Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Diplomová práce

Řízení oběžných aktiv

Autorka: Bc. Lenka Loštická

Vedoucí práce: Ing. Irena Stejskalová, Ph.D.

Jindřichův Hradec 2012

Prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení oběžných aktiv“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ireny Stejskalové, Ph.D., s použitím literatury, uvedené na konci mé diplomové práce v seznamu literatury. Na důkaz pravdivosti tohoto prohlášení připojuji svůj vlastnoruční podpis.

V Praze dne Bc. Lenka Loštická

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na oběžná aktiva a jejich řízení. Teoretická část obsahuje základní informace o rozdělení majetku společnosti, jeho charakteristikách a podrobně popisuje možnosti oceňování aktiv, oběžná aktiva a metody řízení zásob. Praktická část analyzuje systém řízení oběžných aktiv ve vybrané společnosti, porovnává zjištěné skutečnosti s konkurencí, identifikuje případné nedostatky a navrhuje změny pro zlepšení stavu.

Klíčová slova: oběžná aktiva, řízení zásob, inventura, objednávky, pohledávky

ANNOTATION

This thesis focus on short-term assets and their management. The theoretical part contains basic informations about the company's assets, short – term assets, its characteristics and it describes in details the options valuation methods of assets and inventory management. Practical part contains analyzes of current assets management system in selected company, compare findings with the competition, it identifies potential deficiencies and recommends changes for improvement.

Key words: short-term assets, inventory management, inventory, orders, accountant receivable

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ireně Stejskalové, Ph.D. za odborné vedení, její ochotu a trpělivost při spolupráci na této diplomové práci, a zároveň za rady a podnětné připomínky.

Obsah

Úvod 7
1. Charakteristika majetku společnosti 10
1.1 Charakteristika aktiv a jejich dělení 11
Dlouhodobý majetek 11
Oběžný majetek 13
Přechodná aktiva 15
1.2 Oceňování oběžných aktiv 16
Oceňování zásob 16
Oceňování pohledávek 17
Oceňování finančních aktiv, peněžních prostředků a jejich ekvivalentů 17
2. Metody řízení zásob 18
2.1 Podstata řízení zásob 19
2.2 Optimalizace a efektivní řízení zásob 19
Just in time 21
Klasifikace zásob metodou ABC 21
Hodnocení efektivnosti řízení zásob 23
2.3 Řízení pohledávek 23
2.4 Řízení peněžních prostředků 24
2.5 Řízení krátkodobého finančního majetku 25
3. Závěr teoretické části 26
4. Praktická část 27
Základní údaje 27
Firemní hodnoty 30
Zaměstnanci 30
Suroviny 31
Skladování 32
4.1 Řízení zásob 32
Základní pojmy 33
Inventura 35
Objednávky zboží 36
Analýza ABC 38

4.2 Manipulace s hotovostí ... 38
4.3 Pohledávky ... 39
4.4. Finanční analýza ... 41
Horizontální analýza aktiv ... 41
Vertikální analýza aktiv ... 42
Rentabilita aktiv (ROA) ... 43
Rentabilita tržeb (ROS) ... 43
Ukazatelé likvidity ... 44
Ukazatelé aktivity ... 46
4.5 Konkurence ... 47
McDonald´s ČR, spol. s.r.o. ... 48
Řízení zásob ... 50
Skladování ... 50
4.6 Zjištěné nedostatky společnosti AmRest, s.r.o. ... 54
Zohlednění spotřeby ... 54
Inventury ... 54
Management skladování ... 54
Dodávky ... 55
Pohledávky ... 55
4.7 Doporučení pro společnost AmRest, s.r.o. ... 56
Inventury ... 56
Management skladování ... 56
Komunikace ... 57
5. Závěr praktické části ... 58
Seznam obrázků a grafů ... 61
Seznam tabulek ... 62
Seznam příloh ... 63
Literatura ... 64
Další zdroje ... 65

Úvod

Majetek je nezbytnou součástí každé podnikatelské jednotky a řízení aktiv je klíčovým manažerským problémem, který dokáže ovlivňovat efektivnost veškeré podnikatelské činnosti. Vedle lidského faktoru je dlouhodobý i oběžný majetek nezbytnou součástí podniku a společně tvoří podstatu podniku. Velikost aktiv a především oběžných aktiv je však také velmi důležitou strategickou veličinou, která působí na stabilitu a konkurenceschopnost podniku. Z tohoto důvodu by každý podnik měl pravidelně analyzovat svoji finanční situaci a součástí této finanční analýzy by měla bezpochyby být také analýza řízení aktiv a plánování potřeby oběžných aktiv.

Cíl práce:

Jako hlavní cíl této práce jsem si zvolila analýzu oběžných aktiv a tím zjištění současného stavu ve firmě AmRest,s.r.o. a po jeho zhodnocení navržení případných doporučení pro zlepšení stavu řízení oběžných aktiv. Sekundárním cílem mé diplomové práce bude porovnání stylu řízení aktiv s konkurenčním podnikem. Data pro porovnání budou vyplývat z analýzy firmy AmRest, s.r.o. a z analýzy oběžných aktiv stanovené konkurenční společnosti působící na stejném trhu a ve stejném oboru.

Celá tato práce by měla přinést důležité poznatky především pro zmíněnou firmu, neboť může ukázat nedostatky v řízení aktiv a nastínit možnosti zlepšení.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí. První část je věnována teoretickým poznatkům, druhá část je aplikační a praktická. Cílem teoretické části je seznámit čtenáře se základními poznatky o oběžných aktivech, jejich struktuře, oceňování a řízení. Dále je teoretická část věnována teoretickým východiskům pro analýzy oběžného majetku, jejich řízení a optimalizačním postupům, které se v praxi běžně používají.

V teoretické části jsem vycházela z poznatků moderních publikací, které jsou dostupné na českém knižním trhu. Základní informace o majetkové struktuře podniku jsem získala z knihy *SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vydání a také MACEK, Petr a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 1. vydání*. Podrobnější údaje o oběžném majetku podniku především z pohledu účetnictví jsem čerpala z knihy

KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Vyd. 5 a také z SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro managery.* 1. vydání. Dále jsem ve své práci používala cvičebnici STÁROVÁ, Marta, et al. *Cvičení z účetnictví pro podnikatele* a JANOUŠKOVÁ, Jana; BLECHOVÁ, Beata. *Podvojné účetnictví v příkladech*. 10. vydání. Potřebné informace jsem samozřejmě čerpala také z české legislativy, především ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, vyhlášky č. 500/2002 Sb., v platném znění, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, a ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Pro praktickou část diplomové práce jsem si k analýze řízení oběžných aktiv vybrala společnost AmRest, s.r.o. Praktická část se zaměřuje na analýzu krátkodobých aktiv dané společnosti a to z hlediska zjištěných informací přímo v jedné z restaurací KFC (KFC Vodičkova, Praha) o průběhu řízení zásob v praxi, dále budou v praktické části obsaženy také výpočty a hodnocení ukazatelů zjištěných za využití údajů z výkazů společnosti (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, výroční zpráva).

Cílem praktické části je ukázat současný stav řízení oběžných aktiv, který je zjištěn na základě dotazování pracovníků, analyzování výkazů a výpočtech, srovnat tento stav s konkurencí a navrhnout případné změny pro vylepšení systému řízení oběžných aktiv. Tento stav bude zjišťován jak v oblasti systému, tak v oblasti finančních výkazů.

Praktická část bude rozdělena do několika kapitol, z nichž první bude informovat o základních údajích společnosti (název, sídlo, základní kapitál, jednatelé) a zároveň ukáže, na jakých principech společnost funguje. Další kapitolou bude řízení zásob, které se podrobně věnuje principu skladování, objednávání, managementu skladování, využívaným systémům a ukazatelům v rámci řízení zásob. Nedílnou součástí oběžných aktiv je také finanční majetek a pohledávky, proto jim budou věnovány samostatné kapitoly této práce.

Součástí praktické části jsou také výpočty vybraných finančních ukazatelů, které jsou úzce spojeny s oběžnými aktivy. Na základě výpočtů jednotlivých ukazatelů proběhne také hodnocení výsledků. Ukazatele i fungování řízení oběžných aktiv zjištěné u společnosti AmRest, s.r.o. bude dále porovnáno s hodnotami i systémem konkurence. Za hlavního konkurenta jsem si pro srovnání zvolila společnost McDonald´s ČR, s.r.o., jako provozovatele porovnatelného typu rychlého občerstvení na území České Republiky.

Po srovnání výše uvedených údajů s konkurenční společností následuje samostatná kapitola pro klasifikaci základních zjištěných nedostatků u analyzované společnosti (záměrně tato kapitola přichází až po konkurenci, neboť některá zjištění mne mohou dovést k odhalení dalších nedostatků). Tyto nedostatky budou popsány a v závěrečné kapitole se pokusím navrhnout doporučení vhodná pro zlepšení daného stavu (pokud budou existovat nedostatky vhodné pro zlepšení a doporučení budou proveditelná).

Celou práci bude sumarizovat závěr této diplomové práce, který by měl zrekapitulovat průběh analýzy společnosti, stručný výsledek srovnání s konkurencí a rekapitulaci hlavních navrhovaných změn.

1. Charakteristika majetku společnosti

Majetek podniku je základním předpokladem k zahájení podnikatelské činnosti. Téměř každý podnik potřebuje finanční prostředky, aby je mohl použít ke koupi strojů, materiálu, k najmutí pracovní síly a úhradě jejich mezd a odměn, platbě energií, nájemného provozovny, apod. Je potřebný nejen na začátku podnikatelské činnosti, ale také v ostatních fázích života podniku. Majetek i zdroje krytí majetku musí společnost uvádět ve svém účetnictví a ve svých účetních výkazech. Statickým výkazem, ve kterém můžeme sledovat velikost majetku a zdrojů jeho krytí k určitému okamžiku, je rozvaha. V rozvaze máme na levé straně majetek podniku a pohledávky (aktiva podniku), na opačné straně jsou zobrazeny zdroje využité k pořízení majetku (pasiva). Tato diplomová práce je zaměřena na oběžná aktiva, ale přesto se podíváme trochu blíže i na ostatní složky majetku v podniku, jako na nedílnou součást podniku. Rozdělení aktiv i pasiv je přehledně zobrazeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Struktura rozvahy (bilance) majetkové a kapitálové struktury

Aktiva	Pasiva
1. Stálá aktiva – Dlouhodobý nehmotný majetek – Dlouhodobý hmotný majetek – Dlouhodobý finanční majetek	1. Vlastní zdroje – Základní kapitál – Fondy – Výsledek hospodaření
2. Oběžná aktiva – Zásoby – Krátkodobý finanční majetek – Pohledávky	2. Cizí zdroje – Rezervy – Závazky – Bankovní úvěry
3. Přechodná aktiva – Náklady příštích období – Příjmy příštích období – Dohadné účty aktivní	3. Přechodná pasiva – Výdaje příštích období – Výnosy příštích období – Dohadné účty pasivní

Zdroj: JANOUŠKOVÁ, Jana; BLECHOVÁ, Beata. *Podvojné účetnictví v příkladech*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 200 s. ISBN 8024732084, s. 10.

Z obrázku číslo 1 je patrné, že aktiva se dělí na tři skupiny: stálá, oběžná a přechodná aktiva. Také pasiva jsou rozdělena na tři části, a to na vlastní zdroje, cizí zdroje a přechodná pasiva. Z obrázku číslo 1 lze dále také identifikovat, že hlavní kritérium dělení aktiv spočívá v jejich délce použití v podniku. Pasiva však rozdělujeme podle jiných kritérií. Zde hraje úlohu to, zda podnik konkrétní finanční zdroje získal vlastní činností, nebo je má pouze půjčené od investorů, bank, dodavatelů, atd. Teprve v rámci těchto dvou skupin se pasiva mohou dělit podle doby, jak dlouho jsou v podniku drženy na krátkodobé a dlouhodobé.

1.1 Charakteristika aktiv a jejich dělení

Jak bylo naznačeno v předchozím odstavci, aktiva se člení na tři skupiny. Do aktiv dle Synka (Podniková ekonomika, 2010) patří veškeré věci, peníze, pohledávky a jiné majetkové hodnoty, které slouží k jejich podnikání. *„Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy: první skupinou je* ***dlouhodobý majetek****, druhou skupinou je* ***oběžný majetek****. Zvláštní skupinu tvoří tzv.* ***přechodná pasiva****."* [1]

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je možno definovat velice snadno. V literatuře bývá označován různými pojmy jako například fixní, stálý, investiční majetek, stálá aktiva, apod. Vždy se však jedná o majetek, který je v evidenci podniku delší dobu než 1 rok a v podniku se nespotřebovává najednou. *„Majetek označovaný jako dlouhodobý má ekonomickou životnost delší, předpokládá se tedy jeho dlouhodobé využití v podniku."* [2] V praxi i v odborné literatuře (např. Synek) se dlouhodobý majetek dále dělí na tři kategorie:

- **dlouhodobý nehmotný majetek (dále také „DNM")**
    - Do této kategorie se nejčastěji zahrnují různá oprávnění, licence, autorská a vydavatelská práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, goodwill, náklady na založení podniku a ostatní nehmotný majetek, který je získán za úplatu nebo vlastní činností. Podrobněji jsou složky dlouhodobého nehmotného majetku vyjmenovány ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb. v platném znění, kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, v platném znění. Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění je stanovena minimální pořizovací hodnota dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 60 000 Kč. Ačkoliv je toto ustanovení platné pouze pro potřeby daňových odpisů, v praxi jej účetní jednotky ve svém účetnictví běžně dodržují a do kategorie DNM zařazují jen majetek v této minimální výši.

---

[1] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 119.

[2] STÁROVÁ, Marta, et al. *Cvičení z účetnictví pro podnikatele*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 221 s., s. 13.

- **dlouhodobý hmotný majetek**
    - Do dlouhodobého hmotného majetku řadíme hmotné movité i nemovité věci, jejichž pořizovací hodnota je dle zákona o daních z příjmů větší než 40 000 Kč. Jedná se například o budovy, pozemky, stavby, samostatné movité věci, stroje, základní stáda, dopravní prostředky, umělecká díla, výrobní zařízení, apod. Tento majetek se až na některé výjimky v podniku opotřebovává. Opotřebení může být morální i fyzické a v účetnictví se zobrazuje pomocí odpisů, které vstupují do nákladů účetní jednotky.
- **dlouhodobý finanční majetek**
    - Jak už sám název napovídá, dlouhodobým finančním majetkem jsou cenné papíry, akcie, dluhopisy, majetkové podíly v jiných podnikatelských subjektech, a další finanční majetek, který není určen pro obchodování. Podmínkou pro zařazení finančního majetku do dlouhodobého je záměr, s jakým jej účetní jednotka kupuje. Tento majetek není určen k obchodování a společnost jej nakupuje především, aby vlastnila majetkové podíly v jiných podnicích a mohla se proto účastnit jejich vedení.

„Do dlouhodobého majetku můžeme zahrnout i tzv. ***drobný dlouhodobý majetek****, který je cenově pod stanovenými limity, ale má dlouhodobou povahu.“* [3]

Aby bylo možné dlouhodobý majetek zařadit do účetnictví, je potřeba jej ocenit určitou hodnotou. Tato hodnota závisí především na způsobu, jakým bylo dlouhodobé aktivum získáno. Pokud je aktivum nakupováno od externích dodavatelů, používáme **pořizovací cenu**, která se skládá z ceny pořízení a vedlejších nákladů, které jsou s pořízením spojeny (např. doprava, clo, pojištění přepravy, montáž stroje…). Dále můžeme u dlouhodobého majetku používat ocenění **vlastními náklady**, pokud jsme například budovu stavěli vlastními silami. Další možností je ocenit dlouhodobý majetek **reprodukční pořizovací cenou**, tedy cenou, *„…za kterou by se daný majetek pořídil v době oceňování.“* [4] Naposledy jmenovaná oceňovací základna se používá jen výjimečně, například pokud společnost dostane majetek darem a nezná jeho pořizovací hodnotu.

---

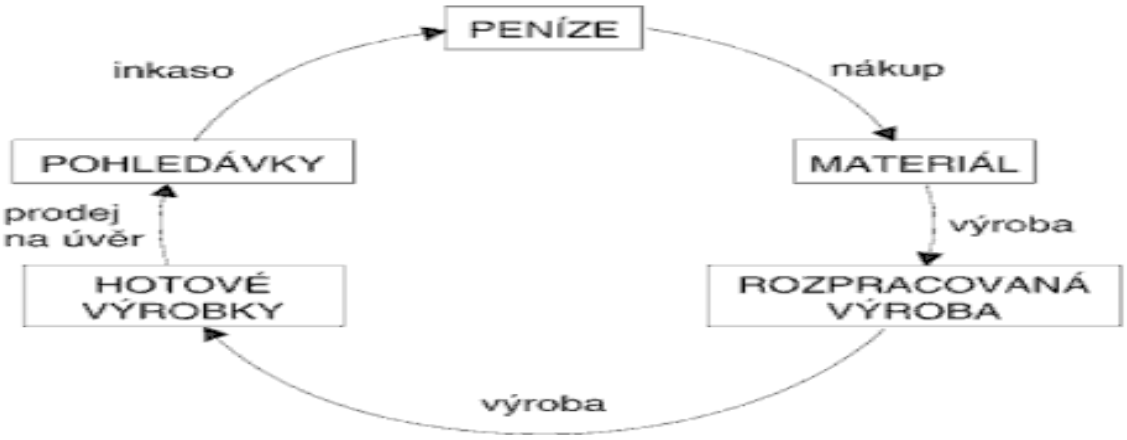
[3] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 120.

[4] Tamtéž, s. 131.

Oběžný majetek

Jestliže byla v předcházejících odstavcích dlouhodobá aktiva definována jako majetek, který je v podniku používán déle než jeden rok, nabízí se také definice oběžného majetku, jako opak majetku dlouhodobého. Jedná se tedy o aktiva, která jsou v podniku používána kratší dobu než jeden rok a zpravidla se spotřebovávají. V literatuře se vyskytuje opět více názvů oběžných aktiv. Můžeme je nazývat krátkodobým, provozovacím, provozním majetkem, oběžnými aktivy nebo například oběžnými prostředky. *„Oběžným majetkem se nazývá proto, že jedna jeho forma přechází v jinou (za peníze jsou nakoupeny suroviny, ty se změní v nedokončené výrobky, ty v hotové výrobky, hotové výrobky v pohledávky, pohledávky v peníze na účtech nebo hotové peníze).“* [5] Jedná se o tzv. koloběh oběžných aktiv, který je znázorněn na následujícím obrázku číslo 2. Tento koloběh probíhá v podniku většinou velice rychle a zásoby se rychle přeměňují na peníze, za které podnik opět nakupuje nové zásoby.

Obrázek 2: Koloběh oběžných aktiv



Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 452 s. ISBN 8024719924, s. 48.

Oběžný majetek se v podniku obrací mnohem rychleji než dlouhodobý majetek, a proto se zde neprojevuje opotřebení. Oběžný majetek se spotřebovává, ale neopotřebovává, a proto se jejich hodnota nesnižuje o odpisy. Pro podnik bývá velikost oběžného majetku strategickou hodnotou a vyplatí se mu pravidelně sledovat jeho výši. Důvodem je to, že

[5] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 120.

jsou v oběžném majetku vázány finanční prostředky, a cílem společnosti je nastavit optimální výši oběžných aktiv v podniku. Analýze oběžných aktiv je proto v podniku většinou věnována velká pozornost a také v mé závěrečné práci se k analýzám oběžného majetku a jeho řízení vrátím mnohem podrobněji v následujících kapitolách.

Pokud se budeme držet členění oběžného majetku dle závazného formuláře pro rozvahu, budeme oběžná aktiva dělit na tři skupiny, které jsou seřazeny od nejméně likvidních po nejlikvidnější aktiva:

- **zásoby**
    - *„Zásoby jsou složky oběžného majetku získané nákupem nebo vlastní výrobou a určené k jednorázové spotřebě. Představují nejméně likvidní složku v oběžných aktivech.“* [6] Do zásob patří především majetek v hmotné formě, jako například materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny, zboží, poskytnuté zálohy na zásoby. Zásoby jsou součástí hmotného majetku firmy, ale mění svou formu, tím pádem jsou zařazeny do oběžných prostředků. Množství zásob podléhá změnám v čase a spolu s ním se mění i potřeba finančních prostředků na jejich pořízení a skladování. Zásoby jsou v podniku využívány za účelem prodeje či spotřeby ve výrobním procesu.

Cílem managementu zásob je zajistit, aby zásoby v podniku byly zastoupeny v potřebném množství a zároveň aby náklady na ně vynakládané byly co nejnižší.“Řízení zásob tvoří celý souhrn činností počínaje již samotným výběrem dodavatele a následnou analýzou kvality nakupovaného materiálu a zboží přes regulaci stavu a struktury zásob včetně vhodného způsobu financování a konče např. hledáním rezerv na základě identifikace nepotřebného a nadbytečného materiálu nebo neprodejných výrobků a zboží“[7]

- **pohledávky**
    - Pohledávkami rozumíme například vystavené faktury vůči odběratelům, které však ještě nejsou uhrazeny. Jedná se tedy o očekávané peněžní plnění

---

[6] PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4, s. 77.

[7] MACEK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku.* 1. vydání. Ekopress , 624 s.2006. ISBN: 80-86119-37-8, s 312

v budoucnu, na které má podnik nárok na základě určitého účetního dokladu. Mezi pohledávkami můžeme mít pohledávky za odběrateli, za zaměstnanci, za vlastníky společnosti, za finančními institucemi, pojišťovnami, daňové pohledávky a dotace, apod. Pohledávky lze rozlišovat nejen v souvislosti se subjektem, ale také s časem. Z tohoto hlediska rozdělujeme pohledávky na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi krátkodobé pohledávky počítáme ty, které mají dobu splatnosti kratší než 1 rok a mezi dlouhodobé naopak pohledávky se splatností delší než 1 rok.

- **krátkodobý finanční majetek**
    - Do krátkodobého finančního majetku můžeme dle Kovanicové (Finanční účetnictví: Světový koncept, 2005) zařadit například peníze a peněžní ekvivalenty. Peníze chápeme buď jako finanční hotovost v pokladně, nebo finanční prostředky na běžných účtech. Peněžními ekvivalenty jsou různé ceniny, kolky, dálniční známky, stravenky, platební poukázky, šeky a další majetek, který je zpravidla velice likvidní a má schopnost přeměnit se na předem známou částku peněz během velmi krátké doby.

Přechodná aktiva

Do přechodných, nebo také tzv. ostatních aktiv, zahrnujeme především náklady příštích období a příjmy příštích období, které vznikají na základě časového rozlišení. *„Pro přechodné položky je charakteristické, že období jejich vzniku nesouhlasí s obdobím, do něhož věcně náležejí. Je proto potřebné je před sestavením účetních výkazů správně časově zařadit (časově rozlišit).“* [8] Náklady příštích období vznikají například zaplacením předplatného časopisu, nájmu pro příští účetní období a další. Jako příjmy příštího období můžeme chápat například příjem nájemného na příští rok, příjem za nevyfakturované výrobky, apod.

[8] KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Vyd. 5., aktualiz. Praha: Polygon, 2005. 524 s. ISBN 80-7273-090-8, s. 303.

1.2 Oceňování oběžných aktiv

Pokud o oběžném majetku účtujeme poprvé, je potřeba se opět rozhodnout, v jaké ceně majetek do účetnictví zavedeme. U oběžného majetku je několik oceňovacích základen, které se používají pro jeho ocenění. Každá skupina oběžného majetku však vyžaduje jinou oceňovací základnu, kterou je možno použít, a také je potřeba rozlišovat, zda majetek oceňujeme při zařazení nebo vyřazení majetku z účetnictví. *„Oceňování oběžného majetku je snazší v tom, že doba mezi jeho pořízením a jeho spotřebou není tak velká jako u dlouhodobého majetku.“* [9]

Oceňování zásob

Zásoby jsou tou hlavní kategorií, kde se oceňovací základna rozděluje podle toho, zda zboží na sklad přichází, nebo odchází. Dle Stárové [10] můžeme při příchodu zboží na sklad používat oceňovací základny, které jsou obdobné jako u dlouhodobého majetku, a při jejich použití se rozhodujeme podle toho, zda byly zásoby zakoupeny, získány bez finančního plnění, nebo vyrobeny vlastní činností. Jde o tyto oceňovací základny:

- **pořizovací cena** u majetku nakoupeného, která se skládá z ceny pořízení a vedlejších nákladů,
- **vlastní náklady** u majetku, který je vyroben v podniku vlastními silami,
- **reprodukční pořizovací cena**, která se používá u majetku darovaného, popřípadě například u inventarizačních přebytků.

Pokud zásoby vyskladňujeme ze skladu, rozhodování o oceňovací základně, kterou použijeme, je mnohem náročnější. Důvodem je to, že zásoby byly naskladňovány v různých pořizovacích cenách i v rozdílných výších vlastních nákladů. K ocenění můžeme dle Stárové používat například tyto základny:

---

[9] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 132.

[10] STÁROVÁ, Marta, et al. *Cvičení z účetnictví pro podnikatele*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 40 s.

oceňování v individuálních cenách (ve skutečných pořizovacích cenách), které se používá především *„…u zboží a materiálu, u kterého lze separovat a evidovat jednotlivé kusy.“* [11]

- **oceňování v průměrných pořizovacích cenách,** které se vypočítají jako aritmetický průměr pořizovacích cen, ve kterých zásoby vstupovali do skladu,
- **oceňování dle zásady první do skladu, první ze skladu (FIFO),**
- **oceňování v pevných skladových cenách s vykázáním oceňovacích odchylek.**

Oceňování pohledávek

U pohledávek, které jsou vytvořeny podnikem a nejsou určeny k obchodování, se používá oceňovací základna **nákladů pořízení**, *„…které se rovnají reálné hodnotě nárokované protihodnoty, přičemž se berou v úvahu částky slev a rabatů poskytnutých podnikem.“* [12] U obchodovatelných pohledávek, které nejsou drženy do splatnosti, jako tomu bylo u předchozí skupiny pohledávek, ale jsou určeny k obchodování, se prvotně k ocenění použijí náklady pořízení, ale následně se přecení na **reálnou hodnotu**. Reálnou hodnotou se rozumí tržní hodnota, pokud je vyhlášena na tuzemské nebo zahraniční burze. Pokud není tržní hodnota k dispozici, je možno reálnou hodnotu chápat jako cenu získanou kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce.

Oceňování finančních aktiv, peněžních prostředků a jejich ekvivalentů

U finančního majetku, peněz a peněžních ekvivalentů, je potřeba při oceňování rozlišovat, zda oceňujeme k okamžiku uskutečnění účetního případu, nebo na konci rozvahového dne. Základny, které je možno použít jsou zobrazeny na následujícím obrázku číslo 3.

Obrázek 3: Oceňovací základny finančního majetku k okamžiku uskutečnění účetního případu

Finanční majetek	Ocenění
Cenné papíry a podíly nakoupené	Pořizovací cena
Půjčky, peníze, vklady, ceniny	Jmenovitá hodnota

[11] STÁROVÁ, Marta, et al. *Cvičení z účetnictví pro podnikatele*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 46 s.

[12] KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Vyd. 5., aktualiz. Praha: Polygon, 2005. 524 s. ISBN 80-7273-129-7 – 193 s.

Obrázek 4: Oceňovací základny finančního majetku ke konci rozvahového dne

Finanční majetek	Ocenění
Peněžní prostředky a ceniny	Jmenovitá hodnota
Peněžní prostředky v cizí měně	Aktuální kurs ČNB k rozvahovému dni (vyčíslují se kursové rozdíly)
Majetkové účasti (podíly s rozhodujícím a podstatným vlivem)	Ekvivalence
Obchodovatelné (na veřejném trhu) cenné papíry (majetkové i dluhové)	Reálná hodnota
Realizovatelné cenné papíry a podíly (na neveřejném trhu)	Reálná hodnota
Dluhové cenné papíry držené do splatnosti (s úrokovou sazbou nebo s diskontem)	Pořizovací cena

Zdroj: Zpracováno dle PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4. 107–108 s.

Do **pořizovací ceny** finančních aktiv není možné zahrnout například *„…úroky z úvěrů na pořízení cenných papírů a podílů a náklady spojené s držbou cenného papíru a podílu.* ***Jmenovitá hodnota*** *vyjadřuje peněžní částku trvale přiřazenou určité složce majetku (peněžní prostředky, ceniny), a to se záměrem tento majetek popsat nebo identifikovat.* ***Ekvivalence*** *představuje protihodnotu, která je dána k okamžiku sestavení účetní závěrky mírou účasti účetní jednotky na vlastním kapitálu ve společnosti, v níž má majetkovou účast.“* [13] Reálná hodnota byla vysvětlena již v podkapitole 2.2.2. Oceňování pohledávek.

2. Metody řízení zásob

Jak již bylo naznačeno výše, zásoby jsou velmi důležitou složkou majetku podniku, o jejichž řízení by se měl podnik velice pečlivě starat. Důvodem je výše vysvětlený koloběh oběžného majetku. Zásoby se přeměňují ve výrobky, výrobky v pohledávky a pohledávky ve finanční majetek, za který se opět nakupují nové zásoby. Jak je patrné z tohoto stručného shrnutí koloběhu oběžných aktiv, v zásobách jsou vázány finanční zdroje podniku. Úkolem podniku proto je sledovat jejich výši a plánovat ji tak, aby nebylo v zásobách vázáno zbytečně mnoho finančních prostředků. Ač tento úkol zní poměrně jednoduše, u velkého výrobního podniku s obrovským objemem výroby to může být velice složité a komplikované. Proto se vyvinulo mnoho metod, které k řízení zásob pomáhají.

[13] PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4. 107 – 109 s.

2.1 Podstata řízení zásob

Řízení zásob je jedna z manažerských činností, která může připadat na vedoucího podniku (pokud se jedná o malý podnik s nepříliš velkou výrobní činností), nebo specializovanému oddělení nákupu u velkých výrobních společností. Úkolem tohoto oddělení není pouze samotné sledování potřeby a spotřeby zásob, ale také náhradních dílů pro údržbu strojů a zařízení, nářadí, přípravků, obalů, a další činnosti. *„Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce vyrovnávat časový a množstevní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického propojení.“*[14]

Management řízení zásob tedy musí zabezpečit optimální množství a strukturu zásob na skladě podle potřeb firmy. Úkol je však o to náročnější, že náklady na pořizování zásob, jejich skladování, doplňování, správu a ostatní náklady spojené s řízením zásob musejí být minimální. Pro splnění tohoto náročného úkolu byly vyvinuty různé metody, které budou představeny v následujících odstavcích.

2.2 Optimalizace a efektivní řízení zásob

Synek ve své knize Podniková ekonomika definuje tzv. **optimalizační přístup při řízení zásob**, jehož základním kritériem je *„…minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob v nejširším slova smyslu, přičemž se respektuje požadavek plného pokrytí předvídatelných potřeb a s jistou mírou jistoty (rizikem) i odchylek v průběhu dodávek a čerpání ze zásoby.“* [15]

Při tomto optimalizačním přístupu bere firma v úvahu tyto náklady:

- náklady na pořizování, skladování a udržování zásob,
- náklady na jednotlivé dodávky,
- mimořádné náklady vyvolané například při nekrytí nebo opoždění krytí potřeby zásob firmy (na mimořádnou dodávku zásob, za výrobní prostoje,…).

---

[14] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 189.

[15] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 190.

Při určování optimální výše nákladů musí společnost brát v úvahu také různé množstevní slevy, které dostává od svých dodavatelů, nebo naopak různé přirážky spojené s podlimitním objemem dodávky.

Firma musí vypočítávat tzv. **pojistnou zásobu**, tj. minimální množství zásob na skladě, které slouží ke krytí mimořádných krátkodobých výkyvů v poptávce, nebo k přečkání mimořádných období bez běžných dodávek zásob. *„Při stanovení pojistné zásoby bez použití nákladového kritéria je možno uplatnit postupy propočtové, analytické, statistické či intuitivní. V teorii i praxi existuje řada metod.“* [16] Nejběžněji se pojistná zásoba určuje podle následujícího vzorce:
dny, které jsou potřebné pro vyhotovení objednávky + její předání dodavateli + realizace objednávky + doprava zásoby + převzetí dodávky + kontrola dodávky + příprava na vydání do spotřeby = pojistná zásoba ve dnech

Tuto pojistnou zásobu dále přepočteme na hmotné jednotky pomocí průměrné denní spotřeby zásob.

Dále je potřeba sledovat tzv. **optimální počet dodávek za období** a **optimální velikost dodávek**. Systém objednávání zásob může fungovat dvěma základními způsoby:

- systém jednorázového objednání,
- systém opakovaných objednávek,

Systém opakovaných objednávek se používá, pokud odběratel s dodavatelem spolupracuje dlouhodobě. U tohoto systému pravidelného zásobování si může odběratel zvolit, že mu dodavatel bude zásoby dodávat pravidelně v předem daných termínech a s měnícími se velikostmi dodávek v závislosti na potřebě zásob. Druhou možností je domluvit s dodavatelem **standardní objem dodávek** a individuálně domlouvat termíny dodání opět v závislosti na velikosti plánované produkce. Třetí možností je **objednávání na základě signálního množství**, což znamená, že firma objednává tehdy, pokud výše jejích zásob klesne na úroveň signální hladiny zásob, kterou si předem určila.

[16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 452 s. ISBN 8024719924, s. 216.

„V praxi je nutné hledat takový přístup, který zajistí naplnění principů optimalizace, ale tak, aby to bylo schůdné z hlediska konkrétních vnitřních a vnějších podmínek.“ [17]

Just in time

Název metody Just in time znamená v překladu právě včas. *„Tato metoda se začala uplatňovat nejdříve v Japonsku a jejím cílem bylo od samého počátku vytvořit takový systém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který umožňuje, aby odběratel (spotřebitel) nemusel udržovat prakticky žádnou zásobu. Dokonalou spoluprací a koordinací činností obou partnerů se zásoby u odběratelů stávají zbytečné, aniž by neúměrně zvýšily zásoby u dodavatele.“* [18] Díky této metodě jsou náklady na skladování zásob minimální, ale narůstá riziko vyplývající z nedostatku zásob (například pokud selže dodavatelský řetězec, odběratel nemá dostatek materiálu na skladě a vznikají mu dodatečné náklady). Proto musí být dodavatel s odběratelem velmi dobře zkoordinovaní, aby takovýmto nepředvídatelným situacím nedocházelo.

Díky této metodě, při které se vyrábí v menších cyklech podle dodacích lhůt u dodavatele, ve firmě klesají náklady na odstraňování vzniklých vad a náklady na nekvalitní výrobky. Předpokladem pro odstranění těchto nákladů je však velice striktní kontrola kvality dodávaných zásob. Firma je dále schopna se mnohem rychleji přizpůsobovat měnící se poptávce a je proto mnohem flexibilnější.

Aby metoda Just in time mohla ve firmě fungovat, je potřeba si své dodavatele zavázat smluvními vztahy, dodržovat pravidelný a naprosto spolehlivý režim dodávek, zajistit si fungující logistický řetězec a plně si se svým partnerem důvěřovat. Jen tak mohou být zásoby do společnosti dodány „právě včas“.

Klasifikace zásob metodou ABC

Systém diferenciace zásob ABC se někdy nazývá jako Paretova metoda podle svého zakladatele, nebo P-Q metoda. Je uplatňována v mnohých zahraničních společnostech, kde přináší úspěchy v efektivitě řízení zásob, a dnes se používá také v ČR.

---

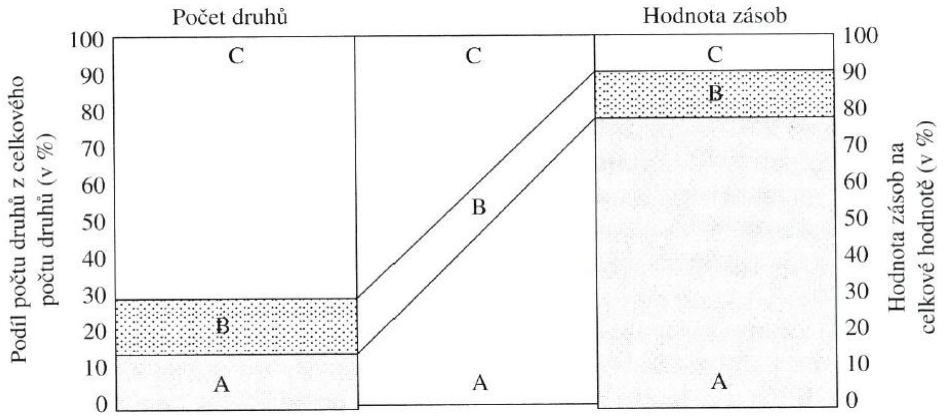
[17] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 190.

[18] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN80-7400-336-3 , s. 191.

Její princip vychází z toho, že je často velice neefektivní sledovat úplně všechny typy zásob, které jsou do podniku dodávány, stejně podrobnými a detailními postupy. Podnik by si měl tyto zásoby rozdělit na tři až čtyři skupiny podle jejich objemu, který do společnosti přijde a je zpracován, během jednoho roku a podle podílu na celkové spotřebě zásob ve sledovaném období. Pokud se podnik rozhodne pouze pro tři skupiny, jde o metodu ABC, pokud se rozhodne pro čtyři skupiny, metodu nazve ABCD, apod. Vždy záleží na konkrétních podmínkách podniku, do kolika skupin své zásoby seskupí. *„Ukazuje se totiž, že ve většině podniků se střední až velkou početností druhů představuje pouhých 5 – 15 % druhů 60 – 80% podíl na celkové hodnotě spotřeby (tj. skupina A), 15 – 25 % druhů představuje 15 – 25% podíl (tj. skupina B) a konečně 60 – 80 % druhů (skupina C) představuje jen 5 – 15% podíl na celkové spotřebě.“* [19]

Velice přehledně je toto členění zobrazeno na následujícím obrázku číslo 4 z knihy Podniková ekonomika a management od Miloslava Synka.

Obrázek 5: Zobrazení principu diferenciace metody ABC



Zdroj: SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4, s. 192 - 193.

Podnik by měl největší pozornost věnovat právě skupině A, která představuje největší objem spotřebovaných zásob. U těchto zásob by měl velmi pečlivě plánovat jejich spotřebu i dodávky dle požadavků výroby, protože jejich nedostatek představuje pro podnik největší riziko. Naopak zásoby zařazené ve skupině C zaujímají nejmenší podíl zásob v podniku, a proto nevyžadují příliš velkou pozornost.

[19] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 , s. 192 - 193.

Díky metodě ABC může společnost zaměřit své informační, organizační, personální a další zdroje právě na ty nejdůležitější zásoby v podniku a proto mnohem účinněji vést management oběžných aktiv.

Hodnocení efektivnosti řízení zásob

Aby si podnik mohl ověřit, zda je řízení zásob efektivní, byly vyvinuty některé ukazatele, které manažerům pomáhají efektivnost řízení zásob hodnotit. Jedná se především o ukazatele obrátky zásob a doby obratu zásob. **Obrátka zásob** vyjadřuje, jak rychle se zásoby v podniku obrátí (tj. jak rychle se po nákupu vydají do spotřeby), kolikrát se ve sledovaném období uskuteční tato obrátka zásob. **Doba obratu zásob** zkoumá, jak je tento obratový cyklus dlouhý, tj. kolik dní v průměru trvá konkrétním druhům zásob otočit se v podniku.

Obrátka zásob = náklady na prodané zásoby / průměrná výše zásob

Doba obratu zásob = průměrná výše zásob * (365 / náklady na prodané zásoby)

2.3 Řízení pohledávek

„Podstatou pohledávky je právo fyzické nebo právnické osoby (věřitele) požadovat na druhé osobě (dlužníkovi) plnění vzniklé z určitého závazku. Věřitel má právo vymáhat v době splatnosti pohledávku, dlužník má povinnost toto plnění uskutečnit, tj. uspokojit pohledávku.“[20]

Pohledávky jsou nárokem podniku, mají úvěrový charakter a vznikají především z obchodních vztahů. Management u pohledávek sleduje jejich vázanost, tedy průměrný stav v poměru s tržbami a vykonává mimo jiné následující operace:

1) sledování zůstatků pohledávek
2) analýzu stáří pohledávek a jejich řešení (vymáhání, žaloby, odepisování atd.)
3) určení rizikových zákazníků z hlediska nedoplatků
4) upomínání opožděných plateb

[20] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro managery.* 1. vydání . GRADA Publishing , 2005. 226 s. ISBN: 80-247-1195-8, s 125

„ Podstata řízení pohledávek spočívá v rozhodování o otm, komu budeme prodávat na úvěr a komu ne“[21]

Řízení pohledávek by malo probíhat následovně:

1) analyzování důvěryhodnosti klienta, tedy určit jeho finanční a právní důvěryhodnosti

2) stanovení obchodních podmínek, zejména způsob plateb, zajištění a doba splatnosti

3) určení způsobu profinancování, pro které můžeme využít i např. Factoring či forfaiting

4) regulování struktury a stavu pohledávek, při kterých využijeme např. Obchodní deficit

   - Obch.deficit ve dnech= doba obratu pohledávek z obch.vztahů/doba obratu závazků ve dnech

5) zvolení vhodného způsobu vymáhání pohledávek

2.4 Řízení peněžních prostředků

„Řízení peněžních prostředků patří k základním oblastem krátkodobého finančního řízení. Jeho hlavní náplní je regulace stav u peněžních prostředků v hotovosti a na účtu v závislosti na ukazatelích likvidity a době obratu“[22]

Finanční prostředky společnost potřebuje k běžnému provozu a k zajištění svých závazků. Ke stanovení optimální výše prostředků slouží modely řízení. Díky modelům řízení můžeme stanovit, jak často mají být nakupována či prodávána likvidní aktiva (pokladniční poukázky atd.)

Z modelů řízení jsou známá mimo jiné následující:

Baumův model

Cílem tohoto modelu je minimalizovat náklady, které jsou přímo a nepřímo závislé na výši peněžních prostředků. Nicméně splnění předpokladu lineární spotřeby peněžních

[21] MACEK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku.* 1. vydání. Ekopress , 2006. 624 s. ISBN: 80-86119-37-8, s 312

[22] MACEK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku.* 1. vydání. Ekopress , 2006. 624 s. ISBN: 80-86119-37-8, s 321

prostředků je nepravděpodobné splnit a tudíž pro současný běžný podnik je tento model nepoužitelný.

Millerův a Orův model

Tento model stanovuje horní limit peněžních prostředků, kdy má podnik mnoho prostředků, které přinášejí nízké výnosy, dolní limit, kdy podnik potřebuje zvýšit stav finančních prostředků a bod návratu.

Bod návratu = rozpětí mezi dolním a horním limitem / 3

Hlavními předpoklady tohoto modelu jsou:

1) likvidní i neúročené prostředky
2) potřebnou transakci je možno uskutečnit kdykoliv
3) transakce je časově nenáročná
4) náklady na transakci jsou fixní
5) toky finančních prostředků jsou nahodilé

2.5 Řízení krátkodobého finančního majetku

„Cílem řízení krátkodobých aktiv a závazků podniku je zajištění jeho likvidity; jeho schopnosti dostát svým závazkům“[23]

Aby byla společnost schopna hradit své závazky řádně a včas, musí být likvidní, čili mít likvidní prostředky v dostatečném množství. Běžná likvidita vyjadřuje schopnost společnosti přeměnit krátkodobý majetek na prostředky vhodné k úhradě závazků. Pohotová likvidita z krátkodobého majetku vylučuje zásoby. Okamžitá likvidita bere v úvahu pouze nejlikvidnější složky aktiv, které představují krátkodobé prostředky ponížené o zásoby a krátkodobé pohledávky.

[23] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro managery.* 1. vydání . GRADA Publishing , 2005. 226 s. ISBN: 80-247-1195-8, s 76

3. Závěr teoretické části

Jak je z této práce patrné, řízení zásob má v podniku velký význam. V zásobách je vázán majetek a finanční prostředky, které by mohly být použity mnohem efektivněji. Proto je úkolem managementu společnosti, řídit zásoby takovým způsobem, aby nebyly přebytky zásob na skladě, které v sobě váží finanční prostředky a zvyšují náklady na skladování, ale zároveň nesmí být ani nedostatek zásob, protože tím by byla ohrožena výrobní činnost firmy. Velikost zásob proto musí být optimální.

K optimalizaci velikosti zásob slouží mnoho moderních nástrojů, z nichž některé byly představeny v této práci. Existují jednodušší metody i metody velice náročné vyžadující počítačovou techniku a přístupy operativního výzkumu, aby mohly správně určovat potřebné výstupy. Společnost nesleduje jen samotnou velikost zásob, ale musí také dávat pozor na optimální složení jednotlivých druhů zásob, na velikost nákladů spojených se zásobováním podniku. Dále musí určovat dobu, kdy je vhodné zásoby objednat. Na zásobovací činnosti také navazují činnosti nákupní. Velmi důležitá je především volba spolehlivého dodavatele, protože spolehlivost vybraného dodavatele je jedním z klíčových faktorů efektivního řízení zásob.

Cílem teoretické části práce bylo seznámit čtenáře se základními poznatky o oběžných aktivech, jejich struktuře, oceňování a řízení. Dále bylo potřeba představit základní analýzy oběžného majetku, systémy jeho řízení a optimalizačních postupů, které se v praxi běžně používají. Ve druhé kapitole byly shrnuty základní poznatky o aktivech podniku. Částečně byl charakterizován také dlouhodobý majetek, ale z větší části byla kapitola zaměřena na oběžná aktiva podniku. Bylo charakterizováno jejich základní rozdělení a metody oceňování oběžných aktiv. Ve třetí kapitole jsem se již věnovala metodám řízení aktiv a zásob. Nejprve jsem uvedla důvody k optimalizačnímu řízení zásob a dále jsem se věnovala dvěma nejběžněji používaným metodám řízení zásob, metodě Just in time a metodě ABC. Na konci třetí kapitoly jsem ve stručnosti uvedla metody, jakým způsobem může management společnosti hodnotit efektivitu řízení zásob. Z tohoto důvodu mohu říci, že cíl teoretické části mé práce byl splněn.

4. Praktická část

Pro vypracování praktické části své diplomové práce jsem si zvolila společnost AmRest, s.r.o.. Údaje pro výpočty budou čerpány z jednotlivých výkazů společnosti, které jsou povinně publikované prostřednictvím obchodního rejstříku. Informace o interních postupech jako je například skladování zboží, postup při objednávkách, frekvence inventur atd. byly získány díky kontaktu s dlouholetým zaměstnancem společnosti[24], který prošel již několika pozicemi a je v blízkém kontaktu s product managerem i managerem celé pobočky.

Základní údaje

Tato společnost byla založena dne 5. září 2001, ale až do konce roku 2003 byla bez jakýchkoliv aktivit. Původní název společnosti byl Coniuris s.r.o., v roce 2004 se změnil na American Restaurants, s.r.o. a současný název byl zapsán s platností od 1.1.2009.

Obchodní jméno: AmRest, s.r.o.

Sídlo: Evropská 2591/33e , Praha 6

IČO: 236 476 215

Základní kapitál: 92.694.000 Kč

Hlavní předmět činnosti: hostinská činnost

Současní jednatelé: Douglas John Noble , Wojciech Mroczynski (jednatelé jednají za společnost samostatně).

Společnost AmRest je provozovatelem restaurací Kentucky Fried Chicken (dále jen **„KFC“**) na českém trhu. Tyto restaurace společnost provozuje prostřednictvím licence společnosti YUM! Brands Inc. a tyto licence dále neposkytuje. Své restaurace provozuje společnost v pronajatých prostorách, 6 z nich má formu drive thru (prodej pro motoristy bez nutnosti návštěvy vnitřku restaurace) a jednu z těchto komplexů má ve finančním leasingu. Celkově je po České republice otevřeno 58 restaurací KFC. V roce 2008 provozovala společnost AmRest, s.r.o. také 2 restaurace Burger King, které ovšem již v roce 2009 opět prodala.

[24] Filip Turek, Facility Manager – pobočka KFC Vodičkova

Historie restaurací typu KFC se začala psát již v roce 1930, kdy Colonel Sanders začal prodávat smažená kuřata v Kentucky. V roce 1940 se začala používat ona „tajná“ přísada koření a získala název „Original Recipe“, který přesně znají vždy pouze 2 osoby z nejvyššího vedení společnosti. Již v průběhu roku 1971 fungovalo 3500 restaurací KFC. V dnešní době je prodáváno více než 400 druhů produktů, základní nabídkou jsou kuřecí kousky s originální přísadou bylin a nabídku rozšiřují produkty, které se liší dle místa prodeje a preference lokálního trhu.

Společnost nabízí jídla formou **rychlého občerstvení**. Jídlo je založeno na Kentucky verzi přípravy masa (výlučně kuřecího), které je připravováno dle originálního receptu Colonela Sanderse, který je založen na kombinaci 11 různých bylin využívaných k ochucení kuřecího masa. Tato receptura zůstala stejná po celou dobu fungování restaurací KFC a patří mezi jedny z nejlépe chráněných obchodních tajemství. Dále jsou v restauracích nabízeny saláty (složení dle sezónní zeleniny), dezerty, chlazené a teplé nápoje.

Restaurace se umísťují především do velkých měst či u dálnic, kde je větší pravděpodobnost zájmu o stravování formou rychlého občerstvení. Další výhodou vybraných umístění je snadnější přístup při logistických aktivitách. Restaurace jsou rozděleny do 3 skupin v závislosti na umístění a vybavení.

a) **„Food line“** - je klasická restaurace, umístěna zvlášť v samostatně stojící budově. Má veškeré vybavení pro zákazníky – toalety, lobby atd., příkladem může být KFC Vodičkova.

b) **„Food court“** - tento typ restaurace je součástí obchodních center. V rámci tohoto umístění nedisponuje restaurace toaletami pro zákazníky, ani vlastním lobby (návštěvníci konzumují nakoupená jídla ve společném prostoru pro další restaurace). Klasickým příkladem je například KFC v OC Letňany v Praze.

c) **„Drive Thru“** - je to v podstatě restaurace typu Food line rozšířená o možnost nákupu přímo z vozu bez nutnosti vystupování (výdejové okénko). Do tohoto typu restaurace patří například KFC Prague Gate na Praze 4.

Obrázek č. 6: Rozložení restaurací po České republice

Zdroj: Oficiální stránky KFC , www.kfc.cz

Společnost si nechala vypracovat **průzkum návštěvnosti** restaurací a výsledkem bylo zjištění, že 82% zákazníků je ve věku 16 – 34 let, věková kategorie 35 – 54 let představuje 18%. Pro mladší zákazníky, především potom děti, které přijdou s rodiči, se společnost zaměřuje prostřednictvím „Kid´s menu“. Dalším poznatkem bylo, že 60% zákazníků žije ve městech, které mají více než 20.000 obyvatel. Zaznamenáno bylo také to, že pravidelně v prvním čtvrtletí jsou tržby společnosti nejnižší a ve třetím a čtvrtém období naopak nejvyšší (zřejmě je to způsobeno turistickou sezónou a předvánočním obdobím).

Společnost se chová zodpovědně k životnímu prostředí, a tedy třídí veškerý odpad, nechává odvážet použitý olej k čištění a dalšímu využití a zároveň požaduje po dodavatelích co nejvíce vratných a recyklovatelných materiálů. Veškeré využitelné odpady jsou separovány od směsného odpadu.

Zaměstnanci společnosti jsou důkladně školeni a vedeni ke znalosti a dodržování strategických cílů, standardů, kultury a klíčových hodnot. V kategorii operačních manažerů se fluktuace zaměstnanců pohybuje v průměru mezi 15 – 20% a u ostatních zaměstnanců je fluktuace relativně vysoká, dosahuje až k 70% a to především z důvodů zaměstnávání brigádníků na sezónní práce.

Pro všechny pracovní pozice je ve společnosti zaveden tréninkový program, který je nutný nejen při nástupu nového zaměstnance, ale také pro dosažení vyšší pracovní pozice. Nové manažerské pozice se společnost snaží obsadit především interně z již stávajících zaměstnanců.

Firemní hodnoty

Společnost se snaží identifikovat své klíčové hodnoty a prezentovat tak svoje priority, cíle, přístup k zákazníkům i zaměstnancům. Tyto hodnoty mají být znakem toho, co společnost dělá a jak se chová ke všem subjektům, se kterými přijde do kontaktu. Mezi tyto hodnoty patří především **zaměření na zákazníka** (aktivní snaha přizpůsobit se požadavkům zákazníků, poskytování kvalitních služeb profesionálním personálem), **závazek k lidem** (jinak řečeno starostlivost o vlastní zaměstnance, jejich motivace a rozvoj), **zpětná vazba** (důležitá součást zlepšování a rozvíjení služeb v souladu s očekáváními a požadavky zákazníků), **pozitivní energie** (vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti působí kladně i na konečného zákazníka), **zisk** (jako jeden z hlavních cílů ziskových organizací).

Dodnes se v restauracích musejí dodržovat standardy a hodnoty stanovené zakladatelem Colonelem Sandersem, které se zaměřují na dodržování receptury, postupu přípravy pokrmů a čerstvosti veškerých surovin. Dle těchto předpisů je základem oblíbenosti produktů jejich čerstvost, tedy především kuřecí maso (jako základ téměř všech pokrmů KFC) musí být pouze od kvalitních dodavatelů a vždy zaručeně čerstvé. Do dnešní doby se také dodržuje nutnost ručního obalování kuchařem v co nejkratší době před prodejem samotnému zákazníkovi.

Zaměstnanci

Společnost AmRest, s.r.o. se snaží svým zaměstnancům nabídnout stabilní zaměstnání s možností pravidelného vzdělávání a rozvíjení se. Nejčastějším procesem jak vybrat zaměstnance na vyšší manažerské pozice bývá prostřednictvím interního výběru z řad současných zaměstnanců. Tato motivace je jeden ze stavebních kamenů snahy o příjemné a profesionální prostředí pro zaměstnance, díky kterému se pozitivní energie přenáší i na zákazníky.

Zaměstnanci jsou rozděleni do několika skupin:

„Řadový zaměstnanec“ – zaměstnanec, který dle vypsaných služeb pracuje na pokladně či v kuchyni

„Shift manager“ – vedoucí jednotlivé směny, který je zodpovědný za hladký průběh ranní či odpolední směny, ranní shift manager zodpovídá za denní inventuru zboží a odpolední shift manager zodpovídá za uzavření všech aktivních kas a kontrolu tržeb (popis činnosti bude následovat v kapitole „manipulace s hotovostí“). Než je možné dostat se na pozici shift managera, je zapotřebí projít tréninkem a zkouškami, během kterého pozici odpovídá pozice Assistent manager.

V každé restauraci existují 3 shift manageři, kteří mají kromě základních povinností vedoucího směny přiřazenu oblast, za kterou jsou zodpovědní. Jednotlivé oblasti jsou následující: **Product** (vše týkající se zásob – objednávky, inventury), **Facility** (fungování pobočky, zajišťování vybavení), **People** (plánování směn zaměstnanců, kontrola docházky).

„General Manager“ – vedoucí jednotlivé restaurace, který zodpovídá za celkový chod restaurace, provádí supervizi Product, Facility i People managera, podává výkazy hospodaření, schvaluje navržené změny pro zlepšení chodu dané restaurace a zadává dílčí úkoly na určitou periodu (zpravidla měsíc).

„Area Coach“ – osoba zodpovědná za daný region a všechny restaurace, které se v něm nacházejí (pro nás – Česká republika). Dohlíží především na dodržování všeobecně stanovených standardů, čistotu, hygienu a profesionální přístup zaměstnanců.

„Úklid“ – tito zaměstnanci vykonávají pravidelný denní úklid restaurace (včetně kuchyně). Jejich směna začíná až po uzavření restaurace.

Další zaměstnanci společnosti již spadají do mezinárodní oblasti vedení společnosti.

Suroviny

Materiál využívaný pro přípravu jídel je odebírán pouze od kvalitních dodavatelů, kteří jsou prověřováni tak, aby splňovali veškeré předpisy a konečné výrobky tak byly nejvyšší kvality. Kuřecí maso je odebíráno převážně ze společnosti Agropol Food, s.r.o. (výrobní závod Vodňany). Od roku 2009 se do 8 restaurací dováží také maso od polské společnosti IKO

Komapnia Drobiarska Sp. Z o.o., a dalším dodavatelem je také Drůbežářský závod Klatovy. Všichni dodavatelé procházejí také auditem společnosti YUM!, která je poskytovatelem licence.

Zelenina je nakupována od společnosti Beskyd Fryčovice, a.s., jež je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2000 a hranolky dodává německá společnost STOVER Production, GmbH and Co. KG. Dodavatelem chlazených nápojů je výhradně General Bottlers CR, s.r.o. a teplé nápoje včetně kávovarů má na starosti Sara Lee Czech Republic, a.s.

Skladování

Skladování surovin probíhá přímo v prostorách jednotlivých restaurací, kde skladovací prostory jsou rozděleny do jednotlivých místností určených pro specifický druh zásob. Chladící místnost je určena pouze pro skladování masa, pro zeleninu a ostatní potraviny je určena samostatná, taktéž chlazená, místnost. Třetí místností je „mrazák“, který je využíván pro veškeré zmražené suroviny. Pro materiál, který lze skladovat při pokojové teplotě, je určen tzv. Suchý sklad, kde jsou uskladněny např. čisticí prostředky, obalový materiál atd. Všechny restaurace mají přístup také k centrálnímu skladu, který se nachází v Kladně a je využíván především ke skladování obalových materiálů a mražených surovin. Skladování veškerých zásob musí odpovídat hygienickým normám.

4.1 Řízení zásob

Jak již bylo výše zmíněno, zásoby jsou skladovány přímo v jednotlivých restauracích a tak podstatná část nákladů na skladování zboží je již součástí nákladů na pronájem prostor restaurace. Tyto náklady jsou fixní a tak se nemění s objemem skladovaných zásob. Skladování přímo v restauraci sebou bohužel přináší také nevýhodu v podobě nemožnosti rozšíření skladovacích prostor, což by vzhledem k nárůstu sortimentu a tedy i zvětšení potřebného objemu zásob mohl být v budoucnu vážný problém. Je tedy nutné věnovat zvýšenou pozornost řízení zásob, inventarizačním postupům a optimalizaci objednávek.

Nakupované zásoby se oceňují pořizovací cenou, která se snižuje o opravnou položku. Tato pořizovací cena vždy zahrnuje všechny náklady spojené s pořízením dané zásoby, zejména pak cenu pořízení a náklady na dopravu. Pro účtování zásob jsou používány dvě metody v závislosti na spotřebě daných zásob.

Pro zásoby, které jsou skladovány přímo ve skladovacích prostorách jednotlivých restaurací, je využívána oceňovací metoda FIFO (nově přijaté zboží je ukládáno více do zadních částí skladu a vydávány jsou položky dříve přijaté – s dřívější dobou spotřeby, a to i účetní – první dovnitř, poslední ven). Zásoby delší spotřeby jsou oceňovány váženým průměrem.

Opravná položka je vytvořena k zásobám z důvodu snížení ocenění majetku na základě údajů zjištěných inventarizací, kdy zjištěná hodnota je nižší než údaj zachycený v účetnictví (porovnáváme ceny skladovaných zásob s jejich reálnou hodnotou, kterou představuje prodejní nebo aktuální nákupní cena). Tato situace může nastat v případě, že zásoba se stane nízkoobrátkovou, zastaralou či neprodejnou. Toto snížení musí mít krátkodobý charakter. Opravné položky se v rozvaze vykazují jako „korekce“. V případě, že důvod ke snížení hodnoty pomine (zvýší se aktuální kupní cena, zvýší se obrátky u dané položky zásob), opravná položka se zruší a tím pádem jsou zásoby opět v původní pořizovací ceně. Dalším důvodem ke zrušení opravné položky je konečné vyřazení dané zásoby.

Základní pojmy

Odpovědnost za zásoby a hospodaření s nimi má vždy **Product manager** dané restaurace. Tato osoba působí jako manager směny a zároveň k této pozici je mu přidělena oblast Product. Tato osoba je pověřena inventurou zásob, objednávkami surovin a samozřejmě vyhotovením předepsaných zpráv o hospodaření se zásobami.

Společnost v souvislosti se zásobami a jejich spotřebou využívá specifické systémy a ukazatele, které by měli hospodaření se zásobami zefektivnit. Pro spravování firemní agendy je využíván **systém Micros.** Tento systém je zdrojem veškerých informací o objednávkách, stavech zásob, tržbách, zaměstnancích atd. Tento systém byl managerům s příslušným oprávněním zpřístupněn také formou „online“, kdy přístupem přes internetové rozhraní je umožněno kontrolovat stavy a připravovat objednávky i mimo restauraci. Systém Micros lze jednoduše upravovat podle měnících se požadavků a zjištěných nedostatků, dále také umožňuje napojení na objednávkové formuláře dodavatelů, což usnadňuje celou administrativu.

Mezi základní jedinečné ukazatele využívané společností AmRest, s.r.o. patří:

„Programová spotřeba“

Pro výpočet hodnot spotřebovaných surovin je využíván přednastavený program obsahující informace o potřebě každé jednotlivé suroviny v souvislosti s prodejním sortimentem. Program tedy například ví (hodnoty byly zadány), že Hot Wings menu obsahuje 5 ks křidélek a velkou porci hranolků[25] a zároveň je schopný určit kolik jednotlivých surovin (standardně předdefinované množství) se při výrobě spotřebuje (tuky, mouka, kuře..). Při každé objednávce tuto spotřebu vyhodnotí a celkově tak vzniká počítačová spotřeba.

„Reálná spotřeba“

Jak již název napovídá, jedná se o skutečné množství, jež se spotřebovalo za určité stanovené období, které je stanoveno na den, týden či měsíc. Od programové spotřeby se samozřejmě může lišit a vážné rozdíly je třeba analyzovat. Pro objednávky je klíčová právě reálná spotřeba. Tato hodnota je jedním ze dvou výchozích prvků pro výpočet ukazatele PCA, který bude blíže popsán níže.

Ukazatel PCA

Tento ukazatel vypovídá o podílu odpadu na tržbách, tedy ukazuje, jak velké množství zásob bylo nutno vyřadit z důvodu prošlé doby spotřeby či špatné manipulace. Pro výpočet jsou důležité obě výše zmíněné spotřeby, neboť ukazatel je výsledkem jejich rozdílu (reálná – programová). Výsledná hodnota se uvádí v kusech oceněných pořizovací cenou či dále potom v procentuálním vyjádření ve vztahu k čisté tržbě za měsíc. V současné době je stanovená cílová hodnota okolo 3% (cílová hodnota se mění na základě předchozích výsledků a stanovuje ji General Manager dané restaurace na základě doporučení pro celou společnost).

Ukazatel Cost of Sales

Tento ukazatel vyhodnocuje náklady na daný produkt jako část z celkové prodejní ceny. Produkt není v tomto případě brán jen jako soubor vydaných potravin, ale obsahuje dále také obaly využité pro objednávku a v případě dětských menu také náklady na hračku. Jednotlivé součásti jsou oceněny pořizovací cenou.

[25] Zdroj: http://www.kfc.cz/menu/menu/hot_wings%E2%84%A2_menu , oficiální www restaurací KFC

Management skladování

Management skladování je specifickou oblastí, která by měla zaručit správnou **organizaci uskladněných surovin** v interních skladech jednotlivých restaurací. Hlavním principem je, že tento nástroj určuje, v jakém místě se skladují jednotlivé položky.

Pokud se suroviny uskladňují dle druhu na jednom místě, usnadňuje to veškeré procesy spojené s inventurami i hospodařením se zásobami. Systém pracuje na principu průměrných prodejů v určených periodách.

Průměrné hodnoty jsou stanovovány za jednotlivé dni a součet prodejů za určené časové období (obvykle je do tohoto období zahrnut víkend, kvůli jiné frekvenci nákupů) určuje následující hodnoty:

„Max stock“ = maximální možné množství suroviny skladované v daném skladu (limitováno prostorem a zároveň průměrnými prodeji za předcházející období a odhadem budoucích prodejů)

„Over Stock“ = hodnota přesahující maximální skladované množství, počet ks dané suroviny, které musí být skladované na jiném místě

Objednávky by měly být vždy sestaveny tak, aby nepřesahovaly hodnotu „Max stock“. Výhodou tohoto systému jsou především optimalizace držených zásob tak, aby vázala co nejmenší objem kapitálu a zároveň nevyžadovala dodatečné náklady na skladování.

Inventura

Samostatnou kapitolou, které je věnována ve společnosti velká pozornost, jsou inventury. Těch existuje ve společnosti hned několik druhů.

Největší frekvenci má **denní inventura,** která by měla v ideálním případě proběhnout ještě před zahájením otevírací doby (je možné ji provést nejpozději do půlnoci stejného dne). Hlavním úkolem je sledovat, zda není potřeba upravit objednávky jednotlivých surovin s přihlédnutím k porovnání programových a reálných spotřeb. V neposlední řadě by měla odpovědná osoba kontrolovat také data spotřeby. Vzhledem k náročnosti některých směn ve dnech přejímek zboží, přesun ke skladování, při absenci potřebného počtu zaměstnanců atd.

Je ovšem od denní inventury upouštěno. Pravidlem zůstává, že při standardních podmínkách je tato inventura povinností.

Dalším druhem inventury je **týdenní**, která se provádí pravidelně každé pondělí (tento den je interně stanoven jako konec účetního týdne) a provádí ji osoba zodpovědná za oblast „ Product“, jak již bylo výše zmíněno – Product manager.

Zrevidovat by se přitom měly všechny položky, porovnat dostupné denní inventury a zhodnotit jak se bude sestavovat objednávka surovin pro další týden. Podstatnou podmínkou je, že se suroviny kontrolují osobně v jednotlivých skladech a je nutné je fyzicky přepočítat. Product manager zodpovídá za to, že na celý následující týden budou dováženy suroviny v dostatečném množství.

Pokud se stane, že se objedná některé suroviny přebytek, či nedostatek (nemělo by se stávat příliš pravidelně), je možné nabídnout přebytečné množství jiné pobočce, či se informovat, zda jinde nemají skladem pro nás chybějící komoditu. Vzniklé chyby v skladovaném množství mohou být vzniklé skutečností, že nepopulární každotýdenní inventura je prováděna pouze u nejpoužívanějších surovin – hranolky, tortilly, káva, maso, nealkoholické nápoje.

Poslední zmiňovaná inventura je **měsíční**. Její postup by měl být stejný jako u týdenní (fyzické přepočítání, kontrola týdenních inventur), ale navíc obsahuje výpočet výše zmíněných ukazatelů „Cost of sales“ a „PCA“. Tato inventura je prováděna poslední týden v příslušném měsíci. Na základě celkového zhodnocení je možné sestavit výkazy o spotřebě surovin a také o nákladech. Product manager je v tomto okamžiku zodpovědný také za porovnání výsledků s předchozími měsíci (případně také s relevantním obdobím předcházejících let) a dále za vytvoření cíle pro další měsíc. Schválení plánů podléhá managerovi celé restaurace a také oblastnímu managerovi. Měsíční inventura se týká také další separátní oblasti – údržby – kterou provádí Facility manager. Ten, jako zodpovědná osoba za čistotu a funkčnost restaurace, kontroluje např. čisticí prostředky, uniformy či vybavení (žárovky, koše, toaletní papír atd.).

Objednávky zboží

Výše již byl popsán základ pro objednávání zboží – týdenní inventura – i osoba, která za objednávky zodpovídá, tedy product manager.

Objednávky se liší podle dodavatelů a podle komodity, kterou objednáváme. Objednávky jsou vytvářeny v systému Micros, kde jsou již přednastaveny formuláře pro objednávky dle požadavků a domluvy s dodavateli.

Maso

Maso je dodáváno do restaurací pravidelně **4 x týdně** a za standardních podmínek se jedná o úterý, středu, pátek a sobotu. V případě, že dojde ke zpoždění objednávek (tedy není správně naplánován týdenní odběr) či vznikne potřeba neplánované dodávky, je potřeba zboží objednat (či objednávku pozměnit) nejpozději do 9 hodin dne předchozího před samotnou dodávkou. Maso od dodavatelů přichází vzhledem k frekvenci dodávek chlazené, ale samozřejmě vzhledem k svátkům a neočekávaným událostem je držena i zásoba mraženého masa (tu lze označit jako zásobu pojistnou).

Zelenina

Zelenina je objednávána u společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. a dovážena je do restaurací **3x v týdnu** (konkrétně v úterý, čtvrtek a sobotu). Stejně jako u objednávek masa je v případě potřeby možnost vytvořit neočekávanou objednávku, či stávající upravit do 9 hodin předchozího dne. Stejnou frekvenci dodávek má také pečivo. To je ovšem drženo také v zamražených zásobách.

Ostatní

Nápoje jsou dodávány **2x týdně** a to v pondělí a čtvrtek, teplé nápoje jsou dodávány v případě potřeby 1x týdně.

Vzhledem k tomu, že komodity z oblasti Facility managera jsou určeny nepravidelnou spotřebou (žárovky, mycí prostředky...), bývají kupovány separátně a nemají jednotného dodavatele.

Veškeré produkty objednávané u stálých dodavatelů se vyznačují nákupem přímo u výrobce, tedy cena nezahrnuje mezičlánek a dle dohod s dodavateli se suroviny mohou (pokud je to proveditelné ze strany dodavatele) převážet spolu s dodávkami pro jiné odběratele. Dochází tak k úspoře nákladů za dopravu a k zajištění potřebné flexibility dodávek.

Pro obalové materiály a mražené suroviny je využíván také tzv. **Centrální sklad,** který se nachází **v Kladně** a je pro potřeby restaurací společnosti AmRest, s.r.o. pronajatý. Tento sklad je pod výhradním dohledem centrály společnosti. Dodávky do tohoto skladu jezdí pravidelně a to 3x týdně. Také tyto dodávky lze upravovat za stejných podmínek jako objednávky jednotlivých restaurací.

Analýza ABC

Metoda analýzy ABC není v současné době ve společnosti AmRest, s.r.o. využívána. Nicméně existuje velká skupina skladovaných položek, které by nebylo potřeba inventarizovat tak často a to z toho důvodu, že spotřeba těchto položek je velmi nízká či jejich balení jsou velká. Při rozhovoru s Product managerem restaurace KFC Vodičkova a nahlédnutí do poptávaných množství za jednotlivé periody (zaměřovali jsme se především na měsíční periodu objednávek) bylo zjištěno, že přes 30% skladovaných položek se spotřebovává více než 1 měsíc. Domnívám se tedy, že by bylo možné rozdělit zásoby do kategorií, které by odrážely dobu obratu zásob a tím by z častých inventur (denních, měsíčních) byly vyloučeny položky nevyžadující tak častou pozornost a získaný čas by odpovědná osoba mohla věnovat sestavování objednávek pro frekventovanější položky a tím by se snížilo riziko chyby lidského faktoru způsobující nepřesné objednávky, zbytečné přebytky zboží či naopak nedostatky.

4.2 Manipulace s hotovostí

Vzhledem k velkému počtu transakcí provedených každý den v jednotlivých restauracích, je velká pozornost věnována také standardům evidence denních tržeb, manipulace s hotovostí i odvodům z restaurací.

Hotovost se největší část pracovní doby vyskytuje přímo na pokladnách. Při otevírání dne se v každé aktivní pokladně vyskytuje tzv. Deposit, který je přidělen stejně tak při střídání zaměstnanců či otevření další kasy. Deposit je stanoven na 3 000 Kč. Pro identifikaci pracovníka, který s hotovostí manipuluje, se používá přihlašování do pokladen prostřednictvím magnetických karet obsahujících identifikační údaje zaměstnance.

Ze samotných pokladen se přenáší informace o přijatých objednávkách, vybrané hotovosti, počtu přijatých potravinových poukázek a konečném stavu po uzavření pokladny do již dříve zmíněného systému Micros. Tyto informace jsou základem pro uzavírání dne Shift managerem (vedoucí jednotlivé směny) z hlediska tržby. Systém Micros udává na základě přijatých informací, jaký celkový stav financí má být po uzavření restaurace (součet všech pokladen využitých za den).

Povinností Shift managera odpolední směny je:

1) hotovost fyzicky přepočítat

2) srovnat stav s vygenerovanými informacemi ze systému Micros

3) zapsat složení hotovosti (počet jednotlivých bankovek, podíl potravinových poukázek včetně jejich hodnoty) do předepsaného formuláře

4) uložit hotovost do speciální obálky, kterou označí datem a celkovou sumou

Tržba, která se nejprve ukládá do trezoru v kanceláři restaurace (kancelář je využívaná pouze pro potřeby Shift Managera, který je v té době ve službě) je 4x týdně odváděna do banky prostřednictvím bezpečnostní služby.

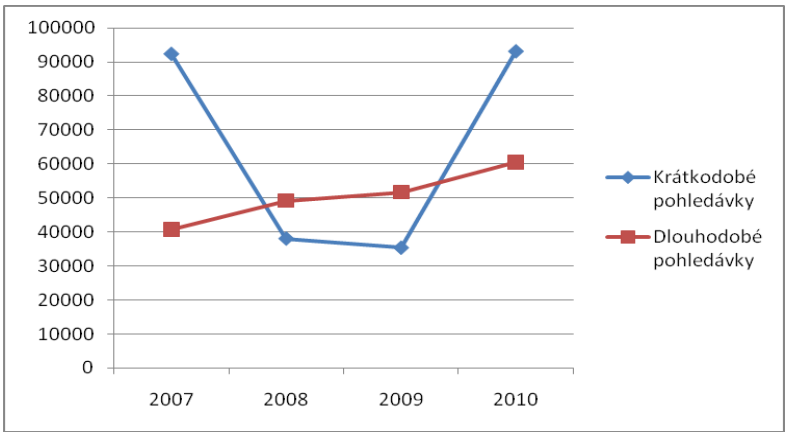
4.3 Pohledávky

Pohledávky společnosti jsou rozděleny z hlediska na krátkodobé a dlouhodobé pohledávky, dlouhodobé pohledávky se dále dělí na odloženou daňovou odloženou pohledávku a jiné pohledávky. Do kategorie jiných pohledávek jsou zařazeny kauce za pronájem prostor. Krátkodobé pohledávky zahrnují pohledávky z obchodních vztahů, krátkodobé poskytnuté zálohy, jiné krátkodobé pohledávky a krátkodobé daňové pohledávky. Pohledávky z obchodních vztahů jsou ještě dále hodnoceny dle splatnosti – ve splatnosti a po splatnosti.

Pohledávky jsou oceňovány nominální hodnotou, která je snížená o opravné položky, které se stanovují na základě stáří pohledávek a posuzované bonity dlužníků.

V níže uvedeném grafu je naznačený vývoj pohledávek za roky 2007 – 2010.

Graf č. 1: Vývoj pohledávek



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát společnosti

Z grafu je patrné, že dlouhodobé pohledávky postupem let rostou. Jejich složkou jsou „jiné dlouhodobé pohledávky“, které představují kauce za pronájem prostor. Druhou součástí jsou tzv. Pohledávky z odložené daně, které se skládají z rezerv a zrychlených daňových odpisů. Vyjadřují rozdíl mezi zůstatkovou cenou daného aktiva a daňovou hodnotou. Tato pohledávka může být účtována pouze v případě, že ji půjde v budoucnu daňově uplatnit.

Oproti tomu krátkodobé pohledávky v letech 2008 a 2009 rapidně klesly a teprve v následujícím roce se vrátila hodnota na srovnatelnou hladinu, jako byla v roce 2007. Jak již bylo zmíněno, největší podíl krátkodobých pohledávek zaujímají stravenky a tak viditelný propad mohl být způsoben úvahami o zrušení daňového zvýhodnění stravenek, což mohlo způsobit pokles podnikatelů využívajících stravenek jako formy bonusů pro zaměstnance. Další součástí krátkodobých pohledávek představují krátkodobé zálohy poskytnuté, které představují především zálohy na energie.

Dále se podíváme na podíl pohledávek ve splatnosti a po splatnosti na celkovém stavu pohledávek z obchodních vztahů (údaje v tabulce jsou uvedeny v %).

Tabulka č. 1: Podíl druhů pohledávek z obchodních vztahů (hodnota uvedena v %)

	Podíl pohledávek			
	2007	2008	2009	2010
Pohledávky z obchodních vztahů	100	100	100	100
ve splatnosti	85,74	81,61	96,48	76,26
po splatnosti	14,26	18,39	3,52	23,74

Zdroj: Rozvaha za roky 2007 - 2010, výpočty autor

Z výše uvedené tabulky je patrné, že podstatně největší procento pohledávek z obchodních vztahů zaujímají pohledávky ve splatnosti (v průměru je to hodnota 85% pohledávek z obchodních vztahů). Oproti tomu pohledávky po splatnosti zahrnují v průměru pouze 15%. Tyto pohledávky nejsou starší než 5 let a nejsou ničím zajištěny. Pro vymáhání pohledávek využívá firma v případě potřeby externí společnosti.

4.4. Finanční analýza

Pro ucelenou představu o situaci společnosti AmRest, s.r.o. budu využívat mimo slovního analyzování současného stavu řízení oběžných aktiv také části finanční analýzy týkající se této součásti majetku společnosti. Mezi ukazatele, které budu využívat, patří: **analýzy aktiv, ukazatele rentability** (ROA, ROS), **ukazatele likvidity** (běžná, pohotová, okamžitá), **ukazatel aktivity** (obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu pohledávek). Tyto hodnoty poslouží také ke srovnání společnosti s konkurencí.

Údaje využité pro výpočty

Údaje potřebné ke stanovení ekonomických ukazatelů byly čerpány z Rozvahy ke dni 31.12.2010 a Výkazu zisků a ztrát ke dni 31.12.2010 společnosti AmRest, s.r.o. Při porovnání vývoje ukazatelů byly používány také výkazy sestavené ke dni 31.12.2009 a 31.12.2008. Hodnoty zde uváděné jsou v celých tisících Kč.

Horizontální analýza aktiv

K horizontální analýze aktiv jsem využívala údaje z let 2007 – 2010. Veškeré údaje jsou uvedeny v %. K výpočtům relativních hodnot posloužily jako základ údaje stanovené v absolutním vyjádření, jejichž tabulku lze nalézt v příloze této práce. Tato analýza nám ukáže vývoje jednotlivých položek aktiv v čase, pokud ovšem známe údaje v obdobích po sobě jdoucích a to minimálně ve dvou.

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv (hodnoty uvedené v %)

Horizontální analýza v relativních číslech		2008- 2007	2009 – 2008	2010 – 2009
Aktiva Celkem		-4,23	4,18	-11,86
dlouhodobý majetek		5,27	-4,7	-0,48
	dl.nehmotný majetek	9,81	-5,59	0,94
	dl.hmotný majetek	5,24	-2,84	-0,52
	dl.finanční majetek	0	-100	0
oběžná aktiva		-31,84	42,64	-34,18
	zásoby	17,13	-3,26	-14,15
	dl.pohledávky	20,57	5,13	16,9
	krátk.pohledávky	-58,77	144,55	-62
	finanční majetek	-37,13	24,84	-40

Zdroj: Rozvaha společnosti za jednotlivé roky, výpočty autor

Celková aktiva evidentně v průběhu let kolísají a stejně tak kolísají i jednotlivé složky aktiv. Nejmarkantnější jsou změny v oběžném majetku. V dlouhodobém majetku vidíme změny jen v maximální hodnotě 9,81 % a jsou způsobeny nájmem nových prostor, či vyřazením nevyhovujících či neprosperujících restaurací.

Nejvýraznější změna vznikla v porovnání let 2008 a 2009, kde hodnota pohledávek vzrostla téměř o 145%. V tomto roce byl uskutečněn prodej části podniku v hodnotě přesahující 45 000 tis. Kč a tak lze říci, že změna byla z velké části způsobena právě tímto prodejem.

Vertikální analýza aktiv

K této analýze aktiv jsem využívala opět údaje z let 2007 – 2010. Veškeré údaje jsou uvedeny v %. Tato analýza nám ukáže strukturu aktiv, a jakou část zaujímají oběžná aktiva a jakou dlouhodobá.

Tabulka č. 3: Vertikální analýza aktiv (hodnoty uvedené v %)

Vertikální analýza		2007	2008	2009	2010
Aktiva Celkem		100	100	100	100
dlouhodobý majetek		72,4	79,58	73,4	80
	dl.nehmotný majetek	2,85	2,97	2,95	2,99
	dl.hmotný majetek	95,22	95,2	97,1	97
	dl.finanční majetek	1,83	1,83	0	0
oběžná aktiva		24,3	17,29	23,87	17,21
	zásoby	7,1	12,2	8,27	10,8
	dl.pohledávky	16,45	29,1	21,45	38,1
	krátk.pohledávky	37,23	22,52	38,61	22,29
	finanční majetek	39,22	36,18	31,67	28,82

Zdroj: Rozvaha společnosti za jednotlivé roky, výpočty autor

Z výše uvedené tabulky vertikální analýzy lze vyčíst, že struktura aktiv je stabilní a neprocházela během let 2007 – 2010 výraznými změnami. Vzhledem k oboru podnikání společnosti je pochopitelné velké zastoupení dlouhodobého majetku. Dlouhodobý hmotný majetek představuje až 97% celkových aktiv a to díky obsahu pozemků, budov, zařízení (pronajímané, pronajaté i vlastní a užívané).

Rentabilita aktiv (ROA)

Díky tomuto ukazateli lze zhodnotit, jaký výnos nám přináší vložený kapitál do podniku. K výpočtu potřebujeme hodnotu aktiv a tzv. EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Údaje jsou uváděny v tisících Kč a samotný ukazatel v %.

Tabulka č. 4: Ukazatel rentability aktiv

	2007	2008	2009	2010
Aktiva Celkem	1020796	977645	1010144	922176
EBIT	84910	-1620	39150	-18158
ROA	8,32%	-0,17%	3,88%	-1,97%

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát společnosti, Rozvahy společnosti, výpočty autor

V průběhu sledovaných let se otevíraly další restaurace, a tudíž lze konstatovat, že vývoj aktiv je tímto faktem značně ovlivněný. Ukazatel značně ovlivňuje také nestabilita zisku. Mezi lety 2007 a 2008 došlo sice ke zvýšení tržeb, ale také ke zvýšení výkonové spotřeby, osobních nákladů i rezerv, zisky tedy klesly. Mezi prvními dvěma lety sledovaného období vzrostla hodnota dlouhodobého majetku v důsledku nákupu vybavení pro otevření dalších restaurací (KFC Jihlava, KFC v OC Nisa Liberec, KFC České Budějovice), a také výrazně vzrostly opravné položky k dlouhodobému majetku (o více než 56 000 tis. Kč). V roce 2009 došlo ke snížení rezerv v provozní činnosti, a také došlo k prodeji 2 restaurací Burger King, a tak EBIT opět vzrostl. V roce 2010 klesla sice výkonová spotřeba, ale také tržby, tedy zisk se opět snížil. Vzhledem k faktu, že výnos vloženého kapitálu je značně nevyrovnaný, měla by se tomuto faktu věnovat zvýšená pozornost (zvláště záporné hodnoty jsou jasným signálem).

Rentabilita tržeb (ROS)

Výsledky analýzy rentability tržeb nám vyhodnotí tzv. Ziskovou marži, čili jaká část tržeb plyne do zisku společnosti. K výpočtu je třeba znát hodnotu zisku po zdanění a hodnotu tržeb. Údaje v níže uvedené tabulce jsou v tisících Kč a ukazatel v %.

Tabulka č. 5: Ukazatel rentability tržeb

	2007	2008	2009	2010
Tržby celkem	1428088	1541163	1648378	1585836
EAT	53113	-12526	34007	-22710
ROS	3,72%	-0,81%	2,06%	-1,43%

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát společnosti, výpočty autor

V roce 2007 dosahuje ukazatel maxima, další rok vykazuje společnost záporný hospodářský výsledek a tak i ukazatel dosahuje záporné hodnoty, v roce 2009 byly otevřeny 2 nové restaurace a tržby vzrostly o více než 100 milionů korun a tím pádem i zisková marže opět stoupla. Společnost by se měla zabývat nevyrovnanými výsledky, které přináší velmi nedostatečné % zisku na utržených tržbách.

Ukazatelé likvidity

Na základě výpočtu jednotlivých likvidit zjistíme, jakou strategii vztahu k závazkům společnost zastává. Strategie běžné likvidity (jak by byl podnik schopen pokrýt své závazky při přeměně veškerých oběžných aktiv na finanční prostředky) je rozdělena do intervalů určující jednu z následujících strategií: konzervativní, průměrná, agresivní.

Pohotová likvidita používá k výpočtu oběžná aktiva snížená o zásoby a její strategie jsou děleny stejně jako u likvidity běžné. Okamžitá likvidita na rozdíl od obou předchozích bere v úvahu pro krytí závazků pouze krátkodobý finanční majetek a její hodnota by se dle literatury [26] měla pohybovat nad 0,2.

Tabulka č. 6: Ukazatelé likvidity

	Likvidity			
	2007	2008	2009	2010
běžná	1,4	0,71	0,57	0,8
pohotová	1,31	0,63	0,52	0,72
okamžitá	0,55	0,26	0,18	0,32

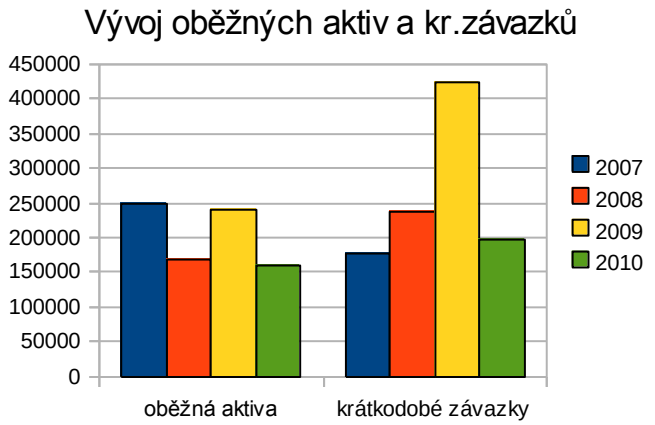
Zdroj: Rozvahy společnosti za rok 2007 - 2010, výpočty autor

[26] MACEK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku.* 1. vydání. Ekopress , 2006. 624 s. ISBN: 80-86119-37-8, s 284

Ve výše uvedené tabulce se nacházejí výpočty všech tří ukazatelů likvidity. Dle znalosti intervalů pro stanovení využívané strategie[27] a stanovených hodnot můžeme určit, že společnost v letech 2007 – 2010 zastává agresivní strategii běžné likvidity. Naopak pohotová likvidita ve vývoji sledovaného období začala v roce 2007 v kategorii konzervativní strategie, od které v následujících letech skokově mění strategii na agresivní. V roce 2010 se již společnost ve strategii pohotové likvidity dostává do průměrných hodnot. Okamžitá likvidita se kromě roku 2009 pohybuje nad stanovenou minimální hranicí (ve zmíněném roce 2009 ji nedosahuje pouze o 0,02 bodu).

Aby bylo možné analyzovat důvody výkyvů likvidit za jednotlivá období, uvádím zde grafy vývoje oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V grafickém provedení je více znatelný nárůst či pokles těchto hodnot.

Graf č. 2: Vývoj oběžných aktiv a krátkodobých závazků



Zdroj: Rozvahy společnosti za rok 2007 - 2010, výpočty autor

Dle výše uvedené tabulky a grafu lze stanovit pokles oběžných aktiv a vzrůst závazků jako příčinu poklesu likvidity v roce 2008. Krátkodobé závazky jsou způsobeny především díky otevření nových restaurací a tím vzniklou potřebou dalších licencí nezbytných k provozu.

---

[27] KISLINGEROVÁ, E. A kol., *Manažerské finance.* 3.vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-194-9.

Strategie běžné likvidity: konzervativní (> 2,5), průměrná (1,6 – 2,5), agrestivní (< 1,6)
Strategie pohotové likvidity: konzervativní (> 1), průměrná (0,7– 1), agresivní (< 0,7)

Další nárůst závazků se vyskytl také v roce 2009, kdy část dlouhodobých závazků (půjčka od AmRest Holdings SE) díky své splatnosti nabyla parametrů krátkodobého závazku (splatnost v roce 2010). I přesto, že u oběžných aktiv ve stejném roce zaznamenala nárůst, likvidita dále klesá.

V roce 2010 došlo ke splacení výše zmíněné půjčky od společnosti AmRest Holdings SE a to vedlo k výraznému snížení krátkodobých závazků. Oběžná aktiva zde zaznamenala také podstatný pokles, který lze přičíst snížení finančního majetku a snížení výše pohledávek z obchodních vztahů oproti předcházejícímu roku.

Ukazatelé aktivity

Pro vyjádření následujících ukazatelů je nutné z příslušných výkazů společnosti získat hodnoty tržeb, aktiv, zásob a pohledávek za sledovaná období.

V následující tabulce jsou zaneseny jednotlivé vypočtené hodnoty obratu aktiv, obratu zásob a doby splatnosti pohledávek.

Tabulka č. 7: Ukazatelé aktivity

	2007	2008	2009	2010
obrat aktiv	1,39	1,58	1,63	1,71
obrat zásob	81,1	74,73	82,62	92,59
doba obratu zásob (ve dnech)	4,50	4,88	4,42	3,94
doba obratu pohledávek (ve dnech)	34	33,6	32	22
doba obratu aktiv (ve dnech)	260,9	232,2	223,7	212,3

Zdroj: Rozvahy společnosti za rok 2007 - 2010, výpočty autor

Z hodnot obratu aktiv je patrné, že v jednotlivých letech nedocházelo k výrazným nárůstům či poklesům a že hodnoty za všechna sledovaná období se pohybují nad stanovenou minimální hodnotou 1 [28], což znamená, že aktiva jsou využívána v plné míře. I přes mírnou tendenci se obrat postupně zvyšoval, což v konečném důsledku znamená zkracování doby obratu.

Doba obratu zásob se v průběhu sledovaných let nejvíce změnila o téměř 20 procent. Mezi rokem 2007 a 2008 došlo ke zvýšení doby obratu o 0,33 dne. V období došlo ke zvýšení tržeb, zvýšení počtu transakcí, ale zároveň také k nárůstu hodnoty zásob.

[28] KISLINGEROVÁ, E. A kol., *Manažerské finance.* 3.vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-194-9.

Mezi lety 2008 a 2009 došlo naopak ke snížení doby obratu a to konkrétně o 0,46 dne. V tomto období došlo opět ke zvýšení tržeb i transakcí, ale stav zásob poklesl a tím i doba obratu zásob. V posledním období mezi roky 2009 a 2010 došlo k dalšímu zkrácení doby obratu zásob, tentokrát až o 0,48 dne. V tomto období klesly tržby (o 19 681 000 Kč), počet transakcí (o 359 000) i stav zásob (o 2 824 000 Kč).

Ukazatel obratu zásob informuje o počtu vyskladnění a naskladnění zásob během daného roku a z tabulky tedy vidíme, že nejčastěji se tak stalo v roce 2010, zásoby byly vyskladněny 92,59 krát.

V případě společnosti AmRest, s.r.o. - provozovatele restaurací, patří do krátkodobých pohledávek v největší míře stravenky a do poskytnutých záloh (krátkodobých) zálohy na energie potřebné k provozu restaurací. Zbavením se zmíněných krátkodobých pohledávek ve formě stravenek by bylo pro společnost tohoto typu dle mého názoru nevhodné. V současné době se stále potravinových stravenek využívá ve společnostech jako jisté formy bonusu pro zaměstnance a ze své vlastní zkušenosti vím, že je velmi často využívám právě pro placení v rychlých občerstveních. Velkou výhodou pro konzumenty je, že společnost AmRest, s.r.o. akceptuje všechny druhy potravinových stravenek. Doba obratu těchto krátkodobých pohledávek není příliš dlouhá a tak i přes vázanost na kapitál bych se nesnažila o vyloučení tohoto druhu pohledávek.

4.5 Konkurence

Konkurenční prostředí fast foodů je rychle se rozvíjející dynamická oblast, ve které se mění počet i rozložení konkurentů a také preference zákazníků. Restaurace typu KFC zakládají své podnikání na jedinečné receptuře úpravy kuřecího masa a to je, jak již bylo zmíněno, podstatnou složkou velké většiny nabízených produktů.

Vzhledem k tomu, že se v restauracích KFC nepoužívá jiný druh masa, nemá v tomto konkurenta nabízející naprosto totožný druh produktů. Nicméně pokud vezmeme v úvahu oblast fast foodů jako takovou, bez ohledu na specializovanost pokrmů, potom je konkurence opravdu široká. Konkurenti nabízejí formou rychlého občerstvení nejrůznější pokrmy, od typických hamburgerů (McDonald´s), přes pizzy (Pizza Hut) až po čínské nudle.

V současné době roste fenomén „jiných“ a „zdravějších“ fast foodů, které přicházejí z různých koutů světa. Populární jsou nyní mimo hamburgerů také pizza, tacos či čínské nudle. Do České republiky se v nedávné době také dostala nová forma rychlého občerstvení – Mr. Lee, která chce svou strategii zakládat nejen na kvalitě jídla, ale také na designu. Každá restaurace značky Mr. Lee by se měla zaměřovat na jiný druh kuchyně a první otevřená pobočka v obchodním centru Letňany se orientuje na mexickou kuchyni.

Za největšího konkurenta společnosti AmRest, s.r.o. považuji ovšem společnost McDonald´s ČR, spol.s.r.o., která je také jak známo firmou provozující restaurace „Fast food“. Tato společnost sice poskytuje v rámci rychlého občerstvení produkty nejen z kuřecího, ale také z vepřového, rybího a především hovězího masa, nicméně je nejbližší a nejsilnější konkurencí restaurací KFC.

McDonald´s ČR, spol. s.r.o.

Tradice hamburgerů typu McDonald´s přišla z americké Illiois do České republiky v roce 1992, kdy byla otevřená první restaurace v Praze ve Vodičkově ulici a o rok později následující první mimopražská – v Ostravě.

Historie celé společnosti McDonald´s začala již v roce 1940, kdy bratři McDonaldové otevřeli první restauraci v Kalifornii. V roce 1953 objevil tuto koncepci Raymond Albert Koc, který firmu McDonald´s v roce 1962 zakoupil. Albert Koc byl synem českého emigranta a tak již o třicet let dříve než byla založena společnost pro region České republiky, byla historie Čech a McDonald´s propojena.

Společnost McDonald´s ČR, s.r.o. má sídlo od roku 2008 na Praze 5, základní kapitál je v současné době v hodnotě 1 147 891 000 Kč (při zapsání společnosti do obchodního rejstříku v roce 1991 byl základní kapitál 100 000 Kč). Jediným společníkem je společnost McDonald`s System of the Czech Republic, Inc. se sídlem ve Spojených státech amerických.

Společnost má nyní dva jednatele, z nichž jeden je české národnosti – Ing. Radek Janalík a druhý je občanem Spolkové republiky Německo - Andreas Schwerla. Stejně jako u společnosti AmRest, s.r.o. jedná každý jednatel samostatně.

Do roku 2010 se podařilo společnosti otevřít 82 restaurací po celé České republice. 68 % z uvedeného počtu restaurací jsou tzv. Franchisy.

Princip udílení franchisingové licence spočívá ve výběru lokality, vystavění pobočky, vybavení restaurace a následné prodání franchisingové licence tzv. Franchisantovi za jistý předem stanovený finanční obnos (stanovený dle velikosti restaurace). Franchisant získává mnoho výhod (centrální nákup, participaci na marketingových kampaních atd.), ale zároveň musí dodržovat standardy poskytovatele licence. Dále také odvádí procenta z prodeje, poplatky za nájem a další.

Obrázek č. 7: Rozložení restaurací McDonald´s po ČR

Zdroj: Oficiální internetové stránky McDonald´s , www.mcdonalds.cz

Stejně jako u restaurací KFC je nejpočetnější skupinou zákazníků věková kategorie 18 – 35 let (u KFC je rozmezí 16 – 34 let). Pro mladší zákazníky (především děti, které přijdou se svými rodiči) se restaurace zaměřují speciálním menu – tzv. Happy mealem (srovnatelné s Kid´s menu u KFC).

Řízení zásob

Pro přehlednou evidenci zásob, zaměstnanců, hotovosti, objednávek atd. Využívá společnost obdobný systém jako je u AmRest, s.r.o. Zde se tento systém jmenuje Store Management systém (dále jako „SMS“). Systém je využíván pro vytváření objednávek, kontrolu odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců, revize inventur a zjištění stavu zásob na skladě, stanovení celkové tržby za jednotlivé dni (stejně jako u KFC nutné ke kontrole odvodů hotovosti), umožňuje tvorbu raportů modifikovatelných podle požadovaných výstupních informací atd. K systému mají přístup téměř všichni zaměstnanci a systém je proto omezen dle jejich odpovědnosti. Podle úrovně zaměstnance je možno se dostat do různých sekcí – slouží pro zabezpečení manipulace nekompetentními osobami. Stejně jako u společnosti AmRest,s.r.o. se do systému přihlašuje přístupovým jménem a heslem. Díky tomuto systému, ve kterém jsou informace sdružovány na jednom místě, lze efektivně zhodnotit potřebu dodávky zásob dle analýzy předchozích prodejů, tržeb, aktuálního stavu zásob.

Skladování

Restaurace McDonald´s mají stejně jako KFC skladovací prostory nacházející se přímo uvnitř jednotlivých restaurací. V restauraci se nachází lednice, mrazící sklad a sklad s pokojovou teplotou. Skladovací zásoby se dodávají z centrálního skladu, který je umístěn stejně jako pro restaurace KFC v Kladně. Veškerou logistiku pro firmu zajišťuje společnost Česlog, s.r.o., která je zodpovědná za skladování zboží a dodávky do jednotlivých restaurací po celé České republice. Za přebírání dodávek do prostorů restaurace je zodpovědný vždy vedoucí směny, při které k přejímce zboží dojde. Objednávky směrem ke společnosti Česlog probíhá prostřednictvím systému SMS, který byl popsán již výše.

Finanční ukazatele

Pro srovnání konkurence s analyzovanou společností budu využívat také finančních ukazatelů. Pro srovnávání ukazatelů jsem zvolila stejné časové období a to roky 2007 – 2010.

Ukazatele rentability

První ze srovnávaných rentabilit je rentabilita aktiv, jejíž tabulku s výpočty uvádím níže.

Tabulka č. 8: Ukazatel rentability aktiv společnosti McDonald´s ČR, spol. s.r.o

	2007	2008	2009	2010
Aktiva Celkem	1606063	1716633	1815702	2013444
EBIT	41752	115433	138627	152747
ROA	2,60%	6,72%	7,63%	7,59%

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát společnosti McDonald´s ČR, spol.s.r.o. , výpočty autor

Z výše uvedené tabulky je zřetelné, že zisk v průběhu let roste a tím pádem roste i rentabilita aktiv. Aktiva v průběhu let také vzrůstají a to nejvíce v oblasti dlouhodobého majetku. Vzhledem k zavádění nových poboček je tento vývoj vysvětlitelný pořizováním dalšího dlouhodobého (především hmotného) majetku. Ve srovnání se společností AmRest, s.r.o. je znatelné, že vložený kapitál přináší větší výnos.

Dalším ukazatelem zvoleným k porovnání je Rentabilita tržeb, která nám v následující tabulce ukáže, jaké procento tržeb plyne do zisku.

Tabulka č. 9: Ukazatel rentability tržeb spol. McDonald´s ČR, spol.s.r.o

	2007	2008	2009	2010
Tržby celkem	1751186	2011199	1992548	1887083
EAT	41752	115433	136627	152747
ROS	2,38%	5,74%	6,86%	8,09%

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát, výpočty autor

Z výše uvedené tabulky lze vyhodnotit, že v porovnání se společností AmRest, s.r.o. plyne do zisku větší % tržeb. Zároveň tento údaj v průběhu sledovaných období roste, a tím pádem McDonald´s ČR, spol. s.r.o zlepšuje své výsledky každý rok.

Ukazatele likvidity

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny jednotlivé likvidity stanovené stejným způsobem i pro společnost AmRest, s.r.o. Díky výpočtům lze stanovit strategie likvidity i pro konkurenční společnost.

Tabulka č. 10: Ukazatel likvidit, McDonalds ČR, spol. s.r.o

	2007	2008	2009	2010
běžná	0,79	0,88	0,7	0,7
pohotová	0,67	0,8	0,65	0,64
okamžitá	0,3	0,22	0,14	0,14

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát 2007 – 2010, výpočty autor

Z výpočtů lze vyjádřit, že pro běžnou likviditu zaujala společnost agresivní strategii stejně jako AmRest, s.r.o. Její hodnoty jsou v letech 2007 a 2010 ještě nižší a tím je strategie agresivnější.

Likvidita pohotová se pohybuje kromě roku 2008 (v tom již hodnotově spadá do průměrné strategie) těsně u hranice agresivní strategie. Na rozdíl od analyzované společnosti ovšem tuto strategii v průběhu sledovaného období nemění nijak radikálně.

Okamžitá likvidita se v prvních dvou sledovaných letech pohybuje v žádoucích hodnotách, ale následně klesá pod ideální stav, nicméně stejně jako u analyzované společnosti není od stanovené žádoucí hodnoty příliš vzdálena(o 0,6 bodu).

Ukazatele aktivity

Nyní ještě srovnáme ukazatele aktivity obou společností, tedy obrat aktiv, zásob a doby obratu aktiv a pohledávek.

Tabulka č. 11: Ukazatele aktivity

	2007	2008	2009	2010
obrat aktiv	1,09	1,17	1,1	0,94
obrat zásob	70,1	105,55	130,52	102,3
doba obratu pohledávek (ve dnech)	18,79	21,04	24,05	28,71
doba obratu aktiv (ve dnech)	334,75	311,54	332,6	389,44

Zdroj: Rozvahy 2007 -2010 spol. McDonald ČR, spol. s.r.o, výpočty autor

Hodnota obratu aktiv stejně jako u analyzované společnosti neprocházela ve sledovaném období výrazným nárůstem či poklesem. V letech 2007 – 2009 se ukazatel pohyboval nad hranicí 1, což znamená plné využití aktiv. V roce 2010 je ukazatel jen lehce pod touto hodnotou (o 0,06 bodu).

Informace o počtu vyskladnění a naskladnění za daný rok nám ukazuje, že nejčastěji tato aktivita proběhla v roce 2009. Od roku 2008 hodnoty společnosti McDonald´s ČR v hodnotě obratu zásob výrazně převyšují analyzovaný podnik AmRest, s.r.o.

Do ukazatele doby obratu pohledávek se promítá stav krátkodobých pohledávek, který je stejně jako u společnosti AmRest, s.r.o. značně ovlivněn přijímáním potravinových poukázek (stravenek).

Podíváme-li se také v této souvislosti na srovnání tržeb obou společností, můžeme pozorovat podstatně vyšší tržby u společnosti McDonald´s ČR.

Tabulka č. 12: Porovnání tržeb

	2007	2008	2009	2010
AmRest	1428088	1541163	1648378	1585836
McDonald ČR	1751186	2011199	1992548	1887083
Rozdíl tržeb	323098	470036	344170	301247

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát společnosti AmRest, s.r.o. a McDonal´d ČR, spol. s.r.o, výpočty autor

Rozdíly v tržbách dle výše uvedené tabulky přesahují každý rok 300 000 000 Kč. Tržby jsou samozřejmě odvislé také od počtu restaurací. Jak již bylo v textu zmíněno, KFC restaurací je po České Republice 58, oproti tomu restaurací McDonald`s celkově 82.

4.6 Zjištěné nedostatky společnosti AmRest, s.r.o.

V analyzované společnosti jsem vyhodnotila některé skutečnosti za nedostatky (především v oblasti zásob), jejichž odstranění by se dalo zefektivnit celé řízení zásob a dojít tak k úsporám. Tuto kapitolu jsem zařadila až po srovnání s konkurencí, neboť se domnívám, že některé postupy společnosti McDonal´d ČR, spol. s.r.o mě k určitým nedostatkům dovedly.

Zohlednění spotřeby

Jedním z problémů na které bych chtěla poukázat je množství položek kontrolovaných při inventurách. Při periodických inventurách není kalkulováno s různou spotřebou surovin či s velikostí jejich balení. Jak již bylo zmíněno, některé položky se dle údajů spotřebovávají i déle než měsíc a tak by nebylo nutné tyto položky kontrolovat při týdenních inventurách.

Inventury

Vyhodnocení inventur probíhá pouze ručním počítáním položek a není žádné systémové elektronické řešení pro evidenci stavu zásob, které by mohlo být kontrolou pro Product managera během samotné inventury a zároveň prostředkem pro sledování pohybu zásob mezi jednotlivými inventurami.

Se závislostí inventury na Product managerovi se pojí také uložení veškeré zodpovědnosti za vystavené objednávky, vč. Stanovení objednávaného množství jednotlivých surovin. Vzhledem k absenci propojení s automatizovaným systémem je zde velké riziko selhání lidského faktoru, které může vést k nedostatku zboží (může způsobit problémy s prodeji → pokles tržeb atd.) či naopak přebytku surovin, které nestihnou být před datem spotřeby upotřebeny, či zbytečně zabírají skladovací prostor potřebnějším surovinám.

Management skladování

Tento systém řízení zásob v analyzované společnosti pracuje pouze s průměrnými hodnotami spotřeby a nelze do výpočtů zahrnout aktuální nepředvídané odchylky. Stanovena je zde pouze maximální hodnota skladovaných surovin a tedy nelze reagovat na úbytek zásob pod určitou hladinu. Vzniká zde tedy nebezpečí nedostatku určité suroviny.

Tento systém má velký, ale nevyužitý potenciál, který by mohl výrazně zlepšit styl řízení veškerých zásob a zefektivnit i proces objednávání.

Dodávky

Nepokryté čtyřdenní intervaly v dodávkách (sobota až úterý) u masa, zeleniny a housek mohou způsobit nedostatek surovin při vyšší potřebě, než bylo původně odhadnuté množství transakcí. Je tedy nutné sledovat se zvýšenou pozorností stav těchto zásob. Zároveň tyto suroviny mají krátkou dobu trvanlivosti a tak je nutné s nimi nakládat tak, aby byly využívány suroviny dříve přijaté na sklad. V případě, že product manager udělá chybu v objednávce právě na toto období, může nedostatek surovin způsobit vážné problémy při pokrytí celého sortimentu výrobků. Existuje zde samozřejmě možnost již zmíněného „zapůjčení“ chybějícího zboží od jiné pobočky restaurací KFC, nicméně toto řešení vyžaduje schopnost operativně řešit situaci, tudíž tato povinnost v danou chvíli přísluší Shift Managerovi (vedoucímu směny). Kromě zřejmé možnosti, že ani na jiných pobočkách (nelze kontaktovat pobočky vzdálené několik stovek kilometrů) nebude potřebné zboží dostupné, se zde vyskytuje další riziko chyby lidského faktoru (vzhledem k přechodu povinnosti na další osobu atd.). Ideální by tedy bylo přidat jednu dodávku či zavést ekvivalent pojistné zásoby do oblasti řízení skladových zásob.

Pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti nejsou žádným způsobem kryty. U pohledávek po splatnosti, které jsou vytvořeny bonitními klienty pouze ve výjimečných případech, je riziko nezaplacení relativně nízké. U pohledávek, které jsou po splatnosti delší dobu, se může ovšem stát, že se stanou nedobytnými a společnost je bude nucena vymáhat prostřednictvím externí firmy. Tomu by se dalo předejít zajištěním rizikových pohledávek dopředu.

4.7 Doporučení pro společnost AmRest, s.r.o.

V této části bych ráda navrhla možné změny k vylepšení systému řízení zásob, které by mohli napomoct zvýšení efektivnosti řízení zásob, objednávání a eliminaci rizik nedostatku zásob způsobených lidskými chybami.

Inventury

Systém inventur by bylo možné upravit tak, aby dané kontrole podléhaly pouze položky s kratší dobou obratu, než je perioda inventury. K tomu by ovšem bylo potřeba stanovit takové položky zásob, které mají delší dobu spotřeby než 2 dni (mohou se vynechat denní inventury tohoto zboží a kontrola může probíhat před stanovováním objednávky), 1 týden (málo spotřebované suroviny mohou spadat až pod měsíční inventuru). Stanovení surovin, které vyžadují častou inventuru a které ne, se usnadní práce odpovědné osobě (product managerovi) a ten se bude moct plně věnovat položkám vyžadujícím zvýšenou pozornost vzhledem k jejich krátké době spotřeby a také objednávkám. S úsporou času přijde také odpovídající úspora mzdových nákladů, protože týdenní i měsíční inventury musí dle předpisů probíhat mimo základní pracovní dobu daného product managera.

Současný systém Micros je ideálním prostředkem automatického systému, který by mohl obsahovat samostatnou agendu analýzy spotřeb dle aktuálních prodejů. Systém je napojen na pokladní systém, je to otevřený program (vhodný k úpravám a doplnění), tedy nastavení nové analytické funkce by neměl být problém. Prostřednictvím analýzy prodejů jednotlivých položek sortimentu by bylo možné rozdělit zásoby podle četnosti spotřeby do skupin a díky tomu stanovit nutnou frekvenci inventur.

Management skladování

Tento nástroj má velký potenciál k optimalizování objemu zásob. Jeho největším nedostatkem je, že počítá pouze s průměrnými hodnotami a má stanovenou pouze maximální skladované množství. Zavedení také minimální hodnoty (ekvivalentu pojistné zásoby) by zabránilo nedostatku zásoby dané suroviny na skladě v případě vyšších prodejů. Při současném stavu systému není možno objednávat vyšší množství jednotlivé zásoby než je „Max Stock“ (možné to je pouze s potvrzením a schválením oblastního managera), ovšem v případě očekávaných vyšších prodejů – tedy i vyšší potřeby jednotlivé suroviny může potřeba nadlimitního

skladování vzniknout. Eliminují se tedy situace, kdy je potřeba řešit úpravu objednávek těsně před jejich posláním dodavateli i situace vypůjčování si od jiných restaurací KFC. Dojde k úspoře nejen času, ale také nákladů za případnou dopravu mezi restauracemi či maloobchodním cenám při doobjednávání malého množství zboží.

Systém Micros by mohl také obsahovat oblast časté aktualizace průměrných hodnot skladovaných zásob tak, aby co nejlépe odrážel aktuální změny. Těmito kroky by bylo možné eliminovat riziko vyčerpání zásoby jednotlivých surovin až na hodnotu blížící se k nulové zásobě.

Komunikace

Další oblastí pro případná vylepšení se jeví prostředí komunikace a to jak s dodavateli, v rámci společnosti, tak se zákazníky. Do systému Micros by bylo vhodné implementovat informace o vlivech konkurenčního prostředí či vývoji poptávky. Tento import by mohl zvýšit informovanost managerů, kteří by měli veškerá potřebná data dostupná z jednoho místa. Tato informovanost by mohla přinést větší přesnost v sestavování objednávek.

Pro komunikaci přímo se zákazníky se v současné době samy nabízejí sociální sítě, díky kterým by bylo možné odhadnout požadavky zákazníků, sdělovat jim aktuální novinky či je přimět k návštěvě restaurace. Tato forma komunikace je také vhodným nástrojem reklamy a podpory prodeje a dá se očekávat reakce, která by přinesla vyšší tržby, které společnost potřebuje. V současné době jsou propagovány restaurace KFC prostřednictvím sociální sítě Facebook, ale pouze jako mezinárodní stránky www.kfc.com. Česká verze chybí úplně. Zlepšení komunikace se zákazníky by mohlo pomoci při vynaložení relativně nízkých nákladů analyzovat preference z hlediska sortimentu a umožnila by tak například nahrazení nejméně frekventovaných položek těmi, které patří na přední příčky v preferenci zákazníků. Vyřazením položek sortimentu s nejmenším odbytem by přineslo také snížení odpadů způsobených nespotřebováním surovin z důvodu nízkých prodejů dané části nabídky. Optimalizace výrobkového mixu by také mohla být pozitivním signálem pro zákazníky, že jejich požadavky a potřeby jsou uspokojeny.

5. Závěr praktické části

Cílem praktické části bylo analyzovat řízení oběžných aktiv ve vybrané společnosti. Pro účely této práce jsem si vybrala společnost AmRest, s.r.o., která provozuje restaurace rychlého občerstvení KFC. Společnost jsem zvolila díky kontaktům přímo ve společnosti a přístupným podrobným výročním zprávám, které jsou sestavovány přehledně a poskytují dostatečné informace o základním fungování společnosti a jejích výsledcích.

V praktické části jsem se zaměřila na popsání základních postupů ve společnosti, využívání systémů a standardů pro řízení zásob, způsob skladování, manipulaci se zásobami, inventarizaci, podmínky objednávání, dále také na oblast hotovosti a pohledávek. Dále jsem využila nástroje finanční analýzy k vyhodnocení některých ukazatelů týkající se aktiv, oběžných aktiv a pohledávek. K těmto nástrojům patří ukazatelé rentability, likvidity, aktivity, vertikální a horizontální analýza. V další části této práce jsem si z poměrně velké a dynamicky se rozvíjející konkurence zvolila jako zástupce pro porovnání společnost McDonald´s ČR, spol. s..r.o, která se pohybuje v totožném odvětví (pohostinství – rychlá občerstvení) a je určena pro stejnou kategorii zákazníků (dle zjištění je věkový průměr zákazníků u KFC 16 – 34 let a u McDonald`s 18 – 35 let).

Z porovnání analyzované společnosti s konkurenčním podnikem srovnatelné velikosti a stejného druhu podnikání bylo zjištěno, že skladování zásob pro provoz (aktuální potřeba) probíhá shodně přímo uvnitř jednotlivých restaurací (kde se vyskytují mrazící, chladící i „suché“ sklady) a tím je zajištěn hladký chod prodejů, držena potřebná zásoba surovin a nevznikají zároveň dodatečné náklady na skladování. Obě společnosti mají také centrální sklad, shodně umístěný v Kladně.

Objednávání zboží probíhá ovšem u každé společnosti jiným způsobem. Restaurace KFC si jednotlivě objednává potřebné suroviny přímo u dodavatelů a využívá k tomu systém Micros. Restaurace McDonald`s využívají k objednávkám také svůj systém – SMS, ale objednávky se dostávají ke společnosti Česlog, která je zodpovědná za nákup potřebných surovin, uskladnění (zodpovědnost za chod centrálního skladu McDonald ČR) a následnou distribuci do jednotlivých restaurací dle jejich požadavků (objednávek). Způsob objednávání konkurenční společnosti obsahuje oproti analyzované společnosti jasné vícenáklady na prostřední článek (firma Česlog, s.r.o.) mezi dodavateli a restauracemi McDonald`s.

Nicméně tento způsob nezatěžuje osoby odpovědné za objednávky různými podmínkami jednotlivých dodavatelů, dodacími lhůtami, limity na změnu objednávek atd. Je tedy možné, že snížením rizika chybných objednávek díky zjednodušení administrativy tohoto procesu, se vynaložené náklady na zprostředkovatele společnosti vyplatí.

Srovnání finančních ukazatelů je poznamenáno množstvím restaurací, které je u Mcdonald`s o 24 restaurací vyšší. Nicméně rentability ukázaly, že výsledky konkurenční společnosti jsou vyrovnanější, aktiva jsou využívána v dostatečné míře a tržby poskytují do zisku v průměru téměř 6% (hodnota rok od roku roste). Strategie likvidit jsou pro obě společnosti srovnatelné, využívají agresivních strategií jak pro běžnou, tak pro pohotovou likviditu. Okamžitá likvidita dosahuje u obou společností žádoucích hodnot.

Obě společnosti vykazují největší podíl aktiv v dlouhodobých nehmotných majetcích, vzhledem k vlastnictví budov a pozemků. Shodně také vykazují relativně vysoké zastoupení krátkodobých pohledávek způsobené akceptováním potravinových poukázek, které by bylo ovšem neefektivní rušit.

Výsledek hospodaření v případě společnosti AmRest, s.r.o. v letech 2008 a 2010 dosahuje záporných hodnot – vykazuje ztrátu. Oproti tomu společnost McDonald´s ČR, spol. s.r.o byla za celé sledované období (roky 2007 – 2010) v zisku a vykazované hodnoty rok od roku stoupají.

V závěrečné části diplomové práce jsem se zaměřila na základní nedostatky zjištěné v průběhu analyzování společnosti a jejich činností. Nedostatky byly zjištěny především v oblasti zásob a jejich řízení. Některé činnosti spojené s inventurami, jako podstatnou součástí řízení zásob, jsou neefektivně prováděné a zároveň přístup ke všem zásobám je stejný, bez ohledu na to, jakou životnost, dobu obratu a balení daná zásoba má, což způsobuje inventarizaci zásob, jejichž stav nemusí být tak často kontrolován. Za další prostor pro zlepšení je možné určit systém Skladovacího managementu, který má velký potenciál pro optimalizaci skladových zásob a nákladů na skladování bez ohrožení hladkého průběhu provozu restaurací. Systém ovšem funguje pouze na průměrných spotřebách a maximální hodnotě skladovaných zásob, čímž se stává statickým bez reakce na momentální zvýšené prodeje.

Pro zjištěné nedostatky jsem se snažila najít řešení, které by mohlo zlepšit efektivnost řízení aktiv ve společnosti AmRest, s.r.o., zamezit prohlubování zmíněných problémů a případně konkrétně navrhnout opatření umožňující alespoň částečně eliminovat zjištěné problémy. Hlavní navrhované zlepšení se týká rozdělení zásob do skupin dle spotřeby a tím ulehčení administrativy inventur, snížení časové náročnosti pro product managera, větší automatizace inventur pro eliminaci chyb v objednávání zásob. Dále mezi navrhované změny patří zavedení nové veličiny v rámci skladového managementu a častá aktualizace průměrných stav zásob pro lepší přehled. Nezanedbatelnou součástí budoucích vylepšení by se měly týkat také komunikace společnosti jak interní (informovanost zaměstnanců, komunikace v rámci společnosti), tak externí (s dodavateli, se zákazníky).

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že cíl praktické části této diplomové práce jsem splnila.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Struktura rozvahy (bilance) majetkové a kapitálové struktury …….10

Obrázek č. 2: Koloběh oběžných aktiv…….……13

Obrázek č. 3: Oceňovací základny fin. majetku k okamžiku uskutečnění účetního případu...17

Obrázek č. 4: Oceňovací základny finančního majetku ke konci rozvahového dne ……...18

Obrázek č. 5: Zobrazení principu diferenciace metody ABC …….…22

Obrázek č. 6: Rozložení restaurací po České republice …….. 29

Obrázek č. 7: Rozložení restaurací McDonald´s po ČR ……...….. 49

Graf č. 1: Vývoj pohledávek …….……..…… 40

Graf č. 2: Vývoj oběžných aktiv a krátkodobých závazků ……..…45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Podíl druhů pohledávek z obchodních vztahů (hodnota uvedena v %) …….40

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv (hodnoty uvedené v %) ……...…42

Tabulka č. 3: Vertikální analýza aktiv (hodnoty uvedené v %) ……...……42

Tabulka č. 4: Ukazatel rentability aktiv ……...……43

Tabulka č. 5: Ukazatel rentability tržeb ……...44

Tabulka č. 6: Ukazatelé likvidity …….44

Tabulka č. 7: Ukazatelé aktivity ……..46

Tabulka č. 8: Ukazatel rentability aktiv společnosti McDonalds ČR, spol.s.r.o ……..…51

Tabulka č. 9: Ukazatel rentability tržeb spol. McDonalds ČR, spol.s.r.o ……...51

Tabulka č. 10: Ukazatel likvidit, McDonalds ČR, spol.s.r.o ……...……52

Tabulka č. 11: Ukazatele aktivity ……...…….52

Tabulka č. 12: Porovnání tržeb ……53

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 4: Rozvaha společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 5: Rozvaha společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 6: Rozvaha společnosti AmRest, s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za r ok 2008

Příloha č. 10: Rozvaha společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za rok 2010

Příloha č. 11: Rozvaha společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za rok 2009

Příloha č. 12: Rozvaha společnosti McDonald´s, spol. s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 13: Tabulky s výpočty využité pro stanovení jednotlivých ukazatelů

Literatura

1. JANOUŠKOVÁ, Jana; BLECHOVÁ, Beata. *Podvojné účetnictví v příkladech*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 200 s. ISBN 8024732084.

2. KISLINGEROVÁ, E. A KOL., *MANAŽERSKÉ FINANCE.* 3.VYDÁNÍ. PRAHA: C.H. BECK, 2010. 824 S. ISBN: 978-80-7400-194-9.

3. KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Vyd. 5, aktualiz. Praha: Polygon, 2005. 524 s. ISBN 80-7273-129-7.

4. PASEKOVÁ, Marie. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 274 s. ISBN 978-80-7318-735-4.

5. STÁROVÁ, Marta, et al. *Cvičení z účetnictví pro podnikatele*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. 221 s.

6. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 452 s. ISBN 8024719924.

7. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 475 s. ISBN 80-7400-336-3 .

8. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších změn.

9. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění

10. .Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

Další zdroje

1. *Internetové stránky* KFC , www.kfc.cz (online, 9.1.2012)

2. *Internetové stránky* McDonald`s, www.mcdonalds.cz (online, 5.3.2012)

3. *Internetové stránky* www.ihned.cz , http://life.ihned.cz/c4-10102850-55092090-J00000_d-fast-food-jinak-mcdonaldu-a-kfc-konkuruje-falafel-i-ryzovy-burger-s-morskymi-plody *(online, 12.4.2012)*

4. *Výroční zprávy* za rok 2007, 2008, 2009 a 2010 *společnosti AmRest, s.r.o.,* oficiální server české justice www.justice.cz , https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a467187&klic=k1WhPxrUJ4jhGLXOPv%2fchg%3d%3d (online, 9.1.2012)

5. *Výroční zprávy* za rok 2007, 2008, 2009.2010 *společnosti McDonalds ČR, spol.s.r.o* , oficiální server české justice www.justice.cz, https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a24704&klic=lZbI51%2beiSsuMFzU7X1EfQ%3d%3d (online, 5.3.2012)