



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

System plánů a rozpočtů ve společnosti  
poskytující služby rychlého občerstvení

System of plans and budgets in a company  
providing fast food services

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

HRUBÁ

DOMINIKA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hrubá	Jméno:	Dominika	Osobní číslo:	469313
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Systém plánů a rozpočtů ve společnosti poskytující služby rychlého občerstvení

Název bakalářské práce anglicky:  
System of Plans and Budgets in Company Providing Fast Food Services

Pokyny pro vypracování:  
Cílem BP je analyzovat současnou situaci v oblasti plánování a rozpočtování daného subjektu, navrhnout případné úpravy a doporučení k implementaci návrhu. Přínosem práce bude návrh, jak zefektivnit fungování nástrojů v této oblasti. Osnova BP: 1: Cíl, úkoly a obsah BP, 2. Charakteristika společnosti a problému, 3. Analýza aktuální situace, 4. Relevantní teorie, 5. Návrh řešení, 6. Doporučení pro implementaci, 7. Shrnutí a zhodnocení výsledků.

Seznam doporučené literatury:  
Král, B. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, s. r. o. 2010.; Petřík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada, Eschenbach, R. Controlling. Praha: ASPI, a. s. 2000.; Kislíngerová, E. a kol. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010, Zralý, M. a kol (2005): Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení, projekt GAČR, Vyd. ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
doc. Ing. Martin Zralý, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019  
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

Podpis vedoucí(ho) práce: \_\_\_\_\_ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: \_\_\_\_\_ Podpis děkana(ky): \_\_\_\_\_

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27 -03- 2019	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HRUBÁ, Dominika. *System plánů a rozpočtů ve společnosti poskytující služby rychlého občerstvení*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Velice děkuji doc. Ing. Martinu Zralému, CSc., vedoucímu bakalářské práce, za mně věnovaný čas, ve kterém přispěl odbornými radami a zkušenostmi k vypracování bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům analyzované společnosti za cenné připomínky, rady a poskytnuté interní podklady, které výrazně pomohly k vytvoření tabulek a obrázků v bakalářské práci. Poděkování patří též franšízovému řediteli za poskytnutí detailních informací na základě řízeného rozhovoru.

# Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat aktuální situaci v oblasti plánování a rozpočtování společnosti poskytující služby rychlého občerstvení, navrhnout případné úpravy a doporučení k implementaci návrhu. Pro analýzu aktuální situace jsou v teoretické kapitole vybrány relevantní poznatky zahrnující systém plánů a rozpočtů, controlling jako správce systému plánů a rozpočtů a teoretické poznatky z oblasti franchisingu, který je pro vybranou společnost typický. Na základě analýzy, řízeného rozhovoru ve formě dotazníku s franšízovým ředitelem a teoretických východisek je v páté části navrženo řešení pro vybrané analyzované oblasti a následně jsou doplněna doporučení k implementaci návrhu.

## Klíčová slova

Controlling, výkaznictví, manažerské účetnictví, rychlé občerstvení, plánování, rozpočetnictví, franchising

# Abstract

The aim of the bachelor thesis is to analyze the current situation in the planning and budgeting in a company providing fast food services, and to devise possible modifications and recommendations for the implementation of the proposal. For the analyze of current situation the theoretical part includes important sources of planning and budgeting system, controlling department as a department managing budgeting and theoretical sources of franchising which is a special aspect of the market. Based on analyzes, controlled interviews in the form of questionnaire with a franchise director and a theoretical basis, there is a proposal for solving problems for selected analyzes and adding recommendations for the implementation of the proposal.

## Key words

Controlling, reporting, reporting in enterprise, fast food, planning, budgeting, franchising

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Cíl, úkoly a obsah .....</b>	<b>6</b>
1.1 Předmět a cíl práce .....	6
1.2 Úkoly .....	6
1.3 Metodika .....	7
1.4 Přínos a obsah .....	7
<b>2 Charakteristika analyzované společnosti .....</b>	<b>8</b>
2.1 Popis společnosti .....	8
2.2 Správce systému plánů a rozpočtů .....	9
<b>3 Analýza aktuální situace .....</b>	<b>11</b>
3.1 Výsledky vlastních restaurací .....	13
3.2 Výsledky franšizových restaurací .....	15
3.3 Náklady na administrativu a správu .....	20
<b>4 Relevantní teorie .....</b>	<b>24</b>
4.1 Systém plánů a rozpočtů .....	24
4.1.1 Vymezení pojmů .....	24
4.1.2 Cíle .....	25
4.2 Plány a rozpočty .....	26
4.2.1 Plány .....	26
4.2.2 Rozpočty .....	27
4.2.3 Hlavní rozpočet .....	29
4.2.4 Rozpočtový proces .....	31
4.2.5 Rozpočty vnitropodnikových středisek .....	32
4.3 Formy rozpočtů .....	33
4.3.1 Variantní rozpočty .....	33
4.3.2 Rozpočtování s nulovým základem .....	33
4.3.3 Indexní rozpočty .....	33
4.3.4 Klouzavé rozpočty .....	34
4.3.5 Limitní rozpočty .....	34
4.3.6 Vztah k dílčím aktivitám .....	34



4.4	Controlling .....	34
4.5	Controlling v systému plánů a rozpočtů .....	35
4.5.1	Postavení controllingu v podniku .....	37
4.5.2	Organizace controllingu .....	37
4.6	Franchising .....	40
4.6.1	Význam franchisingu .....	41
4.6.2	Vytvoření franchisingového systému .....	42
4.6.3	Franchising v číslech .....	44
4.7	Benchmarking .....	45
<b>5</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>46</b>
5.1	Vlastní restaurace .....	46
5.2	Franšízové restaurace .....	55
5.3	Administrativa a správa .....	58
<b>6</b>	<b>Doporučení pro implementaci .....</b>	<b>61</b>
6.1	Vlastní restaurace .....	61
6.2	Franšízové restaurace .....	61
6.3	Administrativa a správa .....	62
<b>7</b>	<b>Shrnutí a zhodnocení výsledků .....</b>	<b>63</b>
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam literatury</b>	<b>.....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>
<b>Příloha</b>	<b>.....</b>	<b>71</b>

## Úvod

System plánů a rozpočtů je jednou z nejrozsáhlejších a nejproblematičtějších oblastí v podniku.

Ačkoliv není v některých podnicích z různých důvodů stále tento systém zcela vhodně spravován příslušným oddělením, z teorie i praxe vyplývá, že by se problematikou plánů a rozpočtů mělo zabývat oddělení controllingu, případně konkrétněji jeho specifická část.

Controlling v posledních letech nabývá na významnosti a data, která přináší, jsou často jedním z nejdůležitějších podkladů pro řízení podniku. Pokud jsou navíc jeho aktivity dostatečně robustní a dobře nastaveny, mohou jím získaná data představovat jednu z největších konkurenčních výhod. To se vzhledem k rostoucí konkurenci, technologickému pokroku a celkově měnícím se tržním podmínkám, stává vysoce významným prvkem přispívajícím k zachování či růstu úspěchu daného podniku. Důraz na důležitost dat této oblasti uvádí například ve své knize „Manažerské účetnictví“ (2010) Bohumil Král.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat aktuální situaci právě v oblasti plánování a rozpočtování daného subjektu, navrhnout případné úpravy a doporučení k implementaci návrhu. Pro analýzu jsem si vybrala společnost poskytující služby rychlého občerstvení. Důvodem výběru daného subjektu je můj současný i budoucí zájem o profesní rozvoj v této oblasti.

Společnost poskytující služby rychlého občerstvení je specifická poskytováním tzv. franšíz neboli licenčních oprávnění. Celý business je tak typický franchisingovým systémem, který vyžaduje různá specifika právě v oblasti plánů a rozpočtů. Práce tak bude zaměřena nejen na celkový plánovací a rozpočtový proces společnosti, ale i na oblast franchisingu. Teoretická část obsahuje relevantní teorii studovanou s ohledem na aktuální situaci v podniku. V souladu s relevantní teorií a poznatky, které jsem získala během bakalářského studia, jsem doporučila návrhy řešení problematických oblastí a doporučila implementaci těchto návrhů.

# 1 Cíl, úkoly a obsah

Níže v podkapitolách 1.1 až 1.4 jsou uvedeny základní informace o bakalářské práci, jejím vypracování, obsahu a přínosu.

## 1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem bakalářské práce je systém plánů a rozpočtů společnosti poskytující služby rychlého občerstvení.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci v oblasti plánování a rozpočtování společnosti poskytující služby rychlého občerstvení a navrhnout případné úpravy a doporučení k implementaci návrhu. To předpokládá, spolu s využitím získaných znalostí během studia, též prostudování relevantních pramenů, jak knižních, tak časopiseckých a webových.

## 1.2 Úkoly

K naplnění cíle povedou úkoly zahrnující analýzu aktuálních procesů používaných v controllingovém oddělení, analýzu používaných nástrojů, zjištění případných nedostatků používaných nástrojů a jejich představení. Dále sestavení návrhu pro zlepšení zjištěných nedostatků a zjištění, zda je společnost schopna tyto návrhy implementovat, za jakých podmínek, kdo je může v daném oddělení zavést (zda má tyto kompetence, vhodné nástroje atd.).

Pro naplnění cíle je též důležitá formulace hlavních teoretických poznatků, zaměřených na danou problematiku. Relevantní teorie bude obsahovat popisy systému plánů a rozpočtů, jejich důležitost v podniku, dále umístění této oblasti v podnikovém prostředí a představení controllingu jako správce rozpočetnictví. Součástí práce je i přiblížení oblasti franchisingu, jakožto specifika pro v této práci analyzovaný typ společnosti.

## 1.3 Metodika

Pro zpracování bakalářské práce použiji vybrané metody, tedy nástroje ke zkoumání zvolené společnosti. Jedná se o vybrání způsobu a aplikaci postupu cestou vedoucí k naplnění cíle bakalářské práce.

Výše jsem uvedla, že provedu analýzu několika oblastí v systému plánů a rozpočtů. Provedení analýzy předpokládá též provedení syntézy v podobě zhodnocení získaných výsledků. Další vědeckou metodou práce bude metoda dotazování. Ta bude provedena ústně, a to řízeným rozhovorem s franšizovým ředitelem společnosti. Důvodem výběru této metody je nutnost zjištění velmi přesných informací. Výhodou této metody je úplnost informací. Touto metodou získám informace prostřednictvím několika připravených otázek, které jsou zaměřeny na konkrétní oblasti franchisingu analyzované společnosti.

Metoda „řízený rozhovor“ vyžaduje právě připravenost jednotlivých otázek, které jsou jasné a uskupeny ve vhodném pořadí a dále vyžaduje stanovení dalších podrobností pro uskutečnění rozhovoru. (Radváková, 2018, s. 7-12) Mnou řízený rozhovor bude zaměřen na otevřené otázky.

## 1.4 Přínos a obsah

Tato bakalářská práce se zaměří i na specifickou oblast rozpočtování a plánování v oblasti franchisingu, který je pro analyzovanou společnost typický.

Jejím přínosem bude zejména návrh zefektivnění aktuálně používaných nástrojů v systému plánů a rozpočtů.

Tato práce je logicky členěna celkem do 7 kapitol. První částí je právě popisovaná kapitola cíle, úkolů a obsahu práce. Druhá část je zaměřena na charakteristiku analyzované společnosti, do které je zahrnuta kapitola obsahující správce systému plánů a rozpočtů a kapitola popisující controllingové oddělení společnosti. Předmětem třetí části je analýza aktuální situace analyzované společnosti. Navazuje čtvrtá část obsahující relevantní teorii. V páté části jsou vypracovány návrhy řešení, které reflektují teoretické poznatky, na základě kterých jsou návrhy vypracovány s cílem zlepšit analyzovanou aktuální situaci. Část šestá pojednává o doporučeních k implementaci navržených řešení. Závěrečná kapitola je souhrnem zjištění a zhodnocení výsledků.

## 2 Charakteristika analyzované společnosti

Níže v podkapitolách 2.1 a 2.2 je charakterizována analyzovaná společnost, je uveden její popis zahrnující stručnou historii a fungování společnosti na českém trhu. V kapitole 2.2 navazuje představení controllingového oddělení jako správce systému plánů a rozpočtů a popis pracovní náplně zaměstnanců controllingového oddělení.

### 2.1 Popis společnosti

Z názvu bakalářské práce vyplývá, že jsem si pro analýzu systému plánů a rozpočtů vybrala společnost poskytující služby rychlého občerstvení. Společnost je jedním z nejrozsáhlejších řetězců světa provozujících restaurace tzv. rychlého občerstvení. Historie společnosti se začala psát v první polovině dvacátého století, avšak k největšímu rozvoji došlo až po roce 1955, v ČR společnost působí od roku 1992. Ačkoliv společnosti provozující restaurace rychlého občerstvení, především v poslední době, vzbuzují negativní konotace, mnou analyzovaná společnost dosahuje nebývalých úspěchů ve své oblasti. Její business inspiroval řadu lidí po celém světě. *(zdrojem pro informace o společnosti jsou získané informace vlastní praxí ve společnosti)*

Pro společnost poskytující služby rychlého občerstvení je typické poskytování takzvaných franšíz neboli franšízových či licenčních oprávnění. I pro mnou analyzovanou společnost je tato oblast důležitá a ve velké míře ovlivňuje celý business tohoto segmentu. Franšízový trh je dosti specifický a vyžaduje individuální přístup v systému plánů a rozpočtů.

Společnost na území České republiky provozuje přes 100 restaurací, z nichž většina je provozována právě franšízanty.

Licence, tj. franšízová oprávnění jsou poskytnuta franšízantům, z nichž většina spolupracuje se společností více než 10 let. Právě dlouhodobá spolupráce a vzájemná důvěra přispívá k rostoucímu úspěchu celého trhu.

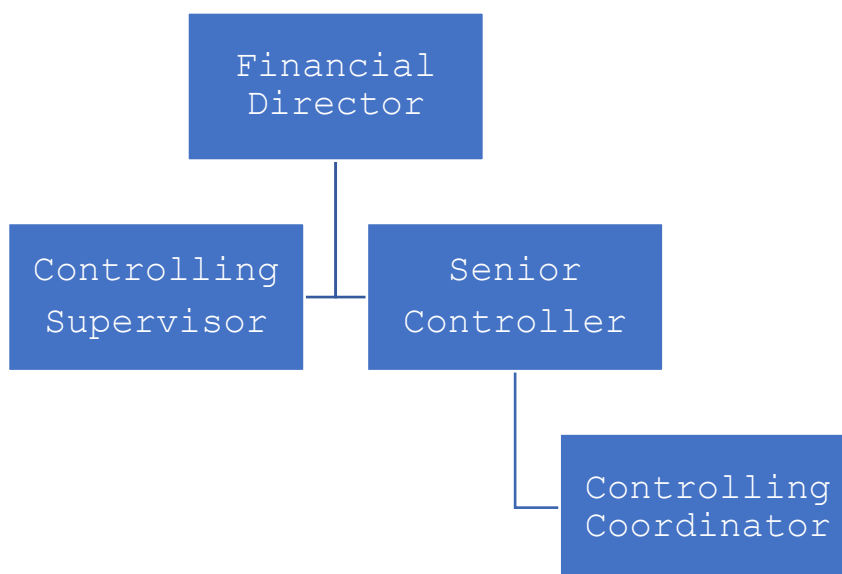
Společnost musí posledních několik let čelit rychle rostoucí konkurenci nejen zavedených „fast foodových řetězců“, ale také nově přichozích společností, které též rozšiřují svůj business pomocí franchisingu. Mezi takové konkurenty patří například společnost prodávající čerstvé ovocné a zeleninové šťávy, (provozující tzv. freshbary) nově přichozí „burgrárny“ či jiné obdobné koncepty.

Toto konkurenční prostředí vyžaduje rychlou adaptaci, inovaci, změny strategie a zavádění nových technologií. Aby byl business stále úspěšný, je nutné věnovat pozornost včasné predikci vývoje, k čemuž slouží zejména robustní a dobře nastavený systém plánů a rozpočtů.

## 2.2 Správce systému plánů a rozpočtů

V analyzované společnosti spravuje rozpočty především controllingové oddělení. Controllingové oddělení je ve společnosti hierarchicky uspořádáno takto:

Obrázek 1 Organizační struktura controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, hierarchie controllingu v analyzované společnosti

Financial Director (finanční ředitelka) řídí kromě controllingového oddělení i oddělení financí (účetní oddělení), oddělení kvality a supply chain a oddělení developmentu (investiční činnosti). V controllingovém oddělení se podílí na přípravě plánů a rozpočtů, jejich schvalování, schvaluje rozpočty a faktury na výstavbu a remodeling restaurací, podílí se na přípravě franšizových smluv a kontroluje a schvaluje podklady od podřízených.

Finanční ředitelka je členkou vedení společnosti, tudíž je i kontaktní osobou, respektive zprostředkovatelem informací mezi controllingovým oddělením a vedením společnosti. Získaná data controllingovým oddělením nutná pro řízení prezentuje na meetingu vedení společnosti a zahraniční mateřské společnosti.

Controlling Supervisor spravuje franšizovou oblast. Supervisor je kontaktní osobou a podporou franšizantů ve svěřených oblastech. Stará se o finanční záležitosti franchisingu, komunikuje s účetními franšizantů a podílí se na přípravě franchisingových smluv. Připravuje inkasa poplatků od franšizantů a kontroluje denní, týdenní a měsíční tržby. Dále zajišťuje reporting některých svěřených oblastí mateřské společnosti.

Senior Controller je jednou z klíčových osob podílejících se na tvorbě plánů a rozpočtů, jejich aktualizaci, reportování a kontrole. S podklady pro rozpočty mu pomáhá Controlling Coordinator, který zajišťuje administrativní stránku plánování a rozpočtování. Do tvorby plánů a rozpočtů vstupuje také manažer oddělení business aktivit, které se zaměřuje především na plánování tržních vlivů na obrát společnosti. Senior Controller taktéž rozpočtuje veškeré náklady společnosti a podílí se na přípravě hlavního rozpočtu. Manažer do rozpočtů za střediska nevstupuje, podílí se pouze na predikování vývoje tržeb.

Všechny rozpočty jsou zpracovávány společně s finanční ředitelkou, která je schvaluje a postupuje ke schválení vedení společnosti.

### 3 Analýza aktuální situace

Plánovací proces začíná se značným předstihem cca v květnu běžného období. Analyzovaná společnost v této fázi sestavuje plánový výkaz zisku a ztráty (VZZ), ve formě tzv. hlavního rozpočtu (Master Budget - „MB“). Ten je členěn na jednotlivé plánované oblasti, které se svým zaměřením navzájem značně liší a k jejichž plánování se používají různé přístupy a metody, přičemž pro každou z těchto oblastí se používají samostatné dílčí rozpočty. V zásadě společnost samostatně rozpočtuje následující oblasti:

- výsledky vlastních restaurací,
- výsledky za franšízovou oblast,
- náklady na administrativu a správu.

Samostatně jsou plánovány tržby a náklady pro restaurace provozované samotnou společností, samostatně tržby a náklady pro restaurace provozované franšízanty a samostatně administrativní náklady středisek centrály společnosti. Společně tak tvoří souhrnný MB ve formě VZZ, který je v agregované podobě následně komunikován lokálnímu vedení společnosti a po jeho odsouhlasení i nadnárodnímu vedení společnosti zodpovědnému za český trh. Toto členění přitom vychází zejména z informačních potřeb zahraničního managementu (mateřské společnosti), přičemž rozvahové položky a položky peněžních toků jsou značně upozaděny. V rámci rozvahových položek tedy společnost rozpočtuje pouze nákup investičního majetku, remodeling restaurací a ostatní nutné výdaje (tzv. kapitálové náklady neboli CAPEX). Ostatní rozvahové položky, především oběžný majetek, pohledávky z obchodních vztahů apod. nejsou na této úrovni řízení rozpočtovány. Dalším výkazem je výkaz peněžních toků, který je připravován pouze ve formě stručného přehledu disponibilních peněžních zdrojů (požadavků na likviditu). Důvodem stručnosti výkazu je fakt, že společnost nemá po celou dobu svého fungování s likviditou žádné problémy.

MB je ve formě VZZ sestavován pro všechny oblasti do jednotného Excel sešitu, který na prvním listu zahrnuje souhrnný plánový VZZ, který čerpá data z jednotlivých detailně zaměřených listů, tj. dílčích plánů. Dílčí plány jsou rozděleny na jednotlivé plánované položky ve VZZ. Například pro položku tržeb je použit list, na kterém jsou plánovány tržby pro jednotlivé restaurace. Ve VZZ jsou pak tyto tržby vykázané jako souhrnné číslo - tedy do souhrnného plánového VZZ (1. list) se pomocí vzorce propíše pouze položka „Celkem“, která je součtem tržeb jednotlivých restaurací za vlastní i licenční oblast.



Tato provázání umožňují přehlednost VZZ a možnost rychlého dohledání zdrojových dat. Kromě plánovaných výsledkových položek jsou dále specificky plánovány a sledovány počty obslužených zákazníků (přesněji počet vystavených účtenek, tzv. „transakce“). Počty transakcí jsou zaznamenávány a plánovány především pro taktické a strategické účely. Společnost pomocí těchto ukazatelů zjišťuje míru, do jaké je nárůst tržeb doprovázen i odpovídajícím nárůstem návštěv v restauracích a dalšími vlivy. Mezi tyto vlivy se řadí například změny tržeb z důvodu růstu cen surovin promítnutých do konečných cen produktů, změny zákaznického chování, průměrných hodnot nákupu atd. Jednotlivé výsledkové položky jsou následně sdružovány do různých analytických úrovní. Jako nejdůležitější jsou sledovány tyto položky:

- marže vlastních restaurací,
- marže franšizových restaurací,
- výsledek hospodaření z opakovaných aktivit,
- výsledek hospodaření z jednorázových aktivit,
- úplný výsledek hospodaření po zdanění.

Marže plynoucí společnosti z provozu vlastních restaurací a marže z licenčních restaurací jsou však zjišťovány odlišnými postupy a jejich obsah je různý. Jejich bližší popis je proto předmětem další části této kapitoly. Analytické zobrazení MB ukazuje níže uvedená tabulka 1.

*Tabulka 1 Master Budget*

	Měsíce 1 - 12/20XX
Celkové tržby	
Celkový počet obslužených zákazníků	
Vl. tržby	
Vl. náklady	
Vl. marže	
Fr. výnosy	
Fr. náklady	
Fr. marže	
Administrativní náklady	
Výsledek hospodaření z opakovaných aktivit	
Jednorázové výnosy/náklady	
VH z jednorázových aktivit	
Daně	
Čistý zisk	

Zdroj: vlastní zpracování, Master Budget analyzované společnosti

### 3.1 Výsledky vlastních restaurací

Plánované náklady pro vlastní restaurace jsou členěny následovně:

- náklady na suroviny a obalový materiál,
- osobní náklady,
- pronájem prostor,
- odpisy,
- ostatní náklady.

Náklady jsou vyjádřeny ve VZZ i jako procentní podíl na tržbách, viz tabulka č. 2.

Tabulka 2 VZZ Vlastní restaurace

	Plán XX/2019
<b>Ziskovost vlastních restaurací</b>	
<b>Tržby vlastních restaurací</b>	v tis. Kč
Suroviny a obalový materiál	v tis. Kč
Osobní náklady	v tis. Kč
Pronájem prostor	v tis. Kč
Odpisy	v tis. Kč
Ostatní	v tis. Kč
<b>Celkové náklady vlastních restaurací</b>	v tis. Kč
<b>Marže vlastních restaurací</b>	v tis. Kč
<b>Marže vlastních restaurací %</b>	v tis. Kč
<b>Náklady % tržeb</b>	
Suroviny a obalový materiál	%
Osobní náklady	%
Ostatní	%

Zdroj: vlastní zpracování, VZZ analyzované společnosti

Plánované náklady tohoto dílčího plánu jsou rozpočtovány na úrovni jednotlivých restaurací metodou bottom-up. Vedoucí restaurací na základě procentní výše jednotlivých nákladů v minulých letech a odhadu tržeb pro plánované období odhadnou výši nákladů na suroviny a obalový materiál a osobní náklady zaměstnanců. Mzdy, které jsou složkou osobních nákladů, jsou rozděleny na variabilní a fixní. Variabilní složka je tvořena mzdou běžných zaměstnanců restaurací a fixní složka mzdou managementu a administrativy restaurace.

Vedoucí dále odhadují výši ostatních provozních nákladů, zejména externě nakupovaných služeb, nákladů na opravy a údržby apod.

Ty jsou v rámci dílčího rozpočtu vykazovány souhrnně jako „ostatní“ náklady vlastních restaurací. Přehled veškerých takto rozpočtovatelných nákladových položek (tj. položek rozpočtovaných na úrovni restaurací) uvádím v tabulce 3 níže.

Tabulka 3 Rozpočet vlastních restaurace

<b>Čisté (produktové) tržby</b>
<b>Náklady na suroviny a obal. materiály</b>
Náklady na nakoupené suroviny
Zaměstnanecká strava
Odpad
Obalové materiály
Mimořádné závázky
<b>Celkové osobní náklady</b>
Běžní zaměstnanci
Management a administrativa restaurace
ZP a SP
Zaměstnanecké benefity
<b>Ostatní (kontrolovatelné) náklady</b>
Cestovné
Globální marketing
Lokální marketing
Nakupované služby
Uniformy
Ostatní provozní náklady
Opravy a udržování
Vodné, stočné, energie
Kancelářské potřeby
Přebytky/manka - pokladna
Ostatní náklady

Zdroj: vlastní zpracování, rozpočet vlastních restaurací

Ostatní tzv. nekontrolovatelné položky (tj. položky neovlivnitelné restaurací a jejím vedením), tj. zejména odpisy a externí nájemné jsou rozpočtovány na úrovni společnosti v controllingovém oddělení.

## 3.2 Výsledky franšizových restaurací

U restaurací provozovaných franšizanty se neplánují všechny náklady, které jsou plánovány pro vlastní restaurace, protože se v mnoha případech nejedná o vlastní náklady společnosti, ale pouze o náklady licenčních partnerů. Konkrétně se neplánují náklady na:

- suroviny a obalový materiál,
- osobní náklady (mzdy),
- ostatní provozní náklady,
- odpisy restauračního vybavení a zařízení (toto je vždy ve vlastnictví licenčních partnerů a je jimi i odepisováno).

Uvedené náklady jsou řízeny franšizanty a ovlivňují jeho samostatný výkaz zisku a ztráty. Odpisy budov a pronájem prostor (případně pozemků) společnost plánuje, protože buď patří do jejího vlastnictví, nebo je platí na základě smluv s vlastníky pronajímané nemovitosti či pozemku (např. v případě restaurací v obchodních centrech, nebo umístěných v historických budovách v centrech měst).

Společnost však podílem jednotlivých nákladů na tržbách doporučuje určitá procentní rozmezí, ve kterých by se měly náklady franšizantů, resp. jejich restaurací, pohybovat. Při měsíční kontrole VZZ za jednotlivé restaurace proto Controlling Supervisor (případně Coordinator) kontroluje, zda se náklady výrazně neodchylují od doporučení. Pokud taková skutečnost nastane, ihned franšizanta dané restaurace kontaktuje a zjišťuje se, zda jsou vykazované náklady správné či došlo k nějaké technické chybě či nezáměrné chybě osoby zpracovávající účetnictví franšizanta. Příklad takovéto výsledovky ve zkrácené podobě za licenční restauraci uvádím v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Správný VZZ

Restaurace A	Linie	Položka	2019XX v tis. Kč	2019XX %
	1	Tržby	4 284	100 %
	2	Náklady na suroviny	1 327	30,99 %
	3	Zaměstnanecká strava	9	0,22 %
	4	Odpad	40	0,94 %
	5	Obalové materiály	117	2,73 %
	6	Mimořádné závázky	0	0,00 %
	7	Celkové náklady na suroviny a obaly	1 494	34,87 %

Jako příklad také uvádím doporučení společnosti pro výši nákladů na obalové materiály a suroviny. Ty by měly tvořit cca 28 - 35 % podílu na tržbách, pokud by VZZ franšizant poslal například v podobě uvedené v tabulce 5.

Tabulka 5 Chybný VZZ

Restaurace A	Linie	Položka	2019XX v tis. Kč	2019XX %
	1	Tržby	4 284	100 %
	2	Náklady na suroviny	2 839	66,28 %
	3	Zaměstnanecká strava	9	0,22 %
	4	Odpad	40	0,94 %
	5	Obalové materiály	117	2,73 %
	6	Mimořádné závázky	0	0,00 %
	7	Celkové náklady na suroviny a obaly	3 005	70,17 %

Zdroj tabulky 4 a 5: vlastní zpracování, vychází z dat analyzované společnosti, číselná data jsou zcela změněna

Supervisor by ihned uviděl alarmující procento celkových nákladů na obalové materiály a suroviny a kontaktoval franšizanta (viz položka v linii 2 „Náklady na suroviny“). Většinou k těmto chybám nedochází, protože dnes existují vysoce spolehlivé účetní systémy a franšizanti si vybírají schopné účetní. I přesto je však nutnost kontroly na místě, protože společnost využívá data od franšizantů pro budoucí plánování a rozpočtování a také je reportuje mateřské společnosti.

Společnost nicméně plánuje tržby franšizových restaurací, i přesto, že se přímo nejedná o její vlastní výnosy. Výnosem jsou až procentní poplatky z užívání licence a dalších služeb poskytovatele franšizy, stanovené smluvně pro jednotlivé restaurace jako fixní procento z obrátu restaurace za dané období, případně snížené o poskytnuté slevy a pobídky. Z tohoto důvodu je nutno tržby řádně monitorovat. Pro monitoring tržeb používá franšizové oddělení tzv. DASHBOARD (dále „DB“). Pomocí propojení několika tabulek umožňuje DB sledování vybraného franšizanta, respektive jeho restaurací ve srovnání s trhem. Tržby jsou sledovány průměrem v % za restaurace vybraného franšizanta v porovnání s průměrem trhu. Pokud jsou restaurace franšizanta v porovnání s trhem horší, musí je navštívit konzultant společnosti, který zjistí příčinu vzniklých odchylek.

Před touto schůzí musí franšizant porovnat sledované položky restaurací franšizanta s plánem a zjistit také odchylky od plánu tržeb v různých úrovních (pronajaté prostory, vlastní prostory atd.). Dílčí plán výsledků za oblast licenčních restaurací má na základě výše uvedeného formu uvedenou v tabulce 6.

Tabulka 6 VZZ Franšizové restaurace

	Plán XX/2019
<b>Ziskovost franšizových restaurací</b>	
<b>Tržby franšizových restaurací</b>	v tis. Kč
Tržby brutto	v tis. Kč
Poplatky mateřské společnosti	v tis. Kč
Servisní poplatky	v tis. Kč
Zahajovací poplatek	v tis. Kč
<b>Celkové příjmy z fr. restaurací</b>	v tis. Kč
Pronájem prostor	v tis. Kč
Odpisy	v tis. Kč
<b>Celkové náklady fr. restaurací</b>	v tis. Kč
<b>Marže franšizových restaurací</b>	v tis. Kč
<b>Marže franšizových restaurací v %</b>	%

Zdroj: vlastní zpracování, VZZ analyzované společnosti

Plánování tržeb a s nimi spojených výnosů i odvozených nákladů je tedy plně v kompetenci zaměstnanců společnosti. Franšizanti nejsou zahrnuti do plánování tržeb, mají pouze možnost vyjádřit se k této oblasti na meetingu, který probíhá jednou ročně a účastní se jej oddělení franšizingu a jednotliví franšizanti. Při plánování franšizové oddělení uvažuje jen významné informace, které mohou franšizanti poskytnout. Mezi ty patří zpravidla informace o externích událostech v oblasti, kde franšizant restauraci provozuje, které mohou mít na tržby výrazný vliv. Lze sem nejčastěji zařadit například změnu konkurence v okolí. O ostatních faktorech je většinou franšizové oddělení s předstihem informováno buď z vlastních zdrojů nebo informací od oddělení developmentu. Development informuje například o plánovaných rekonstrukcích restaurací, stavebních úpravách, rekonstrukcích dálnic atd., které mohou zasáhnout do provozu restaurace a tedy ovlivnit její tržby.

Při plánování tržeb navíc franšizové oddělení ví o národních marketingových kampaních, které tržby výrazně ovlivňují. Franšizing reflektuje marketingové kampaně dané mateřskou společností, ale řízení marketingu pro ČR je plně v jeho kompetenci.

Má přesné informace o účelu kampaní, termínu jejich trvání, způsobu jejich medializace, nákladech s nimi spojených a tržeb, které budou v době kampaně pravděpodobně generovány.

Plánování tržeb musí také reflektovat zdražení surovin, nájmu, energií apod. K těmto informacím nemají zpravidla franšizanti s předstihem přístup. Navíc mezi společnostmi a franšizanty jsou uzavřeny dlouhodobé smlouvy, které mohou některá zdražení pro franšizanta pomíjet. Například, pokud dojde ke zdražení nájmu prostor restaurace a částka je fixována smlouvou, vzniklé rozdíly hradí společnost na úkor své vlastní ziskovosti.

Po schválení návrhu výše tržeb postupuje vedením společnosti za ČR tyto hodnoty mateřské společnosti, která je okomentuje. Funguje tak jako konzultant, nikoli jako „diktátor“, který by určoval výši tržeb direktivně bez ohledu na lokální vedení. Mateřská společnost však vychází z „ex-post“ dat, která upravuje vzhledem k aktuální situaci trhu z benchmarkingového srovnání s ostatními porovnatelnými trhy v regionu. Její komentář tudíž může být například, že lokální vedení je příliš konzervativní a doporučuje úpravy navrhovaných cílů. Tržby se plánují na celý franšizový trh. Franšizingu jde především o naplnění požadavků celého trhu, ne o splnění cílů jednotlivých restaurací.

Lze to uvést na příkladu:

Franšizant Novák provozuje 5 restaurací - A, B, C, D, E. V tabulce vidíme jejich tržby:

*Tabulka 7 Tržby restaurací franšizanta Nováka*

Č. restaurace	Název restaurace	Tržby/rok v tis. Kč
1	A	3 221
2	B	3 569
3	C	4 053
4	D	1 568
5	E	4 782
Celkem		17 193

Dále vidíme tržby franšizanta Bureše, který provozuje 3 restaurace:

*Tabulka 8 Tržby restaurací franšizanta Bureše*

Č. restaurace	Název restaurace	Tržby/rok v tis. Kč
6	F	7 543
7	G	8 432
8	H	3 420
Celkem		19 395

A poslední franšizantkou je paní Krásková, která taktéž provozuje 3 restaurace:

*Tabulka 9 Tržby franšizantky Kráskové*

Č. restaurace	Název restaurace	Tržby/rok v tis. Kč
9	I	2 356
10	J	3 578
11	K	1 432
Celkem		7 366

Franšizové oddělení plánovalo tržby takto:

*Tabulka 10 Plán tržeb*

Business Plán	43 000
Plán - Novák	17 000
Plán - Bureš	19 000
Plán- Krásková	7 000

Na restauracích pana Nováka byly plánované tržby ve výši 17 mil. Kč. Z tabulky je vidět, že restaurace A, B, C a E generují tržby v podobné výši, restaurace D má však tržby o poznání nižší.

I přes tuto skutečnost se panu Novákovi a jeho restauracím podařilo naplnit plánované tržby franšizovým oddělením, a dokonce je o cca 193 tis. Kč překročit. Franšizové oddělení tedy zajímá, zda pan Novák naplnil očekávaný plán a není pro něj podstatné, z jakých konkrétních restaurací byly jednotlivé tržby generovány. To samé platí u dalších dvou franšizantů - pana Bureše a paní Kráskové. Ve výsledné tabulce 10 jsou vidět plány tržeb na jednotlivé franšizanty a plán tržeb celkem.



Pro franšizové oddělení je důležité, že celkový trh dosáhl plánovaných tržeb (viz tabulka 11).

Tabulka 11 Plán vs. skutečnost

Plán	Skutečnost
43 000	43 954

Zdroj: všechny tabulky jsou mým vlastním zpracováním, data nejsou skutečná

### 3.3 Náklady na administrativu a správu

Poslední částí VZZ je plán administrativních nákladů, které jsou generovány jednotlivými středisky centrály společnosti. Vychází z jejich samostatných rozpočtů, které budou podrobněji rozebrány níže.

Za administrativní část se v rámci dílčího rozpočtu plánují tyto náklady:

- osobní náklady,
- cestovné, telefony, auta (služební telefony, služební auta na leasing),
- pronájem kancelářských prostor,
- marketing,
- externí služby,
- IT,
- odpisy a amortizace dlouhodobého majetku využívaného nákladovými středisky,
- aktivace,
- ostatní.

Zvláštní položkou je pak tzv. TIP, ten představuje roční odměny pro zaměstnance centrály společnosti.

Tabulka 12 VZZ Administrativa a správa

	Plán XX/2019
<b>Administrativní náklady</b>	
<b>Osobní náklady</b>	v tis. Kč
Cestovné, telefony, auta	v tis. Kč
Pronájem kancelářských prostor	v tis. Kč
Marketing	v tis. Kč
Externí služby	v tis. Kč
IT	v tis. Kč
Odpisy a amortizace	v tis. Kč
Aktivace	v tis. Kč
Ostatní	v tis. Kč
<b>Celkové náklady zahrnující TIP</b>	v tis. Kč
TIP	v tis. Kč
<b>Celkové náklady bez TIP</b>	v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, VZZ analyzované společnosti

Pro střediska centrály se využívá rozpočtů, které sestavuje Senior Controller. Sestavování rozpočtů konzultuje s jednotlivými vedoucími středisek a finanční ředitelkou. Rozpočty pro střediska jsou sestavovány v Excel souborech, které obsahují několik propojených kontingenčních tabulek.

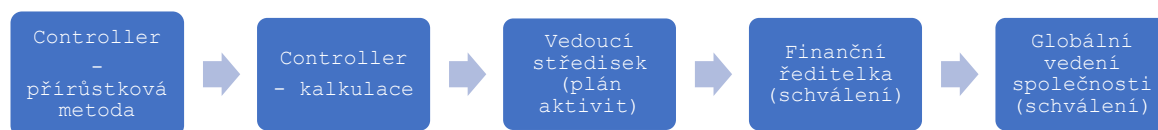
První list obsahuje základní informace o středisku (číslo, název, jméno odpovědné osoby) a jednoduchý přehled dodržování rozpočtu. Ten představuje porovnání skutečnosti s plánem. Rozdíly jsou pro přehlednost formátovány tak, že v případě překročení rozpočtu je rozdíl zvýrazněn červenou barvou, v případě úspory zelenou. Druhý list obsahuje komplexní tabulku, která sleduje data z předchozího období, data z aktuálního období a rozpočet. Data z aktuálního období jsou k dispozici až po účetní závěrce. Do té doby jsou v části tabulky aktuálního období data z rozpočtu.

V zásadě se rozpočty pro střediska centrály sestavují trojím způsobem. Část nákladů spojená s aktivitami středisek (tzv. „projekty“) je plánována vedoucími daných odpovědnostních středisek na bázi *zero based budgetting*, tj. každoročním odhadem nákladů bez přihlédnutí k jejich výši v minulých obdobích.

Další nákladové položky jsou plánovány přírůstkovou metodou na základě nákladů v předchozím období a předpokládaného zvýšení či snížení relevantní činnosti (např. náklady na pohonné hmoty, leasing automobilů, datové služby). Specifické položky, mezi které patří hlavně odpisy kancelářského zařízení a mzdové náklady jsou stanovovány prostřednictvím samostatných kalkulací prováděných v příslušných odděleních (tj. zejména správa majetku a oddělení lidských zdrojů tzv. „HR“). Pro rozpočet mzdových nákladů využívá controller data z HR oddělení, které plánuje počet zaměstnanců centrály pro další rok, jejich úvazky, hodnotová kritéria - tj. mzdy, benefity, nábor atd. Správa majetku vytváří rozpočet investiční činnosti (např. vybavení, stroje, IT zařízení aj.). Takto zjištěné hodnoty jsou následně včleněny do dílčího rozpočtu pro administrativu a správu.

Podklady pro rozpočty jsou sestavovány následovně:

Obrázek 2 Rozpočtový proces



Zdroj: vlastní zpracování, vychází z procesu používaného v analyzované společnosti

Do aktivit plánovaných vedoucími středisek nejčastěji patří:

- plánované meetingy,
- školení/trénink zaměstnanců restaurací,
- školení a workshopy pro zaměstnance centrály společnosti,
- povinná školení (předem známá z novelizace zákonů pro další rok - př.: EET),
- teambuilding,
- informační schůzky,
- charitativní činnost,
- externě nakupované služby (např. právní, auditorské, poradenské),
- náklady na IT (interní poplatky mateřské společnosti za právo užívat globálně vyvinutá řešení apod.)

Mezi náklady, které jsou plánovány na základě předchozího období, patří především:

- cestovné,
- opravy a údržby,
- telefony a mobilní data,
- provozní náklady kanceláře,
- poplatky.

Mezi náklady, které jsou plánovány dle dedikovaných kalkulací, patří následující položky:

- mzdové náklady (vč. odvodů),
- odměny a jiné složky mzdy,
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Veškeré výše uvedené rozpočty jsou sestavovány na 1 rok a jsou během roku pravidelně zpřesňovány s ohledem na vývoj běžného období.

Finální rozpočet je globálnímu vedení společnosti poskytnut ke schválení v lednu dalšího roku a poté je již neměnný.

## **4 Relevantní teorie**

V následujících kapitolách jsou formulovány teoretické poznatky, na základě kterých je spolu s poznatky získanými bakalářským studiem navrženo v kapitole 5 vhodné řešení pro odstranění nedostatků v systému plánů a rozpočtů analyzované společnosti. Návrhy řešení vychází z analýzy aktuální situace provedené v kapitole 3.

### **4.1 Systém plánů a rozpočtů**

V podniku existuje mnoho nástrojů, které jsou provázány ve složitém systému plánů a rozpočtů. To je spojeno s prací řídicích pracovníků, která pro zajištění úspěšnosti zahrnuje výběr těch nejvhodnějších nástrojů a zaměření se na problematiku sestavování a vyhodnocování výstupů zmíněného systému, tedy samotných plánů a rozpočtů (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 349).

Král uvádí, že v minulosti byla celá oblast plánování a rozpočtování chápána jako nástroj předem definovaný a tedy zbytečný. Existovala centrálně řízená ekonomika, která celý systém dopodrobna plánovala. Centrálně se plánovalo vše, tedy i cíle jednotlivých podniků, které vůbec nereflektovaly motivaci podniku, zaměstnanců a požadavky dodavatelů a odběratelů. (Král, 2010, s. 269).

#### **4.1.1 Vymezení pojmů**

Pojmy plán a rozpočet nejsou v literatuře zcela sjednoceny (Král, 2010, s. 269). Níže uvádím některé jejich definice.

Plánování dle většiny autorů v anglosaské oblasti chápeme „jako obecný proces formulování cílů a cest jejich dosahování – v zásadě bez významného rozlišení subjektu nebo úrovně řízení, na níž tento proces probíhá“ (Král, 2010, s. 269). Kislíngerová se zaměřuje přímo na finanční plánování. To lze chápat jako „proces rozhodování podniku o rizicích“. Uvedené rozhodování se týká rozlišení rizik, která jsou pro řízení potřebná, která zbytečná a která zajímavá (Kislíngerová, 2010, s. 131).

Výsledkem procesu plánování chápeme plán. Plán však může být chápán také jako výstup stanovených cílů (Král, 2010, s. 269). Plán dále lze pojmut jako číselné vyjádření finančního plánování (Kislíngerová, 2010, s. 131).

Vedle plánování se vymezuje pojem rozpočtování či rozpočetnictví, pokud ho však podnik odlišuje od plánování. Rozpočetnictví formuluje cíle, jež jsou vyjádřeny pomocí konkrétních hodnot (Král, 2010, s. 269). U plánování je výstupem plán u rozpočtování rozpočet. Téměř stejné vymezení uvádí i Fibírová (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 349).

#### **4.1.2 Cíle**

V systému plánů a rozpočtů není vhodné nastavit požadavky tak, aby musely být vždy 100% dodrženy bez ohledu na okolnosti ovlivňující cíle systému plánů a rozpočtů. Pokud je splnění kritérií hlavním měřítkem, které podnik sleduje a nereflektuje skutečnost, vede to zpravidla k potlačování možného zvýšení podnikové efektivity, případně i jejímu snížení. „Hlavním cílem systému cílových informací je omezením neurčitosti zefektivnit rozhodovací proces“ (Král, 2010, s. 272).

Kislingerová uvádí, že cílem samotného plánování je maximalizovat tržní hodnotu podniku (Kislingerová, 2010, s. 131).

Aby byl hlavní cíl dle Krále splněn, je třeba využít následující prostředky, které vedou k zefektivnění rozhodovacího procesu:

- včasná analýza pravděpodobných rizik
- zhodnocení návrhu řešení pravděpodobných rizik
- podpora návrhů, „které dlouhodobě optimalizují činnost firmy“ (Král, 2010, s. 272).

Podobné prostředky jako kroky finančního plánování uvádí i Kislingerová v knize „Manažerské finance“ (Kislingerová, 2010, s. 132).

Uvedené návrhy vyžadují analýzu na různých úrovních. To přesto předpokládá, že analýza bude vycházet ze strategických cílů zásadních pro podnik. Rozhodnutí o strategických cílech předpokládá také stanovení cílů operativních a taktických, které jsou dále rozpracovány na dílčí úkoly delegované hierarchicky směrem dolů (Král, 2010, s. 272).

## 4.2 Plány a rozpočty

V podniku je třeba sestavovat plány a rozpočty pro různé oblasti, oddělení či aktivity. Jednotlivé systémy plánů a rozpočtů jsou závislé na sektoru daného podniku. Některé mohou vyžadovat různá specifika v systému, jiným stačí poměrně známé systémy pro výrobní podniky. Plány a rozpočty jsou důležitými a složitými nástroji pro řízení podniku (Petřík, 2009, s. 33). Níže jsou oba nástroje podrobněji popsány.

### 4.2.1 Plány

V systémech plánů a rozpočtů se klade důraz zejména na oblast plánování nákladů. To by mělo probíhat pro jednotlivá střediska, a to nikoliv souhrnně, ale analyticky. Ve výrobních podnicích jsou plány závislé na kapacitách jednotlivých středisek. Aby bylo možné plánovat náklady na základě kapacit, je nutné vyčíslit kapacitní množství cenou. Pro ostatní podniky, kde zkrátka nejsou žádné měřitelné kapacity, vychází plánování nákladů z ex-post dat, tedy z dat minulého období, která se upravují o potřebné srážky a přírážky dané plánovanými aktivitami pro plánované období a sestavuje se tak místo analytických plánů plán souhrnný. Pro plánování se doporučuje sledovat trendy, aktualizovat používané postupy a provádět benchmarking. (Eschenbach, 2000, s. 502).

Obecně známé je, že při plánování nákladů se klade důraz a je vlastně i cílem jejich snižování. Plánování nákladů tedy nevychází pouze z ex-post dat, která nelze nijak změnit, ale právě i z kladení důrazu na jejich snižování na všech úrovních podniku (Synek, 1996, s. 92).

Plány dělíme v podniku z různých hledisek dle potřeby. Základní známé dělení je dělení z hlediska časového na plány:

- dlouhodobé,
- krátkodobé

s tím, že krátkodobé plány lze dále rozdělit na přesnější časové úseky (čtvrtletí, měsíce, týdny, dny) (Kislingerová, 2010, s. 133).

Z časového hlediska je taktéž známé dělení plánů z hlediska času pod názvy:

- strategické,
- operativní.

Jako dlouhodobé (strategické) plány uvádí většina autorů plány v horizontu čtyř až pěti let. Někteří autoři jako dlouhodobé plány uvádí plány v časovém horizontu už dvou (až pěti) let či až deseti i více let (Kislingerová, 2010, s. 133).

#### **4.2.2 Rozpočty**

Petřík uvádí, že rozpočty se připravují pro všechny oblasti v podniku. (Petřík, 2009, s. 33). Rozpočty lze tedy chápat jako nástroj propojující všechny oblasti podniku s plánovanými cíli. Dle Petříka je proces rozpočtování založen na těchto hlavních principech:

- „provázanosti“.
- „komunikace“.
- „stanovení konkrétních odpovědností a pravomocí“.
- „slučitelnosti cílů a motivace“.
- „měření a zhodnocení výkonnosti“.

Princip provázanosti spočívá v propojení dílčích rozpočtů do všech oblastí podniku. To též předpokládá jejich slučitelnost s cíli firmy na všech úrovních. Propojené rozpočty jsou v konečné fázi sloučeny do hlavního rozpočtu, nejčastěji nazývaného „Master Budget“ (MB). MB je pro firmu rozhodujícím dokumentem a také podkladem pro následné řízení a kontrolu (Petřík, 2009, s. 33).

Princip komunikace je založen na odpovídající, upřímné a přínosné komunikaci všech zainteresovaných osob. Těmi jsou myšleni ti, kteří jsou do rozpočtového procesu zapojeni. Kromě komunikace je od nich také vyžadováno podílení se na rozpočtovém procesu (Petřík, 2009, s. 33).

Komunikace je nutná, jak na:

- „horizontální,
- tak vertikální úrovni“.

Třetí princip je založen nejen na odpovědnostech příslušných zaměstnanců, ale také na pravomocích jejich vedoucích, kteří zodpovídají a rozhodují o jim svěřených položkách, tedy rozpočtu jako celku či jeho částech. Proces nezahrnuje pouze rozhodování o rozpočtech, ale také stanovení určitých omezení a postihů, což vede k myšlence, že rozpočtování může pomoci při vytváření vhodné struktury podniku (Petřík, 2009, s. 33).



Čtvrtý princip, tedy princip slučitelnosti cílů a motivace klade důraz na důležitost akceptace a ztotožnění se jednotlivých pracovníků s navrhovaným rozpočtem. Je vhodné, aby všichni spojili svůj zájem se zájmy podniku.

Poslední princip je založen na měření a zhodnocení výkonnosti. Výkonnost je kontrolována a hodnocena prostřednictvím zjištění, zda byl rozpočet dodržen a týká se všech zainteresovaných osob. Rozpočty jsou vhodným nástrojem pro kontrolu, ta je neoddiskutovatelným přínosem pro podnik (Petřík, 2009, s. 33).

Rozpočet se sestavuje:

- pro dané období,
- pro kapacitu a prodej výkonů podniku,
- pro samotný podnik,
- při plánování změn požadavků v procesech (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 350).

U rozpočtů, stejně jako u plánů je známé členění z časového hlediska. Petřík zmiňuje kromě tohoto členění rozpočtů také členění na speciální druhy rozpočtů:

- „rozpočet na vědu a vývoj,
- rozpočet investic“,

v dalším členění uvádí rozpočty:

- „jednoduché,
- dílčí,
- komplexní sumarizované“.

Komplexní sumarizované rozpočty jsou řízeny, kontrolovány, plánovány a postupovány k odsouhlasení vedením společnosti, které následně nad nimi vykonává i dozor. Petřík podrobněji popisuje výrobní rozpočet, administrativní a správní rozpočet, rozpočet investic, rozpočet vývoje a výzkumu a hlavní souhrnný rozpočet (Petřík, 2009, s. 35).

### 4.2.3 Hlavní rozpočet

Hlavní souhrnný rozpočet (HSR) představuje shrnutí všech jednotlivých rozpočtů a je často sestaven ve formě, která umožňuje i rychlý a přehledný náhled v podobě dílčích výkazů (Petřík, 2009, s. 35).

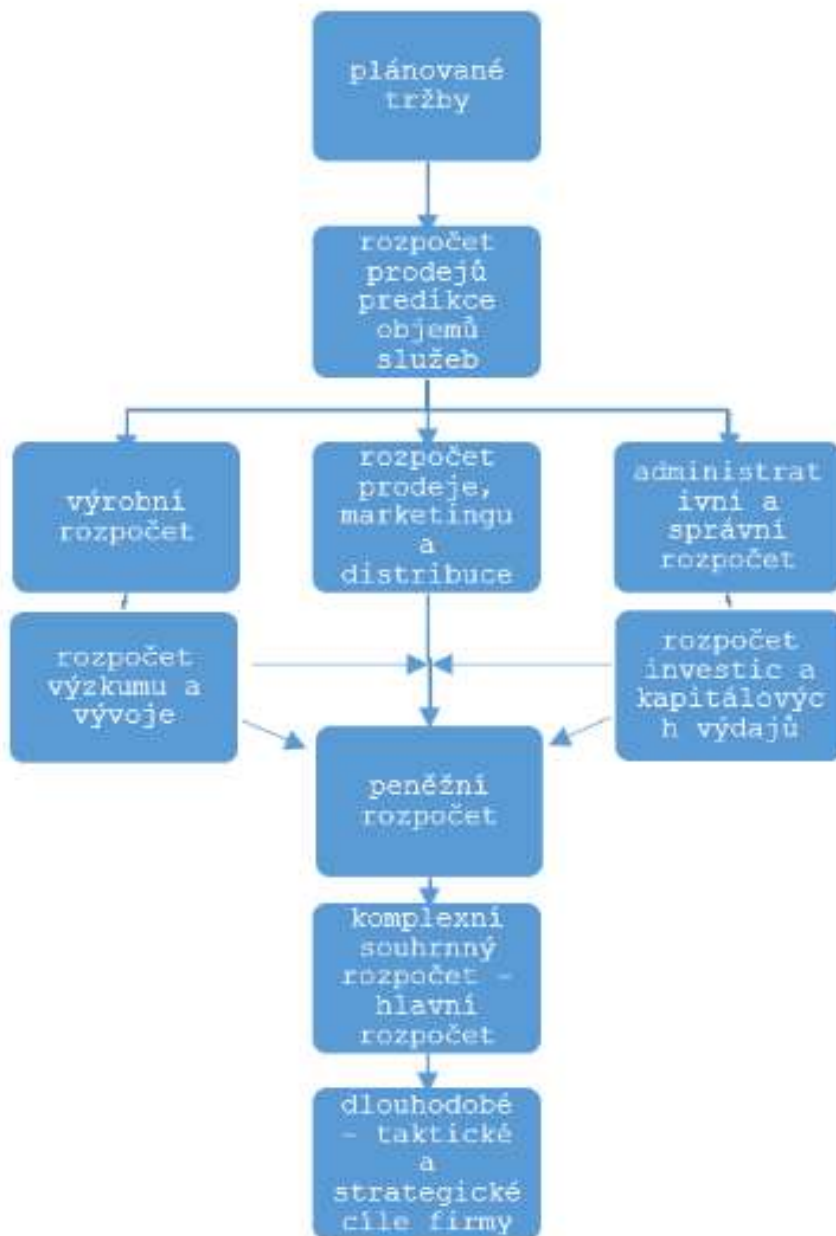
Hlavní formy HSR:

- „výkaz provozní,
- výkaz zisku a ztráty,
- rozvaha“.

Výkaz provozní je zaměřen na „plánovaný krátkodobý provozní hospodářský výsledek“, výsledovka sleduje „plánované náklady a výnosy a tvorbu plánovaného hospodářského výsledku v obvyklém členění“. V plánované bilanci jsou plánovaná aktiva (majetek) a pasiva (cizí a vlastní kapitál) firmy. Bilance má komplexní vazbu na cash flow (Petřík, 2009, s. 36).

Petřík uvádí tuto strukturu souhrnného rozpočtu:

Obrázek 3 Struktura HSR



Zdroj: vlastní zpracování na základě knihy Tomáše Petříka „Ekonomické a finanční řízení firmy“ (Petřík, 2009, s. 36)

#### 4.2.4 Rozpočtový proces

Lze říci, že rozpočtový proces začíná sběrem zdrojů, respektive dat nutných k sestavení rozpočtů. Sem patří zejména ex-post data, zhodnocení výkonnosti na základě řady ukazatelů (např.: ROCE, ROE, EVA) a zhodnocení celkových nákladů atd. Data lze získat jak z firemního, tak vnějšího okolí firmy. Z firemního prostředí poslouží data získaná pomocí různých analýz (např.: SWOT analýzy), z vnějšího prostředí jsou to data získaná různými průzkumy, informacemi o technologickém pokroku a informace o konkurenci. Po získání potřebných zdrojů navazuje fáze stanovení cílů. Ty jsou stanoveny pro delší časový horizont. Po formulování dlouhodobých cílů je ustanovena rozpočtová komise, která má v kompetenci všechny rozpočty a zajišťuje vše potřebné pro jejich vypracování a koordinaci. Nejčastěji je navíc komisí pověřena osoba, která zajišťuje potřebné informace k její činnosti. Těmi je zejména sběr dat, sestav a poskytování relevantních informací k dané oblasti. Jedním z úkolů rozpočtové komise je kvalifikovaná prognóza prodeje nutná pro zajištění dalších kroků rozpočtového procesu a stojí na zahrnutí relevantních aspektů (Petřík, 2009, s. 37).

Po všech zmíněných krocích následuje samotný plánovací proces, kdy se připravují jednotlivé rozpočty, a je vyžadováno, aby se na nich podíleli všichni kompetentní pracovníci. V plánovacím procesu se též provádí „srovnání dílčích rozpočtů se všemi úrovněmi cílů firmy a ověřuje se jejich proveditelnost“. Dále se ověřuje, zda navržené rozpočty vyhovují kapacitním zdrojům podniku a jsou tedy reálné. Plánovací proces zahrnuje ještě prostor pro připomínkování a vypracování HSR. Po samotném plánovacím procesu následuje proces schvalování a připomínkování, kdy dochází k předložení jednotlivých navržených rozpočtů ke schválení. Rozpočty jsou případně doplněny, následně schváleny, zveřejněny a distribuovány zainteresovaným a příslušným nákladovým střediskům (Petřík, 2009, s. 37).

Po uplynutí rozpočtovaného období dojde ke kontrole rozpočtu, zjistí se skutečnosti a porovnájí se s plánem, vyhodnotí se vzniklé rozdíly a výsledky se reportují, provádí se rozbor a vysvětlení zjištěných rozdílů a výsledků, které se reportuje odpovědným osobám. Pro další období se navrhnou nápravná opatření a ta se následně schválí a implementují. Výsledky se reportují komisi a navržená opatření jsou nástrojem pro budoucí korekci aktivit firmy v souladu s HSR (Petřík, 2009, s. 37).

#### 4.2.5 Rozpočty vnitropodnikových středisek

Rozpočet střediska nesmí být pouze administrativním nástrojem, ale naopak efektivním nástrojem přinášejícím relevantní výsledky. K tomu značně dopomáhá, pokud mají řídicí pracovníci zájem na kvalitní komunikaci napříč podnikem a včas tak předchází možným komplikacím (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 352 - 353).

Rozpočet lze připravovat dvojím způsobem. Prvním, doporučovaným, je způsob „bottom-up“, kdy je rozpočet sestaven na hierarchicky nejnížší úrovni vedení a postupně předáván vyšším úrovním, které jej upřesňují. Doporučení vychází z faktu, že pokud jsou řídicí pracovníci takto aktivně zapojeni do rozpočtového procesu, předpokládá se, že budou mít vyšší motivaci dodržet schválený rozpočet. Druhým způsobem přípravy je postup „top-down“, při kterém jsou direktivně stanoveny postupy sestavování rozpočtu (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 364).

Po sestavení řídicí pracovníci předkládají dílčí rozpočty vedení podniku, které je přijme jako podklad pro MB. V některých podnicích tomuto kroku může předcházet i víceúrovňové postoupení rozpočtu. Vrcholové vedení rozpočty koordinuje, schvaluje či případně vrací k přepracování, pokud nejsou v souladu s požadavky podniku či přesahují finanční možnosti. Po všech úpravách dochází ke sjednocení dílčích rozpočtů v podnikový rozpočet (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 366).

Jednotlivá střediska by neměla být hodnocena při kontrole plnění rozpočtu i dle nákladů, které nemohou ovlivnit. Je tedy nutné zohlednit vztah jednotlivých nákladů k danému středisku (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 384). Rozlišujeme několik typů vnitropodnikových středisek, které se liší způsobem, jakým mají být řízené:

- „nákladové,
- ziskové,
- rentabilitní,
- investiční,
- výnosové,
- výdajové“. (Kráal, 2010, s. 402 - 406)

Náklady, které patří mezi ty neovlivnitelné, by měly být dle zásady odpovědnosti a ovlivnitelnosti vyjmuty z odpovědnosti střediska například tak, že rozpočet nákladů se rozdělí na ty, které lze a nelze ovlivnit.

Pracovníci střediska tak budou odpovědni jen za příslušné, tedy ovlivnitelné náklady. Tímto vyčleněním se značně zjednodušuje proces kontroly nákladů a vlastně celý účetní systém (Král, 2010, s. 428 - 429).

## **4.3 Formy rozpočtů**

V následujících kapitolách jsou stručně popsány vybrané formy rozpočtů.

### **4.3.1 Variantní rozpočty**

Tyto druhy rozpočtů se soustředí především na režijní náklady. Mezi režijní náklady patří náklady související s kapacitou, mezi nimiž nalezneme například objem prodeje či využití kapacity. Rozpočtování prostřednictvím variantních rozpočtů sleduje několik možností budoucího vývoje, respektive vypracovává několik rozpočtů pro různé možnosti tohoto vývoje (Král, 2010, s. 309).

### **4.3.2 Rozpočtování s nulovým základem**

Kromě českého názvu je toto rozpočtování známé také pod hojně užívaným názvem *Zero Based Budgeting*. Jak název napovídá, tato forma rozpočtu nehledí na výsledky minulých období, ba naopak, vychází z přehledu aktivit, které jsou pro plánované období předem stanoveny. Nevýhodou může být fakt, že je od vedoucích pracovníků vyžadováno velmi detailní rozplánování jednotlivých aktivit a s nimi souvisejících nákladů. Rozpočtování s nulovým základem se doporučuje střediskům zajišťujícím servisní služby a těm, u kterých může dojít ke změně aktivit například z povahy investiční činnosti. (Král, 2010, s. 309).

### **4.3.3 Indexní rozpočty**

Forma indexních rozpočtů vychází z „ex-post“ dat, která nemohou zachytit technologický pokrok, i přesto, že se upravují následující rozpočtované období o procentní podíl, který reflektuje změny cenové a změny v objemech aktivit (Král, 2010, s. 309). Je tedy opakem rozpočtování s nulovým základem.

#### **4.3.4 Klouzavé rozpočty**

Jsou podobně jako rozpočty s nulovým základem známy pod svým anglickým názvem *Rolling Budgets*.

Klouzavé rozpočty jsou vhodné zejména při nutnosti propojení a návaznosti rozpočtů na všech úrovních řízení. Chápou rozpočtování jako neustálý proces a reflektují tak všechny externality a umožňují rozpočet upravovat i v případě, kdy je spatřena možnost, že rozpočet nebude dodržen (Král, 2010, s. 310).

#### **4.3.5 Limitní rozpočty**

Využití limitních rozpočtů je vhodné především u výdajů typu reprezentace. Ta se omezuje poměrně často a náklady na ni jsou většinou předem stanoveny, protože výdaje lze poměrně spolehlivě odhadnout. Podobné náklady se omezují i v případě, kdy se podniku tolik nedaří, má finanční potíže či potřebuje vynakládat finanční prostředky v jiných oblastech (Král, 2010, s. 310).

#### **4.3.6 Vztah k dílčím aktivitám**

Metoda založená na vztahu k dílčím aktivitám, respektive tzv. *Activity Based Technique*, analyzuje vztahy nákladů a přínosů jednotlivých aktivit (Král, 2010, s. 310).

### **4.4 Controlling**

Pojem controlling vznikl z výrazu „to control“ pocházejícího z angličtiny. Ačkoliv se většina lidí domnívá, že controlling představuje pouze kontrolu, z překladu anglického výrazu vyplývá, že tomu tak není. Jedná se spíše o pojetí controllingu jako „zvláštní metody řízení podniku“. Hlavní oblastí, kterou sleduje, je tvorba zisku a s tím spojené zaměření se na budoucnost. (Synek, 1996, s. 388).

Controlling se postupem času dočkal také svého rozdělení. Pokud je v podniku rozdělen, pak ten strategický představuje významnou metodu podpory strategického managementu firmy (Bieńkowska, Kral a Zablocka-Klucka, 2018).

Při vymezení pojmu je také rozhodující, zda controlling pojímáme v užším či širším vymezení (Lazar, 2012, s. 176).

Mann a Mayer uvádí, že „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“ (Mann a Mayer, 1992, s. 15).

## 4.5 Controlling v systému plánů a rozpočtů

V systému plánů a rozpočtů je controlling klíčovým oddělením pro zpracování podnikového plánu. Kromě toho provádí běžné aktivity, mezi které patří zejména sledování odchylek skutečnosti od plánu a následné vytváření návrhu na jejich eliminaci. (Synek, 1996, s. 388).

Bylo uvedeno, že controlling se soustředí na oblast tvorby zisku. Ten představuje kladný rozdíl mezi výnosy a náklady.

V podniku vznikající náklady lze rozdělit na:

- „pohotovostní,
- přímé“.

Pohotovostní náklady (PN) jsou „nutné“ náklady. Nelze bez nich zajistit provozní činnost podniku. V literatuře najdeme jejich označení také pod názvem fixní či nepřímé. (Synek, 1996, s. 389).

Lze sem zařadit například:

- odpisy,
- „mzdy režijních pracovníků“.

Fixní náklady existují i v případě, že podnik nerealizuje žádné výkony (nevyrábí, neprodává). Pohotovostní náklady lze dále členit na náklady přiřaditelné jednotlivým:

- druhům výrobků,
- úsekům podniku,
- segmentům zákazníků,

tyto náklady řadíme do tzv. pohotovostních nákladů I (Synek, 1996, s. 388).

PN II jsou opakem PN I, tedy nelze je přiřadit jakýmkoli skupinám, aktivitám, úsekům apod. (Synek, 1996, s. 388).

Aby mohl controlling činit rozhodnutí, je nutné plánovat a koordinovat obrat a náklady za účelem dosažení plánovaného zisku.



Aby byl controlling v podnikovém řízení účinný, je třeba, aby byly zahrnuty následující oblasti:

1. „Diferencování nákladových druhů“.
2. „Zavedení specifické soustavy výkaznictví“.
3. „Přiřazování výnosů a nákladů“.
4. „Sestavení ročního plánu“.
5. „Přezkoušení stanovených cílů“.
6. „Vývoj dílčích plánů“.
7. „Rozdělení na čtvrtletní plány“.
8. „Příprava kalkulace.“

První bod je důležitý právě v oblasti plánování. Vyžaduje rozdělení nákladů dle druhu a toho, jak moc jsou pro vybraný podnik klíčové. Náklady, které jsou důležité ve výrobním podniku, mohou být nepodstatné v podniku poskytujícím služby a naopak. Mělo by být vybráno maximálně 10 opravdu klíčových položek na základě zjištěných a jim přiřazených vah z VZZ. Dle toho pak lze posoudit jejich důležitost a dále se věnovat pouze těmto vybraným druhům. Ostatní náklady jsou pak rozděleny do PN I či PN II dle své povahy. (Synek, 1996, s. 389).

Bod dvě se odkazuje na přiřaditelnost nákladů uvedenou výše.

V souladu s mou bakalářskou prací pak nabývá na důležitosti především bod 4 a dále. Je totiž nutné, aby při sestavování ročního plánu controlling či jiný odpovědný útvar pamatoval na soulad plánu a základních podnikatelských cílů. Z toho lze odvodit, že roční plán je sestaven z dílčích plánů jednotlivých vnitropodnikových jednotek, jejichž vývoj je samostatně řízen. „Plán controllingu se zpravidla zabývá těmito cílovými veličinami: obratem, ziskem, rentabilitou obratu, rentabilitou podniku, zúročením vlastního kapitálu, produktivitou, podílem pohotovostních nákladů na obratu, tržním podílem podniku“. Cíle jsou stanoveny pro všechny oblasti vždy na následující rok (operativní) i roky další (strategické). Při sestavování ročního plánu se vychází z dílčích plánů, které jsou i po kompletaci zachovány a jsou součástí controllingového řízení. Zpětně pak lze pomocí dílčích plánů zjistit jejich přínos k naplnění plánu celkového (Synek, 1996, s. 390).

Pro odstranění zjištěných odchylek je vyžadována častější než pouze roční kontrola. Proto je vhodné rozdělit roční plány na kratší období, alespoň čtvrtletí.

V déle fungujícím a velkém podniku se pak doporučuje i kratší sledování, zpravidla měsíční (Synek, 1996, s. 390). Srovnávání plánu se skutečností je tak poměrně včasné, přesné a umožňuje rychlejší odstranění případných odchylek. Samozřejmě je nutné reflektovat při plánování například sezonnost a činnosti podniku. V případě, že se v plánu počítá se zvýšenými riziky, měla by být zařazena do prvního kontrolovaného období (Synek, 1996, s. 390).

#### **4.5.1 Postavení controllingu v podniku**

Controlling zajišťuje celou řadu podkladů a dat ovlivňujících řízení podniku. Z důvodu tak vysoké důležitosti úloh controllingu musí být brán zřetel na jeho začlenění v organizační strukturu podniku (Synek, 1996, s. 391).

Důležitost začlenění controllingu nabývá na významnosti především v zavedených a větších podnicích. U osob samostatně výdělečně činných či opravdu malých firem, není nutnost controllingové oddělení zřizovat a tedy ani jej začleňovat do organizační struktury, protože zde jsou jeho činnosti prováděny samotným podnikatelem (Synek, 1996, s. 391).

O tom, zda má být zřízeno samostatné oddělení, nerozhoduje pouze velikost podniku, ale je nutné uvážit i situaci v podniku a jeho okolí a to, jak je controlling v podniku začleněn.

V případě zřízení samostatného controllingového oddělení, jej nejčastěji najdeme v ekonomických, finančních či hospodářských úsecích podniku. V ostatních případech jeho funkce vykonává samotné vedení či jiný specializovaný útvar. Ve větších podnicích pak může být rozděleno i controllingové oddělení, a to na části strategického a operativního controllingu. Strategický controlling je orientovaný hlavně na budoucnost, tedy fungování podniku. Operativní spíše na hlavní cíl, tedy dosažení zisku a zajištění schopnosti dostát svým závazkům (Synek, 1996, s. 391).

#### **4.5.2 Organizace controllingu**

Pro začlenění controllingu do hierarchie podniku je vhodnější postupovat po částech. To znamená, že pokud se zavádí controllingové oddělení, je vhodné ho budovat postupně a jednotlivými kroky jej organizovat a později jako celek zařadit do hierarchie (Lazar, 2012, s. 240).

Na základě výše uvedeného nutno podotknout, že na organizaci controllingu neexistuje žádný univerzální postup. Vždy jeho organizace záleží na faktorech ovlivňujících podnik. Po vytvoření vhodné organizace a začlenění controllingu do podnikové hierarchie je nutné jej průběžně kontrolovat, a to jak z důvodu různých změn, tak změn účelu, pro který byl controlling v minulosti organizován (Eschenbach a Siller, 2012, s. 290).

Dnešní moderní doba nabízí hned několik možností začlenění controllingu do podniku. Mezi první lze zařadit například outsourcing. Výhodou outsourcingu je, že nemusíme držet pracovní místo, zajistíme potřebného odborníka a svým způsobem i získáme zkušenosti z tržního prostředí. Outsourcing se doporučuje především menším podnikům. Nevýhodou outsourcingu pak může být fakt, že v controllingu se některé výsledky velmi často mění a musí se předávat vedení podniku, což vyžaduje okamžitý přístup k datům (Eschenbach a Siller, 2012, s. 290).

Další možností je přímo zřízení funkce controllera, kdy je však potřeba si uvědomit, kdo bude funkce controllera vykonávat. Ne vždy to musí být přímo controller, ale jeho funkce může vykonávat i jiná osoba, jež je úkoly controllera pouze pověřena. Zřízení samostatné pozice controllera však přináší řadu výhod, mezi které patří zejména specializace, odborné znalosti, zúročení zkušeností a nezávislé poradenství ze strany controllera (Eschenbach a Siller, 2012, s. 291).

U zaměstnance, který není controllerem, ale pouze vykonává jeho úkoly, může být výhodou snížení nákladů na komunikaci, neboť obvykle blíže spolupracuje s vedením podniku a také snížení nákladů na koordinaci všech činností, protože takový pracovník má často obecnější náhled na provoz (Eschenbach a Siller, 2012, s. 291).

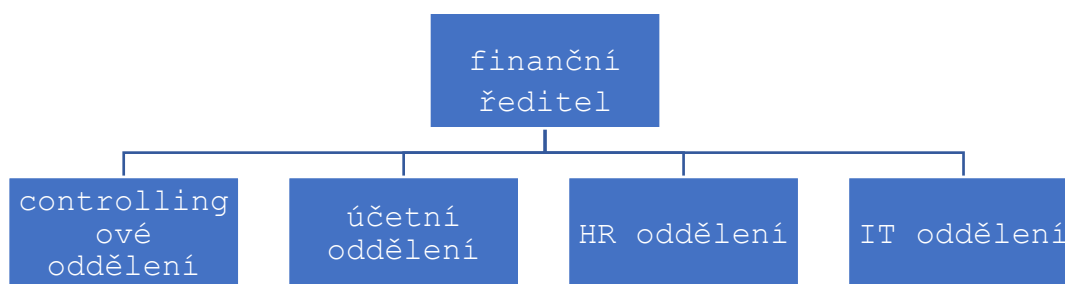
Dalším krokem je určení typu řízení. Rozlišujeme dva typy řízení, a to řízení centralizované a decentralizované. Centralizované řízení je většinou zavedeno v podnicích s pevně danou hierarchií, která předpokládá důsledné kontroly a příkazování od nejvyšších po nejnižší úroveň (Eschenbach a Siller, 2012, s. 291- 292).

Centralizované řízení najdeme většinou v ekonomikách, které fungují v jiných než demokratických systémech. Z toho vyplývá, že druh řízení je závislý nejen na vnitřním prostředí firmy, ale také na vnějších okolnostech (Eschenbach a Siller, 2012, s. 291 - 292). Decentralizované řízení je pak uplatňováno v demokratických podmínkách. U decentralizovaného řízení dělá vedení pouze zásadní rozhodnutí, ostatní rozhodnutí je možné provádět na nižších úrovních podniku případně i delegováním některých částí jako úkolů. Je nutné však pamatovat na rozdíl mezi decentralizovaným řízením a demokracií, pojmy nelze stoprocentně ztotožnit, protože demokracie stojí na konečném rozhodnutí na základě názoru většiny, v decentralizovaném řízení dost často rozhoduje pouze jeden pověřený pracovník. Při konečném rozhodnutí o tom, zda bude vhodnější řídit podnik centralizovaně či decentralizovaně nerozhoduje pouze ekonomické prostředí, ale také například velikost podniku (Eschenbach a Siller, 2012, s. 292).

Pro menší podniky může být centralizované řízení nemalou výhodou (Eschenbach a Siller, 2012, s. 292).

Příklad centrální organizace controllingu:

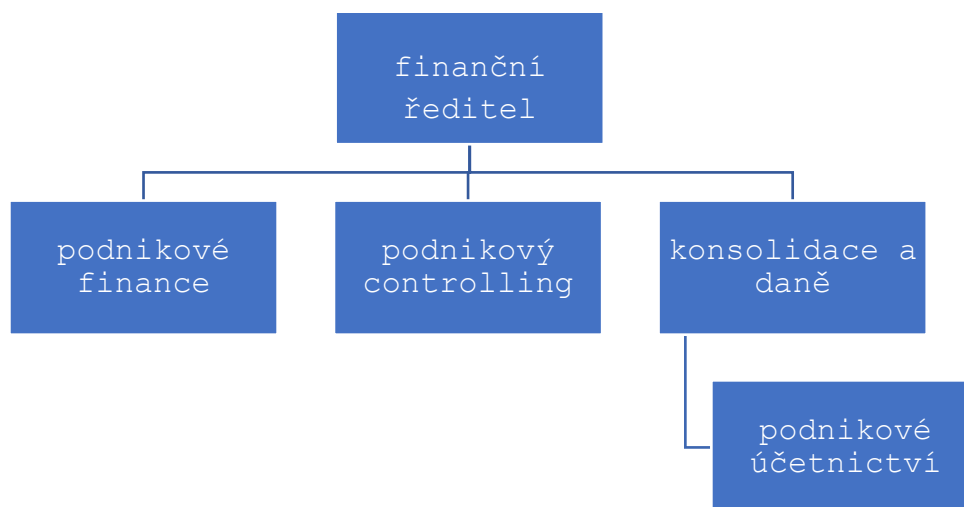
Obrázek 4 Centrální organizace controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, „Profesionální controlling“ od R. Eschenbacha (Eschenbach a Siller, 2012, s. 296)

Příklad decentralizované organizace controllingu:

Obrázek 5 Decentralizovaná organizace controllingu



Zdroj: vlastní zpracování, „Profesionální controlling“ od R. Eschenbacha, (Eschenbach a Siller, 2012, s. 297)

## 4.6 Franchising

Franchising lze pojmut jako „metodu prodeje zboží a služeb“ (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 11). Dále jej lze chápat jako „pronájem práv či licence k podnikání“. Obě pojetí jsou však velmi úzce propojena. Právo či licence k podnikání umožňuje příjemci provozovat samostatné podnikání, a to dle stanovených pravidel pod zavedenou obchodní značkou poskytovatele (Malý, 2014).

Franchising je dnes považován za jednu z nejrychleji se rozvíjejících forem podnikání napříč celým světem (Fernando Varotto a Aureliano-Silva, 2017).

Franchisingem může být:

- licence poskytnutá dealerům (autosalonům) výrobcem,
- licence pro distribuci zboží či služeb,
- franšiza na „provoz televizní stanice“.

Nejznámější je však pojem franchising ve spojitosti se společnostmi poskytujícími služby rychlého občerstvení (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 11).

Pro zajímavost uvádím 10 největších amerických společností fungujících formou franchisingu:

*Tabulka 13 10 Největších amerických franšízových společností*

McDonald's = rychlé občerstvení
Dunkin' = rychlé občerstvení (koblíhy)
Sonic Drive - In = „drive-in“ rychlé občerstvení
Taco Bell = mexické rychlé občerstvení
The UPS Store = profesionální poštovní služby
Culver's = rychlé občerstvení, tradiční máslové burgery
Planet Fitness = nízkonákladové fitness
Great Clips = vlasová péče
Jersey Mike's Subs = rychlé občerstvení (sendviče)
7-Eleven = obchody se smíšeným zbožím

Zdroj: vlastní zpracování na základě článku Top 10 od C. Cartera (Carter, 2019)

#### **4.6.1 Význam franchisingu**

Franchising se vyznačuje určitými obchodními prvky, které zahrnují:

- „celkovou koncepci podnikání
- založení podniku a vyškolení pracovníků ve všech oblastech vedení podniku podle dané koncepce
- trvalou pomoc a vedení“.

Celková koncepce podnikání vzniká na základě plánu fungování podniku. Ten by měl být zpracován tak, aby na jeho základě mohla být určena rizika a včas odstraněna. Tato rizika jsou spojena s otevřením nové provozovny franšízantem. Plán by měl dále umožnit nepodnikateli založení vlastního podniku dodržujícího veškeré požadavky poskytovatele franchisy a zahrnout směrnice pro vedení podniku pod franchisovým oprávněním (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 11 - 12).

Druhý bod týkající se samotného založení podniku a vyškolení pracovníků, respektive příjemce franchisy, musí probíhat opět dle plánu v souladu s metodami vedení podniku (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 12).

Školení jsou zaměřena například na:

- používání zařízení ve franchisových prostorách,
- aplikaci specifického marketingu,
- vznik produktů a jejich distribuci,
- používání speciálního know-how.

Pomoc a vedení se týká poskytování či zprostředkování určitých služeb příjemci franchisy:

- pomocný personál pro konzultace a pomoc při odchylkách od plánu,
- kontakt mezi poskytovatelem a příjemci franchisy pro účely změn (nápadů a zkušeností),
- „průzkum trhu“,
- globální a lokální marketing,
- zprostředkování dodavatele,
- finanční poradenství,
- povinná školení,
- informování v oblasti inovací a změn ve výrobě (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 12-13).

#### **4.6.2 Vytvoření franchisingového systému**

Pro vytvoření franchisingového systému existují dvě možnosti:

- rozšíření podniku pomocí franchisingu
- vytvoření podniku přímo pro franchising.

Druhá možnost je trochu složitější a leckdy nemožná, protože není vhodná pro začínající podniky. Mnoho z nich skončilo neúspěšně. Důvodem vzniku franchisy je nejčastěji to, že majitel daného podniku má možnosti přesahující hranici vlastněného kapitálu včetně toho lidského. Franchisa je v tomto případě cestou, jak tyto možnosti využít. Franchising musí být budován ve finančně zdravém podniku, aby se mohl rozvíjet. To navazuje také na fakt, že je minimálně vhodné, uspořádat franchisingový systém co možná nejjednodušeji. Musí respektovat koncept, jehož velikost musí být udržována ve zvládnutelné míře (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 20).

Pro franchisu jsou typické společnosti poskytující služby rychlého občerstvení, jejichž provozovny jsou vybaveny kuchyněmi a přípravkami jídla, které mají velmi jednoduché a přehledné rozložení. Tyto provozovny jsou si vzájemně velmi podobné, což ukazuje na další rys franchisy. Každá provozovna se musí co nejvíce blížit požadovanému vzhledu, což umožňuje rychlejší zavedení prodejny a adaptaci na zvolený univerzální vzor.

V případě provozoven poskytujících služby rychlého občerstvení je nutné vytvořit systém i v řízení zásob a jejich rozmanitosti. Dbá se zde na jednoduchost a účinnost nabízených produktů, udržování zásob v nutném množství a zajištění logistiky zboží tak, aby nevznikaly přebytky skladu či nedocházelo k výpadku zásob. Přebytek skladu váže finanční prostředky a navíc může dojít ke kazivosti a tím i finanční ztrátě, výpadek zásob by pak znamenal omezení poskytovaných služeb, v horším případě též ztrátu. Franchisingový systém musí být zaměřen na zamezení chybovosti, zjednodušení řízení a zvyšování efektivity podnikání (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 20 - 21).

Kromě vytvoření správného franchisingového systému je úkolem poskytovatele předávat příjemcům franchisy informace z tržního prostředí, které by sami jen těžko získali. To předpokládá důkladné plánování, monitoring konkurence a predikci vývoje (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 21).

Plánování vyžaduje zaměření se na několik oblastí. Před samotným poskytováním franchisy je nutné zvážit, zda vůbec na daném trhu existují uchazeči o franchisu, kteří mají dostatek kapitálu a splňují požadavky stanovené poskytovatelem. Často je možnost získat úvěr na provoz franchisy, avšak je vyžadována převaha vlastních zdrojů nad cizími. Při výběru příjemců franchisy je nutné zvážit i jejich schopnosti a kvalifikaci v souladu s požadavky na provozování franchisy, dále i jejich schopnost předat získané informace budoucím pracovníkům. Plánovat se musí i prostory, kde bude provozování franchisy probíhat s cílem generování zisku. Pro získání příjemce franchisy je také nutné doložit relevantní informace o existenci poptávky nebo podklady, které dokazují, že na vytvoření poptávky má poskytovatel dostatečné zdroje. Dostatečná poptávka je spojena také s tržním segmentem, který je tvořen uživateli zboží a služeb, které nejsou pouze módní záležitostí, ale dlouhodobě prosperující oblastí na trhu (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 21-22).

Poskytovatel franchisy vybírá příjemce vždy podle několika kritérií. Nejdůležitějším však vždy zůstává dosahování dostatečného zisku, který zajistí rentabilitu, přiměřený pracovní příjem franchizanta, ale hlavně vydělá dostatek peněžních prostředků na zaplacení poplatků poskytovateli franchisy za jím poskytované služby (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 21-22).



### 4.6.3 Franchising v číslech

Finanční záležitosti pro jednotlivé provozovny nejčastěji spravují pověření zaměstnanci poskytovatele franšizy (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 51).

Do finančních záležitostí spravovaných pověřenými zaměstnanci patří například příprava reportů a účetních systémů pro příjemce franšizy, který po vyškolení musí reportovat relevantní data zpět poskytovateli, respektive pověřeným pracovníkům. Reporty umožňují jak poskytovateli, tak příjemci analýzu výkonů příjemce v porovnání se stanovenými cíli a srovnání příjemce s ostatními příjemci daného předmětu franšizy. Získané informace jsou zdrojem pro budoucí řízení, tvorbu plánů a rozpočtů a podkladem pro výpočet poplatků odváděných příjemcem poskytovateli (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 51 - 52).

Mezi reportované informace by měly jednoznačně patřit:

- „hrubé výnosy,
- účet zisku a ztráty,
- kapitálové výdaje“,

předkládané dle franchisingové smlouvy v předem určených časových intervalech (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 51-55).

Hrubé výnosy vyžaduje poskytovatel především pro výpočet poplatků placených příjemcem. Termíny pro odvod poplatků jsou pak předem stanoveny. Je vyžadováno, aby se příjemce pravidelně věnoval finanční oblasti a reportům a zajišťoval jejich správnost. To umožňuje včasné odhalení případného nesouladu v datech poskytovatele a příjemce franšizy (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 51-52).

Účet zisku a ztráty slouží jako ukazatel aktuálních či možných problémů, měl by tedy být sledován co nejčastěji. Tržby je nutné kontrolovat denně a porovnávat je se skutečností v pokladně/výpisem z BÚ, dnes už i s reporty EET. Při směnných provozech je pak nutnost kontroly častější - vždy před odchodem zaměstnanců již odpracované směny. To se opět velmi často týká společností poskytujících služby rychlého občerstvení (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 53).

Pokud příjemce čerpá úvěr, je nutné sledovat, zda jej pravidelně splácí a věnovat pozornost peněžnímu toku. Nedostatečný peněžní tok může znamenat krizi až úpadek podniku (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 53).

Pro provozovny rychlého občerstvení je typické oddělovat ve VZZ náklady na potraviny a náklady na obaly, případně je i podrobněji rozpadnout. Poskytovatel franchisy je povinen zajistit kontrolu dat na účtu zisku a ztráty a zkontrolovat čísla vykazující odchylky a tyto odchylky vhodně opravit (kontaktuje příjemce, který zjedná nápravu) či vysvětlit (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 53 - 54).

Řízení kapitálových výdajů představuje poměrně složitou oblast řízení. Je nutné, aby všichni příjemci franchisy chápali postup zjišťování případného zisku, který představuje odečet jejich výdajů od hrubých příjmů. Doporučuje se proto pravidelný reporting a kontrola bilance poskytovatelem. To umožňuje informování se o finanční situaci podniku. (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 55)

Pracovníci poskytovatele franchisy by se měli zaměřit také na oblast mezd, BOZP a dalších (finančních) oblastí a poskytovat v těchto oblastech vhodné poradenství (Mendelsohn a Acheson, 1994, s. 55).

## **4.7 Benchmarking**

K jednomu z navrhovaných řešení v části pět je nutno stručně definovat pojem benchmarking. Pojem benchmarking vznikl v 80. letech minulého století a za jeho vývojem stála firma Xerox Corporation. Jedná se o postup, který značně přispěl k úspěchu firem v Americe a později i Evropě. Benchmarking lze charakterizovat jako techniku založenou na zjišťování a vyhodnocování získaných informací o konkurenci. Zjištěné výsledky slouží k poznání příležitostí a hrozeb. Na základě tohoto poznání lze přizpůsobit činnosti podniku lepším postupům, čímž dochází mimo jiné k inovaci. Interní benchmarking pak umožňuje inspirovat se lepšími přístupy a nástroji v rámci poboček či útvarů organizace. (Lencová, b.r.)

## 5 Návrh řešení

Na základě analýzy provedené v kapitole 3 a s ohledem na relevantní teorii jsem identifikovala pro každou rozpočtovanou oblast, to jest:

- výsledky vlastních restaurací,
- výsledky franšizových restaurací,
- administrativa a správa,

klíčovou oblast vyžadující určitá zlepšení a vytvořila jsem návrhy řešení popsané v kapitolách 5.1 až 5.3 níže.

### 5.1 Vlastní restaurace

U vlastních restaurací nefunguje žádný srovnávací nástroj, který by umožňoval srovnání vybraného typu restaurace s celým trhem. Benchmarking existuje pouze v rámci minulých období. Naopak pro franšizovou oblast se takováto porovnávání a sledování uskutečňují; v rámci setkání zaměstnanců oddělení franchisingu s licenčními partnery se pak s těmito výsledky pracuje a měsíčně je tento nástroj, po aktualizaci dat, zpřístupněn franšizantům na intranetu společnosti.

I přesto, že se postupně budou všechny restaurace refranšizovat, bylo by vhodné výsledky vlastních restaurací alespoň jednoduchým nástrojem sledovat a srovnávat. Důvodem mohou být mj. pozdější analýzy a statistiky sledující tyto ukazatele. Podklady navíc mohou v budoucnu sloužit pro porovnání restaurace fungující ve vlastnictví společnosti se stejnou restaurací později fungující ve vlastnictví franšizanta. Nástroj pak může sloužit i dopředeně v rámci plánovacího procesu, kde by společnost mohla pro plánování výsledků restaurací zohledňovat výsledky (srovnatelných) restaurací a ne pouze upravené výsledky dané jedné restaurace v minulých obdobích.

Pro sledování a porovnávání vybraného typu restaurace s příslušným trhem je třeba kategorizovat restaurace dle typu. Společnost rozděluje restaurace dle lokality a typizace, která představuje buď restauraci jako samostatnou provozovnu ve vlastní budově, provozovnu v pronajaté budově (centra měst, historické budovy) či restauraci jako součást jídelního prostoru obchodního centra. Po kategorizaci budou restaurace rozděleny dle přiděleného typu na jednotlivé listy Excelu a dále bude vytvořen list, který bude obsahovat všechny restaurace bez ohledu na typ. Prostřednictvím účetního systému se do Excelu nahrají data za jednotlivé restaurace.

Pro benchmarking je nutno náklady restaurací rozdělit dle jejich povahy, respektive závislosti na tržbách, přičemž lineárně nezávislé jsou ty, které nejsou spojeny s prodávanými produkty restaurace a závislé ty, které tvoří produkty a souvisí s nimi přímo. Mezi lineárně závislé patří tedy náklady na suroviny, zaměstnaneckou stravu (taktéž na suroviny), odpad a obalové materiály.

Dále je zde nákladová položka „globální marketing“, která je stanovena fixním procentem z tržeb a tedy lineárně dokonale závislá. Mezi lineárně nezávislé položky patří osobní náklady, cestovné, lokální marketing, nakupované služby, uniformy, ostatní provozní náklady, opravy a udržování, energie, kancelářské potřeby, manka/přebytky na pokladně a ostatní kontrolovatelné náklady. Po uvedeném rozdělení položek na lineárně závislé a nezávislé, lze vytvořit nástroj pro benchmarking. Tento nástroj bude fungovat ve dvou Excelových souborech a bude uživatelsky velmi nenáročný, ale přínosný. Nástroj bude pro lineárně závislé položky založen na statistické metodě lineární regrese. Ta je vhodná pro zkoumání vztahu mezi dvěma proměnnými<sup>1</sup>, přičemž v mém případě se bude jednat o vztah mezi nezávisle proměnnou, kterou jsou tržby a závislou proměnnou, kterou jsou vybrané nákladové položky. Po nahrání dat do Excelu bude nutno nastavit vzorec pro lineárně závislé položky, který bude sledovat podíl těchto položek na tržbách. Vzorec bude mít následující formu:

=INDEX (LINREGRESE(lin. závislá nákladová položka; tržby);1)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zdrojem pro informace o lineární regresi jsou přednášky z předmětu Statistika 1 pana docenta Tomáše Macáka vyučovaného v roce 2018 v zimním semestru 2. ročníku mého bakalářského studia

<sup>2</sup> „Máte-li pouze jedinou nezávislou proměnnou x, můžete hodnoty sklonu a průsečíku s osou y získat přímo z následujících vzorců“:

Sklon:

=INDEX(LINREGRESE(pole\_y;pole\_x);1)

Průsečík s osou y:

=INDEX(LINREGRESE(pole\_y;pole\_x);2)

Zdroj: <https://support.office.com/cs-cz/article/linregrese-funkce-84d7d0d9-6e50-4101-977a-fa7abf772b6d>

Vybrání dat označením pro vzorec bude provedeno vždy u dané položky z dat za posledních dvanáct měsíců a stejně tak označení tržeb bude provedeno za posledních dvanáct měsíců. Znamená to tedy, že budou označeny všechny náklady například u nákladové položky „náklady na suroviny“ za všechny restaurace za posledních 12 měsíců a stejně tak budou označeny všechny tržby těchto restaurací za 12 měsíců. Pomocí vzorce LINREGRESE získáme výsledek pro řádek 2 tabulky 14 (LINREGRESE A), který vyjadřuje podíl celkových nákladů na suroviny na celkových tržbách v %. To stejné bude provedeno i pro číselné vyjádření, které bude v řádku 1 tabulky 14 (LINREGRESE B), pouze změním koeficient ze vzorce z 1 na 2.

Tabulka 14 Ukázka navrhovaného nástroje

		<b>LIN.REGR. B</b>		524 627
		<b>LIN.REGR. A</b>		32,40 %
<b>Měsíc</b>		<b>Název restaurace</b>	<b>Tržby</b>	<b>Náklady na suroviny</b>
<b>xx2019</b>		<b>A</b>	2 783 532	1 081 769
<b>xx2019</b>		<b>B</b>	3 245 893	1 720 251
<b>xx2019</b>		<b>C</b>	2 435 283	1 522 381
<b>xx2019</b>		<b>D</b>	2 045 327	1 178 968

Zdroj: vlastní zpracování na základě navrhovaného nástroje a dat společnosti

Zjištěná data u lineárně závislých položek se pak pomocí odkazů budou propisovat do souhrnné tabulky, která bude taktéž na samostatném listu. Příkladem lze uvést propisování dat do souhrnné tabulky; u restaurací v obchodních centrech bude LIN.REGR. B 524 627 Kč a LIN.REGR.A u nákladů na suroviny 32,40 %. LIN.REGR. B se propíše do řádku 3 sloupce 2 (označeno x) souhrnné tabulky, LIN.REGR.A do řádku 3 sloupce 3 (označeno y) souhrnné tabulky. Stejně tak se budou propisovat výsledky u dalších typů trhu a nákladových položek.

Pro souhrnnou tabulku navrhuji jednoduchou strukturu v této podobě:

Tabulka 15 Souhrnná tabulka

Typ restaurace	Náklady na suroviny		Náklady - strava zaměstnanci		Odpad		Obalové materiály	
	V Kč	%	V Kč	%	V Kč	%	V Kč	%
Obchodní centra	x	y						
Vlastní								
V pronájmu								
Mimopražské								
Pražské								
Všechny								

Zdroj: vlastní zpracování na základě navrhovaného nástroje

U lineárně závislých položek bude v druhém Excelu, který bude sloužit pro samotný benchmarking možno srovnat vybraný typ restaurace s „ideálními“ hodnotami celého trhu, získanými prostřednictvím LIN-REGRESE hodnot vypočtených v tabulce 14. Hodnoty se totiž pomocí odkazů propíší z tabulky 14 do tabulky 15, která bude i v druhém Excelu a zde bude pomocí vzorců umožněno sledovat odchylky. V případě, že u lineárně závislých položek bude vykázána odchylka, bude controllingové oddělení sledovat, z jakého důvodu k ní došlo. V benchmarkingu budou sledovány odchylky pro získávání aktuálních dat o vybraném typu restaurace.

Pro lineárně nezávislé náklady by mohly být stanoveny normativy odpovídající reálné výši případných nákladů například v podobě uvedených v tabulce 16.

Tabulka 16 Nezávislé nákladové položky

Mzdy	700 000 Kč/měsíc (cca 15 % fixní mzdy)
Zaměstnanecké benefity	4 000 Kč/měsíc
Cestovné	23 000 Kč/měsíc
Nakupované služby	120 000 Kč/měsíc
Uniformy	6 000 Kč/měsíc
Ostatní provozní N	45 000 Kč/měsíc
Opravy a udržování	92 000 Kč/měsíc
Energie	102 000 Kč/měsíc
Kancelářské potřeby	4 000 Kč/měsíc
Ostatní kontrol. N	13 000 Kč/měsíc
Manka/přebytky pokladna	-5 000 Kč do + 5 000 Kč/měsíc
Lokální marketing	10 000 Kč/měsíc

Zdroj: vlastní zpracování na základě „smyšlených dat“

Nákladové položky z tabulky 16 budou sledovány na základě uvedených normativů. Odchytky budou řešeny až od výše přesahující u jednotlivých nákladových položek 10 % z normativu, případně u položek vykazujících úsporu vyšší než 10 % se taktéž bude zjišťovat příčina odchylky.

Stanovení výše normativu u každé položky je odvozeno z ex-post dat. Na základě skutečnosti v minulých obdobích byly u každé položky stanoveny průměrné náklady na jednu restauraci za měsíc a tento výpočet byl stanoven jako normativ pro danou položku. Na příkladu lze uvést následovně:

Energie: 15 912 000 Kč/rok (za všechny restaurace)

Počet vlastních restaurací: 13 (průměr/rok)

Energie/měsíc na 1 restauraci =  $15\,912\,000 / 12 / 13 = 102\,000$  Kč/měsíc

Povolená odchylka ve výši 10 % je pak stanovena na základě benchmarkingu. Vedle benchmarkingu bude nástroj sloužit dopředně, v oblasti plánování. V nástroji bude možno výsledky vybrané restaurace srovnat i s plánem. Zjištěné odchylky skutečnosti od plánu pak budou projednávány s provozním oddělením. Příčiny odchylek, jejich výše a vznik u konkrétních nákladových položek pak umožní reflektování výsledků zavedeného nástroje v potřebách řízení, plánování a rozpočtování vlastních restaurací. Výsledkem tedy bude, že normativy i odchylky budou stanoveny na základě poměrně přesných dat získaných jak benchmarkingem, tak srovnáním s plánem vlastních restaurací.

V případě, že dojde k vyšší než povolené odchylce, bude nutno, aby restaurace doložila doklady a informace k vzniklé odchylce provoznímu respektive controllingovému oddělení. Pokud například dojde k překročení normativu u oprav a udržování, bude nutno doložit fakturu k opravovanému zařízení a odůvodnit opravu zařízením protokolem dokládajícím poruchu, který vystaví osoba provádějící opravu. Jsou položky, kde může docházet k odchylkám z externích důvodů. Například u uniforem může dojít k větší odchylce v případě, že restaurace v jednom měsíci nabere více nových zaměstnanců. Pak opět musí doložit (fakturou či jiným relevantním dokladem), že byl nákup uniforem potřebný.

U dokonale lineárně závislé položky globálního marketingu nemá smysl nastavovat kontrolní kritérium, neboť tento náklad je dán fixním procentem z tržeb a tedy ho nelze překročit ani ponížít.

Po stanovení kontrolních kritérií pro lineárně závislé i nezávislé položky lze nastavit kontrolní vzorce v tabulce 18 v druhém Excelu. Tabulka bude obsahovat sloupec, kam bude možné pomocí filtru vložit data porovnávaného typu restaurace (sloupec data). Ve vedlejším sloupci se dopočítají pomocí vzorce procentní podíly lineárně závislých položek na tržbách vybraného typu restaurace (sloupec %). Ve třetím sloupci budou opět pomocí filtru nahrána data, tentokrát z plánu pro danou restauraci, ve čtvrtém pak zjištěn rozdíl oproti plánu, což bude jeden z ukazatelů používaných následně v plánovacím procesu společně s benchmarkingem. Dále budou dopočítána data vybraného typu trhu získaná z tabulky 15 (sloupec trh) dle vzorce v tabulce 18. V šestém sloupci bude nastaven opět vzorec počítající podíl jednotlivých položek na tržbách, tentokrát ze sloupce trh, tedy z dat za vybraný trh. V sedmém sloupci bude absolutní rozdíl, který poslouží pro kontrolu odchylek počítaných v osmém sloupci u lineárně nezávislých položek stanovených normativem. Ve sloupci 8. bude kromě odchylky u nezávislých položek vyčíslena i odchylka závislých položek pomocí rozdílu (v porovnání s vybraným trhem).

Pomocí filtru bude umožněno sledovat data trhu pro daný typ či lokalitu restaurace. Tabulka bude ještě dopočítávat provozní výsledek hospodaření (dále PVH), na základě kterého lze provést kontrolu a srovnání s ostatními restauracemi. PVH je jedním ze základních kritérií pro posuzování finanční situace restaurací.



U normativů budou pomocí podmíněného formátování nastavena upozornění na odchylky u nezávislých položek. V případě, že bude ve sloupci 6 procentní rozdíl zeleně, znamená to, že odchylka nepřesahuje stanovený limit (10 %), v opačném případě jej překračuje, rozdíl bude vyznačen červeně a je nutné jej řešit. Uživatel bude muset věnovat pozornost také zeleným odchylkám vyjadřujícím vysokou „úsporu“. Ta bude muset být blíže odůvodněna.

Nahrání dat vybrané restaurace bude možno provést, jak již bylo uvedeno, pomocí filtru, a to v navrhované tabulce 17, která bude vložena nad srovnávací tabulkou 19.

*Tabulka 17 Tabulka pro výběr filtrem*

Typ/lokalita	Vybere se pomocí filtru
Období (měsíc/čtvrtletí/rok/ posledních 12 měsíců)	Vybere se pomocí filtru
Období v číselném vyjádření (např.: 3 měsíce)	Dle zvoleného období se pomocí funkce KDYŽ automaticky vloží správná data.

Vzorce v tabulce 18 budou nadefinovány následovně:

Tabulka 18 Definice vzorců

Sloupec 1	Vloží se data vybrané restaurace pomocí filtru nastaveného v tabulce 17
Sloupec 2	Pomocí vzorce se spočítá podíl lineárně závislé položky na tržbách (vybraná restaurace)
Sloupec 3	Data z plánu se pomocí filtru nahrají pro vybranou restauraci
Sloupec 4	Spočítá se pomocí vzorce rozdíl mezi skutečností a plánem
Sloupec 5	V řádku tržeb se pomocí odkazu na tržby ve sloupci 1 propíše tržba, ostatní položky budou počítány pomocí vzorce: =tržby*výsledek LINREGRESE A z tabulky 15 + období v číselném vyjádření*výsledek LINREGRESE B z tabulky 15 (LINREGRESE data vždy pro vybraný trh)
Sloupec 6	Pomocí vzorce se stejně jako ve sloupci 2 spočítá podíl lineárně závislé položky na tržbách („ideální“ hodnota - trh)
Sloupec 7	Absolutní rozdíl sloupce 1 a 3 (slouží pro výpočet odchylky od normativu (resp. plánu) ve sloupci 8)
Sloupec 8	Rozdíl v % (odchylka) mezi sloupci 2 a 6 pro lineárně závislé položky a pro lineárně nezávislé vypočítána odchylka v % od normativu (=hodnota ve sloupci 7/normativ v Kč)

Tabulka 19 Srovnávací tabulka

Číslo sloupce	1	2	3	4	5	6	7	8
	Data	%	Plán	Rozdíl	Trh	%	Rozdíl	Var %
Tržby	4 162	100,00%	4 180	-18	5 273	100,00%		x
N suroviny	1 007	24,19%	1 010	-3	1 524	28,90%		<b>-4,71%</b>
N zam. strava	31	0,74%	35	-4	39	0,74%		<b>0,01%</b>
Odpad	64	1,54%	60	4	48	0,91%		<b>0,63%</b>
Obal. materiál	135	3,24%	140	-5	99	1,88%		<b>1,37%</b>
Celkové N na suroviny	1 237	29,72%	1 245	-8	1 710	32,43%		<b>-2,71%</b>
Hrubá marže	2 925	70,28%	2 935	70,22 %	3 563	67,57%		<b>2,71%</b>
Mzdy - běžní zam.	630		630	0	620		5	<b>0,71%</b>
Mzdy mng&adm	75		70	5	82			
ZP a SP	259		250	9	299			x
Zam. benefits	6		4	2	3		2	<b>50,00%</b>
Cestovné	24		23	1	22		1	<b>4,35%</b>
Národní MRKT	208		210	x	253			x
Lokální MRKT	41		40	1	45		-4	<b>10,00 %</b>
Externí služby	125		120	5	135		5	<b>4,17%</b>
Uniformy	7		6	1	5		1	<b>16,67%</b>
Ostatní	39		45	-6	40		-6	<b>-13,33%</b>
Opravy a údržba	90		92	-2	111		-2	<b>-2,17%</b>
Voda, energie	101		102	-1	100		-1	<b>-0,98%</b>
Kancel. potřeby	4,5		4	-0,5	4		0,5	<b>12,50%</b>
Manka a přebytky	-6		-5	-1	-22			<b>20,00%</b>
Ost. kontrol. N	10		13	-3	8		-3	<b>-23,08%</b>
Provozní VH	1 312		1 331		1 858			x

Zdroj tabulek 17 - 19: vlastní zpracování, na základně návrhu řešení a dat analyzované společnosti

## 5.2 Franšízové restaurace

Jak jsem zjistila analýzou aktuální situace v kapitole 3, společnost rozpočtuje tržby pro franšízové restaurace z důvodu, že poplatky z nich placené představují její výnos. Franšízanti odvádí společnosti určité procentem stanovené poplatky, které jsou poplatkem za poskytování franšízové licence a využívání služeb poskytovatele. Vzhledem k refranšízingu bude v budoucnu nutné věnovat pozornost pouze činnosti licenčních partnerů, tedy především plánování a monitorování tržeb, které po prodání všech vlastních restaurací budou jedinou položkou, ze které bude společnost prostřednictvím inkasovaných poplatků zajišťovat výnosy.

Dle kapitoly 3.2 bych navrhla určitá zlepšení pro DB jakožto nástroj monitorující tržby. Dle mého názoru je velmi vhodný pro sledování aktuálních výsledků, avšak při nutnosti srovnání aktuálních výsledků s plánem, roční analýzy a získávání dat pro účely rozpočetnictví je nutno pracovat i s dalšími nástroji, které má franchising v několika dalších souborech v Excelu. Tato práce mi přijde pro sledování případných odchylek zbytečně komplikovaná a vyžaduje orientaci ve více nástrojích současně. Proces vyžadující, aby konzultant prošel několik zdrojových souborů, které plánovaná data obsahují a vyčíslil odchylky od plánu a odchylky benchmarkingu mi přijde poměrně zdlouhavý, a proto navrhuji přidání sledovaných položek přímo do DB. Bude se jednat o přidání těchto položek:

- sloupec plán (v %),
- sloupec rozdílu mezi skutečností a plánem,
- sloupec rozdílu oproti benchmarkingu.

To značně usnadní práci konzultanta, neboť nebude zapotřebí práce s více soubory a navíc pomocí odkazů bude možno rychle nahlédnout i do zdrojových dat, ze kterých budou do sloupce „plán“ data získávána.

Tabulka 20 Aktuálně používaný DASHBOARD

Sledovaná položka	Skutečnost v %	BENCHMARK
Tržby - průměr rest. franšizanta k trhu		
Průměrný počet transakcí/rok		
Počet rest. v pronajatých prostorách		
Průměrný podíl rest. v pronájmu na tržbách		
Počet restaurací v Praze		
Průměrný podíl rest. v Praze na tržbách		
Počet restaurací mimo Prahu		
Průměrný podíl rest. mimo Prahu na tržbách		
Počet restaurací v obchodních centrech		
Průměrný podíl rest. v OC na tržbách		
Průměrný PVH		

Zdroj: vlastní zpracování, DB analyzované společnosti

Všechna relevantní data jsou jednoduše a přehledně v jednom souboru. Přidané sloupce umožňují okamžité srovnání výsledků restaurací vybraného franšizanta, jak s plánem, tak trhem. DB se tak stává nejen informačním, ale i kontrolním nástrojem. Vzhledem k tomu, že je často nutné zjišťovat data rychle a není možno čekat například až na ukončení měsíce, kdy franšizant zašle VZZ a Supervisor je zpracuje, stává se DB velmi důležitým nástrojem, který umožňuje získat okamžité výsledky. Sledované výsledky se navíc pravidelně projednávají a prezentují na meetingu s vedením společnosti či s franšizantem a tak může DB posloužit i jako zdrojový dokument pro prezentace, grafy či výstupní tabulky.

Kromě tohoto návrhu na zlepšení nutno podotknout, že společnost dle provedené analýzy franšizovou oblast spravuje velmi dobře a v systému plánů a rozpočtů není zapotřebí razantních změn. Tento fakt vyplývá zřejmě z povahy businessu společnosti, který ze značné převahy stojí na poskytování licencí na provoz restaurací, z čehož plyne značně menší komplexita plánovacího procesu, než jak tomu je u vlastních restaurací, kde jsou nároky na robustnost celého procesu mnohem vyšší.

V nové podobě na základě výše uvedeného navrhuji DB v podobě uvedené v tabulce 21.

Tabulka 21 Nový DASHBOARD

Sledovaná položka	Skutečnost v %	Plán	Rozdíl	% změna	BENCHMARK.
Tržby - průměr rest. franšizanta k trhu					
Průměrný počet transakcí/rok					
Počet rest. v pronajatých prostorách					
Průměrný podíl rest. v pronájmu na tržbách					
Počet restaurací v Praze					
Průměrný podíl rest. v Praze na tržbách					
Počet restaurací mimo Prahu					
Průměrný podíl rest. mimo Prahu na tržbách					
Počet restaurací v obchodních cen- trech					
Průměrný podíl rest. v OC na tržbách					
Průměrný PVH					

## 5.3 Administrativa a správa

Jak jsem uvedla v části 3, náklady na administrativu a správu jsou kalkulovány s použitím různých metod a přístupů či jejich kombinacemi. Problémem v oblasti plánování a rozpočtování administrativních a správních nákladů je především přiřazování některých nákladů, které dané středisko nemůže ovlivnit, čímž dochází k tomu, že vedoucí středisek jsou hodnoceni na základě následné úspory či překročení i neovlivnitelných nákladů. Dále je rovněž diskutabilní, jestli jsou skutečně všechna střediska výdajová, byť je společnost řídí stejně. Dle kapitoly 4.2.5 se jedná u většiny o výdajová střediska, přičemž je stanovena výjimka pro středisko IT, které jako jediné může rozhodovat o investiční činnosti a tudíž i odpisech a má prvky investičního střediska. Všechna střediska mají ve svém rozpočtu rozpočtované odpisy kancelářského vybavení. Ty jsou pak zahrnuty do celkových nákladů střediska, i přesto, že je středisko nemůže samo dle povahy výdajového střediska nijak ovlivnit s již zmíněnou výjimkou střediska IT. Dle kapitoly 4.2.5 by měl být vnitropodnikový výsledek očištěn od všech nákladů, které nemůže středisko ovlivnit, aby byla hodnocena jeho skutečná snaha o hospodárnost. U ostatních nákladů se sleduje, zda došlo k úspoře či překročení, což je v pořádku, protože středisko nese všechny pozitivní i negativní důsledky ovlivňující vnitropodnikový výsledek. Dosavadní rozpočtování porušuje zásadu odpovědnosti a ovlivnitelnosti a ztěžuje a zkresluje kontrolu a výši nákladů. Zejména pak působí demotivačně na vedoucí středisek, ve kterých dochází k překročení nákladů z titulů, které nemohli ze své pozice ovlivnit.

V souladu s teorií z kapitoly 4.2.5 bych doporučila vyjmout neovlivnitelné náklady z odpovědnosti daného střediska. Pro vyjmutí neovlivnitelných nákladů doporučuji sestavit zvláštní tabulku vycházející z celkového rozpočtu nákladů, která však eviduje pouze vybrané nákladové položky. Tento přístup je v souladu s odpovědnostním pohledem na náklady.

Pro kvalitní odpovědnostní řízení doporučuji vyjmout z hodnoticích kritérií následující 2 nákladové položky:

- odpisy
- IT poplatky.

IT poplatky jsou náklady generované na úrovni celé společnosti, které jsou pak alokovány mateřskou společností jednotlivým trhům (zemím) a vedoucí středisek je nemohou nijak ovlivnit.

Současná tabulka je v podobě tabulky 22:

Tabulka 22 Aktuálně používaný rozpočet

Marketing	201901	201902	2019	Lze ovlivnit?
<b>Mzdové náklady (bez TIP)</b>	734 251	733 517	1 467 768	ANO
<b>TIP</b>	124 361	104 127	228 488	ANO
<b>Cestovné - celkové náklady</b>	58 293	37 203	95 496	ANO
<b>Provozní náklady</b>	17 243	14 438	31 681	ANO
<b>Celkové odpisy</b>	8 253	6 908	15 161	NE
<b>IT</b>	20 000	20 000	40 000	NE
<b>Externí služby</b>	- 182 732	-153 015	-335 747	ANO
<b>Ostatní náklady - celkem</b>	4 231	3 124	7 355	ANO
<b>Aktivace</b>	0	0	0	ANO
<b>Náklady (bez TIP)</b>	659 539	662 173	1 321 712	ANO

Zdroj: vlastní zpracování, interní tabulky analyzované organizace

Nový rozpočet by vypadal takto:

Tabulka 23 Rozpočet pro nákladová střediska

Marketing	201901	201902	2019
<b>Mzdové náklady (bez TIP)</b>	734 251	733 517	1 467 668
<b>TIP</b>	124 361	104 127	228 488
<b>Cestovné - celkové náklady</b>	58 293	37 203	95 496
<b>Provozní náklady</b>	17 243	14 438	31 681
<b>Externí služby</b>	-182 732	-153 015	-335 747
<b>Ostatní náklady - celkem</b>	4 231	3 124	7 355
<b>Aktivace</b>	0	0	0
<b>Náklady (bez TIP)</b>	631 286	635 265	1 266 551



Nová tabulka neviduje náklady, které nemohou vedoucí nákladových středisek nijak ovlivnit.

*Tabulka 24 Vyčlenění odpisů a IT poplatků*

<b>Celkové odpisy</b>	8 253	6 908	15 161
<b>IT</b>	20 000	20 000	20 000

Zdroj: u tabulky 23 a 24 vlastní zpracování

Odpisy a IT náklady by byly evidovány samostatně, vyčleněně. Tím bude zjištěno, že za odpisy a IT poplatky, u kterých může dojít k překročení nebo úspoře, nebude vedoucí střediska hodnocen a nebudou vstupovat do celkových nákladů střediska. Budou evidovány v oddělené tabulce a při hodnocení vedoucího střediska nebude brán zřetel na překročení rozpočtu u těchto nákladových položek. Tímto způsobem bude reálněji vyjádřena snaha nákladového střediska o hospodárnost a bude zcela respektován princip odpovědnostního pohledu na náklady.

## 6 Doporučení pro implementaci

V následujících kapitolách 6.1 až 6.3 jsou navržena doporučení k implementaci návrhů sestavených v kapitole 5 zahrnující osoby, které mohou navrhnout řešení implementovat a potřebné nástroje a úpravy nutné k funkčnosti navržených řešení.

### 6.1 Vlastní restaurace

Navrhovaný nástroj na sledování a srovnávání výkonnosti vlastních restaurací bude rozsáhlejším Excelovým souborem, jež je třeba správně připravit. Zejména na vzorce doporučuji klást důraz, aby byly správně nadefinovány a vykazovaly relevantní hodnoty. Proto doporučuji prokonzultování tohoto návrhu s finanční ředitelkou a stanovení osob odpovědných za vykazovaná data. Administrativní část jako je stylizace tabulek a rozdělení restaurací dle lokality a typu na jednotlivé listy, může provést Controlling Coordinator. Senior Controller pak nadefinuje vzorce a provázání jednotlivých listů se souhrnnou tabulkou a její návaznost na výstupní tabulku pomocí odkazů. Měsíční aktualizace může taktéž provádět Coordinator s doprovodnou kontrolou Senior Controllera.

Pro zavedení nástroje bude zapotřebí následovného:

- definování a nastavení procesu, přidělení odpovědností,
- nastavení vzorců v Excelu,
- provázání pomocí odkazů mezi dvěma Excelovými soubory,
- průběžná aktualizace dat,
- zpětná revize (mají všichni účastníci procesu správné kompetence? Rozumí svým rolím? Pracují zaměstnanci s daty zamýšleným způsobem?).

### 6.2 Franšizové restaurace

Pro změny v DB není nutno žádných razantních změn doposud používaného nástroje. Postačí, aby asistentka franšizového oddělení provázala přidaný sloupec plán se zdrojovým souborem a pro sloupec sledující rozdíly nadefinovala správně vzorce. Následně by měl franšizový ředitel kontaktovat své kolegy, konzultanty, o možnosti využití DB jako plně funkčního nástroje pro kontrolu a využití jako informačního nástroje o vzniklých odchylkách. Konzultanti pak budou moci plně tento nástroj využít i během konzultace s franšizantem.

Pro zavedení navrženého nástroje tedy postačí:

- rozšířit doposud používaný DB,
- ve sloupci plán pomocí odkazů nastavit propojení na plánovaná procenta,
- ve sloupcích rozdílů pomocí vzorců vyčíslit rozdíly oproti plánu a rozdíly oproti trhu,
- přidat sloupec ke komentářům zjištěných rozdílů a stanovených nápravných opatření,
- zpětná revize funkčnosti nástrojů.

### **6.3 Administrativa a správa**

Rozpočty za administrativu a správu spravuje Senior Controller s pomocí Controlling Coordinátora. Navrhované řešení tedy Senior Controller předloží finanční ředitelce a po schválení s ním seznámí vedoucí jednotlivých středisek. Tabulky v navrhované formě připraví Controlling Coordinator zajišťující administrativní stránku rozpočtů. Data a hodnocení bude dále provádět Senior Controller s finanční ředitelkou a budou je představovat vedoucím jednotlivých středisek, které tak budou hodnoceny spravedlivě, dle nákladů, za které skutečně nesou zodpovědnost.

Pro zavedení navrhovaného řešení jsou nutné výše uvedené kroky shrnuté v následujících bodech:

- předložení navrhovaného řešení finanční ředitelce,
- seznámení jednotlivých vedoucích se změnou,
- příprava nových tabulek,
- hodnocení vedoucích dle nákladů, za které nesou odpovědnost, to jest za náklady uvedené v tabulce 23.

## 7 Shrnutí a zhodnocení výsledků

Při práci jsem postupovala logicky pro návaznost jednotlivých kapitol. Jako první jsem stanovila cíle a úkoly k sestavení bakalářské práce, pokračovala jsem charakteristikou společnosti, přes její analýzu dále navázala relevantní teorií nutnou k analyzovaným oblastem.

Analyzovala jsem primárně následující 3 oblasti:

- vlastní restaurace,
- franšízové restaurace,
- administrativu a správu.

Zjistila jsem, že pro oblast vlastních restaurací neexistuje žádný nástroj pro benchmarking. Na základě teorie, spolu se zjištěnými skutečnostmi a již existujícím nástrojem pro benchmarking franšízové oblasti jsem navrhla nástroj, který toto srovnání umožní. Nástroj je vytvořen v Excelu, nevyžaduje tedy zavádění žádných programů ani externích nástrojů. Přínos tohoto nástroje spočívá zejména v získání podrobných informací, které budou později sloužit pro plánování nákladů vybrané oblasti a pravděpodobně i pro srovnání restaurace fungující ve vlastnictví společnosti a ve vlastnictví franšízanta a další analýzy. V kapitole 6.1 jsem popsala kompletní postup pro implementaci navrhovaného nástroje.

Ve franšízové oblasti jsem na základě provedené analýzy vyhodnotila, že by bylo vhodné vzhledem k narůstající agendě franšízových restaurací rozšířit DB o údaje, které se doposud musí získávat z více zdrojových souborů. Toto rozšíření DB povede ke snížení časové náročnosti získávaných dat a zjednodušení procesu, který musí být proveden před návštěvou franšízanta konzultantem. Pro navrhované změny jsem vypracovala doporučení k implementaci v části 6.2.

V oblasti administrativy a správy jsem na základě provedené analýzy a prostudování relevantní teorie shledala největší problém v odpovědnostním řízení nákladů jednotlivých středisek. Střediskům jsou přiřazovány i náklady, které nemůže vedoucí střediska žádným způsobem ovlivnit, což působí velmi demotivačně při hodnocení středisek, respektive vedoucích pracovníků. Z tohoto důvodu jsem navrhla oddělení neovlivnitelných nákladů a jejich vyjmutí z odpovědnosti střediska. Tento přístup lépe odpovídá teorii. Též jsem pro tuto oblast navrhla doporučení k implementaci návrhu a popsala jej v kapitole 6.3.

## Závěr

V analyzované společnosti je systém plánů a rozpočtů svěřen controllingovému oddělení, v němž je „správcem“ systému plánů a rozpočtů Senior Controller. Svěření oblasti tomuto oddělení je zcela v souladu s teorií, která oddělení controllingu jako správce dané oblasti jednoznačně doporučuje. Senior Controller zohledňuje při plánování a rozpočtování informace a data oddělení business aktivit a franchisingu. Společně s finanční ředitelkou je klíčovou osobou v systému plánů a rozpočtů za celý podnik. Získaná data se využívají jako významný podklad pro současné i budoucí řízení a jsou provázány s cíli podniku. Dle mého názoru na základě provedené analýzy, je plánování a rozpočtování věnována poměrně vysoká pozornost.

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy aktuální situace v oblasti plánování a rozpočtování společnosti poskytující služby rychlého občerstvení a navržení případných úprav a doporučení k implementaci návrhu. Ve třetí kapitole jsem provedla analýzu aktuální situace všech plánovaných a rozpočtovaných oblastí, tedy oblastí vlastních restaurací, oblasti franšizových restaurací a oblasti administrativy a správy. Po podrobné analýze a představení aktuálně používaných nástrojů, jsem pokračovala kapitolou „Relevantní teorie“, která obsahuje veškeré poznatky vztahující se k systému plánů a rozpočtů a specifickým analyzované společnosti, zejména oblasti franchisingu. Na základě teoretických poznatků a poznatků zjištěných během tříletého bakalářského studia jsem vypracovala návrhy na úpravu či rozšíření aktuálně používaných nástrojů pro každou analyzovanou oblast.

Pro oblast administrativy a správy jsem navrhla řešení, které více odpovídá aktuální teorii při hodnocení vedoucích středisek v oblasti dodržování rozpočtů a respektuje hlavní zásady pro odpovědnostní řízení vnitropodnikových středisek.

Pro oblast vlastních restaurací jsem navrhla nástroj umožňující srovnání vybraného typu restaurace s trhem. To může po refranšizingu přispět k budoucím statistikám a analýzám, které budou zkoumat hospodaření restaurace za dob, kdy byla ve vlastnictví společnosti a doby, kdy je ve vlastnictví franšizanta. Navrhnutý nástroj navíc porovnává i skutečné hodnoty s plánovanými, což umožňuje získat podrobnější informace pro řízení odchylek a pro následné plánování v této oblasti.

Dále jsem vytvořila návrh na rozšíření funkčnosti používaného DASHBOARDU ve franšízové oblasti, což by vedlo k zefektivnění dosavadní práce s daty a DB se stává víceúčelovým nástrojem a podkladem například pro prezentace a výstupní analýzy. Navíc značně ulehčí časovou náročnost analýzy odchylek a následně jejich prezentaci konzultantem franšízantovi. Kromě tohoto doporučení jsem neshledala v systému plánů a rozpočtů v oblasti franchisingu žádné nedostatky a hodnotím tak tuto oblast jako vysoce funkční a v souladu s většinou teoretických poznatků.

Pro všechny návrhy jsem doporučila způsob implementace. Žádný ze způsobů implementace není zvláště náročný na čas, nebo jiné zdroje, a proto si myslím, že společnost může bez problému návrhy zavést a přispět tak k zefektivnění aktuálně používaných nástrojů v rámci již existujícího systému plánů a rozpočtů ve společnosti.

Celkově na základě provedené analýzy hodnotím společnost kladně. Myslím si, že její systém plánů a rozpočtů má logické návaznosti, je celistvý, koordinovaný a dobře propojený na jednotlivých úrovních řízení.

Závěrem konstatuji, že cíl práce a dílčí úkoly byly naplněny.

## Seznam literatury

1. BIEŃKOWSKA, Agnieszka, Zygmunt KRAL a Anna ZABLOCKA-KLUCKA, 2018. Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. *Management* [online]. **6**(22), 101-118 [cit. 2019-03-30]. DOI: 10.2478/manment-2018-0008. ISSN 1429-9321. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=17&sid=5529dce2-8a67-4b6a-a7f9-9c7aab17ac7d%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=130477071&db=bth>
2. CARTER, Clint, 2019. Top 10. *Entrepreneur* [online]. **26**(47), 75-106 [cit. 2019-03-31]. ISSN 0163-3341. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134062370&site=ehost-live&scope=site>
3. ESCHENBACH, Rolf, 2000. *Controlling*. 1. vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-85963-86-8.
4. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-918-0.
5. FERNANDO VAROTTO, Luis a Leonardo AURELIANO-SILVA, 2017. Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* [online]. **12**(3), 31-42 [cit. 2019-03-31]. DOI: 10.18568/1980-4865.12331-42. ISSN 1980-4865. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127091415&site=ehost-live&scope=site>
6. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.
7. KISLINGEROVÁ, Eva, "et al" 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
8. KRÁL, Bohumil, "et al" 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a akt. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.

9. LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
10. LENCOVÁ, Veronika, b.r. Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?. *Ligsuniversity* [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>
11. MALÝ, Jaroslav, 2014. Co je to franchising. In: *Top Franchising* [online]. Praha: Top Franchising [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/co-je-franchising/>
12. MANN, Rudolf a Elmar MAYER, 1992. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. 1. vydání. Praha: Profit. ISBN 80-85603-20-9.
13. MENDELSON, Martin a David ACHESON, 1994. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-54-3.
14. PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně roz. a akt. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.
15. RADVÁKOVÁ, Věra, "et al" 2018. *Metody vědecké práce*. 1.vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2249-4.
16. SYNEK, Miloslav, "et al" 1996. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-211-5.



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura controllingu .....	9
Obrázek 2 Rozpočtový proces .....	22
Obrázek 3 Struktura HSR .....	30
Obrázek 4 Centrální organizace controllingu .....	39
Obrázek 5 Decentralizovaná organizace controllingu .....	40

## Seznam zkratek

BOZP = Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAPEX = Capital Expenditures (kapitálové výdaje)

CF = Cash flow

DB = DASHBOARD

EET = Elektronická evidence tržeb

EVA = Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)

HR = Human Resources (oddělení lidských zdrojů)

HSR = Hlavní souhrnný rozpočet

JIT = Just-in-time (metoda řízení logistiky)

MB = Master Budget

MRKT = marketing

OC = obchodní centrum

PN = Pohotovostní náklady

PR = Public Relations („vztahy s veřejností“)

PVH = Provozní výsledek hospodaření

ROCE = Return on Capital Employed (výnosnost zapojeného kapitálu)

ROE = Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

SP = Sociální pojištění

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analytická technika)

TIP = Target Incentive Plan (Bonusový program)

VZZ = výkaz zisku a ztráty

ZP = Zdravotní pojištění

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Master Budget .....	12
Tabulka 2 VZZ Vlastní restaurace .....	13
Tabulka 3 Rozpočet vlastních restaurace .....	14
Tabulka 4 Správný VZZ .....	15
Tabulka 5 Chybný VZZ .....	16
Tabulka 6 VZZ Franšizové restaurace .....	17
Tabulka 7 Tržby restaurací franšizanta Nováka .....	18
Tabulka 8 Tržby restaurací franšizanta Bureše .....	19
Tabulka 9 Tržby franšizantky Kráskové .....	19
Tabulka 10 Plán tržeb .....	19
Tabulka 11 Plán vs. skutečnost .....	20
Tabulka 12 VZZ Administrativa a správa .....	21
Tabulka 13 10 Největších amerických franšizových společností ...	41
Tabulka 14 Ukázka navrhovaného nástroje .....	48
Tabulka 15 Souhrnná tabulka .....	49
Tabulka 16 Nezávislé nákladové položky .....	50
Tabulka 17 Tabulka pro výběr filtrem .....	52
Tabulka 18 Definice vzorců .....	53
Tabulka 19 Srovnávací tabulka .....	54
Tabulka 20 Aktuálně používaný DASHBOARD .....	56
Tabulka 21 Nový DASHBOARD .....	57
Tabulka 22 Aktuálně používaný rozpočet .....	59
Tabulka 23 Rozpočet pro nákladová střediska .....	59
Tabulka 24 Vyčlenění odpisů a IT poplatků .....	60

## Příloha

**Dotazník pro franšizového ředitele analyzované společnosti provedený pomocí řízeného rozhovoru dne 16. 11. 2018**

**1. Jak plánujete tržby pro franšizovou oblast? Jsou do plánování zapojeni i samotní franšizanti nebo reflektujete tyto plány v souladu s plány oddělení BI, či máte jiný způsob?**

Franšizanti do plánování tržeb zahrnuti nejsou. Mají pouze možnost vyjádřit se na společném meetingu, který probíhá jednou ročně mezi franšizanty a zaměstnanci servisního centra společnosti" (vedení + oddělení franšizingu). „Od franšizantů se zjišťují při plánování tržeb informace o externích událostech, které mohou mít vliv na tržby. Mezi tyto vlivy lze zahrnout plánované rekonstrukce dálnic, ztížení přístupových cest k restauraci, rekonstrukce samotné restaurace apod. Tyto informace by také mělo zjišťovat oddělení developmentu, které je sdílí s kompetentními odděleními ředitelství společnosti. Výhodou informací od franšizantů je to, že lépe znají region, ve kterém se jejich restaurace nachází, tudíž mohou mít přesnější informace než oddělení developmentu.

Při plánování tržeb zvažuje franšizing marketingové kampaně, které jsou pro dané období plánované. Franšizing si sám řídí marketing, tudíž má přesné informace, kdy, jak a za jakým účelem budou kampaně probíhat, jaké budou náklady kampaně a kolik kampaň přinese. Tyto informace jsou dostupné na globální úrovni, tudíž k nim jednotliví franšizanti nemají přístup, a tak by se jejich případné plány tržeb mohly podstatně lišit od plánů franšizingu. Dále franšizové oddělení získává řadu výstupů práce oddělení BI, které sleduje celou řadu ukazatelů, přispívajících k lepšímu pochopení chování na trhu v obchodních souvislostech. Mimo jiné sleduje vývoj konkurence, což je přínosem například při plánování nových otvírek franšizových restaurací.

Při plánování tržeb vstupuje do konečného rozpočtu i zdražení/zlevnění surovin, nájmu, energií apod. V této oblasti je složitější rozhodnout, které vlivy zahrnout a které pominout. Mezi franšizanty a společností existují dlouhodobé smlouvy, kde jsou některé z položek vázány fixní částkou. Pokud tedy dojde například ke zdražení nájmu restaurace a tato je vázána fixní částkou, pak rozdíl uhradí společnost, franšizanta se nedotkne a tudíž neovlivňuje ani plánované tržby, kterých má restaurace dosáhnout.

Společnost má pod sebou český trh, pro který plánuje a poté rozpočtuje veškeré tržby sama.

Po schválení rozpočtu pak předá tento rozpočet mateřské společnosti, která jej okomentuje. Mateřská společnost funguje jako konzultant, nikoli jako „diktátor“. Mateřská společnost vychází z ex-post dat, která upravuje vzhledem k aktuální situaci trhu. Může tedy například okomentovat rozpočet společnosti pro český trh jako příliš konzervativní a doporučit úpravy.

„Franšizanti nebudou do plánování zahrnuti ani v budoucnu.“

**2. Jak plánujete náklady pro franšizovou oblast - a rozpočtují se vůbec na úrovni franšizového oddělení? Vycházíte z předchozích událostí (ex-post; rozpočet dle minulého vývoje) nebo plánujete pomocí metody „Zero Based Budget“ či máte jiné metody? Jak dále s těmito informacemi nakládáte?**

Náklady se sledují, ale společnost neplánuje stejné náklady jako u restaurací provozovaných ji samotnou. Plánuje jen malý zlomek nákladů franšizových restaurací oproti nákladům restaurací vlastních. Důvodem je to, že provozovatelem restaurace je franšizant, ne analyzovaná společnost. Společnost zajímají tržby, protože z těch platí franšizant poplatky, které jsou ziskem společnosti. Náklady jsou čistě na uvážení franšizanta. Je pouze na něm, jaké firmy si vybere na opravy, údržbu restaurace, jaké mzdy/bonusy/benefity vyplácí svým zaměstnancům, komu nebo které společnosti platí za vedení účetnictví, daňové poradenství atp. Franšizant má možnost využít smluvní partnery doporučené společností. Avšak dle svého uvážení může využívat služeb jiných dodavatelů. Společnost náklady franšizanta sleduje na bázi měsíčních výkazů zisku a ztráty, které podléhají kontrole Controlling Specialisty (případně Coordinátora). Náklady se nekontrolují v absolutních číslech, ale v %. Důvodem je rychlejší kontrola a lepší vypovídací schopnost. Úkolem Coordinátora je zkontrolovat % sledovaných nákladů, mezi které patří: náklady na obalové materiály, náklady na reklamu, náklady na servisní poplatek, náklady nájemného (renty) restaurace a případný schodek/přebytek v pokladně. Doporučená a požadovaná procenta jsou uvedena v tabulce.

Obalové materiály	25 %
Reklama	3 %
Servisní (licenční) poplatek	4 %
Renta	Pro každou restauraci individuální (cca 15 %)
Manka/přebytky	(1%)

Zdroj: získané informace během rozhovoru s ředitelem.

Ze strany nákladů franšizové oddělení plánuje pouze odpisy, rentu a „outside rentu“. Ke všem těmto položkám má předem informace, na kterých lze plány sestavovat. Odpisy plánuje na základě dat, která má k dispozici o majetku jednotlivých restaurací. Tato data jsou k dispozici v registru majetku, což je nástroj v Excelu, který u každé položky eviduje číslo položky, účet, kategorii, životnost, pořizovací cenu, oprávkou, zůstatkovou cenu, datum pořízení, důvod vyřazení, částku vyřazení, odpis od měsíce XX, dodavatele, číslo faktury a měsíc zaúčtování. Na základě plánovaných projektů na přestavbu, rekonstrukci restaurace či implementaci nových technologií plánuje franšizing odpisy na dosavadních zařízeních, které budou v následujícím období. Renta je sice ziskem společnosti, ale pro franšizanta představuje náklad. Je plánovaná na základě smlouvy a plánovaných tržeb. Lze ji operativně upravit. „Outside rentu“ taktéž lze plánovat, protože je stanovena ve smlouvě.

### **3. Pokud vytváříte plány pro uvedené oblasti, sledujete odchylky?**

Odchylky se sledují u tržeb. Pokud dojde ke snížení tržeb, analyzuje se příčina. Tržby se sledují i na denní bázi, avšak pro analýzu se využívá měsíčního srovnání. Nejčastějším důvodem mohou být výpadky energie, živelné pohromy, zavinění cizím pachatelem nebo technická závada na restauraci. Jednoduše řečeno, veškeré situace, ke kterým dochází neplánovaně. Odchylky se okomentují a implementují se operativní změny v plánovaných tržbách.

- 4. Jak reagujete při nedodržení požadavků (vzniku odchylek)? Snažíte se franšizantovi pomoc - najít vhodná řešení vzniklé situace nebo jdete extrémnější cestou jako je například přímé ukončení spolupráce (pronájmu licenčního oprávnění)?**

Při vzniku odchylek navštíví franšizanta konzultant společnosti, který mu poskytne poradenství k oblasti, kde odchylky vznikly. Vytvoří analýzu, která pomůže zjistit, proč k odchylce došlo a na základě toho navrhne opatření pro budoucí vyvarování se vzniku odchylek. Konzultant, respektive společnost slouží jako rádce nikoliv jako „diktátor“, tudíž je opět na uvážení franšizanta, zda využije navrhnutá doporučení. Vznik odchylek není důvodem pro rozvázání spolupráce.

- 5. Jak naopak reagujete na překročení požadavků - pozitivní odchylky? Plynou z toho pro franšizanta nějaké benefity/úprava smlouvy apod.?**

Dlouhodobé překračování požadavků může být signálem, že franšizant je velmi schopný provozovatel předmětu franšizi, a tedy je jedním z nejvhodnějších kandidátů na přidělování dalších restaurací.

- 6. Reaguje se nějak na skutečnost, kdy se sníží ziskovost restaurace pro společnost z důvodů externích vůči restauraci (například zvýšení externího nájemného) - nebo máte způsob jak to dlouhodobě předem „ošetřit“?**

Jak již bylo uvedeno, nájmy jsou ošetřeny smlouvou. Případná zvýšení mimo smlouvu pak hradí společnost a franšizanta se nedotknou.

- 7. Jak moc jsou při strategických plánech pro Vás důležité názory jednotlivých franšizantů? Zvažujete při plánování i jejich názory a připomínky?**

- Viz otázka 1

Franšizing zajímá feedback od franšizantů který získají na meetingu, ale nevstupuje závratně do konečného rozhodnutí.

- 8. Při sledování výkazů (VZZ, bilance a CF) vidíte, jak franšizanti hospodaří. V případě, kdy dojde k nepříznivému výsledku, je vhodné zasáhnout. Zasahujete ihned po nastání takové situace nebo vyčkáte například na období, kdy uplyne kvartál, abyste měli srovnání, na jehož základě můžete vytvářet nápravná opatření?**

Při sledování VZZ a CF se hledí na ukazatele finanční analýzy. Jako je kapitálová přiměřenost, ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability (v případě, že franšizant právě získal restauraci), ukazatele výkonnosti atd. Opět tyto ukazatele slouží pouze ke sledování a jejich vyhodnocování, dále mohou být předmětem konzultace. Společnost přímo nezasahuje do výkazů.

- 9. Kdy se přistupuje ke změně vybírané % sazby interních rent? Může k tomu docházet i operativně? Kdo o udělení takové renty rozhoduje?**

Jak již bylo zmíněno, může být operativně změněna. Ke změně dochází z důvodu nepředvídatelných situací. Dalším důvodem ke změně renty může být dlouhodobě podprůměrné cash flow, dlouhodobější neschopnost splácet úvěry apod. Tyto důvody jsou však předem prověřeny finančním auditem, který provádí Controlling Specialista s interním auditorem společnosti. O udělení takové renty rozhoduje oddělení franšizingu se schválením generálního ředitele a finančního ředitele společnosti.

- 10. Existují jiné dočasné (jednorázové) slevy s dopadem do marže společnosti? Jak se počítají a schvalují?**

V případě nových projektů se vytváří tzv. supporty. Jedná se o částku, kterou si konkrétní restaurace „spoří“ ve prospěch projektu realizovaného v budoucnosti. Při realizaci projektu tedy není franšizant tolik finančně zatížen, protože je projekt uhrazen částečně z úspor. Dále je možnost poskytnout „slevu“ v podobě tzv. nájemní úlevy při negativních finančních výsledcích z externích důvodů, což znamená, že část ztráty přebírá za franšizanta společnost.



- 11. Pokud do strategického plánování a rozpočtnictví vtahujete i franšizanty, jak často a jak dopředu (v přechozím roce na rok další) s nimi svoláváte jednání za tímto účelem?**

„Nevztahují se do plánování.“

- 12. Konečné přijetí a schválení rozpočtu - kdo se na něm podílí? (vedení společnosti, vedení franšizingu, controllin-  
gové oddělení,...)**

Konečné přijetí a schválení rozpočtu je v kompetenci vedení společnosti, které je tvořeno vedoucím každého oddělení.

- 13. Na základě čeho přidělujete restaurace jednotlivým franšizantům? Vycházíte z toho, kde už restaurace mají, kde žijí, jak jsou pro danou oblast vhodní/flexibilní...?**

V přidělení restaurace hraje roli několik faktorů. Mezi ty hlavní patří dlouhodobá spolupráce, plnění standardů, výsledky - finanční, HR, PR oblast, dále je důležitý region, ve kterém se restaurace k přidělení nachází a v neposlední řadě finanční možnosti franšizanta.

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Dominika Hrubá

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis