

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

201362015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Hoffmann

Hospoda ení restaurace rychlého ob erstvení

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2013-2015

DIPLOMA THESIS

Martin Hoffmann

Economy fast food restaurant

Prague 2015

Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

Prohlá-ení

Prohla-uji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezentováním a přístupností své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. března 2015

Martin Hoffmann

Pod kování

Na tomto místě bych rád poděkoval Prof. Ing. Václavu Skůrovcovi, CSc. za pomoc, cenné rady a podporu při psaní a vedení této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat PaedDr. Daniele Bártové, franchisantky společnosti McDonald's, za poskytnutí interních dokumentů a dat, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá hospodařením ve společnosti provozující restaurace rychlého občerstvení. V teoretické části se vnuje obecnému vysvětlení ekonomických pojmů, hospodaření podniku, účetnictví, finančních strategií, marketingu a managementu společnosti. V praktické části popisuje konkrétní ekonomickou situaci ve firmě Family Restaurant, s.r.o., která provozuje restaurace rychlého občerstvení McDonald's na základě franchisingové smlouvy. Hlavním cílem práce je analýza současně ekonomické situace a určení doporučení pro zefektivnění provozu a zvýšení profitability.

Klíčová slova

Analýza, hospodaření, management, McDonald's, náklady, podnikání, zisk.

Annotation

This thesis (diploma work) deals with the management of the company operating in a fast food restaurant. The theoretical part is devoted to the general explanations of economic concepts, the company management, the bookkeeping, the financial strategies, the marketing and the company leading staff. The practical part describes the specific economic situation in the company Family Restaurant Ltd., which operates a fast food restaurant McDonald's under a franchise agreement. The main objective of this work is to analyze the current economic situation and specific recommendations to streamline operations and increase profitability.

Keywords

Analysis, costs, economy, management, McDonald's, profit, undertaking.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 EKONOMIE PODNIKU.....	10
1.1 Podnikání.....	10
1.2 Podnikatelská činnost.....	11
1.3 Podnikatelské prostředí.....	12
1.4 Podnik.....	13
1.5 Funkce podniku.....	14
1.5.1 Primární funkce podniku.....	14
1.5.2 Sekundární funkce podniku.....	15
1.6 Formy podnikání.....	17
1.6.1 Společnosti jednotlivců.....	17
1.6.2 Osobní obchodní společnosti.....	18
1.6.3 Kapitálové společnosti.....	19
1.7 Podnikatelský plán.....	20
1.8 Hodnota podniku.....	21
1.9 Úspěch podniku.....	22
2 HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	23
2.1 Majetková a kapitálová struktura podniku.....	23
2.1.1 Kapitálová struktura podniku.....	23
2.1.2 Majetková struktura podniku.....	24
2.2 Náklady.....	25
2.3 Výnosy.....	26
2.4 Tržby.....	26
2.5 Zisk.....	27
2.6 Finanční výkazy.....	28
2.6.1 Rozvaha.....	28
2.6.2 Výkaz zisků a ztrát.....	29
2.6.3 Cash flow.....	30
2.7 Zásoby.....	31
2.8 Interní audit.....	32
3 PROVOZ PODNIKU.....	34
3.1 Management podniku.....	34

3.2	Plánování	36
3.3	Financování	38
3.4	Investice.....	40
3.5	Kontrola náklad	41
3.5.1	Druhové členění náklad	41
3.5.2	Účelové členění náklad	42
3.5.3	členění náklad dle objemu výkon	42
3.6	Marketing	43
3.7	Organizování.....	45
3.8	Podnikatelské riziko	46
PRAKTICKÁ ČÁST		48
4 PODNIK RYCHLÉHO OBDOBÍ PRVNÍ.....		48
4.1	Společnost McDonald's.....	48
4.2	Společnost Family Restaurant, s.r.o.	50
4.3	Restaurace epy.....	51
4.4	Msíční reporting.	52
4.5	Report P&L.....	53
4.6	Jednotlivé nákladové skupiny a jejich ovlivnění.....	54
4.7	Burgenomika.	57
5 ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ.....		60
ZÁVĚR.....		62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		63
SEZNAM ZKRATEK		65
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		66
SEZNAM PŘÍLOH.....		67

ÚVOD

Základem úspěšného podnikání je správné nastavení všech procesů, zejména plánování, kontroly a analýzy tak, aby byl splněn základní cíl z definice podnikání – dosažení zisku. Pojem podnikání definuje prakticky každá kniha ekonomie, celkovou činnost můžeme shrnout jako soustavnou samostatnou činnost provozující vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Pokud nebudeme počítat s úlohou zalomené společnosti i nepoctivé podnikatele, kteří zakládají své firmy pro nekalé praktiky, je dosažení zisku cíl zcela logický.

Aby bylo dosaženo zisku, musí každý podnikatel nebo společnost být profitabilní. V kontextu s hospodářským cyklem, kdy je výše zisku ovlivněna aktuálním stavem ekonomiky, jsme často svdky působení tlumení výdajů a –et ení tehdy, pokud se nedá í a firma je v útlumu. Naopak da í-li se ekonomice a finan ní stránka podniku je optimální, jsou výdaje zpravidla uvolněné, firma utrácí a investuje. V tomto období často společnost p estane n které výdaje hlídat, a pokud op t p ijde recese, nastane období úspor.

Práv tyto časté výkyvy ve způsobu hospoda ení a také kroky k jejímu zlepšení jsou hlavním tématem této práce. První část této práce se bude v novat teoretické stránce hospoda ení podniku, obecné vysvětlení n kterých základních ekonomických pojmů, ú etnictví podniku, finan ních a obecných strategií podniku, marketingu společnosti a fungování managementu. Ve druhé ó praktické části se autor této práce v nuje p íblížení problematiky hospoda ení na konkrétním p ípadu. Jako vzor byla vybrána společnost provozující restaurace rychlého ob erstvení McDonald's na základ franchisingové smlouvy. Bude využito analýzy z dostupných finan ních informací společnosti a také zkušeností, které autor práce získal za 16 let praxe ve vedení této společnosti.

Cílem práce je definice podnikání a všech činností s tím spojených, popsání obecných problémů související s profitabilním hospoda ením podniku, celková analýza situace vybrané společnosti a dále také doporu uující kroky ke zlepšení hospodářské situace ve vybrané firmě .

TEORETICKÁ ÁST

1 EKONOMIE PODNIKU

1.1 Podnikání

Podnikání je soustavná, samostatná činnost podnikatele, který ji vykonává vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Tato základní definice je nejenom součástí velké části publikací, které se zabývají ekonomikou, ale také součástí zákonů, které tuto činnost definují. Podnikatelem se rozumí buď fyzická osoba, kterou označíme jako individuálního podnikatele nebo právnická osoba, kde hovoříme o společném podnikání v rámci smluvně stanovené formy uskupení. (Mareš a kol., 2009)

Jak již bylo řečeno, hlavním cílem podnikání by mělo být pro každého podnikatele dosažení zisku, samozřejmě při dodržování všech zákonem stanovených norem, vyhlášek, předpisů a jiných etických pravidel. Aby podnik dosahoval zisku, měl by nabízet ty nejlepší výrobky a služby a také by měl správně formulovat své poslání. Zde bych rád uvedl příklad, který vymyslel pro své podnikání Bana a který je uveden v knize *Ekonomika a řízení podniku: šChci obohat celý svět* (Šafa a spol., 2009, s. 14). Tento slogan posouvá osobní podnikání na vyšší úroveň, podnikatel má jasnou vizi a ve světě je nezaměnitelný.

V odborné literatuře však můžeme najít i mnohé jiné teorie definice podnikání. Většinou bývají ovlivněny představy autorů nebo jsou úlohy i tematicky založené dle sledování cíle daného autora a podle teorie, kterou podnikání vysvětluje. Takto můžeme hovořit o manažerské teorii firmy, realistické teorii firmy, teorii firmy založené na transakčních nákladech nebo také neoklasické teorii firmy. Tato teorie většinou neuvádí osobu podnikatele, ale formuje základ soutěživé obecné rovnováhy v ekonomii. Firma je v tomto případě formulována jako jednoduchý útvar, který dává nekomplikované rozhodnutí, které jsou spíše triviálními matematickými kalkulacemi z dostupných dat. (Zadrazil, 2007)

Podnikání může být také definováno jako spojení kapitálu, práce a přírodních zdrojů, které podnikatel vytvořil za účelem provádění své činnosti za výdělečným

ú elem. Hlavní podstatou podnikání je p itom financování. Vztah financování a podnikání m fleme do ty bod ó bez kapitálu nelze podnikat, cílem podnikání je dosahování rentability vloženého kapitálu, finan ní podnikatelské riziko a propojení podniku s finan ním trhem. (Paták, 2006)

1.2 Podnikatelská innost

Provozovat podnikatelskou innost m fle pouze osoba star-í osmnáct let, která je bezúhonná a je zp sobilá k právním úkon m. Právní úprava je sou ástí ústavních zásad, které jsou zakotvené v Listin základních práv a svobod a je sou ástí právního ádu eské republiky. Jakékoliv podmínky i omezení vfdy definují platné zákony. Z ve ejnoprávního hlediska d líme podnikání na flivnostenské, které se ídí samostatným flivnostenským zákonem a neflivnostenské podnikání, které je vfdy zvlá- definováno v daných právních p edpisech. (TMarc, 2009)

Základem podnikatelské innosti a tedy v podstat i podnikání je souhrn díl ích podnikatelských aktivit, spo ívajícím v iniciativním a samostatném vyuffívání prost edk vlastníh nebo získaných, op t za ú elem dosaflení zisku i m fleme íci dosaflení co moflná nejv t-ích ekonomických efekt . Podnikatel by m l obecn spl ovat n které podmínky. Jsou jimi prufnost v dispozici, zájem a odpov dnost a zejména zaji- ování dostate ného kapitálu. Podnikatelská innost m fleme definovat jako spojení práce, kapitálu a také p írodních zdroj vytvo ených podnikatelem svoji inností za výd le ným ú elem. (Paták, 2006)

Podnikatelskou inností rozumíme souhrn provedených úkon , které jsou nutné pro úsp -ný chod firmy. Od jeho založení p es plánování organizované hospodá ské jednotky, zhotovování výrobk , prodávání v cných statk a slufleb. Podnik má svoji právní subjektivitu a svoji ekonomickou samostatnost. š*Smyslem podniku je organizování lidské innosti v daném okruhu uspokojování cizích slufleb tak, aby i pot eby podnikatele byly uspokojeny.* (Zadrafil, 2007, s. 27)

Podnikatelská innost je souhrn aktivit, které jsou tvo eny mnohlinou prvky , kterými jsou lidé a výrobní prost edky a vazby mezi nimi. M ůjou být hmotn energetické nebo informa ní a také smí-ené. Hlavní inností každého podniku je uspokojení pot eb svých zákazníků kde zisk podniku vyjad uje právně toto uspokojení. (Zuzák, 2011)

Podnikání je v tržní ekonomice hybnou silou ekonomického rozvoje podnikání. Ziskem podnik prokazuje svoji úspěšnost k vlastník m, zam stnanc m, partner m i konkurenci. Vytvo ení zisku je předpokladem tvorby investic, dal-ích zdroj ů i technického rozvoje. Podnikající osoby jsou ze zákona ozna eny jako osoby samostatn ýd le n ěnné. Ty m ůjou podnikat jako fivnostníci na základ ě fivnostenského zákona nebo jako podnikatel fyzická osoba i právnická osoba. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

1.3 Podnikatelské prost edí

Podnikatelská innost je realizována v podnikatelském prost edí, které je tvo eno celou sadou podmínek v oblasti legislativy, institucionální infrastruktury a fungování trh ů. Je blíže konkretizováno zákonodárnými sbory, ministerstvy, orgány státní správy, státem podporovanými institucemi, soudy, vzd lávacími za ízeními, r znými pracovi-ťi, finan ními subjekty a spole nostmi. Hlavními rysy podnikatelského prost edí v eské republice je vysoká míra otev enosti ekonomiky, harmonizace národních předpis ů, klesající da ů z příjmu, vysoká míra ochrany zam stnanc ů a omezeným kapitálovým trhem. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Podnikatelské prost edí ovliv ůje celá sada r zných faktor ů. A ůufl se jedná o globalizaci trh ů, kdy v procesu dochází k propojení politických, ekonomických, sociokulturních a inova ních událostí bez ohledu na geografickou vzdálenost, nebo zintenziv ní konkurence, b hem nífl p evy-uje nabídka nad poptávkou a tím se zintenziv ůje konkuren ní boj. Dal-ím faktorem, který ovliv ůje podnikatelské prost edí je faktor asu. Aby ho firma snáze zvládla, musí dojít ke zkrácení asových úsek ů mezi technickými objevy, inovacemi, obm namí technologií a módními vlnami. Dále bychom mohli zmínit vznik nových výrobků a odv tví a jejich zánik nebo t eba zm ny v distribuci výrobků . (Zuzák, 2011)

1.4 Podnik

Podnikem se rozumí samostatný subjekt, vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na právní formu. Je základním prvkem národního hospodářství a tvoří hmotné, nehmotné a osobní složky podnikání. Mezi hlavní funkce podniku patří funkce výrobní, dodavatelská, vědeckotechnická, ekonomická, sociální, politická, vzdělávací a politická. Nedílnou součástí každého podniku je také společenská odpovědnost. Společenskou zodpovědnost rozumíme jako faktor firemní konkurenceschopnosti. Jedná se o provázání vztahů a integraci sociálních a ekologických ohledů do podnikatelské činnosti firmy. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Podnikem můžeme nazvat systém, který vznikl k potřebě výkonu podnikatelské činnosti k naplnění podstaty podnikání. Jak již bylo řečeno, hlavním cílem je tvorba zisku. Podnik má svoji nezaměnitelnou roli v rámci ekonomiky, kde je součástí peněžních a hmotných toků společně s domácnostmi, statky a výrobními faktory. Mezi firmami a domácnostmi probíhají základní směny, kdy firmy nabízejí výrobky a služby a ty jsou poptávány domácnostmi nebo jinými firmami a naopak poptávají výrobní faktory, mezi nimiž patří například práce. Stát vybírá z tohoto koloběhu finanční prostředky a daně, které poté vrací do ekonomiky. (Čižka a spol., 2009)

Podnik vznikne na základě poznání potřeby a zjistí, že je vhodné zorganizovat hospodářskou činnost na vyšší úrovni než je schopen zvládnout jednotlivec. Vzniká tak plánovitě organizovaná jednotka zhotovující a prodávající statky a služby. Smyslem je organizování lidské činnosti k uspokojování potřeb zákazníků tak, aby byly uspokojeny i potřeby podnikatele. Podnik je ekonomicky-právní subjekt tvořící základní formu institucionálního uspořádání ekonomiky, která je založená na poskytování služeb a výrobků zboží za úplatu. Podnik má také svoji právní subjektivitu a ekonomickou samostatnost. (Zadrazil, 2007)

Zuzák (2011, s. 7) definuje podnik jako otevřený systém: *š Podnik je otevřeným systémem, což znamená, že mezi ním a systémy v jeho okolí existují vazby. Tímto vazbami působí podnik na systémy ve svém okolí a rovněž systémy v okolí působí na podnik.* Podnik má specifické vlastnosti vznikající při jeho vytváření a v průběhu existence během realizace změn. Jedná se především o spojení podniku s okolím, vnitřní

diferenciaci a procesní charakter. Zdroje, které do podniku vstupují, jsou lidé jako pracovní síla, technické prostředky, materiál, energie a informace. Na výstupu sledujeme výrobky nebo služby, odpady a exhalace, peníze a také informace.

1.5 Funkce podniku

Funkcí podniku rozumíme celou sadu provozních činností, které podnik vytváří. Každou tuto činnost můžeme rozdělit do určitých oblastí, můžeme říci funkční oblasti. Tyto oblasti můžeme rozdělit na finanční, prodejní, výrobní, investiční, personální, nákupní, výzkum a vývoj. Základní dělení funkcí podniku jsou primární a sekundární funkce.

1.5.1 Primární funkce podniku

Procesy, které můžeme zahrnout do primárních funkcí podniku, bezprostředně souvisejí s hlavními cíli podniku a jeho zaměřením. Vzájemná provázanost a účelná koordinace je důležitou podmínkou pro úspěšný chod každého podniku. Všechny tyto činnosti je nutné efektivně skloubit tak, aby byly naplněny cíle podniku a maximalizovaly jeho hodnotu. To je úkol pro management podniku. U různých druhů podniku jsou činnosti zastoupeny a pospojovány dle druhu podnikání odlišně. Všechny podnikové činnosti musí být pečlivě a perfektně naplánovány vrcholovým managementem a mají za úkol určit směr, strategii podniku, jakým způsobem bude vystupovat navenek a jakým směrem se bude ubírat. Existuje vrcholový plán podniku, plán prodej, finanční plán, plán výroby, investic a nákupu a v neposlední řadě také personální plán.

K základním pravidlům pro stanovení vrcholových plánů podniku patří již zmíněný směr působení podniku, který vytyčuje cestu k plnění podnikových cílů. Podnik, který se marketingově orientuje, má připravený plán prodej. Ten zachycuje množství výrobků, které je ideální vyrobit, aby byly uplatněny na trhu a tedy schopny prodeje. Plán prodej vychází z marketingové analýzy podniku. Ve finančním plánování je zase nutné udržet správné množství disponibilních finančních prostředků pro vybrané období. Plán výroby úzce souvisí s marketingovým plánem, má za úkol stanovit

mnofství a strukturu výrobního sortimentu podniku. V něm upravuje výrobníinnost
p ená-enou na zákazníka a také umofl uje existenci ostatních inností.

fiádný podnik se neobejde bez plánu investic, který p edstavuje dlouhodobý plán
po izování nebo údrflby dlouhodobého majetku podniku. Investi ní plán vychází
z dlouhodob schválených plán podniku, p i emfl definuje pot ebu dlouhodobých aktiv
s ohledem na finan ní možnosti daného podniku. Dále je t eba po ítat s plánem nákupu,
kde podnik zohled uje po ízení ob flného majetku s ohledem na plán výroby. Jedná se
zejména o materiál, který z tohoto plánu vychází.

Plán personální je zcela specifický. P i po izování pracovník nem feme pouze
plánovat nákup vstup do výroby, ale spí-e vycházet z celkové strategie v oblasti ízení
lidských zdroj . Av-ak i plán personální musí vycházet z výrobního plánu, nebo úzce
souvisí s mnofstvím produkovaných výrobk i poskytovaných slufleb. (Vochozka,
Mula a kol., 2012)

1.5.2 Sekundární funkce podniku

Sekundární neboli odvozené funkce podniku m feme charakterizovat jako ostatní
podnikové procesy, které primární funkce podporují a zaji- ují jejich plynulý a efektivní
chod. M feme mezi n za adit finan n administrativní inností, výzkumné inností,
ale i inností pot ebné pro zaji-t ní pot ebných pracovník .

V oblasti ízení lidských zdroj se jedná o optimální vyuffívání lidského potenciálu.
Hovo íme p ítom o pln ní podnikových cíl zejména pomocí získávání, stabilizace,
propou-t ní i rozvoje pracovník . Neustálým vývojem v této oblasti procházejí
v-echny podniky, které cht jí být na trhu dlouhodob konkurenceschopné. Moderní
podniky se posouvají z pasivního získávání personálu k aktivní kultivaci lidí. Jedná se
o kultivované a promy-lené ízení lidských zdroj s d razem na vyuffití konkuren ní
výhody vzhledem ke kvalitnímu výb ru zam stnanc , kte í chápou firemní vizi,
vyrovnávají se dob e se zm nami, prufln reagují na jakékoliv p ílefitosti a v poslední
ad také dokáffí p em ovat své my-lenky a ideje v ty nejlep-í a kvalitní slufiby nebo
produkty.

Mezi další významné sekundární funkce patří již zmíněvané investiční rozhodování, při němž investici chápeme jako jednorázový výdaj, pomocí kterého generujeme dlouhodobé příjmy společnosti. Tatoinnost může být definována jako souhrn aktivit podniku, které vedou ke zhodnocení, obnově a opravě hmotného, nehmotného a finančního majetku. Investice lze kategorizovat dle kritérií, jako například vzhledem k účelnosti, k rozvoji podniku, vzájemnému vlivu projektů, charakteru peněžních toků, vlně náplně a délce existence projektu v podniku.

Z hlediska finančního řízení můžeme zmínit nejvýznamnější typy, mezi které patří rozhodnutí o celkové výši potřebného kapitálu, struktuře podnikového kapitálu, struktuře podnikového majetku, investování podnikového kapitálu, rozdělení zisku po zdanění a také formy převzetí a spojování podniků nebo jeho zániku. Finanční plánování lze také rozdělit z časového hlediska, a to sice na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pokud se jedná o finanční řízení, bude mu v nováno je-t n kolik kapitol této práce v různých formách.

Inovace je další odvozenou funkcí podniku, kterou je určený specifický nástroj, pomocí kterého podnikatelé zejména vyvíjejí jako prostředek pro odlišení se od konkurence. Je to součástí podnikových procesů a podnikového systému. Inovace můžeme rozdělit do několika kategorií. Hovoříme o inovaci v oblasti produkce a služeb, podnikových procesů, organizačního charakteru a inovace marketingové. Všechny tyto inovace podporují primární funkce podniku a jsou důležitě pro plnění podnikových cílů.

Pokud hovoříme o sekundárních funkcích podniku, nesmíme opomenout správu podniku, v dnešní době moderně nazýváno Facility management. Jedná se o podpůrné procesy podniku, které se přímo nepodílejí na výrobním procesu, ale pro hladké fungování podniku jsou naprosto nezbytné. Vochozka (2012, s. 309) o facility managementu říká: *šFacility management představuje integraci inností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivnost její základní innosti.* Mezi jeho hlavní přednosti a přínosy patří redukce provozních nákladů, snížení nákladů na prostor, strategický pohled pro plánování, optimalizace vynaložených prostředků, zpevnění účelnosti a inventarizace majetku, rozdělení nájemného a odpisů a také přesná adresace nákladů společnosti. Za zmínku také stojí

hlavní úkoly facility managementu, mezi které patří plánování pro zařízení a vybavení společnosti, financování zařízení a vybavení, správa externích služeb, organizační pravidla a postupy, telekomunikace, výstavba, rekonstrukce, stěhování a mnohé další běžné rutiny, které jsou potřeba pro správu každého podniku. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

1.6 Formy podnikání

Formy podnikání upravuje obchodní zákoník. Jedná se o základní problém, který podnikatel řeší ještě před založením firmy. Musí se správně rozhodnout, dle kritérií a odlišností každé formy podnikání, kterou zvolí. Při rozhodování podnikatele ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří například způsob a rozsah ručení za závazky společnosti, postavení zakladatele a základní podmínky, oprávnění k řízení podniku, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost a také účast na zisku. Dále je třeba zhodnotit finanční možnosti zakladatele, povinnosti zveřejňování informací a také případné daňové zatížení. (Šíma a spol., 2009)

Dle obchodního zákoníku dělíme formy podnikání buď na společnosti jednotlivce, osobní obchodní společnosti nebo kapitálové společnosti. O nich bude psáno podrobněji v další části této práce. Dále můžeme formy podnikání rozdělit na družstva a nově také na evropské obchodní společnosti. Všechny tyto formy podnikání mají svá specifika v oblasti zakládání, financování, ručení, vystupování a jednání, povinností vyplývajících ze zákona, orgánů společnosti a vlastnické struktury. (Třánc, 2009)

1.6.1 Společnosti jednotlivce

Pokud hovoříme o společnostech jednotlivce, můžeme tento typ podnikání rozdělit na živnostenské a neživnostenské. Živnostenské podnikání se řídí podmínkami stanovenými živnostenským zákonem. Živnosti dělíme na koncesované a ohlašovacích, ty pak dále na řemeslné, vázané a volné. Definice živnosti je obdobná s definicí podnikání. Jedná se o soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Provozování živnosti se řídí všeobecnými podmínkami pro její provozování. Mohou ji provozovat fyzické osoby s bydlištěm na

území České republiky, které jsou starší osmnácti let, mají zpravidla právní úkonem a jsou bezúhonní. Ohlašovací řízení vznikají na základě ohlášení, na které z nich jsou však vázáni určitými podmínkami a povinnostmi splnění určitých kritérií z oblasti vzdělání nebo praxe. Naopak koncesované řízení jsou omezené, vznikají na základě vydání koncese příslušným řízenostenským úřadem po splnění stanovených podmínek. Jejich řízení je nenárokové a záleží na rozhodnutí v každé dané situaci. (Novotný, 2010)

Nerízenostenské podnikání jsou ty řízení, které jsou taxativně vymezeny v řízenostenském zákoně a jsou tzv. negativně vymezeny řízenostem. Jedná se o řízení vyhrazené státu, vyřizování výsledků duševní tvorby řízení, hromadné správy autorských práv, restaurování kulturních památek, provádění archeologických výzkumů a v neposlední řadě také řízení fyzických osob, které jsou stanoveny zvláštními zákony, jako jsou třeba lékaři, stomatologové, farmaceuti, veterináři, chovatelé hospodářských zvířat, advokáti, notáři, tlumočníci, daňoví poradci, burzovní makléři, bankovníci, zemědělci, apod. (Tvarc, 2009)

1.6.2 Osobní obchodní společnosti

Mezi osobní obchodní společnosti patří zejména obchodní společnost a komanditní společnost. Obě tyto formy se v zásadě vyznačují zpravidla tím, kdy podnikatelé ručí celým svým majetkem na rozdíl od kapitálových společností, ve kterých podnikatel ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Ale o kapitálových společnostech a jejich později.

Veřejná obchodní společnost, zkratkou označována jako v.o.s., vzniká podpisem společenské smlouvy všemi zakladateli, minimálně však dvěma osobami. Všichni společníci ručí za závazky společnosti nerozdílně, celým svým majetkem. Každý ze společníků nemůže být společníkem jiné v.o.s., ani komplementářem v komanditní společnosti. Ztratila by se totiž možnost úpravy ručení v případě zániku společnosti. Ve společenské smlouvě jsou stanoveny práva a povinnosti společníků, stanoven statutární orgán, kterými jsou všichni společníci, podmínky podnikání, popřípadě náležitosti, které upravuje zákon o veřejných korporacích. Minimální základní jmění a vklad do

podnikání není stanoven. Zrušení ú asti společnosti i zánik celé ve ejné obchodní společnosti je p esn stanoven v zákon .

Komanditní společnost má znaky ve ejné i kapitálové společnosti. Při založení musí mít minimálně dva leny ó komanditistu a komplementáře. Komplementá ru í podobn jako spole ník ve ve ejné obchodní společnosti celým svým majetkem, kdefto komanditista ru í jen do vý-e svého nesplaceného vkladu, který je zapsán v obchodním rejst ík. Komanditní společnost, jinak ozna ována zkratkou k. s., vzniká podepsáním společenské smlouvy v-emi zakladateli, musí být zde jasn vymezeno postavení jednotlivých spole ník , p edm t podnikání, práva a povinnosti spole ník a ostatní náležitosti dle platného zákona o obchodních korporacích. Ve společnosti musí figurovat vřdy minimálně jeden komplementá a jeden komanditista, jinak společnost zaniká. (Třarc, 2009)

1.6.3 Kapitálové společnosti

Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ru ením omezeným, pouřívající zkratku spol. s r. o., která je nejroz-í en j-í formou podnikání u nás. Mezi základní a zároveň nejd leflit j-í aspekty patří zejména ru ení osoby podnikatele, který ru í jen do vý-e svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejst íku. Základní jm ní společnosti se asto m ní, v sou asné dob sta í pro založení společnosti pouze jedna koruna. Společnost vzniká sepsáním společenské smlouvy, v p ípad , fte zakládající je jedna osoba, pak sepsáním zakladatelské listiny, vřdy formou notá ského zápisu. Krom obchodní firmy a sídla společnosti musí povinn obsahovat ur ení spole ník , p edm t podnikání, vý-í základního kapitálu, správce vkladu, jména jednatel a zp sob jednání a ur ení dozor í rady. Povinnými orgány jsou valná hromada společnosti, která je jejím nejvy-ím orgánem, jednatel i jednatelé, kte í jsou statutárním orgánem společnosti a také dozor í rada, která je povinná pouze stanoví-li to zákon. Rovn fl se zákonem ídí ve-keré zm ny, p em ny i zru-ení společnosti. (Třarc, 2009)

Druhou formou kapitálové společnosti je akciová společnost, pouřívající zkratku za názvem společnosti a.s. Základní jm ní je rozvrřeno na ur itý počet akcií, které jsou bu ve ejn obchodovatelné, nebo neobchodovatelné. Základní jm ní se dle tohoto stanoví ve vý-í 2 mil. afl 20 mil. Společníci - akcioná i za své závazky neru í, ru í

pouze samotná společnost, a to sice celým svým majetkem. Založení akciovou společností může být i jednotlivcem, vzniká zakladatelskou listinou nebo smlouvou, vždy formou notářského zápisu. Zde jsou opět uvedeny práva a povinnosti akcionářů, podmínky podnikání, informace o akcích, orgánech společnosti, atd. Samotná složitost akciové společnosti a všech náležitostí okolí jejího fungování, proces a financování by vydalo na samostatnou diplomovou práci, nebudeme se jí tudíž jít více a podrobněji věnovat.

1.7 Podnikatelský plán

Plánování je souhrn podnikatelských aktivit, které podnik vykonává v souladu se svojí strategií tak, aby byly naplněny cíle podniku, zejména dosažení cílů finančních. Při sestavování podnikatelského plánu můžeme hovořit o určitém poslání a vizi, která definuje smysl působení každé organizace. Interní plán obsahuje strategické záměry z hlediska změn v podniku, definuje standardy prováděných činností, dále se zabývá produktivitou práce, stanovuje etické chování a samostatnost zaměstnanců v řešení důležitých otázek při řízení podniku. V případě externích plánů hovoříme o zajištění externí podpory, úzký kontakt se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery a v neposlední řadě také stanovuje vztah podniku k veřejnosti. Cíle bychom dále mohli rozdělit na strategické, které je vrcholový management, dále operativní, se kterými pracuje střední management společnosti a také operační, určené pro základní management. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Pro správné sestavení plánu je velmi důležitá znalost dlouhodobé strategie a vize společnosti, abychom správně stanovili jednotlivé kroky, které s nimi korespondují. Každý podnikatelský plán by měl být jasně specifiky stanovený, měl by být realistický, časově ohraničený a také jednoduše vyhodnotitelný. S ohledem na plánování budoucnosti podniku je velmi důležité, aby bylo pracováno s co nejvíce relevantními daty a informacemi. Po stanovení podnikatelského plánu je zapotřebí správně a hlavně motivovaně informovat všechny zaměstnance společnosti. Pro ideální fungování podniku a zejména pro splnění plánu je žádoucí pravidelně stanovené plány a cíle vyhodnocovat a také o nich informovat zaměstnance společnosti. Samozřejmě v rámci

interních pravidel a dodržování tajnosti n kterých dokument s ohledem na bezpečnost dat společnosti. (Zuzák, 2011)

1.8 Hodnota podniku

Z hlediska podnikového hospodářství patří oceňování podniku v současnosti k nejčastějším otázkám. Existují určité úely, pro které se nechá podnik ohodnotit. Patří mezi ně zejména koup nebo prodej podniku, uvádění podniku na burzu, potěeba úvru i hodnocení reálné bonity podniku. Hodnotu podniku můžeme chápat jako ekonomický pojem, při němž se jedná o peněžní vztah mezi zbožím a službami a odhadem jejich ceny v určitém čase. Zadražil (2007, s. 158) o hodnotě podniku říká: *š Ekonomická koncepce hodnoty odráží názor trhu na prospěch plynoucí tomu, kdo vlastní zboží nebo obdrží služby k datu platnosti hodnoty.* Hodnota podniku je ovlivněna ekonomikou, ve které působí, dále konkrétními podmínkami v odvětví, ve kterém působí a také stanovenými vnitřními podmínkami podniku. (Zadražil, 2007)

Finální zpráva o ocenění podniku nám dává informace pro investora, jaká je jeho aktuální hodnota. Pro různé investory však může být jeho reálná hodnota naprosto odlišná. Je nutné vzít v potaz spoustu informací a vstupů, zejména ohledně vývoje podniku v posledních letech včetně finančních výsledků, informace o vývoji trhu v odvětví, do kterého podnik patří, rozdělení podílů ve společnosti a také informace o současném vrcholovém managementu společnosti. Hodnotu podniku můžeme stanovit pomocí různých metod. Při výnosové metodě vycházíme z výpočtu plánovaného volného peněžního toku stanoveného rozdílem mezi provozním cash flow a přírůstkem pracovního kapitálu. Při ohodnocení podniku z pohledu majetkového klademe důraz na to, jaké jsou náklady na pořízení podniku po jeho částech včetně nehmotných aktiv. Metodou tržního porovnání vyvoláváme poměr hodnoty ukazatele akcií na burzovním trhu za určité období se ziskem za určitou akcii. (Mrkvíková, Strouhal, 2011)

Reálnost a zvolená metoda ocenění podniku ovlivňuje jeho hospodářský výsledek a finanční situaci v podniku. Ve vyspělých ekonomikách je pro oceňování doporučováno použít pro správný výpočet skutečné pořizovací ceny v kombinaci

s dalšími, již zmínovanými metodami oceňování. Při oceňování kmenových akcií podniku vycházíme ze stejných zásad, jako při oceňování majetku, zásadně se totiž neodlišují. Rozdíl je pouze v tom, zda oceňujeme kmenové akcie, prioritní akcie či obligace. (Paták, 2006)

1.9 život podniku

životní cyklus podniku je možné popsat pomocí čtyř různých fází, které připomínají jednotlivé fáze ekonomiky. V první fázi se jedná o založení podniku a všechny s tím spojené aspekty a náležitosti. Její se koncepce a zpracování podnikatelského záměru, volba právní formy podnikání a dále výše a forma kapitálového vkladu pro rozjetí podniku. Již při založení společnosti by měl každý podnikatel počítat s dostatečnými zdroji na budoucí růst. Tímto fází označujeme druhou fázi podniku, při které se management podniku snaží o získání potřebné kapitálu pro další rozvoj společnosti. Průběžně zadržovaný zisk slouží jako zdroj pro financování budoucích aktivit a investic. Po stádiu růstu přichází na řadu fáze stability či stagnace. V této situaci podnik konsoliduje své příjmy, je-li třeba, tak má svůj management, také se mohou dříve stanovené cíle, snižuje se kumulace kapitálu. V poslední fázi dochází k přeměně nebo také k transformaci podniku, kdy potenciálně hrozí zánik společnosti. Dochází ke změně v oblasti rychlého investování, minimalizace nákladů, stabilnějších zdrojů. (Zadrazil, 2007)

Z jiných zdrojů se dovídáme, že životní cyklus se dělí do pěti fází. Kromě již zmínovaného založení, růstu a stabilizace hovoříme jeť o krizi a zániku společnosti. Během krize se podnik nachází v nelehké situaci, kdy je ohroženo jeho další působení. Vydá-li se správnou cestou, dostane se opět do fáze růstu a takto může být neustále veden v opakujícím se životním cyklu. V opačném případě, kdy podnik již nelze zachránit pomocí přeměny či restrukturalizace, dojde k zániku a zrušení společnosti. To je možné provést likvidací společnosti, vyhlášením konkurzu, nuceným vyrovnáním nebo těm srušením k podniku jinému nebo spojením podniků. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2 HOSPODARSTVÍ PODNIKU

2.1 Majetková a kapitálová struktura podniku

Každé podnikání vyžaduje určité prostředky, které jsou nutné pro uskutečnění vlastní podnikatelské činnosti. K jejich získání je nutné mít nějaké zdroje, kterými můžeme tyto prostředky financovat. Složením těchto prostředků označujeme jako majetek a zdroje, za které jsme ho poříдили, označujeme jako kapitál. Abychom dosáhli úspěchu v podnikání, je nezbytné udržet majetkově-finanční stabilitu. V celku přehledně jsou informace o majetku a kapitálu rozepsány v rozvaze podniku. Jedná se o statistický přehled finanční situace podniku k určitému okamžiku, kdy hodnotíme aktiva a pasiva, jejich hodnota musí být rovna. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.1.1 Kapitálová struktura podniku

Přehledně-li podnik dle kapitálové struktury, rozumíme tím strukturu zdrojů, pomocí kterých vznikl majetek podniku. Jedná se o složení kapitálu podniku, pomocí něho je financován jeho majetek. V rozvaze je zachycen na straně pasiv. Z finančního hlediska dělíme strukturu podniku na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál je vlastněn majitelem společnosti, jsou to prostředky, které jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika. Vlastní kapitál můžeme rozdělit do několika základních políček, které jsou patrné z rozvahy i z vedení účetnictví. Jedná se o základní kapitál společnosti, který tvoří vklady společnosti, dále emisní ážio, což je rozdíl mezi tržní a nominální cenou akcií, rezervní fond, povinně vytvořený k zajištění pokrytí základních závazků v nepříznivé finanční době podniku. Patří sem také ostatní kapitálové fondy, nerozdělený zisk z minulých let a hospodářský výsledek za běžné finanční období.

Do cizího kapitálu řadíme veškeré prostředky, které nejsou v majetku daného podniku a jsou v podstatě dluhem. Podnik je musí do určité doby splatit. Z hlediska doby splatnosti dělíme tyto závazky na krátkodobé neboli krátkodobý cizí kapitál, splatný zpravidla do 1 roku a dlouhodobý, či dlouhodobý cizí kapitál s platností delší než 1 rok. Mezi dluhy, které vedou podnik k pořízení cizího kapitálu, se řadí nedostatek vlastního kapitálu nutné pro potřeby podniku v daném případě, cizí kapitál bývá obecně levnější. Naopak mezi hlavní nevýhody patří zvyšování zadluženosti podniku,

vysoký podíl cizího kapitálu a obtížné sehnání cizího kapitálu. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.1.2 Majetková struktura podniku

Majetek podniku je souhrn majetkových hodnot společnosti, které je v majetku podnikatele a slouží pro potřeby podnikání. Dle základního dělení máme majetek rozdělit na dlouhodobý majetek a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek se postupně opotřebovává a pomocí odpisů vstupuje do nákladů společnosti. Je rozdělen dále na hmotný, nehmotný a finanční majetek. Mezi majetek hmotný patří nemovitý majetek neboli pozemky a budovy a také hmotný majetek, jako například stroje, zařízení, dopravní prostředky, apod. Pokud jde o nehmotný majetek, musíme zmínit zejména různé patenty, ochranné známky, know-how, různé práva, licence, software, goodwill, apod. Dále sem patří prostředky spojené se založením a pořízením podniku. Zásadním problémem nehmotného majetku je jeho ocenění, které je velmi náročné. Mezi finanční majetek patří koupené akcie cizích podniků, vkladové listy, koupené obligace, termínované vklady a jiné podobné finanční povahy s dobou splatnosti delší než 1 rok.

Mezi oběžný majetek řadíme zásoby, pohledávky, krátkodobé cenné papíry a peníze. Zásoby jsou charakterizovány jako materiál na sklad, nedokončené výrobky, polotovary vlastní výroby a hotové výrobky. Pohledávky dělíme na krátkodobé a dlouhodobé a z hlediska účelu na pohledávky vůči společnosti a pohledávky obchodního styku. Krátkodobé cenné papíry jsou takové obchodovatelné papíry, které jsou oběhové na peněžním trhu a zajišťují likviditu podniku. Patří sem například pokladniční poukázky a směnky. Peníze jsou finanční prostředky podniku, které jsou buď fyzicky přítomné v pokladně společnosti, nebo jsou vedeny na běžných účtech u bankovních institucí. Tyto prostředky jsou pro podnik nejlikvidnější, ale zároveň nejméně efektivní z hlediska ziskovosti. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.2 Náklady

Náklady podniku vznikají při jeho hospodářské činnosti a to tím, že se spotřebovává materiál, potřebný k provozu podniku, opotřebovává se majetek, který je nutný k chodu společnosti, dále vznikají personální náklady potřebné k výrobě statků a služeb, náklady spojené s prodejem zboží, energetické náklady, atd. Tyto náklady podniku představují určitou kategorii vstupů hospodářských prostředků a procesů. Ve které náklady vstupují do hospodářského výsledku a ovlivňují hospodářský výsledek společnosti. (Zadrazil, 2007)

Při výrobním procesu dochází k určité spotřebě materiálu i pracovních prostředků, k opotřebení prostředků potřebných pro výrobu a také se spotřebovává čas, vynaložený pracovní silou. Mezi náklady podnikové činnosti patří všechny spotřebované finanční prostředky, které jsou potřeba vynaložit k hladkému fungování podniku. Celkové náklady podniku můžeme rozdělit na tzv. fixní náklady, které nejsou závislé na produkci z hlediska objemu výroby a na variabilní náklady, které naopak na objemu produkce jsou závislé. Průměrnými náklady rozumíme finanční částku vynaloženou na výrobu jednoho výrobku. Zajímavým pojmem z hlediska nákladů jsou mezní náklady, které označují určitě množství výrobků, které je za daných podmínek výhodné vyrobit, aniž by vznikly další náklady. (Čižka a spol., 2009)

Další možnosti, jak definovat pojem náklady, uvádí Vochozka (2012, s. 74): *„Náklady jsou peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů.“* Z tohoto pohledu je nutné říci, že aby byl naplněn základní cíl podnikání, tj. dosažení zisku, je nutné, aby náklady byly nižší než výnosy. Z účetního hlediska rozdělujeme náklady druhově na spotřebu materiálu, spotřebu a poskytnutí externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění, dále odpisy hmotného a nehmotného majetku a konečně finanční náklady. Nákladové druhy můžeme také dělit na provozní náklady, finanční náklady a mimořádné náklady. Účelně můžeme dělit náklady podle toho, na co jsou vynaloženy. Přímé náklady souvisejí přímo s konkrétním úkonem, nepřímé náklady jsou vynakládány společně pro více druhů výrobků najednou nebo rovnou pro celou produkci podniku. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.3 Výnosy

Výnosy podniku můžeme charakterizovat jako určitou sumarizaci peněžních nákladů, které si podnik nárokuje z titulu svých provedených činností za určité, resp. určité období. Výnosy můžeme dle druhového členění jednoduše rozdělit na provozní výnosy, což jsou celkové tržby za všechny prodané výrobky, dále finanční výnosy, což jsou finanční prostředky získané z finančních investic a mimořádné výnosy, získané neplánovaně mimo výrobní plán, například mimořádným prodejem odepsaného majetku. Výnosy úzce souvisí s tržbami a ziskem a jejich výše ovlivňuje celkový hospodářský výsledek společnosti. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Zadrazil (2007, s. 140) hovoří ve své knize o výnosech následovně: *„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.“* Z výše uvedeného vyplývá, že výnosy, jako finanční částka, se evidují v účetnictví dle časové osy, kdy vznikly a je nutné k nim takto postupovat. Skutečná doba zaplacení za výrobky může být zásadně odlišná a je nutné s tím počítat v účetnictví podniku. Výnosem rozumíme takové zvýšení aktiv podniku, který je spojen se zvýšením ekonomického prospěchu daného podniku. Prospěch v tomto případě může být buď současný, nebo budoucí. (Zadrazil, 2007)

2.4 Tržby

Tržby, jako hlavní výnos příjmu podniku, vznikají z uskutečněné produkce, neboli prodejem výrobků a služeb. Z hlediska rentability podniku a výsledku hospodářského výsledku za určité období je pro podnik stejně důležité, aby byl čistý výnos kladný a hospodaření podniku tak skončilo ziskem. Tržbou rozumíme celkový finanční obnos, který podnik utržil za veškeré prodané výrobky a služby za určité časové období. (Šíha a spol., 2009)

Z hlediska výnosů představují tržby nejvýznamnější položku podniku. Jejich výše je rozhodující pro optimální stav finančních zdrojů, primárně slouží k úhradě nákladů

a k zaplacení daní podnikem, k rozvoji podniku a také k výplatě dividend. Pro výši tržeb je rozhodující fyzický objem výroby, skladba prodeje z hlediska sortimentu, ceny jednotlivých výkonů, doba splatnosti faktur a také způsob fakturace. Celkovou výši tržeb vypočítáme jako součin prodejní ceny a prodaného množství výrobků. Budeme-li zvyšovat prodejní cenu výrobků, dosáhneme (za předpokladu stejného množství) kvalitativního růstu tržeb. Budeme-li zvyšovat množství výrobků, které prodáme, pak hovoříme o kvantitativním růstu obrátu. Nejčastěji dochází ke kombinaci obou těchto vlivů.

Z hlediska konkurenceschopnosti není pro mnoho podniků reálné často zvyšovat prodejní ceny. Většinou proto probyh tržeb závisí na změně velikosti produkce. V tomto případě se jedná o funkci lineárně prodaného množství, kdy s každým prodaným výrobkem tržby rostou lineárně. Z hlediska plánování tržeb narážíme na problém, který je pro management společnosti daleko náročnější než plánování nákladů, které jsou vždy závislé na jejich rozhodnutí. V případě plánování tržeb je nutné zohlednit předpoklad chování okolních subjektů, vývoje ekonomické situace, reakci tržního okolí a spoustu dalších souvisejících údajů a informací. O plánování tržeb můžeme zkrátit říci, že se jedná o plánování chování jiných subjektů, s ohledem na celou řadu dalších faktorů, kde budoucí probyh je prakticky neznámý. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.5 Zisk

Zisk je základním cílem, pro který by měl každý podnikatel vykonávat svoji činnost. Měl by být motivací pro podnikatele a povinností pro management. Pro jeho dosažení by měl každý pracovník udělat maximum, protože jen vydávající firma bude úspěšná má budoucnost. Tracy (2004, s. 91) o ziskovosti říká: *„Ti neúspěšní lidé nedosáhli své proslulosti pomocí nových talentů nebo přiležitostí, které se před nimi objevily. Rozvinuli přiležitosti, které byly po ruce.“* Proto pokud chceme být úspěšní, musíme do své firmy najímat ty nejlepší zaměstnance, kterým bude na vývoji společnosti záležet, a budou svoji práci dělat nejlépe, jak dovedou. Pak budeme maximalizovat svůj zisk. (Tracy, 2004)

Zisk vyplývá z pomoci jednoduchého vzorce o pokud výnosy převyšují náklady. Zisk plní základní funkce podnikání. Je motivem podnikání, rozhodovacím kritériem řízení podniku, finančním zdrojem pro rozvoj podniku, základem pro rozdělování částí zisku a základem pro motivaci zaměstnanců. Snahou každého podniku je tedy dosažení co možná nejvyššího zisku, které můžeme v zásadě dosáhnout dvěma způsoby. Jedním z nich je snížení nákladů, které úzce souvisí s hospodárností podniku. Další možností je zvýšení výnosů, zejména vyhledávání nových příležitostí s podporou marketingu. V obou případech je nutné zachovat určitou vyváženost, aby například nadměrné snížení nákladů nevedlo ke snížení kvality výrobků, čímž by se mohlo stát neprodejné, ztráty se prohloubí a tím by klesl i zisk. Je nutné náklady a výnosy posuzovat ve vzájemném kontextu. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Maximalizací zisku rozumíme situaci, kdy stanovíme určitý objem výroby tak, aby podnik dosáhl maximálního zisku. V této situaci se mezní náklady a mezní tržby sobě rovnají, podnik by v rámci zachování maximalizace zisku neměl výrobu navyšovat. Předpokládá se, že cena výrobku je konstantní a rovna mezním tržbám. Při maximalizaci zisku nesmíme mimo jiné opomíjet ani základní pravidla pro sledování všech nákladů, chovat se hospodárně a provádět pravidelné kontroly všech nákladů a s tím související případná nápravná opatření. Jen tak může být zisk maximální. (Šíha a spol., 2009)

2.6 Finanční výkazy

2.6.1 Rozvaha

Rozvaha je druh finančního výkazu, ve kterém bilancujeme nad aktivy a pasivy společnosti. Aktiva společnosti je souhrn majetku, který je v rozvaze na levé a debetní straně a znamenají celkový majetek společnosti. Naopak pasiva, která jsou na levé a kreditní straně, jsou zdroje kapitálové a znamenají zdroje financování podniku. Z hlediska vyváženosti podvojného účetnictví existuje základní pravidlo, kdy je nutné, aby aktiva byla rovna pasivám. Z toho vyplývá, že každý majetek musí být n jakým způsobem profinancován, jedná se o tzv. bilanční princip.

Aktiva dílíme na dlouhodobý majetek a oběžná aktiva, pasiva na vlastní kapitál, dlouhodobý cizí kapitál a krátkodobý cizí kapitál. Z hlediska bilančních pravidel je nutné, aby byla dodržena základní pravidla, a sice že dlouhodobými zdroji smí být financována pouze dlouhodobá aktiva a také že vlastní kapitál smí být použit pouze k financování dlouhodobého majetku. Z výše uvedeného vyplývá, že dlouhodobé zdroje musí být použity pro pokrytí dlouhodobých aktiv. Důležitým aspektem v bilanční rozvaze je skutečnost, že se nehodnotí za nějaké určité platné období, ale naopak k určitému okamžiku. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Rozvaha je účetní výkaz, který formou bilance zachycuje stav dlouhodobého hmotného majetku a nehmotného majetku na jedné straně aktiva, a zároveň zdroje jejich financování na straně druhé a pasiva. Rozvaha se zpracovává k poslednímu dni účetního období, popř. k poslednímu dni každého roku. Získáme tím základní pohled o majetku firmy, zdrojích financování a finanční situaci podniku. Výsledky k určitému datu. V rámci majetkové situace podniku zjistíme konkrétní druh majetku, jeho cenu, opotřebení, obrátku a optimálnost složení. Pokud jde o financování, zjistíme z rozvahy pohledy způsoby, jak byl majetek pořízen. Ohledně stavu financí zjistíme, jak vysokého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil, jestli je likvidní. (Růžková, 2010)

2.6.2 Výkaz zisk a ztrát

Výkaz zisk a ztrát, zjednodušeně výsledovka je důležitým finančním účetním výkazem, který sleduje výsledek hospodářského výsledku za uplynulé období. Dle zákona o účetnictví je výkaz zisk a ztrát povinnou součástí účetní závěrky. Existují dvě základní formy tohoto výkazu, buď v plné verzi, nebo ve zkrácené. Výsledek se vždy vztahuje k určitému časovému období. Hospodářský výsledek vstupuje do celkové rozvahy, je-li výsledek záporný, jedná se o ztrátu, je-li naopak výsledek kladný, jedná se o zisk. (Zadrazil, 2007)

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o výkaz, jehož obsahem jsou náklady a tržby, rozdílem je hospodářský výsledek, tj. ztráta nebo zisk. Zachycuje hospodářský výsledek za běžné a mimořádné činnosti sledovaného podniku za určité období. Výsledek přechází do celkového výsledku účetnictví formou bilanční rozvahy. (Štáha a spol., 2009)

Jedná se o písemný pohled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Je zde zachycen pohyb nákladů a výnosů, nikoliv však pohyb výdajů a příjmů. Informace z tohoto výkazu jsou důležitým podkladem pro hodnocení firmy z hlediska její ziskovosti. Výsledek hospodaření měříme nejen na výsledek hospodaření provozní, z finančních operací, za běžnou činnost, mimoúčetní, za účetní období a předzdaně. Výsledek hospodaření úzce souvisí s výkazem zisků a ztrát, nebo odráží schopnost podniku vytvářet kladný hospodářský výsledek. Na rozdíl od rozvahy se výkaz zisků a ztrát vztahuje k určitému časovému intervalu a měříme ho pouhým jako pohled o výsledkových operacích v rámci tohoto intervalu. (Růžková, 2010)

2.6.3 Cash flow

Cash flow je jedním z nejdůležitějších finančních ukazatelů každé společnosti. Zachycuje pohyb peněžních prostředků společnosti v daném období. O peněžním toku lze říci, že se jedná o veličinu odrážející úbytek nebo přírstek peněžních prostředků v rámci hospodářské činnosti firmy za určité období. Ukazuje ve kterém pohybu vech finančních prostředků v etní p í in tohoto pohybu. Lze z něj vy íst v-echny provozní, finanční i investiční činnosti, které byly provedeny podnikem během daného sledovaného období. Cílem cash flow je popsání stavu peněžních prostředků v etní identifikace jejich p í in, dále pomáhá e-ít finanční problémy podniku. Informuje o schopnostech podniku vytvářet finanční přebytky, rozporu mezi ziskem a tokem peněžních prostředků, dále e-í, zda je podnik schopen financovat investice z vlastních zdrojů, zda je schopen splácet závazky, vyplácet dividendy a také o ú íncích procesů na finanční situaci podniku. (íha a spol., 2009)

ířek (2003, s. 28) popisuje cash flow takto: *Cash flow je možné charakterizovat jako pohyb peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností.* Vyteme z něj informace týkající se majetku, nákladech, výnosech i zisku. Z praxe obvykle rozli-ujeme cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti, finanční činnosti a samozřejmě také celkové cash flow podniku. Cash flow měříme kvantifikovat dvěma způsoby ó bu přímo, tedy sledováním příjmů a výdajů za určité období, nebo nepřímo transformací zisku peněžních prostředků a poté úpravou pomocí změn majetku a kapitálu. (ířek, 2003)

Zjednodušené můžeme konstatovat, že cash flow je součet zisku, odpisu a tvořených rezerv za dané období. Cash flow má zásadní význam v řízení podniku, kdy je využito konkrétních případů při řešení hospodářských záležitostí. Peněžní toky jsou často považovány jako výkaz cash flow, tedy pohybu peněz v minulosti, konkrétní zpravidla aktuálním stavem peněžních prostředků. Často se používá pro účelovou prognózu peněžních toků.

V českém prostředí se nejčastěji používá nepřímá metoda výkazu cash flow, vycházející z výsledovky a rozvahy. Vychází v podstatě z hospodářského výsledku, který převezme z podvojného účtenictví a transformuje ho na tok peněz. Vychází přitom z předpokladu, že náklad není součástí úbytkem peněz, každý výdaj nemusí být součástí nákladem, dále že každý výnos není součástí příjmem a také, že každý příjem není i výnosem. Je nutné zdůraznit, že hotovostní toky nejsou totéž co zisky.

Řídit peněžní prostředky můžeme též pomocí rozpočtů, kdy vycházíme ze dvou základních rozpočtů: rozpočtu s kompletními náklady a rozpočtu v hrubém zisku. Tyto rozpočty tvoří základní nástroj pro řízení hotovosti v podniku. (Zadrazil, 2007)

Řízení cash flow je pro řízení podniku strategické. Je důležité mít zcela jasno v otázkách, které jsou pro podnik klíčové. Je třeba rozpoznat, v čem byl náš podnik v minulosti úspěšný, co jsme dělali správně a vedlo tak k našemu úspěchu. Těchto silných stránek se držet a vytvářet pozitivní cash flow i pro budoucí výsledky. (Tracy, 2004)

2.7 Zásoby

Správné řízení zásob je stejně důležité pro ziskovost každého podniku. Je nutné správně vyvážit množství zásob, které má podnik k dispozici z pohledu finančního, kdy nadbytek zásob způsobuje zbytečné finanční zatížení podniku a ovlivňuje negativně hospodářské výsledky. Nedostatek zásob zase ohrožuje případnou výrobu, může zásadně ovlivnit prodej způsobený případným nedostatkem zboží. Zásobováním se samostatně vnuje obor logistika, jehož správné fungování je strategické pro celý provoz společnosti.

ízení zásob podniku je soubor samostatných činností za účelem zajištění plynulého, bezporuchového chodu výroby a poté prodeje s pomocí optimálního množství zásob při odpovídající kvalitě, struktuře, místě a času s ohledem na minimalizaci nákladů a hospodárnosti s tím související. Existují různé metody stanovení množství zásob, například v souvislosti s účelem využití. Máme tím na mysli operativní ízení zásob, financování, struktury a optimalizace množství. (Čížek, 2003)

V případě výrobních závodů hovoříme o zásobách materiálu a hotových výrobcích, u obchodních podniků zase o zásobách zboží. Zásoby jsou v podstatě umrtvené peněžní prostředky, které podnik nijak nezhodnocuje a zatím flují jeho optimální cash flow. Zadravil (2007, s. 79) se k úkolům ízení zásob zmiňuje následovně: *Úkolem ízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožní uje kvalitní plnění jejich funkce, tj. vykonávat časový nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřebou u odběratele a tlumit, nebo zcela eliminovat náhodné výkyvy v těchto procesech, včetně jejich logistických propojení.* Tato vypracovávaná definice jasně stanovuje, jak správné zásoby ve firmě řídit. Pro ízení zásob z hlediska funkce se používá s rozlišením logistického etape na obrátovou zásobu, pojistnou zásobu, strategickou zásobu a zásobu spekulativní. (Zadravil, 2007)

Objem zásob v podniku ovlivňuje celá řada faktorů, které působí na jednotlivé druhy nebo skupiny osob. Jedná se o faktory technicko-ekonomické nebo společensko-ekonomické. Při volbě metody vycházíme z účelu stanovení zásob, charakteru jejich potřeby a z hlavních faktorů ovlivňujících zásoby. Mezi základní metody ízení zásob patří především výrobních zásob, která je založena na bázi znalostí vývoje průběhu spotřeby a nákupu, dále především výroby, který je vázán časově na různé předávání daných zásob v rámci podniku, a také především zásob hotových výrobcích, kde se stanovují zásoby s využitím faktorů, které je ovlivňují. (Páták, 2006)

Zásoby mají formu vstupů a výstupů, polotovary, ale i drobného dlouhodobého majetku, který podnik vloží ihned po zakoupení do spotřeby. Pracovní kapitál musí být spravován samostatně. Mezi zásoby podniku řadíme materiál, nedokončenou výrobu, polotovary vlastní výroby, výrobky, zboží a také poskytnuté zálohy na zásoby. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

2.8 Interní audit

Dle současného moderního pojetí interního auditu, kdy se nejedná pouze o kontrolu a revizi podnikových činností, vnímáme tento orgán jako poradní činnost, hledající způsobem zefektivnění provozu a zvýšení přidávané hodnoty. Existují různé druhy forem a podob interních auditů, každý podnik dle své činnosti a nároků na kvalitu stanoví, jakým způsobem bude interní kontrolu provádět. Vždy by ale tato kontrola měla být také preventivní, zajišťující správnost jednotlivých úkonů a činností v souladu se zákonem. Tyto interní kontroly chrání podnikatele před případnými sankcemi ze strany státních dozorových orgánů, svým způsobem trénuje stávající pracovníky na správné pracovní postupy a zvyšuje kvalitu vyráběných produktů i poskytovaných služeb. Interní audit musí být pojat jako objektivní a nezávislá činnost, která je zaměřena na zdokonalování procesů podniku a zvyšování přidávané hodnoty podniku.

Činnosti, které jsou obsahem interních auditů, můžeme určitým způsobem chápat jako kontrolu způsobem hospodaření, produktivity zaměstnanců, kvalitu výrobků, prevence sankcí, dodržování standardů daného podniku. Prováděné činnosti by měly komplexně obsáhnout celkový provoz společnosti a také je detailit, aby byly velmi podrobné. Interní audit může podnik provést svými pro-kolenými zaměstnanci nebo si najmout specializovanou externí firmu. Není vhodné, aby jakékoliv kontroly byly pro zaměstnance zbytečně stresující a vyvolávaly pociny nedůvěry. Vždy by měly být pojaty tréninkově a preventivně.

Druhy auditů můžeme rozdělit pomocí mnoha kritérií. K zákonným auditům dochází zejména při ověření účetní uzávěrky a jedná se o externí audit. Na druhé straně dobrovolné audity, které nazýváme interními, jsou nezávislou kontrolní funkcí, která má na starosti zkoumání účetnictví. Avšak z jiného hlediska právně nemusí jít vždy o účetnictví respektive finance, ale i o audit řízení, audit jakosti, audit přípravy pro výrobu, audit informačních systémů aj. Audity se opravdu mohou týkat prakticky cokoliv, co se týká podnikatelské činnosti a je v zájmu majitele tyto činnosti hlídat, kontrolovat, zkrátka mít o nich přehled. Jsou také východiskem pro budoucí plánování a nápravná opatření v případě neúspěchů. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

3 PROVOZ PODNIKU

3.1 Management podniku

Management podniku jako určitá disciplína zahrnuje rozsáhlou oblast své působnosti. Management společnosti řídí podnik, stanovuje podnikové cíle, plánuje aktivity k jejich splnění, organizuje procesy a provádí kontrolu jednotlivých podnikových činností. Nejdůležitější funkcí každého člena managementu či manažera je správné a rychlé rozhodování. Management můžeme rozdělit na základní, střední a top, přičemž každý z nich by měl mít určitou míru koncepčních dovedností, včtovských dovedností a také technických dovedností. V každé úrovni má však v zásadě každý manažer stejnou náplň práce, jen s jiným zaměřením a silou vůle a odpovědnosti.

Každý člen managementu musí umět tyto i základní dovednosti: plánovat, organizovat, vést a kontrolovat. Při plánování vychází z firemních strategií a vizí, určuje směr fungování jemu svěřenému úseku působnosti, stanoví proces, který povede k dosažení nastavených cílů. Důležitost plánování podtrhuje fakt, že se jím poté řídí celá firma a proto je zásadní propracovanost jako celku. Ze všech naplánovaných činností se dále řídí další procedury, které jsou navzájem propojeny. Organizování znamená proces alokace lidských i ostatních zdrojů a usměrování k dosažení nastavených cílů společnosti. Při organizování všech podnikatelských činností je podstatné udržovat firemní zásady, správný manažer ovládá time management a umí hospodařit se svým časem. Pro vedení lidí je nutné mít perfektní vlastnosti v oblasti komunikace, získat si u podřízených zaměstnanců důvěru a respekt tak, aby měl zásadní vliv na jejich práci a tím zvýšil jejich produktivitu. Poslední činností manažera je kontrolní činnost, která nám slouží jako zpětná vazba, zda správně a efektivně fungují nastavené systémy a také porovnává výsledky, které podnik dosáhl za uplynulé období vzhledem ke stanoveným cílům. Vyhodnocení dále slouží jako podklad pro další plánovací činnost. (Veber, 2004)

Existuje názor, kdy manažer nemusí být nutně vrcholovým zaměstnancem společnosti, ale může jím být každý pracovník, v jehož náplni práce se odráží již zmínované tyto i základní manažerské funkce. V dnešní moderní době je stále přítomný,

fe jsou manaflé i b flnými zam stnanci podniku, ale mají na starosti plánování, organizování, vedení a kontrolu zam stnanc , t eba na kařké sm n . Rozsah o obtířnost zadaných úkol v–ak odpovídá postavení daného manaflera ve struktu e firmy.

Rozhodovací proces pat í mezi základní dovednosti managementu, p í kterém se snadno rozpozná kvalita jednotlivých manafler . Práv kvalita provedených rozhodnutí je známkou í m ítkem efektivnosti manaflera a také hodnoty, kterou p edstavuje pro spole nost. Rozhodovací proces m flme definovat jako reakci manafler na n jaký nov vzniklý problém. Proces je ovlivn n celou adou faktor , a uřl se jedná o organiza ní rozhodnutí, dovednosti a motivace manaflera, i kvalita jeho pod ízených.

Jedná se o sekven ní proces, který je strukturován do –esti základních krok . Tento proces za íná identifikací nebo také odhalení problému. V asné rozpoznání a identifikace problému je pro rozhodovací proces klí ová. Ve druhé fázi manafler stanovuje alternativy, bez nichřl by nem l o em rozhodovat. Poté následuje vyhodnocení stanovených alternativ a samoz ejm vřb r té nejvhodn j–í alternativy. Je nutné dbát na pom r mezi náklady pot ebnými k realizaci e–ení problému a p ínosy pro podnik. Jednotlivé alternativy musí mít pro dosaření efektu podmínky ur itosti, rizika a neur itosti. Dal–ím krokem je implementace zvolené alternativy, kdy je nutné rozhodnutí p eřést do praxe. Pro dokonání rozhodovacího procesu je zcela nezbytná zp tná vazba, která nám odpoví na to, zda rozhodnutí bylo správné, jaký m lo efekt a také nám p ípadn pom flé pro p í–í rozhodování, zjednodu–en e eno si m flme vzít ze svého rozhodnutí ponau ení pro p í–t . (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Samostatnou kapitolou týkající se otázky managementu by mohl být strategický management, který úzce souvisí s pojmem strategie podniku. O n m ve své knize Zuzák (2011, s. 17) takto: *řStrategie podniku je cestou, jak dosáhnout strategických podnikových cíl , taktikou jsou operativní opat ení, která jsou provád na v procesu jejich dosaření, a strategickým managementem se rozum jí jednotlivé kroky, které je nutné k tomuto dosaření realizovat.* Strategický management m flme také chápat jako sled organiza ních krok í manařerských postup , které jsou nutné pouřlít pro dosaření stanovených cíl . M flé se stát, flé strategie nevede spole nost ke spln ní cíl , poté je nezbytné provést revizi jednotlivých krok v rámci strategii spole nosti. (Zuzák, 2011)

3.2 Plánování

Plánování je nezbytné pro správné nastavení procesu a fungování každé společnosti, budeme se mu tedy v novat samostatně v této kapitole. Plánování lze chápat jako proces formulace cíle společnosti a stanovení způsobů, jak tyto cíle dosáhnout. Součástí rozhodovacího procesu je analýza vnějších a vnitřních podmínek a také zhodnocení rizik a nejistot, které jsou spojeny s budoucí aktivitou podniku. Plánování je tedy proces bezprostředně navazující na proces analýzy.

Při zpracování podnikatelského plánu je nezbytné provést nejen důkladnou analýzu podniku, jeho budoucnost a financování, ale také okolí podniku, jeho potenciál a případnou hrozbu konkurence. Plán vždy musí respektovat také výsledek předchozího vývoje podniku a musí být realistický. Pokud by pouze naplňoval přání manažerů, byl by nesplnitelný a tudíž ufl od základu nepřatný, pro podnik nepotřebný. Finanční analýza podniku je základem pro informování externích uflivatelů, tchto dat, jako jsou například obchodní partneři, banky, potenciální investoři, státní instituce, ale také interních uflivatelů, ze kterých můžeme zmínit třeba spolumajitele či manaflery. Růžková (2010, s. 83) o finančním plánování píše následující: *Finanční plánování lze definovat jako soubor inností, jejichfl výsledkem je předpov budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán.* Plánování považuje za základní, východiskovou funkci řízení podniku. Finanční plán je nezbytným nástrojem pro řízení vývoje firmy z hlediska financí a také umožní srovnat skutečný stav s cíli. (Růžková, 2010)

Jak je již zmíněno výše, plánování je zaměřené na stanovení cíle organizace a na cesty, jak je splnit. Tento proces můžeme popsat jako určitou misi, poslání či vizi, která definuje smysl a základní důvody, pro které organizace existuje. Má buď funkci interní, kdy management vymýšlí strategické záměry, definuje standardy prováděných inností, inspiruje zaměstnance k vyšší produktivitě, úasti na zlepšení a úasti na cílech společnosti a také stanovuje rámce pro etické chování. Mezi externí funkce patří zajištění podpory, nastolení vazby se zákazníkem a také jako nástroj vztahu k veřejnosti. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

V krátkodobém finančním plánování se cíle přizpůsobují disponibilním prostředkům, v dlouhodobém horizontu je však vlivem plánování cílů a podnikových strategií a také se transformuje na taktiku, která odpovídá aktuálním hrozbám a příležitostem. Pro každý podnik je plánování prioritní funkcí v jeho řízení. Do plánu podniku můžeme zahrnout úsekové dílčí plány, například plány odbytu, výroby, výzkumu a vývoje nebo finanční a investiční plán. Finanční plánování rozhoduje o způsobu financování a investic kapitálu do majetku a o peněžním hospodaření. Předvídá pravděpodobné a možná finanční situace, které mohou nastat. Dlouhodobý finanční plán můžeme definovat jako opatření v investiční a technické oblasti podniku, které je doprovázen marketingem. Dlouhodobý plán obsahuje analýzu finanční situace firmy, plán tržeb, plán peněžních toků, plán rozvahy a výsledovky a rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího financování.

Při analýze finančních ukazatelů bereme v úvahu průběh hospodářského cyklu, vnitřní a vnější vlivy, slabé a silné stránky, schopnost využít příležitosti a také reakce na případné hrozby. Významným faktorem, který zásadně ovliví podnikové finance, je plán tržeb, který vychází z prognózy trhu a prodejních plánů. Tyto plány vyjadřují obchodní cíle, obchodní strategie, včetně stability, expanze nebo útlumu. Hovoříme-li o investičních výpočtech, máme tím na mysli rámcový finanční plán, který konfrontuje připravované investiční projekty s ohledem na celkový přínos plánovaných tržeb a zisku. V případě nedostatku peněžních prostředků, například pro investiční činnosti, je zapotřebí naplánovat externí zdroje financování jako jsou například dlouhodobé půjčky a úvěry.

V případě krátkodobého finančního plánování musíme přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Významnou součástí krátkodobého plánování je plánovaná výsledovka, kterou kalkulujeme na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní i fixní nepřímé náklady, zisk před zdaněním. Plánovaná výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku. Zásadním požadavkem pro plánování výsledovky je optimalizace zisku, na jeho zvýšení přispívá zvýšení počtu prodaných kusů výrobků a poskytnutých služeb, ale i pokles nákladů při stejné cenové úrovni nebo zvýšení průměrné marže na daný výrobek a službu. (Šílek, 2003)

3.3 Financování

Financování podniku a jeho činností jsou všechna opatření v rámci firmy, vedoucí ke zma-
n skladby nebo výše finančních zdrojů podniku. Financováním podniku také
rozumíme vybavenost podniku finančními zdroji pro jeho zřízení nebo později p-
roz-íování, také zma-ny ve financování v průběhu podnikání, získávání nových úv-
r a koncepce jejich splácení, výplaty podílů na zisku, dividend a výnosů z cenných
papírů. Podnikatel neustále řeší závažné otázky spojené s financováním podniku, kde jde
zejména o výši vlastního kapitálu a jeho umístění, výše kapitálu pro jeho podnikatelské
záležitosti, výše likvidních prostředků, potřebu cizího kapitálu pro potřeby firmy.

Dle charakteru financování můžeme podnikové financování dle-
financování a mimořádné financování. Běžné, krátkodobé financování je typické pro
zabezpečení a vynakládání peněžních prostředků pro každodenní chod podnikatelské
činnosti. Patří sem mimo jiné nákup materiálu a surovin, energie, výplata mezd,
nájemné, přepravné a dopravné, splátky krátkodobého charakteru, úhrada daní a ostatní
drobné výdaje. Naopak mimořádné financování můžeme charakterizovat jako
strategické, a dlouhodobé, kdy zpravidla vynakládáme značné množství finančních
prostředků oproti běžným potřebám. Jeho součástí je financování spojené se založením
podniku, jako například nákup budov, pozemků a strojů, ale i materiálu a mzdy, avšak
pouze do doby, než začnou přibývat peníze z tržeb. Dále můžeme zmínit financování
spojené s roz-íováním podniku a jeho aktivit, výdaje při spojování, sanaci, zániku nebo
také konkurzu společnosti.

Z hlediska tvorby zdrojů lze definovat tři základní způsoby financování podniku.
Jedná se o financování vlastním kapitálem, financování cizím kapitálem
a samofinancování. Financování vlastním kapitálem znamená zabezpečit dlouhodobý
hmotný i nehmotný majetek z vlastních zdrojů, jako jsou vklady peněžní i v cenné,
emitované akcie, apod. Pro financování cizím kapitálem využíváme bankovní úvěry,
obchodní úvěry, obligace, půjčky, zálohy vybrané od odběratelů. Vždy za účelem
pokrytí nákladů při pořízení dlouhodobého a ob-
finého majetku. Samofinancování
znamená využít prostředků ze zisku a odpisů společnosti pro pokrytí potřeb podniku.
Jedná se o tzv. koloběžkové prostředky v rámci podniku, kdy výrobní podnik prodá své

výrobky a za utržené finanční prostředky uskutečňuje další nákup nového materiálu, potřebných pro další výrobu. (Paták, 2006)

Vnují se nyní více strategickému financování podniku. To je založené na optimalizaci majetkové a kapitálové struktury. Manažeré, kteří mají v podniku na starosti finance, hodnotí poměr oběhového a dlouhodobého majetku, kapitálu cizího a vlastního i krátkodobého a dlouhodobého, poměry vztahu majetku a jednotlivých složek a kapitálu a dílčích složek. Jak jsme již zmínila v počátku této práce, tvorba zisku je hlavním cílem podnikání, což je i součástí přírodních zákonů. Pro stanovení správného ukazatele úspěšnosti každého podniku však není cíl ideálním měřítkem. Chceme-li stanovit úspěšnost firmy, použijeme tzv. shareholder, neboli hodnotu firmy pro akcionáře. Můžeme také použít tržní předepsanou hodnotu nebo ekonomickou předepsanou hodnotu, která pracuje s tržní cenou podniku a kapitálovými náklady. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

O financování můžeme také jednoduše říci, že se jedná o řízení peněžních prostředků pro zajištění hladkého a bezproblémového chodu podniku s důrazem na optimalizaci peněžních toků podniku a jeho optimalizaci. Peněžní prostředky firma získává zvyšováním vlastního kapitálu, opatřením úvěrů nebo prodejem majetku. Takto získané peněžní prostředky firma využívá pro splácení vlastního kapitálu, dodavatelských závazků, bankovních úvěrů, dále k placení daní, úroků, mzdových a jiných závazků. Řízení peněžních prostředků podnikem z hlediska zajištění likvidity, ochrany podniku z hlediska zajištění jeho rezerv a také pro drobné nákupy a investice okamžité povahy. (Čížek, 2003)

Financování je úzce spjato s plánováním, říkáme proto finanční plánování. To je základním prvkem finančního řízení s orientací na finanční cíl. Finanční plánování pomáhá určit směr, kterým se má podnik ve svých činnostech ubírat, aby zabezpečil své potřeby pro svůj provoz a dlouhodobě splnil své cíle, vize. Z hlediska financování je důležité zmínit, že úroveň zisku vředy nezajistí jen výše objemu prodeje, ale také celá řada různých dalších faktorů, které ovlivní náklady na realizaci služeb. Finanční plánování realizujeme korektně a dlouhodobě. (Roková, 2010)

3.4 Investice

U nefinančních podniků představuje investičníinnost velmi specifickou oblast pro jejich aktivitu, která se zaměřuje zejména na obnovení nebo také rozšíření investičního majetku hmotného a nehmotného i investování do finančního majetku, do obecného majetku, reklamy nebo investice do pracovníků. Při rozhodování o směřování investic je podstatné to, že se jedná o dlouhodobou záležitost a je nutné posoudit faktory úspěchu nebo rizikem, které mohou přinést změny při přípravě a realizaci daného projektu. Z dlouhodobého hlediska právě investice do značné míry ovlivňuje efektivnost a profitabilitu společnosti jako celku. Je tedy nutné kompletně znát externí i interní podmínky, ve kterých se prováděná investice provádí a kde bude probíhat.

Při investičním rozhodování se podnik bude zabývat dlouhodobým financováním a kapitálovým plánováním. Zahrnuje problémy typu plánování peněžních toků, kritéria výběru investičních projektů, riziko spojené s kapitálovým plánováním a investičním rozhodováním a také dlouhodobé financování investičníinností podniku. Z hlediska investiční strategie známe různé typy investic, které jsou spojeny buď s růstem hodnoty investic, s růstem hodnoty, strategií maximalizace příjmu, agresivní strategií nebo konzervativní strategií. (Čížek, 2003)

Rozhodnutí o jakékoliv investičníinnosti podniku nese důsledky po značnou dobu, nebo se zpravidla jedná o dlouhodobou záležitost. Je nutné si uvědomit, že investiční rozhodnutí lze jen těžko vrátit zpět. Jakmile je investice realizována, není cesty zpět a je nutné zmínit, že se často jedná o velké finanční prostředky. U rozsáhlých projektů je zpravidla obtížné stanovit, jaké jsou potřeby investičních nákladů, ale i přínosů, které má investice podniku přinést.

V investičních projektech se často řeší otázky jeho financování, z čeho budou nároky zpravidla nastat vlastní kapitál a je nutné zajistit i cizí zdroje. Z praxe známe příklady, kdy investice financujeme buď pouze z vlastních zdrojů, nebo pouze z cizích zdrojů, ale nejčastěji kombinací obou dvou. Dle druhu složené majetku, na které byly vyčleny finanční prostředky, můžeme rozlišit investice do různých typů. Jako příklad uvedeme vnitřní kapitálové investice, finanční investice a nehmotné investice.

Analýzou investiční činnosti podniku rozumíme probíhání volné sekvence různých kroků, které jsou kontinuální. Při vlastním hodnocení musíme vzít v úvahu různé znaky investic, které jsou pro ně charakteristické. Například obnovovací investice slouží výhradně k obnovení a udržení stávajícího majetku. Naproti tomu rozvojovými investicemi rozumíme ty investice, které nahradí vyřazený majetek po ústupu úplného nového majetku, mají lepší funkce a jsou technicky dokonalejší než jejich předchůdci. Racionalizační investice jsou takové investice, které nahrazují současně provozní investice, ale vzhledem ke své modernosti jsou daleko hospodárnější. (Zadrafil, 2007)

3.5 Kontrola nákladů

Z hlediska hospodárnosti podniku je kontrola nákladů neodmyslitelnou součástí řízení společnosti. Vochozka (2012, s. 74) charakterizuje náklady takto: *Náklady jsou peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů. Představují spotřebu výrobních inženýrů nutných pro vytvoření výkonů. Odrážejí se ve snížení vlastního kapitálu.* Abychom mohli náklady účinněji řídit, je nezbytné je detailně rozložit do jednotlivých linií. Existuje celá řada způsobů, jak máme jednotlivé náklady rozložit. Správné rozložení ovlivňuje hospodárnost řízení a celkovou efektivnost podniku.

3.5.1 Druhy členění nákladů

Náklady reprodukčního procesu vstupující do podniku při prvotní spotřebě z vnějšího okolí nazýváme nákladové druhy. Pro potřeby vedení evidence nákladů rozdělujeme nákladové druhy na spotřebu materiálu, spotřebu a použití externích služeb nebo provedených prací, mzdové i ostatní náklady spojené s personálními náklady včetně plateb zdravotního a sociálního pojištění pracovníků, dále odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku a také různé finanční náklady. Takto označené nákladové druhy mají spoustu společných znaků. Jedná se o náklady časově rozlišené, externí a prvotní. Nákladové druhy jsou dále členěny do skupin dle charakteru, které zpravidla odpovídají struktuře výkazu zisku a ztrát. Známe náklady provozní, finanční a mimořádné. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

3.5.2 Ú elové len ní náklad

leníme-li náklady dle ú elu, na který byly pouflity, nesledujeme tím jejich charakter. Toto len ní m fle mít podobu bu odpov dnostní, tedy dle místa vzniku a odpov dnosti za jejich vznik, nebo kalkula ní, tedy podle výkonu, na který byly tyto náklady vynalofeny.

Z hlediska odpov dnostního len ní je nezbytné, aby zodpov dní pracovníci správným a racionálním zp sobem jednotlivé náklady evidovali. Ze správné evidence lze vy íst, zda na svých nákladech spo í í je p ekra ují. Tato hospodá ská st ediska jsou pevn stanovena ve vnitropodnikových sm rnicích a jsou sou ástí organiza ní struktury podniku. Dle struktury se jedná o nejnífl-í útvar y podniku zalofené na samostatném sledování a vykazování výsledk . Náklady, které vznikají v tomto útvar u, jsou interní, druhotné a slofené.

Kalkula ní náklady podniku se vyzna uje tím, fle v n m p í azujeme náklady k výkonu í k jeho ásti. Probíhá ve více úrovních, zpravidla za íná len ní m na výrobní a nevýrobní náklady. Dále se pak lení dle jednotlivých druh ínností, proces a dokonce i operací. Z hlediska vazeb náklad a výkon je-t rozd lujeme náklady na p ímé a nep ímé, p í emfl p ímé náklady konkrétn souvisí s daným výkonem, nap íklad spot eba materiálu nebo p ímé mzdové náklady, na druhé stran nep ímé náklady nebo téfl reflijní náklady, které jsou v-ak vynakládány na výrobu více druh výrobk nebo jsou vyufity na chod celé spole nosti. Do této skupiny m fleme za adit v podstat v-echny ostatní náklady mimo náklad na spot ebu materiálu a mzdové náklady. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

3.5.3 len ní náklad dle objemu výkon

V souvislosti se len ní m náklad podle závislosti na vý-í objemu provedených výkon d líme tyto náklad na variabilní a fixní, sou et t chto náklad nazýváme náklady celkové. Fixní náklady jsou v jistém intervalu dle velikosti vyráb né produkce konstantní, na zm nu ve vý-í objemu nereagují. Mezi takové fixní náklady pat í odpisy dlouhodobého majetku, mzdy administrativních pracovník , kte í nemají zásadní vliv na výrobní faktory, dále úroky z úv r a poskytnutých p j ek. Jejich jakékoliv úpravy

nejdou v souvislosti s drobným kolísáním výroby možná. Ve které fixní náklady omezují výrobní kapacity v rámci krátkého období, při sledování dlouhého období máme fixní náklady skokově navýšovat.

Při pohledu na variabilní náklady je zapotřebí zmínit jejich růst a pokles v souvislosti s jakoukoliv změnou objemu produkce. Příkladem variabilních nákladů jsou mzdy dělníků, spotřeba materiálu, spotřeba energií, dopravné, aj. V závislosti na průběhu růstu produkce dělíme tyto náklady dále na lineární náklady, závislé na podílu prováděných výkonů, progresivní, které rostou rychleji než objem výkonů a také regresivní, které naopak rostou pomaleji než celkové prováděné výkony. Jak již bylo zmíněno, celkové náklady jsou součtem nákladů fixních a variabilních. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

3.6 Marketing

Podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi potřebami zákazníka a zájmy podnikatelského subjektu. Základním pravidlem marketingové úvahy je skutečnost, že konečné marketingové rozhodnutí musí mít zákazníka. Bouková (2003, s. 3) popisuje podstatu marketingu takto: *Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.* Všechny tyto činnosti dělá podnik s cílem prodat své výrobky a nabízené služby, získat určitý podíl na trhu v rámci segmentu nabízeného druhu výrobků a služeb a v neposlední řadě také z důvodu porazit konkurenci.

Marketing máme také popsat jako určitý proces, kde jednotlivci nebo skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím směny produktů a hodnot. Pro správné pochopení podstaty marketingu je nutné znát klíčové marketingové pojmy. Pro názornou ukázkou si jejich pár představíme a stručně vysvětlíme. Potřeba vyjadřuje stav nedostatku, může být vrozená i naučená, materiální nebo nemateriální. Požadavek vyjadřuje subjektivní stav chápáný určitou potřebou na základě vlastních zkušeností, kultury a osobními rysy jedince. Poptávkou máme rozumět potřebu konkrétních produktů, které jsou na trhu požadovány. Nabídka pomocí zdrojů dodavatele uspokojuje

poptávku na trhu. Trhem se rozumí místo, kde se setká prodávající se svou nabídkou a kupující, který chce nějaké zboží a poptává ho. V marketingovém prostředí hovoříme o tzv. potenciálním trhu, kde mohou spotřebitelé o daný produkt zájem projevit, dále se jedná o aktuální trh, kde spotřebitelé již nakupují a cílový trh, který chce podnik prostřednictvím nabídky svého zboží a služeb získat. Velikostí trhu rozumíme počet kupujících, kteří reagují na určitou nabídku podniku. Podstatné je, zda spotřebitel má o zboží zájem, má na něj finanční prostředky a zda má možnost si ho koupit. Pojmem směr nazýváme proces, kdy se mezi majitel daného zboží a okamžik, kdy dojde k provedení nabízené služby.

V řízení slouží marketing k zabezpečení určité koncepce. Jedná-li se podnikatelskou koncepcí, vyjadřující podnikatelské myšlení, myslíme na efektivní dosažení stanovených cílů trhu. Ve výrobní koncepci předpokládáme, že konečný spotřebitel má zájem o snadno dostupné výrobky, které jsou zároveň levné. Při prodejní koncepci je spotřebitel pasivní, bývá ke koupi přemluven, často pomocí agresivního prodeje za pomoci reklamy. Při výrobkové koncepci zase vycházíme z názoru, že spotřebitel má zájem o výrobky nejvyšší kvality a je také ochoten za něj zaplatit vysokou cenu.

Základním principem marketingové koncepce je trvalé zaměření na zákazníka včetně jeho potřeb. Její historie v tržní ekonomice spadá do 50. let dvacátého století. Stanovuje potřeby zákazníka, kdy jejich uspokojení je hlavní a trvalou prioritou každého podniku. Je nezbytné poznávat potřeby zákazníka a na základě toho určit, co je uspokojovat. Na rozdíl od jiných předchozích koncepcí musí podnik v marketingové koncepci uznat suverenitu zákazníka a soustředit se na řešení jeho problémů. Marketingová podnikatelská koncepce se tedy vztahuje na zákaznickou orientaci, buduje vztahy se zákazníky a je s nimi co nejvíce v kontaktu, orientuje se na cílové trhy, koordinuje marketingové funkce a činnosti podniku, její proces je nepřetržitý a je spojena s dosahováním cílů společnosti. (Boučková, 2003)

3.7 Organizování

Organizování je jednou ze základních funkcí řízení firmy managementem, dle stanovené organizační struktury společnosti. Jedná se o určité poslání, které určuje a zajišťuje činnosti pro dosažení stanovených cílů společnosti, pomocí dělby práce a koordinace jednotlivých procesů v podniku. Provádění jednotlivých činností usnadňuje vymezení pravomocí a zodpovědnosti pracovníků na různých úrovních řízení. Vochozka (2012, s. 355) zmiňuje organizační strukturu následovně: *Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zajištěny k dosažení cílů organizace.* Aby byla firma úspěšná, musí být organizace modelována pomocí podmínek potřebným pracovním procesům jednotlivých kolektivů ve firmě. Vhodné podmínky, zejména motivace, jsou spolehlivým nástrojem pro dosažení dobrých pracovních výsledků a tím celkovou spokojenost ve společnosti.

V podnikatelském prostředí existují různé varianty organizačních struktur, my se nyní na jednotlivé struktury podíváme konkrétněji. U malých společností bývá zpravidla využíváno liniové organizační struktury, kdy je uplatňována primární rozhodovací pravomoc. Podřízený pracovník je v situaci, kdy dostává nařízení přímo od jednoho nadřízeného pracovníka. V této struktuře je zpravidla uplatňován vertikální způsob řízení. Mluvíme-li o tabulární organizační struktuře, která je hojně používána především ve velkých podnicích, máme tím na mysli jednotku, vykonávající informační, poradenské a kontrolní funkce pro liniové místo. Tabulář však nemá rozhodovací pravomoc, ale má svým způsobem odlehčit povinnosti liniovému pracovníku, pod kterého strukturálně spadá. Dále existuje kombinovaná, tedy liniově-tabulární organizační struktura, která je nejrozšířenější a opatřena u velkých společností. Jedná se o kombinaci obou struktur, kdy liniové útvary převládají nad těmi, které své rozhodovací pravomoci právem nabývají.

Neměli bychom také zapomenout na funkcionální organizační strukturu, kdy jsou jednotlivé činnosti sdružovány do útvarů neboli organizačních jednotek. Hlavní zásadou v tomto druhu řízení je uplatnění hierarchie a odbornosti a dochází tak k vícenásobné podřízenosti pracovníka. U divizní organizační struktury zmíníme zejména vznik menších organizačních jednotek, tedy divizí, které mají na starosti určitou část podniku, třeba výrobu nebo prodej určitého výrobku na vymezeném území. Kombinací různých

organizačních uspořádání vznikne maticová organizační struktura, která je smíšenou organizační strukturou z výše uvedených popsaných struktur. Má za úkol je kombinovat tak, aby minimalizovala slabé stránky a maximalizovala silné stránky z každé z těchto struktur a dohromady vytvořila funkční celek.

3.8 Podnikatelské riziko

Každé podnikání sebou přináší určité riziko, se kterým musí podnikatel při zakládání společnosti počítat a vždy v něm kalkulovat tak, aby dostal svých závazků. Rizika jsou neustále s námi a doprovázejí nás na každém kroku, avšak my je vnímáme, ať když je reálná jejich hrozba. Představa každého podnikatele tkví v tom, že bude maximalizovat zisk. Tržní soutěž však funguje tak, o získání vysokého výnosu je úměrně vysoké míře rizika. Dalo by se také říci, že výnosu přináší podobnou výši rizika a naopak. Při porovnání rizika s očekávanou výnosností záleží na investorovi postoji a schopnostech znát rizika. Obecně lze říci, že každý rozumný podnikající subjekt se bude chtít případným rizikům vyhnout nebo alespoň minimalizovat. (Zadrazil, 2007)

S rizikem také souvisí pojem nejistota, kterou definujeme jako náhodnost výsledků procesu i vývoje a oproti rizikům se dá jen obtížně přesně identifikovat. V podnikání je realizace jakéhokoli investičního záměru do jisté míry riziková. I v případě, že budeme mít maximální množství informací a znalostí o dané problematice, můžeme se stát, že vývoj půjde zcela jiným směrem, než jsme předpokládali. Podnikatelské riziko můžeme měřit dle různých kritérií, zejména dle závislosti na podnikové činnosti, dle jednotlivých činností podniku, dle závislosti na ekonomickém vývoji ve firmě nebo dle možností ovlivnění. (Mrkvíčka a Strouhal, 2011)

Riziko také můžeme vnímat jako nástroj řízení managementu, a to jak provozní tak strategické. V poslední době se jedná ve firmách o samostatný útvar, říkáme mu risk management. Jeho náplní práce je sledování faktorů a určitá prevence před potenciální hrozbou, která by mohla negativně ovlivnit dosažení naplánovaných cílů. Je založena na identifikaci rizika, jeho kvantifikaci, dále na analýze možných příčin rizika a také

vypořádaní se s rizikem. Mezi základní vlastnosti každého rizika patří to, že se vyskytují jen v systémech, kde se realizují určité očekávání v souvislosti s cíli a podmínkami realizace, dále že rizika zjistíme pouze v definovaných systémech, rizika vznikají z rušivých procesů a dynamiky podniku a také že se rizika projevují na všech úrovních řízení. (Vochozka, Mula a kol., 2012)

Podnikatelské riziko můžeme chápat jako možnost dosažení výsledku, které se budou příznivě nebo nepříznivě odchylovat od výsledku. Riziko je ovlivováno proměnlivostí hospodářských výsledků a jsou ovlivovány mnoha faktory, jako je velikost tržeb, rozdílné výše nákladů, diverzifikace výroby, použitou technologii, postavením společnosti na trhu atd. Riziko spočívá zpravidla v tom, jestli výrobky a služby, které má podnik připravené k prodeji, naleznou na trhu své odbytí a také na tom, za jakou cenu budou prodány. (Patač, 2006)

PRAKTICKÁ ÁST

4 PODNIK RYCHLÉHO OB ERSTVENÍ

Pro praktickou ást této práce autor vybral zhodnocení hospoda ení ve spole nosti, která provozuje na základ franchisingové smlouvy restaurace rychlého ob erstvení McDonald's. V této spole nosti pracuje jifl –estnáctým rokem, pro-el si v-echny pracovní pozice a posledních n kolik let pracoval jako vedoucí pracovník v jedné z t chto restaurací. B hem jeho p sobení byly v zásad e-eny provozní stránky firmy, jelikofl se dlouhodob da ilo, nebylo tak zásadní e-it finan ní stránku a náklady spole nosti, i kdyfl se samoz ejm pracovalo v duchu správného hospodá e za sv ené hodnoty. V ur ité ekonomické fázi hospodá ství se krize odrazila i na tento podnik a bylo zapot ebí stanovit novou finan ní strategii spole nosti, která se bude zabývat kontrolou v-ech náklad spole nosti a výsledkem bude souhrn aktivit, které je zapot ebí dlouhodob vykonávat. Tuto innost dostal na starosti a inspirovalo ho také k výb ru tématu této diplomové práce. Data, která budou v následujících analýzách poskytnuta, jsou interními ú etními výkazy spole nosti Family Restaurant, s.r.o. a jsou sou ástí p ílohy této práce.

4.1 Spole nost McDonald's

Historie spole nosti McDonald's za íná jifl v roce 1940, kdy brat í Dick a Mac McDonaldové otev eli svoji první pobo ku rychlého ob erstvení ve Spojených státech. Vymysleli zcela nový, do té doby neznámy koncept, kdy zákazníci svými auty p ijeli k restauraci a byli rychle a kvalitn obsloufeni, anifl by museli vystupovat ze svého vozidla. Nabídka byla vcelku jednoduchá, hlavním prodejním artiklem byly hamburgery. Tento nový koncept, který byl podstatou jejich podnikání, zaujal Raymonda Alberta Kroce, syna eského emigranta ze Stupna u Plzn , který ho od bratr odkoupil. V roce 1954 otev el svoji první restauraci a o rok pozd ji zakládá samotnou spole nost McDonald's, pozd ji od bratr odkupuje i jejich zbylé restaurace.

Kroc my-lenku na rychlé a kvalitní jídlo dále rozvíjí, nabízí zákazník m ucelenou nabídku svých jídel, které se jednodu-e p ipravují, zákazník m chutnají a jsou za p ijetelnou cenu. Také si zahrává s my-lenkou roz-í it masivn své podnikání po celé zemi a pozd ji i ve sv t , jelikofl v n m spat uje budoucnost a moflnou prosperitu. To se mu také velmi brzy da í, po sedmi letech existence spole nosti otevírá p tistou restauraci a p ipravuje se na expanzi do Kanady. V 70. letech jsou jifl otev eny tisíce restaurací po celém sv t a p ichází na adu pot eba n které restaurace p evést soukromník m, které je budou provozovat na základ franchisingové smlouvy, samoz ejm s dodržením ve-kerých zavedených standard spole nosti. (ezní ková, 2004)

Spole nost vytvá í nebo také m fleme íci, fle vylep-uje sv j koncept stále k dokonalosti, v-e má své pravidla, na kařdý krok v podnikání existuje dob e propracovaný systém. Hlavní devizou této my-lenky je fakt, fle zákazník po celém sv t obdrřlí stejnou kvalitu, najde si sv j oblíbený produkt ze sortimentu, který zná a je prakticky v-ude stejný, ví, fle k n mu bude personál milý, bude rychle obsloufen. Vyhlá-eným faktem je také skute nost, fle restaurace jsou vřdy ísté a je zde vysoká úrove údrřby toalet. To je pro spole nost obrovskou výhodou, nebo práv nejistota ve stravování v cizím stát , kde cizinec nezná prost edí a neví, kde by se mohl stravovat, zda bude jídlo dobré a hygienicky v po ádku, mu p ivede nebývalé mnořství zákazník .

Spole nost se neustále vyvíjí, po pádu flelezné opony expanduje do Ruska a pozd ji do ostatních stát východní Evropy. V roce 1992, dne 20. b ezna otevírá svoji první pobo ku i v eské republice v Praze, ve Vodi kov ulici. Po et provozovaných restaurací v eské republice neustále roste, provozovny se modernizují, otevírá se nový koncept McCafé, cofl je moderní kavárna uvnit provozovny. Ve-keré zm ny a novinky, které se u nás zavád jí, jsou v-ak neustále v duchu základního, p vodního konceptu. Dodrřují se základní procesy, které fungují afl na drobné zm ny jifl p es -edesát let. Proto i v eských pobo kách et zce najdete stejnou úrove poskytovaných slufleb, obdobné jídlo a ísté prost edí, jako jinde ve sv t .

Také u nás dochází k postupnému odprodávání jednotlivých pobo ek do rukou soukromých vlastník ó franchisant , kte í jich v sou asné dob vlastní v t-inu. Dce iná

společnost si tím uvolňuje ruce, získává rychle finanční prostředky pro svůj další rozvoj a také má zajištěn provoz svých podniků po celé zemi s minimálními provozními starostmi, které převádí na franchisanty. Má také v této jistotu stálých příjmů, automaticky plynoucích z pronájmu jednotlivých provozoven a také za know-how, které platí franchisant za použití značky. Jednu z nich také prodává v roce 2000 společnost Family Restaurant, s.r.o. (McDonald's v ČR, 2015)

4.2 Společnost Family Restaurant, s.r.o.

Společnost Family Restaurant, s.r.o. vznikla 10. května 2000 za účelem provozování restaurací rychlého občerstvení McDonald's na základě franchisingové smlouvy. Součástí franchisingové smlouvy je skutečnost, že majitelem provozující společnosti musí být pouze 1 osoba, která nesmí mít žádné jiné aktivity a pro tento účel si musí založit vědy společnosti s ručením omezeným. Jediným jednatelem, vlastníkem a statutárním orgánem zároveň je PaedDr. Daniela Bártová, která prošla národním, profesionálním tréninkem po několika provozovnách a od 1. února 2000 si otevřela svoji první restauraci v Praze - Želivské. V roce 2005 dochází k expanzi společnosti a firma přebírá svoji druhou podnik, která se nachází v areálu nákupního centra Galerie Nové Butovice v Praze. Obě tyto restaurace jsou provozovány na základě písemné licence, která je v platnosti po dobu dvaceti let.

V roce 2010 proběhla rozsáhlá rekonstrukce restaurace v Praze Želivské, během níž došlo k celkové přestavbě budovy, dispoziční změně interiéru provozovny a v prostoru pro zákazníky byla otevřena kavárna McCafé. Celá tato akce byla provedena za účelem omlazení prostoru s cílem nalákat nové zákazníky. Podobná modernizace se z dlouhodobého hlediska plánuje i ve druhé provozovně, z důvodů nepříznivých dispozičních změn k ní však dosud nedošlo.

Celková společnost zaměstnává k 1. 1. 2015 celkově 92 zaměstnanců, z čehož 58 je zaměstnáno na základě pracovní smlouvy a ostatních 34 zaměstnanců na základě dohody o pracovní činnosti. Z celkového počtu zaměstnanců je jich 14 ve vedoucích,

manažerských pozicích. Pro další zpracování a analýzu budeme pro lepší pohled pracovat pouze s restauracemi v Praze- epích.

4.3 Restaurace epy

Provozovna rychlého občerstvení McDonald's v Praze v epích byla otevřena na podzim roku 1998. P es jeden a p l roku byla provozována přímo mateřskou společností McDonald's, teprve ař od 1. ervna 2000 p echází pod soukromou společnost Family Restaurant, s.r.o., která tuto restauraci provozuje na základě franchisingové smlouvy. Franchisingová smlouva zavazuje společnost k plnění některých závazků, zejména spojených s placením nájemného, poplatků za uřívání licence a také povinného poplatku za společnou reklamní kampa . Krom těchto finančních povinností je vázána plněním firemních standardů, dodrřováním firemních zásad a podpory strategií. Zvlátní povinností každého franchisanta je nutnost každých sedm let provést zásadní modernizaci provozovny, zejména vnitřního vybavení pro zákazníky. Rekonstrukce prob ěla v roce 2010, další je tedy naplánována na rok 2017.

Restaurace v sou asnosti zaměstnává celkem 50 zaměstnanců, p i emř 38 z nich pracuje na plný úvazek a zbylých 12 jako brigádníci, kteří pracují na základě dohody o provedení ěinnosti. Na zkrácený úvazek pracuje 1 zaměstnanec s omezenou schopností práce. Na vyřích, tedy manažerských pozicích pracuje v této provozovně 8 zaměstnanců, v etně hlavního vedoucího provozu. V sou asné sob ě je fluktuace na úrovni téměř 100%, m ěme tedy ěci, ě se b ěhem roku kompletně vymění personál. Nábory prob ěhávají neustále, provozovna má adu inzerátů na internetu i v některých novinách. Personální pohovory jsou jednokolové a provádí je personální manager.

V této provozovně je zavedeno liniové řízení managementu, který zast ěuje vedoucí provozovny. Manař ěi, jeho p ěímí pod řízení, pracují jako vedoucí smny a zároveň má každý z manařerů na starosti ur ěitou oblast, za kterou zodpovídá a kterou si sám řídí. P říkladem je personální manařer, který má za úkol v ě ohledn ě pracovníků, tedy nábory, nástupy, plánování smny, docházku, kontrolu mzdových nákladů. Tréninkový manařer má na starosti zařkolení zaměstnanců, pravidelné pracovní hodnocení,

motivační programy, školení. Výchovní vedoucí pracovníci však mají v pracovní náplni hospodárnost provozu, kterou do velké míry mohou ovlivnit a bez jejich kontroly by podnik nemohl fungovat.

Za uplynulý rok 2014 byla čistá tržba restaurace, tedy bez dan z přidané hodnoty, 35.234.634,- Kč. Restauraci navštívilo celkem 390.386 zákazníků, výše průměrného nákupu byla tedy 90,26 Kč. Průměrná měsíční tržba činí 2.936.220,- Kč, denní tedy 96.533,- Kč. Měsíčně navštíví restauraci přibližně 32.532 zákazníků, denně potom asi 1.070. Celkově za rok stouply restaurační tržby o 0,89% oproti roku 2013, přepočítané v korunách o 310.822,- Kč, měsíčně v průměru o cca 25.900,- Kč a denně o cca 850,- Kč. Společnost sleduje vývoj tržeb na denní bázi, nárůst o necelé procento je však neuspokojivý, s ohledem na skutečnost, že plánovaný nárůst činil 5%.

4.4 Měsíční reporting

Ve světě funguje okolo 35.000 restaurací McDonald's vlastních nebo s vlastními franchisovými partnery nebo spravovaných společností přímo. V každé zemi platí různé finanční, daňové a ústavní zákony, které musí podniky dodržovat, včetně ústavní s ohledem na pravidla v daném regionu. Abychom však byly schopni celosvětového srovnání finančních výsledků mezi jednotlivými provozovny, existuje kromě klasického ústavní, které vždy spravuje externí firma, je také samostatně vedené ústavní, dle amerického modelu, kdy v zásadě sledujeme celkovou čistou tržbu provozovny, tedy bez DPH a od ní odčítáme jednotlivé náklady provozovny, které jsou rozděleny do různých sekcí, tedy zjednodušený výkaz zisků a ztrát. Toto vede každá provozovna samostatně a výsledky pravidelně zasílá na centrálu. Také vždy s ústavní firmou kontroluje pomocí konverzní tabulky, zda částky uvedené v českém ústavní odpovídají americkému modelu. Pro úplnost je třeba dodat, že se jedná o čistě informativní vedení dvojího ústavní, ve které zákonné povinnosti vždy společnost řádně vede dle platných zákonů.

Tento výkaz zisků a ztrát, anglicky ve zkratce P&L, sledujeme průběžně, konečný report se generuje vždy po skončení měsíce a také po skončení kalendářního roku. Jedná se prakticky o klasickou výsledovku, která je společností upravená dle jejich

potřeb a také dle struktury náklad. Více se reportu budeme vnovat v další kapitole, pro názorný příklad je součástí této práce jako příloha A ukázka tohoto reportu za měsíc prosinec roku.

Dále existuje report nákladů na potraviny a obalového materiálu, neboli Food and paper cost table, který sleduje jednotlivé peněžní toky vydané za tento druh nakoupeného zboží, náklady, které vznikly spotřebované potraviny rozdělené do různých sekcí a také ztráty, které společnost má na základě inventur a provozu restaurace. Jedná se o detailní report, ve kterém může podnikatel na denní bázi sledovat zásadní údaje, které ovlivní celkový hospodářský výsledek. Ukázka tohoto reportu je přílohou B této práce.

Pro naši potřebu a analýzu této práce využijeme srovnávací report - Burgonomika, který na základě výsledků jednotlivých restaurací stanovuje optimální výši jednotlivých nákladů s ohledem na stanovenou dosaženou tržbu restaurace. Zohledňuje pouze restaurací přímo ovlivnitelné náklady, pro české prostředí ekvivalentem náklady variabilní, které souvisí s výší tržby a jsou snadno ovlivnitelné managementem. Opět pro potřebu práce je tato Burgonomika za rok 2014 součástí této práce, jako příloha C.

Restaurace si dále mohou samostatně vytvořit některé kontrolní sumarizační reporty, ve kterých samostatně sledují různé rozdělené informace z oblasti tržeb, hospodaření a jiných výsledků podnikatelské činnosti. Jedním z takových interních reportů má příznačný název Reporty 2014 a slouží k rychlému přehledu nejrizikovějších položek z hlediska výše a ovlivnitelnosti nákladů. Jeho součástí je také měsíční sumarizace tržeb, počtu zákazníků a průměrného nákupu rozdělených do různých oddělení, jako například McDrive nebo McCafé, dále personální otázky ohledně nákladů na dovolenou a produktivitu a také obsahuje náklady na ztráty surovin. V příloze je pod písmenem D ukázka za rok 2014.

4.5 Report P&L

Tento základní report se skládá z několika různých sekcí, které se nyní vysvětlíme. Základem je net sales a tržba restaurace. Jedná se o částku na tenou z pokladničního

systemu, která se jífl uvádí bez dan z p idané hodnoty a íká nám, kolik jsme za dané období utrřfili. V–echny ostatní poloflky jífl budou bu nákladové, nebo mezisou ty. Náklady m flme rozd lit na kontrolovatelné, v eském prost edí bychom z ejm ekli variabilní a na nekontrolovatelné, pro nás tedy fixní. Kontrolovatelné náklady jsou takové náklady, které jsou závislé na vý–i trřeb a také m flme jejich vý–i ovlivnit pomocí správného ízení a kontroly náklad v rámci managementu. Nekontrolovatelné náklady, svým zp sobem je m flme ozna it jako fixní, jsou pevn stanovené a nem flme je svým ízením, i schopnostmi zásadn ovlivnit, maximáln zm nou n jaké dlouhodobé smlouvy s obchodními partnery. Mezi tyto náklady pat í poplatky za pronájem, licen ní poplatky, poplatky za vedení ú etnictví, pojistné, odpisy, úroky, splátka úv r . My se dále budeme v novat náklad m, které tedy ozna ujeme jako kontrolovatelné.

Náklady ozna ené jako total food and paper, tedy celkové náklady na potraviny a obalový materiál, jsou v první ásti náklad a pat í mezi n náklady na zakoupené suroviny ó potraviny, náklady na stravu zam stnanc , pro–lé zboží ó odpad, obalový materiál a pokuty vzniklé p i logistice. V druhé podskupin kontrolovatelných náklad nalezneme mzdy zam stnanc , manafer a zákonné poji–t ní, cestovné, poplatek za národní a lokální marketing, nákup uniforem zam stnanc , spot ební zboží, energie, opravy a udrřování za ízení a ostatní, jinde neza azené náklady.

4.6 Jednotlivé nákladové skupiny a jejich ovlivn ní

V této kapitole se seznámíme s jednotlivými nákladovými skupinami, stru n popí–eme, co znamenají i obsahují a zejména to, jak je m flme ovlivnit a tedy u–et it pen flní prost edky. Za n me poloflkou food cost, cofl jsou v–echny náklady na zakoupené potraviny z logistického centra, které dále slouřfí k p íprav výrobk . Pat í sem také ztráty vzniklé nesprávnou p ípravou nebo krádeflemi. Zásobování p ichází z centrálního skladu, ovlivnit proto nem flme nákupní ceny, ale ani logistickou marřfi. Pro kontrolu náklad musíme mít jistotu, fle v–ichni zam stnanci znají a dodrřují pracovní postupy, správné dávkování a porce. D leřfíté je zajistit zboží ve skladech proti krádeflím a namátkov kontrolovat zam stnance, prodávající výrobky zákazník m, zda

v-e správně markují. U dražších polovek provádíme denní inventuru skladových zásob, u ostatních vždy jednou za týden.

Další polovkou je employee meals, tedy náklady na stravování zaměstnanců. Zde bych jen zmínil kontrolu dodržování nastavených pravidel pro získání stravovacích výhod. Polovka waste obsahuje náklady na prolé suroviny nebo výrobky. Dělíme jí na odpad surovin, do kterých patří prolé i jinak poškozené zboží, které ještě nebylo zpracováno a odpad hotových výrobků, pod které spadají výrobky, které byly připraveny k prodeji, ale buď vyprávně jejich záruční doba, nebo se v daný den neprodaly. Zde máme ušetřit značné množství financí přesností objednávek surovin z centrálního skladu, dále dodržování výrobních procesů, harmonogramu výroby a správným zacházením.

Do části paper spadá veškerý obalový materiál, který pro provoz podniku potřebujeme. Patří sem sáčky, obaly, krabice na sendviče, ubrousky, plastové přebory, prostírání, kelímky, atd. Zde je nutné dodržovat nastavené standardy společnosti, kontrolu nákladů provádíme pouze v souvislosti se správným zacházením a kontrolujeme případné krádeže ze strany zaměstnanců. Část freight and carriage se používá pro pokuty logistickému centru, prakticky se nevyužívá. Veškeré dosud popsané náklady se v součtu nazývají total food and paper neboli celkové náklady za jídlo a papír, po jeho odečtení nám zbyde gross profit ó hrubý zisk, od kterého odečítáme další náklady.

Jednou z nejvýznamnější nákladovou polovkou jsou bezesporu náklady na mzdy zaměstnanců, které rozdělujeme na mzdy řádných pracovníků, mzdy managementu a povinné zdravotní a sociální pojistné. V této polovce máme podnik významně ovlivnit své náklady, a pokud z dlouhodobého strategického hlediska, kdy aktivně řídí svoji mzdovou politiku, nastavuje výši mzdy, stanovuje různé benefity a jinak upravuje svoji mzdový řád, tak z krátkodobého hlediska, kdy personál kontroluje výši aktuálních nákladů, správně nastavuje plány na obsazení jednotlivých směnnů dle potřeby v závislosti na výši tržeb, plánuje a neustále kontroluje produktivitu zaměstnanců a efektivitu provozu. Také je třeba zmínit fluktuaci zaměstnanců, která tyto náklady negativně ovlivňuje, především z důvodu potřeby vnovat se novému zaměstnanci při začlenění, což v provozu McDonald's představuje minimální, ale stále i nemalé finanční

prostředky na tréninkového zaměstnance. Nový zaměstnanec je i po začátku zpravidla méně produktivní než pracovník, který má již několikiletou praxi. Mzdové náklady také ovlivňuje nemocnost zaměstnance, firma platí výplatu nemocenské mezi 4. a 14. dnem pracovní neschopnosti. Je tedy vhodné se o své zaměstnance především starat a pečovat dle možností o jejich zdraví. Z pohledu mzdových nákladů je také dobré mít správně vyvážené množství zaměstnanců s pracovní smlouvou a brigádníků s dohodou o provedení činnosti, nebo mohou vznikat další náklady za práci v podobě různých příplatků, jako jsou práce přesčas, která je placena navíc příplatkem ve výši 25%, práce ve státní svátek s příplatkem 100%, víkendem a prací v noci, kde je příplatek dle mzdového předpisu ve výši 20%.

V polovce travel expenses uvádíme náklady na cestovné, které zahrnuje drobné potřeby v oblasti dopravného pro zajištění provozu, provoz služebního auta, jízdenky na veřejnou dopravu, služební cesty. Tento nevýrazný náklad je potřeba hlídat v rámci schvalovacích procesů, v podstatě nelze ušetřit významnou částku. To nelze ani v polovce advertising a reklama, kdy společnost přispívá pevně stanovený poplatek na národní a celostátní marketing. Avšak v polovce promotion, do kterého spadají náklady na lokální marketing, lze ušetřit úspory najít. Jedná se především o správné umístění navigačního systému a nastavení smluv s dodavateli, efektivní umístění inzerce v časopisech a v novinách, plánování a správné nastavení různých akcí a slevových nabídek, které si restaurace požádá samostatně ve svém regionu.

Pro potřeby nákupu zaměstnaneckých uniforem slouží údržba prádla. Zde se účtují veškeré částky vynaložené za oblečení pro zaměstnance, včetně ochranných a bezpečnostních pomůcek pro práci v rizikovém prostředí. Je nutné vést důkladnou evidenci, provádět kontrolu stavu uniforem a pečovat o ně, chovat se šetrně. Další významným nákladem jsou náklady na provoz, v reportu označené jako OPS. Zahrnují veškerou drogerii, čistící prostředky, baterie, provozní materiál. Pro kontrolu hospodárnosti musíme kontrolovat zaměstnance, jak s těmito prostředky zacházejí, zda spotřebovávají předepsané množství a jestli se neztrácejí. Doporučení je dle lat také pravidelné inventury, minimálně 2x měsíčně.

Do kolonky M&R patří ú ty za provedené opravy a udržování strojů a zařízení, nákup drobného materiálu, pořízení majetku nezařazeného do odpisových skupin, povinné revize. Je nutné mít údržbu naplánovanou, pravidelně servisovat veškeré zařízené, starat se o všechny stroje s péčí řádného hospodáře, vzniklé poruchy neprodleně odstranit, aby nevznikaly další a tím se opravy neprodražovaly. V další části reportu jsou náklady na energie a utilities a voda, elektřina, plyn, vytápění a také zcela neobvykle náklady na telefon. V této části je třeba také myslet na fluktuální prostředí a podpořit ho –et ením energií, čímž také máme ušetřit značnou část prostředků. Dále je nutné pravidelně revidovat smlouvy s dodavateli a dosáhnout výhodnější nabídky i za cenu přechodu k jinému poskytovateli dané služby.

Ve zbývajících částech jsou ostatní náklady, které jsou definovány jako kancelářské potřeby, rozdíly a přebytky, pokuty, sankce a ostatní jiná nezařazená náklady. Je třeba neplýtvat s prostředky, vybírat nejlevnější dodavatele a kontrolovat práci zaměstnanců. Z důvodu ochrany před případnými pokutami a sankcemi ze strany státu a jeho dozorových orgánů, jako je například hygienická stanice, státní zemědělská a potravinářská inspekce, česká obchodní inspekce nebo úřad práce, je dobré provádět interní audity, abychom tímto významným a zbytečným finančním nákladem předešli.

Toto byl vyerpávající výčet kontrolovatelných nákladů, které má restaurace rychlého občerstvení McDonald's. Po odečtení odtržby nám zůstane profit after control, tedy zisk po odečtení kontrolovatelných nákladů. Další náklady jsou již předmětem dlouhodobých smluv a nejsou již předmětem této práce.

4.7 Burgonomika

Tento report slouží k porovnání jednotlivých nákladových skupin z reportu P&L jedné konkrétní restaurace, respektive jejích výsledků a průměrného výsledku ostatních podobných restaurací, při stejné tržbě a podobném podnikatelském prostředí, velikosti provozovny a ostatních náležitostí. Z reportu můžeme vyčíst silné a slabé stránky naší

provozovny, dozvíme se, ve které části hospodaříme nad úroveň ostatních, kde jsme v normě a především kde máme nedostatky.

Při generování těchto reportů je nesmírně důležité správné nastavení parametrů restaurace, které je podstatné pro další práci s ním a ovlivňuje celkové vyhodnocení. To vyplývá z porovnání výše nákladů, které mají při stejné tržbě a podobných podmínkách jiné provozovny. Zjistí se zásadní rozdíly a provádí se analýzy příčin vzniku, stanovují se nápravná opatření pro zlepšení situace, resp. snížení nákladů. Pro potřeby naší analýzy byla vygenerována tabulka pro srovnání za rok 2014, viz tabulka 1.1 Burgonomika, čerpení 2014.

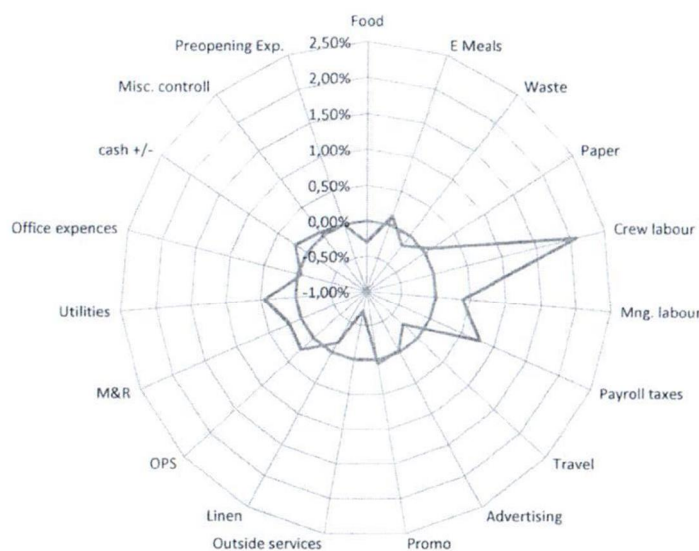
Tab. 1: Burgonomika, čerpení 2014

	ACTUAL	%	Burgonomics	%	Variance	%
Sales	35 234 634		35 234 634			
Food	10 745 060	30,50%	10 852 352	30,80%	(107 292)	-0,30%
E Meals	156 197	0,44%	111 777	0,32%	44 420	0,13%
Waste	275 472	0,78%	340 584	0,97%	(65 112)	-0,18%
Paper	1 281 865	3,64%	1 242 759	3,53%	39 106	0,11%
		0,00%	0	0,00%	-	0,00%
COS	13 441 392	38,15%	12 547 471	35,61%	893 921	2,54%
Gross Margin	23 809 801	67,57%	22 687 163	64,39%	1 122 445	3,19%
Crew labour	5 172 721	14,68%	4 440 192	12,60%	732 529	2,08%
Mng. labour	892 831	2,53%	755 942	2,15%	136 889	0,39%
Payroll taxes	1 587 557	4,51%	1 315 107	3,73%	272 450	0,77%
	0	0	1 404	0,00%	(1 404)	0,00%
Travel	45 931	0,13%	149 906	0,43%	(103 975)	-0,30%
Advertising	1 656 332	4,70%	1 666 689	4,73%	(10 357)	-0,03%
Promo	343 556	0,98%	322 148	0,91%	21 408	0,06%
Outside services	511 105	1,45%	758 929	2,15%	(247 824)	-0,70%
Linen	26 556	0,08%	80 883	0,23%	(54 327)	-0,15%
OPS	475 148	1,35%	389 599	1,11%	85 549	0,24%
M&R	742 776	2,11%	675 775	1,92%	67 001	0,19%
Utilities	1 544 014	4,38%	1 386 261	3,93%	157 753	0,45%
Office expences	15 369	0,04%	31 498	0,09%	(16 129)	-0,05%
cash +/-	-42 855	-0,12%	-115 160	-0,33%	72 305	0,21%
Misc. controll	228 270	0,65%	207 077	0,59%	21 193	0,06%
Preopening Exp.		0,00%	0	0,00%	-	0,00%
Total controll	13 199 311	37,46%	12 066 250	34,25%	1 133 061	3,22%
PAC	9 576 706	27,18%	10 620 913	30,14%	(1 044 204)	-2,96%

Zdroj: Interní materiál Family Restaurant, s.r.o., příloha C

Tabulka zobrazuje ve sloupci actual údaje z interního reportu P&L restaurace epy za uplynulý rok 2014 v korunách a v procentech. V dalším sloupci, Burgonomics se zobrazují průměrné hodnoty výsledků vybraných restaurací, které se dle zadání nejvíce podobají vybrané provozovně, a v posledním sloupci je uveden rozdíl, opět v korunách i v procentech. V grafu 1 Burgonomika je názorně zpracována tabulka rozdílů z reportu.

Graf 1: Burgonomika



Zdroj: Interní materiál Family Restaurant, s.r.o., příloha C

Z grafu vyplývá, že nejzásadnější rozdíly jsou v oblasti mzdových nákladů na zaměstnance i management, kde celkový rozdíl činí 1.141.868,- Kč, tedy i včetně zákonného pojistného. Dále jsou to náklady na energie, kde je rozdíl 157.753,- Kč. Jako poslední bych zmínil provozní náklady, které jsou překročeny o 85.549,- Kč. S náklady se budeme zabývat v následující kapitole.

5 ZLEPŮVNÍ HOSPODAŘENÍ

Z výsledků uvedených v předchozí kapitole této práce vyplývají některé přednosti, které by bylo rozhodně vhodné zlepšit z hlediska z hospodárnosti provozu. Na úvod za nemáme nejvyšší polohou, a to v nákladech na mzdy. Rozhodně nemáme ekat rapidní zlepšení v krátkodobém horizontu, nebo mzdy ovlivňuje celá řada faktorů. Nemáme srovnání výše platů a ostatních benefitů jiných restaurací, ale víme, že v tomto reportu nejsou tyto rozdíly zohledněny. Jejich výši si každý provozovatel restaurace určuje sám, záleží na umístění provozovny, na aktuální nabídce a také na prestiži, jak chce na trhu práce působit. Co však lze jistě ovlivnit je správné plánování směnných zaměstnanců tak, abychom docílili stejné produktivity práce a efektivity. Také bychom měli postupně snižovat počet zaměstnanců s pracovní smlouvou, abychom ušetřili povinné příspěvky, které brigádníci nemají.

Je potřeba se zaměřit na správný a efektivní nábor zaměstnanců a také na zavedení motivačních programů pro snížení fluktuace pracovníků. Bylo by vhodné zaměstnávat minimálně 4% zaměstnanců se sníženou zdravotní způsobilostí pro splnění zákonných povinností a tím ušetřit povinný odvod do státního rozpočtu. Mezi další navrhovanou změnou je zavedení pravidelné kontroly množství odpracovaných hodin v závislosti na potřebách provozovny a také výši tržeb, a to na denní bázi. Musí proběhnout pravidelné vyhodnocení a provedena případná nápravná opatření. Motivací je možné zavést pro management určité bonusy v případě, že se podaří náklad snížit na požadovanou cílovou úroveň. Tyto jednotlivé dílčí kroky povedou postupně k zavedení systému kontrol hospodaření se mzdovými náklady a povedou k jejich snížení.

Dalším problematickým bodem nákladů jsou energie. Po prostudování smluv s jednotlivými dodavateli bylo zjištěno, že společnost má uzavřené smlouvy od svého vzniku bez jakékoliv změny. Je tedy žádoucí vznést požadavek na současných dodavatele a zároveň oslovit konkurenci s cílem uzavřít nové kontrakty s nejvýhodnější cenou. Samozřejmě je také důležité, aby všichni zaměstnanci s energiemi šetřili. Možnými změnami jsou také zavedení úsporných zdrojů, osvětlení na fotobuňku i hodiny, plán zapínání a vypínání strojů reflektující potřeby provozu, rovněž upozornění pro

zaměstnanec na obranu proti plýtvání. Opět je nutné, aby všichni členové managementu opatření dodržovali, podporovali a také kontrolovali všechny zaměstnance.

Posledním sledovaným problémem jsou provozní náklady. Zde je zásadní naučit všechny zaměstnance –et, zejména při úklidu a na noční směně. Je zapotřebí vytvořit tréninkový plán a plán postupů při údržbě jednotlivých zdrojů a všechny zaměstnance s ním seznámit. Další možností je vyhledat dodavatele, kteří nabídnou nižší cenu nebo hromadnou slevu při objednání většího množství najednou. Zavedení inventury minimálně 2x měsíčně a pravidelná kontrola spotřeby materiálu by měla být také samozřejmostí.

Výše uvedené návrhy by po zavedení měly vést postupně ke snížení nákladů v jednotlivých liniích a zlepšení hospodaření restaurace na úrovni srovnatelnou s ostatními průměrnými provozovny. To je důležité jednak pro plnění cíle ziskovosti, konkurenceschopnosti a také pro vytváření určitých finančních prostředků pro budoucí investice, jako jsou nákupy nových strojů a zařízení nebo také rekonstrukce stávající provozovny.

ZÁV R

Tato práce se zabývala hospoda ením konkrétní restaurace rychlého občerstvení s d razem na vý-i jejich náklad . V teoretické ásti této práce byly popsány pojmy týkající se podniku a podnikatelského prostředí, bylo také zmín no, co je hlavním cílem každého podnikatele, ímfl je dosažení zisku. Byly popsány jednotlivé kroky podnikatele, které musí u init pro provoz podniku, aby splnil své cíle, plány a celkov svoji strategii. Dále se práce v novala d leflitým aspekt m týkajících se hospoda ení podniku a zásad, které je nutné pro hospodárn fungující podnik u init a také dal-ích poj m týkajících se financí a d raz byl kladen na d leflitost provád ní interních audit .

St flejním pro efektivní chod podniku je správn fungující management v etn jeho základních funkcí, z nichfl nejd leflit j-í je plánovací proces. V práci byly vysv tleny stru n n které finan ní výkazy a také zd razn na kvalitní pot eba kontroly náklad a celkové organizace podnikání, v etn jejich kontrolních inností a také rizik spojených s podnikáním.

V praktické ásti autor nastínil pot eby podniku, pro n jfl byla ud lána analýza hospoda ení. Tato analýza byla provedena z dostupných interních materiál a také díky n kolikaletým zku-enostem autora s provozem v podniku. P edstavena byla spole nost McDonald's, její historie, podnikatelský koncept a díl í úsp chy. Dále byla popsána spole nost Family Restaurant, s.r.o., provozující restaurace McDonald's na základ franchisy, nastíno její fungování a hlavn provoz týkající se financování. Byly popsány jednotlivé kontrolní reporty a vyhodnocena vý-e náklad . D raz byl kladen na jednotlivé nákladové polofky a mofnosti, které podnik m fle u init, aby pozitivn ovlivnil své hospoda ení. Dále byly porovnány náklady pomocí reportu Burgonomika, která náklady restaurace s pr m rem ostatních, velikostn podobných provozoven.

Na základ výsledk nabízí autor n které mofnosti, kroky i nápravná opat ení, které je mofné ud lat pro zlep-ení hospoda ení provozovny tak, aby její výsledky byly srovnatelné s ostatními provozovny a zárove byl maximalizovaný zisk. Lze konstatovat, fle zadaný cíl byl spln n a tato práce splnila sv j úkol.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BOUŠKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1

ČERNÝ, T. *Řízení finančních procesů podniku*. Praha: ZÚ, 2003. ISBN 80-213-1025-1

MRKVIČKA, J., J. STROUHAL. *Manažerské finance*. 2. vyd. Institut certifikace účetních, 2011. ISBN 978-80-86716-73-2

NOVOTNÝ, S. *Průmyslové podnikání v České republice*. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-000-6

PATÁK, M. *Podnikový finanční management*. Praha: IDEA SERVIS, 2006. ISBN 80-85970-52-X

ROŠKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1

SEZNÍKOVÁ, M. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0

ŠTĚPÁNEK, Z., et al. *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: VUT, 2009. ISBN 978-80-01-04434-9

ŠTĚPÁNEK, Z., et al. *Základy obchodního práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-144-1

VEBER, J., et al. *Management. Základy, prosperita a globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-029-7

VOCHOZKA, M., P. MULAČEK, et al. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1

ZADRAŽIL, P. *Provoz a hospodaření podniku se základy podnikání*. 2. vyd. Praha: ZÚ, 2007. ISBN 978-80-213-1729-1

ZUZÁK, R. *Strategický management*. Praha: VTNEM, 2011. ISBN 978-80-86730-71-4

Seznam použitých zahraničních zdrojů

TRACY, B. *Jak úspěšně řídit firmu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0175-4

Seznam použitých internetových zdrojů

McDonald's v České republice [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z:
<https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

SEZNAM ZKRATEK

- a.s. - akciová společnost
- k.s. - komanditní společnost
- p&l - profit and loss ó výkaz zisk a ztrát
- s.r.o. - společnost s ručením omezeným
- v.o.s.- veřejná obchodní společnost

SEZNAM TABULEK A GRAF

Seznam tabulek

Tab. 1: Burgonomika, epy 2014í í í í í í í í í í í í í í í í í ...í í í 58

Seznam graf

Graf 1: Burgonomikaí í í í í í í í í í í í í í í í í .í í í í í í í í í í ...59

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó Výkaz zisk a ztrát.....	I
P íloha B ó Food and paper cost table.....	II
P íloha C ó Burgonomika.....	III
P íloha D ó épy 2014.....	IV

P íloha A ó Výkaz zisk a ztrát

Hand P&L		27-Řepy			2014/12	
12.01.15 14:21						
Linie	Budget		Mid - month		Final	
NET SALES	2.776.653,00	100,00	1.542.000,00	100,00	2.697.771,61	100,00
FOOD COST	857.986,00	30,90	0,00	0,00	833.384,70	30,89
EMPLOYEE MEALS	13.883,00	0,50	0,00	0,00	14.328,25	0,53
WASTE	24.989,00	0,90	0,00	0,00	20.432,47	0,76
PAPER	99.552,00	3,59	0,00	0,00	106.784,91	3,96
FREIGHT & CARRIAGE	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	0,01
TOTAL FOOD AND PAPER	996.410,00	35,89	0,00	0,00	975.130,33	36,15
GROSS PROFIT	1.780.243,00	64,11	0,00	0,00	1.722.641,28	63,85
CREW LABOR	399.124,00	14,37	0,00	0,00	411.311,00	15,25
MANAGEMENT LABOR	59.000,00	2,12	0,00	0,00	56.462,50	2,09
PAYROLL TAXES	142.026,00	5,12	0,00	0,00	129.570,50	4,80
FRINGE BENEFIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRAVEL EXPENSES	3.500,00	0,13	0,00	0,00	4.568,25	0,17
ADVERTISING	132.169,00	4,76	0,00	0,00	127.936,24	4,74
PROMOTION	26.500,00	0,95	0,00	0,00	47.722,94	1,77
OUTSIDE SERVICES	30.650,00	1,10	0,00	0,00	80.808,69	3,00
LINEN	2.000,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00
OPS	38.000,00	1,37	0,00	0,00	35.349,74	1,31
M & R	53.100,00	1,91	0,00	0,00	83.114,11	3,08
UTILITIES	135.000,00	4,86	0,00	0,00	151.114,03	5,60
OFFICE EXP	1.300,00	0,05	0,00	0,00	672,44	0,02
CASH OVER/SHORT	-1.600,00	-0,06	0,00	0,00	-13.006,55	-0,48
MISCELLANEOUS	28.500,00	1,03	0,00	0,00	48.854,62	1,81
PRE-OPENING EXPENSES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CONTROLLABLE	1.049.269,00	37,79	0,00	0,00	1.164.478,51	43,16
P.A.C.	730.974,00	26,33	0,00	0,00	558.162,77	20,69
RENT	270.000,00	9,72	0,00	0,00	265.214,48	9,83
BFL FEE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICE FEES	140.000,00	5,04	0,00	0,00	136.271,00	5,05
ACCOUNTING & LEGAL	20.437,00	0,74	0,00	0,00	20.437,50	0,76
INSURANCE	8.555,00	0,31	0,00	0,00	15.020,13	0,56
TAXES & LICENCES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LOSS ON SALE OF ASSETS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIATION &	132.890,00	4,79	0,00	0,00	132.889,52	4,93
INTEREST	11.860,00	0,43	0,00	0,00	11.861,15	0,44
MISCELLANEOUS NON	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NON	583.742,00	21,02	0,00	0,00	581.693,78	21,56
NON PRODUCT SALES	40.000,00	1,44	0,00	0,00	27.648,31	1,02
NON PRODUCT COST	38.000,00	1,37	0,00	0,00	30.527,76	1,13
NET NON PRODUCT	2.000,00	0,07	0,00	0,00	-2.879,45	-0,11
S.O.I.	149.232,00	5,37	0,00	0,00	-26.410,46	-0,98

DRAW
ODPSY
VPLATKA

- 42.845,-
+ 132.890,-
- 167.555,-
- 103.999,-

P íloha B ó Food and paper cost table

2014/12

27-Řepy

Food a Paper Cost Table

01.01.15 14:51

	FOOD	PAPER	OPS	PROMO	NON PR.
Poč. stav:	256.375,44	76.753,77	40.298,24	133,50	28.889,44
DC +	940.006,53	114.966,64	21.874,73	43.461,10	0,00
Ostatní +	-3.010,00	-1.112,64	0,00	0,00	0,00
Transfery +	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Petty +	464,35	0,00	5.214,52	1.319,65	0,00
Accrual +	0,00	0,00	0,00	12.950,00	0,00
Storna +	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Měs. inv. -	318.590,81	81.255,60	40.749,27	89,00	29.165,22
Empl.meal -	12.688,33	903,36	0,00	0,00	0,00
Odpad -	19.881,76	550,71	0,00	0,00	0,00
Promo -	9.290,72	1.113,19	0,00	10.417,52	13,61
Skut. nákl. =	833.384,70	106.784,91	26.638,22	68.192,77	-289,39

Food Cost

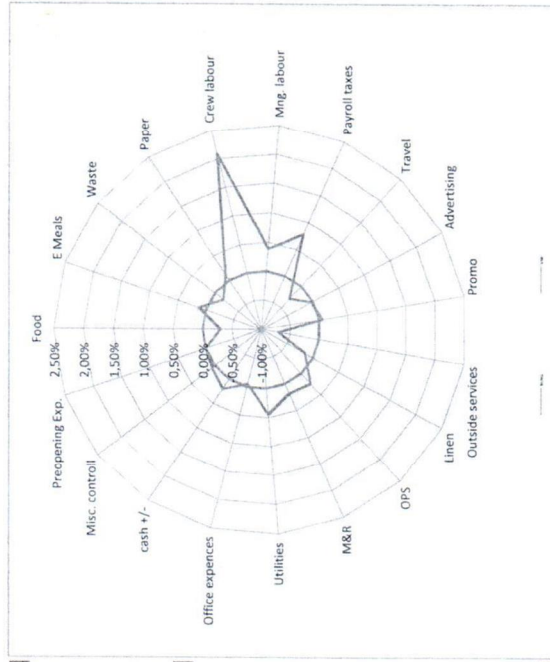
Empl. meal, Promo, Odpad

	Net Sales product:	2.697.771,61	100,00	%	Kontrola
	QCR - sekce A:	805.380,01	29,85	%	Náčteno ke dni: 31.12.14
	QCR - sekce B:	40.429,48	1,49	%	Ceník: OK
	Teoretické náklady na potraviny:	845.809,49	31,35	%	Sales: OK
	Skutečné náklady na potraviny:	833.384,70	30,89	%	PMX: OK
	Rozdíl:	12.424,79	0,46	%	Inventura: Chyba!
	Variance report:	12.966,58	0,48	%	
	Employee meal:	14.328,25	0,53	%	
	Promo:	10.417,51	0,38	%	
	Surový odpad:	11.399,15	0,42	%	
	Hotový odpad:	9.033,32	0,33	%	
	Odpad celkem:	20.432,47	0,75	%	



27 201412 TTM (Analyza 12.mésicu) Stores with McCafé

	ACTUAL	%	Burgonomics	%	Variance	%
Sales	35 234 634		35 234 634			
Food	10 745 060	30.50%	10 652 352	30.80%	(107 292)	-0.30%
E Meals	156 197	0.44%	111 777	0.32%	44 420	0.13%
Waste	275 472	0.78%	340 584	0.97%	(65 112)	-0.18%
Paper	1 281 865	3.64%	1 242 759	3.53%	39 106	0.11%
		0.00%	0	0.00%	-	0.00%
COS	13 441 392	38.15%	12 547 471	35.61%	893 921	2.54%
Gross Margin	23 599 609	67.57%	22 687 163	64.39%	1 122 445	3.19%
Crew labour	5 172 721	14.68%	4 440 192	12.60%	732 529	2.08%
Mng. labour	692 631	2.53%	755 942	2.15%	136 689	0.39%
Payroll taxes	1 587 557	4.51%	1 315 107	3.73%	272 450	0.77%
	0	0	1 404	0.00%	(1 404)	0.00%
Travel	45 931	0.13%	149 906	0.43%	(103 975)	-0.30%
Advertising	1 656 332	4.70%	1 666 689	4.73%	(10 357)	-0.03%
Promo	343 556	0.98%	322 148	0.91%	21 408	0.06%
Outside services	511 105	1.45%	758 929	2.15%	(247 824)	-0.70%
Linen	26 556	0.08%	80 883	0.23%	(54 327)	-0.15%
OPS	475 148	1.35%	389 589	1.11%	85 549	0.24%
M&R	742 776	2.11%	675 775	1.92%	67 001	0.19%
Utilities	1 544 014	4.38%	1 386 261	3.93%	157 753	0.45%
Office expenses	15 369	0.04%	31 498	0.09%	(16 129)	-0.05%
cash +/-	-42 855	-0.12%	-115 160	-0.33%	72 305	0.21%
Misc. control	228 270	0.65%	207 077	0.59%	21 193	0.06%
Preopening Exp.		0.00%	0	0.00%	-	0.00%
Total control	13 199 311	37.46%	12 066 250	34.25%	1 133 061	3.22%
PAC	9 679 706	27.18%	10 620 913	30.14%	(1 044 204)	-2.96%



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Martin Hoffmann

Obor: Evropská hospodářská správní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Hospodářství restaurace rychlého občerstvení

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů : 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů : 1

Počet internetových zdrojů : 1

Vedoucí práce: Prof. Ing. Václav Skuřovec, CSc.