reporting denní:**

- **Analýza bodu zvratu** – Vedoucí pracovníci jednotlivých prodejních segmentů požadovali jako podklad pro své rozhodování na pravidelné bázi report, který by jim poskytl informaci, zda otevření prodejny při nízkých

tržbách pomáhá snižovat ztrátu či ji naopak prohlubuje. Otevření prodejny přináší dodatečné náklady, jako jsou suroviny na vyrobené výrobky, mzdové náklady či energie. Realizovaná tržba pak musí pokrýt alespoň dodatečné fixní i variabilní náklady související s otevřením prodejny. Výsledek této analýzy slouží jako podklad pro rozhodování a napomáhá optimalizaci prodejní sítě a procesů (jako je waste management či plánování směn) nejen v dobách rekordně nízkých tržeb. Manuální výpočet pro každou prodejnu na denní bázi je vzhledem k počtu prodejen a komplexitě neudržitelný, proto byl později pro tento účel vytvořen automatizovaný report s využitím Power BI. Report byl aktualizován na denní bázi s možností zobrazení výsledku za jakékoliv zvolené období (den, týden, měsíc atd.) včetně možnosti sledování trendu vývoje.

- **Reporting testování zaměstnanců** – vládní nařízení týkající se testování zaměstnanců na onemocnění Covid-19 kladla vysoké požadavky na vedoucí jednotlivých oddělení a zejména prodejen. Vedoucí byl zodpovědný za testování svých podřízených v pravidelných intervalech. Takovou kontrolu není možné v praxi provádět fyzicky, byl proto vytvořen online formulář, který měl každý zaměstnanec povinnost vyplnit a potvrdit své otestování včetně výsledku. Tato data byla následně zobrazena v automatizovaném reportu s využitím Power BI – manažeři tak měli k dispozici denně aktualizovaný nástroj pro kontrolu plnění povinnosti testování.

Řada těchto reportů nevyžaduje složité výpočty. Jedná se převážně o rutinní záležitost, která by v ideálním případě měla být alespoň zčásti automatizována. Nastalá situace s pandemií byla však pro všechny nová a nikdo na ni nebyl připraven – veškeré procesy byly vytvářeny za pochodu a postupem času se měnily také požadavky na strukturu, detail a rozsah potřebných informací. Spolu s tím docházelo také k častým změnám formátu a struktury šablon i potřebných dat. Později docházelo k ustálení struktury a bylo možné část reportingu automatizovat.

### **Dopad na business review**

Nepředvídatelné a turbulentní tržní prostředí během pandemie změnilo význam prezentování výsledků uzavřených období. Minulost nelze změnit, lze si z ní pouze vzít

ponaučení – mnohem důležitější je přítomnost a blízká budoucnost, kterou může vedení svými kroky ovlivnit. Proto získalo prezentování dosavadního průběhu aktuálního měsíce mnohem větší váhu – umožňuje odhalit případné problémy, na které mohou vedoucí pracovníci reagovat. Součástí se staly také predikce možného výsledku na základě současného trendu – vedení navíc získá představu, jak by mohl dopadnout výsledek aktuálního měsíce včetně zdůvodnění a případně mohou podniknout kroky ke zvrácení nepříznivého průběhu.

### **Dopad na rozpočtování**

Vzhledem k narušenému prostředí a nepředvídatelnému epidemickému i ekonomickému vývoji nebylo možné použít běžně používané postupy tvorby rozpočtu. Modelace prostřednictvím navýšení tržeb předchozího roku za současné situace postrádá smysl. Pro každý prodejní segment a lokalitu byl namísto toho analyzován současný trend a následná modelace rozpočtu představovala postupné přibližování k hodnotám roku 2019. Využití této metody modelace na úrovni jednotlivých prodejen by bylo časově velice náročné a velmi nepřesné – větší důraz se proto klade na modelaci agregovaných hodnot. Tomu odpovídá také stanovení cílů, které hrají významnou roli zejména na úrovni celé firmy a jednotlivých business lines. Změnil se také horizont rozpočtování. Ani optimistické scénáře nepočítaly s návratem k předpandemickým hodnotám v nadcházejícím roce, zvláštní důraz byl proto kladem na plánování a cílování výsledků v horizontu tří let. Delší horizont umožňuje provést zásadní změny, které umožní optimalizaci firemních procesů, úsporu nákladů i přinést projekty na podporu tržeb.

Rozpočtový proces je dlouhý a strnulý. Oproti tomu tržní situace se mění za současných podmínek ze dne na den. Důsledkem tohoto nesouladu je, že rozpočet je v době finalizace již zastaralý. Aby mělo vedení společnosti i mateřská společnost představu, jaké výsledky očekávat a mohli těmto očekáváním pružně přizpůsobovat svá rozhodnutí, je zapotřebí častá aktualizace rozpočtu. Tyto aktualizace tak probíhají každý měsíc, ve zjednodušené podobě.

### **Dopad na ad-hoc analýzy**

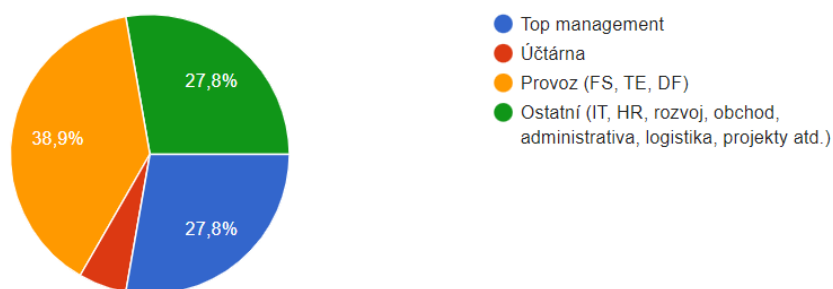
Pandemie značně ovlivnila také vypracování ad-hoc analýz. Jelikož přibyla řada dodatečných reportů a predikcí, které controlling připravoval pro top management a mateřskou společnost, nezbývala kapacita pro detailní analýzy pro provozní manažery.

Řada analýz byla odložena na později a provozní pracovníci tak byli v lepším případě odkázáni na své vlastní analýzy a datovou samoobslužnost, v horším případě činili intuitivní rozhodnutí, která nebyla datově podložena. Turbulentní doba také přinesla komplikace při vyhodnocování závěrů analýz. Po období častých restrikcí, uzavřených prodejen a změně zákaznického mixu (např. pokles počtu turistů v Praze) je obtížné najít vhodný benchmark pro srovnání s výchozím stavem. Zároveň je obtížné vyhodnocovat dopady marketingových kampaní, kdy je mnohdy nemožné oddělit vlivy akce od výkyvů způsobených narušeným tržním prostředím.

#### 4.8. Spokojenost uživatelů controllingu s jeho fungováním

Pro zjištění úrovně spokojenosti uživatelů controllingu s jeho fungováním ve sledované společnosti bylo v rámci této práce autorkou provedeno dotazníkové šetření. Šetření probíhalo v rámci centrály společnosti. Zúčastnilo se ho 18 respondentů<sup>8</sup> pracujících na vedoucích pozicích napříč odděleními. Šetření probíhalo anonymně za použití online dotazníku, který byl respondentům rozeslán emailem. Cílem bylo zhodnotit četnost a účel spolupráce, zjistit hlavní silné a slabé stránky fungování controllingu a zachytit vliv pandemie na spolupráci. Dotazník je součástí přílohy č.5 této práce.

Graf 4.8-1 Zúčastnění respondenti dle oddělení



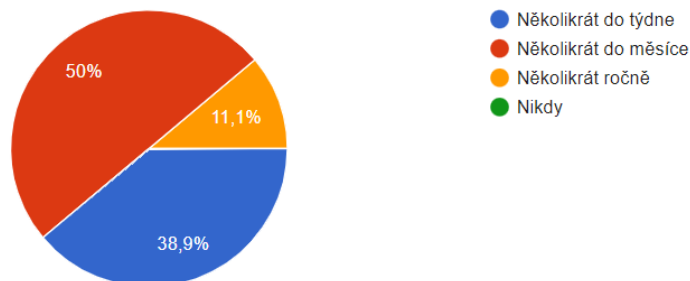
Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s., vlastní zpracování (2022)

Polovina respondentů spolupracuje s controllinem několikrát do měsíce, dalších téměř 40 % dokonce několikrát do týdne. Hlavním účelem spolupráce jsou automatizované reporty v Power BI či reporting na vyžádání (89 %), pravidelný měsíční reporting, vyhodnocení výsledků a ad-hoc analýzy (78 %). Zhruba polovina respondentů spolupracuje

<sup>8</sup> Centrála společnosti zaměstnává zhruba 100 zaměstnanců, s controllinem jsou však v kontaktu zejména řídicí pracovníci těchto oddělení.

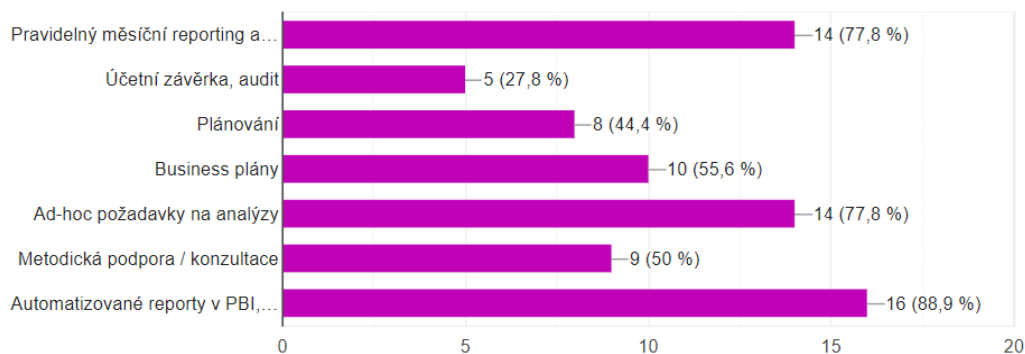
s controllingem také za účelem tvorby business plánů, plánování rozpočtu a za účelem konzultace či metodické podpory.

Graf 4.8-2 Četnost spolupráce



Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s., vlastní zpracování (2022)

Graf 4.8-3 Účel spolupráce

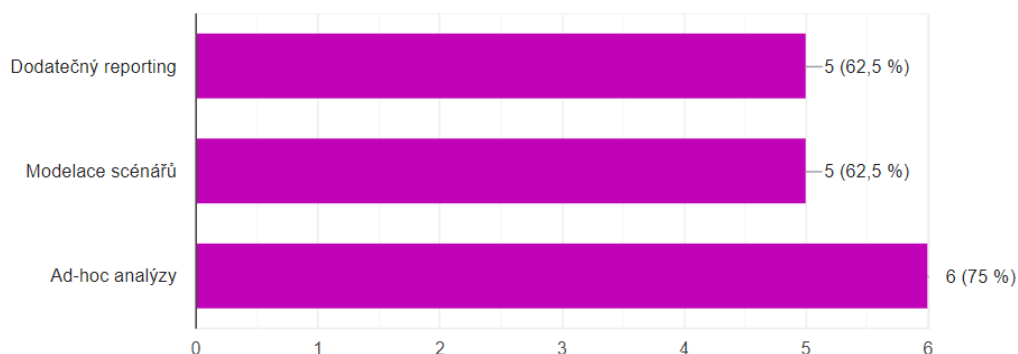


Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s., vlastní zpracování (2022)

45 % respondentů uvedlo, že jejich požadavky na controlling byly pandemií ovlivněny. Shodují se, že z důvodu nepředvídatelné situace související s pandemií Covid-19 potřebovali dodatečnou podporu v oblasti ad-hoc analýz, dodatečného reportingu a modelace scénářů.



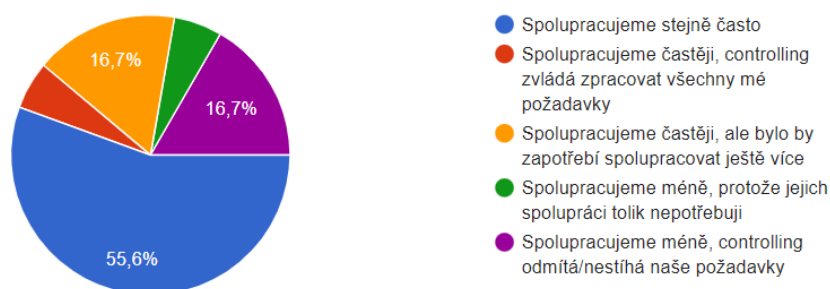
Graf 4.8-4 Změna požadavků na controlling v důsledku příchodu pandemie



Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s, vlastní zpracování (2022)

56 % dotázaných uvedlo, že se četnost jejich spolupráce s controllingem nezměnila. Téměř čtvrtina dotázaných (22 %) spolupracuje s controllingem častěji, přičemž ale controlling zvládá plně uspokojit pouze 6 % respondentů. Oproti tomu 17 % uvedlo, že spolupracují s controllingem méně často z důvodu nedostatečné časové kapacity controllingu, který odmítá či nestíhá zpracovat jejich požadavky.

Graf 4.8-5 Změna četnosti spolupráce v důsledku příchodu pandemie

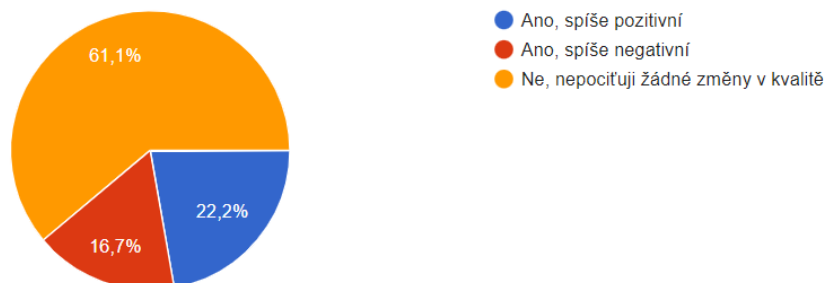


Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s, vlastní zpracování (2022)

Co se týče srovnání kvality spolupráce oproti době před pandemií, dvě třetiny dotázaných se shodují, že nepocítují žádné kvalitativní změny a téměř čtvrtina dokonce pocítuje zlepšení. 17 % respondentů uvedlo, že spolupráce byla ovlivněna negativně. Negativní změny spočívají zejména v rychlosti zpracování požadavků a nedostatku prostoru pro spolupráci s provozními odděleními v důsledku zahlcení controllingu jinými požadavky. Kritizují také nedostatečnou komunikaci. Respondenti nejvíce postrádají ad-hoc analýzy všeho druhu a hlubší rozborů. Na druhou stranu, většina respondentů oceňuje přehlednost výstupu (83 %)

a více než polovina (56 %) také kvalitu a rozsah provedení. Drtivá většina (90 %) zúčastněných zcela nepostrádá žádnou činnost.

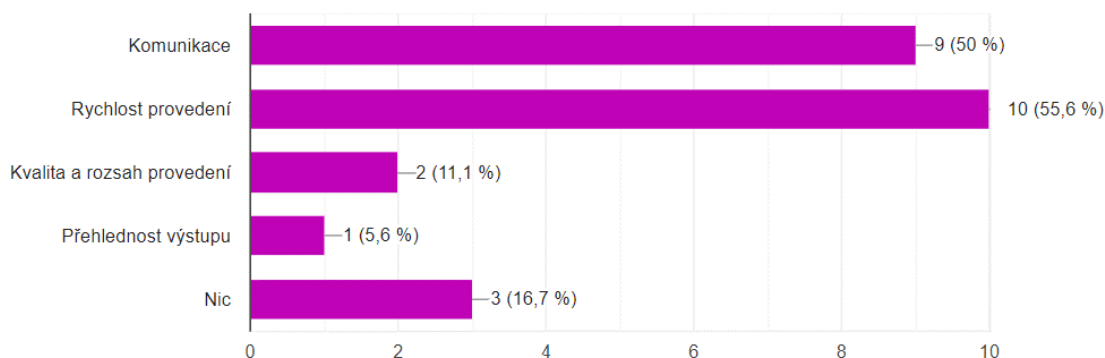
Graf 4.8-6 Pociťení změn v kvalitě odvedené práce controllingu



Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s, vlastní zpracování (2022)

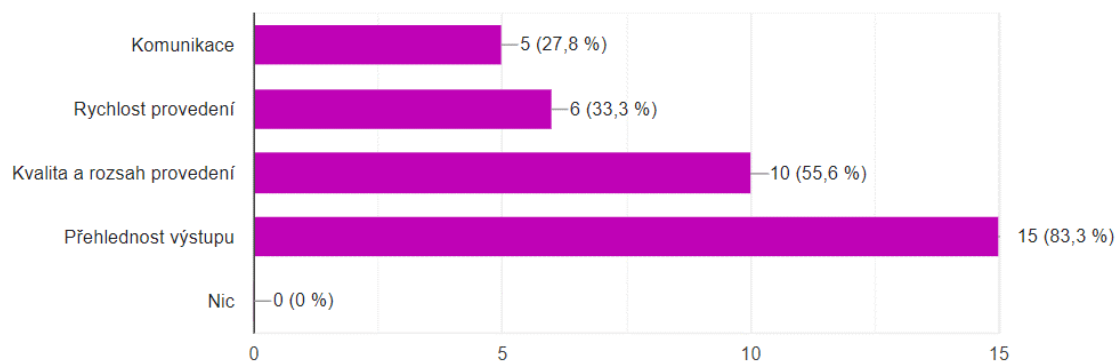
Celkově lze zhodnotit fungování controllingového oddělení pozitivně. Přestože controlling čelí v důsledku pandemie a narušeného tržního prostředí řadě výzev, komplikací a dodatečných úkolů, nedošlo ani v časech dlouhodobé práce z domova podle hodnocení uživatelů k zásadnímu poklesu celkové kvality. Většina negativních ohlasů souvisí právě s přehlcením a nedostatkem času věnovat se provozním oddělením, kterým se ze strany controllingu nedostává dostatečné podpory. Kritickými body fungování jsou zejména komunikace a časové vytížení. Naopak silnou stránkou je kvalita a přehlednost výstupů.

Graf 4.8-7 Pociťované slabé stránky oddělení controllingu



Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s, vlastní zpracování (2022)

Graf 4.8-8 Pociťované silné stránky oddělení controllingu



Zdroj: Dotazníkové šetření ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s, vlastní zpracování (2022)

## **5. Zhodnocení a doporučení**

Na základě analýzy prováděných činností controllingu, praktické zkušenosti a výsledku dotazníkového šetření lze vyvodit nejslabší stránky fungování oddělení controllingu. Následně lze formulovat opatření, která by vedla k zefektivnění práce controllingu a maximalizaci jeho přínosu pro podnik. Mezi slabé stránky patří zejména nedostatečná komunikace a nedostatečná podpora provozních oddělení z důvodu nedostatku kapacity. Opatření se proto týkají následujících oblastí:

- Efektivita práce
- Automatizace a datová samoobslužnost uživatelů
- Komunikace

### **5.1. Efektivita práce**

Výsledek dotazníkového šetření ukázal, že nejslabší stránkou controllingového oddělení je v současnosti nedostatečná kapacita. Jelikož není za dané situace schůdné rozšiřovat tým o další zaměstnance, je potřeba zaměřit pozornost na efektivitu využití pracovní doby. Na základě pozorování byly odhaleny následující nedostatky:

- absence pravidelných interních meetingů za účelem diskutování požadavků a úkolů, priorit a časové kapacity;
- seznam jednotlivých úkolů není evidován na jednom místě;
- pro jednotlivé úkoly se neodhaduje přibližná doba potřebná pro jejich vypracování;
- nedostatečné využití dostupných nástrojů, které vedou k automatizaci rutinních činností.

Výše uvedené nedostatky mají za následek nemožnost efektivního plánování a prioritizace úkolů. Vedoucí oddělení nemá dostatečný přehled o využití kapacit a rozložení práce mezi jednotlivé analytiky. Není také možné objektivně hodnotit výkonnost analytiků a množství odvedené práce. Vedle pravidelných činností s přesně stanovenými termíny nesmí controlling zapomínat na svou úlohu partnera provozních oddělení. Výsledky analýz vedou k lépe informovaným rozhodnutím podloženým daty, která mají zpravidla přímý dopad na fungování provozu.

Pro eliminaci výše uvedených nedostatků byla autorkou navržena následující opatření:

### **1. Zavedení pravidelných controllingových meetingů**

Controllingové oddělení se například každé pondělní dopoledne v 10 hodin sejde za účelem prodiskutování úkolů, kapacit a priorit pro nadcházející týden. Meeting by měl trvat v rozmezí 30 minut až 1 hodiny (5-10 minut pro každého člena týmu).

Následně například každé čtvrteční dopoledne v 10 hodin proběhne krátký meeting, kde každý analytik shrne, zda se daří plnit úkoly dle plánu. Meeting vytvoří příležitost odhalit případné problémy s plněním úkolů a prostor požádat ostatní kolegy o případnou pomoc. Zároveň bude moct dojít ke stanovení priorit úkolů pro zbytek týdne.

### **2. Využití online nástrojů pro jednotnou evidenci úkolů**

V současné digitální době existuje řada online nástrojů usnadňující projektové řízení, které se dají efektivně aplikovat i v controllingovém prostředí. Tyto nástroje umožňují evidenci úkolů a sledování jejich stavu. Výhodou je především synchronizace a sdílení s více uživateli a dostupnost zpravidla odkudkoliv (z PC i mobilního telefonu). Ke každému úkolu lze (mimo řady dalších atributů) přiřadit zodpovědnou osobu, termín, odhadovanou časovou náročnost, prioritu a aktuální stav. To umožní přehlednou evidenci náplně práce a vytížení každého analytika, která umožní vedoucímu controllingu lépe určovat priority a plánovat práci oddělení. Příkladem těchto nástrojů je např. Kanbanchi či Microsoft Planner.

### **3. Odhad časové náročnosti jednotlivých úkolů, prioritizace a plánování činností na daný týden**

Pro efektivní plánování využití kapacit je zapotřebí odhad časové náročnosti jednotlivých úkolů. Každému úkolu také musí být přiřazena priorita, která by měla zohlednit jak postavení zadavatele, tak význam dopadu daného úkolu na fungování společnosti. K prioritizaci lze využít metodu ABC. Na základě těchto informací lze efektivně sestavit plán činností pro daný týden. Zároveň tím dojde k eliminaci situace, kdy dlouho trvající úkoly zaberou veškerou kapacitu, v důsledku čehož dochází k zanedbání podpory např. provozních oddělení.

Výše uvedené kroky vyžadují minimální náklady (jak finanční, tak časové), ale mohou mít velký dopad na efektivitu práce. Činnosti controllingu budou jednotně evidované, předvídatelné a organizované. To povede i ke zvýšení transparentnosti, důvěry a zlepšení

komunikace. Důležitost schůzek a evidence úkolů je navíc posílena vlivem práce z domova a omezením osobního kontaktu.

## **5.2. Automatizace a datová samoobslužnost uživatelů**

Efektivní prioritizace, evidence úkolů a pravidelné schůzky jsou vhodným nástrojem, jak zefektivnit činnost controllingu a udržet situaci i v náročných situacích pod kontrolou, problém přetížení ale zcela neřeší. Úkoly budou odbavovány efektivněji, jejich počet se tím však nesníží. Narušené tržní prostředí vyústilo v řadu požadavků na nový pravidelný reporting, ale také na komplexní analýzy vyžadující metodiku a odborný úsudek. Technologie se neustále vyvíjí vpřed a je dnes samozřejmostí, že mají analytici k dispozici velké množství nástrojů, které jim mohou práci usnadnit. Všude, kde je to možné, je proto zapotřebí využít dostupné nástroje k automatizaci procesů. Controller by také neměl plnit pouze funkci „poskytovatele dat“ – opravdová přidaná hodnota controllingu je v expertíze a metodologii. Pro jednoduché přehledy a exporty dat je zapotřebí využití datové samoobsluhy uživatelů.

### **Práce s daty**

Práce s daty tvoří většinu každodenní pracovní náplně controllera a je proto důležité, aby byl schopen s nimi pracovat efektivně. Na základě pozorování byly identifikovány následující nedostatky:

- Využívání exportů místo přímého napojení na databázi
- Nevyužití automatizace pro zpracování rutinních úkolů
- Nevyužití dostupných předpřipravených dat a začínání „od nuly“
- Manuální, časově náročné čištění a transformace dat
- Nevyužívání sdílených cloudových úložišť

Zmíněné nedostatky mají za následek neefektivní práci s daty, jež vede k vyšší časové náročnosti. Propojování více excelových souborů a velký objem dat v souborech vede také k častým technickým potížím a selhání programu a ztrátě odvedené práce. Nevyužití sdílených úložišť má za následek nemožnost spolupráce více pracovníků současně ve stejném souboru. Zmíněné nedostatky lze dle autorky této práce odstranit zavedením opatření níže:

## **1. Technické vzdělávání pracovníků controllingu**

Pracovníci controllingu mají značné technické nedostatky v oblasti zpracování dat. Je proto důležité jejich vzdělávání, a to zejména v oblasti pokročilých excelových funkcionalit, jako jsou PowerQuery či PowerPivot. Tyto funkcionality umožňují částečně automatizovat některé úkoly, jako jsou čištění dat a jejich aktualizace či propojení více datových zdrojů. Důležitou oblastí je také vzdělávání v oblasti přístupnosti dat – většina dat je uložena v databázích, kam se lze připojit mimo jiné i za použití Excelu. Odpadla by tak nutnost exportovat data a controlleri by získali větší flexibilitu v práci s daty.

## **2. Větší využití možností Power BI**

V controllingovém oddělení panuje názor, že Power BI je užitečné zejména pro provozní pracovníky. Tento názor podporuje zejména fakt, že většina existujících reportů je určena právě pro provozní pracovníky a vedení podniku. Značná část činností controllingu se pravidelně opakuje, a právě pro tyto účely má Power BI své využití. Příkladem mohou být pravidelná business review, kde mají prezentace z velké části fixní strukturu, která využívá stejných vizualizací za použití stejných dat. Namísto časově náročné přípravy podkladů v Excelu lze využít vizualizace z Power BI reportů, které tak budou datově i vizuálně standardizované – navíc s možností zobrazení pro různě agregovaná data (pro celou firmu, prodejní segment či pro konkrétní prodejnu). Power BI může také převzít vizualizační část reportingu. Jak již bylo řečeno, reporting je vytvářený v nástroji BNS, který následně data zapíše do databáze. Jakmile jsou veškerá data dostupná v databázích, může být finální struktura reportu vytvořena (vizualizována) automaticky pomocí Power BI. Podkladová data je navíc možné opět exportovat do Excelu a provést hlubší ad-hoc analýzu bez nutnosti začínat „od nuly“. Controlleri by proto měli vytvořit seznam oblastí, pro které lze automatizaci využít a spolu s datovým specialistou vytvořit sadu reportů, které by sloužily pro účely controllingu.

## **3. Využití sdílených cloudových úložišť**

Každý controller má zpravidla na starost jiný segment, na konci dne je ale zapotřebí mít výstup konsolidovaný v jednom souboru – ať už se jedná o reporting, rozpočet, ad-hoc predikci nebo prezentaci pro business review. Soubory uložené na klasickém interním serveru neumožňují spolupráci více lidí zároveň, což mnohdy přináší velké

časové zdržení, kdy na sebe musí controlleri čekat, aby mohli provést svou část úprav. Cloudové úložiště, jako je například SharePoint, umožňují sdílení souborů v reálném čase a spolupráce několika uživatelů současně. Kromě toho jsou soubory v reálném čase ukládány. Je proto v zájmu každého controllera začít cloudové úložiště využívat také pro samostatnou práci – zabrání se tak časté ztrátě odvedené práce při selhání programu.

Aby byl každý z controllerů schopen výše zmíněné nástroje aktivně používat, je nutná podpora jejich technického vzdělávání a seberozvoje. K tomuto účelu slouží celá řada zdrojů, ať už interní školení zkušeným pracovníkem, využití externích kurzů, zorganizování jednorázového školení externím školitelem či různé online platformy.

### **Datová samoobsluha uživatelů**

Velice důležitým bodem je datová samoobsluha uživatelů i mimo oddělení controllingu. Nepředvídatelné a turbulentní prostředí rozhodovací proces ještě urychlilo a informace jsou zapotřebí rychleji než kdy předtím. Aby mohly být reakce na nastalé situace co nejrychlejší, potřebují mít správní pracovníci dostupné správné informace ve správnou chvíli. Jak již bylo řečeno, v rámci firmy je využíván nástroj Power BI, v jehož rámci mají uživatelé k dispozici několik desítek reportů. Potřeby uživatelů i nástroje se neustále vyvíjí a je vhodné vést s uživateli konstruktivní diskuzi o tom, jaké informace potřebují mít k dispozici. Informace musí být v reportech logicky uspořádané bez nutnosti přepínání mezi vícero reporty a musí být zobrazeny ve srozumitelné podobě. Na controllery by se měli uživatelé obracet převážně s požadavky, které vyžadují analytickou činnost, nikoliv pouhé exportování dat z databáze. Jak je patrné z dotazníkového šetření, automatizované reporty jsou častým důvodem spolupráce s controllingem. Power BI má množství stálých uživatelů, kteří využívají reporty na denní bázi pro svou práci a jako podklad pro svá rozhodnutí. Zároveň je lze považovat za jediný zdroj pravdy zajišťující, že všichni uživatelé pracují se stejnými daty. Proto je nesmírně důležité, aby byly reporty kvalitní, správné a relevantní. Na základě pozorování a analýzy existujících reportů byly objeveny následující nedostatky:

- Reporty nejsou logicky uspořádány/tríděny do skupin dle jejich obsahu/účelu;
- Reporty nejsou vizuálně standardizovány a vizualizace se mnohdy neřídí pravidly pro efektivní vizualizaci;
- Existuje velké množství reportů (zhruba 60) a řada z nich není plně využívána;



- Řada reportů se potýká s problémy s datovou kvalitou.

Výše uvedené nedostatky vedou k situaci, kdy potenciál reportingu není uživateli plně využit – ve velkém množství reportů je těžké se zorientovat a některé reporty nejsou dostupné všem relevantním uživatelům. Nedostatky ve vizualizaci mohou způsobit nepřehlednost reportu, navíc je mnohdy nelze přímo využít v prezentacích. Problémy s datovou kvalitou pak způsobují, že uživatelé reportům zcela nevěří a musí sami zkoumat, zda jsou data úplná. Datovou samoobsluhu uživatelů lze podle autorky práce zlepšit pomocí následujících opatření:

### **1. Revize existujících reportů a konzultace potřeb s koncovými uživateli**

Stejně jako se vyvíjí prostředí, vyvíjí se také potřeby uživatelů a používané nástroje. Řada reportů byla vytvořena v dobách zavádění Power BI a nebyly od té doby zásadně revidovány. Zároveň může nastat situace, kdy uživatelé nemají potřebné reporty k dispozici či reporty neodpovídají jejich potřebám, a proto raději vnesou požadavek controllerům na export dat či vytváří vlastní přehledy s využitím rozdílné metodiky. To může vést k rozdílným výsledkům a nesouladu mezi informacemi různých pracovníků a zároveň nechotě využívat Power BI. Je proto na místě provést důkladnou analýzu existujících reportů a obsažených informací. Zároveň s tím je potřeba provést šetření mezi pracovníky a zjistit jejich aktuální reportingové potřeby. Reporting by neměl být šitý na míru pouze vedoucím pracovníkům, ale také podpořit každodenní práci řadových zaměstnanců. Na základě analýzy a výsledků šetření by mělo následně dojít k úpravě reportů, jako např. sloučení reportů s podobnou tematikou, rozšíření reportů o další informace či nové pohledy a odstranění nepotřebného. Reporty by zároveň měly být roztrženy do kategorií podle tematiky pro lepší přehlednost – toho může být docíleno pomocí rozcestníku – ten zároveň napomůže šířit povědomí o existujících reportech a eliminovat situaci, kdy uživatel neví, že daný report existuje. V neposlední řadě by měla být provedena také revize přístupů, aby byly informace dostupné relevantním pracovníkům.

### **2. Vizuální standardizace reportů s využitím pravidel pro efektivní vizualizaci**

Vizuální standardizace reportů napomáhá jejich čitelnosti a lepší orientaci napříč reporty. Informace v reportech by měly být uspořádány v logických blocích a vizuálně odděleny pro lepší srozumitelnost. Použité vizuály a barvy by měly

korespondovat napříč reporty – ideálně by měla být využita paleta firemních barev, aby bylo možné vizualizace využít i pro účely prezentací. Reporty by měly využívat pravidel vizualizace – *best practices*, které zvyšují efektivitu použití reportingu. Příkladem takových pravidel jsou IBCS standardy, které se zaměřují zejména na finanční reporting. Pozornost uživatele by měla být vždy soustředěna na palčivé oblasti. Uživateli musí být na první pohled jasné, na jaké oblasti musí směřovat svou pozornost. Toho lze docílit barevně neutrálním reportingem a zvýrazněním nežádoucích odchylek. Například tržba přesahující plán je v pořádku a není zapotřebí se tím akutně zabývat, oproti tomu klesající marže pod plánem je problém, který je potřeba řešit a měl by proto na první pohled upoutat pozornost.

### **3. Zajištění datové kvality**

Datová kvalita je velmi důležitý aspekt pro důvěryhodnost reportingu. Společnost se dlouhodobě potýká s problémy spojenými s datovou kvalitou, a to zejména v případě prodejních dat z pokladního systému. Tento problém nelze na straně Lagardere jednoduše vyřešit, jelikož oprava vyžaduje manuální zásah na straně poskytovatele dat (poskytovatele pokladního systému). Přechod na nový jednotný pokladní systém by měl problém napravit – jedná se ale o dlouhý proces. Pro zajištění důvěryhodnosti a relevantnosti denního reportingu je zapotřebí zajistit, že jsou chybějící data doplněna z alternativních datových zdrojů. Zároveň je vhodné doplnit reporting o monitoring, který by uživatelům poskytl okamžitou informaci, zda některá data zcela chybí, případně z jakého zdroje jsou data nahrazena. Transparentnost metodiky podpoří důvěru v reporting.

Výše zmíněná opatření povedou k posílení důvěry v automatizovaný reporting a podpoří datovou samoobslužnost uživatelů. Uživatelé budou mít k dispozici ve správný čas relevantní data, která budou korespondovat s jejich každodenními potřebami. Reporting bude přehledný, srozumitelný a bude poskytovat jasnou informaci, na jaké oblasti je potřeba zaměřit pozornost. Pracovníci tak budou moci dělat lépe informovaní a datově podložená rozhodnutí. Datová samoobslužnost uživatelů také usnadní práci controllerům, kteří budou moci svůj čas věnovat komplexnějším analýzám a úkolům.

### 5.3. Komunikace

Komunikace je klíčová pro jakýkoliv typ spolupráce. Správnou komunikací lze předejít vzniku možných problémů, v opačném případě může vést k selhání. Práce z domova a méně časté setkávání v kanceláři přinesly nové požadavky na komunikaci, zejména kvůli přechodu do online prostředí. Controlling potřebuje zlepšit komunikaci jak v rámci oddělení, tak i s okolím. Na základě dotazníkového šetření a pozorování bylo odhaleno několik nedostatků:

- Controlleri reagují pomalu a požadavky zůstávají bez odezvy
- Vedoucí controllingu nemá přehled o činnostech jednotlivých controllerů
- Controlleri nedostatečně komunikují mezi sebou v rámci oddělení

V důsledku špatné komunikace jsou controlleri nesehraní, mnohdy pracující s rozdílnými informacemi. Navenek pak mohou působit nekompetentně či flegmaticky. Špatná komunikace tak může zcela zastřít jinak kvalitně odvedenou práci. Pro vyřešení či alespoň zmírnění problémů s komunikací navrhuje autorka této práce následující opatření:

#### 1. Jednotné místo pro evidenci požadavků a stanovení pravidel pro reakci

Controlleri mnohdy reagují na požadavky s velkou prodlevou, některé požadavky dokonce zůstanou opomenuty mezi dalšími emaily. Každý příchozí požadavek by měl proto být evidován na jednotném místě včetně informace o zadavateli a datu přijetí. Následné odhadnutí pracovní náročnosti umožní snazší plánování a vyčlenění času na jeho zpracování. Reakce na požadavek by měla nastat co nejdříve, aby zadavatel věděl, že controller zprávu zaregistroval. Následně by měl controller upřesnit, do kdy je reálné úkol splnit. I ze strany zadavatele je však zapotřebí jistých změn. Každé zadání požadavku by mělo být dostatečně konkrétní a srozumitelné, s indikací o jak naléhavý úkol se jedná a do kdy nejpozději je zapotřebí mít k dispozici výsledek. Controller pak na základě priorit a časových kapacit bude moci říci, zda je schopen úkol splnit či nikoliv. Zadavatel by měl taktéž počítat s možnou časovou prodlevou mezi zadáním a vypracováním a zadávat požadavek s předstihem. Jednou z možností je také využití controllingového helpdesku. Ten byl již v minulosti zřízen, avšak pokus o jeho používání se neseťkal s úspěchem ani na straně controllingu, ani na straně uživatelů a bylo od něj postupně upuštěno.

## **2. Sdílení informací v rámci controllingu**

Častým problémem je nedostatečná komunikace v rámci controllingového oddělení. Informace nejsou vzájemně dostatečně sdíleny a controlleri mnohdy pracují s rozdílnými informacemi. Zlepšení situace mohou napomoci pravidelné interní schůzky, které byly již popsány v rámci opatření na zlepšení efektivity práce v kapitole 5.1.. Důležité informace by měly být také evidovány na jednotném místě, ne pouze v emailech – to se týká zejména předpokladů a metodiky při tvorbě rozpočtu či reportingu.

## **3. Větší využití chatu jako prostředku pro komunikaci**

V rámci celé firmy slouží stále jako hlavní komunikační kanál email. Emaily ze své povahy působí formálnější dojem a zaměstnanci mají obecně sklony je do určité míry ignorovat a na reakci je možné mnohdy čekat i několik dní. Komunikace by mohla být rychlejší a pružnější s využitím chatovací služby. Jako nejideálnější se jeví služba MS Teams, kterou mají všichni zaměstnanci k dispozici v rámci kancelářského balíku nástrojů MS Office, a kterou lze mít nainstalovanou jak na počítači, tak i na mobilním telefonu. Chat je ideálním prostředkem zejména pro získání rychlé informace od kolegů či pro krátkou diskuzi, a to zejména při práci z domova či při komunikaci s provozními odděleními, kteří pracují z velké části mimo kancelář.

Výše uvedená opatření povedou k pružnější a rychlejší komunikaci. Komunikace bude transparentnější a sníží se počet komunikačních zkratů. Informace budou lépe sdíleny v rámci oddělení a uživatelé budou lépe informováni o stavu jejich požadavků.

## **5.4. Řízení změn**

Každá změna vyžaduje vynaložení úsilí a času. Je to náročný proces, během kterého je možné narazit na překážky technické, personální, časové, finanční či osobní. Mnohdy se setká i s rezistencí pracovníků, jelikož pro ně změna znamená jistý diskomfort a potřebu změny návyků. Jako hlavní faktory odmítání zmíněných opatření lze v tomto případě zmínit:

- Strach z neznáma/ strach ze selhání;
- Nepochopení účelu (přínosu) změny;
- Odbourání stereotypů a rutinních návyků.

Před provedením samotné změny je důležité komunikovat změnu s pracovníky a získat je na svou stranu. Pracovníci musí chápat přínos a dopady změny. Zároveň musí být motivováni změnu přijmout. Zapojení zaměstnanců by mělo projít následujícími fázemi:

1. **Komunikace** – seznámení pracovníků s plánovanou změnou, seznámení s jejími dopady a důležitostí.
2. **Konzultace a vyjednávání** – s pracovníky by měla proběhnout otevřená diskuze, během které budou mít možnost vyjádřit své pocity a obavy – iniciátor změny by měl obavy konstruktivně vyvrátit a představit jasný plán řešení těchto obav. Jedná se o nekonfliktní řešení potenciálních problémů, které je ovšem náročné na čas.
3. **Participace a aktivní zapojení** – v poslední fázi se pracovníci aktivně zapojí do plánování a provádění změny. Zapojení zaměstnanců v celém procesu změny snižuje riziko selhání její implementace.

Dopady změn musí být měřitelné, aby bylo možné změřit jejich úspěšnost. V případě změn v controllingu lze měřit např. následující:

- Doba trvání rutinních úkolů (např. příprava dat pro reporting)
- Počet provedených analýz pro provozní oddělení
- Průměrná doba na vyřešení úkolu / průměrná prodleva při komunikaci
- Využívání PBI reportingu
- Opakované dotazníkové šetření za účelem posouzení spokojenosti s prací controllingu

Na základě zhodnocení dopadů změn bude následně učiněno rozhodnutí, zda budou nové procesy zachovány na trvalo (v případě úspěšné implementace), zda dojde k navrácení do původního stavu, či zda bude hledáno alternativní řešení.

Zaměstnance lze pro změnu motivovat prostřednictvím pravidelného hodnotícího procesu. Ten probíhá jednou za rok a jsou na něj navázány odměny a případná povýšení. Každý zaměstnanec si stanovuje své cíle pro daný rok a následně hodnotí jejich dosažení. V současné době je hodnocení zaměstnance vedle sebehodnocení podloženo pouze hodnocením nadřízeného. Controlleri jsou navíc mnohdy hodnoceni především na základě kvality úkolů, jež byly vykonány – úkoly na které se nikdy nedostalo nejsou brány příliš v potaz. Bylo by proto vhodné navázat hodnotící proces také na množství odvedené práce a na hodnocení business partnera z provozního oddělení, se kterým controller úzce

spolupracuje. Tento způsob hodnocení by byl transparentnější a vytvářel ucelenější obraz o výkonnosti pracovníka. Pracovník by tak byl více motivován přijmout změny, které povedou k vyšší produktivitě a efektivitě práce.

Implementaci změn lze docílit zpravidla dvěma způsoby:

- Metoda inovace – tato metoda je zaměřena na dosažení co největších výsledků v co nejkratším čase. Zpravidla je použita v souvislosti s radikálním snížením nákladů (např. propouštění velké části zaměstnanců), v návaznosti na což je zapotřebí provést rychlé a zásadní transformace fungování podniku
- Metoda kontinuálních změn (princip Kaizen) – metoda založená na postupném, pomalém, ale nepřetržitém zlepšování procesů. Vyžaduje osobní zapojení každého dotčeného pracovníka a neustálé zlepšování sebe sama. Pracovníci jsou vzděláváni, jak vykonávat svou práci lépe, standardizuje procesy a eliminuje tak plýtvání v procesech. Hlavní výhodou je, že není nutné soustředit se separátně na jednu oblast či jeden problém, ale lze věnovat pozornost vícero oblastem vyžadujícím zlepšení. Zlepšování tak může probíhat kontinuálně napříč celou společností.

Vzhledem k povaze navržených změn a skutečnosti, že veškeré změny se týkají controllingového oddělení, které musí i v procesu změn plně fungovat, jeví se metoda kontinuálních změn jako vhodný přístup. Některá opatření, jako jsou např. společné interní meetingy, lze zavést prakticky ihned bez větších nákladů. Oproti tomu technické vzdělávání controllerů je dlouhodobý proces a nelze očekávat, že automatizaci rutinních procesů bude možné plně aplikovat ihned. Pro veškerá opatření je zapotřebí odhadnout jejich dopad, časovou náročnost a náklady, na základě čehož bude vytvořen plán implementace.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit fungování controllingového oddělení ve společnosti Lagardere Travel Retail, a.s., odhalit hlavní nedostatky a navrhnout opatření jež by vedla k maximalizaci přínosu oddělení pro podnik. Dílčím cílem byla identifikace a vyhodnocení dopadů pandemie Covid-19 na hospodaření podniku a na aktivity controllingového oddělení.

Teoretická část je věnována zejména controllingu a jeho hlavním činnostem. Controlling lze vymezit jako podpůrný nástroj vedení podniku, jež je zodpovědný za poskytování informací, plánování a kontrolu jeho plnění. Controlling působí v celém informačním procesu. Informace poskytuje prostřednictvím reportingu, a to jak v pravidelných intervalech, tak i na vyžádání. Jeho úkolem je poskytnout správné informace v přiměřeném rozsahu a detailu, ve správný moment, relevantním pracovníkům. Controlling je zodpovědný za plánování a tvorbu rozpočtu. Součástí tohoto procesu je koordinace ostatních oddělení za účelem jeho sestavení. Controlling také disponuje metodikou, daty a nástroji pro zpracování různorodých analýz. Nejdůležitější a nejčastěji prováděnou analýzou je analýza odchylek a jejich příčin. Dalším příkladem jsou analýzy skladových zásob, analýzy bodu zvratu či analýza citlivosti. V neposlední řadě je controlling partnerem pro vedoucí pracovníky, jimž by měl poskytovat odborné analytické či metodické poradenství.

Vzhledem k široké působnosti controllingu je důležité, aby uměl správně komunikovat. Zjištění musí být komunikována jasně, stručně a přehledně. Výsledky analýz by měly vést k akci – nápravným opatřením, jež budou korigovat vývoj žádoucím směrem.

Controllingové oddělení ve sledované společnosti se soustředí zejména na oblast operativního controllingu – v horizontu do 3 let. Controlleři jsou specializovaní dle adresáta, pro něž vykonávají veškeré činnosti – od plánování, přes kontrolu a reporting až po ad-hoc analýzy a poradenství. Controlling zde nemá rozhodovací pravomoci, působí spíše jako poradní, metodický, analytický orgán.

Společnost Lagardere Travel Retail, a.s. je lídrem v oblasti cestovního maloobchodu. Své podnikatelské aktivity soustředí zejména do rušných oblastí jako jsou letiště, nádraží, stanice metra či větší obchodní centra. Po letech prosperity znamenala protiepidemická vládní opatření zásadní zásah do podnikatelských aktivit. Většina prodejen musela být náhle uzavřena či do značné míry omezena. Základní finanční analýza s využitím poměrových

ukazatelů prokázala dopad nastalé situace na hospodaření podniku. V roce 2020 se tržby podniku propadly o 50 % a společnost zakončila rok ztrátou ve výši téměř půl miliardy Kč. Potíže byly znatelné i na straně likvidity, která dosahovala nízkých hodnot – problémy s likviditou byly řešeny skupinovým cash poolingem. Stouplo také krátkodobé zadlužení, a to zejména ve vztahu k mateřské společnosti.

Tato situace se nutně musela promítnout i do provozních opatření a fungování controllingu. Provozní manažeři i vedení podniku potřebovali informace v častější frekvenci a rychleji – zvýšila se rychlost rozhodování. Narušené tržní prostředí plné nejistot tak přineslo požadavky na dodatečné predikce, reporting a analýzy. Rychlé změny prostředí znamenaly, že rozpočet či jeho aktualizace byly v době jejich dokončení již neplatné. Proto bylo přistoupeno k tvorbě predikcí ve zjednodušené podobě zhruba na měsíční bázi. Kromě toho se controlleri potýkali s problémy s metodikou – například tržba ztratila svůj alokační význam a rozpočtování postavené na základě aplikování nárůstu oproti předchozímu období nebylo možné použít. S problémy se controlleri potýkali také při vyhodnocování ad-hoc analýz, jelikož bylo obtížné určit relevantní srovnávací základnu či benchmark.

Zhodnocení fungování controllingového oddělení proběhlo na základě praktické zkušenosti a pozorování s využitím teoretických poznatků. Navíc bylo v rámci této práce autorkou provedeno dotazníkové šetření napříč společnostmi, kdy měli klíčoví pracovníci centrály společnosti možnost zhodnotit jejich spokojenost se spoluprací s controllingem. Z důvodu nesouhlasu společnosti se sdílením interních dat nebylo možné v rámci této práce provádět konkrétní výpočty na úrovni sledování odchylek a jejich příčin. Celkové fungování controllingu lze hodnotit kladně – výstupy controllerů jsou obecně považovány za kvalitní a přehledné, respondenti většinou zcela nepostrádají žádnou činnost. Slabými stránkami jsou ale komunikace a nedostatečná podpora provozních oddělení z důvodu nedostatečné kapacity. Nápravná opatření proto byla navržena ve třech oblastech – efektivita práce, automatizace a datová samoobsluha a komunikace.

Efektivitu práce lze zvýšit pravidelnými interními schůzkami, prioritizací úkolů a jednotnou evidencí příchozích úkolů a jejich stavu. Automatizace se týká zejména rutinních činností a způsobu práce s daty. Controlleri se potřebují technicky vzdělávat, aby mohli naplno využívat dostupné nástroje, které by usnadnily jejich práci a zvýšily jejich produktivitu. Nutností je také využití cloudových úložišť pro paralelní spolupráci na stejném souboru.



Controleři by v dnešní době neměli věnovat svou kapacitu pouhým exportům dat – pro rutinní reporting a získávání dat lze využívat nástroj Power BI. Ten je již ve společnosti zaveden, reporty je ale na místě revidovat a aktualizovat jak po vizuální, tak obsahové stránce. Vhodné by bylo také sloučení souvisejících reportů pro zvýšení uživatelské přívětivosti. V oblasti komunikace je potřeba zkrátit reakční dobu na příchozí požadavky. Vhodné by bylo také omezení emailové komunikace a její nahrazení chatovací službou, jež je rychlejší a pružnějším nástrojem pro komunikaci.

Výše uvedená nápravná opatření by vedla ke zvýšení efektivity a produktivity práce controllerů. Lepší organizovanost a využívání vhodných nástrojů by napomohla vyrovnat se s novými požadavky. Controleři nesmí zapomínat na svou roli business partnera provozních oddělení, jelikož jejich poradní hlas může mít dopad na přijímání provozní rozhodnutí. Při jejich implementaci se nesmí zapomínat na správné řízení změn. Pracovníci mohou být ke změnám z řady důvodů rezistentní – každou změnu je proto potřeba dostatečně komunikovat, vysvětlit její význam a vyvrátit případné obavy. Pracovníci by měli být k přijetí změn motivováni – toho může být docíleno například změnou kritérií hodnotícího procesu. Vhodným způsobem implementace změn může být metoda kontinuálních změn, jež spočívá v neustálém zlepšování procesů a sebe sama.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Literatura a odborné články

ANTHONY, Rober N., Vijay GOVINDARAJAN, Frank G.H. HARTMANN, Kalle KRAUS a Göran NILSSON, 2014. *Management Control Systems*. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 0077133269.

BARAN, Dušan, 2015. *Controlling*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislavě. ISBN 978-80-227-4332-7.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2021. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-71-2.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI. ISBN 8073570351.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4303-4.

HEIZER, Jay, Barry RENDER a Chuck MUNSON, 2017. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th edition. Neuedeno: Pearson. ISBN 978-0134163512.

HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER, 1992. *Controlling*. 2. vyd. Praha: BABTEXT. Univerzitní edice. ISBN 80-900178-8-6.

HORVATH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9002-2.

HORVATH, Peter, 2002. *Controlling*. 8th ed. München: Vahlen. ISBN 978-3800627318.

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING, 2012. *Controlling process model: a guideline for describing and designing controlling processes*. Freiburg: Haufe-Lexware. IGC publications. ISBN 978-3-648-03265-7.

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING, 2016. *Controller Competence Model: Guideline for Modern Controller Development with Model Competence Profiles*. Freiburg: Haufe-Lexware. IGC publications. ISBN 978-3-648-08457-1.

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING, 2003. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1085-6.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-920-6.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-049-9.

PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

PREISLER, Peter R., 1994. *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. 5. München: R. Oldenbourg Verlag. ISBN 9783486228144.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER, 2016. *Management*. 13th Edition. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 1-292-09020-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.

ŠIŠKA, Ladislav, 2013. The Relation between Controllershship and Managerial Accounting. *Český finanční a účetní časopis* [online]. 2013(3), 73-83 [cit. 2022-11-06]. ISSN 18022200. Dostupné z: doi:10.18267/j.cfuc.361

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1143-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOLLMUTH, Hilmar J., 1998. *Controlling: Nový nástroj řízení. 2.*, upr. vyd. Praha: Profess. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9032-4.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

### **Internetové zdroje**

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních* [tabulka]. In: Český statistický úřad [online]. [Praha]: Český statistický úřad. Vygenerováno 9.10.2022 [vid. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03&pvo=CRU03&str=v282>

### **Firemní literatura**

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2021. Manažerský reporting. Praha.

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2021. Organizační struktura. Praha.

## Výroční zprávy

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48583759&subjektId=373218&spis=124696>

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51555076&subjektId=373218&spis=124696>

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59072275&subjektId=373218&spis=124696>

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58740509&subjektId=373218&spis=124696>

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64706408&subjektId=373218&spis=124696>

AMADEO PRAHA, S.R.O., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69355326&subjektId=373218&spis=124696>

BEST COFFEE, S.R.O., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44578641&subjektId=241693&spis=201291>

BEST COFFEE, S.R.O., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51603487&subjektId=241693&spis=201291>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44635671&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50927607&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53668850&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57627224&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63601936&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69212532&subjektId=69800&spis=80003>

ČESKÉ DRÁHY, A.S., 2022. *Výroční zpráva za rok 2021*. Praha. Dostupné z: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/vyrocni-zprava\\_2021.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocni-zpravy/vyrocni-zprava_2021.pdf)

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44557898&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49760759&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53618821&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58194242&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62923729&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67516764&subjektId=415721&spis=73623>

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2022. *Výroční zpráva za rok 2021*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72288237&subjektId=415721&spis=73623>

LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47232383&subjektId=321524&spis=210708>

LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59118698&subjektId=321524&spis=210708>

LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59118700&subjektId=321524&spis=210708>

LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58727425&subjektId=321524&spis=210708>

LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64706385&subjektId=321524&spis=210708>



LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69554440&subjektId=321524&spis=210708>

LAGARDERE FOOD SERVICES, A.S., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44578689&subjektId=485946&spis=76545>

LAGARDERE FOOD SERVICES, A.S., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51601921&subjektId=485946&spis=76545>

LAGARDERE MAIN FOOD, S.R.O., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64727056&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47230234&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51440002&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56055198&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58805210&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64721404&subjektId=688222&spis=76877>

LAGARDERE TRAVEL RETAIL, A.S., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69554152&subjektId=688222&spis=76877>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44583810&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49436790&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53404166&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58158390&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61987178&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69878487&subjektId=715683&spis=85022>

LETIŠTĚ PRAHA, A. S., 2022. *Výroční zpráva za rok 2021*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72765341&subjektId=715683&spis=85022>

LTR METRO, S.R.O., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58804276&subjektId=981841&spis=1087013>

LTR METRO, S.R.O., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64706368&subjektId=981841&spis=1087013>

LTR METRO, S.R.O., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69553112&subjektId=981841&spis=1087013>

M-TRAFIK, S.R.O., 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47232425&subjektId=354930&spis=120064>

M-TRAFIK, S.R.O., 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51440213&subjektId=354930&spis=120064>

M-TRAFIK, S.R.O., 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56069453&subjektId=354930&spis=120064>

M-TRAFIK, S.R.O., 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58740573&subjektId=354930&spis=120064>

M-TRAFIK, S.R.O., 2020. *Výroční zpráva za rok 2019*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64721121&subjektId=354930&spis=120064>

M-TRAFIK, S.R.O., 2021. *Výroční zpráva za rok 2020*. Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69552617&subjektId=354930&spis=120064>

## 8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 8.1. Seznam obrázků

Obr. 3.3-1 Funkce controllingu.....	20
Obr. 3.5-1 Štábní pozice controllingu.....	22
Obr. 3.5-2 Liniová pozice controllingu.....	23
Obr. 3.5-3 Začlenění controllingu podle principu dotted-line .....	24
Obr. 3.12-1 Pyramidální uspořádání odchylek .....	46
Obr. 4.1-1 Vlastnická struktura na úrovni firem.....	58
Obr. 4.1-2 Organizační struktura společnosti .....	60
Obr. 4.1-3 Úrovně řízení provozních oddělení .....	61
Obr. 4.1-4 Organizační struktura oddělení controllingu .....	62
Obr. 4.1-5 Pravidelné činnosti controllingu v průběhu roku .....	62
Obr. 4.3-1 Úrovně reportingu dle úrovní řízení .....	73
Obr. 4.3-2 Struktura manažerského reportingu.....	77
Obr. 4.3-3 Struktura manažerské výsledovky včetně srovnání s plánem .....	80
Obr. 4.3-4 Uživatel a zdroje informací .....	81

### 8.2. Seznam tabulek

Tab. 4.2-1 Vývoj počtu odbavených cestujících na Letišti Praha.....	66
Tab. 4.2-2 Vývoj počtu cestujících společnosti České dráhy .....	66
Tab. 4.2-3 Vývoj počtu cestujících Dopravního podniku hlavního města Prahy .....	67
Tab. 4.2-4 Vývoj počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR.....	67
Tab. 4.2-5 Vývoj tržeb dle společností skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. v období let 2015-2020 (v milionech Kč).....	68
Tab. 4.2-6 Vývoj zisku po zdanění dle společností skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. v období let 2015-2020 (v milionech Kč).....	68
Tab. 4.2-7 Ukazatele rentability skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč).....	69
Tab. 4.2-8 Ukazatele likvidity skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč).....	70

Tab. 4.2-9 Ukazatele aktivity skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč) ..... 71

Tab. 4.2-10 Ukazatele zadluženosti skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 v peněžním vyjádření (Kč) ..... 71

### **8.3. Seznam grafů**

Graf 4.2-1 Vývoj tržeb skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020..... 67

Graf 4.2-2 Vývoj hospodářského výsledku po zdanění skupiny Lagardere Travel Retail, a.s. za období let 2015-2020 ..... 68

Graf 4.8-1 Zúčastnění respondenti dle oddělení ..... 95

Graf 4.8-2 Četnost spolupráce ..... 96

Graf 4.8-3 Účel spolupráce ..... 96

Graf 4.8-4 Změna požadavků na controlling v důsledku příchodu pandemie ..... 97

Graf 4.8-5 Změna četnosti spolupráce v důsledku příchodu pandemie ..... 97

Graf 4.8-6 Pocitění změn v kvalitě odvedené práce controllingu ..... 98

Graf 4.8-7 Pocit'ované slabé stránky oddělení controllingu ..... 98

Graf 4.8-8 Pocit'ované silné stránky oddělení controllingu ..... 99

### **8.4. Seznam použitých zkratk**

B... Budget – rozpočet

BNS... Business Navigation System

BR... Business review

BUD... Ředitel prodejního konceptu (z ang. Business unit director)

BW... Business warehouse

ČD... České dráhy

CEO... Výkonný ředitel (z ang. Chief executive officer)

CFO... Finanční ředitel (z ang. Chief financial officer)

CK... Cizí kapitál

COO... Provozní ředitel (z ang. Chief operational officer)

CPP... Doba obratu závazků (z ang. Creditors payment period)

CPR... Okamžitá likvidita (z ang. Cash position ratio)

CR... Běžná likvidita (z ang. Current ratio)

DF... Duty Free – jedna z prodejních business lines sledované společnosti

DPČ... Dohoda o pracovní činnosti

DPP HMP... Dopravní podnik hlavního města Prahy

DPP... Dohoda o provedení práce

DR... Celková zadluženost (z ang. Debt ratio)

DSO... Doba obratu pohledávek (z ang. Days sales outstanding)

DWH... Data warehouse

E... Estimate – aktualizace rozpočtu

EAT... Zisk po zdanění (z ang. Earnings after taxes)

EBIT... Zisk před zdaněním a úroky (z ang. Earnings before interest and taxes)

ERP... Enterprise resource planning

FM... Regionální manažer (z ang. Field manager)

FS... Food Service – jedna z prodejních business lines sledované společnosti

HPP... Hlavní pracovní poměr

HR... Oddělení lidských zdrojů (z ang. Human resources)

IT... Obrat zásob (z ang. Inventory turnover)

KPI... Ukazatel výkonnosti (z ang. Key performance indicator)

LDF... Lagardere Duty Free, s.r.o.

LDR... Dlouhodobá zadluženost (z ang. Long debt ratio)

LFL... Like-for-like – porovnatelná báze prodejen

LTD... Left-to-do

LTR... Lagardere Travel Retail, a.s.

LY... Předchozí rok (z ang. Last year)

MS... Microsoft

NLFL... Non-like-for-like – neporovnatelná báze prodejen

P&L... Výkaz zisků a ztrát (z ang. Profit and loss statement)

PBI... Power BI

QAR... Pohotová likvidita (z ang. Quick assets ratio)

R... Realita

ROA... Rentabilita aktiv (z ang. Return on assets)

ROE... Rentabilita vlastního kapitálu (z ang. Return on equity)

ROIC... Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (z ang. Return on invested capital)

ROS... Rentabilita tržeb (z ang. return on sales)

SM... Vedoucí prodejny (z ang. Store manager)

TATR... Obrat celkových aktiv (z ang. Total assets turnover ratio)

TE... Travel Essentials – jedna z prodejních business lines sledované společnosti

TIE... Úrokové krytí (z ang. Times interest earned)

YTD... Year-to-date

## Přílohy

### Příloha 1 – Výpočet ukazatelů rentability

Ukazatel ROA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (tis. Kč)	282 488	300 141	502 171	493 405	879 109	-564 721
Změna		6,2 %	67,3 %	-1,7 %	78,2 %	-164,2 %
Aktiva (tis. Kč)	2 539 768	2 296 891	2 386 455	2 751 305	2 471 780	2 063 162
Změna		-9,6 %	3,9 %	15,3 %	-10,2 %	-16,5 %
<b>ROA</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>	<b>0,21</b>	<b>0,18</b>	<b>0,36</b>	<b>-0,27</b>

Ukazatel ROE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (tis. Kč)	214 595	232 033	397 430	383 857	790 620	-526 832
Změna		8,1 %	71,3 %	-3,4 %	106,0 %	-166,6 %
VK (tis. Kč)	1 265 523	1 407 024	945 160	1 259 052	1 458 207	634 143
Změna		11,2 %	-32,8 %	33,2 %	15,8 %	-56,5 %
<b>ROE</b>	<b>0,17</b>	<b>0,16</b>	<b>0,42</b>	<b>0,30</b>	<b>0,54</b>	<b>-0,83</b>

Ukazatel ROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (tis. Kč)	214 595	232 033	397 430	383 857	790 620	-526 832
Změna		8,1 %	71,3 %	-3,4 %	106,0 %	-166,6 %
Tržba (tis. Kč)	4 546 491	4 842 101	5 777 392	6 323 069	6 657 312	3 230 070
Změna		6,5 %	19,3 %	9,4 %	5,3 %	-51,5 %
<b>ROS</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,07</b>	<b>0,06</b>	<b>0,12</b>	<b>-0,16</b>

Ukazatel ROIC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAT (tis. Kč)	214 595	232 033	397 430	383 857	790 620	-526 832
Změna		8,1 %	71,3 %	-3,4 %	106,0 %	-166,6 %
Nákl. úroky po zdanění (tis. Kč)	12 615	6 938	5 289	10 558	8 743	8 085
Změna		-45,0 %	-23,8 %	99,6 %	-17,2 %	-7,5 %
Dlouhodobý kapitál (tis. Kč)	1 342 411	1 432 677	956 206	1 270 877	1 518 720	673 002
Změna		6,7 %	-33,3 %	32,9 %	19,5 %	-55,7 %
<b>ROIC</b>	<b>0,17</b>	<b>0,17</b>	<b>0,42</b>	<b>0,31</b>	<b>0,53</b>	<b>-0,77</b>



## Příloha 2 - Výpočet ukazatelů likvidity

Ukazatel běžné likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (tis. Kč)	1 108 290	1 029 307	1 283 417	1 685 539	1 285 268	990 973
<i>Změna</i>		-7,1 %	24,7 %	31,3 %	-23,7 %	-22,9 %
Dlouhodobé pohledávky (tis. Kč)	96 321	68 894	44 731	54 264	99 437	138 865
<i>Změna</i>		-28,5 %	-35,1 %	21,3 %	83,2 %	39,7 %
Krátkodobá pas. (tis. Kč)	1 159 076	830 551	1 401 243	1 454 545	953 060	1 390 161
<i>Změna</i>		-28,3 %	68,7 %	3,8 %	-34,5 %	45,9 %
<b>Běžná likvidita</b>	<b>0,87</b>	<b>1,16</b>	<b>0,88</b>	<b>1,12</b>	<b>1,24</b>	<b>0,61</b>

Ukazatel pohotové likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (tis. Kč)	1 108 290	1 029 307	1 283 417	1 685 539	1 285 268	990 973
<i>Změna</i>		-7,1 %	24,7 %	31,3 %	-23,7 %	-22,9 %
Dlouhodobé pohledávky (tis. Kč)	96 321	68 894	44 731	54 264	99 437	138 865
<i>Změna</i>		-28,5 %	-35,1 %	21,3 %	83,2 %	39,7 %
Zásoby (tis. Kč)	266 996	257 011	311 171	332 940	311 803	254 660
<i>Změna</i>		-3,7 %	21,1 %	7,0 %	-6,3 %	-18,3 %
Krátkodobá pas. (tis. Kč)	1 159 076	830 551	1 401 243	1 454 545	953 060	1 390 161
<i>Změna</i>		-28,3 %	68,7 %	3,8 %	-34,5 %	45,9 %
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,64</b>	<b>0,85</b>	<b>0,66</b>	<b>0,89</b>	<b>0,92</b>	<b>0,43</b>

Ukazatel okamžité likvidity	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fin. prostředky (tis. Kč)	309 161	203 226	129 321	224 212	226 973	29 668
<i>Změna</i>		-34,3 %	-36,4 %	73,4 %	1,2 %	-86,9 %
Krátkodobá pas. (tis. Kč)	1 159 076	830 551	1 401 243	1 454 545	953 060	1 390 161
<i>Změna</i>		-28,3 %	68,7 %	3,8 %	-34,5 %	45,9 %
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,27</b>	<b>0,24</b>	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>	<b>0,24</b>	<b>0,02</b>

### Příloha 3 – Výpočet ukazatelů aktivity

Ukazatel TATR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržba (tis. Kč)	4 546 491	4 842 101	5 777 392	6 323 069	6 657 312	3 230 070
Změna		6,5 %	19,3 %	9,4 %	5,3 %	-51,5 %
Celková aktiva (tis. Kč)	2 539 768	2 296 891	2 386 455	2 751 305	2 471 780	2 063 162
Změna		-9,6 %	3,9 %	15,3 %	-10,2 %	-16,5 %
<b>TATR</b>	<b>1,79</b>	<b>2,11</b>	<b>2,42</b>	<b>2,30</b>	<b>2,69</b>	<b>1,57</b>

Ukazatel IT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržba (tis. Kč)	4 546 491	4 842 101	5 777 392	6 323 069	6 657 312	3 230 070
Změna		6,5 %	19,3 %	9,4 %	5,3 %	-51,5 %
Zásoby (tis. Kč)	266 996	257 011	311 171	332 940	311 803	254 660
Změna		-3,7 %	21,1 %	7,0 %	-6,3 %	-18,3 %
<b>IT</b>	<b>17,03</b>	<b>18,84</b>	<b>18,57</b>	<b>18,99</b>	<b>21,35</b>	<b>12,68</b>

Ukazatel DSO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržba (tis. Kč)	4 546 491	4 842 101	5 777 392	6 323 069	6 657 312	3 230 070
Změna		6,5 %	19,3 %	9,4 %	5,3 %	-51,5 %
Pohl. z obch. styku (tis. Kč)	53 152	68 356	109 459	76 250	87 466	39 901
Změna		28,6 %	60,1 %	-30,3 %	14,7 %	-54,4 %
<b>DSO</b>	<b>4,21</b>	<b>5,08</b>	<b>6,82</b>	<b>4,34</b>	<b>4,73</b>	<b>4,45</b>

Ukazatel CPP	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržba (tis. Kč)	4 546 491	4 842 101	5 777 392	6 323 069	6 657 312	3 230 070
Změna		6,5 %	19,3 %	9,4 %	5,3 %	-51,5 %
Záv. z obch. styku (tis. Kč)	232 036	238 506	257 283	365 083	374 140	152 800
Změna		2,8 %	7,9 %	41,9 %	2,5 %	-59,2 %
<b>CPP</b>	<b>18,37</b>	<b>17,73</b>	<b>16,03</b>	<b>20,79</b>	<b>20,23</b>	<b>17,03</b>

#### Příloha 4 – Výpočet ukazatelů zadluženosti (finanční stability)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CK (tis. Kč)	1 235 964	856 204	1 412 289	1 466 370	1 013 573	1 429 020
Změna		-30,7 %	64,9 %	3,8 %	-30,9 %	41,0 %
Aktiva (tis. Kč)	2 539 768	2 296 891	2 386 455	2 751 305	2 471 780	2 063 162
Změna		-9,6 %	3,9 %	15,3 %	-10,2 %	-16,5 %
<b>DR</b>	<b>0,49</b>	<b>0,37</b>	<b>0,59</b>	<b>0,53</b>	<b>0,41</b>	<b>0,69</b>

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobý CK (tis. Kč)	76 888	25 653	11 046	11 825	60 513	38 859
Změna		-66,6 %	-56,9 %	7,1 %	411,7 %	-35,8 %
Aktiva (tis. Kč)	2 539 768	2 296 891	2 386 455	2 751 305	2 471 780	2 063 162
Změna		-9,6 %	3,9 %	15,3 %	-10,2 %	-16,5 %
<b>LDR</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nákladové úroky (tis. Kč)	15 574	8 566	6 530	13 035	10 794	9 982
Změna		-45,0 %	-23,8 %	99,6 %	-17,2 %	-7,5 %
EBIT (tis. Kč)	282 488	300 141	502 171	493 405	879 109	-564 721
Změna		6,2 %	67,3 %	-1,7 %	78,2 %	-164,2 %
<b>TIE</b>	<b>18,14</b>	<b>35,04</b>	<b>76,90</b>	<b>37,85</b>	<b>81,44</b>	<b>-56,57</b>

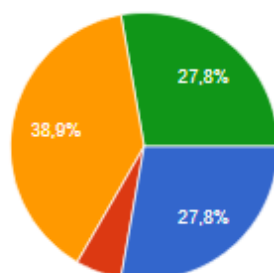
## Příloha 5 – Dotazníkové šetření ve sledované společnosti

### Úvodní filtrovací otázky

V jakém oddělení pracujete?

 Kopírovat

18 odpovědí

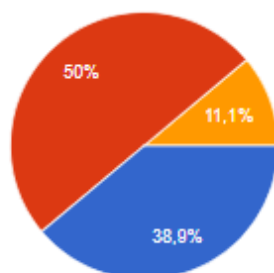


- Top management
- Účtárna
- Provoz (FS, TE, DF)
- Ostatní (IT, HR, rozvoj, obchod, administrativa, logistika, projekty atd.)

Jak často spolupracujete s oddělením controllingu?

 Kopírovat

18 odpovědí



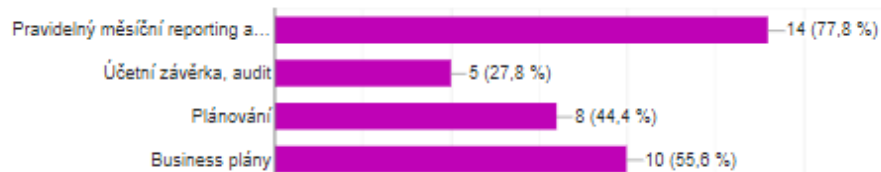
- Několikrát do týdne
- Několikrát do měsíce
- Několikrát ročně
- Nikdy

### Spolupráce s controllinem

Jaký je důvod spolupráce s controllinem?

 Kopírovat

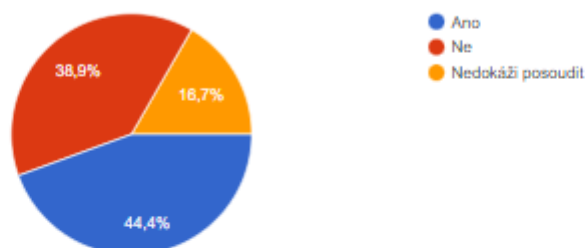
18 odpovědí



Ovlivnil příchod pandemie Vaše požadavky na spolupráci s controllingem?

[Kopírovat](#)

18 odpovědí

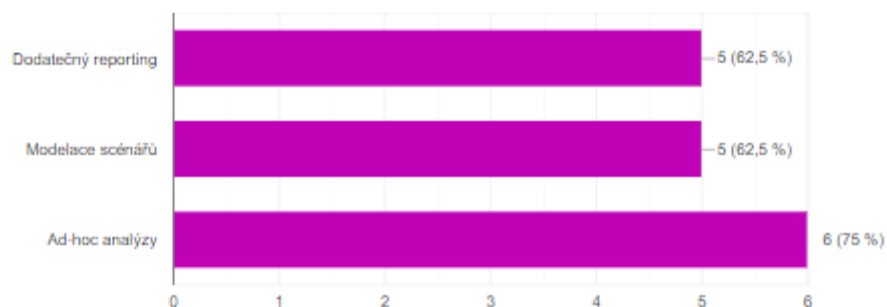


### Nové požadavky na controlling

O jaké požadavky se jednalo?

[Kopírovat](#)

8 odpovědí



Co konkrétně bylo předmětem výše zmíněných požadavků?

8 odpovědí

Nový typ reportů, které bychom standardně nepotřebovali.

Vše výše zmíněné v kontextu Covid situace

Break even sales

vytvoření nových reportů na základě nových okolností spojených s COVID pandemií

Požadavek na více scénářů, častější aktualizace plánů.

Dodatečná podpora související s covidem

Zejména break-even analýza a scénáře vývoje

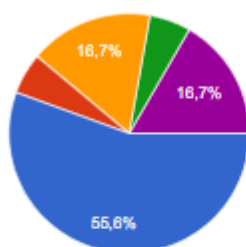
Změny chování zákazníku, změna zákaznického mixu, změny produktového mixu

## Změny ve spolupráci

Změnila se četnost Vaší spolupráce s controllingem v průběhu pandemie?

[Kopírovat](#)

18 odpovědí

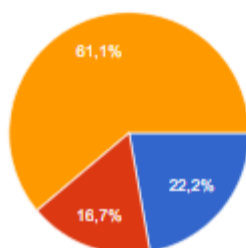


- Spolupracujeme stejně často
- Spolupracujeme častěji, controlling zvládá zpracovat všechny mé požadavky
- Spolupracujeme častěji, ale bylo by zapotřebí spolupracovat ještě více
- Spolupracujeme méně, protože jejich spolupráci tolik nepotřebuji
- Spolupracujeme méně, controlling odmítá/neslýchá naše požadavky

Pocítujete změny v kvalitě spolupráce s controllingem oproti době před pandemií?

[Kopírovat](#)

18 odpovědí



- Ano, spíše pozitivní
- Ano, spíše negativní
- Ne, nepocítuji žádné změny v kvalitě

## Hlavní zpozorované změny

V čem podle Vás spočívají hlavní změny?

7 odpovědí

controlling nestíhá, pravděpodobně je zahlcen mnohými dalšími úkoly

Zkvalitnění reportů v rámci specifického COVID období (snižování overstocku, čišštění skladu atd)

Změny vyplývají z navýšení požadavků na controlling a potřeby akcelerace rozvoje PBI reportů

Někteří z týmu vyčnívají nad ostatní, přistupují k úkolům velmi svědomitě.

Méně času na podporu provozu.

Rychle se měnící situace vyžaduje větší flexibilitu

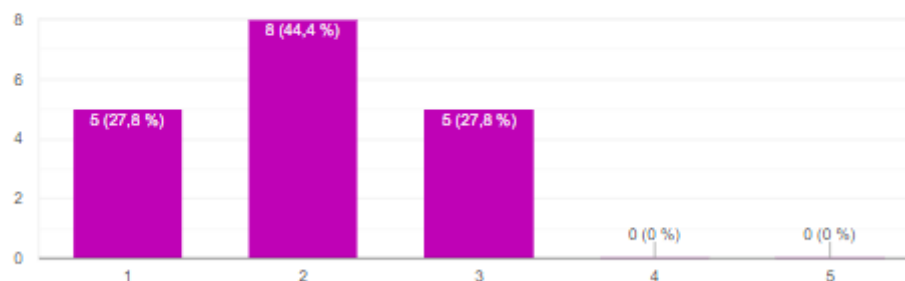
Controlling špatně komunikuje, na reakce i vypracování čekáme příliš dlouho

## Ohodnocení spolupráce

Jak byste ohodnotil/a spolupráci s controllingem? (Oznámkuje 1-5 jako ve škole)

[Kopírovat](#)

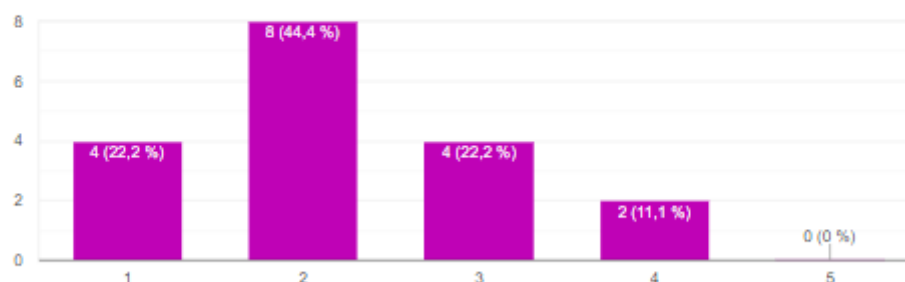
18 odpovědí



Poskytuje Vám controlling dostatečnou podporu, jakou potřebujete? (Oznámkuje 1-5 jako ve škole)

[Kopírovat](#)

18 odpovědí



Jaký druh podpory Vám nejvíce schází?

18 odpovědí

žádný

nedostatečná komunikace, která vede k nevypracování potřebné analýzy

Ad hoc analýzy

spolupráce mi vyhovuje

Za mne je vše v pořádku, co potřebuji získám v rozsahu a v čase na kterém jsme se domluvili.

Metodická příprava na BR a soustavné vylepšování možností PBI - zároveň rozumím že oboje je velmi časově náročné

Rychlost

Zpětná vazba, více komunikace

ad hoc úkolv

### Jaký druh podpory Vám nejvíce schází?

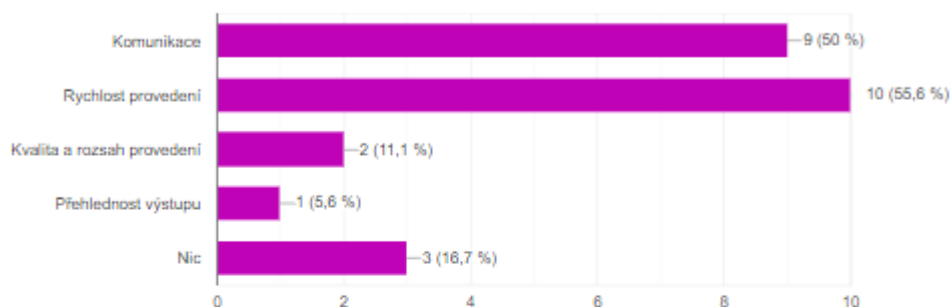
19 odpovědí

- Hlubší analýzy, interpretace dat, doporučení a rozbor doporučení (scénářů).
- reporty ,P&L, ad hoc rozborů prodeje a marže
- ad hoc reporting, např. vyhodnocení akcí, vyhodnocení zdrazení, rozborů marže, prodeje kategorií, více času a kvalitnější čas na plánování dílčích částí P&L
- Ekonomické detaily pro jednotlivé provozy, chápu, že to má návaznosti na účetní oddělení
- např. detailnější sdílení plánovaných investic
- žádný
- Ad-hoc analýzy, na které čekáme příliš dlouho
- Rychlost provedení, požadavky v době zpracování již nejsou aktuální
- Ad-hoc analýzy vsehoh druhu a komunikace

### Jaké hlavní nedostatky pocítujete?

[Kopírovat](#)

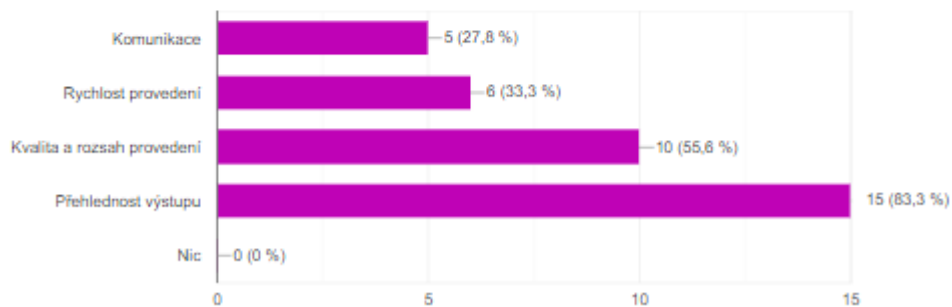
19 odpovědí



### Co je naopak silnou stránkou spolupráce?

[Kopírovat](#)

19 odpovědí

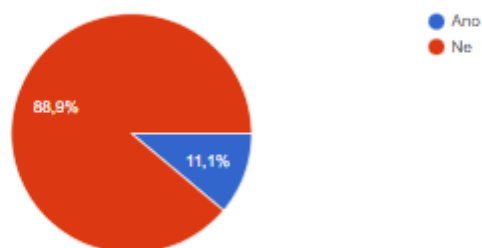




Je nějaká oblast činností, kterou ze strany controllingu zcela postrádáte?

 Kopirovat

18 odpovědí



### Doplnění činnosti

O jakou činnost se jedná?

2 odpovědi

Casova dostupnost pro konzultaci reportingu, pripravu business reportu apod. Kdyz vim, ze nemaji cas, tak se ani neptam...

Jeste ke zlepšení/zhorsení dostupnosti reportingu během covidu. Očekávání bylo, že se reporting během covidu zlepši, protože je více času, ale rozhodně se nezlepšil.

V munitém působení jsem byl zvyklý na interní controlling.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!