

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Význam kontroly pro práci manažera**

**Bc. Veronika ZEMENOVÁ**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Zemenová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam kontroly pro práci manažera**

Název anglicky

**The Importance of Control in Managerial Work**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit význam kontroly pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

management, manažerské funkce, kontrolní systém organizace, kontrolní proces, typy kontroly, fáze kontroly,

---

## **Doporučené zdroje informací**

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1911-5

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1.vyd., Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2018

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam kontroly pro práci manažera" 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 literatury 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 27.03.2018



## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc, vstřícný přístup, a cenné rady, které mi přispěly k vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti FRENCH-REST spol. s r.o. za poskytnutí informací a materiálů k vypracování praktické části práce.

# Význam kontroly pro práci manažera

## Souhrn

Diplomová práce pojednává o kontrole, jako o manažerské funkci a o controllingu, jako o moderním podpůrném oddělení podniku, kde výsledkem je orientace na výkony, které předchází plánování a kontrola. Společným znakem kontroly a controllingu je kontrola skutečnosti s optimálním stavem. Pokud je v podniku nastaven dobrý systém vnitřních kontrol, po provázání prvků řízení a kontroly je efektivita controllingu projevena.

Diplomová práce bude sestavena ze dvou částí, jedná se o teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce bude pojednávat o základních pojmech managementu a controllingu. Na část teoretickou bude navazovat část praktická, jejíž první část bude obsahovat řízený rozhovor s ředitelem společnosti FRENCH-REST spol. s r.o. Na základě informací poskytnutých od zkoumané společnosti, bude pomocí nástrojů finanční analýzy zhodnocena ekonomická a finanční situace společnosti za období 2013 až 2016. Dále bude v práci charakterizován nákladový a výnosový controlling, pracovní náplně jednotlivých controllerů a charakteristika informačního systému. Na základě zjištěného stavu společnosti budou navrženy další nástroje controllingu s cílem zlepšit celkovou úroveň společnosti v oblasti řízení nákladů a výnosů, zajištění finanční kontroly a kontroly hospodářské aktivity společnosti.

**Klíčová slova:** management, manažer, osobnost manažera, manažerské funkce, kontrola, controller, strategický controlling, operativní controlling, manažerské účetnictví, náklady, kalkulace, reporting,

# The Importance of Control in Managerial Work

## Summary

This dissertation deals with controlling as a modern management tool in the enterprise, including the definition of terms and differences between the manager and the controller, and their inclusion in the organizational structure of the enterprise, concepts and differences between the control and controlling.

The dissertation is written in two parts, theoretical and practical part. The theoretical part is about the basic concepts of management and controlling and also types and tools of controlling. The practical part will follow the theoretical part. Based on information provided by FRENCH REST spol. s r.o. and using financial tools will be evaluated economic and financial situation of the company for the period 2013 to 2016. Further, it will be characterized cost and revenue controlling, including job description of individual controllers, and characteristics of the information system. Depends on the company condition, I will recommend additional controlling tools to improve the overall level in the area of cost-benefit management and financial control and economic activity of the company.

**Keywords:** management, manager, manager's personality, managerial functions, controller, strategic controlling, operational controlling, management accounting, costs, calculation, reporting

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika práce .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>14</b>
3.1	Základní pojmy managementu .....	14
3.1.1	Management .....	16
3.1.2	Osobnost manažera.....	17
3.1.3	Manažerské funkce .....	17
3.2	Základní pojmy controllingu .....	18
3.2.1	Controlling.....	18
3.2.2	Kontrola a controlling.....	20
3.2.3	Controlling v České republice .....	21
3.2.4	Controller.....	24
3.3	Druhy a nástroje controllingu .....	28
3.3.1	Strategický controlling .....	28
3.3.2	Operativní controlling .....	33
3.3.3	Porovnání strategického a operativního controllingu.....	36
3.4	Další podpůrné nástroje controllingu .....	37
3.4.1	Manažerské účetnictví .....	37
3.4.2	Reporting .....	41
3.5	Informační podnikový systém .....	42
<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného subjektu .....</b>	<b>44</b>
4.1	Obecní dům.....	44



4.2	Základní údaje FRENCH-REST .....	45
4.3	Francouzská restaurace .....	47
4.4	Plzeňská restaurace a Sál Plzeňské restaurace .....	48
4.5	Americký bar .....	48
4.6	Organizační struktura společnosti .....	49
4.7	Zaměstnanci podílející se na controllingu společnosti .....	51
4.8	Restaurační informační systém-RIS .....	53
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování .....</b>	<b>54</b>
5.1	Význam kontroly ve společnosti .....	54
5.2	Ekonomická struktura společnosti .....	55
5.2.1	Struktura majetku společnosti .....	55
5.2.2	Ekonomické výsledky společnosti .....	58
5.3	Finanční analýza .....	61
5.3.1	Ukazatelé rentability .....	61
5.3.2	Ukazatele hospodářské aktivity .....	63
5.3.3	Ukazatele likvidity .....	65
5.3.4	Ukazatele zadluženosti .....	66
5.4	Nákladový controlling .....	68
5.4.1	Struktura provozních nákladů společnosti .....	68
5.4.2	Vertikální analýza nákladů společnosti .....	69
5.4.3	Horizontální analýza nákladů společnosti .....	70
5.4.4	Kalkulační systém podniku-food a beverage cost .....	70
5.4.5	Metoda ABC-Procentní podíl dodavatelů food a beverage .....	72
5.4.6	Plán nákladů vs. skutečnost nákladů společnosti .....	74
5.5	Výnosový controlling .....	75

5.5.1	Struktura provozních výnosů společnosti.....	75
5.5.2	Vertikální analýza výnosů společnosti .....	76
5.5.3	Horizontální analýza výnosů společnosti .....	77
5.5.4	Procentní podíl středisek společnosti na tržbách společnosti.....	77
5.5.5	Plán výnosů vs. skutečnost výnosů společnosti .....	78
5.6	Návrhy a doporučení ke zlepšení kontrolního systému.....	80
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>90</b>

# 1 Úvod

Management, proces starý mnoho tisíce let. Vůdci vedli a řídili svůj lid úspěšně i neúspěšně, využívali k tomu zkušeností svých rádců a úředníků, kteří za ně vykonávali úkoly a kontrolovali výsledky práce. V dnešní době jsou těmito rádci manažeři, jsou to lidé odpovídající za zaměstnance, za jejich splněné úkoly, a lidé zodpovídající za chod celé organizace.

Manažer může řídit organizaci ve třech úrovních: provozní- základní management, střední management a vrcholový-top management. Jestliže manažer svoji práci zvládá, znamená to, že zvládá manažerské funkce. Mezi tyto funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrola.

Podnikatelské, neustále se měnící prostředí vystavuje každý podnik vlivu konkurenčního prostředí. Podniky v době celosvětové finanční krize procházejí vývojovými stádii a reálnými nesnadnými situacemi s většími či menšími úspěchy. Mnohdy se podniky dostávají do krizových situací vlivem okolí a svých vlastních vztahů vůči okolí. Ne vždy jsou tyto krizové situace vyvolány schopnostmi manažera, v praxi jsou často ovlivňovány kvalitou a rozsahem informací nezbytných pro řízení podniku.

V současné době neustále přibývá zájem podniků o moderní metody řízení, stoupá tak snaha podniků poznat sebe sama a tím tak zvýšit svoji finančně hospodářskou výkonnost. Pro naplnění těchto snah jsou nezbytné správné informace, které podpoří správná rozhodnutí ve správný čas. V kontextu se zdokonalováním řízení podniku se zvýšenou frekvencí objevuje pojem „controlling“. Se zvětšující se složitostí podnikových systémů a jejich okolí, se controlling, jako jev sjednocující procesy zpracování informací, tvorby plánů, analýz a jejich kontroly, stává nepostradatelným základem úspěšnosti.

Controlling je ve smyslu řízení základním úkolem managementu. Výsledky controllingu jsou podkladem pro rozhodování managementu v otázkách vztahující se k řízení podniku. Controlling, jako proces a způsob myšlení, vzniká v týmu za součinnosti manažera a controllera. Prvním podnikem, který zavedl pozici controllera, byla v roce 1892 firma General Electric Company.

Controlling je vzájemná spolupráce controllera a manažera. Je to celý proces stanovení plánování, řízení, cílů a regulací v oblasti financí a výkonu. Controller v podniku vyvíjí a zavádí takový systém, který manažerům umožní samostatně plánovat své cíle a zároveň je ve velké míře samostatně kontrolovat. Controller v podniku zastává funkci koordinátora, poradce, který se stará o to, aby plánovaných zisků a výkonů bylo skutečně dosaženo

*„Riziko je jako oheň: Pokud je kontrolováno, pomůže vám, pokud je nekontrolováno, povstane a zničí vás.“*

*Theodore Roosevelt*

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam kontroly pro práci manažera ve vybrané společnosti FRENCH-REST spol. s r.o. Na základě zjištěného stavu společnosti budou navrženy nástroje, které by mohly zlepšit celkovou úroveň podnikového kontrolního systému přispívající k větší efektivitě na trhu.

Dílními cíli práce jsou vypracování teoretické části, která se zabývá hlavními pojmy managementu a controllingu, charakterizování vybrané společnosti, provedení kvalitativního výzkumu, zpracování sekundárních dat a formulace závěru práce.

### **2.2 Metodika práce**

Diplomová práce se rozděluje na dvě hlavní části – část teoretickou a část praktickou, které jsou popsány v níže uvedených krocích.

Teoretická část byla sestavena z pěti kapitol, které byly sepsány na základě prostudování odborné literatury zabývající se managementem a controllinem. Veškeré použité zdroje byly citovány dle citační normy ISO ČSN 690 a uvedeny v závěru práce.

Praktická část byla zpracována na základě řízeného rozhovoru a zjištěných informací a dat za období 2013 až 2016 ve společnosti FRENCH-REST spol. s r.o. Na pět předem připravených přesně formulovaných otázek na téma význam kontroly ve zkoumané společnosti, odpovídal ředitel společnosti. Ten zhodnotil, co ve společnosti představuje kontrola jako manažerská funkce, a jaký má pro práci manažera význam. Druhá část se zabývá charakteristikou zkoumané společnosti, včetně její ekonomické a finanční situace, která byla zpracována na základě rozvahových dat a dat z výkazů zisků a ztrát ze zkoumaného období. Závěrem bylo provedeno porovnání mezi plánovanými a skutečnými provozními náklady a výnosy společnosti a zobrazení odchylek mezi nimi. Na konci práce byly navrženy nástroje controllingu, které by mohly přispět k lepší a efektivnější kontrole hospodaření společnosti.

### 3 Teoretická východiska

Kapitola, teoretická východiska, je sepsaná na základě studia odborné literatury od autorů, kteří se zabývají problematikou managementu a controllingu.

#### 3.1 Základní pojmy managementu

Vývoj managementu je rozvojem dělby práce, technologií, výroby, schopnosti organizovat, správně vést a kontrolovat lidi k dosažení předem určených cílů. Management je i po své stoleté historii pořád prověřován „reálným životem tržní ekonomiky“ (Veber, 2009, str. 306). Teorie a praxe se vyvíjí pod tlakem. Vývoj je spirálovitý, myšlenkové pochody se neustále vrací do minulosti a staré principy se opět vrací.

**Historický vývoj** managementu je rozdělen do následujících čtyř stádií:

- klasické období managementu (konec 19. století - 30. léta 20. století)
- management 40. - 70. let 20. století
- management konce 20. století
- management na počátku 21. století

#### **Klasické období managementu**

První období managementu, klasické období managementu, je datováno na konec 19. století až do 30. let 20. století. Za centrum rozvoje managementu je považovaná střední Evropa a Spojené státy (Veber, 2006).

Americký proud managementu byl zaměřen na zvyšování výroby a v současné době je používán výraz „*provozní management*“ (Veber, 2009, str. 306). Postupně rostla pracovní disciplína, zavedly se časové rozvrhy, a zvyšoval se tlak na ekonomické operace. Do výrobní organizace bylo zavedeno plánování, dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce. Charakteristický pro americký proud klasického managementu je to, že zde byl minimální zájem o vlastní manažerskou práci.

Mezi představitele amerického klasického managementu jsou řazeni F.W. Taylor, manželé Galbrethovi, H. Gant, H. Emerson, H. Ford a další (Veber, 2006).

Úlohy manažerům (důraz na lidi) a stanovení formálních pravidel řízení přidal proud evropský. Představitelé evropského proudu jsou-M. Weber, H. Fayol, český představitel Tomáš Baťa (Veber, 2006).

### **Tomáš Baťa (1876- 1932)**

Začátek podnikatelských aktivit Tomáše Bati je rok 1894. Podnik začínal pouze se třemi zaměstnanci, v roce 1925 to již bylo 5 200 pracovních sil. Tomáš Baťa dokázal zavést proudovou výrobu, běžící pás, propojil výrobu s distribucí, závodní stravování, podnikové spoření či čtyřicetihodinovou týdenní pracovní dobu. V roce 1931 je změněna právní podoba firmy na akciovou společnost, kde Baťa vlastnil všechny akcie. Po tragické smrti Tomáše Bati se firma zvětšovala a tím tak rozšiřovala výrobu. V roce 1938 patřilo ke sdružení<sup>63</sup> zahraničních společností, cestovní kancelář, železnice, obchodní domy a prodejny. Bylo to celkem 8 tisíc tuzemských prodejen a 8 tisíc prodejen v zahraničí, vlastní pole, lesy a bytový fond. Po úplném rozkvětu firmy zde pracovalo více než 67 tisíc zaměstnanců (Veber, 2006).

Mezi nejdůležitější znaky Baťova systému lze zahrnout plánování, hospodářská střediska, samospráva dílen, pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků, týdenní zúčtování a důraz na pořádek a disciplínu (Veber, 2006).

*„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“*

*Tomáš Baťa*

### **Management 40. až 70. let 20. století**

V období managementu 40. až 70. let 20. století byly jak v teorii, tak i v praxi, rozvíjeny rozdílné ideové proudy, jejichž počátky se hledají v prvním období managementu.

Mezi tyto proudy patří:

- procesní přístupy- hledání postavení člověka a jeho úlohy v podniku (H. Koontz, H. Weihrich, C. Ó. Donnel, ...)

- psychologicko- sociální přístupy- škola lidských vztahů (Frederick Herzberg, Abraham Maslow,...)
- systémové přístupy- komplikovanost podniku, objektivní realita (CH. Barnard,..)
- kvantitativní přístupy- logika, matematika, optimální řešení, strukturní analýza, síťový graf (K. J. Arrow, L. V. Kantorovič, ...)
- empirické přístupy- praktické zkušenosti a poznatky (P. F. Drucker, ...) (Veber, 2006).

### **Management konce 20. století**

Koncem minulého století přinesl management přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka (dominance poptávky). Toto období je obdobím ekonomické nestability, kde je podnikání zakládáno na intelektuálním kapitálu. Příkladem takového kapitálu je Sveibyho model:

- lidský kapitál (schopnosti, dovednosti lidí)
- strukturní kapitál (licence, software)
- zákaznický kapitál (dobré vztahy, věrnosti zákazníků)

Mezi další představitele tohoto období managementu patří Peter Senge, Robert Waterman, Michael E. Porter a další (Veber, 2006).

### **Management na počátku 21. století**

Management současného století je ovlivňován komunikačními, informačními a dopravními systémy, které vedou ke zkracování vzdáleností a času. Velký důraz se klade na znalosti - informace, obnovení, zdokonalení, či know-how (Veber, 2006).

#### **3.1.1 Management**

Management pochází ze slova „to manage“, v překladu znamená vládnout, vést, řídit, ovládat, zvládat, dosáhnout či uspět. České slovo, které nejlépe vystihuje management je „řídít“.

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, kterým směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohlávek, 2001. s. 24)*



Management je proces, systém navzájem propojených úkolů a činností. Je to systematický proces, kde manažer musí do činností vkládat řád a musí jej vykonávat tak, aby byl uznáván i dalšími pracovníky (Veber, 2009). Management je proces, kde jsou koordinované činnosti pracovníků, realizované skupinou či jednotlivcem, především za účelem dosažení úspěchu, kterého nelze dosáhnout samostatnou individuální prací (Donnelly, 1997).

Management je definován jako soubor činností potřebných pro chod celé organizace. Management neobsahuje přesné návody, jak podnik řídit, jsou to pouze poznatky, které slouží jako východisko pro práci manažera (Veber, 2009).

### 3.1.2 Osobnost manažera

Manažer je osoba zodpovídající za úspěšný chod útvaru, týmu či celé organizace, kterou řídí. Úkolem manažerské práce je motivace inspirující pracovníky k lukrativní činnosti. Manažeři musí být schopni aplikovat nejlepší dovednosti a techniky napomáhající k vysoké kvalitě úspěchu, proto se často setkáváme s tím, že úspěchy i neúspěchy jsou připisovány na účet manažera (Donnelly, 1997).

Práce manažera se liší podle **úrovně managementu**, ve kterém manažer působí.

- **vrcholový** management- top manažer (ředitel) zodpovídá za chod celé organizace či podniku
- **střední** management- manažeři jsou zodpovědní za chod větších organizačních jednotek
- **provozní** management- manažeři jsou zodpovědní za chod malých organizačních jednotek (Donnelly, 1997).

### 3.1.3 Manažerské funkce

Podle Vebra (2009) znamená zvládat „řemeslo“ manažera- zvládat manažerské funkce. Mezi základní funkce manažera patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola.

Donnelly (1997) definuje jednotlivé manažerské funkce takto:

- **plánování**- plánování je nejdůležitější manažerská funkce zaměřená na stanovení budoucího stavu organizace a způsobu jeho dosažení
- **organizování**- organizování znamená vytvoření organizační struktury, která vytváří prostředí pro spolupráci jednotlivých pracovníků a skupin
- **vedení**- vedení je proces, kde se jedinec snaží ovlivňovat jiné jedince
- **kontrolování**- kontrolování je proces hodnotící vykonanou práci z hlediska určených cílů

## 3.2 Základní pojmy controllingu

Jako pragmatická reakce investorů, kteří vyžadovali dosažení předem daných peněžních toků a zároveň tak i minimalizaci rizik u každého aktiva, vznikl před více jak 100 lety v USA pojem controlling, který přinutil podniky zabývat se efektivnějším hospodařením s finančními zdroji a majetkem.

Controlling se poprvé objevil u velkých amerických výrobních a dopravních společností - Ford Motor Company, General Electric Company, která jako první v roce 1892 zavedla specifickou řídicí úlohu-funkci controllera. V roce 1931, v souvislosti s hospodářskou krizí, byl založen Controllars Institute of America, který byl v roce 1962 přejmenován na Financial Executives Institute. V druhé polovině 50. let 20. století došlo k rozšíření controllingu do Evropy (Konečný, 2005).

### 3.2.1 Controlling

Do Evropy se pojem *controlling* dostal z angloamerické nauky. Odvozuje se ze slova „*control*“, který v překladu znamená vést, řídit, regulovat, vládnout a kontrolovat. „*Control*“ je definován jako porovnání plánu a skutečnosti. V podnikové ekonomii dnes dominuje význam slova „*control*“ jako vedení, řízení a regulace procesů. Základní úlohou managementu je řízení podniku jako systému a samotné kontroly nad ním. Efektivní controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu, a to i jejich odstranění (Eshenbach, 2004).

Controlling nezchápán jednotně a jeho praktické aplikace jsou často velmi rozdílné. Controlling chápaný pouze jako kontrola, konečná fáze řízení, představuje jen jiný název

pro standardní kontrolu podnikových činností. Toto pojetí controllingu bývá často typické pro podnikovou praxi, žádnou změnu systému řízení podniku, ale nepředstavuje. Za inovaci controllingu je považován controlling ve významu řízení, ovládání. Controlling zde představuje koncepci, která vzájemně propojuje plánovací a kontrolní proces.

Takto koncipovaný controlling je založen na:

- aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy
- vyjádření controllingových informačních systémů
- systémové komunikaci mezi organizacemi
- změně postojů a způsobu myšlení (Freiberg, 1996)

Rolf Eschenbach (2004) tvrdí, že původní význam controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace. Základem controllingu je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě). Cílem řízení podniku, splňujícího potřeby controllingu, je zajištění vitality podniku a jeho schopnosti vytvářet efektivní hodnoty. Controlling podporuje dosažení těchto cílů svými specifickými funkcemi, které jsou poskytovány controllerem, a nástroji controllingu.

*„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, což vysvětluje mimořádný úspěch a velkou poptávku po controllingu v hospodářské praxi“ (Eschenbach, 2004, s. 76).*

Péter Horváth (2004) naopak definuje controlling jako součást každého moderního podniku. Jedná se o koncepci řízení, která je zaměřená na výsledek překračující hranice funkcí, koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controlling není pouze službou managementu, která mu pomocí poskytovaných informací „kryje záda“, ale jde o myšlenku, kterou je nutné přiblížit všem zaměstnancům podniku. Tato myšlenka zahrnuje jednání zaměřené na úspěch podniku, tak i myšlení nad rámec vlastní oblasti. Horváth pracuje s termínem samocontrolling, jehož smysl spočívá v tom, že se dnes

controlling nevykonává pouze prostřednictvím controllera, ale přímo samotnými pracovníky.

### 3.2.2 Kontrola a controlling

Kontrola a controlling jsou dva odlišné pojmy užívající různé metody a nástroje. Controlling, podpůrné oddělení podniku představující buď hlavní řídicí orgán či jeho poradenskou službu, kde výsledkem je orientace na výkony podniku, které předchází plánování a kontrola. Společným znakem kontroly a controllingu je kontrola skutečnosti s optimálním stavem. Pokud je v podniku nastaven dobrý systém vnitřních kontrol tak se po provázání prvků řízení a kontroly projeví efektivita controllingu. Často se ale stává, že systém vnitřních kontrol dobře nastavený není a controlling ho tak může nahradit. Hlavní rozdíly kontroly a controllingu jsou zobrazeny v tabulce níže:

**Tabulka 1- Kontrola a controlling**

KONTROLA	CONTROLLING
Zaměření na minulost	Zaměření na budoucnost
Seznamy minulé činnosti	Analýza minulé činnosti s ohledem na budoucí vývoj
Porovnání s minulostí	Analýza rozdílů skutečného a plánovaného (optimálního) stavu
Hledání chyb v minulosti	Odhad budoucího vývoje
Vytyčení závěrů s ohledem na minulé rozdíly	Zajištění opatření pro budoucí vývoj

Zdroj: TOTH, 2010

Controllingové řízení obsahuje srovnání plánovaného či optimálního stavu, kontrolu s analýzou odchylek a řízení udávající doporučené změny či nápravná opatření. Kontrola tedy představuje část controllingu, který slouží nejen jako podpora pro management, ale také se podílí na řízení. Controlling je tak nazýván vyšším stupněm řízení. Controlling lze v souvislosti s managementem chápat takto:

**Tabulka 2- Management a controlling**

MANAGEMENT	CONTROLLING
Rozhoduje	Hodnotí
Řídí	Analyzuje
Má zodpovědnost	Inspiruje
	Kontroluje
	Dává doporučení

Zdroj: KUDRNA, 2014

### 3.2.3 Controlling v České republice

V České republice se lze s pojmem „*controlling*“ setkat již s Baťovým systémem řízení podniku, který za první republiky patřil mezi světové špičky díky výrobě konkurenčně úspěšných výrobků, ale i díky zavedení ekonomického a výrobního systému řízení podniku. Vše vycházelo ze systému vnitropodnikového řízení na základě kalkulací, rozpočtů a z hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Baťův úspěch spočíval především v tom, že veškeré úkoly byly důsledně kontrolovány a informační systém fungoval perfektně. Se vstupem centralizovaného modelu řízení s centrálně plánovanou ekonomikou, se všechny stimulující prvky (plány, kalkulace, rozpočty), které sloužily k vyšší ekonomické výkonnosti a efektivnosti, vytratily. Až po sametové revoluci (1989) se může v České republice mluvit o tržním hospodářství, které vede k efektivnímu řízení podniku. Společnosti si začaly uvědomovat potřebu *controllingu*, který se začal znovu budovat.

*Controlling* se v průběhu let dostal z podnikové praxe až do teorie vyučované na vysokých školách. V praktickém využívání *controllingu* se jeho jednotlivá specifika odlišovala a vznikla tak potřeba jeho rozpracování do samostatného oboru podnikové ekonomiky ([analyzujaproved.cz](http://analyzujaproved.cz)).

Podle Vysušila (1999) a Zralého (2003) je *controlling* logicko-vývojová etapa v řízení podniku. Jde o vysokou formu řízení podniku, kde je charakteristická ucelenost a konzistence systému řízení, který spojuje dílčí hodnotové úvahy v propojený celek. *Controlling* zdůrazňuje požadavek na takové řízení, které udrží podnikové procesy v již stanovených mezích. V *controllingu* jde o zdůraznění významu propojení řady různorodých hledisek, ty je nutné při řízení podniku respektovat a dodržovat. *Controllingový* přístup přináší důraz na zajištění pěti hlavních integračních vazeb, která pokud nefungují, nefunguje ani podnik.

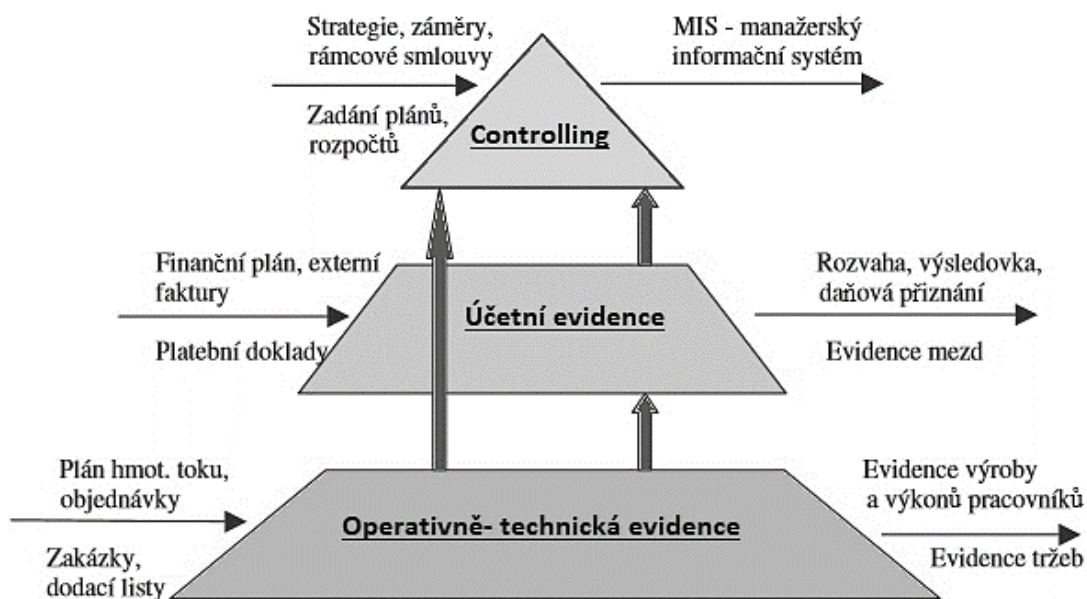
Jedná se o

- propojení informačních, rozhodovacích a prováděcích činností (pokud je zjištěna odchylka od potřebného stavu, musí se hned přijmout a provést rozhodnutí)

- propojení technické a finanční stránky každé činnosti (každá činnost má své náklady)
- propojení plánu a skutečnosti (vytvoření plánu z minulé skutečnosti)
- propojení jednotlivých činností (nákup, výroba, prodej, financování)
- propojení útvarového a výkonného řízení (výrobky a poskytování služeb)

V posledních letech je controlling častým pojmem v souvislosti se snahou lépe řídit. Do controllingu jsou integrovány údaje operativně-technické evidence a účetní, ale i záměry, plány a rozpočty. Po porovnání parametrů se skutečnými údaji vznikají odchylky, podle kterých se posuzuje reálnost předem stanovených cílů a stanovení dalšího směru vývoje.

**Obrázek 1- Integrace controllingu v podniku**



Zdroj: Zralý, 2003

Buchta a Siegl (2005) uvádějí tři controllingové koncepce. První koncepce se zaměřuje na vyhodnocování plnění podnikových plánů. Základem jsou finanční plány jednotlivých útvarů podniku a podniku jako celku. Kritéria ekonomického řízení jsou například cash flow, zisk a ukazatele produktivity. Plnění plánovaných úkolů je pravidelně vyhodnocováno, kde se závěrem musí objevit rozdílnost plánovaného a skutečného stavu

včetně jeho příčin, odpovědnosti a návrhu opatření. Druhá, rozvojová koncepce controllingu se zaměřuje na rozvoj a budoucnost. Zde je cílem controllingu informovat vedení podniku o nákladech, financích, investicích či zásobách, které jsou využívány při formulaci podnikových strategiích. Poslední koncepce je koncepce včasného varování. Od controllingu se očekává pružnost v poskytování informací, které signalizují poruchy a ohrožení plánů.

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ (Synek, 2003, str. 412).*

V počátečním rozvoji controllingu plnil controlling funkci pasivně registrační- sběr dat. Následný stupeň controllingu byl aktivně orientovaný controlling- kontrola hospodárnosti. Vrcholový stupeň controllingu je controlling orientovaný na řízení- vytvoření vlastního systému řízení využívající informace z oblasti plánování, kontroly a regulace aktivit (Synek, 2003).

Podle Hermanna a Lazara (1999) se controlling odvíjí ve třech základních úrovních:

- podnikatelská filozofie
- systém pravidel pro řízení podniku
- projekt řízení podniku.

Hermann a Lazar se zabývají problematikou nákladového controllingu, jehož zavedení chápou jako jednu z prvních částí modelu controllingu pro efektivní ekonomické řízení.

Bohumil Král (2002) popisuje pojem controlling jako metodu, jejímž smyslem je zvýšit efektivitu systému řízení srovnáváním skutečného podnikatelského procesu se žádaným stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Podle tohoto autora je controlling definován dvěma subsystemy:

- subsystemem plánování a kontroly
- subsystemem zajištění informační základny

Základem účinného fungování controllingu je integrace plánování a kontroly pouze do jednoho subsystému. Přístupy jednotlivých autorů jsou k významovému pojetí controllingu různé, společné znaky jsou ale stejné-snaha vyjádřit novou kvalitu v systémovém propojení všech funkcí a nástrojů systému řízení pro důsledné prosazování podnikových cílů; a důraz na pravidelné a důsledné vyhodnocování odchylek od předem stanovených hodnot.

### **3.2.4 Controller**

Controlling není pouze věcí controllera, ale každého manažera. Controlling je vzájemná spolupráce controllera a manažera. Je to celý proces stanovení plánování, řízení, cílů a regulací v oblasti financí a výkonu. Controller v podniku vyvíjí a zavádí takový systém, který manažerům umožní samostatně plánovat své cíle a zároveň je ve velké míře samostatně kontrolovat. Controller v podniku zastává funkci koordinátora, poradce, který se stará o to, aby plánovaných zisků a výkonů bylo skutečně dosaženo (Slovník controllingu, 2003).

Controller na sebe v podnikové praxi přebírá úlohy jednotlivých oddělení, především při tvorbě obchodní politiky, strategického plánování či při tvorbě podnikového rozpočtu. Controlleri tvoří a sledují proces hledání cílů a jsou tak i spoluodpovědní za jejich dosažení. Mezi další kompetence controllera patří:

- starání se o transparentnost strategie, výsledků, financí, procesu a tím tak přispívat k vyšší hospodárnosti
- koordinace dílčích cílů a plánů
- organizace výkaznictví (reporting)
- zajištění služby pro zabezpečení provozně-hospodářských dat a informací
- vytváření a udržení systému controllingu (Horváth, 2004)

Na pracovníky controllingového útvaru jsou kladeny vysoké požadavky. Podle Mikovcové (2007) lze tyto požadavky rozdělit do dvou skupin- osobní předpoklady a odborné předpoklady.



### Osobní předpoklady controllera:

- komunikativnost a snadné navazování kontaktů
- odolnost vůči tlaku od nadřízených i podřízených míst
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich
- analytické a globální myšlení
- nezaujatost
- samostatnost a spolehlivost

### Odborné předpoklady controllera:

- ekonomické vzdělání
- schopnost využívat výpočetní techniku
- doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání
- znalost a schopnost finančního účetnictví a finančního řízení
- znalost a schopnost kalkulace a evidence nákladů
- znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod
- znalost controllingových nástrojů k analýze odchylek

Tabulka 3- Dělbá úloh controllera a manažera

CONTROLLER	MANAŽER
<ul style="list-style-type: none"><li>- Koordinuje základy plánování a rozhodování</li><li>- Je manažerem procesu tvorby rozpočtu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů</li><li>- Provádí rozhodnutí</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Periodicky informuje o změnách a podnikovém okolí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vytvoří činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nabízí podnikohospodářské poradenství</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- „Kupuje“ podnikohospodářské poradenství</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje</li><li>- Koordinuje rozhodnutí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vytváří předpoklady pro řízení podniku orientované na cíl</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Spolupodílí se na vývoji podniku (podporuje inovaci)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Řídí s orientací na cíle a využívá při tom plánování a kontrolu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Je navigátorem a poradcem manažera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení</li></ul>

Zdroj: Eschenbach, 2004

Je nutno rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem controllera (stupeň řízení- instance). Ke controllingu, jako nástroje řízení, není potřebné vytvoření nových pracovních míst a instancí. Funkce controllingu mohou být převzaty již existujícími místy a instancemi, avšak ve středních a větších organizačních strukturách (počet zaměstnanců nad 200 osob) se ve smyslu aktuální dělby úloh a specializací nabízí vytvoření vlastního controllingového pracoviště s jedním či více controllery.

Mezi faktory ovlivňující controlling patří velikost podniku a dynamika prostředí podniku. V malých a středních podnicích zodpovídá za funkci controllingu vedení podniku nebo vedoucí účetního oddělení. Ve velkých podnicích zodpovídají za controlling specializovaní pracovníci-úsek controllingu. V podniku se stabilním prostředím se funkce controllingu omezují na běžné činnosti, v dynamickém prostředí podniku se funkce controllingu ujímá controller, který zajišťuje plánovací a kontrolní činnost, v silně dynamickém prostředí přibývá množství problémů k řešení, na kterých se controller spolupodílí v procesu jejich řešení (Horváth 2004).

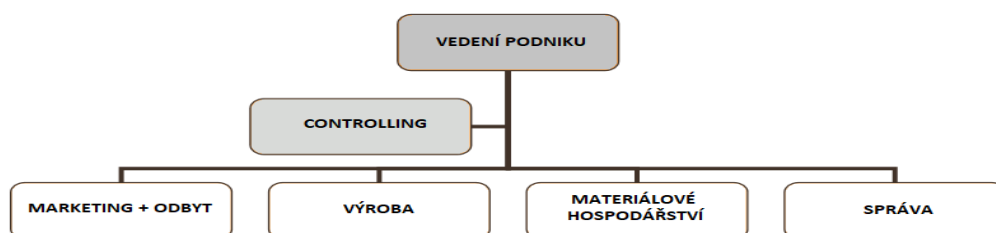
Podstatná rozmanitost faktorů, ovlivňujících organizační struktury podniku, vede ke vzniku mnoha forem organizačních struktur. Mezi dvě nejběžnější možnosti začlenění patří pozice štábní a pozice liniová (popřípadě jejich kombinace). Pojem *linie* představuje v organizační struktuře vertikální osu, která charakterizuje nadřazenost horních stupňů nad stupni nižšími. Liniová forma organizační struktury zpravidla zabezpečuje hlavní činnosti podniku. *Štáb* je tvořen odborníky na plánování, odborníky na technologii, či kvalitu, kteří nemají rozhodovací pravomoc, vytvářejí podklady pro rozhodování liniových vedoucích pracovníků. Každá z těchto pozic má své přednosti i nedostatky. Výhoda štábního uspořádání je ulehčení od realizačních činností a jeho relativně vyšší neutralitu. Nevýhodou může být skutečnost existence napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů, a to někdy může vést k oslabení controllingových funkcí. U liniové formy, lze očekávat hlubší zájem, a účast včetně odpovědnosti, a tedy i účinnosti controllingových funkcí. Nevýhodu lze pak pozorovat v orientaci na operativní problematiku. Při vytváření controllingových útvarů v praxi je třeba vycházet ze specifických podmínek podniku-zaměření, velikost, styl řízení či požadavky

managementu, proto má zařazení a funkčnost controllingového útvaru vždy individuální podobu (Buchta, Siegl, 2005).

### Pozice štábní

Pokud je controllerovi udělena pozice štábní, controlling je umístěn na vysoké hierarchické úrovni, neboť štábní místo je přímo podřízeno pouze podnikovému vedení. Controller na tomto místě ale nemusí účelně plnit své úkoly, protože se štábní místo vyznačuje pouze funkcí poradní, rozhodovací a příkazovací kompetence nemá. Rozhodovací a příkazovací kompetence jsou naprosto nutné k zavedení a udržování efektivního controllingového systému.

Obrázek 2- Pozice štábní



Zdroj: Vysušil, 1999.

### Pozice liniová

Controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku, proto by se měl v liniové pozici pohybovat na stejné úrovni jako vedoucí odbytu, výroby marketingu. Controlling je v této pozici prováděn podstatně efektivněji, vedoucímu pracovníku zde rozhodovací a příkazovací právo přísluší.

Obrázek 3- Pozice liniová



Zdroj: Vysušil, 1999

### **3.3 Druhy a nástroje controllingu**

V oblasti controllingu, jako nástroje řízení, se ve vazbě orientace na cíle podniku prosazují dva základní směry- *strategický a operativní controlling*. Pro oba tyto směry mohou být použity různé nástroje, které pomáhají vedení při řízení podniku.

#### **3.3.1 Strategický controlling**

Pomocí strategického controllingu lze systematicky odhalovat budoucí možnosti a rizika. Úkolem strategického controllingu je řízení a kontrola opatření potřebných pro realizaci strategií. Tento druh controllingu se tedy stará o to, aby dnes byla přijata opatření napomáhající k budoucímu zajištění existence podniku. Do strategických cílů je zařazováno- vytvoření nových výrobků a služeb, použití nových technologií, školení zaměstnanců, výstavba kapacit, zlepšení organizace, otevírání nových trhů, dosažení dodatečného kapitálu, získání tržních podílů a otevření nových odbytových cest. Strategický controlling má dlouhodobý charakter, počátek je přítomnost a obsahuje 4 až 5 let. Prosperita podniku závisí na vedení, na vedoucích pracovnících, a jejich schopnostech včas rozeznat a analyzovat problémy podniku. Účinný controlling je tak neopomenutelným předpokladem umožňující pravidelně analyzovat a nasazovat tak správné nástroje, které zásobují vedení potřebnými informacemi (Vysušil, 1999).

#### **Základní metody strategického controllingu**

Vysušil (1999) uvádí tyto základní metody strategického controllingu:

#### **Metody strategického controllingu v podnikovém okolí**

- analýza portfolia
- analýza konkurence
- analýza strategické mezery
- technika scénáře

## **Analýza portfolia**

Analýza portfolia je založena na použití relevantního podílu na trhu- jako složky výnosu vztažené k podniku, a růstu trhu- jako složky rizika a šance, vztahující se k okolí. Koncepce vyplývá z potřeby optimálně využít omezené zdroje podniku. Smyslem analýzy portfolia je přidělení zdrojů podle vyhlídek zisku a rizik v souvislosti na postavení na trhu a umístění v konkurenci. Analýza portfolia posuzuje a popisuje situaci jednotlivých *strategických podnikatelských jednotek*- produkty, provozovny. Pojem strategická podniková jednotka (Strategic Business unit- SBU) se začal používat při strategickém plánování v 70. letech 20. století, která musí vždy splňovat tři podmínky:

- strategickou podnikatelskou jednotku lze samostatně plánovat
- strategická podniková jednotka má vlastní konkurenty, se kterými se na trhu musí vyrovnat nebo je překonat
- strategická podnikatelská jednotka má vlastního vedoucího pracovníka - manažera, který je zodpovědný za strategické plánování a za její rozvoj

Individuální analýza portfolia by měla nastínit co s dotýčnou strategickou podnikatelskou jednotkou- udržovat ji, budovat ji nebo ji naopak tlumit či zrušit.

Nejnázornější a nejznámější portfolio na trhu bylo vytvořeno firmou Boston Consulting Group. Jako hlavní faktory úspěchu podniku byly zvoleny růst trhu a relativní podíl na trhu. Porovnáme-li tyto faktory v jedné matici, získáme tak čtyři strategické oblasti:

### **Hvězda**

- oblast s vysokým podílem na trhu a vysokým tempem růstu
- perspektivní, náročné postavení
- značné investice, nákladné propagace
- produkty s nejlepšími obchodními výsledky
- výsledkem je vysoký zisk

### **Dojná kráva**

- oblast s vysokým podílem na trhu s pomalým tempem růstu
- ideální případ, hlavní opora firmy
- nepříliš investic
- vysoké zisky

### **Otazníky**

- nízký podíl na trhu s vysokým tempem růstu
- výrobky ve stádiu zavádění
- značné finanční výstupy

### **Bídící psi**

- nízký podíl na pomalu rostoucím trhu
- nepřináší zisk
- zastavení výrobku či jeho inovace

### **Analýza konkurence**

Každý podnik si musí o svých konkurencích získávat informace. Slouží k tomu konkurenční analýza, která slouží ke sběru a vyhodnocení co nejvíce přesných, spolehlivých a pravdivých informací o nejvýznamnějších konkurencích. Cílem této analýzy je úspěšné vytvoření souboru informací o všech konkurencích, neustále tento soubor doplňovat a upravovat, aby bylo možné chování jednotlivých konkurentů na trhu předvídat a díky tomu pak na takové chování včas a efektivně zareagovat. Porterova teorie konkurenčních sil vysvětluje, jak chování tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů- s rostoucí konkurencí je podnik méně ziskový a se slábnoucí konkurencí je podnik více ziskový. Porter definuje 5 základních konkurenčních sil- konkurenční prostředí, zákazníci, dodavatelé, nově stupující, substituty a komplementy.

## **Analýza strategické mezery**

K objasnění, co by mělo vést vedoucí pracovníky v oblasti strategického řízení k tomu, aby začali přemýšlet a uvažovat o potřebě změny strategie, slouží analýza strategické mezery. Tato analýza odpovídá na otázku: „*Kdy je nutné změnit strategii a jak daleko se žádoucí stav bude lišit od předpokládaného vývoje podniku?*“. Žádoucí vývoj je určen strategickými cíli, předpokládaný vývoj je bez žádných zvláštních opatření a bez žádných nových potenciálů úspěchu- nové výrobky, jiné trhy, efektivnější organizace. Pokud se v podniku nenajdou žádné nové potenciály úspěchu, výnosy z obrátu začnou pomalu nebo rychle klesat a mezi plánovaným rozvojem podniku a vývojem tak vzniká strategická mezera.

## **Analýza scénáře**

Analýza scénáře je řazena do predikčních metod a často se používá jako metoda při snižování nejistoty. Je zde zpracováno mnoho možných scénářů-variant vývoje podniku, kde jsou jednotlivé scénáře popisem představy budoucího stavu podniku. Mezi nejběžnější scénáře patří- optimistický (nejlepší možný scénář), realistický (nejpravděpodobnější výsledek, tento scénář je často používán jako hlavní rozpočet), a scénář pesimistický (nejhorší možná scénář). Obvykle bývají vypracovány všechny tyto typy scénářů, aby byl co nejvíce vymezen seznam možných budoucích stavů.

## **Metody strategického controllingu v podniku**

- SWOT analýza
- analýza potenciálů
- křivka průběhu výroby
- komplexní řízení jakosti

## **SWOT analýza**

SWOT analýza je součástí strategického plánování a měla by být součástí strategického plánování každého podniku. Základem této analýzy je identifikace vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují chod celého podniku. Tyto faktory jsou rozděleny do čtyř

kategorií- silné stránky, příležitosti, slabé stránky, hrozby. Po provedení SWOT analýzy firma zjistí, jak funguje, její přednosti a problémy. Vzájemné působení silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám poskytuje podniku nové kvalitativní informace, které charakterizují a vyhodnocují úroveň jejich střetu (Vollmuth, 2004).

**Obrázek 4- SWOT analýza**

<p style="text-align: center;"><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobré jméno společnosti</li> <li>- dobrá image společnosti</li> <li>- spolehlivý dodavatelé</li> <li>- vedení skladového hospodářství</li> <li>- plnění časového harmonogramu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedefinování vize a poslání společnosti</li> <li>- malé vedení o kvalitě společnosti mezi nepodnikateli</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- školení zaměstnanců</li> <li>- využití finančních prostředků</li> <li>- oslovení nových zákaznických segmentů</li> <li>- udržení pozice úspěšné společnosti</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- změna daňového systému</li> <li>- vstup nového konkurenta</li> <li>- vyjednávací síla zákazníků</li> </ul>

Zdroj: Vollmuth, 2004

### **Analýza potenciálu**

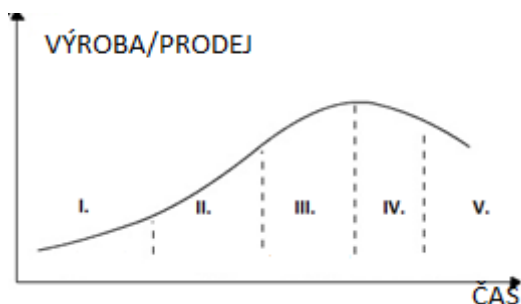
Analýza potenciálu je využívána ke stanovení dosažitelných potenciálů úspěchu. Podstatou analýzy je porovnání silných stránek podniku s konkurenty a hlavními faktory trhu. Potenciály jsou schopnosti podniku vyřešit problém dříve a lépe než konkurence. Na analýze potenciálu je nejdůležitější to, že faktory úspěchu bývají mnohdy již známy a mohou být tak ovlivněny ještě předtím, než je jejich vliv viditelný na celkovém výsledku. K takovéto analýze je nutné připravit seznam problémů, které považuje zákazník za nutné k řešení (Vollmuth, 2004).



## Křivka průběhu výrobku

Křivka průběhu výrobku byla sestrojena podle minulých zkušeností a budoucího předpokladu a vyjadřuje závislost objemu výroby nebo prodeje na čase od období zahájení produktu na trhu do doby, kdy jeho výroba bude na trhu ukončena (Buchta, 2003).

Obrázek 5- Křivka průběhu výrobku



- I. ZAVÁDĚNÍ
- II. RŮST
- III. ZRALOST
- IV. NASYCENÍ
- V. POKLES

Zdroj: Buchta, 2003

## Komplexní řízení jakosti

Komplexní řízení jakosti je koncepce představující dlouhodobý a jednotný řídicí systém jakosti výrobku a služeb podniku. Společným úsilím všech pracovníků podniku, by se mělo dosahovat jakosti nepřetržitě i s příznivými náklady. Hlavní principy této koncepce obsahují identitu v provádění úkolu, odpovědnost za výsledek, procesní orientaci a plynulé zlepšení jakosti (Echenbach, 2004).

### 3.3.2 Operativní controlling

Operativní controlling se oproti controllingu strategickému zaměřuje na kratší časové úseky, zabývá se postupy pro jeden rok a realizuje své aktivity v oblasti současného chování podniku při produkčním a výrobním procesu. Mezi hlavní úkoly tohoto controllingu patří řízení rentability, plánování likvidity, kontrola hospodárnosti podniku, sestavování krátkodobých plánů či řízení odchylek skutečnosti od plánu. Tyto odchylky lze od základního směru podniku pomocí operativních nástrojů včas rozpoznat, vedoucí a řídicí pracovníci jsou tak schopni zavádět nápravná opatření v dílčích oblastech odpovědnosti, aby vždy bylo dosaženo daného cíle. Plánovaná čísla jsou obvykle porovnávána s dosaženými výsledky jednou za měsíc, aby bylo možné rychle případné

odchylyk identifikovat a následně je odstranit. Řízení tvorby zisku je v operativním controllingu těžištěm.

*„S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření.“*  
(Volmuth, 2004 str. 6)

## **Základní metody operativního controllingu**

Základní metody operativního controllingu jsou podle Vysušila (1999):

- metoda ABC
- investiční propočty
- výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- analýza kritických bodů
- plán likvidity

### **Metoda ABC**

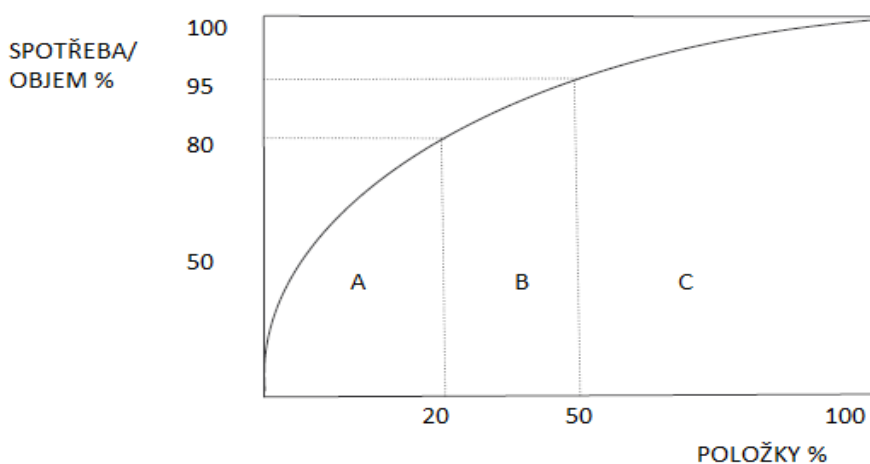
Analýza ABC nebo také Paretova analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem operativního controllingu, který napomáhá firmám k soustředění se na to, co je pro ně důležité- nástroj pro stanovení priorit. ABC analýza vychází z Paretova pravidla, které je pojmenované podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který na konci 19. století zjistil, že v Itálii vlastní 20 % lidí 80 % bohatství. Později se ukázalo, že toto pravidlo funguje i v běžném životě i v podniku. Tato metoda je možná použít na zákazníky, a především na skladovém hospodářství, výrobě a odbytu. Jde o jednoduchou analytickou techniku:

- 20 % zákazníků zajistilo 80 % příjmů podniku
- 20 % výrobků či služeb tvoří 80 % zisku
- 20 % možných příčin tvoří 80 % problémových situací

V zásobování je metoda ABC založena na odlišném přístupu k dílčím položkám zásob, které jsou zařazeny do tří skupin:

- A skupina... malý počet druhů s největším podílem na obratu podniku, položky s největším podílem na celkové zásobě
- B skupina... položky s průměrnou velikostí zásob a průměrným potenciálem redukce
- C skupina... položky s nízkou zásobou ve skladu

Obrázek 6- Metoda ABC



Zdroj: Buchta, 2003

### Investiční propočty

Investiční propočty přezkoumávají pomocí statistických a dynamických metod, zda mohou být jednotlivé investice profinancovány. Za použití statistických metod (srovnávání nákladů, srovnávání zisku, výpočet rentability a doby úhrady) se zjišťuje návratnost investovaných prostředků. Dynamické metody využívají finanční matematické metody (metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřní úrokové míry, metoda anuit), které vypočítají výhodnost investičních objektů po celou dobu užívání až k jejich vyřazení (Synek, 2003).

### Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek je nástroj řízení podniku obsahující velmi důležitá data. Vedle tržeb jsou zde uvedeny i fixní a variabilní náklady. Výpočet krátkodobého hospodářského

výsledku by měl být veden v podniku každý měsíc, aby bylo vedoucím a řídicím pracovníkům zřetelně jasné, zda má podnik pozitivní či negativní vývoj (Synek, 2003).

### **Analýza kritických bodů**

Analýza kritických bodů (bod zvratu, mrtvý bod) je nástrojem pro řízení zisku a zabývá se vzájemným vztahem mezi objemem výroby, výnosy, náklady a ziskem. Tato analýza umožňuje vypočítat, jaký vliv mají změny objemu prodeje, prodejních cen, změny variabilních a fixních nákladů vliv na zisk (Buchta, 2003).

### **Plán likvidity**

Plán likvidity se zabývá vývojem likvidity v blízké budoucnosti a je vždy součástí finančního plánu, kde v časovém horizontu do jednoho roku musí být proveden předběžný výhled zajištění a udržení platební schopnosti podniku v každém okamžiku. K tomu je nutná potřeba sestavit časový plán výdajů a příjmů (Synek, 2003).

### **3.3.3 Porovnání strategického a operativního controllingu**

Controlling by měl vést k celkovému zlepšení schopnosti vedení podniku, nesmí se ale opomenout na strategické aspekty, díky kterým bude splněno rozšíření hledisek controllingu, a to ve smyslu strategického řízení. V této oblasti controllingu controller přijímá úlohu podpory strategického vedení podniku. Strategickému controllingu, díky koordinaci strategického plánování a kontroly, která je nad získáním informací důležitých pro strategii, tak připadá funkce přeměny strategického plánu ve strategický management. Operativní controlling má za úkol podporu operativních plánů s krátkodobým vývojem, či s trendem. Úkolem strategického controllingu je zabezpečení trvalého zajištění existence podniku. Na jedné straně znamená strategický controlling myšlenkový postoj (myšlení a jednání) a na druhé straně řízení infrastruktury (systém nástrojů, instituce) na podporu procesů plánování strategie a jejího prosazování za pomoci informačních a koordinačních výkonů. Strategický controlling by měl vždy poznat problémy a odchylky od daného cíle dříve, než se rozptýlí do operativních čísel. V systému regulačních okruhů do sebe strategický a operativní controlling navzájem zasahují, díky tomu je tak možné působení

strategických rozhodnutí a zajištění realizace strategií v operativním plánování (Horváth, 2004).

Obrázek 7 Porovnání strategického a operativního controllingu

TYPY ZNAKY	STRATEGICKÝ CONTROLLING	OPERATIVNÍ CONTROLLING
<b>ORIENTACE</b>	PROSTŘEDÍ A PODNIKÁNÍ: ADAPTACE	PODNIKÁNÍ: HOSPODÁRNOST PROVOZNÍCH PROSESŮ
<b>STUPEŇ</b>	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	TAKTICKÉ A OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ
<b>DIMENZE</b>	ŠANCE/RIZIKA, PŘEDNOSTI/SLABINY	VÝDAJE/VÝNOSY, NÁKLADY/VÝKONY
<b>CÍLOVÉ VELIČINY</b>	ZAJIŠTĚNÍ EXISTENCE, POTENCIÁL ÚSPĚCHU	HOSPODÁRNOST, ZISK, RENTABILITA

Zdroj: Horváth (2004)

### 3.4 Další podpůrné nástroje controllingu

Pro úplnou účinnost controllingu je nutné vysvětlení pojmů manažerské účetnictví a reporting.

#### 3.4.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví bývá často spojováno s finančním účetnictvím. Jedná se ale o rozdílné pojmy, které je nutné definovat. Manažerské účetnictví, na rozdíl od finančního účetnictví orientované na minulost, se pomocí srovnávání skutečného a žádoucího (optimálního) stavu zaměřuje na vyhodnocení variant budoucího vývoje podniku. Předmětem manažerského účetnictví jsou vnitřní a vnější vztahy, finanční účetnictví se zabývá pouze vztahy vnějšími. Mezi vnitřní vztahy jsou zařazovány vztahy podnikových útvarů či vztahy jednotlivých pracovníků, do vnějších vztahů patří vztahy podniku a jeho konkurencí, zaměstnanci, akcionáři či věřiteli. Informace a výsledky z prodeje jsou dostupné konkurenci, proto se je finanční účetnictví snaží skrývat a zatajovat jako své obchodní tajemství, v manažerském účetnictví by naproti tomu měly být tyto informace podrobně a pravdivě popsány. Dalším rozdílem je definování aktiv a pasiv podle vymezení nákladů a výnosů a jejich místa vzniku. Ve finančním účetnictví je toto vymezení podle obecně daných zásad-pravdivé zobrazení skutečnosti, podstata opatrnosti a používání stálých metod účetnictví. V manažerském účetnictví existuje jiné

vymezení, jde o podrobné vymezení o vnitřním uspořádání aktiv a pasiv. V bilanci manažerského účetnictví může být i majetek pořízený formou finančního leasingu, jsou zde i jiné položky, které ve finančním účetnictví nejsou vykazovány, protože je toto účetnictví vedeno podle účetních zásad-věrné zobrazení skutečnosti, pevné účetní metody, opatrnost, aktiva a pasiva jsou zde přesně vymezeny. Variabilita oceňování je také rozdílná, ve finančním účetnictví je variabilita podle zásad jasně daná a malá, oproti tomu je v manažerském účetnictví variabilita oceňování velká, předpokládá se, že informace z minulosti mohou být pro budoucnost neúspěšné, aplikují se tak širší metody oceňování dle stanovených veličin (Král, 2002).

Manažerské účetnictví je nástrojem controllingu, které v systému řízení představuje pouze nástroj informační a je postaveno na hodnotových (kvantitativních) charakteristikách. Celkový controlling představuje spojení všech funkcí systému řízení, kde jsou využívány i informace nepeněžní (kvalitativní) (Král, 2002).

Mezi základní pojmy manažerského účetnictví patří náklady a kalkulace.

## **Náklady**

Důležitou položku v manažerském účetnictví představují náklady, podle kterých jsou v podniku utvořena jednotlivá nákladová střediska. Tyto střediska vychází z podnikových oblastí s orientací na organizační strukturu. Důvodem tvoření těchto středisek je přidělení jednotlivých druhů nákladů podniku a zároveň i zjištění, kdo je jejich nositelem pro provedení výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření. Pro co nejpřesnější výsledek musí být náklady rozděleny podle charakteru na fixní a variabilní. Vytvoření jednotlivých nákladových středisek je velmi důležité i pro vylepšení a zlepšení kalkulací, podkladů pro rozhodování a pro lepší a efektivnější kontrolu hospodárnosti podniku. Kolik má podnik nákladových středisek, záleží především na jeho velikosti, rozsáhlosti, odpovědnosti. Jednotlivá střediska se tak mohou dělit na střediska hlavní-materiál a výroba, pomocné - náklady se převádí na hlavní střediska, či všeobecné-pozemky a stavby (Vollmuth, 1998).

Rysem manažerského účetnictví je informování o nákladech pro podnikatelský proces i pro rozhodování o budoucích variantách. Vztah mezi vydanými náklady a dosaženým

ekonomickým prospěchem odvozuje podstatná kritéria průběhu konkrétních procesů, výkonů, aktivit, která jsou předmětem manažerského účetnictví (Král, 2006).

Pro efektivní řízení podnikatelského procesu je podmínkou detailní klasifikace nákladů do stejnorodých skupin. Podnikové náklady se člení podle druhu a podle účelu.

### **Druhové členění nákladů**

Druhové členění nákladů je nejčastější klasifikace používaná ve finančním účetnictví. Náklady jsou rozdělovány podle spotřebovaného vnějšího vstupu vstupujícího do transformačního procesu. Členění podle druhu je podstatné k obstarání stability a rovnováhy mezi spotřebou podniku zajišťované od dodavatelů a pracovníků podniku. Jednoznačnost a průkaznost vykázané spotřeby podniku, které jsou důležité pro kontrolu kompletnosti účetních informací určitého období, patří mezi přednosti druhového členění nákladů. Naopak nedostatkem tohoto členění je nezabývání se příčiny vynaložených nákladů. Výsledovka vytvořená na základě druhového členění nákladů tak neposkytuje informace nezbytné pro měření zisku (Šoláková, 2010).

Mezi základní příklady druhového členění nákladů patří spotřeba energie a materiálu, spotřeba a využití externích služeb, mzdové a osobní náklady, odpisy DM a ostatní finanční náklady (Šoláková, 2010).

### **Účelové členění nákladů**

V manažerském účetnictví je nezbytné vědět, za jakým účelem byly náklady v podniku vynaloženy. Proto se tak v manažerském účetnictví používá účelové členění nákladů, které napomáhá sledovat hospodárnost, účelnost a efektivnost jednotlivých podnikových středisek. Náklady se mohou dělit na náklady na obsluhu a řízení a náklady technologické. Dále na náklady jednicové- náklady přímo související s jednotkou výkonu, a režijní- společné náklady výkonu, útvaru, atd. Technologické náklady obsahují náklady jednicové tak i režijní, ale náklady na obsluhu a řízení jsou vždy jen režijní (Král, 2006).

## **Variabilní a fixní náklady**

Členění nákladů, které je důležité pro posouzení budoucích variant podnikání, je členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování. Základ tohoto členění je rozdělení nákladů na náklady variabilní a fixní. Toto rozdělení nákladů je pro podnik velmi důležité a významné z hlediska řízení zisku. Poskytuje vedoucím pracovníkům rozhodovat o variantách činnosti, analyzovat změny v objemu produkce a struktuře složení výkonů na vývoji zisku a tím tak optimalizovat činnosti podniku. K rozlišení variabilní a fixní složky celkových nákladů se používá preferovaná klasifikační analýza prováděná pracovníkem, který je podrobně seznámen s náklady a jejich průběhem v podniku. V některých případech jsou ale využívány matematicko-statistické metody-regresní a korelační analýza, které jsou například nápomocné k ověření, jestli základní určení variabilních a fixních nákladů odpovídá vývoji nákladů a výnosů. Metoda dvou období je další možností. Jde o jednoduchou metodu vycházející z celkových nákladů a objemu výkonu, kde se porovnává stávající rok s rokem předcházejícím. Náklady variabilní jsou závislé na objemu produkce-při růstu objemu produkce se zvyšují a při poklesu produkce se snižují. Náklady fixní jsou náklady jednorázové na určité časové období a změna objemu produkce na ně nemá žádný vliv. Avšak některé náklady s variabilním charakterem může podnik řídit jako náklad fixní, vztah k objemu produkce je obtížné určit a jejich výše nemusí být významná (Král, 2006).

## **Kalkulace**

Kalkulace je pojem zahrnující všechny náklady na výrobek, práci nebo službu. Je to pojem označovaný za nejdůležitější nástroj podnikového růstu, za předpokladu jejího kvalitně vymezeného předmětu. Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy finálních i dílčích výkonů podniku. Na dané vymezení předmětu jsou na něj v návaznosti stanoveny kalkulační jednotice- výkon definovaný druhem, kvalitou a měrnou jednotkou, a kalkulované množství- počet kalkulačních jednic. Stejně tak jako existuje více druhů nákladů, tak existuje více druhů kalkulací. Podnik si sám stanoví, jaký druh kalkulace bude pro výpočty používat podle toho, který nejvíce naplní jako podnikové záměry a cíle (Král, 2006).



Pomocí kalkulačního vzorce je určena struktura nákladů. Struktura kalkulačního vzorce kalkulace plných nákladů je určena přímými jednicovými náklady, přímými režijními náklady a nepřímými režijními náklady. Král (2002) říká, že pokud nemá podnik podrobnou strukturu svých nákladů, nemá tak dostatečné podklady pro cenotvorbu výrobků či služeb.

Přirazování nákladů předmětu kalkulace je spojený s členěním nákladů na přímé (náklady související s konkrétním výkonem- spotřebovaný materiál) a nepřímé (náklady nesouvisející s konkrétním výkonem- odpisy). Toto dělení je už ale v dnešní době v pozadí, nyní ve struktuře kalkulovaných nákladů převažuje členění podle nákladového úkolu- jednicové a režijní, podle objemu výkonu- variabilní a fixní náklady, a podle toho, jestli výše nákladů bude ovlivněna skutečným rozhodnutím o kalkulačním předmětu- relevantní a irelevantní náklady (Král, 2006).

V podniku se v zásadě používá kalkulace s plnými či neúplnými náklady. Pomocí kalkulace s plnými náklady jsou všechny náklady podniku spojovány s nositeli nákladů. U nákladů jednicových jde o přirazování přímé, u nákladů režijních je přirazování nepřímé za pomoci metody přirážkové nebo metody dělením. Pomocí kalkulace s neúplnými náklady, která je doporučovaná controllingovými teoretiky, je možnost plánování a kontrola nákladů na základě příspěvků na úhradu fixních nákladů na zisku (Král, 2006).

Kalkulace nemusí jen udávat výpočet nákladů na jednotku produkce, ale i výpočet časový- výpočet krátkodobého výsledku hospodaření za jedno zúčtovací období (Vollmuth, 1998).

### **3.4.2 Reporting**

Manažerské účetnictví tvoří spolu s reportingem komplexní systém vnitropodnikových informací a ukazatelů. Reporting- výkaznictví se zabývá vývojem dílčích částí podstatných pro rozhodování vedení podniku a vývojem podniku jako celku. Pro celý podnik je proto podstatné, aby reportingu rozuměli jak vedoucí pracovníci, tak i pracovníci na nižších úrovních podniku, díky tomu tak není reporting pouze nástroj managementu (Fibírová, 2001).

Reporty interního charakteru lze rozdělit na standardní a mimořádné. Do standardních prvků reportingu jsou zařazovány porovnávání plánu od skutečnosti, jehož výsledkem mohou být odchylky překročení či nedosažení cílů; výpočty očekávané hodnoty či návrhy na opatření, jde o reporty prováděné v pravidelných intervalech. Analýza zjištěných odchylek má za úkol zjistit důvod jejich vzniku, upozornit na objevená fakta a navrhnout opatření nápravy. Čím je analýza odchylek pečlivější, tím více působí na hlavní příčinu chyby. Mimořádné reporty probíhají ve standardní struktuře nebo obsahově zcela mimořádně pouze na požádání. Jedná se zde například o analýzu rizika (Eschenbach, 2004).

Reporty by měly splňovat

- požadovanou strukturu, která vede ke snadnějšímu a rychlejšímu rozhodování
- jejich podrobnost by neměla být nedostatečná nebo naopak příliš detailní
- reporty by měly být přehledné a srozumitelné
- měly by obsahovat vyhodnocení ovlivnitelných veličin (finanční i kvalitativní ukazatele) (Fibířová, 2001).

V podniku má za zpracování reportů zodpovědnost controller, který tyto data dále předává konkrétním osobám odpovídající za jednotlivé stanovené podnikové cíle, a navrhuje možné řešení dané situace.

### **3.5 Informační podnikový systém**

Velmi důležitá součást controllingu a celého podniku je jeho informační systém. V podniku se díky tomuto systému dá zpracovávat velké množství nashromážděných podnikových dat, absence podnikového systému je tedy nemožná. Informační podnikové systémy se začaly vytvářet před více jak dvaceti lety, kdy také došlo ke zpřístupnění internetu a osobních počítačů na trhu, v současné době jsou informační systémy věci používanou každodenně. Bez internetu a informačního systému by se v této době neobešly pouze podniky, ale i bankovníctví či zdravotnictví. Zavádění informačních systémů mělo i své důsledky, které se projevily například na změně výrobních a nevýrobních technologií

a jsou tak nabízeny nové či inovované výrobky a služby. Těmito změnami se vedle marketingu, personalistiky a účetnictví zabývá nejmladší podniková disciplína-podniková informatika.

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro praktickou část diplomové práce byla vybraná společnost FRENCH-REST spol. s r.o. (dále jen FRENCH-REST), jejíž stravovací provozy se nacházejí v Obecním domě v Praze. Společnost provozuje Francouzskou restauraci, Plzeňskou restauraci a Sál Plzeňské restaurace, Americký bar a Cateringové služby.

V této kapitole je nutná charakteristika společnosti FRENCH-REST- umístění, charakteristika provozů, organizační struktura a zaměstnanci podílející se na controllingu.

### 4.1 Obecní dům

Obecní dům je národní kulturní památkou patřící k nejvýznamnějším secesním stavbám nacházející se na místě s bohatou minulostí v Praze. Ve středověku zde stával Královský dvůr, ve kterém v letech 1383-1484 sídlili čeští králové. Sídlo králů se poté vrátilo na Pražský hrad a budova pustla. Arcibiskup Arnošt Harrach zde v roce 1631 vybudoval arcibiskupský kněžský seminář, ke kterému na konci 17. století přibyl kostel Sv. Vojtěcha. Arcibiskupský seminář byl v roce 1777 přeložen do Klementina, v místě vznikla kasárna a ve druhé polovině 19. století kadetní škola.

Obrázek 8- Obecní dům



Stavbu Obecního domu, která probíhala v letech 1905-1912, v době Rakouska-Uherska, svěřila městská rada královského města Prahy architektky Osvalda Polívku a Antonína Balšánka. Budova se měla stát monumentálním reprezentativním palácem, střediskem společenského a kulturního života, který měl posílit sebevědomí celého národa patřící pod mnohonárodnostní monarchii. Slavnostní otevření veřejnosti proběhlo v roce 1912.

Od samého počátku byl Obecní dům domem multifunkčním. Bylo to místo politických aktů, výstav, koncertů, plesů, klubové činnosti, a i středisko gastronomického zážitku. Mezi významné politické události uskutečněné v Obecním domě patří- vyhlášení

samostatného Československého státu dne 28. října 1918, první jednání tehdejší komunistické vlády s opozičním Občanským fórem včele s Václavem Havlem v roce 1989.

Interiér Obecního domu je tvořen Centrální šatnou, Smetanovou síní, Cukrárnou, Primátorským sálem, Slováckým salonkem, salonkem Boženy Němcové, Orientálním salonkem, Grégrovým sálem, Palackého sálem, Riegrovým sálem, Slavkovského sálem, Kavárnou, Francouzskou restaurací, Plzeňskou restaurací a Americkým barem.

V období 1994-1997 podstoupil Obecní dům generální rekonstrukcí, která se stala největší a nejnákladnější rekonstrukcí historického objektu v celé České republice.

## **4.2 Základní údaje FRENCH-REST**

Společnost FRENCH-REST patří mezi významné provozovatele služeb v oblasti gastronomie v Praze a v České republice. Tato společnost je dlouhodobým členem Asociace kuchařů a cukrářů ČR a Asociace hotelů a restaurací ČR.

Společnost FRENCH-REST byla založena 16. března 1998 a letos oslaví 20. výročí působení na trhu. Její stravovací provozy se nacházejí v Obecním domě. FRENCH-REST provozuje Francouzskou restauraci Art Nouveau, Plzeňskou restauraci, Sál Plzeňské restaurace a Americký bar. Také patří mezi hlavní dodavatele cateringu pro sály Obecního domu, ale i pro prezidenta České republiky, Poslanecké sněmovny a jednotlivých ministerstev. Klienty této společnosti jsou nejvýznamnější osobnosti domácí i světové, politické i kulturní sféry.

## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

<b>Název společnosti:</b>	FRENCH-REST SPOL. S R.O.
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	16. března 1998
<b>Spisová značka:</b>	C 58357 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Sídlo společnosti:</b>	Na Pankráci 1684/15, Nusle, 140 00, Praha 4
<b>Identifikační číslo:</b>	256 53 491
<b>Právní forma podnikání:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000 Kč
<b>Počet členů statutárního orgánu:</b>	2
<b>Společníci:</b>	Ing. Jan Štěpánek, podíl 51 %  JUDr. Jan Filip, podíl 49%
<b>Předmět podnikání:</b>	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej-vyjma zboží uved. v příl.z.č. 455/1991 Sb., v úplném znění a tímto zákonem vyloučeného  Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Hostinská činnost Zprostředkování obchodu Činnost technických poradců v oblasti potravinářství a pohostinství Reklamní činnost a marketing Zprostředkování služeb

### 4.3 Francouzská restaurace

Obrázek 9- Logo FR

Francouzská restaurace Art Nouveau otevřená 5. ledna roku 1912 je nejkrásnější secesní restaurací na světě nacházející se v pravém křídle Obecního domu. Luxusní dřevěné obklady stěn a štukovaná výzdoba tvoří spolu s výtvarnými díly a secesními lustry od Františka Anýže nejbohatší restaurační interiér. Hlavní sál je vyzdoben alegorickými obrazy Josefa Weniga Praha přijímá své hosty, Vinařství a Chmelařství, a obraz Adolfa Zahela Hradčany a Nový svět na jaře. Prostor prosvětlují slavnostním světlem velká původní okna. Mezi hosty této restaurace patřili a stále patří českoslovenští a čeští prezidenti- Tomáš Garrigue Masaryk, Václav Havel, Václav Klaus. Restauraci navštěvují i osobnosti z celého světa-Jeho Svátost Dalajláma, Bill Clinton, George Bush, Barack Obama, Madeleine Albright, japonský císař Akihito atd.



Francouzskou kuchyni měli vždy ve svých rukou špičky gastronomického oboru. Mezi šéfkuchaře Francouzské restaurace Art Nouveau patřili

- šéfkuchař Jiří Král, který je bývalým kapitánem národního týmu kuchařů a cukrářů AKC ČR
- francouzský šéfkuchař Jacques Auffrays, který pracoval v michelinových restauracích v Německu, Francii i Velké Británii
- šéfkuchař Jan Horký, který je současným kapitánem Národního týmu kuchařů a cukrářů AKC ČR
- šéfkuchař Patrik Bečvář, který je současným šéfkuchařem Francouzské restaurace, vyhrál soutěž Kuchař roku 2013/2014 a je členem Národního týmu kuchařů a cukrářů AKC ČR

Francouzská restaurace je prestižní výběrová restaurace vysoké kvality ve slohu pražské secese a je vysoce hodnocena odbornou veřejností. V roce 2018 obhájila restaurace nejvyšší možné hodnocení nejlepší pražské restaurace 2018- Třech zlatých lvů. Na základě

doporučení nezávislých hodnotitelů byla opět zařazena do Maurerova výběru Grand Restaurant 2018.

#### 4.4 Plzeňská restaurace a Sál Plzeňské restaurace

Secesní Plzeňská restaurace se nachází v suterénu Obecního domu. Se Sálem Plzeňské restaurace disponuje až 600 míst. Restaurace je zdobena motivy slovanského venkova, dříve se jí proto říkalo lidová. Byla navržena podle architektovy představy pivního sklepa. Tento lidový charakter byl podkreslen faktem, že jako jediná místnost celého Obecního domu nemá šatnu, hosté si své kabáty odkládali na věšáky. Atraktivní výzdoba je tvořena třemi

obrazy v keramické mozaice od Jakuba Obrovského-České žně, Junák a Děvče. V bočním prostoru byly původně umístěny obrazy od Jaroslava Panušky- Praha od Riegrových sadů, od Václava Jansy- Praha od Libně a od Romana Havelky- Praha od Podbaby, tyto obrazy byly ještě před 2. Světovou válkou sundány. Sál Plzeňské restaurace je umístěn zrcadlově vůči Plzeňské restauraci, mezi těmito místnostmi je umístěn Americký bar. Sál je vybaven dřevěným vestaveným nábytkem a ostěním s barevně glazovanou keramikou. Plzeňská restaurace je místem propojujícím jedinečný interiér 20. let s tradiční českou kuchyní.

Obrázek 10- Logo PR



#### 4.5 Americký bar

Americký bar je nejstarším barem v Praze a druhým nejstarším barem v Evropě, právě po Loosbaru ve Vídni z roku 1908. Historie tohoto baru sahá na začátek 20. století, rok 1912. V době svého vzniku byl prvním významnějším veřejným místem odrážející myšlenky *Nového světa*, které realizovaly politické a vlastenecké ideály při zakládání vlastní demokratické republiky. Můžeme zde mluvit i o vlivu Spolu amerických žen, bylo to první veřejné místo v celé rakousko-uherské monarchii, které ženy mohly navštěvovat bez doprovodu mužů. Atmosféru baru vytvářejí keramické obklady černé barvy spolu s lidovými kresby Mikoláše Aleše. Dominantou baru je hlavní lustr se čtyřmi diamantovými kazetami dodané Františkem Křížíkem, a ve středním poli je doplněn kresbou volavky od Mikoláše Aleše.

Obrázek 11- Logo AB





## 4.6 Organizační struktura společnosti

Společnost FRENCH-REST patří mezi malé podniky. Z hlediska řízení je podle typologie organizačních struktur ve společnosti uplatňovaná liniiová organizační struktura. V současné době je v této firmě zaměstnáno 100 zaměstnanců na plný pracovní úvazek a cca 500 externistů zajišťující catering.

Oba jednatele jsou na vrcholu organizační struktury a jejich přímý podřízený je ředitel společnosti a F&B Manager, kteří zodpovídají za chod všech skladových, výrobních a odbytových středisek společnosti. Skladová střediska zahrnují hlavní sklad, sklad masa a sklad zeleniny. Mezi výrobní střediska patří kuchyně Francouzské restaurace a kuchyně Plzeňské restaurace spolu s cukrárnou. Odbytová střediska zahrnují banketové středisko, servis Francouzské restaurace, servis Plzeňské restaurace a Americký bar. Dále je nejvyšší vedení podniku zodpovědné za vykonávání efektivní a pečlivé práce v úseku ekonomickém, obchodním, personálním, úklidovém a technickém.

Obrázek 12- Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## **4.7 Zaměstnanci podílející se na controllingu společnosti**

Ve společnosti FRENCH-REST mají controlling na starosti 3 zaměstnanci. Jedná se o hlavní účetní, finančního controllera a F&B cost controllera, jejichž pracovní činnosti jsou popsány níže.

### **Hlavní účetní**

- kompletní zpracování účetnictví, kontrola DPH, sestavení a kontrola priznání k DPH, podklady k silniční dani, podklady k dani z příjmu právnických osob
- kontrola, přenosy a zaúčtování výpisů z banky do účetního systému
- příprava platebních příkazů
- kontrola pohledávek a příprava salda pro obchodní oddělení
- částečné vymáhání pohledávek, příprava dokladů pro právníka
- kontrola správnosti zaúčtování
- kontrola mezd, kontrola dohod o provedení práce
- spolupráce na tvorbě plánu společnosti
- přímá komunikace s auditory a daňáři společnosti
- namátkové kontroly zboží a finanční hotovosti
- vystavování daňových dokladů-zálohy přijaté
- zápočty, tvorba směrnic společnosti
- vedení hlavní pokladny, provozní pokladny, vedení valutové pokladny
- přenos a účtování hotovostních plateb
- kontrola tržeb v pokladním systému-přenos do účetnictví
- jednání s bankou ohledně provozních věcí
- odpovědnost za oběh vnitropodnikových dokladů
- příprava podkladů o hospodaření firmy pro vedení společnosti
- výpočet hospodářského výsledku společnosti
- spolupráce na tvorbě ročního finančního plánu společnosti

## **Finanční controller**

- účast a příprava podkladů na pravidelné denní porady
- příprava podkladů o hospodaření firmy pro vedení společnosti
- tvorba ročního finančního plánu společnosti
- kontrola plnění plánu a rozdělování nákladů a výnosů dle středisek
- kontrola cash-flow
- analytický rozbor ekonomických ukazatelů firmy
- kontrola oprávněnosti za vydávání certifikátů a poskytování slev
- kontrola storen na střediscích
- dozor na všechna střediska
- jednání s dodavateli ohledně finančních podmínek
- zodpovědnost za uzavírání a kontrolu pojistek firmy
- namátkové kontroly provozu v souvislosti s financemi
- dohled nad střediskem sklad
- spolupráce na tvorbě marketingového plánu

## **F&B Cost controller**

- zodpovědnost za kontrolu nákladů food a beverage pro všechna střediska
- jednání s dodavateli ohledně nákupu zboží food a beverage
- zodpovědnost za tvorbu a údržbu kalkulací na food a beverage pro všechna střediska ve skladovém systému RIS
- zodpovědnost za tvorbu klapek v pokladním systému a jejich provázání se skladovým systémem RIS
- provádění statistik nákladovosti take-away a podobné prodejní aktivity společnosti
- sledování a výpočty nákladů na obou restauracích-food cost, beverage cost
- zodpovědnost za inventarizaci zboží, za řádný průběh inventur zboží, za pořizování inventur do skladového systému RIS, za vyhodnocování inventur a jejich prezentaci vedení firmy
- dodržování zásad H.A.C.C.P.

## 4.8 Restaurační informační systém-RIS

Společnost FRENCH-RESST využívá ke svému skladovému hospodářství software RIS od pana Davida Valenty. Tento systém umožňuje společnosti podrobný přehled veškerého příjmu, převodu, výroby a prodeje zboží food a beverage. Před spuštěním skladového hospodářství společnosti je nutné znát provoz společnosti a dodavatele, kteří se společností spolupracují včetně dodávaných surovin s jejich nákupní cenou. Každý skladový systém je pro každou společnost tvořen individuálně podle skladových, odbytových a výrobních středisek. Společnost FRENCH-REST má tři skladová střediska-jeden hlavní sklad, sklad masa a sklad zeleniny; výrobní střediska-plzeňská kuchyně, francouzská kuchyně a cukrárna; a odbytová střediska-Plzeňská restaurace, Francouzská restaurace, Bankety a Americký bar. Podle všech středisek společnosti se musí systém RIS nastavit tak, aby fungoval efektivně a bezchybně. Po vytvoření seznamu dodavatelů se vytváří skladové karty všech surovin. Každá skladová karta má své skladové číslo a název- název suroviny. Karty obsahují zařazení suroviny do druhových skupin, měrnou jednotku a Kč bez DPH za jednotku. Jakmile je systém takto připraven, přijaté suroviny se mohou začít naskladňovat na sklady, podle fasování převádět na jednotlivá výrobní a odbytová střediska, vytváří se kalkulace a následně se tvoří realizace tržby a převod pro realizaci tržby, nákladové doklady-repre, závodní strava, couvert a personální voda.

Pro kontrolu spotřeby surovin a kontrolu efektivního hospodaření s nimi se ve společnosti provádí pravidelné inventury, které mohou ve společnosti odhalit špatně vytvořené kalkulace či jejich nedodržování, špatné hospodaření se surovinami-jejich plýtvání či naopak přílišné šetření či možné krádeže.

Skladový systém je ve společnosti důležitý pro-výpočty nákladových cen pokrmů a nápojů (food a beverage cost), které jsou základem pro jejich cenotvorbu, statistiky nákupu a spotřeby surovin, statistiky prodejů jednotlivých pokrmů či nápojů na jednotlivých střediscích, výpočty celkových food a beverage cost na jednotlivých střediscích, kontrolu celkového nákupního obrátu společnosti.

## **5 Vlastní zpracování**

Vlastní zpracování obsahuje bližší informace ohledně významu kontroly ve zkoumaném podniku získané na základě řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti. Dále obsahuje problematiku ekonomické situace ve společnosti včetně její nákladové a výnosové kontroly. Pro zpracování bude pracováno s daty od roku 2013 až 2016, které přesně vystihují strukturu majetku společnosti a její ekonomické výsledky.

### **5.1 Význam kontroly ve společnosti**

Na základě řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti- top manažerem, je zpracován význam kontroly ve zkoumané společnosti. Řízený rozhovor obsahuje 5 otevřených otázek na dané téma (Příloha 1).

Manažerské funkce jsou nezbytnou činností. Pokud nejsou stanoveny, nelze firmu, jakéhokoli charakteru, posouvat někam dál a nějakým způsobem ji řídit. Na manažerské funkce, má vliv osobnostní charakter člověka, jeho vztah, jeho morální vlastnosti, teoretické vybavení, jeho důslednost, jeho vědomí, že to dělá ve prospěch firmy, ale zároveň i sám pro sebe.

Z pojmu kontrola máme všichni zafixováno, že když nás někdo kontroluje, tak z toho vždy vyplývá nějaký zápor, nechut', možný postih či riziko. Lidé by měli vnímat, že kontrola je vzájemná interakce kontrolovaného a controllera. Pokud lidé vnímají kontrolu jenom jako nucené zlo, vnímají ji vždycky velmi negativně. Význam kontroly pro práci manažera je zcela zásadní, získá tím tak přehled, co se ve firmě děje. Kontrola je součást života, kdyby se něco nekontrolovalo, tak svět nemůže existovat. Pokud lidé nebudou kontrolováni, nastane kolaps.

Při kontrole nelze říct co je nejefektivnější, na každého funguje něco jiného. Na to všechno může vliv počasí, změna struktury na pracovišti, někdo odejde, někdo přijde, rozdílné věkové skupiny rozdíl pohlaví, rozdíl kulturních zájmů.

Všichni děláme chyby, nikdo nejsme bezchybní.

## **5.2 Ekonomická struktura společnosti**

### **5.2.1 Struktura majetku společnosti**

K zobrazení celkové výše aktiv a pasiv k určitému datu je používána rozvaha. Aktiva jsou členěny do skupin podle likvidnosti, schopnosti přeměny na peníze a účelu použití. Pasiva jsou zdroje financující aktiva, člení se dle lhůty splatnosti a dle vlastníků kapitálu na vlastní a cizí.

Rozhodování o aktivech je spojeno s rozhodováním o pasivech. Pokud se společnost rozhodne pořídit další aktiva, musí se i rozhodnout, jak tato nová aktiva bude financovat a jak se v souvislosti změní kapitálová struktura společnosti. Každý podnik by měl mít tolik kapitálu, kolik potřebuje. Pokud má podnik více, je to nevhodné a podnik je překapitalizován.

V tabulce níže jsou zpracované sestavy majetku společnosti pro rok 2013,2014,2015 a 2016 vždy k rozvahovému dni 31.12.

#### **Rok 2013**

K poslednímu dni roku 2013 měla společnost celkem aktiv v hodnotě 27 744 tis. Kč a pasiv v hodnotě 27 744 tis. Kč. Dlouhodobý majetek měl hodnotu 6 850 tis. Kč, oběžná aktiva byla v hodnotě 15 372 tis. Kč a časové rozlišení bylo v hodnotě 6 522 Kč. Pasiva byla tvořena z vlastního kapitálu v hodnotě 6 332 tis. Kč, cizí zdroje v hodnotě 18 971 tis. Kč a časové rozlišení v hodnotě 3 441 tis. Kč.

#### **Rok 2014**

K poslednímu dni roku 2014 měla společnost celkem aktiv v hodnotě 23 991 tis. Kč a pasiv v hodnotě 23 991 tis. Kč. Dlouhodobý majetek měl hodnotu 6 711 tis. Kč, oběžná aktiva byla v hodnotě 12 323 tis. Kč a časové rozlišení bylo v hodnotě 4 957 tis. Kč. Pasiva byla tvořena z vlastního kapitálu v hodnotě 6 739 tis. Kč, cizí zdroje v hodnotě 13 003 tis. Kč a časové rozlišení v hodnotě 4 249 tis. Kč.

## **Rok 2015**

K poslednímu dni roku 2015 měla společnost celkem aktiv v hodnotě 20 699 tis. Kč a pasiv v hodnotě 20 699 tis. Kč. Dlouhodobý majetek měl hodnotu 5 323 tis. Kč, oběžná aktiva byla v hodnotě 10 335 tis. Kč a časové rozlišení bylo v hodnotě 5 041 tis. Kč. Pasiva byla tvořena z vlastního kapitálu v hodnotě 7 409 tis. Kč, cizí zdroje v hodnotě 12 082 tis. Kč a časové rozlišení v hodnotě 1 208 tis. Kč.

## **Rok 2016**

K poslednímu dni roku 2016 měla společnost celkem aktiv v hodnotě 18 857 tis. Kč a pasiv v hodnotě 18 857 tis. Kč. Dlouhodobý majetek měl hodnotu 3 853 tis. Kč, oběžná aktiva byla v hodnotě 10 042 tis. Kč a časové rozlišení bylo v hodnotě 4 962 tis. Kč. Pasiva byla tvořena z vlastního kapitálu v hodnotě 5 840 tis. Kč, cizí zdroje v hodnotě 10 974 tis. Kč a časové rozlišení v hodnotě 2 043 tis. Kč.



Tabulka 4- Rozvahy společnosti

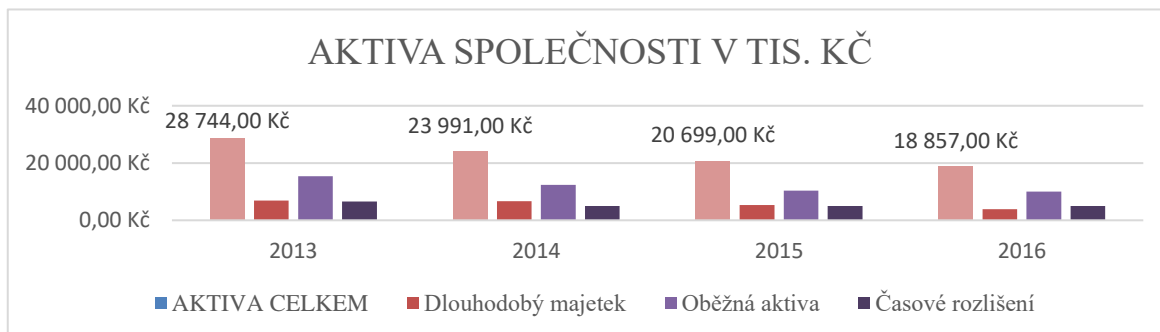
ROZVAHA MAJETKU KE DNI 31/12/v celých tisících Kč				
AKTIVA	2013	2014	2015	2016
<b>Dlouhodobý majetek</b>	6 850,00 Kč	6 711,00 Kč	5 323,00 Kč	3 853,00 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	6 850,00 Kč	6 711,00 Kč	5 323,00 Kč	3 853,00 Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	15 372,00 Kč	12 323,00 Kč	10 335,00 Kč	10 042,00 Kč
Zásoby	4 206,00 Kč	4 132,00 Kč	3 874,00 Kč	3 844,00 Kč
Krátkodobé pohledávky	4 912,00 Kč	3 642,00 Kč	3 624,00 Kč	3 883,00 Kč
Krátkodobý finanční majetek	6 254,00 Kč	4 549,00 Kč	2 837,00 Kč	2 315,00 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	6 522,00 Kč	4 957,00 Kč	5 041,00 Kč	4 962,00 Kč
<b>AKTIVA</b>	<b>28 744,00 Kč</b>	<b>23 991,00 Kč</b>	<b>20 699,00 Kč</b>	<b>18 857,00 Kč</b>
PASIVA	2013	2014	2015	2016
<b>Vlastní kapitál</b>	6 332,00 Kč	6 739,00 Kč	7 409,00 Kč	5 840,00 Kč
Základní kapitál	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Rezervní fondy	4 100,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
VH minulých let	182,00 Kč	282,00 Kč	282,00 Kč	409,00 Kč
VH běžného účetního období	1 050,00 Kč	1 457,00 Kč	2 127,00 Kč	431,00 Kč
<b>Cizí zdroje</b>	18 971,00 Kč	13 003,00 Kč	12 082,00 Kč	10 974,00 Kč
Rezervy		504,00 Kč	1 009,00 Kč	- Kč
Dlouhodobé závazky	48,00 Kč	53,00 Kč	151,00 Kč	173,00 Kč
Krátkodobé závazky	18 923,00 Kč	12 446,00 Kč	10 922,00 Kč	10 801,00 Kč
<b>Časové rozlišení</b>	3 441,00 Kč	4 249,00 Kč	1 208,00 Kč	2 043,00 Kč
<b>PASIVA</b>	<b>28 744,00 Kč</b>	<b>23 991,00 Kč</b>	<b>20 699,00 Kč</b>	<b>18 857,00 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

V grafech 1 a 2 níže je celkové vyobrazení aktiv a pasiv společnosti za období 2013 až 2016.

Podnik využívá aktiva pro svoji činnost a generují náklady související s využíváním i nevyužíváním aktiv. Společnost by měla z hlediska hospodaření tyto náklady minimalizovat a dosahovat tak vyššího zisku. Společnost FRENCH-REST své náklady v aktivech každý rok snižuje, během čtyř roků snížila svá celková aktiva o 9 887 tis. Kč.

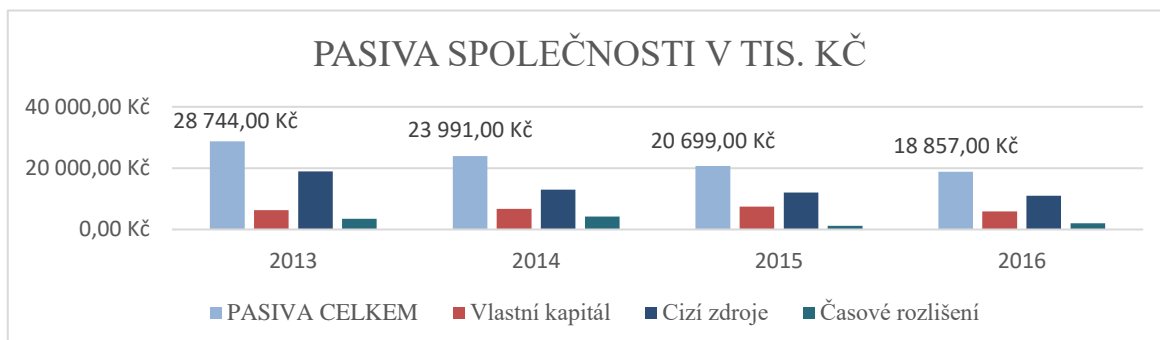
**Graf 1- Aktiva společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

Pasiva společnosti vždy musí odpovídat objemu využívaných celkových aktiv. Pasiva jsou tvořena z kapitálových zdrojů-vlastních a cizích, které financují aktiva. Velký rozdíl v pasivech společnosti FRENCH-REST byl v roce 2014, kde společnost dost ponížila své cizí zdroje, které se snažila v následujících letech stále minimalizovat.

**Graf 2- Pasiva společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

## 5.2.2 Ekonomické výsledky společnosti

Finanční výkonnost za určité období vyjadřuje výkaz zisku a ztráty, který je povinnou součástí každé účetní uzávěrky. Hlavními prvky výkazu jsou konečné stavy výnosů a nákladů společnosti za běžné i minulé období. Rozdíl mezi těmito prvky, je hospodářský výsledek společnosti.

V následující tabulce je jsou zobrazeny výsledky hospodaření společnosti FRENCH-REST za roky 2013, 2014, 2015 a 2016.

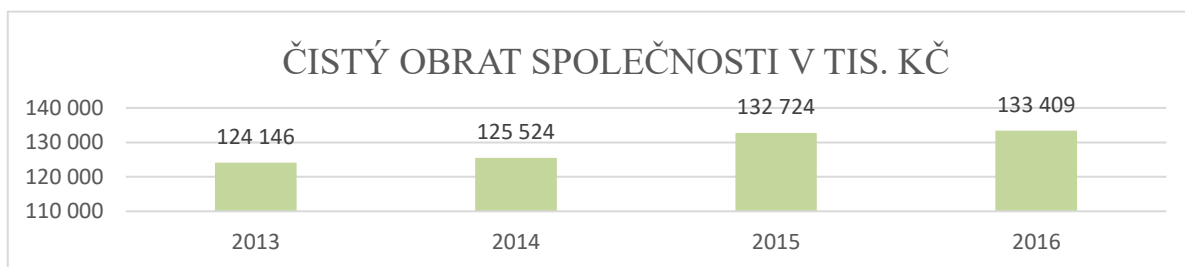
Tabulka 5- Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT KE DNI 31/12/v celých tisících Kč				
	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	31 625	39 453	39 618	39 071
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 958	10 555	10 643	10 123
Obchodní marže	20 667	28 898	28 975	28 948
Výkony	91 910	85 239	90 678	93 655
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91 910	85 239	90 678	93 655
Výkonová spotřeba	77 823	74 841	74 584	75 656
Spotřeba materiálu a energie	32 357	31 502	31 580	31 500
Služby	45 466	43 339	43 004	44 156
Osobní náklady	28 985	32 184	39 020	44 499
Mzdové náklady	22 723	25 200	30 822	34 821
Sociální náklady	0	140	150	277
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 262	6 844	8 048	9 401
Daně a poplatky	1 803	1 860	643	161
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 409	1 849	1 891	1 710
Úpravy hodnot pohledávek				-581
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12	362	2 012	3
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	291	1 200	0
Změna stavu rezerv	-72	550	505	-1 009
Ostatní provozní výnosy	544	442	356	510
Ostatní provozní náklady	936	507	559	1 068
Provozní výsledek hospodaření	2 249	2 859	3 619	1 612
Výnosové úroky	2	2	8	0
Nákladové úroky	23	33	15	34
Ostatní finanční výnosy	53	26	52	170
Ostatní finanční náklady	833	797	837	906
Finanční výsledek hospodaření	-801	-802	-792	-770
Daň z příjmu za běžnou činnost	398	600	700	411
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 050	1 457	2 127	431
Výsledek hospodaření za účetní období	1 050	1 457	2 127	431
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 448	2 057	2 827	842
Čistý obrat za účet období	124 146	125 524	132 724	133 409

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

V grafu níže je zobrazen čistý obrat společnosti za roky 2013 až 2016. V roce 2013 generovala společnost 124 146 tis. Kč a každý následující rok se tato částka zvyšuje. V roce 2014 byl čistý obrat 125 524 tis. Kč, v roce 2015 byl čistý obrat 132 724 tis. Kč a v roce 2016 byl čistý obrat 133 409 tis. Kč. Během čtyř let společnost generuje čistý obrat větší o 9 263 tis. Kč.

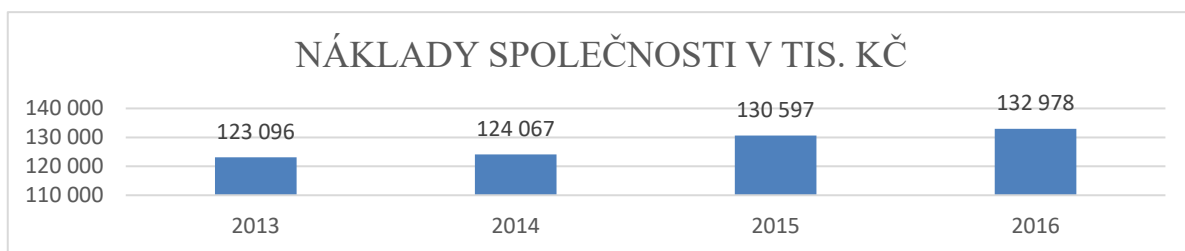
**Graf 3- Čistý obrat společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

V grafu níže jsou vyčísleny náklady společnosti za roky 2013 až 2016. V roce 2013 vykazovala společnost 123 096 tis. Kč v nákladech a každý následující rok se tato částka zvyšuje. V roce 2014 byly náklady společnosti 124 067 tis. Kč, v roce 2015 byly náklady 130 597 tis. Kč a v roce 2016 byly náklady 132 978 tis. Kč. Během čtyř let tato společnost vykazuje náklady větší o 9 882 tis. Kč.

**Graf 4- Náklady společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## **5.3 Finanční analýza**

Pomocí údajů v účetních výkazech společnosti za roky 2013 až 2016 bude v této kapitole zpracováno její finanční zdraví. Mezi vybrané ukazatele finanční analýzy patří ukazatele rentability, ukazatele hospodářské aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti.

### **5.3.1 Ukazatelé rentability**

Ukazatele rentability přinášejí společnosti informace o efektivitě podnikání. Do těchto ukazatelů patří rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita nákladů (ROC).

#### **Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROA**

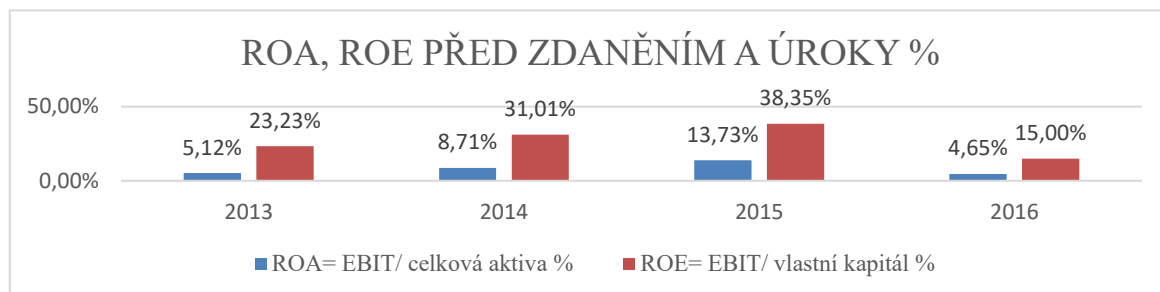
Tento ukazatel rentability se považuje za základní měřítko finanční výnosnosti společnosti a hodnotí její výnosnost bez ohledu na to, zda jí vložené prostředky patří či nepatří. Přijatelná hodnota ROA by měla být větší než průměrná úroková sazba, která v prosinci roku 2013 byla 3,06 %, v roce 2014 2,37 %, v roce 2015 2,06 % a v roce 2016 1,77 % (hypindex.cz). Srovnáme-li vývoj ROA společnosti FRENCH- REST, vidíme, že podmínka, aby  $ROA >$  průměrná úroková sazba, byla ve všech letech splněna. Od roku 2013 až 2015 se ROA každý rok zvyšovala z 5,12 % na 13,73 %, v roce 2016 ale klesla na 4,65 %. V roce 2013 tedy každá 1 Kč vložená do aktiv vynesla 0,0512 Kč zisku, v roce 2014 0,0871 Kč zisku, v roce 2015 0,13 Kč zisku a v roce 2016 0,0465 Kč zisku.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu zjišťuje, jestli vlastní kapitál přináší do společnosti dostatečný výnos. Hodnota ROE, by měla být vyšší než ROA a tato podmínka byla ve zkoumaných letech splněna. V roce 2013 měl ukazatel ROE hodnotu 23,23 %, v roce 2014: 31,01 %, v roce 2015: 38,55 a v roce 2016: 15 %. Znamená to, že každá 1 Kč vložená do vlastního kapitálu vynesla v roce 2013: 0,23 Kč zisku, v roce 2014: 0,31 Kč zisku, v roce 2015: 0,38 Kč zisku a v roce 2016: 0,15 Kč zisku. Podnik během let 2013 až 2015 vlastní kapitál zvyšoval a zhodnocoval velmi dobře, v roce 2016 se výše vlastního

kapitálu ponížila o 1 569 tis. Kč a zhodnocení vlastního kapitálu se snížilo o více než polovičku.

**Graf 5- ROA, ROE**

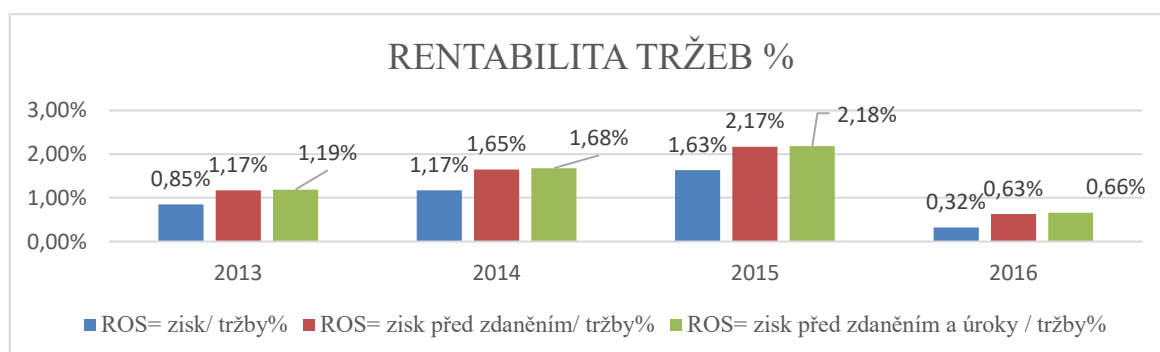


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### Rentabilita tržeb ROS

Tento ukazatel společnosti říká, kolik Kč zisku obsahuje 1 Kč tržeb. Rentabilitu tržeb můžeme počítat se ziskem neboli s výsledkem hospodaření společnosti před zdaněním a úroky, před zdaněním nebo po zdanění. Pokud bychom interpretovali rentabilitu tržeb společnosti se ziskem před zdaněním a úroky, v roce 2013 1 Kč tržeb obsahovala 0,019 Kč zisku, v roce 2014: 0,0168 Kč zisku, v roce 2015: 0,0218 Kč zisku a v roce 2016: 0,0066 Kč zisku. Rentabilita tržeb je v roce 2016 hodně ovlivněna nárůstem osobních nákladů.

**Graf 6- ROS**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## **Rentabilita nákladů ROC**

Rentabilita nákladů je ukazatel pouze doplňkový k rentabilitě tržeb. Vyjadřuje kolik každá 1Kč vložená do celkových nákladů společnosti vynesla Kč zisku. V roce 2013 každá 1 Kč vložená do nákladů vynesla 0,018 Kč zisku, v roce 2014: 0,0166 Kč zisku, v roce 2015: 0,0216 Kč zisku a v roce 2016: 0,0063 Kč zisku.

### **5.3.2 Ukazatele hospodářské aktivity**

Mezi ukazatele hospodářské aktivity patří doba obratu celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, počet obrátek majetku, počet obrátek zásob a počet obrátek pohledávek.

#### **Doba obratu celkových aktiv**

Doba obratu aktiv vyjadřuje, kolik dnů trvá jedna obrátka aktiv, neboli jak dlouho jsou aktiva vázaná ve formě zásob. V roce 2013 trvala jedna obrátka aktiv 85 dnů, v roce 2014 70 dnů, v roce 2015 58 dnů a v roce 2016 :52 dnů. Během těchto čtyř období se doba trvání jedné obrátky aktiv snížila o 33 dnů.

#### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dnů trvá jedna obrátka zásob neboli průměrnou dobu, za jakou společnosti prodat své zásoby. V roce 2013 trvala jedna obrátka zásob 35 dnů, v roce 2014:36 dnů, v roce 2015:33 dnů a v roce 2016:34 dnů. Během těchto čtyř období se doba trvání jedné obrátky zásob téměř nezměnila. Čím menší doba je, tím efektivněji dokáže společnost řídit svůj sklad.

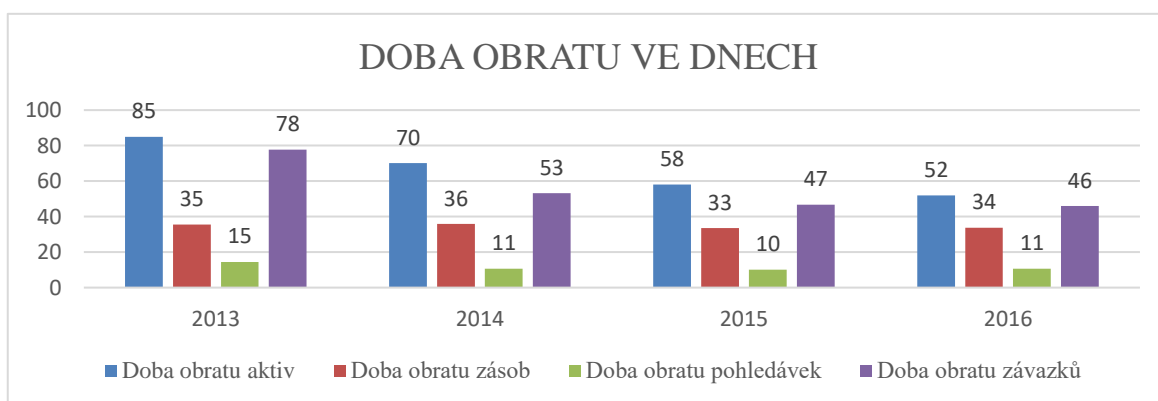
#### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, kolik dnů trvá jedna obrátka pohledávek neboli průměrná doba splatnosti pohledávek. V roce 2013 trvala jedna obrátka pohledávek 15 dnů, v roce 2014: 11 dnů, v roce 2015: 10 dnů a v roce 2016: 11 dnů. Během těchto čtyř období se doba trvání jedné obrátky pohledávek téměř nezměnila. Čím menší je doba obratu, tím více zákazníci společnost potřebují.

## Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje, kolik dnů trvá jedna obrátka závazků neboli průměrná doba mezi nákupem zásob a jejich úhradou. V roce 2013 trvala jedna obrátka závazků 78 dnů, v roce 2014 :53 dnů, v roce 2015: 47 dnů a v roce 2016: 46 dnů. Během těchto čtyř období se doba trvání jedné obrátky závazků snížila o 32 dnů. Tento ukazatel vyjadřuje, jakou vyjednávací pozici společnost má vůči svým dodavatelům. Čím vyšší doba, tím silnější je pozice společnosti v oblasti jednání s dodavateli.

Graf 7- Doba obratu



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## Počet obrátek majetku

Počet obrátek majetku vyjadřuje, kolikrát za rok se aktiva obrátí v tržbách neboli kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit svá aktiva na tržby. V roce 2013 se aktiva obrátily za rok v tržbách 4,3krát, v roce 2014 5,2 krát, v roce 2015 6,29 krát a v roce 2016 7,04 krát. Během těchto čtyř období se počet obrátek majetku zvýšily o skoro 3 obrátky za rok.

## Počet obrátek zásob

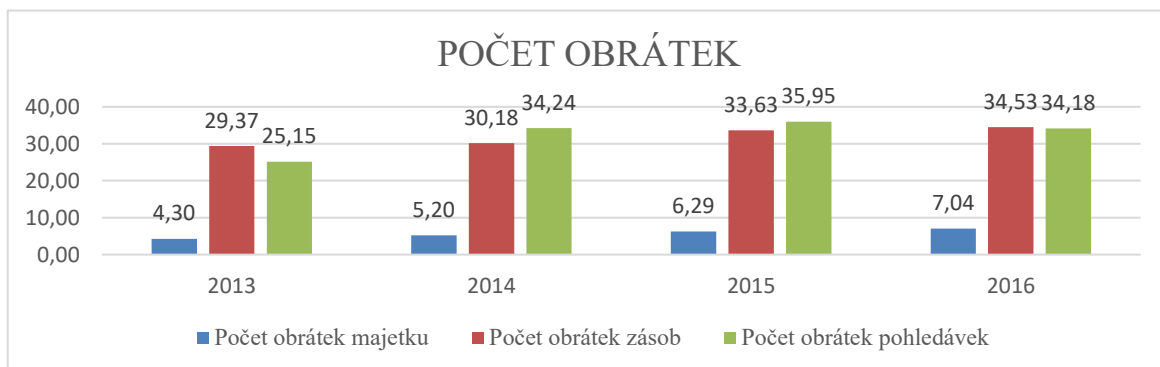
Počet obrátek zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby obrátí v tržbách neboli kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit své zásoby na tržby. V roce 2013 se zásoby obrátily za rok v tržbách 29,37 krát, v roce 2014: 30,18 krát, v roce 2015: 33,63 krát a v roce 2016: 34,53 krát. Během těchto čtyř období se počet obrátek majetku zvýšilo o 5 obrátek za rok.



## Počet obrátek pohledávek

Počet obrátek pohledávek vyjadřuje, kolikrát se pohledávky obrátí v tržbách. V roce 2013 se pohledávky obrátily za rok v tržbách 25,15 krát, v roce 2014: 34,24 krát, v roce 2015: 35,95 krát a v roce 2016 34,18 krát. Během těchto čtyř období se počet obrátek majetku zvýšilo o 9 obrátek za rok.

Graf 8- Počet obrátek



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity informují společnost o její schopnosti uhradit včas své krátkodobé závazky a s jakými náklady a jakou rychlostí je společnost schopna přeměnit svůj majetek na peníze. Na základě odlišnosti přeměnit jednotlivé složky aktiv na likvidní prostředky, se likvidita dělí na 3 stupně-běžná, pohotová a okamžitá.

#### Likvidita běžná- 3. stupně

Likvidita třetího stupně informuje o tom, jak by byla společnost schopna pokrýt všechny své krátkodobé závazky, pokud by všechny svá aktiva prodala. Nevýhodou tohoto stupně je nezohledněná odlišnost likvidity složek oběžného majetku společnosti. Doporučené rozmezí je 1,5-2,5. Společnost FRENCH-REST během let 2013 až 2016 na minimální hranici nedosáhla a má tedy sníženou schopnost hradit své závazky krátkodobého charakteru.

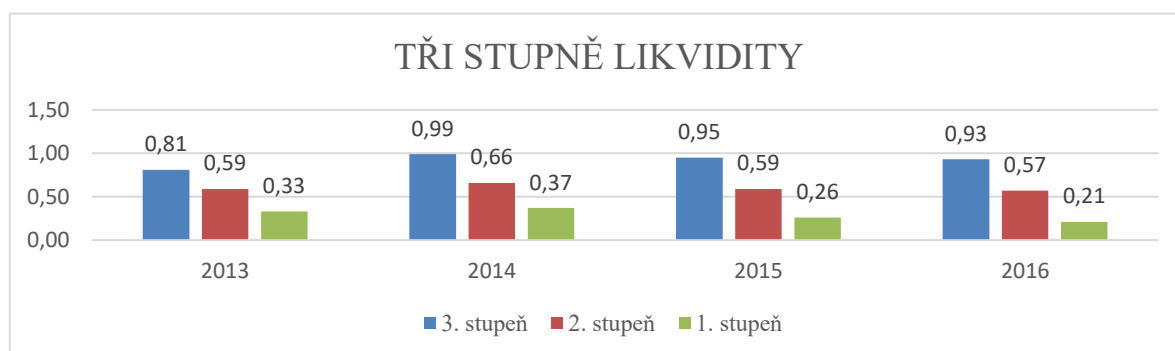
## Likvidita pohotová- 2. stupně

Likvidita druhého stupně odečítá nejméně likvidní složku oběžných aktiv-zásoby. Doporučené rozmezí je 0,7-1,2. K minimální doporučené hodnotě se FRENCH-REST přiblížila v roce 2014 s hodnotou 0,66. V letech 2013, 2015 a 2016 měla společnost malou schopnost hradit své krátkodobé závazky.

## Likvidita okamžitá- 1. stupně

Likvidita prvního stupně je nejpřísnější likvidní ukazatel, který společnost o tom, zda je schopna *ihned* zaplatit své krátkodobé závazky pomocí hotovosti a peněz na bankovních účtech či krátkodobými CP. Doporučená hodnota této likvidity je v rozmezí 0,2-0,5. Tato podmínka byla ve společnosti FRENCH-REST v letech 2013 až 2016 splněna.

Graf 9- Likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## 5.3.4 Ukazatele zadluženosti

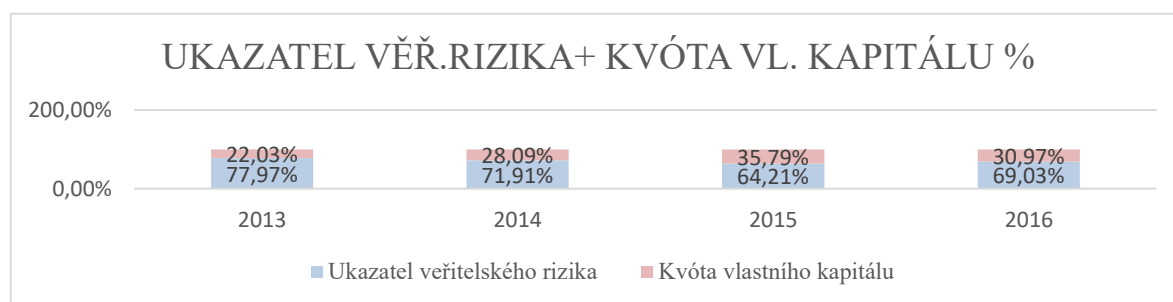
Ukazatele zadluženosti měří míru financování společnosti cizími zdroji. Pro zjištění zadluženosti společnosti bude použit ukazatel věřitelského rizika, míra zadlužení a ukazatel úrokového krytí.

### Ukazatel věřitelského rizika

Tento ukazatel vyjadřuje finanční zadluženost společnosti, společně s kvótou vlastního kapitálu se musí rovnat 100 %. Doporučená hodnota ukazatele věřitelského rizika by měla být nižší než 50 %, ke které se společnost FRENCH-REST během roků 2013 až 2016

neupřibližila, ale měla klesající charakter. Hodnota ukazatele věřitelského rizika byla v roce 2013: 77,97 %, v roce 2014: 71,91 %, v roce 2015: 64,21 % a v roce 2016: 69,03 %. Doporučená hodnota koeficientu samofinancování by měla být vyšší než 50 % a vyjadřuje podíl aktiv, který zůstane majitelům, pokud společnost splatí veškeré své závazky. Tato hodnota se během let 2013 až 2015 postupně zvyšovala z hodnoty 22,03 % na 35,79 %, v roce 2016 se ale opět trochu ponížila na 30,97 %.

**Graf 10- Ukazatel věř. rizika+ kvóta vlastního kapitálu**

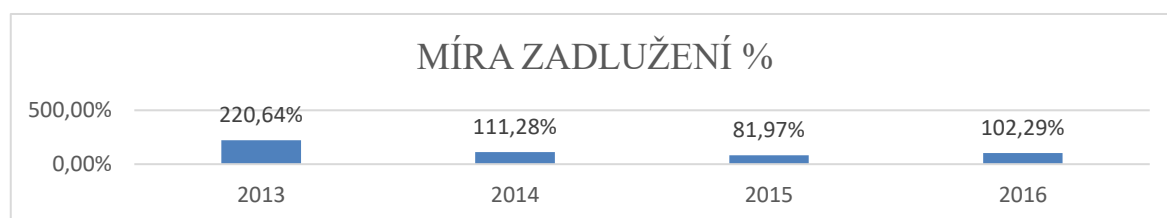


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### Míra zadlužení

Pomocí tohoto ukazatele je zjištěn poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu společnosti. Doporučená hodnota by se měla pohybovat pod 100 %. Nejnížší míra zadlužení byla v roce 2015 a to 81,97 % a nejvyšší míra zadluženosti byla v roce 2013 a to 220,61 %. Tyto vysoké hodnoty značí vysokou zadluženost společnosti FRENCH-REST. Výsledky poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu v Grafu 11 jsou k rozvahovému dni kvůli zaúčtování nájemnému, které je placeno v lednu, zkreslené. Směrodatné výsledky jsou v Grafu 12, ze kterých vyplývá, že společnost byla závislá na cizích zdrojích v roce 2013, dalších letech je společnost na cizích zdrojích nezávislá.

**Graf 11- Míra zadlužení**

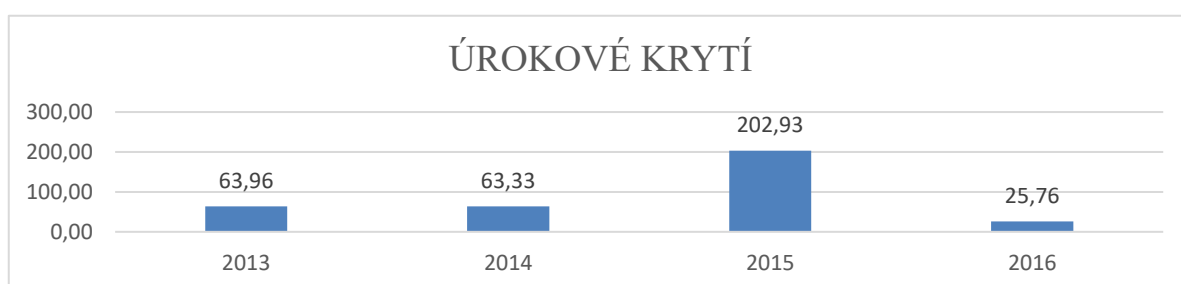


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel zadluženosti ukazuje společnosti kolikrát se je EBIT vyšší než nákladové úroky společnosti. Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 7. Společnost FRENCH-REST má o dost vyšší hodnoty úrokového krytí a předpokládá se tak, že společnost je schopna splácet úvěry. V letech 2013, 2014 tento ukazatel pohyboval na hodnotě 63, v roce 2015 vystoupal na hodnotu 202,93 a v roce 2016 spadl na hodnotu 25,76.

Graf 12- Úrokové krytí



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## 5.4 Nákladový controlling

Controlling nákladů patří k důležitým částem řízení podniku. Tato controllingová aktivita je ve společnosti orientovaná na řízení nákladů, se kterými je vynakládáno efektivně a hospodárně. V této kapitole je zobrazena celková struktura nákladů společnosti, jejich vertikální a horizontální analýza za roky 2013 až 2016, food a beverage cost, % podíl dodavatelů food a beverage vůči celkovým nákladům nákupu food a beverage a zobrazení odchylky skutečně vynaložených provozních nákladů společnosti s nákladovým plánem.

### 5.4.1 Struktura provozních nákladů společnosti

V grafu níže je zobrazena struktura provozních nákladů společnosti ve zkoumaných letech. Nejmenší obsazení mají ostatní náklady, ve kterých jsou zahrnuty daně a poplatky, odpisy, zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku, změny stavu rezerv, ostatní provozní náklady. Hned za těmito náklady následují náklady vynaložené na prodané zboží. Jako druhé nejvíce obsazené náklady společnosti jsou náklady osobní obsahující mzdové

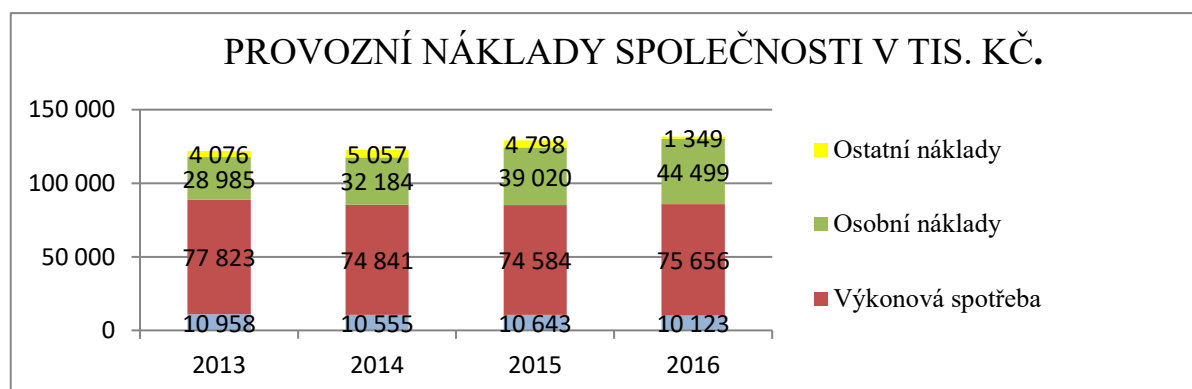
náklady, sociální náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Největší náklady společnosti jsou výkonová spotřeba zahrnující náklady na materiál a energie a náklady na služby. Vývoj všech nákladů společnosti je přehledněji vyčíslen pomocí vertikální a horizontální analýzy nákladů.

**Tabulka 6- Provozní náklady**

<b>PROVOZNÍ NÁKLADY SPOLEČNOSTI V TIS.KČ</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 958	10 555	10 643	10 123
Výkonová spotřeba	77 823	74 841	74 584	75 656
Osobní náklady	28 985	32 184	39 020	44 499
Ostatní náklady	4 076	5 057	4 798	1 349
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>121 842</b>	<b>122 637</b>	<b>129 045</b>	<b>131 627</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

**Graf 13- Struktura provozních nákladů společnosti**

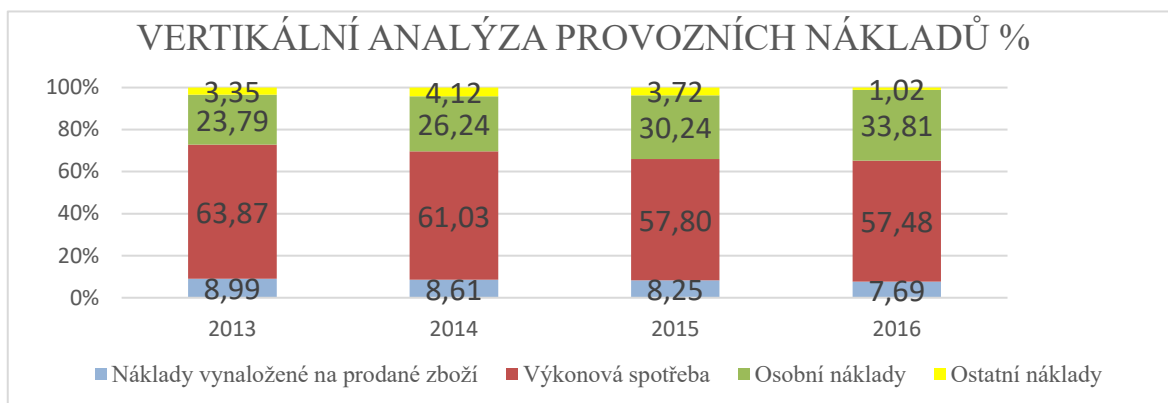


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

#### **5.4.2 Vertikální analýza nákladů společnosti**

Vertikální analýza nákladů přehledně vyjadřuje procentní rozbor každého nákladu z jejich celkové sumy. Nejmenší procentní podíl tvoří ve společnosti ostatní náklady, během 4 let se ze 4,32 % snížily na 2,03 %, a náklady vynaložené na prodané zboží, které se z 8,9 % ponížily na 7,61 %. Osobní náklady se během 4 let navýšily o 10 %, z 23,55 % na 33,46 %. Největšími náklady společnosti jsou samozřejmě náklady na materiál, energii a na služby, které představují více než poloviny celkových nákladů a během tohoto období se je společnosti podařilo ponížít z 63,22 % na 56,89 %.

Graf 14- Vertikální analýza nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.4.3 Horizontální analýza nákladů společnosti

Horizontální analýza nákladů přehledně porovnává náklady s ohledem, jak se tyto náklady změnil, tedy jejich procentní změnu, oproti předchozímu roku. V tabulce níže jsou zobrazeny procentuální změny během období 2013 až 2016. Největší změny jsou obsaženy v osobních nákladech, které se každý rok zvyšují a v ostatních nákladech, které vykazují velké snížení. Celkové náklady se každý rok zvyšují, v roce 2014 byly celkové náklady vyšší o 0,006 %, v roce 2015 o 0,05 % a v roce 2016 o 0,02 %.

Tabulka 7- Horizontální analýza nákladů

	% změna 2013/2014	% změna 2014/2015	% změna 2015/2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	-0,038	0,008	-0,051
Výkonová spotřeba	-0,040	-0,003	0,014
Osobní náklady	0,099	0,175	0,123
Ostatní náklady	0,194	-0,054	-2,557
<b>Náklady celkem</b>	<b>0,006</b>	<b>0,050</b>	<b>0,020</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.4.4 Kalkulační systém podniku-food a beverage cost

Kalkulace jsou důležitým nástrojem efektivního ekonomického řízení podniku. Kalkulace je základ. Vždy je nutné znát náklady, které budou vynaložené na pokrm- Food Cost či nápoj-Beverage Cost. Hlavními cíli kalkulace je zjištění nákladů na jednotlivé suroviny,

zjištění celkových nákladů na suroviny, zabránění krádežím a plýtvání surovin, řízení nákladových cen.

Ve společnosti FRENCH-REST zodpovídá za tvorbu a údržbu kalkulací na jídla a nápoje F&B Cost Controller, který pracuje v restauračním informačním systému-RIS. Samotné kalkulace ale kalkulant nevytváří. Kalkulace dodává kalkulantovi vždy odpovědný zástupce z každého výrobního či odbytového střediska podniku. Odpovědnými zástupci středisek jsou šéfkuchaři a manažeři restaurací, kteří jsou za dodané kalkulace zodpovědní. V gastronomii nelze tvořit kalkulace bez pečlivé přípravy. Při tvoření kalkulací je nutné, aby kuchař či manažer restaurace myslel na následující-na kolik porcí je kalkulace tvořena, hrubá a čistá váha surovin a neopomenutí ani jedny suroviny. Pokud by byla kalkulace vytvořena špatně,F&B Cost Controller by na to díky inventarizaci přišel, v inventurním soupise by na špatně nakalkulované surovině vzniklo manko či přebytek.

Po dodání podkladů jsou veškeré kalkulace následně tvořeny v kalkulačním listu (Příloha 2) v RIS, který automaticky propočítá náklady na 1 porci pokrmu či 1 nápoj. Po uložení kalkulačního listu je v programu vytvořena nová kalkulace, která je spojena pomocí spojovacího můstku s pokladním systémem podniku.

### **Food/ Beverage Cost**

Food/ Beverage Cost je ve společnosti FRENCH-REST ekonomickým nástrojem nezastupitelným vyjadřující procentuální podíl celkových nákladů, na všechny suroviny, které byly použity pro přípravu pokrmů či nápojů, k celkovým tržbám za určité období. U všech výpočtů je pracováno s náklady a tržby bez DPH. Výše Food/ Beverage Costu je ovlivňována následujícími faktory-plánování výroby, plánování nákupu surovin, nákup surovin nejlepší kvality za nejlepší cenu, skladování přiměřených zásob, skladba jídelního lístku, odpovědnost a pečlivost přípravy jídel a nápojů, dodržování kalkulací, cenová hladina nabízených jídel a nápojů ve společnosti. S těmito všemi ovlivňujícími faktory musí F&B Cost Controller počítat, být na ně připravený a pracovat s nimi tak, aby se podnikový Food a Beverage Cost pohyboval v přijatelném rozmezí 25 % až 30 %. Výše Food a Beverage Costu se ve společnosti počítá s každou novou kalkulací jídla

či nápoje při jejich naceňování a měsíčně jako kontrola, zda jsou všechny podmínky zdravé marže společnosti dodržovány.

V tabulce níže jsou zobrazeny Food Costy, Beverage Costy a F&B Costy společnosti za období 2013 až 2016. Podmínka 25 %-30 % nákladovosti byla v těchto letech dodržena.

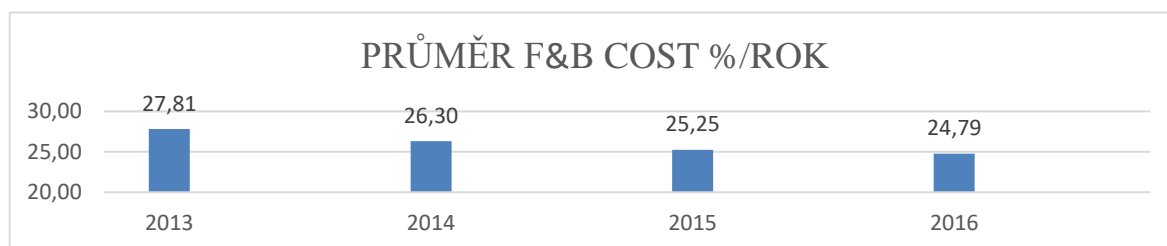
**Tabulka 8- Food Cost / Beverage Cost %**

ROK	2013		2014		2015		2016	
	FC%	BC%	FC%	BC%	FC%	BC%	FC%	BC%
<b>FC/ROK, BC/ROK</b>	24,92	30,71	26,47	26,12	25,52	24,98	25,47	24,11
<b>FBCOST/ROK</b>	<b>27,82</b>		<b>26,30</b>		<b>25,25</b>		<b>24,79</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

V grafu níže je zobrazen celkový F&B Cost % společnosti, který se během 4 let snížil o 3 %. Znamená to, že společnost snížila své náklady a food a beverage a má tak o 3% vyšší podíl na tržbách.

**Graf 15- F&B Cost %**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

#### **5.4.5 Metoda ABC-Procentní podíl dodavatelů food a beverage**

Při sledování nákladů food a beverage ve společnosti, je nutné dbát na kontrolu dodavatelů a nákupních cen surovin. Společnost FRENCH-REST má kolem 100 dodavatelů surovin food a beverage, se kterými spolupracuje. Je nutné, aby se vždy obě strany domluvily na podmínkách, ve kterých bude nákup probíhat-druh zboží, kvalita zboží, nákupní cena, platební podmínky, benefity za odběry. Pokud je společnost a dodavatel se všemi podmínkami spokojen a surovina a její kvalita společnosti vyhovuje, může začít společná spolupráce na trhu. Situace na trhu se pořád mění, je důležité sledovat výši inflace a s ní i růst nákladů surovin, které se do společnosti nakupují. Proto je dobré komunikovat nejen



s malým množstvím dodavatelů, ale třeba i se 100 dodavateli, kteří si na trhu vzájemně konkurují a předhánějí se, kdo zrovna do společnosti bude nabízet a dodávat co nejkvalitnější zboží s co nejlepší cenou.

Pomocí metody ABC- Paretovým pravidlem, lze rozdělit všechny dodavatele společnosti na:

**A dodavatelé (Příloha 3)**

- důležití/ zásadní/ významní dodavatelé
- přibližně 20 dodavatelů
- tvoří 80 % nákupního obratu

**B dodavatelé (Příloha 4)**

- středně důležití dodavatelé
- přibližně 15 dodavatelů
- tvoří 15 % nákupního obratu

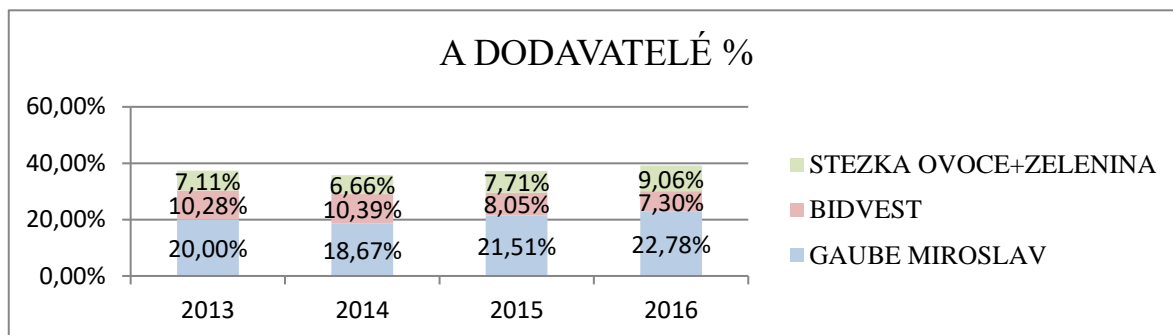
**C dodavatelé (Příloha 5)**

- méně důležití, ale potřební dodavatelé
- přibližně 65 % zbylých dodavatelů
- tvoří 5 % nákupního obrat

V Příloze 3 jsou zobrazeni všichni dodavatele typu A i s jejich procentním podílem na nákupním obratu, kteří jsou pro společnost FRENCH-REST zásadními dodavateli food a beverage surovin a zboží. Mezi A dodavatele patří především dodavatel masa a uzenin - Gaube Miroslav, který je během zkoumaného období 2013 až 2016 vždy v pořadí jako první a tvoří přibližně 20 % nákupního obratu. Dalším významným dodavatelem je společnost Bidvest (Bidfood), která je ve společnosti zastoupena kolem 10 % a dodává čerstvé i mražené maso, ryby, mraženou zeleninu atd. Třetím nejvýznamnějším dodavatelem je Mirek Stezka, který do společnosti dodává čerstvou zeleninu a ovoce, jeho podíl na nákupním obratu společnosti je kolem 7 %, v roce 2016 se jeho podíl zvýšil na 9 %. Musíme ale i zmínit dodavatele dodávající beverage, největší podíl na dovozu nápojů má Plzeňský Prazdroj, který tvoří 6 % nákupní obrat společnosti. Dalšími dodavateli patřící do A skupiny jsou-Fany, XO Food, Almeco, Feidias, Good Wines Lover, JIP, Vinařství Bíza, RB Harmonia Vini, Cipa, PEwa, Alimpex, Havelland.

V grafu níže jsou zobrazeni 3 nejdůležitější dodavatelé food a beverage s jejich % podílem na nákupním obrátu společnosti FRENCH-RES. Tito tři dodavatelé tvořili společně v roce 2013: 37,39 %, v roce 2014: 35,72 %, v roce 2015: 37,27 % a v roce 2016: 37,14 % celkového nákupního obrátu společnosti.

**Graf 16- Tři nejdůležitější A dodavatelé**



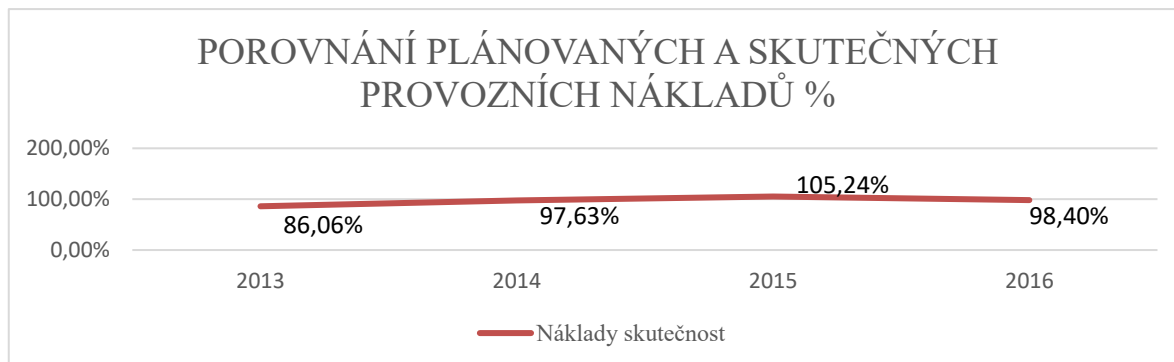
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

Dodavatele B a C jsou zobrazeny v Příloze 4 a 5. Mezi dodavatele typu B patří CocaCola, Bacchus, Vamix, Plesingr vinařství, Mansson, Foodfriends, Steinhauser, AD Vivum, Markuzzi, Aspius, Zoulek a syn, Holoubek a Pravnuci. Mezi dodavatele typu C patří - Wienort, Makro, U Dolejších, Le patio, La Fattoria, LeBourgin, atd.

#### **5.4.6 Plán nákladů vs. skutečnost nákladů společnosti**

K úplnému controllingu nákladů patří porovnání plánovaných a skutečných nákladů společnosti. V grafu níže jsou znázorněna procenta plnění skutečných provozních nákladů oproti jejich plánu. V roce 2013 společnost vynaložila o 13,94 % nižší provozní náklady, hlavní příčinou bylo snížení nákladů na suroviny food a beverage díky změně dodavatelů, pečlivější kontrole F&B Cost controllera a jeho vyjednávání s dodavateli o lepší nákupní ceně surovin. V roce 2014 se provozní náklady lišily od plánovaných o 2,37. V roce 2015 skutečné provozní náklady ale převýšily plánované provozní náklady o 5,24 %, důvodem bylo zvýšení osobních nákladů společnosti vynaložené na své zaměstnance. V roce 2016 se skutečné provozní náklady lišily od plánovaných provozních nákladů o 1,6 %.

Graf 17- Plán vs. skutečnost nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## 5.5 Výnosový controlling

Tak jako controlling nákladů patří k důležitému řízení podniku, patří sem i controlling výnosů. V této kapitole je zobrazena celková struktura provozních výnosů společnosti, jejich vertikální a horizontální analýza, % podíl jednotlivých středisek společnosti na tržbách a zobrazení odchylek skutečných provozních výnosů společnosti oproti výnosovému plánu společnosti v letech 2013 až 2016.

### 5.5.1 Struktura provozních výnosů společnosti

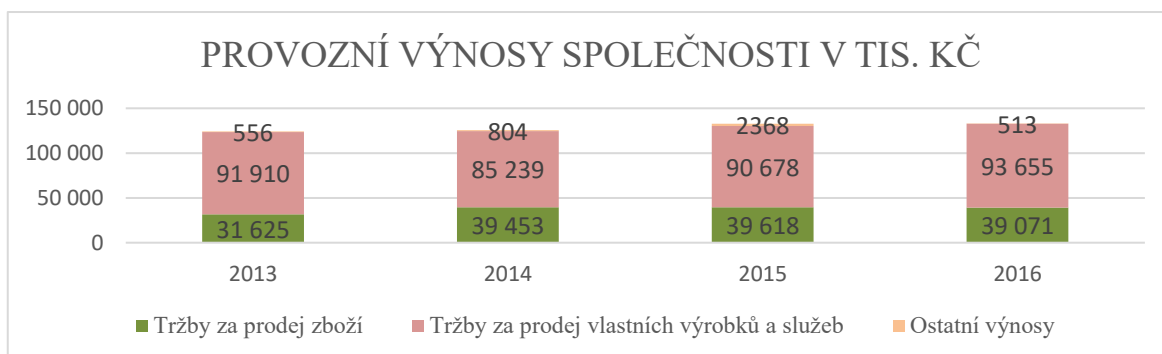
Největší podíl na tržbách ve společnosti tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tyto tržby se během 4 let zvýšily téměř o 2 000 tis. Kč. Druhý největší podíl v tržbách společnosti tvoří tržby za prodej zboží, které se během zkoumaného období zvýšily o téměř o 8 000 tis. Kč. Nejmenší podíl na tržbách tvoří tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a ostatní provozní výnosy. Největší podíl těchto nákladů byl v roce 2015.

Tabulka 9- Celkové provozní výnosy společnosti

PROVOZNÍ VÝNOSY SPOLEČNOSTI V TIS. KČ				
	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	31 625	39 453	39 618	39 071
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91 910	85 239	90 678	93 655
Ostatní výnosy	556	804	2368	513
<b>Provozní výnosy</b>	<b>124 091</b>	<b>125 496</b>	<b>132 664</b>	<b>133 239</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

**Graf 18- Provozní výnosy společnosti**

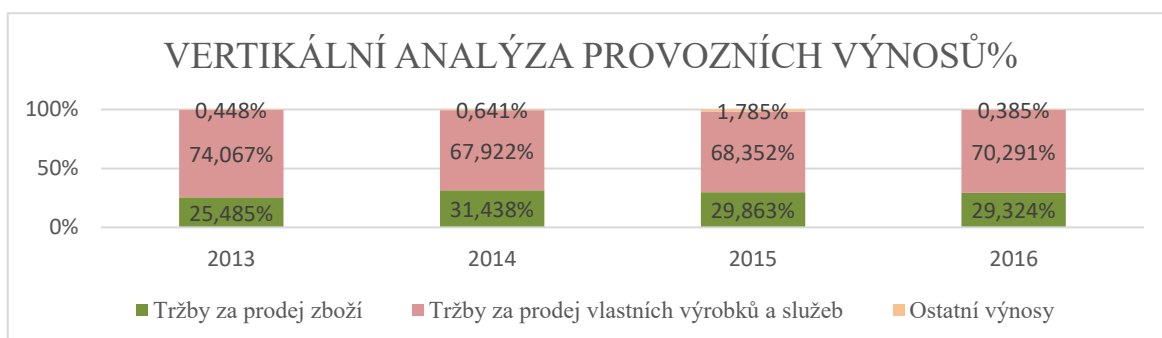


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.5.2 Vertikální analýza výnosů společnosti

Vertikální analýza výnosů vyjadřuje procentní rozbor výnosů z jejich celkové sumy. Největší procentní podíl výnosů tvořily v roce 2013 tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a to 74 %, které se během 4 let ponížily na 70 % podíl. Tržby z prodeje zboží se naopak o 4 % podílu na celkových výnosech během tohoto období zvýšily. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu společně s ostatními provozními výnosy tvoří nejmenší podíl na tržbách. V roce 2015 byl těchto tržeb největší a tvořil 1,8 %, v ostatních letech je to vždy kolem 0,5 %.

**Graf 19- Vertikální analýza výnosů**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.5.3 Horizontální analýza výnosů společnosti

Horizontální analýza výnosů porovnává výnosy tak, jak se mění oproti předchozímu roku. Tržby z prodeje zboží se nejvíce změnily v období 2013/ 2014, tyto tržby byly v roce 2014 o 6 % lepší než v roce 2013. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb se v roce 2014 propadly i 5 % než v roce 2013. Následující rok se tyto tržby opět zvýšily, nedosáhly stejného %, ale z propadu se navýšily zpět o 4 % a v roce 2016 byly ještě o 2 % vyšší. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se během let 2013 až 2015 zvyšovaly o 1 %, v roce 2016 se opět vrátily na hodnoty roku 2013.

Tabulka 10- Horizontální analýza výnosů

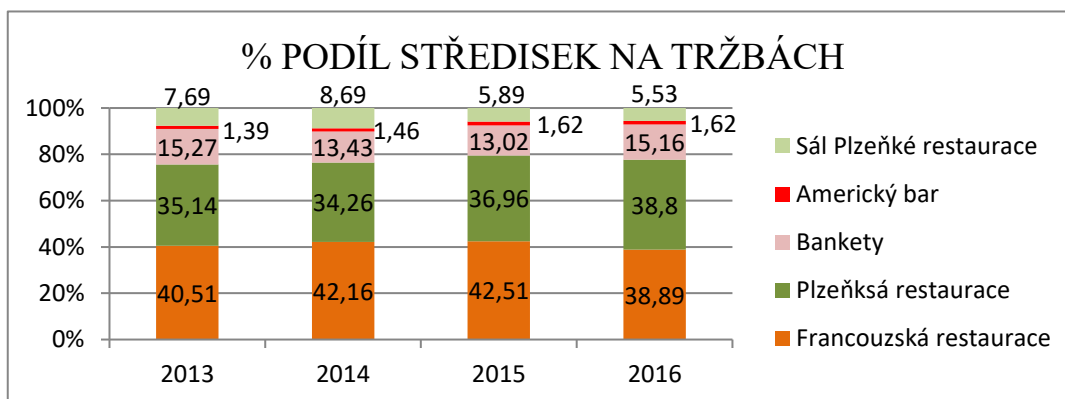
<b>HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PROVOZNÍCH VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI %</b>			
	<b>% změna 2013/2014</b>	<b>% změna 2014/2015</b>	<b>% změna 2015/2016</b>
Tržby za prodej zboží	6,238%	0,124%	-0,411%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-5,316%	4,100%	2,234%
Ostatní výnosy	0,198%	1,179%	-1,392%
<b>Provozní výnosy</b>	<b>1,120%</b>	<b>5,403%</b>	<b>0,432%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.5.4 Procentní podíl středisek společnosti na tržbách společnosti

V grafu níže jsou zobrazeny procentní podíly jednotlivých středisek společnosti podílející se na tržbách společnosti. Největší podíl má Francouzská restaurace, která se na tržbách společnosti podílí vždy kolem 40 %. Plzeňská restaurace je v pořadí druhá, v roce 2016 ale pouze o pár setin % lišila od restaurace Francouzské. Sál Plzeňské restaurace patří k Plzeňské restauraci, ale jeho procentní podíl na tržbách je také sledován, v roce 2013 a 2014 tvořil kolem 8 % podíl na tržbách, další zkoumané roky přinesly tomu středisku snížení na 6 % podíl na tržbách. Banketové středisko se na tržbách společnosti podílí svými cateringovými akcemi 15 %. Americký bar je malé středisko a na tržbách se podílí kolem 1,5 %.

**Graf 20- Procentní podíl středisek společnosti na tržbách společnosti**

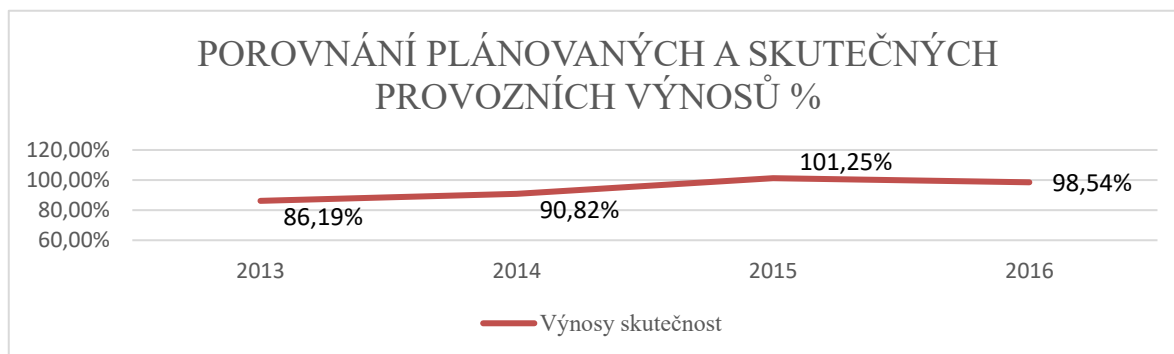


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

### 5.5.5 Plán výnosů vs. skutečnost výnosů společnosti

Plán výnosů je spolu s plánem nákladů (již popsán v kapitole výše) tvořen ve společnosti každý rok. V grafu níže jsou zobrazeny % plnění skutečných provozních výnosů společnosti oproti jejich plánu. V roce 2013, byla úroveň tržeb ovlivněna tím, že většina velkých klientů nevykládala tolik finančních prostředků na gastronomické služby jako v předešlých letech v souvislosti s celosvětovou recesí a také v souvislosti se snižováním nákladů, a také na konci roku v souvislosti se změnou kurzu EURO vůči CZK. Skupinová klientela přestoupila do nižší cenové kategorie, z Francouzské restaurace do restaurace Plzeňské. Jednalo se především o cestovní kanceláře, které požadovaly vysokou kvalitu za co nejnižší cenu. V roce 2013 tvořily skutečné výnosy 86,19 % výnosů plánovaných. Začátkem roku 2014 nastal odliv ruské klientely a tím i zásadní pokles tržeb na restauracích. Během roku se však trh oživil a došlo k nárůstu klientely ze zahraničí. K odlivu klientely docházelo i v cateringových službách (rauty, galavečeře, plesy). Tito zákazníci požadovali nadstandardní služby za co možná nejnižší náklady. Skupinová klientela v roce 2014 vyhledávala služby převážně na Plzeňské restauraci. Tento rok tvořily skutečné výnosy 90,82 % výnosů plánovaných. V roce 2015 trend skupinové klientely pokračuje a v roce 2015 společnost generovala 101,25 % skutečných výnosů oproti výnosům plánovaným. Rok 2016 přinesl v plnění výnosů oproti plánu menší pokles na 98,54 % plnění, kvůli množství skupinových a exkluzivních rezervací spolu s banketovými akcemi.

**Graf 21- Plán vs. skutečnost výnosů**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## 5.6 Návrhy a doporučení ke zlepšení kontrolního systému

Vybraná společnost během zkoumaného období snižuje dobu držení svých aktiv ve formě zásob, svůj sklad řídí efektivně, díky nízké době obratu pohledávek zákazníci společnost potřebují- 4 x do měsíce jsou zákazníci vyzíváni k platbám a u nových klientů vybírá společnost na velké akce 50 % zálohy, a pozice společnosti v oblasti jednání s dodavateli je silná.

Ke kontrole svých aktiv může společnost dále používat ukazatel pracovního kapitálu. Každá firma či společnost by měla mít tolik oběžného majetku, kolik její provoz vyžaduje. Pokud by provozního kapitálu bylo ve společnosti málo, znamená to, že chod podniku je brzděný. Naopak přebytek provozního kapitálu vyvolává zbytečné náklady. Cyklus pracovního kapitálu udává dobu přeměny peněžních prostředků přes zásoby a pohledávky až po opětovnou přeměnu v hotové peněžní prostředky včetně odečtení doby úhrady závazků podniku vůči dodavatelům. Cyklus pracovního kapitálu byl ve zkoumaných letech záporný, v roce 2013 -27,85 dnů a v roce 2016 -1,57 dnů. Cyklus je záporný, protože doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek a zásob. Výkyvy mezi těmito roky jsou významné hlavně díky době obratu závazků, který se každý rok snižuje.

Tabulka 11- Cyklus pracovního kapitálu

DNX	2013	2014	2015	2016
<b>CPK= DOZ+DOP</b>	<b>-27,85</b>	<b>-6,68</b>	<b>-3,14</b>	<b>-1,57</b>
Doba obratu zásob	35,44	35,86	33,49	33,71
Doba obratu pohledávek	14,51	10,66	10,15	10,68
Doba obratu závazků	77,80	53,20	46,78	45,96

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

Pracovní kapitál představuje část oběžných aktiv společnosti, která jsou kryta finančními zdroji. Pro tuto společnost se k výpočtu čistého pracovního kapitálu bude počítat s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Pracovní kapitál je dobré udržovat co nejvyšší, vysoký pracovní kapitál totiž snižuje finanční rizika společnosti. Ve zkoumaném období 2013 až 2016 je pracovní kapitál vždy záporný, v roce 2013 měl hodnotu -3 551 tis. Kč a roce 2016 byl kapitál o dost nižší - hodnota klesla na -759 tis. Kč. Záporný



pracovní kapitál znamená, že společnost má svá oběžná aktiva kryta krátkodobými finančními zdroji, to vede společnost k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti.

**Tabulka 12- Čistý pracovní kapitál společnosti**

TIS. KČ	2013	2014	2015	2016
<b>ČPK=OA-KR.ZÁV.</b>	<b>-3551</b>	<b>-123</b>	<b>-587</b>	<b>-759</b>
Oběžná aktiva	15372	12323	10335	10042
Krátkodobé závazky	18 923	12 446	10 922	10 801

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

Dalším ukazatelem hospodářské aktivity by mohla být relevantní vázanost aktiv, stálých aktiv a oběžných aktiv společnosti. Tento ukazatel je pro společnost lepší, pokud vykazuje nízké hodnoty, a vypovídá o relativní výkonnosti společnosti, kde společnost využívá svých aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Znamená to, že firma expanduje, aniž by musela své finanční zdroje zvyšovat. Po vypočtení tohoto ukazatele nám přinesl výsledky relevantní vázanosti celkových aktiv, stálých aktiv a oběžných aktiv. Nejnižší hodnoty vykazuje relevantní vázanost stálých aktiv, v roce 2013 byla hodnota 5,54 % a v roce 2016 2,9 %. Druhým nejnižším ukazatelem vázanosti aktiv je relevantní vázanost oběžných aktiv, hodnota toho ukazatele byla v roce 2013 12,44 % a v roce 2016 7,57 %. Celková relevantní vázanost aktiv měla v roce 2013 hodnotu 23,27 % a v roce 2016 14,21 %,

**Tabulka 13- Relevantní vázanost aktiv společnosti**

%	2013	2014	2015	2016
<b>Relativní vázanost aktiv</b>	23,27%	19,24%	15,89%	14,21%
<b>Relativní vázanost stálých aktiv</b>	5,54%	5,38%	4,09%	2,90%
<b>Relativní vázanost oběžných aktiv</b>	12,44%	9,88%	7,93%	7,57%

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

Společnost měla ve zkoumaném období sníženou schopnost hradit své závazky krátkodobého charakteru, ale splácet své úvěry je schopna a není závislá na cizích zdrojích. Ke kontrole cizích zdrojů ve společnosti by mohl přispět ukazatel multiplikátor jmění neboli finanční páka. Pokud se tento ukazatel změní, odráží se od toho změny finanční struktury společnosti, při zvýšení cizích finančních zdrojů ve společnosti hodnota tohoto ukazatele roste.

Tabulka 14- Finanční páka

Finanční páka- výpočet z nákladových úroků a finančních závazků				
	2013	2014	2015	2016
Inv. kapitál= vl. kapitál+fin. závazky	25303	19238	18482	16814
Vlastní kapitál	6332	6739	7409	5840
Finanční závazky (kr+dl)	18971	12499	11073	10974
EBIT	1471	2090	2841	876
EBT	1 448	2 057	2 827	842
Nákladové úroky (I)	23	33	14	34
Zjištěná úrok. sazba $i = (I/FZ)$	0,121	0,264	0,126	0,31
Rentabilita inv.kap. z EBIT (Rki)	0,058	0,109	0,154	0,052
Rentabilita vl. kap. z EBT (Rkv)	0,229	0,305	0,382	0,144
Míra zadluženosti (k vl. kap.) E	2,996	1,855	1,495	1,879
<b>Účinek páky (Rki-i) (před zdaněním)</b>	<b>0,057</b>	<b>0,106</b>	<b>0,152</b>	<b>0,049</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

Pokud je hodnota účinku finanční páky větší než 1, pak vyšší podíl cizích zdrojů ve společnosti mají pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Účinek finanční páky ve společnosti FRENCH-REST během zkoumaných let hodnotu 1 nepřekročil, cizí zdroje tedy nemají na rentabilitu vlastního kapitálu pozitivní vliv.

Ministerstvo průmyslu a obchodu zobrazuje průměry finanční analýzy podnikových sfér (mpo.cz). V tabulce 15 je porovnání těchto průměrů některých ukazatelů finanční analýzy s výsledky zkoumané společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu je ve zkoumané společnosti v letech 2013 až 2015 větší, než jsou průměry podnikové sféry, v roce 2016 je tato rentabilita menší. Rentabilita aktiv se k podnikovému průměru přiblížila jen v roce 2015, v ostatních letech byla nižší. Rentabilita tržeb společnosti je velmi nízká, podnikové průměry se ve zkoumaných letech pohybují kolem 9 %, ve společnosti se tato rentabilita pohybuje kolem 1 %. Rok 2016 nebyl pro společnost z hlediska míry zisku investic vložených do podnikání efektivní. Likvidity podnikových průměrů jsou vysoké, společnost se k těmto průměrům přiblížila pouze v roce 2016 a to v likviditě 1. stupně.

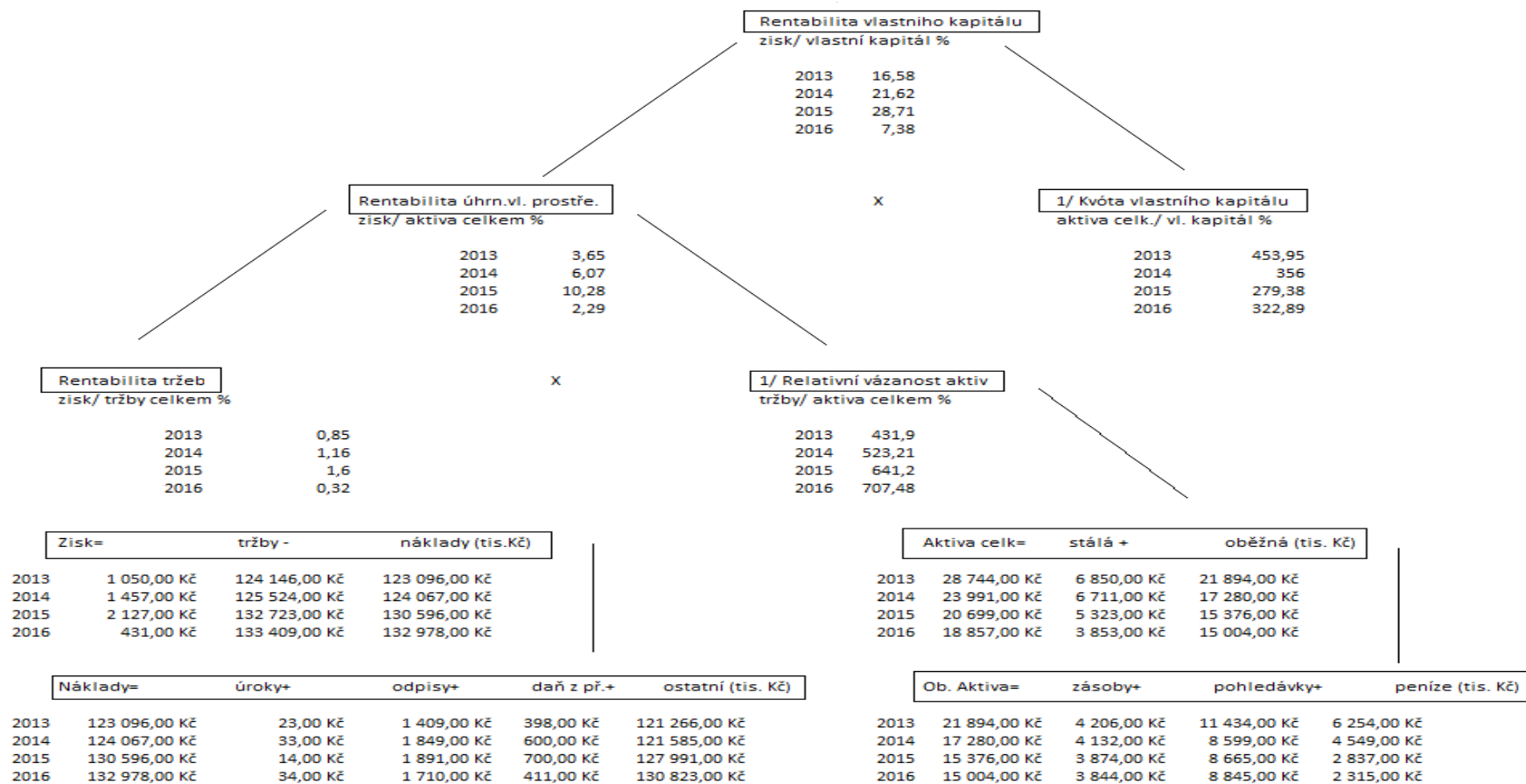
**Tabulka 15- Průměry podnikatelské sféry**

	2013 MPO	2013 FR	2014 MPO	2014 FR	2015 MPO	2015 FR	2016 MPO	2016 FR
ROE	17,22%	23,23%	14,67%	31,01%	18,32%	38,35 %	18,32%	15,00%
ROA	13,37%	5,12%	11,45%	8,71 %	14,3%	13,73 %	14,3%	4,65 %
ROS	9,19%	1,19%	7,87	1,68%	9,19%	2,18%	9,78 %	0,66%
Obrat aktiv	1,46	4,3	1,45	5,2	1,46	6,29	1,46	7,04
Likvidita 3	5,88	0,81	4,14	0,99	4,9	0,95	1,5	0,93
Likvidita 2	5,57	0,59	3,97	0,66	4,73	0,59	1,45	0,57
Likvidita 1	1,81	0,33	1,25	0,37	1,62	0,26	0,42	0,21

Zdroj: mpo.cz, vlastní zpracování

Pro větší kontrolu, zkvalitnění řízení a controllingu je navrhnutí systému ukazatelů dle Du Pont (Obrázek 13), který bez zbytečné složitosti umožňuje controllerovi a ostatním řídicím pracovníkům společnosti, přehled o příčinách, důsledcích a souvislostech mezi jednotlivými ukazateli, a i jejich vliv na finanční výkonnost společnosti.

Obrázek 13- Du Pontův rozklad



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

## 6 Závěr

V současné době neustále přibývá zájem podniků o moderní metody řízení. Stoupá tak snaha podniků poznat sebe sama a tím tak zvýšit svoji finančně hospodářskou výkonnost. Pro naplnění těchto snah jsou nezbytné správné informace, které podpoří správná rozhodnutí ve správný čas

Vývoj managementu je rozvojem dělby práce, technologií, výroby, schopnosti organizovat, správně vést a kontrolovat lidi k dosažení předem určených cílů. Historický vývoj managementu je rozdělen do následujících čtyř stádií: klasické období managementu (konec 19. století - 30. léta 20. století), management 40. - 70. let 20. století, management konce 20. století a management na počátku 21. století.

Mezi základní funkce manažera patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Pokud chtějí vedoucí pracovníci úspěšně řídit podnik, musí ho podrobně znát, vyznat se v něm a musí vědět co se v něm děje a z jakých příčin se to děje. K řízení podnikových dějů a jejich pochopení a kontrole se používá moderní nástroj řízení- controlling. Controlling vzájemně propojuje všechny nástroje a funkce systémového řízení podniku, které vedou k důslednému prosazování cílů. Společným znakem kontroly a controllingu je kontrola skutečnosti s optimálním stavem. Pokud je v podniku nastaven dobrý systém vnitřních kontrol, po provázání prvků řízení a kontroly je efektivita controllingu projevena. Plánování a kontrola patří mezi základní pilíře controllingu, je tedy nutné k tomu připojit nástroje, které controlling využívá včetně reportingu. Controlling je velmi náročný na kvalitu a rychlost zpracování dat, proto je oblast IS a IT s controllingem pevně spojena.

Teoretická část práce je zaměřena na základní pojmy managementu a controllingu. Obsahuje vysvětlení pojmů management, osobnost manažera, manažerské funkce, controlling, controller. Dále vysvětluje druhy a nástroje controllingu včetně manažerského účetnictví, reportingu a informačního podnikového systému.

Praktická část charakterizuje vybranou společnost FRENCH. REST, její zařazení na trhu, organizační strukturu a zařazení controllingu ve společnosti včetně popisů pracovních náplní jednotlivých controllerů. Na základě zjištěných informací byla zpracována

a popsána ekonomická a finanční situace podniku za období 2013 až 2016. Finanční analýza obsahuje ukazatele rentability, hospodářské aktivity, likvidity a zadluženosti společnosti. Dále byl zpracován nákladový a výnosový controlling společnosti, kde je zobrazena struktura provozních nákladů a výnosů spolu s jejich vertikální a horizontální analýzou. Controlling musí vždy porovnávat plánované a skutečné hodnoty, závěrem nákladového a výnosového controllingu byly zpracovány odchylky mezi plánovanými a skutečnými provozními náklady a výnosy společnosti.

Na základě zpracování analytické části byly navrženy další nástroje controllingu, které by mohly přispět k lepší a efektivnější kontrole hospodaření společnosti. Společnost může pro controlling svých aktiv používat ukazatel pracovního kapitálu- jeho cyklus a čistý pracovní kapitál. Dalším ukazatelem hospodářské aktivity společnosti může být relevantní vázanost aktiv- stálých a oběžných aktiv. Ke kontrole cizích zdrojů ve společnosti by mohl přispět ukazatel multiplikátor jmění neboli finanční páka. K porovnání, jak si společnost vede na trhu, může sledovat průměry ukazatelů finanční analýzy podnikových sfér. Pro větší celkovou kontrolu a zkvalitnění řízení a controllingu je navržen systém ukazatelů dle Du Ponta, který přehledně zobrazuje souvislosti mezi jednotlivými ukazateli, které mají vliv na finanční výkonnost podniku.

Společnost FRENCH-REST je v uspokojivé ekonomické kondici. Pro rok 2017 si stanovila prohlubovat cíl zaměření na individuální a korporátní klientelu vyhledávající kvalitní gastronomické služby, která je za tyto služby ochotna zaplatit odpovídající cenu. Společně s tímto cílem buduje koncept největší plzeňské restaurace v Praze a v České republice. Dále rozvíjí cíl poskytování banketových prostor na Sále Plzeňské restaurace a aktivně spolupracuje s Obecním domem v Praze při zajišťování galavečeří.

Controlling je pro životaschopnost společnosti velice důležitý a ve společnosti má své nezastupitelné místo. U takovéto organizace je nemožné i nepředstavitelné, aby ve své řídicí struktuře koncepci controllingu nevyužívala.

## 7 Seznam literatury

BĚLOHLÁVEK, F. Management. 1.vydání. Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

BUCHTA, M. a kol. Manažerská ekonomika I. díl (Nauka o podniku). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

BUCHTA, M., Siegl, M. Základy managementu, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 8071945404

DONNELLY, James H., Management 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1997. 821 s. ISBN 9788071694229.

ESCHENBACH, Rolf, et al. Controlling. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0066-2.

FREIBERG, F. Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy. Praha: Ringier ČR, 1996. ISBN 80-85943-034.

HORVÁTH, Péter; GLEIH, Ronald. Nová koncepce controllingu : Cesta k účinnému controllingu. 5. dop. vyd. Praha :Profess Consulting s.r.o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. Slovník controllingu: česko- anglický, anglicko- český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, str. 395, ISBN 80-7261-085-6.

KONEČNÝ, Miloš, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Controlling. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.

KRÁL, B., a kol. Manažerské účetnictví. 1. vydání Praha : Management Press, 2002. 552 s. ISBN 80-7261-062-7

KRÁL, B., Duální vztah finančního a manažerského účetnictví, Český finanční časopis roč, 1, č. 1, 2006

LAZAR, J.; HERMANN, P. Nákladový controlling. 1. vydání Ostrava :Repronis, 1999., ISBN 80-86122-34-4.

MIKOVCOVÁ, Hana, Controlling v praxi, 2007, ISBN 978-80-7380-049-9

SYNEK, M. Manažerská ekonomika, 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-2470-515-X

ŠOLÁKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting: revue littéraire mensuelle. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759

VEBER, Jaromír a kol. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a kol., Management kvality, environmentu bezpečnosti práce, vyd. Praha management Press, 2006, 358 s. ISBN 8072611461.

VOLLMUTH, H. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting, 2004.

VOLLMUTH, Hilmar. Controlling : nový nástroj řízení. 2. vyd. Praha: PROFESS CONSULTING, 1998. 136 s. ISBN 80-85235-54-4

VYSUŠIL, J. Integrované názvosloví v controllingu. Praha: Profess Consulting, 1999.

ZRALÝ, M. Controlling a jeho role v řízení firmy, In: Celostátní konference – přínosy pro manažerské řízení firmy, Praha: VOX, 2003.



## **Ostatní zdroje**

ZEMENOVÁ, Veronika, Motivace jako způsob vedení lidí, Praha 2016, Bakalářská práce (Bc), Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení 2016, vedoucí práce: Ing. Jana Horáková

## **Internetové zdroje**

TOTH, Štefan. Manažerský vzdělávací program Evropského sociálního fondu v ČR v rámci projektu „Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků v sociálních zařízeních“ [Prezentace MS PowerPoint]. Zlínský kraj, 2010 [cit. 2016-06-05].

[www.analyzujaproved.cz](http://www.analyzujaproved.cz)

[www.justice.cz](http://www.justice.cz)

[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

[www.hypoindex.cz](http://www.hypoindex.cz)

## 8 Přílohy

### Příloha 1- Řízený rozhovor

Jméno: PaedDr. Michal Vevera

Pracovní pozice: Ředitel společnosti

Řízený rozhovor

1) Kontrola patří k manažerským funkcím, jaký je váš názor na manažerské funkce?

„Manažerské funkce jsou nezbytnou činností a nezbytnou systémovou strukturou dobře fungující firmy. Pokud nejsou stanoveny manažerské funkce, nelze firmu jakéhokoli charakteru, posouvat někam dál a nějakým způsobem ji řídit. Jestliže nejsou činnosti jednotlivých funkcí dopředu stanovené, řízené a řešené ředitelem, tak posun firmy, její vnitřní komunikace, její komunikace navenek, je v podstatě nereálná. Kontrola je součástí, je to ta prvotní úloha manažera. Manažer musí kontrolovat, ověřovat, prověřovat, musí mít zpětnou vazbu. Jestliže toto manažer ve své funkci nevnímá, nebo to nevykonává, tak je to samozřejmě při řízení firmy problém. Není to jednoduché, daleko lépe se to v teorii řekne, ale k dosažení v praxi je to velmi složité. Vliv na manažerskou funkci, na kontrolu, má osobnostní charakter člověka, který ji vykonává, to znamená jeho vztah, jeho morální vlastnosti, teoretické vybavení, které se pak promítne, do toho, jak on vnímá samotnou manažerskou funkci, ale zároveň i tu kontrolní činnost, jeho důslednost, jeho vědomí, že to dělá ve prospěch firmy, ve prospěch té součinnosti, ale i sám pro sebe, pro možnost růstu a zodpovědnost vůči řízenému úseku. Pokud zaměstnanec manažerskou funkci má a plní tuto činnost, pak to může vykonávat dobře. Pokud je na tomto místě člověk, který má toto za úkol, a neodpovídá správnému posazení do této odborné pozice, tak kontrolní činnost a celková manažerská funkce selhává.“

2) Jaký význam má podle vás kontrola pro práci manažera?

„Kontrolní činnost je jedna z nejdůležitějších. Z té teoretické báze bychom ji mohli ještě rozebrat na to, že manažer, pokud to dělá dobře a svědomitě, tak by kontrolní činnost mohl provádět nejenom negativním způsobem nebo negativisticky vnímaným způsobem ze strany

zaměstnanců, ale i tím pozitivním. Z hlediska firemní politiky, kultury firmy, je nesmírně důležité. Z pojmu kontrola máme všichni zafixováno, že když mě někdo kontroluje, tak z toho vždy vyplývá nějaký zápor, nějaká nechut', nějaký možný postih či riziko. Na druhou stranu by lidé měli vnímat, že kontrola je vzájemná interakce kontrolovaného a controllera, a dělá se ve prospěch toho, aby tam vyzněla ta preventivní otázka. Kontrola má naopak předejít tomu problému, a pokud bychom ji takhle měli vnímat, tak i případně dobře dělaná kontrola, která zachytí jakýkoliv disfunkční prvek řízení firmy, je pořád lepší, než když dojde k řetězení toho problému. Je to otázka o celkovém vedení firmy a pojetí kontrolního systému firmy na jednotlivých kontrolních stupních. Pokud lidé vnímají kontrolu jenom jako nucené zlo, nucený bič, tak se kontrole vyhýbají, neposkytují ji dostatečnou součinnost a vnímají ji vždycky velmi negativně. Význam kontroly pro práci manažera je zcela zásadní, jedině tím získá on přehled, co se ve firmě děje. Problém je jakým způsobem to ti ty lidé deklarují, jakým způsobem se za něco schovávají, jakým způsobem jsou nedůslední. V určité fázi kontroly musíte projevit svůj názor, musíte se za svoji myšlenku postavit, musíte si za ní stát a snažit se jí vysvětlit. Někdy se může stát, že můžete řešit nepozitivní výsledek, nebo musíte řešit nějakou represivní otázku a tam je problém, že se tomu lidé chtějí někdy vyhnout. Jinými slovy je to jakési krytí těch negativních malých problémů, které ale ve svém důsledku se víc a víc řetězí a dřív nebo později dojde k daleko většímu problému. “

3) Jakým způsobem se jako top manažer podílíte na kontrolním systému společnosti?

„Top manažer by měl mít celkový přehled o dění ve firmě. U mě kontrola začíná tím, že každý den procházím všechna střediska. Je to to prvotní setkání, vidím, kdo je na pracovišti, co zaměstnanci dělají, pozdravím se s nimi. Už tam můžu rozpoznat, jestli se něco děje. Je to ten prvotní kontrolní záchyt. Další kontrolou jsou pro mě porady, ať už mají někdy charakter dlouhých, složitých, třeba i nudných porad. Je to jeden ze zdrojů, kdy dostáváte možnost zpětné vazby. Má to pro mě edukativní charakter, protože tam přesně vyzývám všechny manažery, aby oni za to své středisko vyjádřili názor, aby oni deklarovali ten problém. Pak jsou to různé charaktery kontroly, ať už jsou to mé kontroly dokumentace, kontroly inventurního systému, kontroly nahodilého charakteru, pak jsou to vnitřní systémy kontroly jednotlivých vedoucích pracovníků. Z toho všeho se já jako výkonný ředitel

společnosti zodpovídám majiteli a jednateli společnosti. Těch prvků, jakým způsobem se na kontrole podílím je mnoho, ale vždy do toho zasahuji a znovu říkám, že u toho manažera, kontrolní činností je porada, kdy já zjistím základní věci. Pak jsou to mé jednotlivé kontroly nebo debaty s jednotlivými vedoucími středisek. A pak je to ta moje kontrola systémová a něco si nahodile zkontroluji- objevím se tady o víkendu, na restauraci si nechám rozkliknout účet, zda je správně namarkován, nechám si vytáhnout výsledky ze svého analytického úseku, zkontroluji si F&B Cost. A pak jsou to kontroly pravidelné, jsou to daňové záležitosti, uzávěrky, ale patří sem i požární a bezpečnostní ochrana.“

4) Kontrolujete své zaměstnance? Pokud ano, jaký způsob kontroly je podle vás nejefektivnější?

„Zaměstnanci se kontrolovat musí. Je to zase ta nedílná součinnost, zrovna tak jako je kontrola na ředitele společnosti. Kontrola je součást života světa, kdyby se něco nekontrolovalo, tak svět nemůže existovat. Všechno se musí kontrolovat, od vojenských záležitostí po výživové systémy, energetiku, hospodářství, zdravotnictví. Kontrola má mít několik pohledů toho manažera neboli kontrolních stupňů. Určitě by měl být stupeň, o kterém zaměstnanci vědí, to znamená, že ten ředitel chodí na porady, obchází střediska, přichází, ptá se, chce mít nějakou zpětnou vazbu ze zápisu z gremiální porady. Pro zaměstnance je to i určité vodítko, kdy oni by neměli být překvapeni, že se ptám na úkol, který byl zadán a je jasně tarifikován časem nebo odpovědnou osobou. Je daná tedy platforma jasně deklarovaných kontrolních stupňů. Mimo jiné ty se zpravidla zmiňují při podpisu pracovně právních dokumentů, při popisu pracovní činnosti. Poté je tu rovina té nahodilé kontroly, a to je v pravomoci manažera na všech stupních řízení, aby si mohl opravdu náhodně kontrolovat, protože pracujeme ve službách, jestli ten servis funguje, tak jak si říkáme, jestli funguje i v době nepřítomnosti toho manažera. To jsou například mystery shopping, analýzy sociálních sítí- trip advisor, naše webové stránky, jakákoli činnost, díky které se dozvídáme zpětnou vazbu od našich klientů. Jiná výstupní kontrola může fungovat u hmatatelného výrobku, služby jsou z hlediska kontroly rozdílné a složité.

Při kontrole nelze říct co je nejefektivnější, někdy funguje něco, na každého funguje něco jiného. Na to všechno může vliv počasí, změna sociostruktury na pracovišti, někdo odejde, přijde někdo jiný, jsou zde věkové skupiny rozdíl pohlaví, rozdíl kulturních zájmů. To

všechno má vliv na to, jakým způsobem vnímají lidé kontrolu. Zaměstnanec by měl být hrdý a měl by si za svojí práci stát. Dnes mám někdy obavy, že to přerůstá do toho, že zaměstnanci opravdu skoro mají pocit cože se ten nadřízený pracovník dovoluje na to ptát, to je pomatení a chyba, kontrola mě má pomoci.“

5) Myslíte si, že jsou zaměstnanci kontrolou spíše motivováni nebo demotivováni?

„Pokud je kontrola dělaná smysluplně, pokud si forma dokáže vychovat edukačně zaměstnance, aby ji vnímali jako prevenci, tak kontrola mě má motivovat. Kontrolu jsem bral vždycky zodpovědně i s tím, že z ní máme obavy, ale vždycky jsem ji bral tak, že to je buď nějaké potvrzení správnosti mého konání, nebo opravení toho jakou cestou jít a jak tu věc zlepšit. Pokud lidé nebudou kontrolováni, nastane kolaps. Zaměstnanci to většinou vnímají jako sražení a něco co má vyjadřovat nedůvěru. Netvrdím, že se to nemůže stát, ale v naší firmě se snažím vysvětlit proč to všechno je. Není to žádné pošlapání odbornosti a snahy. Vrchol správné komunikace na pracovišti je, když vedoucí pracovníci nechají přijmout názor či kritiku, kterou jsou schopni vnímat z té druhé strany. Pak ta firma může fungovat. Všichni děláme chyby, nikdo nejsme bezchybní. Celá kontrola je rovnítko prevence fungování.“



**Příloha 3- A dodavatelé food a beverage**

2013		2014		2015		2016	
DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%
GAUBE MIROSLAV	20,0%	GAUBE MIROSLAV	18,7%	GAUBE MIROSLAV	21,5%	GAUBE MIROSLAV	22,8%
BIDVEST	10,3%	BIDVEST	10,4%	BIDVEST	8,1%	STEZKA OVOCE+ZELENINA	9,1%
STEZKA OVOCE+ZELENINA	7,1%	FANY KOLONIAL	7,2%	STEZKA OVOCE+ZELENINA	7,7%	BIDVEST	7,3%
FANY KOLONIAL	6,6%	STEZKA OVOCE+ZELENINA	6,7%	PLZENSKY PRAZDROJ A.S.	5,7%	PLZENSKY PRAZDROJ A.S.	5,9%
PLZENSKY PRAZDROJ A.S.	5,8%	PLZENSKY PRAZDROJ A.S.	6,1%	FANY KOLONIAL	5,4%	FANY KOLONIAL	5,6%
XO FOOD S.R.O.	3,8%	FEIDIAS VINO	3,7%	FEIDIAS VINO	4,4%	CIPA	4,1%
FEIDIAS VINO	3,5%	FANY NÁPOJE	3,6%	CIPA	4,2%	PEWA	3,4%
JIP NÁPOJE	3,4%	XO FOOD S.R.O.	3,6%	ALIMPEX S.R.O.	3,0%	HAVELLAND EXPRES	3,0%
ALMECO	2,8%	CIPA	2,9%	XO FOOD S.R.O.	2,4%	FANY NÁPOJE	2,8%
ZOULEK A SYN	1,9%	ALMECO	2,4%	PEWA	2,4%	COMFORTIA VINO	2,6%
GOOD WINES LOVER S.R.O.	1,8%	RB HARMONIA VINI S.R.O.	2,3%	ALMECO	2,3%	ALMECO	2,2%
AD VIVUM S.R.O.	1,8%	PETR BIZA-VINARSTVI	2,2%	RB HARMONIA VINI S.R.O.	2,3%	RB HARMONIA VINI S.R.O.	2,1%
PETR BIZA-VINARSTVI	1,7%	GOOD WINES LOVER S.R.O.	2,1%	JIP NÁPOJE	2,2%	GOOD WINES LOVER S.R.O.	2,0%
RB HARMONIA VINI S.R.O.	1,7%	ALIMPEX S.R.O.	2,1%	HAVELLAND EXPRES	2,2%	PETR BIZA-VINARSTVI	1,8%
CIPA	1,7%	AD VIVUM S.R.O.	1,6%	PETR BIZA-VINARSTVI	2,1%	FEIDIAS VINO	1,6%
FAHO S.R.O.	1,7%	FAHO S.R.O.	1,5%	FANY NÁPOJE	1,7%	XO FOOD S.R.O.	1,6%
ALIMPEX S.R.O.	1,6%	ZOULEK A SYN	1,5%	GOOD WINES LOVER S.R.O.	1,7%	ALIMPEX S.R.O.	1,6%
MAKRO KOLONIAL	1,5%	MARKUZI VINO S.R.O.	1,1%	ZOULEK A SYN	1,6%	FAHO S.R.O.	1,5%
MARKUZI VINO S.R.O.	1,3%	GOURMET SERVICES VINO	1,1%				

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

**Příloha 4- B dodavatelé food a beverage**

2013		2014		2015		2016	
DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%
COCA COLA S.R.O.	0,978%	COFFEEBREAK S.R.O.	1,083%	FAHO S.R.O.	1,5221%	ZOULEK A SYN	1,485%
ABASTO S.R.O.	0,959%	JIP NÁPOJE	1,056%	GOURMET SERVICES VINO	1,3078%	MARKUZI VINO S.R.O.	1,293%
LESA S.R.O.	0,922%	COCA COLA S.R.O.	0,986%	AD VIVUM S.R.O.	1,2884%	COCA COLA S.R.O.	1,191%
BACCHUS	0,920%	CORTELAZZI S.R.O.	0,918%	COCA COLA S.R.O.	1,2764%	ASPIUS S.R.O.	1,044%
VAMIX	0,884%	HAVELLAND EXPRES	0,907%	MARKUZI VINO S.R.O.	1,2169%	JIP NÁPOJE	1,011%
NESTLE	0,859%	PLESINGR VINO	0,894%	COFFEEBREAK S.R.O.	0,8677%	AD VIVUM S.R.O.	0,994%
CORTELAZZI S.R.O.	0,818%	VAMIX	0,880%	CORTELAZZI S.R.O.	0,8184%	COFFEEBREAK S.R.O.	0,881%
EUROGASTRO PATRERS	0,797%	GUIDO SCHRIJVERS	0,774%	ASPIUS S.R.O.	0,7143%	FOODFRIENDS	0,849%
GOURMET SERVICES VINO	0,753%	CTIDAD KALICH OLEJE	0,705%	FOODFRIENDS	0,5913%	PLESINGR VINO	0,782%
CTIDAD KALICH OLEJE	0,739%	DELTA HAMBURG	0,623%	BACCHUS	0,5610%	HOLOUBEK A PRAVNUCI S.R.O.	0,744%
DANDELI HAVELLAND FOODS	0,731%	FOODFRIENDS	0,615%	VAMIX	0,5368%	CORTELAZZI S.R.O.	0,652%
PLESINGR VINO	0,724%	BACCHUS	0,585%	PLESINGR VINO	0,5312%	VAMIX	0,637%
FANY NÁPOJE	0,699%	DOMAINE RAW S.R.O.	0,566%	DOMAINE RAW S.R.O.	0,5082%	GOURMET SERVICES VINO	0,633%
GUIDO SCHRIJVERS	0,649%	PEWA	0,562%	CESKY ARCHIV VIN	0,4904%	CESKY ARCHIV VIN	0,542%
CESKY ARCHIV VÍN	0,571%	CERNA LOUZE S.R.O.	0,492%	GUIDO SCHRIJVERS	0,4508%	GURMEKO S.R.O.	0,541%
COFFEEBREAK S.R.O.	0,505%	LE BOURGIN S.R.O.	0,474%	GURMEKO S.R.O.	0,4262%	HANA TRADING S.R.O.	0,421%
LE BOURGIN S.R.O.	0,460%	KUNRATICKA STODOLA	0,466%	DROBNY NAKUP FOOD	0,3914%	MANSSON	0,340%
DOMAINE RAW S.R.O.	0,443%	CESKY ARCHIV VIN	0,378%	DELTA HAMBURG	0,3750%		
VERPA BOHEMICA	0,382%	NS RETAIL S.R.O.	0,369%	MANSSON	0,3506%		
J.P.MANZAC S.R.O.	0,363%	STEINHAUSER	0,355%				
TOMAS ORCIK	0,343%	MANSSON	0,343%				
DELTA HAMBURG	0,340%	MAKRO KOLONIAL	0,331%				
MANSSON	0,317%						

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti

**Příloha 5- C dodavatelé food a beverage**

2013		2014		2015		2016	
DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%	DODAVATEL	%
GURMEKO S.R.O.	0,297%	ASPIUS S.R.O.	0,320%	HANA TRADING S.R.O.	0,3255%	VIA DEL VINO S.R.O.	0,307%
WEINORT	0,293%	ČESKÁ MASNA	0,305%	LE BOURGIN S.R.O.	0,2925%	COMFORTIA KOLONIAL	0,265%
HANA TRADING S.R.O.	0,272%	GURMEKO S.R.O.	0,291%	CTIDAD KALICH OLEJE	0,2589%	LE BOURGIN S.R.O.	0,247%
HAVELLAND EXPRES	0,246%	HANA TRADING S.R.O.	0,280%	SAMYCO	0,2580%	BACCHUS	0,237%
FOODFRIENDS	0,217%	WEINORT	0,251%	WEINORT	0,2452%	WEINORT	0,232%
CUKRARSTVI VICTORIA	0,198%	DELWAY S.R.O.	0,241%	MAKRO KOLONIAL	0,2402%	DOMAINE RAW S.R.O.	0,230%
JIP KOLONIAL	0,193%	DROBNY NAKUP FOOD	0,236%	LA FATTORIA S.R.O.	0,2154%	MAKRO KOLONIAL	0,213%
GLOBAL WINES S.R.O.	0,192%	VIVAT VINO S.R.O.	0,225%	VYSEHRAD FOOD	0,1845%	GLOBAL WINES S.R.O.	0,211%
DROBNY NAKUP FOOD	0,174%	DANDELI HAVELLAND FOODS	0,212%	GLOBAL WINES S.R.O.	0,1676%	DROBNY NAKUP FOOD	0,208%
NORIS CR S.R.O.	0,153%	GLOBAL WINES S.R.O.	0,174%	LAKTOIMPEX	0,1603%	KVETA KADLECOVA	0,163%
VINO E CUORE S.R.O.	0,140%	LA FATTORIA S.R.O.	0,132%	VIA DEL VINO S.R.O.	0,1419%	FINE FISH	0,156%
PREMIER WINES S.R.O.	0,139%	VIA DEL VINO S.R.O.	0,130%	VINO E CUORE S.R.O.	0,1298%	MAKRO NÁPOJE	0,149%
LA FATTORIA S.R.O.	0,130%	VLASTOVKA RUSKY SPECIAL	0,122%	HOLOUBEK A PRAVNUCI S.R.O.	0,1285%	DROBNY NAKUP BEVERAGE	0,139%
WEINELINK S.R.O.	0,122%	VERPA BOHEMICA	0,116%	PREMIER WINES S.R.O.	0,1128%	U DOLEJSICH	0,137%
VINOHRAD	0,105%	NORIS CR S.R.O.	0,111%	DROBNY NAKUP BEVERAGE	0,1127%	FISK MARKET A.S.	0,117%
VINUM BONUM S.R.O.	0,100%	LAKTOIMPEX	0,096%	FOREST PRODUCE S.R.O.	0,1069%	LAKTOIMPEX	0,109%
M.KRAL&SPOL.	0,099%	U DOLEJSICH	0,090%	U DOLEJSICH	0,1040%	ZNOVIN ZNOJMO	0,095%
VRANA LUKAS	0,096%	FISK MARKET A.S.	0,090%	FISK MARKET A.S.	0,0995%	LA FATTORIA S.R.O.	0,094%
MASSIMO	0,094%	WINECORP	0,089%	GASTRO WEST S.R.O.	0,0992%	FLASHBAY LIMITED	0,086%
LE PATIO S.R.O.	0,087%	HELLMA GASTRO SERVIS	0,089%	EUROGASTRO PATRNS	0,0974%	LE PATIO S.R.O.	0,082%
U DOLEJSICH	0,085%	EUROGASTRO PATRNS	0,086%	STEINHAUSER	0,0940%	LESA S.R.O.	0,081%
MICHELSE PEKARNY A.S.	0,075%	OBALY	0,086%	VYSEHRAD NAPOJE	0,0785%	EUROGASTRO PATRNS	0,075%
REMBRANDTS DONUTS	0,075%	VINO S.R.O.	0,083%	LE PATIO S.R.O.	0,0754%	JIP KOLONIAL	0,066%
EDER CAFE	0,073%	LE PATIO S.R.O.	0,083%	HALAL MEAT	0,0729%	GUIDO SCHRUVERS	0,065%
HELLMA GASTRO SERVIS	0,072%	VINO E CUORE S.R.O.	0,081%	DELWAY S.R.O.	0,0701%	ČESKÁ MASNA	0,064%
LA BOHEME CAFE	0,068%	GASTRO WEST S.R.O.	0,073%	ČESKÁ MASNA	0,0612%	ROSTFLAN TRADE	0,062%
RYBARSTVI TREBON	0,067%	EDER CAFE	0,067%	WINECORP	0,0541%	PREMIER WINES S.R.O.	0,061%
SNAILEX DELICATESSEN	0,065%	SANDA ZELENINA	0,066%	VIVAT VINO S.R.O.	0,0517%	ULTRA PREMIUM BRANDS	0,055%
EXTRA GASTRO	0,060%	J.P.MANZAC S.R.O.	0,059%	HELLMA GASTRO SERVIS	0,0513%	STEINHAUSER	0,053%
DELWAY S.R.O.	0,060%	M.KRAL&SPOL.	0,058%	KERAMIKA CELINA	0,0499%	VINARSTVI TREBIVLICE	0,051%
GASTRO WEST S.R.O.	0,057%	LA BOHEME CAFE	0,057%	FINE FISH	0,0477%	VINUM BONUM S.R.O.	0,050%
COGNAC GALLERY	0,053%	PREMIER WINES S.R.O.	0,056%	LA BOHEME CAFE	0,0428%	LE PANIER S.R.O	0,046%
FIALA	0,051%	VRANA LUKAS	0,052%	LESA S.R.O.	0,0412%	OBALY	0,044%
DOBRO S.R.O.	0,044%	JIP KOLONIAL	0,042%	MAKRO NÁPOJE	0,0392%	HELLMA GASTRO SERVIS	0,041%
ASPIUS S.R.O.	0,041%	LESA S.R.O.	0,039%	KOLONIAL FEIIDIAS	0,0380%	SYROVE TORTY	0,038%
VIA DEL VINO S.R.O.	0,038%	KERAMIKA CELINA	0,037%	LE PANIER S.R.O	0,0348%	ROSANA	0,037%
LAKTOIMPEX	0,037%	TABAK INVEST	0,036%	KOSHER FOOD	0,0313%	MARKETA HASKOVA FOOD	0,036%
ROSANA	0,037%	LE PANIER S.R.O	0,034%	MERLOT DOR GALERIE VINO	0,0268%	SONBERK A.S.	0,036%
MAKRO NÁPOJE	0,034%	ROSANA	0,033%	ROSANA	0,0251%	KOSHER FOOD	0,036%
VINO S.R.O.	0,033%	FIALA	0,026%	B.V. TREND S.R.O	0,0239%	PAVEL STREJDA ARMAGNAC	0,035%
STEINHAUSER	0,032%	SNAILEX DELICATESSEN	0,023%	SPOLEK PRO VÁNOCE	0,0237%	VINO E CUORE S.R.O.	0,034%
VIVAT VINO S.R.O.	0,031%	HALAL MEAT	0,020%	JIP KOLONIAL	0,0217%	GASTRO WEST S.R.O.	0,031%
KREKOM	0,029%	MOUDRY A SYN	0,019%	BLACK MARINE SEAFOOD	0,0189%	KERAMIKA CELINA	0,030%
ART WEST	0,027%	KMV	0,018%	FR.KRATOCHVIL-UZENINY	0,0184%	ZLATA PRAHA SALABKA	0,030%
HOLOUBEK A PRAVNUCI S.R.O.	0,026%	WITT PRAHA	0,015%	MOUDRY A SYN	0,0183%	VIVAT VINO S.R.O.	0,030%
ULTRA PREMIUM BRANDS	0,023%	MAKRO NÁPOJE	0,015%	BOURGOGNE WINES	0,0181%	VYSEHRAD NAPOJE	0,027%
GOLD GROUP S.R.O.	0,022%	DOBRO S.R.O.	0,015%	PEKSEK ORISKY	0,0173%	LAHORE FOOD	0,027%
WITT PRAHA	0,020%	HOLOUBEK A PRAVNUCI S.R.O.	0,014%	INVESTICNI VINNY KLUB	0,0166%	MOUDRY A SYN	0,026%
SARA LEE DOUWE EGB	0,020%	MERLOT DOR GALERIE VINO	0,014%	MYSLIVECKE SDRUZENI	0,0156%	TECH COAT	0,026%
BOUTIQUE WINES S.R.O.	0,017%	PETITE FRANCE	0,010%	A.N. S.R.O.	0,0147%	MYSLIVECKE SDRUZENI	0,024%
CORNICO POPCORN COMPANY	0,017%	FR.KRATOCHVIL-UZENINY	0,009%	KRATOCHVILOVCI	0,0120%	RABBIT TRHOVY STEPANOV	0,019%
VEGE+ SPOL S.R.O.	0,014%	VINARSTVI CHRAMCE	0,009%	LAHORE FOOD	0,0092%	SNAILEX DELICATESSEN	0,018%
KUNRATICKA STODOLA	0,013%	SANDERA	0,008%	FRISCHE PARADISE	0,0086%	VIOLOT	0,018%
ESPRESSO S.R.O.	0,013%	PEKSEK ORISKY	0,007%	STALMACH	0,0069%	GRH SERVICE S.R.O.	0,017%
MOUDRY A SYN	0,013%	DROBNY NAKUP BEVERAGE	0,007%	V KOSICKACH S.R.O.	0,0060%	WINDSOR ENTERPRISE	0,016%
MERLOT DOR GALERIE VINO	0,012%	TABAK PLUS S.R.O.	0,003%	TABAK INVEST	0,0057%	KIMLA ALEXAMDR	0,014%
LE PANIER S.R.O	0,011%	ABASTO S.R.O.	0,002%	OBALY	0,0053%	HALAL MEAT	0,013%
SANDERA	0,008%			SNAILEX DELICATESSEN	0,0045%	TOMAS KADNER	0,012%
FR.KRATOCHVIL-UZENINY	0,007%			KUNRATICKA STODOLA	0,0031%	O.K.TRANS PRAHA	0,011%
HALAL MEAT	0,004%			SABORES S.R.O.	0,0031%	LEMBERG CAVIAR HOUSE	0,010%
				APICOR-LIKER	0,0024%	KOLONIAL FEIIDIAS	0,009%
				PEWA NAPOJE	0,0016%	PETR SYNEK	0,009%
				FIALA	0,0014%	FARAH S.R.O.	0,008%
				RABBIT TRHOVY STEPANOV	0,0005%	KOSHER BEVERAGE	0,008%
						KRATOCHVILOVCI	0,006%
						PEWA NAPOJE	0,005%
						PAVEL PROCHAZKA	0,004%
						CTIDAD KALICH OLEJE	0,004%
						MASO PROFIT	0,003%
						ABASTO S.R.O.	0,002%
						CIBULKA UZENARSTVI	0,001%

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti



## Seznam obrázků

Obrázek 1- Integrace controllingu v podniku .....	22
Obrázek 2- Pozice štábní .....	27
Obrázek 3- Pozice liniová.....	27
Obrázek 4- SWOT analýza .....	32
Obrázek 5- Křivka průběhu výrobku .....	33
Obrázek 6- Metoda ABC .....	35
Obrázek 7 Porovnání strategického a operativního controllingu.....	37
Obrázek 8- Obecní dům .....	44
Obrázek 9- Logo FR .....	47
Obrázek 10- Logo PR .....	48
Obrázek 11- Logo AB.....	48
Obrázek 12- Organizační struktura společnosti .....	50
Obrázek 13- DuPontův rozklad .....	84

## Seznam grafů

Graf 1- Aktiva společnosti.....	58
Graf 2- Pasiva společnosti .....	58
Graf 3- Čistý obrat společnosti .....	60
Graf 4- Náklady společnosti .....	60
Graf 5- ROA, ROE .....	62

Graf 6- ROS .....	62
Graf 7- Doba obratu .....	64
Graf 8- Počet obrátek .....	65
Graf 9- Likvidita .....	66
Graf 10- Ukazatel veř. rizika+kvóta vlastního kapitálu.....	67
Graf 11- Míra zadlužení.....	67
Graf 12- Úrokové krytí .....	68
Graf 13- Struktura provozních nákladů společnosti .....	69
Graf 14- Vertikální analýza nákladů.....	70
Graf 15- F&B Cost % .....	72
Graf 16- Tři nejdůležitější A dodavatelé .....	74
Graf 17- Plán vs. skutečnost nákladů.....	75
Graf 18- Provozní výnosy společnosti.....	76
Graf 19- Vertikální analýza výnosů.....	76
Graf 20- Procentní podíl středisek společnosti na tržbách společnosti .....	78
Graf 21- Plán vs. skutečnost výnosů.....	79

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- Kontrola a controlling .....	20
Tabulka 2- Management a controlling.....	20
Tabulka 3- Dělbá úloh controllera a manažera .....	25

Tabulka 4- Rozvahy společnosti.....	57
Tabulka 5- Výkaz zisku a ztráty .....	59
Tabulka 6- Provozní náklady.....	69
Tabulka 7- Horizontální analýza nákladů.....	70
Tabulka 8- Food Cost / Beverage Cost %.....	72
Tabulka 9- Celkové provozní výnosy společnosti.....	75
Tabulka 10- Horizontální analýza výnosů.....	77
Tabulka 11- Cyklus pracovního kapitálu.....	80
Tabulka 12- Čistý pracovní kapitál společnosti.....	81
Tabulka 13- Relevantní vázanost aktiv společnosti.....	81
Tabulka 14- Finanční páka .....	82
Tabulka 15- Průměry podnikatelské sféry .....	83

## **Seznam příloh**

Příloha 1- Řízený rozhovor.....	90
Příloha 2- Kalkulační list .....	94
Příloha 3- A dodavatelé food a beverage.....	95
Příloha 4- B dodavatelé food a beverage .....	95
Příloha 5- C dodavatelé food a beverage .....	96