



# Přínosy controllingového řízení v potravinářském a nápojářském odvětví

Ing. Renáta Hynková

V současné době společnosti nejrůznějšího druhu podnikání stále častěji volají po změnách a nových přístupech k řízení. Potřeba změn je vyvolána především vysoce konkurenčním prostředím, tlakem odběratelů na snižování cen a v některých případech i prozíravým pohledem managementu do budoucnosti vytvořit si včas konkurenční výhodu a být tak o krok napřed před ostatními.

Nejžádanějším nástrojem pro řízení se dnes stává controllingový systém řízení. Je to systém, který umožňuje průhlednější a efektivnější řízení nejen v oblasti hospodářského výsledku, ale i v oblasti majetku a zdrojů, příjmů a výdajů. Controllingový systém prolíná všemi rozhodujícími oblastmi řízení ve společnosti počínaje prodejem a marketingem přes výrobu a konče obslužnými činnostmi jako je například doprava, údržba. Charakteristické pro controlling je pohled do budoucnosti, což v praxi představuje významnou podporu plánovacího procesu. Porovnáním naplánovaných dat se skutečností se tak dostáváme k hodnocení, práci s odchylkami a reportingovému systému, který se dnes stává nezbytnou součástí úspěšně fungujících společností. Třešničkou na pomyslném controllingovém dortu zůstává motivační systém založený na plnění sady kvantifikovatelných ukazatelů.

Pro optimální fungování controllingu ve společnosti se předpokládá využití controllingového informačního systému. Ten by neměl sloužit jen jako nástroj pro sestavení pravidelných reportů pro vrcholový management, ale měl by zároveň umožňovat pohled na společnost detailněji pro operativní řízení a z různého časového hlediska. Součástí uceleného controllingového informačního systému by měla být i část pro sestavení komplexního ročního plánu společnosti a následná možnost porovnání plánu se skutečností. Nadstandardní výbavou controllingového informačního systému zřídka bývá i možnost modelování strategických podnikatelských záměrů a sledování dopadů do hospodaření společnosti, vyhodnocování návratnosti investic.

Při rozhodování o zavedení controllingu do společnosti se management často zabývá otázkou, zda může controlling efektivně fungovat i ve společnosti, která má řadu specifík a úskalí. Odpovědí může být výčet realizovaných projektů naší společnosti, která se na controllingovém poli pohybuje už více než 6 let. To dokazuje, že controllingové metody a přístupy lze přizpůsobit a aplikovat v kterémkoli typu businessu. Příkladem může být i realizace controllingu ve společnostech z potravinářského a nápojářského odvětví. Ale nejen v tomto odvětví může controlling napomoci odhalit skutečnosti, které se mohou stát klíčem k dosažení vytyčených cílů.

## ■ Controlling v prodeji a marketingu

Největší přínos pro potravinářské a nápojářské společnosti má controlling v oblasti prodeje a marketingu.





Controllingový systém nabízí možnost vybrojit se dostatečným množstvím relevantních informací pro jednání se silnými soupeři, kterými jsou dnes prodejní řetězce. Nedílnou součástí „boje“ o místo na trhu je poskytování nejruznějších slev, bonusů, placení poplatků za listing, otevření nové prodejní jednotky či letákové akce. To ve většině společností znemožňuje objektivně vyhodnotit nejen produkty, ale i odběratele, regiony, popřípadě obchodní zástupce, a sledovat tak jejich přínos pro společnost. Controllingovým řešením je využití analýzy ziskovosti

řetězce dodávat více, popřípadě kde udržovat strategický sortiment krátkodobě nerentabilní s cílem oslovit široký okruh odběratelů apod. Je samozřejmě nutné sledovat i další kritéria jako je např. platební morálka odběratelů.

### Controlling v oblasti výroby

Významnou roli hraje controlling i v oblasti výroby. Zde je řízení zaměřeno především na sledování skutečné spotřeby variabilních nákladů. V potravinářství nelze vždy přesně zji-

technologické stupně výroby a výrobu celkem z hlediska výkonů v měrných jednotkách, spotřeby variabilních nákladů dle struktury kalkulačního vzorce a v neposlední řadě i kapacit dle výrobních linek. Obdobně lze sledovat i produktivitu stájecích linek v určitém čase a druhy prostojů. Míra detailu sledování je závislá na úrovni řízení. Controllingový systém si poradí i s takovou specifikou, jakou je výtrata z výroby piva, která je v plánu automaticky dopočítávána a lze ji porovnávat se skutečnou výtrátou dle jednotlivých technologických kroků.

I v ostatních oblastech řízení společnosti lze nadefinovat controllingové metody řízení, a vytvořit tak ucelený controllingový systém společnosti, který je zachycen v reportingovém systému. Controlling poskytuje nezkrácený pohled na to, co se děje uvnitř společnosti a přispívá k efektivnějšímu řízení.

*Pozn.: Autorka pracuje jako poradce controllingu ve společnosti GIST, s.r.o. Hradec Králové, která dnes patří k předním realizátorům controllingu v České republice.*



založené na bázi krycího příspěvku. Krycí příspěvek představuje rozdíl mezi dosaženými tržbami a variabilními náklady spotřebovanými právě konkrétním produktem či odběratelem atd. Využitím vícestupňového krycího příspěvku lze oddělit zodpovědnost jak za dosažené tržby, tak i za spotřebu variabilních nákladů. Jednotlivé stupně krycího příspěvku pak vypovídají o ziskovosti produktů po úhradě výrobních variabilních nákladů, po úhradě nákladů na distribuci a v následných stupních nákladů na podporu prodeje nebo dalších marketingových nákladů. Hlavním přínosem jsou informace o tom, který odběratel, produkt, region přináší společnosti největší krycí příspěvek, a naopak. Na základě těchto informací se lze rozhodovat, který výrobek dále marketingově podporovat, do kterého

stít např. skutečnou spotřebu surovin na konkrétní výrobek (zvláště u nepřetržitě běžící výroby), ale je možné využít výrobních dávek – šarží včetně např. várek v pivovarnictví, které představují časové či odpovědnostní ohraničení výroby. Na těchto nákladových objektech lze vyhodnocovat odchylky od norem detailněji a přesněji než na úrovni jednotlivých středisek. Do skupiny variabilních nákladů jsou zahrnovány jednicové náklady (jednicový materiál, mzdy, atd.), ale vstupují sem i náklady variabilní režijní, které souvisí s výkonem výroby, ale nelze je normovat na konkrétní výrobek. Jedná se zejména o náklady na údržbu, spotřebu energie na výrobních linkách, které ve většině společností znamenají významnou položku nákladů. Lze tedy vyhodnocovat jednotlivé

e-mail: [system@ccb.cz](mailto:system@ccb.cz)

<http://system.ccb.cz>

