

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra statistiky**



**Diplomová práce**

**Statistická analýza výsledků hospodaření  
společnosti Gastrotechno Group, s. r. o. a její  
perspektivy**

**Matěj Žaloudek**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matěj Žaloudek

Ekonomika a management

Název práce

**Statistická analýza výsledků hospodaření společnosti Gastrotechno Group, s. r. o. a její perspektivy**

Název anglicky

**Statistical analysis of the Gastrotechno Group, s. r. o. economic results and its prospects**

---

### Cíle práce

Cílem práce je analyzovat dynamiku vývoje vybraných výkonnostních a ekonomických ukazatelů, které posoudí hospodaření a postavení firmy Gastrotechno Group, s.r.o. na trhu v čase. Součástí řešení budou statistické predikce relevantních ukazatelů. Na základě zjištěných skutečností budou formulovány návrhy a doporučení pro další rozvoj společnosti.

### Metodika

V diplomové práci budou použita data poskytnutá firmou, dále data z databáze MF ČR, ČSÚ a z veřejně přístupných zdrojů. Získané podkladové údaje budou analyzovány metodami z oblasti časových řad a indexní analýzy.

Harmonogram:

Studium dostupné literatury a odborných textů: 03/2023-09/2024

Předložení literární rešerše: 10/2023

Sběr dat a jejich analýza: 08/2023-01/2024

Předložení konečné podoby textu diplomové práce: 02/2024

### **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

### **Klíčová slova**

Podnik, finanční analýza, trh, poměrové ukazatele, bankrotní a bonitní model, časová řada, indexní analýza

---

### **Doporučené zdroje informací**

- BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I. 2006. Společnost s ručením omezeným. Praha: C.H. Beck. 660 s. ISBN 80-7179-441-4.
- GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2006. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 80-869-2926-2.
- HINDLS, R. 2007. Statistika pro ekonomy. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- KISLINGEROVÁ, E. 2010. Manažerské finance. Praha: C.H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. Marketing management. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. 315 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kol. 2010. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- WÖHE, G. 1995. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H. Beck. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

### **Garantující pracoviště**

Katedra statistiky

Elektronicky schváleno dne 27. 6. 2023

**Ing. Tomáš Hlavsa, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Statistická analýza výsledků hospodaření společnosti Gastrotechno Group, s. r. o. a její perspektivy“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2024

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Marii Prášilové, CSc. za odborné vedení, vstřícnost na konzultacích, cenné rady a připomínky, které mi poskytla a za pomoc při vypracování této práce. Také děkuji rodině, manželce a synovi, kteří pro mne byli podporou a motivací.

# Statistická analýza výsledků hospodaření společnosti Gastrotechno Group, s. r. o. a její perspektivy

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu hospodářských výsledků společnosti Gastrotechno Group, s. r. o., specializující se na poskytování servisních služeb v oblasti gastronomického vybavení. V teoretické části jsou představeny klíčové koncepty související s podnikatelským prostředím a touto prací. Veškeré analýzy v praktické části byly provedeny na základě dat z veřejně dostupných výročních zpráv z let 2011-2022. Finanční situace byla zhodnocena analýzou poměrových ukazatelů, bankrotními a bonitními modely. Pro statistickou analýzu byly vybrány celkové tržby, celkové náklady, zisk před zdaněním a osobní náklady. Za zkoumané období byly zhodnoceny elementární charakteristiky časových řad těchto položek výkazu zisků a ztrát, přičemž byl proveden i odhad jejich budoucího vývoje. Na základě výsledků praktické práce jsou formulována doporučení, která mohou pomoci k učinění informovanějších strategických rozhodnutí a zlepšit postavením firmy na trhu.

**Klíčová slova:** podnik, gastro vybavení, servisní činnost, tržby, náklady, zaměstnanci, finanční analýza, poměrové ukazatele, statistická analýza, predikce

# **Statistical analysis of the Gastrotechno Group, s. r. o. economic results and its prospects**

## **Abstract**

This thesis focuses on the analysis of the economic performance of the company Gastrotechno Group, s. r. o., specializing in providing repair services in the field of gastronomic equipment. In the theoretical part, key concepts related to the business environment and to this thesis are introduced. All analyses in the practical section were conducted based on data from publicly available annual reports from 2011 to 2022. The financial situation was evaluated through the analysis of financial ratios, bankruptcy, and financial health models. For statistical analysis, total sales, total costs, EBIT, and personal expenses were selected. Elemental characteristics of time series for these items were assessed for the studied period, including an estimation of their future development. Based on the practical results, recommendations are formulated to assist in making informed strategic decisions and improving the company's position in the market.

**Keywords:** company, catering equipment, repair services, sales, costs, employees, financial analysis, financial ratio, statistical analysis, prediction



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
2.2.1 Analýza časových řad.....	13
2.2.2 Finanční analýza .....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>25</b>
3.1 Podnikání, podnik a podnikatel.....	25
3.2 Cíle podniku.....	28
3.3 Okolí podniku .....	29
3.4 Malé a střední firmy .....	30
3.5 Životní cyklus podniku.....	31
3.6 Velkoobchodní činnost.....	33
3.7 Dotace.....	35
3.8 Hodnocení podniku .....	36
3.9 Covid 19 .....	38
<b>4 Charakteristika podniku .....</b>	<b>40</b>
4.1.1 Základní údaje.....	40
4.1.2 Předmět podnikání .....	40
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>49</b>
5.1 Statistická analýza časových řad vybraných ekonomických ukazatelů .....	49
5.1.1 Analýza celkových tržeb .....	49
5.1.2 Analýza zisku před zdaněním.....	52
5.1.3 Analýza celkových nákladů.....	54
5.1.4 Analýza osobních nákladů.....	56
5.2 Finanční analýza .....	59
5.2.1 Rentabilita.....	60
5.2.2 Likvidita .....	62
5.2.3 Zadluženost.....	64
5.2.4 Aktivita.....	65
5.2.5 Bankrotní a bonitní model .....	67
5.2.6 Spider analýza.....	70
<b>6 Výsledky a doporučení.....</b>	<b>72</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>

<b>9 Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>84</b>
9.1 Seznam obrázků.....	84
9.2 Seznam tabulek.....	84
9.3 Seznam grafů .....	85
<b>Přílohy .....</b>	<b>86</b>

# 1 Úvod

Současní spotřebitelé mají často rychlé životní tempo, které se projevuje i v očekávání okamžitého uspokojení jejich životních potřeb. Zákazníci projevují touhu po promptní dostupnosti a zajištění produktů a služeb. Tato narůstající očekávání se projevují v mnoha oblastech, od rychlého doručení balíčku, přes sledování nespočtu filmů a seriálů online až po bezproblémové objednání oblíbeného pokrmu. V případě, že je spotřebitel nucen opakovaně čekat, nebo obdrží výsledný produkt ve snížené kvalitě, nemá problém přejít k jiným poskytovatelům služeb nebo prodejcům. Aby tomu podnikatelé předešli, musí dbát na perfektní stav a kvalitu svého vybavení. To platí také pro stravovací a maloobchodní sektor. Toto označení zahrnuje širokou škálu podniků včetně provozovatelů restaurací, marketů a čerpacích stanic. Společným prvkem těchto podniků je skutečnost, že prodávají potraviny a často také připravují pokrmy a občerstvení pro své zákazníky. Při této činnosti využívají profesionální vybavení do kuchyní a připraven. Jedná se o maso zpracující stroje, tepelná zařízení určená pro přípravu potravin, chladicí a mrazicí zařízení pro skladování a ostatní kuchyňské gastro zařízení.

Právě pro tyto podniky nabízí své služby společnost Gastrotechno Group, s. r. o. (dále bude uváděno jako GTG). Specializuje se na servis gastro zařízení a chlazení. Od svého založení se rychlým tempem rozrostla a v současnosti se etablovala jako klíčový hráč na trhu, který nejen dokáže poskytnout servisní a instalační činnost, ale také se zaměřuje na modernizaci a optimalizaci provozoven gastro podniků. GTG klade důraz na individuální přístup k zákazníkům. Poskytuje komplexní servisní řešení, které odpovídá specifickým potřebám, jak drobných podnikatelů, tak národních řetězců. Pro splnění jejich požadavků má k dispozici rozsáhlý a vysoce kvalifikovaný tým servisních techniků, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Potřebné zázemí nachází ve čtyřech pobočkách strategicky rozmístěných po ČR a dosah zajišťuje flotila automobilů.

Pandemie Covidu-19 ukončila dlouhou fázi ekonomického růstu, stability a jistoty. Společnosti byly nuceny přizpůsobit se bezprecedentním výzvám a flexibilně reagovat na nové události a vládní nařízení. Ve větší míře se začal využívat home office a firmy se zaměřily na další metody snižování nákladů. Na místo očekávaného uklidnění situace a návratu k normálu, se podnikatelé museli vyrovnat s další nejistotou v podobě ruské agrese na Ukrajině. Evropa se v prvních měsících tohoto konfliktu spojila a uvalila na Rusko sankce, což vedlo ke zvýšení cen některých dovážených komodit, včetně ropy a ropných

produktů. To mělo vliv na růst cen energií a paliva, klíčové vstupy pro většinu ekonomických subjektů. Z těchto důvodů budou firmy pravděpodobně pokračovat v hledání možností snižování nákladů, aby minimalizovaly dopady ve výkyvech cen surovin a vstupů a změn v obchodním prostředí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat dynamiku vývoje vybraných finančních a ekonomických ukazatelů, které posoudí hospodaření a postavení firmy Gastrotechno Group, s.r.o. na trhu v období 2011-2022. Finanční situace bude zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Bude využit bankrotní a bonitní model a ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Porovnání s ostatními firmami v odvětví bude graficky znázorněno spider analýzou. K hodnocení ekonomické situace se pomocí elementární charakteristiky časových řad popíše celkové tržby, zisk před zdaněním, celkové náklady a osobní náklady. Pro tyto ukazatele se kvadratickou funkcí a průměrným tempem růstu predikuje vývoj pro roky 2023-2024. Na základě provedené analýzy budou formulovány návrhy a doporučení, která mohou přispět k efektivnějšímu rozvoji podniku a připravit ho na potencionální hrozby.

### **2.2 Metodika**

Pro tvorbu analýz byla nashromážděna podkladová data dostupná z výročních zpráv společnosti Gastrotechno Group, s. r. o. z let 2011-2022. Finanční situace byla zhodnocena poměrovými ukazateli finanční analýzy, a to ukazateli rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Data byla čerpána z Českého statistického úřadu a z webu Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Celkové tržby, zisk před zdaněním, celkové náklady a osobní náklady byly analyzovány pomocí elementární charakteristiky časových řad. Výstupy všech analýz jsou řádně okomentovány a doprovázeny grafy. K vypracování analýz a výpočtů byly použity programy Statistica 14 a Microsoft Excel.

#### **2.2.1 Analýza časových řad**

Pojmem časová řada se rozumí chronologicky uspořádané sledování hodnot náhodné proměnné. Hodnoty jsou zaznamenány v pravidelných časových intervalech. Analýza časových řad představuje jednu z nejčastěji používaných a základních metod pro identifikaci a interpretaci ekonomických procesů a jevů. Jejím cílem je popis časové řady, nebo predikce budoucího vývoje časové řady.

## Elementární charakteristiky časových řad

Jako první krok při analýze časové řady uvádí Hindls a kol. (2007) snahu o získání rychlého a předběžného vhledu do charakteru procesu, který tato řada popisuje. Využívá se elementární statistická charakteristika a grafy pro grafickou analýzu. Výstupem této analýzy není poznání komplexních souvislosti studovaného procesu.

*První diference* -  $\Delta y_t$ , představuje absolutní přírůstky, případně úbytky, mezi obdobími, která po sobě přichází.

$$\Delta y_t = y_t - y_{t-1}, \text{ kde } t = 2, 3, \dots, n$$

*Koeficient růstu* -  $k_t$ , vyjadřuje, jakou mírou hodnota postupně roste v průběhu času. Výsledek může být pozitivní (pokud hodnota vzrostla), nebo negativní (pokud hodnota poklesla). Pokud se výsledek vynásobí 100, získá se tempo růstu, které je vyjádřeno v procentech.

$$k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}}, \text{ kde } t = 2, 3, \dots, n$$

*Bazický index* -  $BI$ , porovnává určitou hodnotu, která je nastavena jako základní (báze), s ostatními hodnotami, které jsou vyjádřeny v poměru k této základní hodnotě.

$$BI = \frac{y_t}{y_0}, t = 2, 3, \dots, n \quad y_0 = \text{báze}$$

*Průměrný koeficient růstu*  $\bar{k}$  - vyjadřuje, jakým tempem se hodnota dané veličiny v průměru zvětšuje nebo zmenšuje za celé období. Jedná se o geometrický průměr jednotlivých koeficientů růstu.

$$\bar{k} = \sqrt[n-1]{k_1 * k_2 * \dots * k_n} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}$$

## Složky časových řad

Časová řada může mít dle Hindlse a kol. (2007) několik složek, které pomáhají popsat a modelovat její chování v průběhu času. Základními složkami časové řady jsou:

*Trend* – dlouhodobá tendence směřování veličin časové řady. Může být klesající, rostoucí nebo konstantní)

*Sezónnost* – pravidelné a opakující se vzory v časové řadě. Vyskytují se v pravidelných intervalech.

*Cyklické složky* – dlouhodobé oscilace, které nemají pravidelný rytmus. Tyto výkyvy mohou být zapříčiněny například ekonomickými cykly.

*Náhodné kolísání (rezidua)* – náhodné a nepředvídatelné změny v časové řadě.

### Vyrovnnání časových řad

Vyrovnnání časové řady představuje podle Svatošové a Káby (2008) proces, jehož účelem je redukovat vliv různých složek v časové řadě s cílem lépe identifikovat a zdůraznit dlouhodobé trendy. Cílem je analyzovat a definovat charakter, základní směr trendu a celkový vývoj v časové řadě. Základní metody, které se používají, jsou metoda klouzavých průměrů (mechanické vyrovnnání) a metoda trendových funkcí (analytické vyrovnnání). Použité trendové funkce v této práci:

- Lineární:  $T_t = a + b * t$
- Kvadratická:  $T_t = a + b * t + c * t^2$
- Logaritmická:  $T_t = a + b * \log t$
- Exponenciální:  $T_t = a * b^t$
- Mocninná:  $T_t = a * t^b$

Index determinace je statistický ukazatel, který se používá k zhodnocení vhodnosti modelu. Popisuje soulad modelu s empirickými údaji. Udává, kolik procent rozptylu závisle proměnné se podařilo vysvětlit vybranou regresní funkcí. Výsledné hodnoty se pohybují od 0 do 1. Čím blíže k 1, tím silnější závislost. Pokud se vybírá z více funkcí, použije se ta, která vysvětila nejvíce variability dat.

$$I^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - y'_t)^2}{\sum_{t=1}^n (y_t - \bar{y})^2}$$
$$0 \leq I^2 \leq 1$$

### Predikce časových řad

Pro predikci hodnot proměnné mimo rozsah dostupných dat byla v diplomové práci použita metoda extrapolace. Svatošová a Kába (2008) uvádí, že extrapolace na základě analýzy známých hodnot časové řady a vypočítaného trendu z minulosti do přítomnosti, odhaduje vývoj ukazatele v budoucích obdobích. Extrapoláční předpovědi mohou být bodové (bodový odhad v daném období) a intervalové (interval s dolní a horní mezí, mezi kterými bude s danou pravděpodobností ležet očekávaná hodnota). V případě, že žádná

regresní funkce nemá dostatečně vysoký koeficient determinace pro vhodnou extrapolaci, použije se k predikci průměrný koeficient růstu.

### **2.2.2 Finanční analýza**

Růčková (2021) popisuje, že finanční analýzu je metoda, která systematicky analyzuje data získaná především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Umožňuje hodnotit hospodaření podniku od minulosti do současnosti a dokáže předpovídat budoucí finanční podmínky. Smyslem finanční analýzy je poskytnout informace a materiály pro optimální rozhodnutí ovlivňující jak operativní činnosti firmy, tak i její vývoj v dlouhodobém časovém horizontu. Její výstupy mohou využívat vlastníci podniku, ale i jiné subjekty jako jsou investoři, poskytovatelé úvěrů a vládní orgány. Pro analýzu účetních výkazů se nejčastěji používají poměrové ukazatele.

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Výsledky poměrové analýzy se podle Růčkové (2021) získají, když se vypočítá poměr mezi jednou nebo více účetními položkami základních účetních výkazů k jiné položce nebo skupině. Jedná se o nejrozšířenější rozborový postup. Jedním z důvodů popularity této analýzy je fakt, že veškerá vstupní data lze získat z veřejně dostupných databází.

#### **Ukazatele likvidity**

Likvidita určité složky majetku vyjadřuje vlastnost dané složky být rychle a bez významného snížení hodnoty přeměněna na finanční hotovost uvádí Růčková (2021) a pokračuje, že se také může nazývat likvidnost. Pokud se hovoří o likviditě podniku, mluví se o schopnosti podniku včas dostát svým platebním závazkům. Nedostatek likvidity může vyústit v bankrot podniku. Přebytečná likvidita je vnímána jako chyba, protože jsou finanční prostředky vázány v aktivech a nejsou efektivněji využívány pro rentabilitu. Jedná se o základní ukazatel finanční stability a její dobré hodnoty jsou jedním ze základních předpokladů pro dlouhodobou existenci podniku. Zajímat se o ní mohou věřitelé, investoři nebo finanční instituce. U rozhodování o výši ukazatelů likvidity platí, že velikost podniku je důležitým faktorem, který se musí zvažovat. Pokud chce firma uplatnit agresivní strategii, hodnoty mohou být nižší, pokud konzervativní mohou být hodnoty vyšší.



### *Běžná likvidita (likvidita III. stupně)*

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát by byla firma schopna splatit své krátkodobé závazky v případě, že by směnila svá oběžná aktiva za finanční prostředky. Její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5. Vyšší hodnota ukazatele znamená vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Platí pravidlo, že čím menší podnik, tím hůře dostupné mohou být finanční zdroje, a tím vyšší by měl být tento ukazatel.

$$\text{Běžná likvidita (L3)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### *Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)*

Pohotová likvidita má stejný účel jako běžná, ale z výpočtu vylučuje zásoby. To z důvodu, že se jedná o nejhůře převoditelnou část oběžných aktiv na finanční prostředky. Literatura udává, že by čítec měl být stejný jako jmenovatel. To znamená, že by podnik měl být schopen uhradit své závazky, bez nutnosti prodat své zásoby. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1 – 1,5. Vyšší hodnota je uklidňující pro věřitele, ale bude znamenat méně efektivní využití zdrojů.

$$\text{Pohotová likvidita (L2)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### *Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)*

Pro výpočet okamžité likvidity se používají pouze nejlikvidnější položky rozvahy – peněžní prostředky. Jedná se o nejužší vymezení likvidity. Pro české podnikatelské prostředí se uvádí interval doporučených hodnot 0,2 - 0,6. Manažeři a vlastníci firem cílí na spodní hranici, která odráží vyšší zhodnocení dostupných finančních prostředků.

$$\text{Okamžitá likvidita (L1)} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## Ukazatele aktivity

Růčková (2021) udává, že ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku efektivně využívat investované finanční prostředky. Také se měří vázanost kapitálu v aktivech a pasivech. Výsledné hodnoty ukazatelů nejčastěji vyjadřují dobu obratu daných složek zdrojů nebo aktiv. Rozbor těchto ukazatelů slouží k posouzení, jak podnik hospodaří s aktivy.

### *Obrat aktiv*

Tento ukazatel podle Scholleové (2012) vyjadřuje, jak podnik generuje tržby v porovnání s celkovým vloženým kapitálem. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1 – 1,5. Ukazatel by však neměl být menší jak 1, což by znamenalo špatnou produkční efektivitu a firma by měla navýšit tržby nebo snížit některá svá aktiva. Ta totiž nemusí být pro firmu důležitá a naopak bez využití vážou důležité finanční prostředky. Obecně platí, že je žádoucí dosáhnout co nejvyšší hodnoty. Podniky, které mají blíže k výrobní činnosti, budou mít nižší obrátkovost aktiv.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### *Doba obratu pohledávek*

Ukazatel, který měří, jak rychle jsou pohledávky od odběratelů inkasovány, se nazývá doba obratu pohledávek. Výsledkem je průměrné období, které začíná prodejem na obchodní úvěr a končí uhrazením faktury. Dá se také říci, že výsledná hodnota ukazuje, na jak dlouhou dobu firma bezúročně poskytuje peněžní prostředky svým odběratelům. Největší vliv na dobu obratu pohledávek mají nastavené podmínky s odběrateli, konkrétně doba splatnosti faktur. Pokud je ukazatel doby obratu pohledávek vysoký, může to signalizovat, že společnost čelí značným prodlevám ve splácení pohledávek. Tato situace často ukazuje na potenciálně problémové portfolio odběratelů, nebo vysokou část pohledávek, které odběratelé nechtějí uhradit. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 – 90 dny a neměly by být vyšší jak běžná doba splatnosti faktur.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

### *Doba obratu závazků*

Naopak doba obratu závazků říká, jak rychle firma splácí své závazky. Dá se tvrdit, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Tím pádem nebude

narušena finanční rovnováha a cash flow ve firmě. Tento ukazatel je důležitý pro dodavatele a věřitele, kteří mohou sledovat, jak firma dodržuje splácení svých pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

#### *Doba obratu zásob a obrat zásob*

Vochozka (2011) tvrdí, že tyto ukazatele udávají, jak rychle firma využívá své skladové zásoby. Doba obratu zásob říká, jak dlouho firmě trvá, než zásoby přemění od nákupu na prodej. Čím nižší je doba obratu zásob, tím rychleji dokáže společnost své zásoby prodat a získat příjmy. Obrat zásob obvykle vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoba zcela vyprodá a je znovu nahrazena. Obecně se dá tvrdit, že výhodnější je mít dobu obratu zásob co nejnižší a obrat zásob co nejvyšší. Doporučené hodnoty se liší podle oboru podnikání. Ideální hodnoty se ohybují mezi 30 – 50, ale pozitivně se hodnotí i výsledek pod 100.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}}$$

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, často nazývané také ukazatele výdělečnosti, podle Růčkové (2021) porovnávají výsledek podnikatelské činnosti se vstupy, které byly do podnikání vloženy. Jsou měřítkem toho, jak efektivně firma dokáže vytvářet nové zdroje. Jejich výsledky ukazují, kolik zisku připadá na 1 Kč vstupu a budou zajímavé pro vlastníky a potencionální investory. Nepopiratelný význam mají však i pro další skupiny. Vývoj ukazatelů rentability je nutno porovnávat s růstem či poklesem ekonomiky. V případě, že ekonomika klesá, bude klesající rentabilita přirozeným důsledkem. Rentabilita podniku by však neměla klesat rychleji než ekonomika.

#### *Rentabilita aktiv*

Jedná se o základní ukazatel rentability, který měří výnosnost celkového investovaného kapitálu. Vyšší hodnoty rentability aktiv obvykle naznačují, že společnost efektivně využívá svá aktiva k dosažení zisku. Naopak nižší hodnoty mohou signalizovat

potenciální problémy v efektivitě využívání aktiv nebo nedostatečnou ziskovost. Rentabilita aktiv se často porovnává s průměrným odvětvovým standardem nebo s předchozími obdobími v rámci společnosti. Výsledné hodnoty by měly být vyšší jak 8 %. Pro výpočet se používá zisk před zdaněním, který umožňuje porovnání s podniky, které mají rozdílné daňové zatížení.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem pro investory, protože mohou zjistit, zda je jejich kapitál zhodnocován dostatečně vůči riziku investice. Pokud ukazatel roste, může se zlepšovat výsledek hospodaření, nebo se zmenšuje podíl vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty by měly převýšit 10 %. Výsledek tak může být ovlivněn například rozhodnutím podniku vyplácet podíl na výsledku hospodaření. Hodnota by měla být dlouhodobě vyšší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### *Rentabilita tržeb*

To, jak efektivně podnik dosahuje zisku při dané úrovni tržeb, hodnotí rentabilita tržeb. Měla by vycházet vyšší jak 10 %. Vyšší hodnoty rentability tržeb naznačují, že společnost úspěšně přeměňuje své tržby na zisk. Naopak nižší hodnoty mohou signalizovat potíže v generování zisku v porovnání s celkovým objemem tržeb. Rentabilita tržeb je důležitým ukazatelem pro investory a manažery, kteří se snaží posoudit ziskovost a účinnost podnikání. Do čitatele výpočtu se může použít jak zisk před zdaněním, tak zisk po zdanění.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{celkové tržby}}$$

#### Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je podle Růčkové (2021) termín používaný k popisu situace, kdy podnik využívá cizí finanční prostředky, tedy dluh, k financování svých aktiv. U většiny podniků dochází v reálné ekonomice k tomu, že využívají jak cizí, tak vlastní zdroje. Pokud se použije pouze vlastní kapitál, dochází ke snižování výnosnosti vloženého kapitálu.

Financování pouze z cizího kapitálu by bylo velmi obtížné a zároveň zakázané zákonem. Zadluženost podniku je klíčovým faktorem ovlivňujícím jeho finanční stabilitu a schopnost efektivně řídit kapitálovou strukturu.

#### *Celková zadluženost*

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, který je nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku. V případě, že podnik dosahuje vysoké hodnoty tohoto ukazatele, ale generuje vyšší procento zisku, než je procento úroků placených z cizího kapitálu, může to být pro vlastníky přínosné. Věřitelé naopak obvykle preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele. Pokud firmy preferují krátkodobé cizí zdroje k financování, musí si být vědomi rizika spojeného s časovým nesouladem, mezi potřebou splatit zdroj a schopnost aktiva na sebe vydělat. Její hodnota by se neměla dostat přes 100 %, to by znamenalo, že jsou cizí zdroje vyšší, než vlastní kapitál. Literatura udává doporučené hodnoty v rozmezí 30 – 60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### *Míra zadluženosti*

Míra zadluženosti představuje finanční ukazatel, který podle Rosochatecké (2007) vyjadřuje podíl celkového dluhu na vlastním kapitálu společnosti. Tento ukazatel informuje o rozložení financování aktiv podniku mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Je to jedno z klíčových měřítek pro finanční instituce, když zvažují zapůjčení prostředků společnosti. Čím vyšší hodnoty, tím méně dluhu je kryto. Ideálně by se míra zadluženosti měla pohybovat okolo 100 %.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

#### *Koeficient samofinancování*

Růčková (2021) tvrdí, že koeficient samofinancování vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům a jedná se o doplňkový ukazatel k míře zadluženosti. Jejich součet by měl vyjít přibližně 1. Výsledná hodnota ukazuje poměr, v jakém jsou aktiva společnosti financovány penězi vlastníků a měla by vyjít kolem 30 %. Má návaznost na

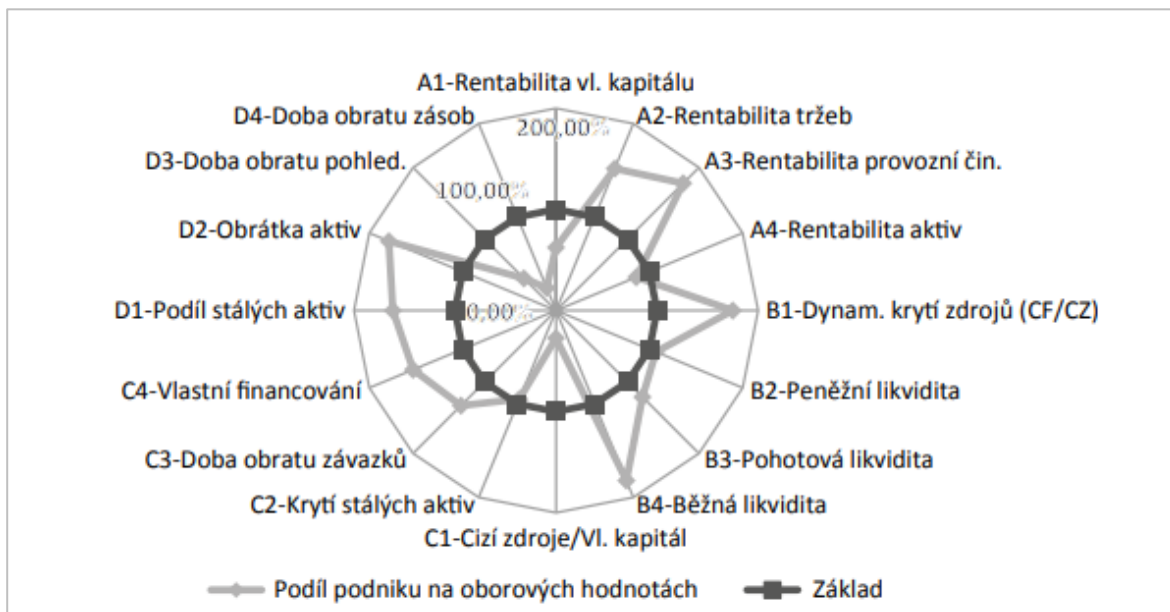
ukazatele rentability. Pokud roste koeficient financování, ale zároveň rostou ukazatele rentability, není nutné rozporovat využívání vlastního kapitálu.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Spider analýza**

Pro rychlé grafické porovnání ukazatelů finanční analýzy lze podle Růčkové (2021) použít tzv. spider analýzu, což je překlad pro pavučinu, kterou vzhledem konečný graf připomíná. Výsledné hodnoty šestnácti základních ukazatelů sledovaného subjektu (dá se použít více, nebo méně) se porovnávají s průměrem odvětví, hodnotami nejlepšího podniku, nebo s konkurencí. Průměrné hodnoty odvětví sloužící jako základ pro graf jsou vyjádřeny jako 100 % a poměrově jsou k nim přepočteny hodnoty sledovaného podniku. Největším benefitem této analýzy je přehlednost. Na první pohled je vidět, jestli je podnik v dané hodnotě lepší nebo horší. Ne pro všechny ukazatele je žádoucí nadprůměrný výsledek.

Obrázek č. 1: Obecná podoba grafického vyjádření spider analýzy



Zdroj: Růčková, 2021

### **Bankrotní a bonitní modely**

Bankrotní a bonitní modely představují podle Vochozky (2011) komplexnější fázi finanční analýzy. Jejich hlavním cílem je získat přehled o aktuálním stavu finanční situace podniku. Nicméně pro každého manažera, nebo vlastníka firmy je důležité také včasné

informování před rizikem zadlužením, nebo platební neschopnosti což potencionálně může ohrozit fungování firmy. Tyto modely jsou také často využívány finančními institucemi v bankovním sektoru. Na základě výsledků modelů se hodnotí kvalita podniků a riziko, jaké banka přijme, když poskytne podniku půjčku. Spousta ratingových agentur vytváří své vlastní modely, které jsou obvykle neveřejné, nicméně se jejich výpočty zakládají na Altmanově bankrotním modelu (Scholleová, 2009). Bonitní modely popisují a hodnotí minulou a současnou situaci podniku a bankrotní modely predikují potencionální ohrožení finančního zdraví podniku (Vochozka 2011).

#### *Altmanovo Z-Skóre*

Přestože bylo dle Scholleové (2009) Altmanovo Z-Skóre vyvinuto před více jak 45 lety, stále zůstává jedním z celosvětově nejpoužívanějších nástrojů pro určení predikce bankrotu nebo finanční tísně. Je atraktivní pro finanční instituce, které jsou jedním z hlavních poskytovatelů financí pro ekonomické subjekty a velmi se proto zajímají o metody, které jim pomohou minimalizovat riziko snížit úroveň nesplácených půjček a maximalizovat zisk z úroků. Altman (2002) zkoumal účetní závěrky, z nichž použil 22 potencionálně důležitých poměrových ukazatelů. Dané ukazatele byly vybrány kvůli jejich popularitě v literatuře a celkové vhodnosti pro studii. Ukazatele rozdělil do standardních kategorií: likvidita, rentabilita, zadluženost, solventnost a aktivita a testoval je na vzorku 66 firem rozdělených do dvou kategorií. V první byly firmy, co zbankrotovaly, ve druhé byly firmy, které nebankrotovaly. Na základě výsledků provedeného testování definoval diskriminační funkci Z-Skóre o pěti proměnných, kterým dále byly přiděleny váhy podle jejich významnosti. Stanovil také hranice pásem pro odhad budoucího finančního vývoje podniku. Pro firmy, které nejsou obchodovatelné na burze, byl modifikován základní model. Váhy ukazatelů byly upraveny a také se změnila důležitost všech ukazatelů. S 90,9% pravděpodobnost dokáže předpovědět bankrot a s 3% pravděpodobností zařadí prosperující podnik mezi bankrotní.

Altmanovo Z-Skóre pro firmy neobchodovatelné na burze.

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

$$x_1 = \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$x_2 = \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$x_3 = \frac{EBIT}{Aktiva\ celkem}$$

$$x_4 = \frac{Vlastní\ kapitál}{Celkový\ dluh}$$

$$x_5 = \frac{Tržby}{Aktiva\ celkem}$$

Výsledky se hodnotí dle:  $Z < 1,18$  – pásmo bankrotu.  
 $1,18 > Z < 2,99$  – šedá zóna.  
 $Z > 2,99$  – prosperující podnik.

### Index IN99

Index IN99 je bonitní model, který dle Sedláčka (2011) umožňuje komplexně posoudit ekonomickou situaci podniku tím, že propojuje ukazatele finančního a rizikového controllingu. Ukazatel, který poskytuje nejvíce agregované ztělesnění tohoto propojení, je EVA (ekonomická přidaná hodnota). Dostatečně efektivní podniky dosahují totiž kladného ekonomického zisku. Manželé Ivan a Inka Neumaierovi zkonstruovali v průběhu let několik indexů, které počítají s poměrovými ukazateli a koeficienty. Index IN99 byl vytvořen kalibrací vah proměnných indexu IN95 s cílem zohlednit hodnotu pro vlastníky, což bylo dosaženo kladením větší váhy na ekonomický zisk. IN99 nepoužívá nákladové úroky.

$$IN99 = -0,017 * A + 4,573 * C + 0,481 * D + 0,015 * E$$

$$A = \frac{Celková\ aktiva}{Cizí\ zdroje}$$

$$C = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva}$$

$$D = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

$$E = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

2,07 < IN99	Firma vytváří hodnot
1,42 < IN99 < 2,07	Spíše vytváří hodnotu
1,089 < IN99 < 1,42	Nelze určit, zda vytváří či nevytváří hodnotu
0,684 < IN99 < 1,089	Firma hodnotu spíše nevytváří
IN99 < 0,684	Firma nevytváří hodnotu



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Podnikání, podnik a podnikatel

Podnikání je základní hybnou silnou hospodářského rozvoje. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 10) je podnikání: „samostatná, soustavná, udržitelná, dlouhodobá a výdělečná činnost na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin v měnícím se globálním prostředí“. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) dále uvádí, že podstatou podnikání je hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí. Tyto příležitosti se pak použijí k vyplnění mezer na trhu, což by mělo zajistit ekonomický úspěch. Pro úspěch podnikání se doporučuje zajištění adekvátního podnikatelského plánu. Podnikání je velmi často rizikové a problémové. Je s ním spojena spousta povinností a dodržování zákonů. Jsou vyžadována různá aktiva jako vhodné prostory a vybavení. Kromě toho je důležité vést předepsanou účetní evidenci a plnit daňové povinnosti.

Primárním cílem podnikání je podle Synka, Kislíngerové a kol. (2010) mít vyšší výnosy než náklady a díky tomu generovat zisk. Podnik generuje výnosy uspokojováním zákaznických potřeb. Proto se musí zákazníkům věnovat velká pozornost a sledovat jejich zájmy a potřeby. Při založení podnikání jakéhokoliv typu se do něj musí vložit kapitál. Může být vlastní, nebo vypůjčený. Přičemž se velikost vloženého kapitálu liší a závisí na druhu podnikání.

Cambell a kol. (2002) tvrdí, že organizace existují, aby vykonávali konkrétní účel a s tím spojené cíle. Podniky jsou obvykle zaměřené na poskytování zboží a služeb za účelem získání zisku a konkurenční výhody nad rivaly.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) uvádí základní právní předpisy, které v ČR upravují podnikání:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Instituce, která vznikla k výkonu podnikatelské činnosti, se nazývá podnik. Podle obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.) se podnikem rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty. Srpová a Řehoř (2010) pak charakterizují podnik jako samostatně hospodařící jednotku, nebo samostatné hospodářství zhotovující výrobky nebo poskytující služby a jejich charakteristickým rysem je ziskový motiv. Teece (2009) tvrdí, že vývoj globální ekonomiky změnil tradiční rovnováhu mezi zákazníkem a dodavatelem. Nové technologie a rychlejší komunikace přináší zákazníkovi více možností. Podnik se tudíž pro úspěch musí více orientovat na zákazníka a jeho potřeby.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) rozdělují podniky do určitých skupin podle jejich typologie, která je vymezena jejich charakteristickými znaky. Jedním z nejzákladnějších třídících znaků je právní forma, která se volí již před založením podniku. Tato volba je většinou kompromisem, pro každou konkrétní situaci se musí zhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých právních forem, které se dělí na:

- podniky jednotlivců
  - živnosti,
  - podniky jednotlivců podnikajících na základě zvláštních právních předpisů;
- obchodní korporace
  - obchodní společnosti,
  - družstva;
- státní podniky.

Synek, Kislíngrová a kol. (2010), tyto právní formy dále popisují a začínají u podniku jednotlivce (fyzické osoby). Ten je vlastněn jednou osobou. Toto podnikání v malém rozsahu má dvě hlavní výhody. Státní regulace je minimální a není potřeba velkého množství kapitálu k jeho založení. Naopak mezi hlavní nevýhody patří náročné získávání kapitálu, neomezené ručení vlastníka za dluhy společnosti a omezená životnost firmy. Podle Srpové a Řehoře (2010) může samostatný podnikatel (fyzická i právnická osoba) provozovat živnost, až po splnění obecných a zvláštních podmínek, které definuje živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Podmínky nutné k provozování živností se liší podle jejich klasifikace. Mezi ohlašovací živnosti patří živnosti řemeslné, vázané a volné. Pro živnost řemeslnou stačí podnikateli odborná způsobilost získaná vyučením v oboru a praxí. Živnosti vázané mají pro každou živnost samostatně stanovenou odbornou způsobilost a je vyžadováno získání

průkazu způsobilosti. Pro volné živnosti není odborná způsobilost stanovena. Samostatnou kategorií představují živnosti koncesované, ty vyžadují speciální povolení (tzv. koncese). Koncesi uděluje živnostenský úřad.

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Je definována Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Založit ji mohou fyzické i právnické osoby. Minimální počet zakladatelů je 1 osoba. Je založena podpisem společenské smlouvy, ale vzniká až zapsáním do obchodního rejstříku. Společenská smlouva obsahuje základní náležitosti jako předmět podnikání, počet společníků, výši základního kapitálu a vkladů, počet jednatelů atd. Obchodní jméno musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, které se však často nahrazuje zkratkou „spol. s r.o.“ nebo s.r.o.“ Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem, společníci však pouze do výše svého vkladu. Minimální výše základního kapitálu je od roku 2014 1 Kč. Podíl společníka je určen poměrově podle výše vkladu, není-li určeno jinak ve společenské smlouvě. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Nepeněžitý vklad je oceněn znalcem vybraným ze seznamu znalců. Synek, Kislíngrová a kol. (2010) uvádí, že je tato forma podniku velmi oblíbená a rozšířená. Může za to hlavně jednoduchost založení a vedení.

Další třídící znak je velikost podniku. Srpová a Řehoř (2010) dělí podnik podle velikosti na:

- mikropodnik: méně než 10 zaměstnanců a roční obrat či bilanční suma nižší než 2 mil. EUR,
- malý podnik: méně než 50 zaměstnanců a roční obrat či bilanční suma nižší než 10 mil. EUR,
- střední podnik: méně než 250 zaměstnanců a roční obrat nižší než 50 mil. EUR nebo bilanční suma nižší než 43 mil. EUR

Yeung (2011) říká, že podnikatelé mohou dělat naprosto cokoliv. Zatímco několik vyvolených dokáže nabídnout dech beroucí a úžasné inovace, většina bohatne jednoduše na poskytování již zavedených a vyzkoušených tématech. Nejsou to pouze ropní magnáti, technologičtí géniové nebo internetoví kouzelníci. Mohou být vším od konzultantů a nezávislých pracovníků přes právníky, účetní, designéry po agenty, investory, velkoobchodníky nebo stavitele. Nabízí svoje produkty a služby, obchody, kanceláře, hotely, webové stránky, restaurace a nespočet dalšího. Někteří se pro podnikání rozhodnou náhodou, protože přišli o zaměstnání, nebo je přestala bavit korporátní práce. Jiní chtějí

svoji vášeň změnit na obživu, nebo mají chytré nápady a invence, nové produkty či procesy, které se dají zpeněžit. Důležitým impulsem je také možnost mít kontrolu nad svým časem. Motivace podnikatele k založení vlastní společnosti jsou podle Longeneckera a kol. (2013) osobní naplnění, osobní uspokojení, nezávislost a finanční odměna. Veber, Srpová a kol. (2008) popisují, že k dosažení podnikatelského úspěchu je potřeba mít motivaci a vhodné osobní předpoklady. Jako další je důležité disponovat různými vědomostmi z podnikatelského prostředí. Tyto znalosti lze získat prostřednictvím studia, experimentováním a učením se z vlastních chyb nebo prostřednictvím praxe. Pokud chce podnikatel v dnešním saturovaném tržním prostředí dosáhnout úspěchu, nesmí být příliš pasivní. Vhodnými osobnostními rysy podnikatele tudíž jsou dynamika, optimismus a produktivita. Podnikatelé činí každodenně spoustu rozhodnutí. Většinou nemají konkrétní představu o budoucích následcích těchto rozhodnutí, neznají ani přesnou pravděpodobnost, s jakou různé následky nastanou. Jejich rozhodování je tedy spojené s nejistotou a hovoří se proto o podnikatelském riziku. Toto riziko je úzce spjato se změnami, které se většinou odehrávají mimo firmu, ale také v jejím vnitřním prostředí.

### **3.2 Cíle podniku**

Pro správnou existenci a fungování podniku je podle Synka a kol. (1999) důležité, aby měl podnik určitý cíl. Cíle podniků se empiricky odvozují z hospodářské praxe. Nejedná se tedy o ideologické představy, podle kterých by se měly podniky chovat. Obecně vzato, je hlavním posláním podniků výroba a distribuce výrobků a poskytování služeb zákazníkům. Také se musí brát v potaz, že ovlivňují ostatní stakeholdery. Vlastníci, kteří podniky zakládají, si však přejí, aby podniky generovaly bohatství. Původní teorie uvádí maximalizaci zisku jako primární cíl podniku, kvůli kterému existuje a byl založen. Tato teze se v průběhu let vyvinula na maximalizaci hodnoty. Formulace cíle je pro podnik velice důležitá. Díky tomu se následně definují strategie, kterou se cíle dosáhne. Vochozka a Mulač (2012), jako dále zmiňují 4 hlavní cíle: 1) zvyšování tržní hodnoty firmy, což by měl být nejdůležitější cíl pro velké firmy; 2) maximalizace zisku, by měla být nejdůležitější pro jednotlivce a malé firmy. Hlavní část zisku má být tvořena provozní činností, která je pro firmu výhledově důležitá. Hospodářský výsledek je často ovlivněn finančním a mimořádným hospodářským výsledkem. Tyto ukazatele jsou důležité spíše pro finanční instituce; 3) maximalizace obrátu dochází v případě zvyšování tržeb. Toho firma dokáže, když bude zvyšovat ceny nebo tržní podíl; 4) přežití. Tento cíl společnosti

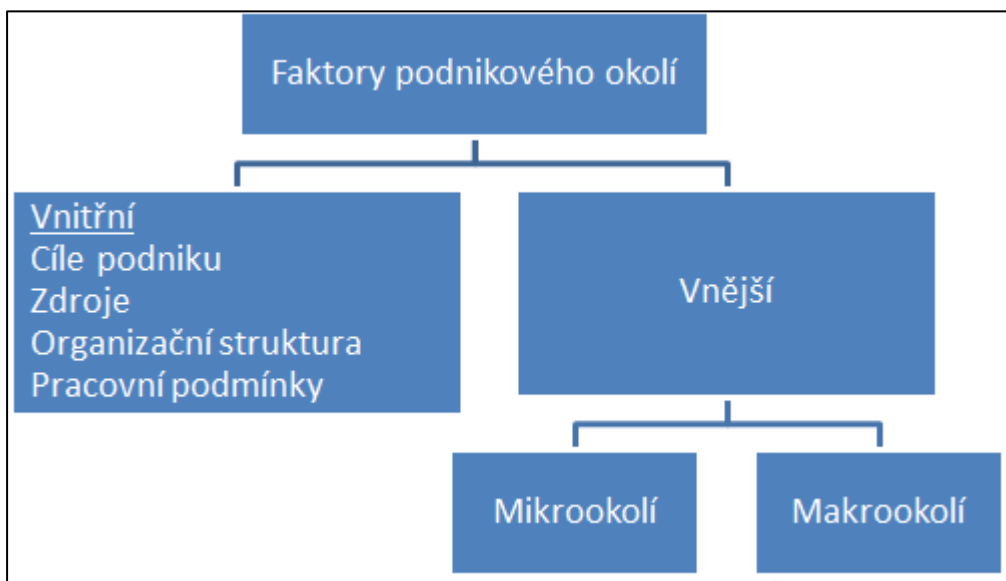
volí většinou v kritických podmínkách. Jedná se o vleklé krize, nebo recese trhu. Synek a kol. (1999) pak dále dělí cíle podle významu. Hlavní cíle podniku jsou vrcholové, následují mezicíle a nejnižší postavené jsou dílčí cíle. Za všechny cíle by správně měly být odpovědní konkrétní lidé a měl by být měřitelný stupeň jejich dosažení. Hofstede a kol. (2002) ve své studii zjistili, že majitelé podniků vidí rozdílně cíle vlastních a cizích firem. Za své hlavní priority určovali být zodpovědní vůči svým zaměstnancům, respektovat zákony a zaměřovat se na dlouhodobý firemní výsledek. Cíle své konkurence pak vidí jako získání bohatství a moci během krátké doby.

### **3.3 Okolí podniku**

Okolí podniku zahrnuje podle Synka a kol. (1999) veškeré faktory a vlivy, které se nacházejí mimo fiktivní hranice podniku a které ho ovlivňují. Podnik nemusí být okolím pouze ovlivňován, ale může na něj také aktivně sám působit. Obvykle platí, že okolí má na podnik podstatně silný vliv, nicméně schopnosti a šance podniku zapůsobit na okolí jsou výrazně nižší. Pokud nechce být podnik při svých klíčových rozhodnutích překvapen, je nezbytné, aby aktivně analyzoval vývoj a změny ve svém okolí. Existuje spousta možností, jak tyto analýzy realizovat. Při těchto analýzách je vhodné vycházet z představy o celosvětových a dlouhodobě se projevujících tendencích.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) okolí podniku definují jako: „...vše, co stojí mimo podnik jako organizaci“. Faktory působící na firmu v okolí se dají rozdělit na příležitosti a hrozby. Je důležité se na tyto faktory adaptovat a využít možnosti, které podnik má pro jejich změnu ve svůj prospěch. Jak je vidět na grafu č. 1, rozdělují se faktory podnikového okolí na vnitřní a vnější. Vnější mikrookolí zahrnuje faktory, které teoreticky může podnik ovlivňovat. Jedná se o možné dodavatele, zákazníky, konkurenci. Makrookolí podnik ovlivnit nemůže, přičemž má však na podnik velký vliv. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) rozlišují, že vliv okolí na podnik se projevuje nejen jako omezující faktory, ale také jako příležitosti pro další rozvoj. Je důležité porozumět vývoji tohoto okolí a aktivně sledovat střednědobé i dlouhodobé změny, ke kterým může dojít. Existují určité strategie, jako je lobbování, ovlivňování veřejného mínění a prosazování etických norem, které mohou být využity k omezenému ovlivňování okolí.

Graf č. 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3)

Nejhlavnější prvky okolí podniku pak jsou:

- geografické okolí (umístění podniku, odběratelsko-dodavatelská logistika);
- technologické okolí (pokrok v podniku a jeho účinky);
- sociální okolí (sociální zájmy okolní veřejnosti);
- politické a právní okolí (právní normy);
- ekonomické okolí (konkurenční prostředí, zásobovací a odběratelské trhy, jiné ekonomické subjekty, finanční ústavy, stát);
- ekologické okolí (omezení a ekonomická zátěž i příležitosti);
- etické okolí (etika v podnikání);
- kulturně-historické okolí (celková úroveň vzdělanosti a kultury obyvatelstva).

Velkou část těchto prvků zásadně ovlivňuje stát. Některé prvky má pod kontrolou úplně.

Pro podnik je většinou důležité získávat konkrétní informace, které vyhovují jeho potřebám. Klíčové je schopnost podniku formulovat své informační potřeby týkající se okolí a náležitě je uspokojovat. To je zejména důležité pro optimalizaci konkurenční výhody podniku.

### 3.4 Malé a střední firmy

Spousta autorů se shoduje na tom, že na ekonomiku mají malé a střední firmy velký vliv. Na její dynamický vývoj, zaměstnanost, HDP a pozitivní vliv na regiony a lokální

komunitu. Například Veber, Srpová a kol. (2008) ukazují data z ČR, kde se malé a střední firmy podílí na HDP z 37 %, z celkového počtu firem tvoří 99,85 % a zabezpečují 60 % zaměstnanosti. Piší také, že mezi jejich velmi ceněnou výhodou patří flexibilita, což jim umožňuje rychle se adaptovat na nové okolnosti. Jejich další důležitou funkcí je to, že na trhu vyvažují přítomnost monopolů. V poslední době, kdy dochází k nástupu a posilování nadnárodních korporací, se malé a střední firmy ucházejí o přízeň spotřebitelů tím, že vytváří chytré inovace a reakce na jejich měnící se požadavky. Také se mohou zajímat o menší tržní segmenty, které by jinak nepřitáhly pozornost velkých společností. Mezi slabé stránky malých firem pak například patří menší ekonomická síla, z čehož pramení slabá vyjednávací pozice u dodavatelů a horší přístup ke kapitálu.

Storey (1994) dává příklad z Evropy, ve které je 95 % firem malých. Potvrzuje, že mají velkou důležitost pro tvorbu pracovních pozic, inovaci a dlouhodobý vývoj ekonomik. Mezi jejich klíčové charakteristiky patří například fakt, že nejsou řízeny přes formální manažerskou strukturu nebo jiného zprostředkovaného činitele, ale přímo vlastníky, nebo spoluvlastníky, mají relativně nízký tržní podíl, nebo že jsou nezávislé – ve smyslu, že nejsou součástí žádné velké společnosti. A velmi podobně popisují klíčovou roli pro evropskou ekonomiku i Straková, Vácha a kol. (2020). Podle jejich novějších dat tvoří malé a střední podniky 99,8 % všech podniků. V řeči nominálních čísel je to 20 milionů podniků. Ve vyspělých ekonomikách zajišťují 58 % zaměstnanosti. Vzhledem k těmto velkým počtům je logické, že spousta těchto firem zaniká, a to i během krátké doby od založení. Vládní politika by proto měla formovat vhodné a příznivé podmínky pro vznik a fungování malých a středních podniků. Pokud podnikatel zakládá firmu pouze za účelem získání osobního bohatství, je pravděpodobné, že bude méně úspěšný, než podnikatel, který vstupuje na trh s myšlenkou inovace a snahou o dosažení výkonosti. Schopnost pružně reagovat na měnící se poptávku spotřebitelů je dána tím, že mají tyto podniky většinou jednoduchou organizační strukturu. Majitel tedy osobně zodpovídá za většinu rozhodnutí, které může přímo a rychle implementovat. Ve velké firmě by do podobného procesu bylo zapojeno více oddělení, což přináší komunikační šum, neshody a časovou neefektivitu.

### **3.5 Životní cyklus podniku**

Parker (2014) tvrdí, že životní cyklus odkazuje na sekvenci stádií v rozvoji nových podniků. Tato stadia jsou zahájena společně se záměry a činy začínajících podnikatelů a se

založením nových podniků. Jsou doprovázena shromážděním nezbytných finančních a nefinančních zdrojů. Jak se podniky rozvíjí, jejich majitelé hrají roli zásadního faktoru, od kterého se odvíjí ekonomická výkonnost podniku. Další rozvoj společnosti kulminuje v majitelův nedobrovolný odchod, nebo účelný ziskový prodej firmy.

Autoři se shodují, že po dobu existence podniku lze pozorovat několik základních fází: založení, růst, stabilizace, krize a zánik (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014), (Synek a kol., 1999).

Z hlediska vedení podniku je podle Synka a kol. (1999) důležité, aby si management uvědomoval, v jaké fázi se podnik nachází. Odvíjí se od toho dlouhodobé i krátkodobé cíle, které se stanovují a taktika, kterou se cíle dosáhnou. Před založením podniku je nezbytné, aby podnikatel stanovil, jaké produkty a služby bude chtít nabízet svým zákazníkům. Poté následují rozhodnutí o věcných a řídicích předpokladech. Vzhledem k tomu, že nově založená firma čelí vysokým nákladům a má omezené příjmy, je klíčové, aby měla připravený zakladatelský projekt obsahující i zakladatelský rozpočet. Pro potenciální investory je zakladatelský rozpočet důležitým zdrojem informací pro jejich rozhodování o případném financování společnosti. Před založením firmy je rovněž třeba rozhodnout o způsobu ručení, oprávnění k řízení, počtu zakladatelů, rozdělení zisku nebo ztráty, počátečním kapitálu a daňovém zatížení. V ideálním případě přijde po založení podniku fáze růstu, jejímž základním znakem je navyšování tržeb. Během této fáze se za jedno z nejdůležitějších strategických rozhodnutí majitelů firmy považuje určení zdravého tempa růstu. Extrémně rychlé tempo růstu může vyústit v předčasný zánik podniku. Podniku se totiž nemusí podařit dostatečně rychle sehnat kapitál na rostoucí aktiva jako zásoby a pohledávky. Při pomalém růstu nemusí mít podnik kapacitu na realizaci investičních příležitostí. V této fázi je vhodné doplnit financování z interních zdrojů také externími zdroji. Pokud podnik dokáže bez výrazných obtíží růst, zpravidla se dostane do fáze stabilizace. Toto období je charakterizováno tím, že podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na tržní příležitosti. Ve fázi stabilizace se odpisy rovnají investicím, zatímco ve fázi růstu jsou investice vyšší než odpisy. Pokud se po delší dobu eviduje úpadek výkonnostního potenciálu, může se hovořit o krizi podniku. Dochází k výraznému poklesu tržeb, snížení čistého obchodního jmění a likvidity. Tento negativní trend se musí zastavit a zvrátit. V opačném případě přijde reálná možnost zániku firmy. Existují nástroje, které dokážou krizi odvrátit, například sanace. „Sanací se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti



a prosperity firmy.“ (Synek a kol., 1999, s. 98) Příčiny krize mohou mít původ v interním nebo v externím prostředí podniku. V případě, že se podnik s krizí nedokáže vyrovnat a sanace není úspěšná, musí přijít zrušení a zánik podniku. Tento jev je naprosto základní součástí tržní ekonomiky. Avšak majitel může společnost zrušit i dobrovolně z jiných důvodů.

### **3.6 Velkoobchodní činnost**

Kotler a Keller (2007, s. 559) definují velkoobchodní činnost jako „veškeré činnosti při prodeji zboží nebo služeb těm, kdo nakupují k opětnému prodeji nebo obchodnímu využití“. Další název pro velkoobchod může být distributor. Výrobci a farmáři se do velkoobchodní činnosti nezahrnují, jejich primární činnost je totiž výroba. Také maloobchodníci se od velkoobchodníků liší v několika zásadních charakteristikách. Maloobchodníci se například o dost více soustředí na propagaci a prostředí, protože obchodují primárně s koncovým spotřebitelem, pro velkoobchodníky platí jiné právní předpisy a daně. Další důležitý rozdíl je rozsah prodeje a pokrytí geografické oblasti. Mulačová, Mulač a kol. (2013) doplňují, že pokud velkoobchod dodává zboží určené pro další podnikání, je v podstatě posledním článkem dodavatelského řetězce a připomíná spíše maloobchod. Pro velkoobchody je klíčovým prvkem dlouhodobý vztah s dodavateli i odběrateli. Pouze výjimečně se stává, že velkoobchod nezajišťuje i dopravní služby. Pokud je zajišťuje, základní vlastností musí být efektivní logistika. Dále provozují spoustu dalších doplňkových aktivit jako konzultace, propagace, školení a technický servis. Díky těmto činnostem se dodavatelsko-odběratelské vztahy rozvíjejí. Velmi často tento vztah vyústí v kapitálové propojení a velkoobchody se mohou stát specializovaným oddělením maloobchodu. Kotler a Keller (2007) vyjmenovávají nejdůležitější silné stránky, kvůli kterým jsou využívány služby velkoobchodů:

- prodej a podpora prodeje;
- rozdělování velkých objemů;
- skladování;
- přeprava;
- nesení rizika;
- tržní informace;
- manažerské služby a poradenství.

Veber a kol. (2007) dodávají, že standardně nabízenou službou by měla být montáž výrobku. V případě, že jí zákazník nevyžaduje, musí společnost poskytnout detailní návod k montáži, který by měl obsahovat i rizika hrozící při montáži a případné demontáži. Poskytování odborného servisu je samozřejmou složkou poprodejních služeb. Servis není časově omezen pouze na záruční lhůtu, ale měl by být poskytován po celou dobu životnosti. Zákazník si může sám vyžádat opravu nefunkčního zařízení, nebo může být domluvena preventivní údržba. Srivastava (2020) upřesňuje, že preventivní údržba je plánovaná údržba strojů a vybavení, která je provedena za účelem prodloužení životnosti a zabránění neplánovanému vyřazení z provozu. Preventivní údržba zahrnuje nabarvení, promazání, vyčištění, nastavení a výměnu drobnějších dílů.

Výzkum, který provedl Deist a kol. (2009) ukazuje na fakt, že obchodní model velkoobchodních firem je založen na sadě základních ekonomických sil, které nejsou obvyklé pro jiná odvětví. Porozumění těmto silám je nezbytné pro vytváření dlouhodobé hodnoty. První zmíněnou silou je „hromadné přizpůsobení“. To znamená splňovat individuální požadavky jednotlivých zákazníků. Jedná se o škálu různých služeb od využívání nestandardního fakturačního systému, až po plnohodnotné řízení zákaznických zásob. To potvrzují i Mulačová, Mulač a kol. (2013), kteří jako důležitý cíl zmiňují zajištění dostatečně pružného a efektivního modelu zásobování, který se zákazníkům přizpůsobí a umožňuje jim dosáhnout požadované hospodárnosti. Deist a kol. (2009) pokračují, že tento typ služeb se často může jevit jako neekonomický, ale hraje zásadní roli. Krajní forma hromadného přizpůsobení se často ukazuje ve vztahu mezi zákazníkem a obchodním zástupcem velkoobchodu. Tato dlouhodobě budovaná vazba je více než jen osobní vztah. Jde o skutečnou ekonomickou hodnotu. Hromadné přizpůsobení je zákazníky vysoko ceněno. Lze jej přenést na jiné trhy a pro konkurenty je těžko napodobitelné. Druhá základní síla se přímo odvozuje od první. Jedná se o vysokou autonomii. Velká část přidané hodnoty, kterou pro zákazníky poskytuje velkoobchod, je založena spíše na lidech než na procesech, na lokálních vztazích než na firemních schopnostech, na unikátně připravených službách než na standardizovaných nabídkách. Přirozeným výstupem je, že velkoobchod poskytuje zaměstnancům, kteří jednají se zákazníky, značnou autonomii. Tato autonomie se vyznačuje několika společnými atributy jako je geografická struktura reportování, omezené sdílené služby a zdroje a široká variabilita v nabídce produktů a služeb. Třetí silou se rozumí struktura nákladů. V porovnání s jinými typy podniků má velkoobchod tuto strukturu vysoce variabilní. Tím se míní, že velká část nákladů roste a

klesá v přímé návaznosti na obrat. Jak je vidět v tabulce č. 1, méně, než čtvrtina nákladů průměrného velkoobchodu je fixní. Přičemž více než 60 % neproduktivních nákladů se skládá z nákladů na zaměstnance, které se dají relativně rychle upravit.

Tabulka č. 1: Typický poměr nákladů velkoobchodu

Kategorie výkazu zisků a ztrát	Typ	% z příjmů
Cena prodaného zboží	Variabilní	72,4
Provize	Variabilní	1,6
Další prodejní náklady	Fixní	5,4
Sklad a logistika	Fixní	5,0
Obecné a administrativní	Fixní	6,8
Ostatní náklady	Fixní	6,4
Zisk před zdaněním	Variabilní	2,4
Celkové variabilní náklady (%)		76,4
Celkové fixní náklady (%)		23,3

Zdroj: Deist a kol. (2009)

Díky této kombinaci nízkých fixních nákladů a vysoké pracovní složky se velkoobchody výrazně odlišují od dvou odvětví, se kterými bývají srovnávány: výroba a maloobchod.

### 3.7 Dotace

Pokud se společnost rozhodne čerpat dotaci, čeká jí náročné období počínaje žádostí o dotaci, píše Strnadová (2019). Tento složitý proces upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Žádost je reakcí na výzvu k podání žádosti, kterou vydává poskytovatel dotace. Pokud je žádosti vyhověno, stává se z žadatele příjemce a dotace je mu částečně nebo úplně vyplacena. Dále se musí příjemce zaměřit na to, aby realizace projektu splnila podmínky, za kterých mu byla dotace poskytnuta. To zahrnuje spoustu povinností a různých detailů. Kromě toho může v průběhu realizace dotace, ale i po ní, přijít přezkoumání a ověřování všech náležitostí ze strany různých kontrolních orgánů, jako je například finanční úřad. Případy, že příjemce musel dotaci vrátit, nejsou výjimkou. Mezi nejdůležitější faktory, které by si měl příjemce prověřit, patří právní předpisy upravující konkrétní dotaci, zdroj, který dotace poskytuje, nebo proces žádosti dotace. Dvořáková (2022) dodává, že k zásadnímu momentu pro účtování dotací nastává v okamžiku „přiměřené jistoty“. Pokud neexistuje jistota, že příjemce splní podmínky pro přijetí dotace, nesmí se dotace uvést do výkazu zisků a ztrát. V případě, že společnost obdrží finance z dotace, ale ještě nebyla naplněna přiměřená jistota plnění podmínek

vázaných na tuto dotaci, bude tento příjem zaznamenán mezi závazky. Nepeněžní dotace se oceňují ve výši nominální hodnoty, nebo fair value. Podnik má povinnost zveřejňovat účetní pravidla, která přijal pro státní dotace. Také musí zveřejnit povahu a rozsah státních dotací, nebo konkrétní nenaplněné podmínky.

Mezi aktuálně otevřené dotační programy, pro které mohou firmy předkládat interní projekty, patří například Marketing – CzechTrade. Podle MPO (2023) má tento program za cíl usnadnit vstup malých a středních podniků na mezinárodní trhy. Výsledkem by mělo být zvýšení jejich konkurenceschopnosti a podporu jejich expanze do zahraničí. Konkrétně bude tato iniciativa podporovat účast těchto podniků na mezinárodních společných výstavách a veletrzích, a to prostřednictvím CzechTrade. Z celkově alokované částky 250 milionů Kč může jeden projekt obdržet 0,2 – 2,5 milionů Kč, maximálně bude však pokryto 50 % vynaložených nákladů. Tato dotace se může využít k pronájmu výstavní plochy a stánku, na dopravu vystavovaných exponátů, na tvorbu propagačních materiálů. Naopak z tohoto projektu nelze financovat reklamu, či jinou formu marketingu. Firma si musí sama uhradit dopravu a ubytování osob. Odbor strukturálních fondů ministerstva průmyslu a obchodu pravidelně zveřejňuje harmonogram výzev Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost. Podle Agentury pro podnikání a inovace (2023) je tento program klíčový pro podporu českých podnikatelů v aktuálním období, které bude končit v roce 2027. Mezi hlavní priority tohoto programu patří posílení výkonnosti podniků v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a digitální transformace, dále rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Území, která jsou podporována je celá ČR, kromě NUTS 2 Praha.

### **3.8 Hodnocení podniku**

Palepu a Healy (2020) tvrdí, že je hodnocení organizace důležitý a pravidelný analytický úkon prováděný širokou škálou profesionálních poradců a individuálních investorů. Analýza poskytuje odpovědi na různé otázky, mezi které patří: Naplnil výkon firmy moje očekávání? Jak vysoké je riziko spojené s poskytnutím finančních prostředků této společnosti? Do jakých akcí bych měl investovat?

Vochozka (2011) dodává, že v době, kdy potencionálně přichází krize, se hodnocení podniků stává ještě důležitější. Veškeré větší finanční transakce jsou pod drobnohledem, protože neúspěch může znamenat rozsáhlejší problémy. Peněžní instituce věnují velkou pozornost potencionálním dlužníkům, pojišťovny provádí analýzy rizik a

investice do akcií, dluhopisů, a jiných cenných papírů se častěji než dříve nemusí projevit jako ziskové.

Hodnocení podniku se provádí z několika důvodů. Management firmy potřebuje data z hodnocení firmy pro kontrolu svých aktivit a rozhodnutí. Pro majitele firmy ohodnocení firmy slouží, jako jasné měřítko, jestli se hodnota jejich majetku zvyšuje, nebo snižuje. Z těchto důvodů provádí podnik hodnocení sám o sobě.

Vochozka (2011) vypočítává, že důvodem pro odhad tržní hodnoty může být změna vlastníka, nebo také pouze nákup podílu společnosti. Jak prodávající, tak kupující má zájem o co nejpřesnější odhad této hodnoty, aby byla provedena adekvátní finanční transakce. Hodnotou podniku tedy není prioritně pravděpodobná cena podniku na trhu, ale souhrn užitků konkrétního účastníka transakce. Tato cena může být méně či více ovlivněna subjektivními faktory. Přestože si obě strany své subjektivní faktory dokážou objektivně vysvětlit, významně se od sebe liší. Pokud chce například kupující akvizicí společnosti pouze odstranit konkurenci, nebude pro něj fakt vývoje nového inovativního produktu (od kterého očekává prodávající v budoucnu velké zisky) mít velkou váhu.

Vochozka (2011) říká, že poslední skupina, která se zajímá o hodnocení podniku, jsou externí subjekty, které jsou určitým způsobem s podnikem propojeny. Patří mezi ně dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, zaměstnanci apod. Největší zájem o tuto analýzu pak mají banky, které podniku skrz krátkodobé a dlouhodobé půjčky poskytují peněžní prostředky. Jejich analytici, kteří mají možnost využití služeb různých ratingových společností, podrobně prověří jednotlivé žadatele o úvěr. Hlavním záměrem těchto šetření, je co nejpřesněji předpovědět budoucí vývoj zkoumaného subjektu a následné důsledky tohoto vývoje na způsobilost splácení zapůjčených finančních prostředků. Někteří dodavatelé poskytují svým zákazníkům delší dobu na splatnost závazků, a proto se svým způsobem podílí na jejich financování. V případě velkých dodávek, může být pro menší firmu jejich neuhrazení i likvidační. Z těchto důvodů by se měl dodavatel, alespoň částečně, zajímat jak finančně zdravý jejich zákazník je. Pro odběratele pak může být jakýkoliv dodavatelský výpadek fatální pro plnění svých závazků. Informace o stabilitě dodavatelů jsou tedy důležité pro eliminaci jakýchkoliv výpadků ve výrobě.

Palepu a Healy (2020) tvrdí, že cílem finanční analýzy je využít finanční data k ohodnocení výkonosti podniku, jak aktuálně tak z předchozích let. Analýza by měla splňovat dvě důležité podmínky. Za prvé by měla být systematická a efektivní. Dále by měla být pro analytika výsledná data použitelná k posouzení problémů firmy. Poměrová

analýza a analýza cash flow jsou dva nejčastěji používané finanční nástroje. Poměrová analýza se zaměřuje na hodnocení tržního výkonu a finančních opatření. Analýza cash flow se zaměřuje na likviditu a finanční flexibilitu podniku. Podle Vochozky (2011) je také velmi důležité, aby se jednotlivé ukazatele interpretovaly dohromady jako celek, vypovídající o stavu společnosti. V případě posuzování ukazatelů zvláště a bez kontextu, může přinést mylný výsledek. Častou chybou hodnotitelů je vybírání ukazatelů, které nemají přímou vazbu na jejich zájmy a motivy. Dále uvádí, že finanční analýza je formalizovanou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Často se realizuje, pokud podnik stojí před zásadním strategickým rozhodnutím, například před investičním, či finančním. Vochozka (2011) stejně jako Palepu a Healy (2020) zdůrazňují, že se nejedná pouze o analýzu současných dat, ale přezkoumává se i minulost. Tím se dají získat informace o vývoji podniku, možných rizicích a také o jeho výkonnosti. Jednou z hlavních výhod finanční analýzy je možnost porovnání ukazatelů v čase. Hlavním vstupem finanční analýzy je účetní závěrka. Palepu a Healy (2020) připomínají, že zprostředkovatelé analýz používající data účetní závěrky k provádění analýzy si musí být vědomi toho, že finanční zprávy jsou ovlivněny jak obchodními aktivitami firmy, tak jejím účetním systémem. Jednou ze základních vlastností finančních reportů je to, že jsou připravovány na základě akruálního spíše než hotovostního účetnictví. Akruální účetnictví rozlišuje mezi zaznamenáváním nákladů a výnosů v období ekonomických aktivit a skutečným vydáním a obdržením peněz. Zisk je primární periodický ukazatel výkonosti.

### **3.9 Covid 19**

Bender (2021) uvádí že, ke konci roku 2019 se v čínském městě Wu-Chan objevila nová nemoc, která se brzy stala známou jako Covid-19. Během několika měsíců se COVID-19 rozšířil všude po zeměkouli. 11. března 2020 označila Světová zdravotnická organizace (WHO) COVID-19 za pandemii. Korona virus, který způsobuje Covid-19 se lehce přenáší z osoby na osobu. Aby se rozšíření této nemoci zpomalilo, světové vlády doporučily lidem, aby praktikovali sociální distancování. S postupem času tato strategie zpomalila postup nemoci, ale také to způsobilo uzavření mnoha restaurací a podniků. Miliony lidí přišly o práci, což ovlivnilo každou oblast ekonomiky. Velký dopad měla tato situace na všechny světové burzy. Například americký akciový trh se propadl o 30 %. Tento pokles byl přirovnáván k pádu burzy z roku 1929, který vedl k Velké hospodářské krizi.

Aby se zmírnily ekonomické škody, musely světové vlády odpovědět bezprecedentními ekonomickými opatřeními, pokračují Andreasso-O'Callaghan, Moon a Sohn (2021). Na pomoc ekonomickému zotavení byly velmi rychle zavedeny různé drastické monetární a fiskální politiky. Nicméně se dopad těchto politik výrazně lišil napříč zeměmi.

## 4 Charakteristika podniku

### 4.1.1 Základní údaje

Obchodní jméno: Gastrotechno Group, s. r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Datum vzniku a zápisu: 6. června 2005

IČO: 27272095

Sídlo společnosti: Majakovského 89/12, 400 01 Ústí nad Labem - Předlice

Hlavní provozovna: Na Luhách 3420/12, 400 01 Ústí nad Labem-město

Pobočky: Brno, Žebrák, Ostrava

Základní kapitál: 200 000,- Kč (splaceno 100 %)

Statutární orgán: jednatel – Václav Mrázek

Výběr hlavního předmětu podnikání

- Opravy strojů
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

Obrázek č. 2: Logo společnosti Gastrotechno Group, s. r. o.



Zdroj: Gastrotechno Group, s. r. o., 2023

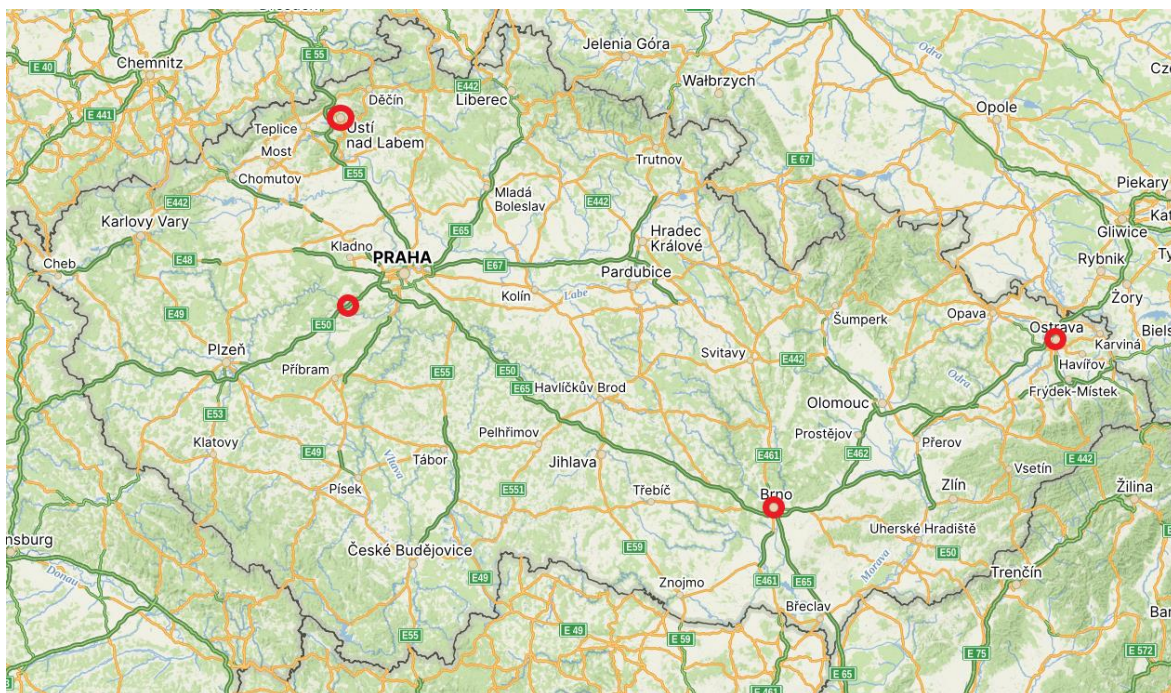
### 4.1.2 Předmět podnikání

Společnost Gastrotechno Group zajišťuje servisních služby a instalace gastro vybavení pro celostátní řetězce a další zákazníky v oblasti gastronomie a chlazení. Mezi její hlavní přínosy patří rychlá reakční doba po celé republice, široké spektrum poskytovaných činností a vysoká flexibilita. Společnost aktuálně zaměstnává 32 techniků a



disponuje početnou flotilou firemních automobilů, které jsou kvůli velké rozloze, na které firma operuje, zapotřebí. Mezi hlavní zákazníky patří markety Billa, Albert, Lidl, čerpací stanice Shell, dále pak spektrum menších klientů od restaurací, bageterií, bister po školní jídelny a další. Ještě početnější je pak seznam zařízení, která společnost servisuje. Veškerá gastro zařízení od nářezových strojů, mlýnků na maso, přes konvektomaty, rozpekové pece, plynová zařízení až po myčky nádobí. Z chladicí techniky lze pak uvést lednice, mrazáky, zařízení s venkovními agregáty klimatizace a tepelná čerpadla. GTG garantuje příjezd na místo závady do 4 hodin od přijetí objednávky. Tato nízká reakční doba je možná díky 4 pobočkám strategicky rozmístěným po České republice, jak je vidět na obrázku č.2. Servisní pohotovost je držena 24 hodin denně i o svátcích a víkendech. Administrativní pracovník je pro potřeby přijímání objednávek a jejich zadávání technikům připraven na hotlinu a na každé pobočce je vždy na výjezd připraven minimálně jeden technik.

Obrázek č. 3: Rozmístění poboček společnosti Gastrotechno group, s. r. o.



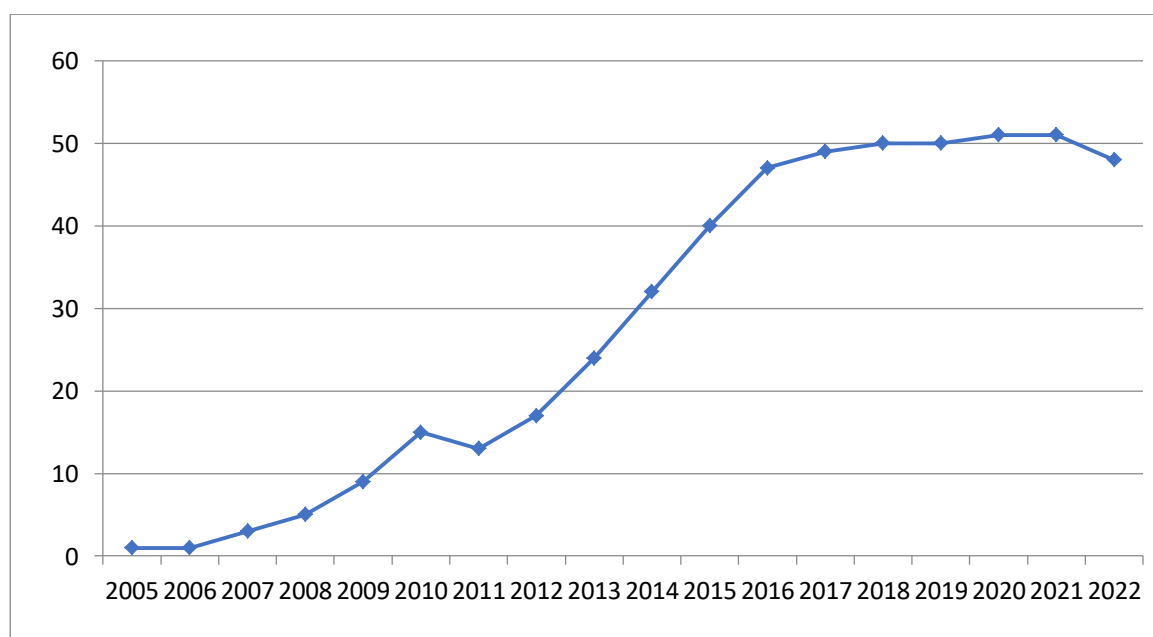
Zdroj: Mapy.cz, 2024

## Historie

Právnícká osoba Gastrotechno Group, s. r. o., byla založena v roce 2005 jako další přirozený krok podnikatelských aktivit pana Václava Mrázka, který se stal jednatelem a

současně jediným zaměstnancem společnosti. V té době bylo primárním zaměřením podniku provádění oprav nářezových strojů v Ústeckém kraji. Mezi její klíčové klienty patřila široká škála řeznictví, uzenářství a masných provozů. Jak je vidět na grafu č. 2, první dva roky podnikal pan Mrázek na vlastní pěst. Svoji kvalitně odvedenou prací získával dobrou pověst, kontakty, know-how, což vedlo k prosperitě jeho podnikání. Cílem společnosti bylo stát se partnerem v gastronomii a poskytovat kvalitní a efektivní služby. Jelikož se většině zákazníků dařilo, trh rostl a bylo zakládáno více poboček, pochází z tohoto období slogan společnosti „rosteme s Vámi“. Po úspěšném vstupu na pole servisní činnosti pro markety, bylo pro neúnosný objem pracovní náplně nutno průběžně přijímat nové zaměstnance. Za 5 let od založení se počet zaměstnanců navýšil na 15. Tomuto rozvoji nezabránila ani Velká recese, která naplno udeřila v roce 2008. V době krize bylo již hlavní zákaznické jádro společnosti tvořeno markety. Tyto podnikatelské subjekty nabízely pro občany málo zbytné produkty jako jídlo a pití. Jejich obrat neklesal a díky tomu nebyla krizí postížena ani firma Gastrotechno Group. Počet zaměstnanců dále rostl až do roku 2017, kdy začal oscilovat kolem počtu 50. Pokles zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2011, kdy se jednalo o jednorázovou výjimku v období růstu, a dále pak v roce 2022. V tomto roce dali 3 zaměstnanci z různých důvodů výpověď a vzhledem k nízké nabídce na trhu práce se za ně nepodařilo najít náhradu během jednoho roku.

Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Gastrotechno Group (v osobách)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

## **Popis vybraných důležitých zákazníků**

Společnost Albert, vlastněná společností Ahold, provozuje řetězec super a hypermarketů. V ČR byla tato společnost založena v roce 2000 a v roce 2023 disponovala 341 prodejny GTG pro Albert servisuje hlavně nářezové stroje, konvektomaty a v menším měřítku například kávovary, nebo hubiče hmyzu (Albert a. s., 2023)

Řetězec Lidl je vlastněný Schwarz-Gruppe. Nyní provozuje v ČR 312 diskontních prodejen. GTG pro Lidl zajišťuje pouze servis a instalaci mrazícího zařízení. (Lidl v.o.s., 2023)

Britsko-nizozemská společnost Shell v současné době v ČR provozuje přes 169 čerpacích stanic. GTG pro Shell zajišťuje servis lednic, mrazáků a gastro vybavení. (Shell a. s., 2023)

## **Organizační struktura**

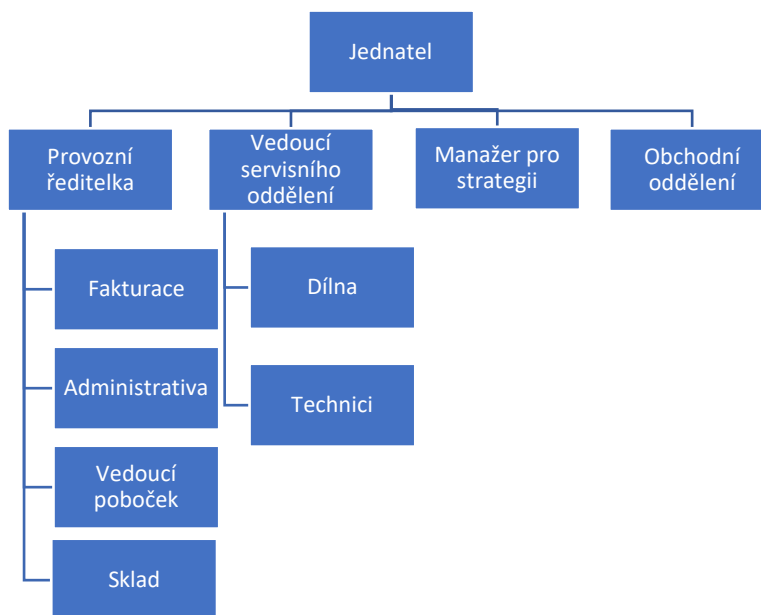
Firma GTG uplatňuje liniovou organizační strukturu, v jejímž čele stojí jednatel. Tato typická organizační struktura je vhodná pro firmy s přibližně 50 zaměstnanci. Jednatel má díky tomu přehled nad celým provozem společnosti. Jednatelovým klíčovým úkolem je zabezpečení prosperity a trvalého růstu organizace. Jeho úspěch spočívá v aktivitách spojených s akvizicí nových obchodů a navazováním spoluprací. Kromě strategického rozhodování se také angažuje v taktickém řízení, přispívá tak k celkovému rozvoji společnosti. Jak je vidět na grafu č. 3 mezi jeho přímé podřízené patří další 4 subjekty.

Každodenní operativní řízení zajišťuje provozní ředitelka, a mezi její podřízené a podřízená pracoviště patří fakturace, administrativa, vedoucí poboček a sklad. Ve firmě se oddělení fakturace obvykle zabývá správou faktur za poskytnuté a přijaté produkty nebo služby. Administrativa zpracovává osobní i automatizované požadavky zákazníků, zadává a upravuje zakázky na firemním portále a komunikuje se zákazníky i s techniky. Vedoucí poboček mají na starosti běžné denní operace a správu provozů v rámci jednotlivých poboček. Jejich odpovědnosti zahrnují koordinaci a dohled nad každodenními činnostmi. Sklad spravuje skladovací haly, zásoby, náhradní díly a zajišťuje komunikaci s odběrateli a dodavateli. Provozní ředitelka má dohled nad všemi těmito odděleními a pečuje o to, aby jejich činnosti byly provedeny správně, včas a v souladu s firemní strategií.

Vedoucí servisního oddělení organizuje a synchronizuje denní servisní operace podniku. Po pečlivém rozboru přijatých zakázek vytváří individuální denní plán pro

každého technika. S ohledem na širokou škálu servisních aktivit představuje vypracování denního plánu náročný a komplexní úkol, který vyžaduje přihlídnutí ke kombinaci velkého množství faktorů. Mezi tyto faktory patří například: významnost zákazníka, značka a druh porouchaného zařízení, požadované datum dokončení opravy, místo a čas zásahu, nebo dokonce i povětrnostní podmínky. Jelikož nemají všichni technici identické zaměření, musí se také brát v potaz jejich aktuální proškolení a specializace, fyzický a zdravotní stav a dovolené. Často je také od zákazníka vyžadována práce přes noc, o víkendech nebo v zahraničí. Tímto pečlivým plánováním a koordinací se zajišťuje, že servisní činnosti jsou vykonávány efektivně, kvalitně a v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků, to přispívá k celkovému úspěchu a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Kromě operativních činností se vedoucí servisu podílí i na strategickém rozhodování. Díky perfektní znalosti firemních poměrů a orientaci v aktuální situaci disponuje informacemi, které pak využívá vedení společnosti při strategických rozhodnutích.

Graf č. 3: Liniová organizační struktura organizace GTG



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer pro strategii působí jako poradce při klíčových strategických rozhodnutích, udržuje komunikaci s důležitými partnery a navazuje vztahy s potenciálními dodavateli a odběrateli. Kromě toho sleduje aktuální trendy v odvětví a analyzuje konkurenční prostředí, aby přispěl k formulaci a implementaci efektivních strategií vedoucích k růstu a úspěchu společnosti.

Obchodní oddělení má za úkol vyhledávat nové zákazníky, udržovat a rozvíjet vztahy se stávajícími. Zaměřuje se především na klienty, kteří jako jednotlivci mají menší důležitost, avšak jejich počet je vyšší. Nachází se především v oblastech, které jsou blízko u poboček. Patří mezi ně například restaurace, penziony, školní jídelny, domy pro seniory atd. GTG ztrácí konkurenceschopnost a atraktivitu pro vzdálenější zákazníky, protože rostou náklady na opravu o položku dopravné. Tento druh zákazníků nemá nastavené žádné smluvní podmínky a práce pro ně lze naplánovat do méně vytížených termínů, ve kterých by jinak technici zůstali nevyužiti.

### **Pobočky**

V tabulce č. 2 je zaznamenáno zastoupení zaměstnanců v jednotlivých pobočkách podle typu výkonu jejich práce. Jako centrála a hlavní provozovna funguje pobočka Ústí nad Labem, ve které se nachází všichni vedoucí pracovníci. Pracují zde také zaměstnanci administrativy, fakturace a účetní. Jelikož se v Ústí nad Labem nachází také největší sklad náhradních dílů a haly, jsou zde také všichni skladníci. Pracuje zde 17 techniků, z nichž jsou 3 určeni výhradně pro opravy a přípravu strojů na dílně. Obchodní zástupci mají sídlo v Ústí kancelář, ale spoustu času stráví v automobilu a u zákazníků. Největší pobočka má celkem 30 zaměstnanců. Druhá pobočka; jak velikostí, tak významem, se nachází v Brně. Tato pobočka má také poměrně velký sklad, ale momentálně není obsazen skladníkem z důvodu dlouhodobé nemoci. Vzhledem k této situaci se všechny činnosti spojené se skladem provádějí ve spolupráci všech zaměstnanců pobočky. Zbylé dvě pobočky jsou menší a nachází se v nich malý počet zaměstnanců. Nejsou v nich uskladněny téměř žádné stroje. Jejich hlavní přidanou hodnotou je umístění, díky kterému z nich mohou technici rychle dosáhnout lokalit, které jsou od Ústí a Brna vzdálené.

Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců společnosti GTG v roce 2022 (v osobách)

Pobočka	Zaměstnanci (v osobách)					
	Vedoucí pracovníci	Administrativa	Skladníci	Technici	Obchod	Celkem
Ústí n. L.	6	6	3	14	1	30
Brno	1	0	0	7	0	8
Ostrava	1	0	0	4	0	5
Žebrák	1	0	0	4	0	5
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>48</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Péče o zaměstnance**

Firma GTG věnuje zvláštní péči svým zaměstnancům prostřednictvím poskytování rozsáhlé škály firemních benefitů, které zahrnují jak peněžní, tak i nepeněžní výhody. Zaměřuje se na celkový rozvoj a pohodu svých pracovníků, aby vytvořila prostředí podporující jejich profesní růst a spokojenost. Mezi nabízené výhody patří jazykové vzdělávání, které umožňuje rozšířit jazykové dovednosti a zlepšit komunikaci při zahraničních zakázkách. Finanční úlevu pro osobní rozpočty přináší příspěvek na mobilní telefon (jednou za 2 roky), zvýhodněný mobilní tarif, který je k dispozici i pro rodinné příslušníky a stravenky ve výši 150 Kč. Zaměstnanci mohou jednou ročně čerpat příspěvek na pracovní obuv. Pokud někteří zaměstnanci předvedli nadstandardní výkony, mohou být finančně odměněni formou osobních prémie. Pokud firma dosahuje dobrých výsledků, obdrží zaměstnanci čtvrtletní prémie, nebo 13. plat. V souladu se zákonnými normami poskytuje firma placenou dovolenou v délce čtyř týdnů.

Pro posílení týmového ducha jsou pravidelně organizovány teambuildingové akce, zaměřené na posilování pracovních vztahů, zlepšování komunikace a podporu spolupráce. Tyto akce zahrnují účast na závodech "dračích lodí", návštěvu železničního muzea či víkendové pobyty na čerstvém vzduchu s rodinou a dětmi zaměstnanců i vedení společnosti. Tradiční vánoční večírek, pořádaný každý leden, pak slouží k prezentaci výsledků uplynulého roku, představení nových zaměstnanců a ocenění těch, kteří dosáhli významného pracovního výročí. Tato událost poskytuje příležitost ke spontánnímu setkávání a neformálnímu dialogu mezi zaměstnanci a vedením firmy.

## **Konkurence**

Největší přímou konkurenci tvoří firmy, které na celorepublikové úrovni provozují servisní služby pro markety, ČS a jiné velké klienty. Další konkurenci pro GTG představují menší firmy nebo i jednotlivci, kteří na regionální úrovni nabízejí podobné služby. Patří mezi ně elektrikáři, opraváři, chladicí technici, prodejci kuchyňského nábytku, gastrovybavení a ledniček.

*Představení hlavních konkurentů (rok 2022)*

**Fri-Service Czech s.r.o.** – odborný servis, údržba a vybavení prodejen se zaměřením na chladicí zařízení.

Tržby: 408 405 tis Kč.

Počet zaměstnanců: 76

Klíčoví zákazníci: Ahold, Schar Group, REWE Group, Makro, Globus, Tesco

**IMESO, spol. s r. o.**

Tržby: 257 409 tis. Kč

Počet zaměstnanců: 106

Klíčovní zákazníci: Shell, KFC, restaurace, kavárny, pizzerie

**GASTROART CZ, spol. s r.o.** – dodávky a servis profesionálního gastronomického vybavení pro školní kuchyně, kavárny, restaurace další.

Tržby: 179 677 tis. Kč

Počet zaměstnanců: 29

Klíčovní zákazníci: LA Lorraine, Lukoil, COOP, Aramark

**AB Klimatizace, s. r. o.** – instalace a servis klimatizací, tepelných čerpadel a jiného chladírenského vybavení.

Tržby: 41 771 tis. Kč

Počet zaměstnanců: 9

Klíčovní zákazníci: Shell, T-Mobile, McDonalds, spotřebitelský segment

**ELKUS, s. r. o.** – návrh dodání a servis profesionálního kuchyňského vybavení.

Tržby: 29 380 tis. Kč

Počet zaměstnanců: 8

Klíčovní zákazníci: Školní jídelny, domovy důchodců, restaurace  
(justice.cz, 2024)

**Inovace**

GTG k centralizovanému shromažďování, zaznamenávání a správě zakázek využívá firemní portál. Ten umožňuje přístup k informacím ze zakázky v reálném čase od fáze objednávání až po dodání uživateli a jeho podpisu. Technici v terénu mají k datům přístup díky tabletům s připojením na internet. GTG ve spolupráci s dodavatelem této internetové aplikace neustále portál vyvíjí a přizpůsobuje ho svým potřebám a individuálním požadavkům důležitých zákazníků. Portál je také využíván k plánování pracovní náplně techniků. Aktuálně se jednoduchým exportem získá přehled otevřených zakázek a je pak pouze na zkušenostech vedoucího, který práci organizuje, jak efektivně zkombinuje jednotlivé zakázky pro dané techniky. Finálním výstupem je seznam zakázek a jméno technika, který zakázku plní. Dva hlavní nedostatky tohoto systému jsou: 1) závislost na odborných znalostech vedoucího servisu. V případě jeho nemoci nebo dovolené mohou klíčové informace chybět, což může komplikovat plnění zakázek.

2) zakázky z finálního výstupu administrativní pracovnice manuálně zadává do systému. To zvyšuje časovou náročnost a prostor pro chybu. Proto má GTG v plánu zavedení moderní nadstavby pro plánování, která dokáže vygenerovat grafický přehled zakázek s velkým množstvím podružných informací. Do tohoto systému půjdou naimportovat profily jednotlivých techniků s jejich specializací. Tato verze systému eliminuje hlavní nedostatky předchozí verze. Zástup za vedoucího servisu se v ní snadno zorientuje. Po uložení jsou jednotlivé zakázky zobrazeny technikům na jejich tabletech s časovým harmonogramem a připojenými poznámkami.



## **5 Vlastní práce**

### **5.1 Statistická analýza časových řad vybraných ekonomických ukazatelů**

V následující kapitole byla provedena statistická analýza časových řad. Byly vybrané časové řady celkových tržeb, zisku před zdaněním, celkových nákladů a osobních nákladů společnosti GTG z období 2011-2022. Časové řady byly analyzované pomocí elementární charakteristiky časových řad a byla provedena jejich regresní analýza, následně se provedla prognóza vývoje ukazatelů na 2 roky do budoucnosti a to buď pomocí kvadratické regrese, nebo v případě nízkého koeficientu determinace, pomocí průměrného tempa růstu.

#### **5.1.1 Analýza celkových tržeb**

Celkové tržby GTG z největší části tvoří tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Prodané nářezové stroje, konvektomaty, chladicí vitríny, agregáty, lednice, mrazáky, náhradní díly, klimatizace a tepelná čerpadla tvoří největší část z tržeb za prodej zboží. GTG nenabízí mnoho vlastních výrobků, a proto převažující část tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pochází ze zprostředkovaných služeb, konkrétně poskytování servisních a instalačních služeb. Elementární charakteristika časové řady celkových tržeb ve sledovaném období je zobrazena v tabulce č. 3.

Průměrná hodnota tržeb za sledované období byla 116,124 mil. Kč. Celkové tržby se každým rokem průměrně zvýšily o 6 %, což znamená průměrný absolutní přírůstek 7,118 mil. Kč. Největší meziroční nárůst tržeb nastal v roce 2014. Oproti minulému roku byly o 43,5 % vyšší – tedy o 33,602 mil. Kč. Firma se rychle rozrůstala a nové zakázky měly velký vliv na skokový růst tržeb. Hned o dva roky později došlo k 12,2% poklesu tržeb, což znamenalo rekordní snížení o 15,925 mil. Kč. Historicky nejlepšího výsledku bylo dosaženo v posledním roce sledovaného období 2022, kdy dosáhly tržby GTG 134,704 mil. Kč. Nejvyšší tržby byly v tomto roce díky souběhu několika faktorů. Po dvou letech nejistoty kvůli Covidu-19 se důležití zákazníci rozhodli znovu naplno investovat. Billa a Albert nakoupily nadprůměrné množství maso zpracujících strojů a také Shell odsouhlasil rekonstrukci a výstavbu rekordního počtu čerpacích stanic. Na jedenácti stanicích proběhly rekonstrukce od menších po kompletní přestavby. Pro GTG bylo

důležité, že se na většině měnily chladicí vitríny s venkovními kondenzačními jednotkami. Tyto sestavy mají vysokou pořizovací hodnotu a jejich výměna je časově náročná, což znamená i tržby za odvedenou práci. A v neposlední řadě; se realizovala výstavba zcela nových čerpacích stanic tzv. dvojčat (ČS, které jsou umístěné proti sobě, v obou směrech většinou víceproudé silnice, nebo dálnice), na nově otevřeném úseku dálnice D35 u obce Dolní Roveň. Tyto dvě ČS GTG kompletně vybavila chladicími vitrínami, mrazícím vestavěným boxem, skladovacími mrazáky a dalším menším kuchyňským vybavením. Tato akce měla podíl na celkových tržbách přibližně 2,5 %. Zvýšený prodej zařízení odráží i data z výkazu zisku a ztráty. Tržby za prodej zboží se zvýšily o 30 mil. Kč a tržby za prodej služeb o 7 mil. Kč. V roce 2020, kdy v ČR na jaře a na podzim nejvíce rezonovaly problémy spojené s nemocí Covid-19, klesly tržby o 14,652 mil Kč. Kvůli období nejistoty nebyli zákazníci příliš ochotni investovat do nového zařízení. To potvrzuje i skutečnost, že tržby z prodeje zboží byly o 16 mil. Kč nižší. Servisní činnost byla ale stále potřebná a také se oproti předchozímu roku navýšily prodeje za vlastní výrobky a služby cca o 1 mil. Kč.

Tabulka č. 3: Elementární charakteristiky časové řady celkových tržeb (2011-2022)

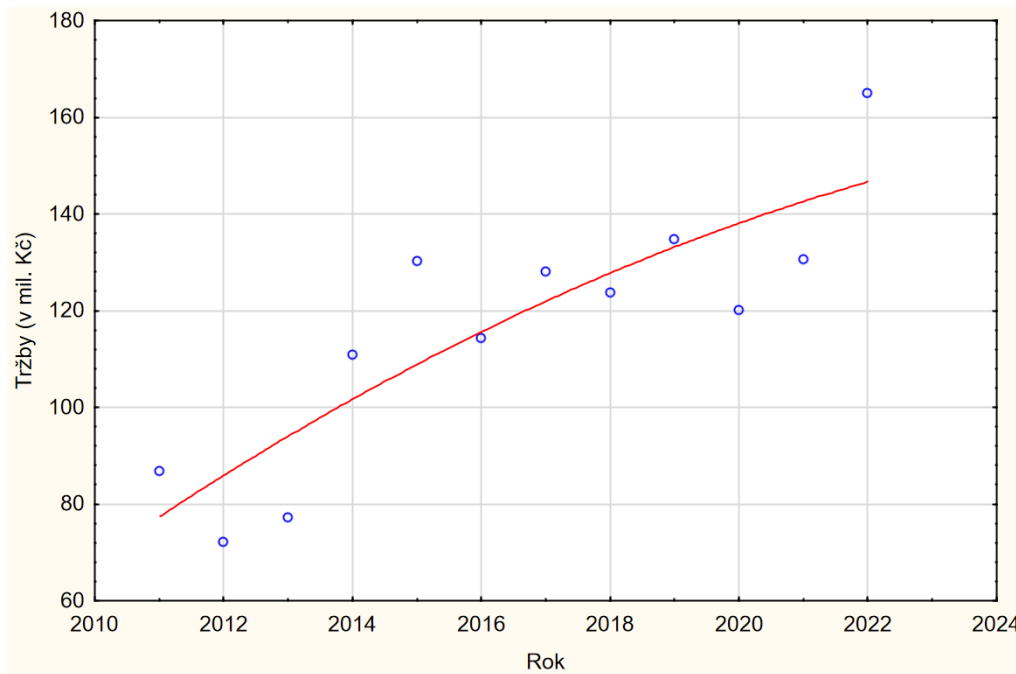
Rok	Celkové tržby (v mil. Kč)	Tempo růstu	První diference (v mil. Kč)	Bazický index
2011	86,751	-	-	-
2012	72,066	0,831	-14,685	0,831
2013	77,199	1,071	5,133	0,890
2014	110,801	1,435	33,602	1,277
2015	130,204	1,175	19,403	1,501
2016	114,279	0,878	-15,925	1,317
2017	128,105	1,121	13,826	1,477
2018	123,656	0,965	-4,449	1,425
2019	134,704	1,089	11,048	1,553
2020	120,052	0,891	-14,652	1,384
2021	130,626	1,088	10,574	1,506
2022	165,047	1,264	34,421	1,903
<b>Průměr</b>	<b>116,124</b>	<b>1,060</b>	<b>7,118</b>	-

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Změny oproti základnímu období (rok 2011) sleduje bazický index. Ten je menší jak 1 pouze v roce 2012, kdy byly tržby nižší než v prvním roce sledovaného období. Ve všech dalších letech nabývá bazický index hodnot vyšších jak 1. Nejvyšší hodnota indexu byla zaznamenána v roce 2022 – 1,903. V tomto roce byly tedy tržby o 90,3 % vyšší než v základním období.

Graf č. 4 zachycuje vývoj tržeb společnosti GTG včetně zobrazení odhadnutých hodnot kvadratickou funkcí. Podkladová data jsou v příloze č. 1 a 3.

Graf č. 4: Vývoj celkových tržeb společnosti GTG v letech 2011 – 2022 (v mil. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, Statistica 14

V programu Statistica 14 byl proveden odhad trendových funkcí vývoje tržeb GTG. Jako nejvhodnější se jeví funkce kvadratická, která nejvíce přiléhá ke skutečným pozorováním. Trendová funkce vysvětlila 74 % variability dat a má tvar:

$$y' = 68,3104 + 9,24059*t - 0,22615*t^2$$

Jak je vidět v tabulce č. 4, kvadratická funkce předpovídá růst tržeb. V roce 2023 se předpovídá dosažení tržeb 150,218 mil. Kč a v následujícím roce 2024 se předpovídá další růst na 153,352 mil. Kč. S 95% pravděpodobností se budou podle kvadratické funkce v následujících dvou letech tržby pohybovat v intervalu od 106,6395 do 200,065 mil. Kč. Podkladová data jsou v příloze č. 2.

Tabulka č. 4: Prognóza celkových tržeb společnosti GTG na roky 2022 a 2023 (v mil. Kč)

Rok	Bodová předpověď	Intervalová předpověď	
		-95,0% PL	95,0% PL
2023	150,2179	115,6384	184,7974
2024	153,3523	106,6395	200,0650

Zdroj: Statistica 14, vlastní zpracování

### 5.1.2 Analýza zisku před zdaněním

Jak je vidět v tabulce č. 5, průměrný zisk před zdaněním společnosti GTG byl za sledované období 7,501 mil. Kč. Největší meziroční nárůst zisku před zdaněním byl zaznamenán v roce 2014. Zisk se tehdy zvýšil o 90,8 %, tedy skoro dvojnásobně o 6,278 mil. Kč. Nejvyšší hodnoty zisku před zdaněním společnost GTG dosáhla hned v následujícím roce 2015. V tomto dvouletém období důležití zákazníci investovali do kvalitních nářezových strojů, s vysokou pořizovací hodnotou, které pořizovali skrz GTG. Také pro ně nebyl problém schvalovat rozsáhlé opravy se všemi náhradními díly. Proto byl zisk v roce 2015 ve výši 15,762 mil. Kč. Hned v dalším roce 2016 však bylo zaznamenáno největší snížení zisku o 9,621 mil. Kč, což představovalo propad o 61 %. Tento pokles odrážel roční přestávku hlavního zákazníka v nákupu nářezových strojů. V následujícím roce 2017 však GTG zaznamenala nejhorší výsledek v historii a to kvůli konkurenčnímu boji o důležitého zákazníka. Tržby zůstaly poměrně nezměněné, ale došlo ke snížení marže a zvyšování nákladů. Z toho důvodu málem došlo ke ztrátě a EBIT byl v roce 2017 pouze 546 tis. Kč. Nejlepšího výsledku tempa růstu dosáhla firma v následujícím roce 2018. Zisk se zvýšil 4,788násobně. Hodnota je takto vysoká, protože se jedná o poměrový ukazatel a předchozí hodnota byla rekordně nízká, což se projevilo vyšším relativním růstem. Absolutní přírůstek v tomto roce činil 2,068 mil. Kč.

Tabulka č. 5: Elementární charakteristiky časové řady zisku před zdaněním (2011-2022)

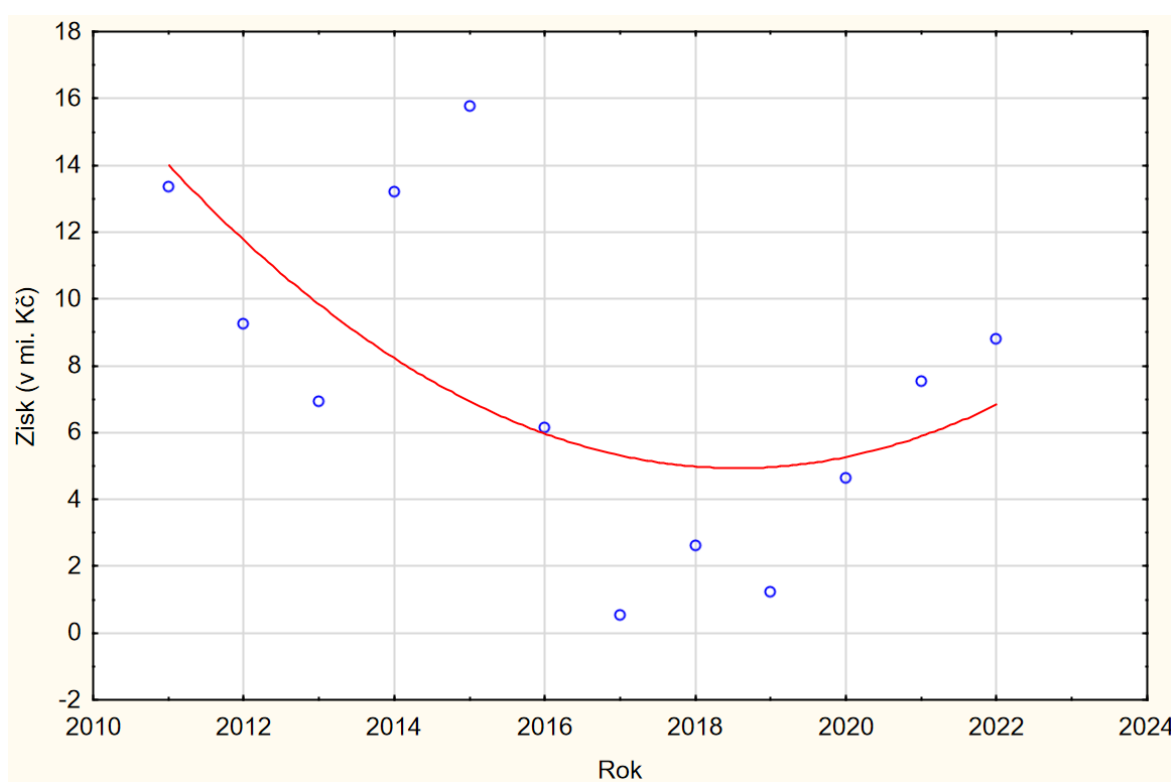
Rok	Zisk před zdaněním (v mil. Kč)	Tempo růstu	První diference (v mil. Kč)	Bazický index
2011	13,370	-	-	-
2012	9,266	0,693	-4,104	0,693
2013	6,915	0,746	-2,351	0,517
2014	13,193	1,908	6,278	0,987
2015	15,762	1,195	2,569	1,179
2016	6,141	0,390	-9,621	0,459
2017	0,546	0,089	-5,595	0,041
2018	2,614	4,788	2,068	0,196
2019	1,241	0,475	-1,373	0,093
2020	4,641	3,740	3,400	0,347
2021	7,530	1,622	2,889	0,563
2022	8,791	1,167	1,261	0,658
<b>Průměr</b>	<b>7,501</b>	<b>0,963</b>	<b>-0,416</b>	<b>-</b>

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Základní rok 2011 byl z hlediska zisku před zdaněním velmi dobrý. To potvrzují i hodnoty bazického indexu, které jsou v následujících letech většinou nižší jak 1. Zisk byl za sledované období pouze jednou vyšší než v prvním roce. A to o 17,9 % v roce 2015. Nejhorší výsledek byl v roce 2017. Zisk byl v tomto roce o 95,9 % nižší než v základním období.

Graf č. 5 zachycuje vývoj zisku společnosti GTG včetně zobrazení odhadnutých hodnot kvadratickou funkcí. Podkladová data jsou v příloze č. 4 a 5.

Graf č. 5: Vývoj zisku před zdaněním společnosti GTG v letech 2011-2022 (v mil. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, Statistica 14

V programu Statistica 14 byl proveden odhad trendových funkcí vývoje zisku před zdaněním GTG. Jako nejvhodnější se jeví funkce kvadratická, která nejvíce přiléhá ke skutečným pozorováním. Trendová funkce má tvar:

$$y' = 16,5775 - 2,72421 * t + 0,15934 * t^2$$

Koeficient determinace v hodnotě 0,39 a graf č. 5 ukazují na velkou variabilitu ukazatele v datech a na nejednoznačnost vývojových tendencí v hodnoceném období. Proto nebyla pro predikci budoucího vývoje použita trendová kvadratická funkce, ale jednoduchá předpověď pomocí průměrného tempa růstu. Podle této predikce budou hodnoty zisku

mírně klesat. V roce 2023 by dosáhl zisk hodnoty 8,462 mil. Kč a v roce 2024 by dále klesl na 8,146 mil. Kč.

Tabulka č. 6: Jednoduchá předpověď zisku před zdaněním pomocí průměrného tempa růstu (v mil. Kč)

Rok	Predikce
2023	8,4622
2024	8,1457

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

### 5.1.3 Analýza celkových nákladů

Tabulka č. 7: Elementární charakteristiky časové řady celkových nákladů (2011-2022)

Rok	Náklady (v mil. Kč)	Tempo růstu	První diference (v mil. Kč)	Bazický index
2011	74,549	-	-	-
2012	62,972	0,845	-11,577	0,845
2013	73,845	1,173	10,873	0,991
2014	98,421	1,333	24,576	1,320
2015	114,623	1,165	16,202	1,538
2016	108,178	0,944	-6,445	1,451
2017	128,044	1,184	19,866	1,718
2018	121,292	0,947	-6,752	1,627
2019	134,11	1,106	12,818	1,799
2020	116,559	0,869	-17,551	1,564
2021	124,277	1,066	7,718	1,667
2022	158,614	1,276	34,337	2,128
<b>Průměr</b>	<b>109,624</b>	<b>1,071</b>	<b>7,642</b>	-

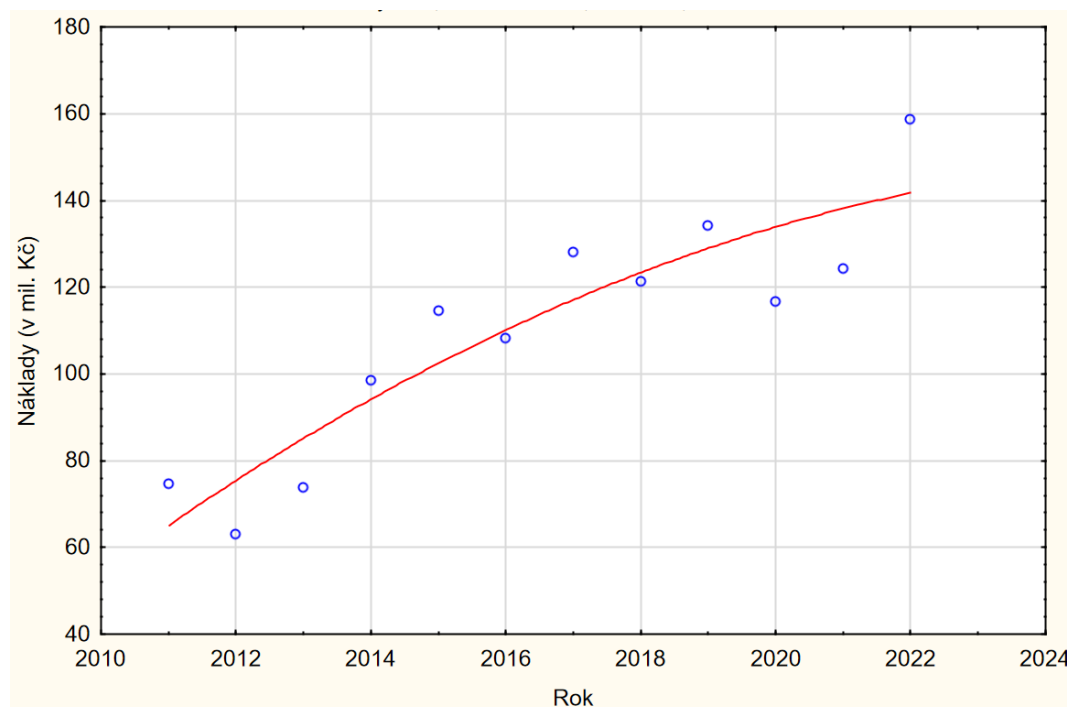
Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

V tabulce č. 7 je zobrazen vývoj celkových nákladů během let 2011-2021 společnosti GTG. Nejvyšších nákladů bylo dosaženo v roce 2019, kdy dosáhly výše 134,11 mil. Kč. To bylo způsobeno zejména náklady na nákup zařízení a zvýšenou spotřebou materiálu a energie. V tomto roce byly celkové tržby nejvyšší a náklady rostly společně s tržbami. Větší počet servisů znamenal větší spotřebu paliva, náhradních dílů a vyšší mzdy. Větší počet prodaného zařízení znamenal víc peněz investovaných do nákupu zařízení od dodavatelů. Naopak nejnižších nákladů ve sledovaném období firma zaznamenala v roce 2012. V tomto roce existovala firma pouze 7 let a byla v období růstu. Neměla ani polovinu zaměstnanců jako na konci sledovaného období. Vlastnila menší počet

automobilů a celkový rozsah prováděných činností byl menší. Z tohoto důvodu byly v roce 2012 náklady nejnižší za sledované období. Největší meziroční pokles nákladů, což značí tempo růstu a první diference, byl evidován v roce 2020. V tomto roce zasáhla ČR pandemie Covid-19 a významní zákazníci přestali investovat do obnovy svého zařízení a omezili svoje výdaje. V předchozím roce byly i z dlouhodobého hlediska zaznamenány nejvyšší náklady z důvodu výjimečně velkého rozsahu podnikatelských činností, jak je popsáno u analýzy tržeb. I GTG muselo v tomto bezprecedentním období najít cesty, jak snižovat svoje náklady. Tyto tři důvody dohromady znamenaly rekordní meziroční pokles nákladů. Naopak nejvyšší růst nákladů byl v období růstu v roce 2014. Firmě se dařilo, dokázala se dostat k novým zákazníkům a zakázkám. Proto museli být přijímáni noví zaměstnanci, rozšiřovány kancelářské a skladovací prostory. Bazický index měřící změny oproti základnímu období 2011 byl nejnižší v roce 2012 – hned první rok po základním období a nejvyšší v roce 2022, kdy byly náklady celkově nejvyšší.

Graf č. 6 zachycuje vývoj celkových nákladů společnosti GTG včetně zobrazení odhadnutých hodnot kvadratickou funkcí. Podkladová data jsou v příloze č. 6.

Graf č. 6: Vývoj celkových nákladů společnosti GTG v letech 2011-2021 (v mil. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, Statistica 14

V programu Statistica 14 byl proveden odhad trendových funkcí vývoje celkových nákladů společnosti GTG. Jako nejvhodnější se jeví funkce kvadratická, která nejvíce

přiléhá ke skutečným pozorováním. Trendová funkce vysvětlila 82,84 % variability dat a má tvar:

$$y' = 53,9565 + 11,40871 * t - 0,34134 * t^2$$

Z tabulky č. 8 vyplývá, že kvadratická funkce předpovídá růst nákladů. Podle prognózy by měla firma GTG v roce 2023 zaznamenat náklady ve výši 144,583 mil. Kč a v roce 2024 by měla být výše nákladů 146,775 mil. Kč. V následujících letech by se náklady s 95% pravděpodobností měly pohybovat v intervalu od 106,381 do 187,169 mil. Kč. Podkladová data jsou v příloze č. 7.

Tabulka č. 8: Prognóza celkových nákladů společnosti GTG na roky 2023 a 2024 (v mil. Kč)

Rok	Bodová předpověď	Intervalová předpověď	
		-95,0% PL	95,0% PL
2023	144,583	114,681	174,485
2024	146,775	106,381	187,169

Zdroj: Statistica 14, vlastní zpracování

#### 5.1.4 Analýza osobních nákladů

Osobní náklady hrají významnou roli v každé společnosti. Pro kvalitně odvedenou práci a spokojené zákazníky si GTG snaží udržovat zkušené techniky a nízkou fluktuaci zaměstnanců. Elementární charakteristiky osobních nákladů jsou uvedeny v tabulce č. 9. Za sledované období měly celkové osobní náklady průměrnou hodnotu 22,01 mil. Kč. Průměrné tempo růstu bylo 18,3 % což značí růst osobních nákladů o 2,788 mil. Kč ročně. Variabilní složka měsíční mzdy pracovníků se vypočítává na základě toho, kolik měl daný technik zakázek a kolik fakturovatelných hodin odpracoval. Osobní náklady byly nejvyšší v roce 2022, a to z několika důvodů. V průběhu sledovaného roku se přijímali noví zaměstnanci a navyšoval se jejich celkový počet. Několikrát došlo k valorizaci mezd, pravidelně dochází ke zvyšování mezd zaměstnanců, kteří si to zaslouží svým přístupem, loajalitou, zvyšováním kvalifikace nebo svým celkovým přínosem pro firmu. V neposlední řadě měla firma v roce 2022 nejvyšší tržby, což se odrazilo v odvedené práci, a tedy i ve vyfakturovaných hodinách pracovníků, která má vliv na variabilní složku mzdy. Osobní náklady nejrychleji rostly v roce 2014, meziročně se zvýšily o 63,3 %. V tom samém roce také došlo k jejich největšímu meziročnímu zvýšení – o 6,549 mil. Kč. GTG byla ve fázi



rychlého růstu a osobní náklady se takto výrazně zvýšily kvůli přijetí 8 nových zaměstnanců, což byl za sledované období nejrychlejší meziroční nárůst počtu zaměstnanců. Meziroční pokles nákladů na zaměstnance byl zaznamenán pouze v roce 2020, kdy ČR v plné síle zasáhla pandemie Covidu-19. Firma vzhledem ke klesajícím tržbám aplikovala úsporné opatření a snížila zaměstnancům mzdy v průměru o 11 %. Hned následující rok však, byly mzdy o 23 % navýšeny. Bazický index měřící změny oproti základnímu období 2011 byl ve všech letech vyšší jak 1. Nejnižší byl v roce 2012 – hned první rok po základním období a nejvyšší v roce 2022. Za 11 let se osobní náklady zvýšily více jak 6x.

Tabulka č. 9: Elementární charakteristiky časové řady osobních nákladů (2011-2022)

Rok	Osobní náklady (v mil. Kč)	Tempo růstu	První diference (v mil. Kč)	Bazický index
2011	5,726	-	-	-
2012	7,657	1,337	1,931	1,337
2013	10,344	1,351	2,687	1,806
2014	16,893	1,633	6,549	2,950
2015	20,38	1,206	3,487	3,559
2016	23,349	1,146	2,969	4,078
2017	26,469	1,134	3,120	4,623
2018	28,796	1,088	2,327	5,029
2019	29,586	1,027	0,790	5,167
2020	26,233	0,887	-3,353	4,581
2021	32,298	1,231	6,065	5,641
2022	36,391	1,127	4,093	6,355
<b>Průměr</b>	<b>22,010</b>	<b>1,183</b>	<b>2,788</b>	-

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Graf č. 7 zachycuje vývoj osobních nákladů GTG včetně zobrazení odhadnutých hodnot kvadratickou funkcí. Podkladová data jsou v příloze č. 9.

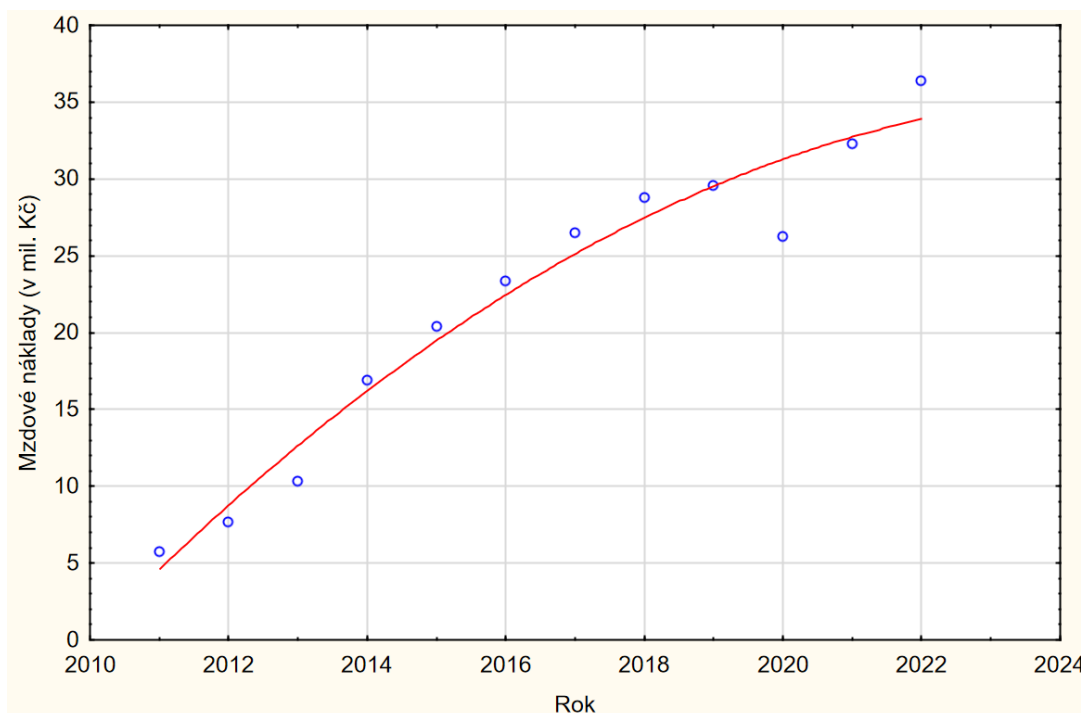
V programu Statistica 14 byl proveden odhad trendových funkcí vývoje osobních nákladů společnosti GTG. Jako nejvhodnější se jeví funkce kvadratická, která nejvíce přiléhá ke skutečným pozorováním. Trendová funkce vysvětlila 95,83 % variability dat a má tvar:

$$y' = 0,0828 + 4,6388*t - 0,15186*t^2$$

Z tabulky č. 10 vyplývá, že kvadratická funkce předpovídá další mírný růst osobních nákladů. Podle prognózy by měla firma GTG v roce 2023 zaznamenat náklady ve výši 34,76 mil. Kč a v roce 2023 by měla být výše nákladů 35,27 mil. Kč. V následujících

letech by se měly náklady s 95% pravděpodobností pohybovat v intervalu od 28,17 do 42,36 mil. Kč. Podkladová data jsou v příloze č. 10.

Graf č. 7: Vývoj osobních nákladů společnosti GTG v letech 2011-2021 (v mil. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, Statistica 14

Tabulka č. 10: Prognóza osobních nákladů společnosti GTG na roky 2023 a 2024 (v mil. Kč)

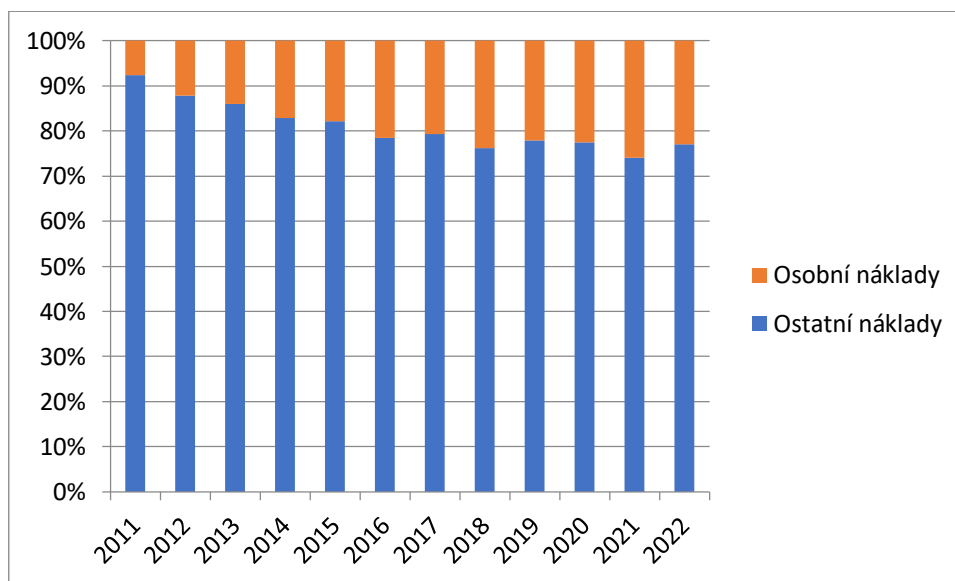
Rok	Bodová předpověď	Intervalová předpověď	
		-95,0% PL	95,0% PL
2023	34,7255	29,4706	39,9805
2024	35,2645	28,1657	42,3633

Zdroj: Statistica 14, vlastní zpracování

Správa osobních nákladů je klíčová pro dosažení udržitelného ekonomického růstu. Pro společnost GTG představují její zaměstnanci důležitou konkurenční výhodu na poli servisní činnosti. Ti nejzkušenější mají potřebné znalosti, know-how, vysokou produktivitu, dokáží činit lepší rozhodnutí a správně komunikovat se zákazníkem. Vzhledem k nízké nabídce na trhu práce je velmi obtížné je nahradit. Je nezbytně nutné ve správnou chvíli navyšovat jejich mzdu, pro motivaci, ohodnocení, nebo kvůli valorizaci. Ještě nezbytnější je však sledovat jakým způsobem se náklady vyvíjejí, nesmí totiž představovat nadměrnou zátěž pro firmu. Poměr osobních nákladů na celkových nákladech

společnosti je zobrazen v grafu č. 8. Jak je vidět, na začátku sledovaného období tvořily osobních náklady pouze 7,6 % z celkových nákladů. Za dva roky se tento poměr zdvojnásobil. Růst podílu se v následujících letech zpomalil, ale nezastavil. V roce 2021 byl nejvyšší – 26 %. Za deset let se poměr zvýšil více než 3x.

Graf č. 8: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech společnosti GTG v letech 2011-2022 (v %)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Podle realizovaných predikcí v předchozích kapitolách bylo vypočítáno tempo růstu celkových nákladů mezi roky 2023-2024 a odhaduje se na 1,52 %. Stejným výpočtem bylo odhadnuto tempo růstu celkových osobních nákladů, které mezi roky 2023 – 2024 vyšlo 1,55 %. Podíl celkových nákladů se tedy pravděpodobně bude dále zvyšovat, ne však tempem, které by mělo mít negativní vliv na hospodaření firmy. Je však důležité tento trend sledovat.

## 5.2 Finanční analýza

V této kapitole byla realizována finanční analýza společnosti GTG v letech 2011-2022. Analýza proběhla výpočtem poměrových ukazatelů a jejich hodnocení v průběhu sledovaného období. Byly použity ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Dále byl použit jeden bankrotní a jeden bonitní model, pomocí kterých se zhodnotila ekonomická situace podniku. Porovnání podniku s průměrnými hodnotami odvětví bylo

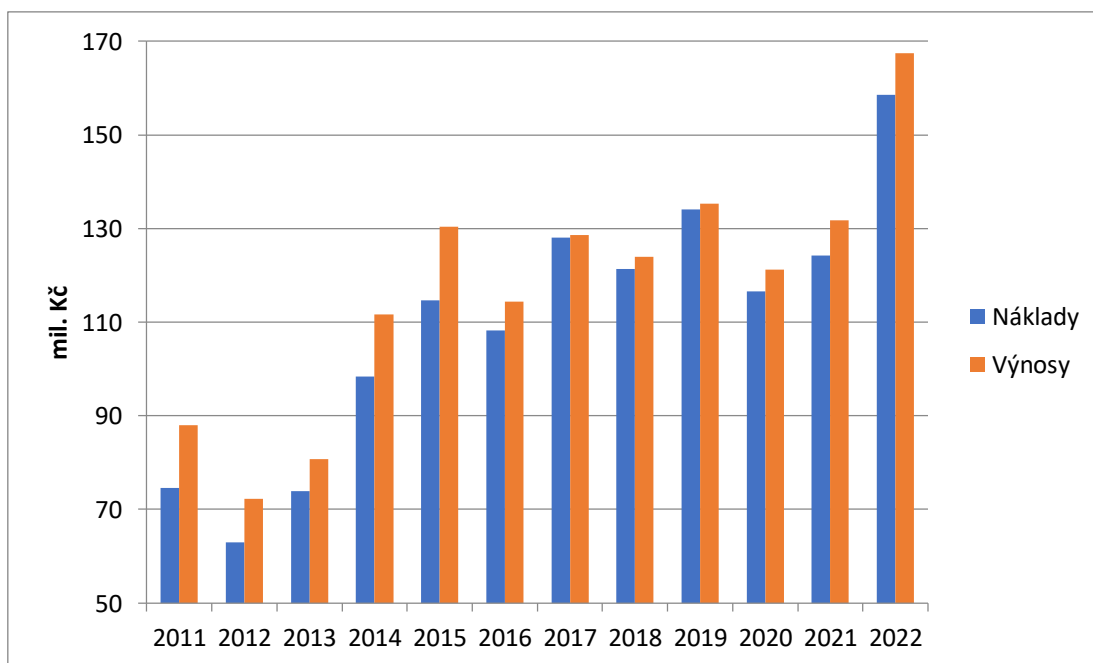
provedeno pomocí spider analýzy. Data byla čerpána z veřejně publikovaných účetních závěrek společnosti. Podkladová data pro výpočty jsou v příloze č. 11.

### 5.2.1 Rentabilita

Analýza rentability je klíčovým prvkem hodnocení finanční výkonnosti podniku. V této práci je analyzována rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu, protože tyto ukazatele poskytují důležité informace o efektivitě využívání zdrojů a výkonnosti podniku. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Na všechny tři ukazatele rentability měl největší vliv výsledek hospodaření před zdaněním. Z nákladů ve firmě GTG na výsledek hospodaření nejvýznamněji působí výkonová spotřeba, osobní náklady a úpravy hodnot v provozní oblasti. Z výnosů zde hrají hlavní roli tržby za prodej zboží a tržby z prodeje výrobků a služeb. Jak je vidět v grafu č. 9, v roce 2017 byl rozdíl mezi náklady a výnosy minimální. Od tohoto roku se zisk znovu zvyšuje, ale už se nedostal na úroveň z let 2014 a 2015. V roce 2017 totiž došlo ke vstupu zahraniční konkurenční firmy na trh a začal tvrdý konkurenční boj. Tato nová firma se pokusila zaujmout místo GTG pozici dodavatele nářezových strojů a servisních služeb u klíčového zákazníka.

Graf č. 9: Vývoj nákladů a výnosů ve společnosti GTG v letech 2011-2022 (v mil. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Pro udržení tohoto zákazníka musela GTG realizovat kroky ke zlepšení svých servisních služeb tak, aby byl zákazník uspokojen. Bylo požadováno rychlejší dokončení nahlášených závad. Proto se muselo nakoupit více náhradních dílů a mít je k dispozici na všech pobočkách. Tak bylo možné dokončit opravu již při prvotní identifikaci a nemuselo se čekat, než dorazí náhradní díl od dodavatele. Bylo vyjednáno snížení paušálu za dopravu. V neposlední řadě došlo ke zvýšení cen zařízení a náhradních dílů od dodavatelů, což nebylo v plné výši promítnuto do finální prodejní ceny. Tyto kroky vedly k dočasnému zvyšování nákladů a snižování marže. Zákazníka se ale podařilo udržet. V práci dosahuje většina analýz nejhorsích výsledků v roce 2017 právě z důvodu strategického rozhodnutí obětování části zisku pro udržení zákazníka.

Rentabilita tržeb měří, kolik zisku podnik generuje z tržeb. Nejlepšího výsledku dosáhla firma na začátku sledovaného období v roce 2011, kdy každá koruna tržeb přinesla 17,98 haléře zisku. V tomto roce prodala firma velké množství nářezových strojů s vysokou marží. Náklady na přepravu, uskladnění a instalaci byly nízké. Od toho roku měla rentabilita tržeb GTG až do roku 2016 sestupnou tendenci, což vygradovalo v roce 2017 nejnižší hodnotou ve sledovaném období (0,43). To bylo způsobeno rekordně nízkou hodnotou zisku před zdaněním, kvůli vstupu nové konkurence na trh a snižováním marže. V následujících letech docházelo ke konsolidaci a snižování nákladů. Zisk před zdaněním se postupně zvyšoval a tržby mírně kolísaly. Trend rentability tržeb je od té doby znovu rostoucí. V posledním sledovaném roce přinesla 1 koruna tržeb 5,33 haléře zisku. Rentabilita tržeb by měla být vyšší jak 10 %.

Tabulka č. 11: Ukazatele rentability společnosti v letech 2011-2022 (v %)

Rentabilita	Rok											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržeb</b>	17,98	13,06	8,96	12,28	12,15	5,41	0,43	2,11	0,92	3,87	5,76	5,33
<b>Aktiv</b>	21,43	14,95	12,25	17,91	20,33	5,90	0,63	3,50	1,58	6,07	8,37	10,09
<b>VI. kapitálu</b>	23,28	15,07	10,57	17,41	19,12	6,85	0,57	3,28	1,46	6,11	9,52	8,94

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Rentabilita aktiv vypovídá o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a porovnává je se ziskem před zdaněním. Měla by být vyšší jak 8 %, což se společnosti poslední roky daří. Vývoj hodnot je podobný jako u rentability tržeb. Zatímco aktiva byla v GTG za sledované období celkem konzistentně zvyšována, zisk před zdaněním se měnil velmi výrazně.

Nejlepší hodnota byla dosažena v roce 2011 (21,43) a velmi dobře se GTG vedlo také v roce 2015, kdy se hodnota 20,33 výrazně přiblížila k nejlepšímu výsledku z roku 2011. V těchto letech se dařilo navyšovat příjmy a zisk bez nutnosti pořizování nových aktiv. Nebylo nutné mít skladem široké portfolio náhradních dílů. V současné době například existuje pobočka Brno, která má vlastní kanceláře, sklad a dílnu. S tím souvisí navýšení aktiv. V roce 2011 se většina servisů řešila výjezdy z centrály v Ústí nad Labem. Kvůli zvyšování efektivity, snižování nákladů na palivo a minimalizování času na cestě dostali dotčení technici týdenní plán, spali na hotelech a náhradní díly měli s sebou. Pak přišlo výrazné snížení zisku před zdaněním a z pohledu firmy špatné roky. Nejhorší hodnota byla zaznamenána v roce 2017 a to kvůli nejnižší hodnotě zisku před zdaněním za sledované období. Díky konsolidaci nákladů docházelo k postupnému zvyšování zisku před zdaněním a hodnoty rentability aktiv se začaly zlepšovat. Vývoj aktiv v GTG korespondoval s vývojem tržeb a také jejich rentabilita má podobný průběh.

Jako poslední ukazatel rentability je hodnocena rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel vypovídá o tom, jak efektivně je využíván vlastní kapitál v porovnání s čistým ziskem. Největší vliv na vývoj vlastního kapitálu má ve firmě GTG za sledované období výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Na rentabilitu vlastního kapitálu nejvýrazněji působí změny čistého zisku. Nejvyšší zaznamenaná hodnota byla proto v roce 2011 (28,84), kdy byla firma ve fázi rychlého růstu, a důležitý zákazník realizoval výměnu starých nářezových strojů, přičemž veškeré nové objednal u GTG. Vlastní kapitál dále konzistentně rostl, nicméně čistý zisk vykazoval nepravidelný vývoj. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2017 (0,57). Rentabilita vlastního kapitálu pak do konce sledovaného období mírně rostla až na hodnotu 8,94, což se blíží k doporučené hodnotě 10 %.

## **5.2.2 Likvidita**

Likvidita ukazuje, jak je podnik schopen přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a těmito zdroji plnit své závazky vůči věřitelům. V analýze likvidity společnosti GTG, byly použity všechny tři stupně platební schopnosti. Tedy okamžitá, běžná a pohotová likvidita. Výsledné hodnoty jsou zobrazené v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2011-2022 (v %)

Likvidita	Rok											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Běžná</b>	3,79	5,24	18,67	5,40	6,90	2,75	3,34	4,75	3,97	5,82	4,14	3,64
<b>Pohotová</b>	2,43	3,04	7,40	3,14	4,44	1,88	2,07	2,58	2,52	3,69	2,83	2,84
<b>Okamžitá</b>	0,51	1,37	3,70	0,50	1,12	0,04	0,16	0,25	0,21	0,74	0,17	0,27

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

GTG mělo ve sledovaném období běžnou likviditu vždy vyšší, než je interval doporučených hodnot. Tato skutečnost je nejvíce způsobena dvěma faktory. Za prvé má GTG velké množství zákazníků a díky tomu servisuje mnoho rozdílných strojů a zařízení. Většina zákazníků vyžaduje mít opravu dokončenou co nejdříve. Proto musí mít firma okamžitě k dispozici klíčové komponenty a drží tedy skladem širokou škálu náhradních dílů. Druhý faktor je kombinací toho, že termíny určitých rekonstrukcí a instalací na prodejnách nejsou v době poptávky definované a faktem že někteří výrobci nedokážou přesně určit dobu dokončení výroby zařízení a zároveň je po vyrobení ihned odesílají. Firma je tedy nucena objednat zařízení s předstihem a následně je musí i několik měsíců držet skladem, než si zákazník zažádá o instalaci. Běžná likvidita byla nejvyšší v roce 2013. Oběžná aktiva byla na podobné úrovni jako v nejbližších předchozích letech, ale firma se rozhodla uhradit většinu svých dluhů u dodavatelů. Nejnižší hodnota byla v roce 2016, a to z toho důvodu, že firma nakoupila velké množství nářezových strojů, což navýšilo hodnotu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita měla podobný průběh jako běžná. Nejvyšší hodnota byla v roce 2013. V tomto roce sice došlo ke snížení krátkodobých pohledávek a finančního majetku (o 39 %), ale krátkodobé cizí zdroje se snížily o 75 %. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2016 (1,879). Tyto extrémy byly zaznamenány ze stejných důvodů jako u běžné likvidity. Do doporučeného intervalu hodnot se firma nedostala ani jednou. Hodnoty se pohybovaly nad horní hranicí 1,5. Nejbliže k doporučeným hodnotám byla v roce 2016.

Okamžitá likvidita říká, jaká část krátkodobých cizích zdrojů je krytá krátkodobými finančními prostředky. Tyto prostředky má podnik okamžitě k dispozici a závazky může uhradit téměř ihned. Za sledované období došlo ke spoustě výkyvů. Do roku 2015 krátkodobé závazky rostly a byly kryty až příliš velkým množstvím prostředků – nejvíce v roce 2013 a to 3,697. V roce 2016 se krátkodobé závazky rekordně navýšily a okamžitá likvidita byla pouze 0,04. To bylo způsobeno půjčkou 10 mil. Kč a navýšením závazků vůči obchodním partnerům na 19 mil. Kč. V tomto roce firma zakoupila větší množství

zařízení na fakturu, a tudíž byly krátkodobé závazky vyšší. Zároveň byla investována hotovost do rekonstrukce části budovy kvůli otevření showroomu/kuchyňského centra. Z toho důvodu se snížily krátkodobé finanční prostředky. Pokud by býval nastal v tomto roce nějaký problém, například výpadek příjmů, mohla se firma dostat do potíží. V následujících letech se však situace konsolidovala. GTG svůj dluh postupně snižovalo a zároveň navyšovalo finanční prostředky. Díky tomu se hodnoty začaly pohybovat okolo doporučené hranice. V posledních letech sledovaného období se dala okamžitá likvidita firmy hodnotit pozitivně.

### 5.2.3 Zadluženost

Tato práce se zaměřuje na analýzu tří základních ukazatelů zadluženosti: Míry zadluženosti, celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Tyto ukazatele poskytují ucelený pohled na míru finančního závazku, který podnik nese, a jsou klíčovým prvkem hodnocení jeho schopnosti financovat provoz, investice a další aktivity. Výsledky analýzy z let 2011-2022 jsou v tabulce č. 13. Výstupy využívají věřitelé, nebo investoři.

Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2011-2022 (v %)

Zadluženost	Rok											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Celková zadluženost</b>	25,51	17,43	4,79	16,96	13,03	33,42	23,31	16,23	20,12	17,68	21,22	21,77
<b>Míra zadluženosti</b>	34,33	21,16	5,04	20,48	15,03	50,47	30,57	19,47	26,21	22,62	30,95	29,45
<b>Koeficient samofinancování</b>	74,29	82,39	95,04	82,79	86,65	66,22	76,25	83,35	76,75	78,17	68,58	73,92

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Maximální a minimální hodnoty byly u všech ukazatelů naměřeny ve stejných letech. Komentář je i vzhledem k podobným vstupním datům aplikovatelný na všechny tři ukazatele zadluženosti. Firma byla nejméně zadlužena v roce 2013. V předchozích letech se GTG dařilo generovat zisky. Učinila proto některé investice, jako například přesun do větších prostorů a renovaci těchto prostorů. Na tyto investice byly z větší části použity vlastní zdroje a použité cizí zdroje byly v roce 2013 splaceny. Také byly uhrazeny dluhy u dodavatelů. Z těchto důvodů byly ukazatele zadluženosti v roce 2013 nejnižší. Naopak nejvyšší zadluženost byla zaznamenána v roce 2016. V tomto roce si firma půjčila peněžní



prostředky od úvěrových institucí na rekonstrukci části hlavní provozovny a vybavení showroomu adekvátním zařízením a také na fakturu zakoupila velké množství nářezových strojů pro zákazníka, což zvýšilo závazky z obchodních vztahů.

Nejnižší výsledek celkové zadluženosti podniku byl zaznamenán v roce 2013, kdy dosáhla pouze 4,79 %. V tomto roce byla celková aktiva o 14 % menší než sousední roky, ale cizí zdroje dokonce o 76 %. Na poklesu cizích zdrojů mělo největší podíl snížení závazků z obchodních vztahů o 5,5 mil. Kč. Do doporučeného rozmezí se společnost dostala pouze v roce 2016. Mimo sledované období v době po založení firmy v roce 2005 byla celková zadluženost o dost vyšší – 89,81 %.

Míra zadluženosti měla ve sledovaném období stejný vývoj jako celková zadluženost. Ukazuje podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Společnosti se to za sledované období bezpečně daří. Pro investory bude pohled na tento ukazatel uklidňující. V roce 2013 byla míra zadluženosti nejnižší a to 5,04 %. V roce 2016 pak nejvyšší – 50,47 %. Za posledních 5 let sledovaného období byla průměrná míra zadluženosti 56 %.

Koeficient samofinancování je inverzní ukazatel k celkové zadluženosti. Vyjadřuje kolik celkových aktiv je kryto vlastním kapitálem a jak dokáže podnik financovat svoje aktivity. Z pohledu bezpečnosti je vhodné, aby nebyl poměr mezi vlastními zdroji a celkovými aktivy příliš nízký, ale podnik by měl určitě využívat i cizí zdroje, vzhledem k tomu, že jsou levnější než zdroje vlastní. V roce 2013 byla celková aktiva kryta vlastními zdroji z 95 %, a to kvůli tomu, že v tomto roce byla celková aktiva pouze o 3 mil. Kč vyšší jak vlastní zdroje. Nejnižší hodnota koeficientu zadlužení byla v roce 2016 a to 66 %. V tomto roce byla celková aktiva za sledované období nejvyšší – 104 mil. Kč. V dalších letech se koeficient samofinancování pohyboval v rozmezí od 68 % do 76 %. V těchto letech se vlastní kapitál držel ve výši okolo 60 mil. Kč a více se pohybovala hodnota celkových aktiv, která v posledním roce narostla o 16 mil. Kč na 89 mil. Kč.

Využívání cizích aktiv není efektivní. GTG by mělo více preferovat levnější cizí zdroje před vlastními pro optimální využití finančních prostředků a efektu finanční páky či daňového štítu. GTG je sice finančně stabilní, ale je to za cenu nižší výnosnosti.

#### **5.2.4 Aktivita**

V tabulce č. 14 jsou výsledky analýzy aktivity z let 2011-2022. Zpracované ukazatele jsou rychlost obratu aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, doba

obratu zásob a obrat zásob. Tato analýza představuje důležitou část hodnocení efektivity podnikových operací, správy aktiv a využívání vložených prostředků.

Tabulka č. 14: Ukazatele aktivity společnosti v letech 2011-2022

Aktivita	Rok											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Obrat aktiv</b>	1,19	1,15	1,37	1,46	1,67	1,09	1,46	1,66	1,72	1,57	1,45	1,89
<b>Doba obratu pohledávek</b>	143,1	90,84	46,67	107,1	92,48	202,5	113,1	85,30	92,04	88,61	117,6	87,49
<b>Doba obratu závazků</b>	74,55	54,48	12,62	40,53	27,88	109,8	59,52	36,68	39,91	30,01	44,32	33,96
<b>Doba obratu zásob</b>	101,3	119,6	142,2	91,33	68,78	95,86	75,71	79,62	57,85	64,02	58,01	27,13
<b>Obrat zásob</b>	3,55	3,01	2,53	3,94	5,23	3,76	4,76	4,52	6,22	5,62	6,21	13,27

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Analýza obratu aktiv popisuje, jak efektivně firma využívá aktiva k dosažení tržeb. GTG za sledované období měla obrat aktiv vždy větší než doporučenou hodnotu 1. Nejnižší hodnota byla v roce 2016 – 1,09. V tomto roce dosáhla celková aktiva rekordní výše (106 mil. Kč). Na růst mělo největší vliv navýšení krátkodobých pohledávek o 30 mil. Kč oproti předchozímu roku. Na konci roku 2016 si zákazníci objednali velké množství nářezových strojů a firma v době účetní závěrky evidovala neuhrazené vystavené faktury. Tržby byly ve sledovaném období velmi konzistentní. Z toho důvodu i v ostatních letech nejvíce obrat aktiv ovlivňují právě celková aktiva. Obrat aktiv se od roku 2016 zlepšoval, až do roku 2022, kdy dosáhl nejlepší hodnoty – 1,89.

Doba obratu pohledávek říká, jak rychle společnost inkasuje své pohledávky od odběratelů. Nejdéle GTG v průměru čekalo na uhrazení pohledávek v roce 2016 – 202 dnů. Tato vysoká hodnota byla způsobena tím, že v daném roce byly krátkodobé pohledávky 2x vyšší než průměr ze zbytku sledovaného období. Průměrná hodnota doby obratu pohledávek je za sledované období 107 dnů. Průměr navyšuje extrémní hodnota z roku 2016, která je o 41 % vyšší než druhá nejvyšší hodnota. I po očištění dat od extrémů z let 2013 a 2016 vychází průměr na 103 dnů, což je vysoké číslo, nad horní hranici doporučených hodnot – 90 dnů. Doba obratu pohledávek prodlužují někteří odběratelé, kteří mají přísné fakturační podmínky. K fakturám se přikládají přílohy, které obsahují zakázkové listy a různé protokoly. Pokud se na protokolu vyskytne chyba, dodavatel fakturu vrátí k opravě a běží nová doba splatnosti. Existence podniku tím ohrožená není, GTG by se ale měla pokusit tyto hodnoty v budoucích letech začít snižovat.

Doba obratu závazků naopak informuje o tom, jak rychle daná společnost splácí své závazky. Důležitá je například pro současné i potencionální dodavatele, kteří si tím mohou prověřit platební morálku. Kromě celkem vysokých hodnot z počátku sledovaného období a z extrému v roce 2016, kdy měla firma vysoké krátkodobé cizí zdroje, se hodnoty pohybují v přijatelných výších. Průměr za poslední 4 roky činí 37,7 dnů. Dodavatelé s tím problém nemají a GTG splácí své dluhy včas. Alarmující může být velký rozdíl mezi příjmem za pohledávky a výdejem finančních prostředků za závazky, velký rozdíl by mohl způsobit platební neschopnost.

Pomocí doby obratu zásob se dá zjistit, kolik dnů jsou zásoby v průměru uskladněny, než se využijí. V roce 2013 byly zásoby v GTG průměrně nevyužity nejdéle – 142 dní. Od té doby se situace zlepšuje a zásoby se využívají rychleji. Postupně se hodnota dostala na 58 dní. V GTG se skladují výrobky jako chladicí vitríny, které v extrémních případech a posunech termínů čekaly na využití klidně i rok. Tyto položky s vysokou pořizovací hodnotou průměr zvyšují. Naopak klimatizace, nebo tepelná čerpadla se skladují velmi krátce. Objednání je naplánováno tak, aby zařízení dorazilo těsně před plánovaným termínem instalace. Firma během deseti let zefektivnila využívání skladování zásob o 57 %. Neváže tolik finanční prostředky v zásobách a může je využívat lépe.

### **5.2.5 Bankrotní a bonitní model**

V diplomové práci byl ze soustavy účelově vybraných ukazatelů zvolen jeden bankrotní a jeden bonitní model. Z bankrotních modelů byl vybrán Altmanův index finančního zdraví podniku. Tento model dokáže na základě dat z účetní závěrky odhadnout, zda se u firmy zvyšuje pravděpodobnost zbankrotování. Z bonitních modelů byl vybrán index IN 99, který byl zkonstruován pro ČR a je využíván z perspektivy vlastníka. Tento index dokáže jednoduše zhodnotit, o jak kvalitní firmu se jedná.

#### **Altmanovo Z-skóre**

V tabulce č. 15 jsou hodnoty jednotlivých proměnných i výsledná hodnota Z-skóre. Pomocí výsledného skóre se dají firmy rozřadit do jednotlivých zón, které říkají, zda je jejich finanční situace uspokojivá, silně riziková, nebo se pohybuje v tzv. šedé zóně. V případě špatných výsledků je třeba podniknout kroky k identifikaci problému a jeho řešení, při nečinnosti a ignorování špatné situace může problém vyústit v bankrot. Tento model tak může sloužit jako důležitý nástroj pro vlastníky společnosti, který dokáže včas

upozornit na finanční tíseň, které se ještě může předejít. Důležité je také sledovat vývoj v čase.

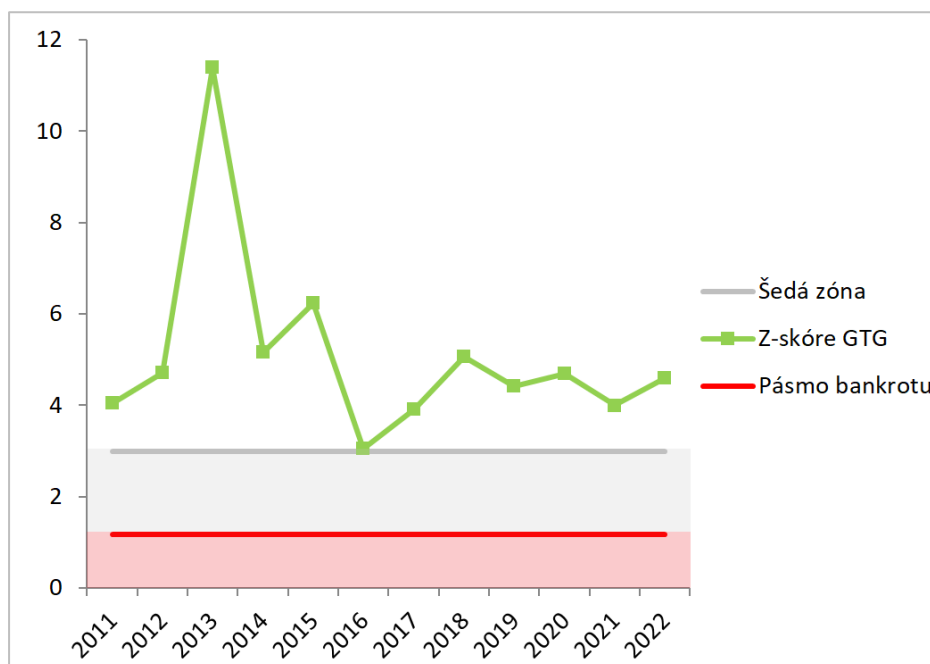
Tabulka č. 15: Altmanovo Z-skóre společnosti GTG v letech 2011-2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
x <sub>1</sub>	0,69	0,73	0,85	0,72	0,77	0,59	0,57	0,64	0,57	0,64	0,57	0,55
x <sub>2</sub>	0,57	0,69	0,85	0,68	0,70	0,62	0,76	0,81	0,76	0,74	0,62	0,68
x <sub>3</sub>	0,21	0,15	0,12	0,18	0,20	0,06	0,01	0,04	0,02	0,06	0,08	0,10
x <sub>4</sub>	2,91	4,73	19,83	4,88	6,65	1,98	3,27	5,14	3,81	4,42	3,23	3,40
x <sub>5</sub>	1,19	1,15	1,37	1,46	1,67	1,09	1,46	1,66	1,72	1,57	1,45	1,89
Z-skóre	<b>4,05</b>	<b>4,71</b>	<b>11,40</b>	<b>5,16</b>	<b>6,24</b>	<b>3,05</b>	<b>3,91</b>	<b>5,06</b>	<b>4,42</b>	<b>4,70</b>	<b>4,00</b>	<b>4,59</b>

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

GTG se za sledované období dá hodnotit jako společnost, která není ohrožena bankrotem. Hodnoty se držely v pásmu prosperujícího podniku. Během let 2011-2015 byly hodnoty velmi pozitivní. Propad proběhl v roce 2016 kvůli bankovní půjčce a pořízení zařízení na fakturu. V tomto roce dosáhla GTG nejhoršího výsledku s hodnotou 3,05. Hodnoty se ale ani v letech 2016-2017, které byly historicky pro firmu nejobtížnější, nedostaly ani do šedé zóny. Jak je vidět na grafu č. 10, trend bankrotního indexu nemusí u majitelů budit pesimistické myšlenky. Od roku 2017 se hodnoty pohybují v pásmu prosperujícího podniku a nemají významně sestupnou tendenci. Nejlepší hodnota 11,4 byla zaznamenána v roce 2015.

Graf č. 10: Vývoj Z-skóre společnosti GTG v letech 2011-2021



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

## Index IN99

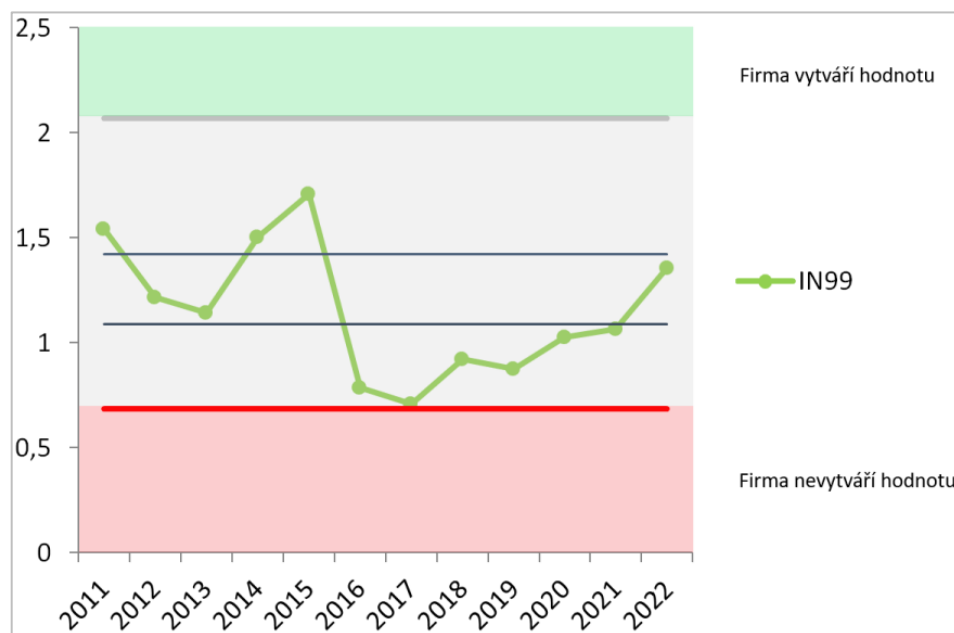
Index IN99 neslouží k předpovídání finanční tísně podniku, nýbrž reflektuje jeho kvalitu z hlediska finanční výkonnosti. IN99 umožňuje kategorizaci podniků do dvou skupin: ty s pozitivní hodnotou EVA a ty s negativní hodnotou EVA. Mezi těmito skupinami existuje ještě „šedá zóna“, která se dělí na 3 intervaly, aby se dala situace podniku podrobněji popsat. Podle autorů má tento index schopnost zachytit aktuální situaci podniku. Vypočítané hodnoty indexu IN99 jsou tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Index IN99 společnosti GTG v letech 2011-2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A	3,92	5,74	20,87	5,90	7,68	2,99	4,29	6,16	4,97	5,66	4,71	4,59
C	0,21	0,15	0,12	0,18	0,20	0,06	0,01	0,04	0,02	0,06	0,08	0,10
D	1,19	1,15	1,37	1,46	1,67	1,09	1,46	1,66	1,72	1,57	1,45	1,89
E	3,79	5,24	18,67	5,40	6,93	2,76	3,35	4,77	4,00	5,87	4,16	4,05
IN99	<b>1,54</b>	<b>1,22</b>	<b>1,14</b>	<b>1,50</b>	<b>1,71</b>	<b>0,79</b>	<b>0,71</b>	<b>0,92</b>	<b>0,87</b>	<b>1,02</b>	<b>1,06</b>	<b>1,35</b>

Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

Graf č. 11: Vývoj indexu IN99 společnosti GTG v letech 2011-2022



Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování

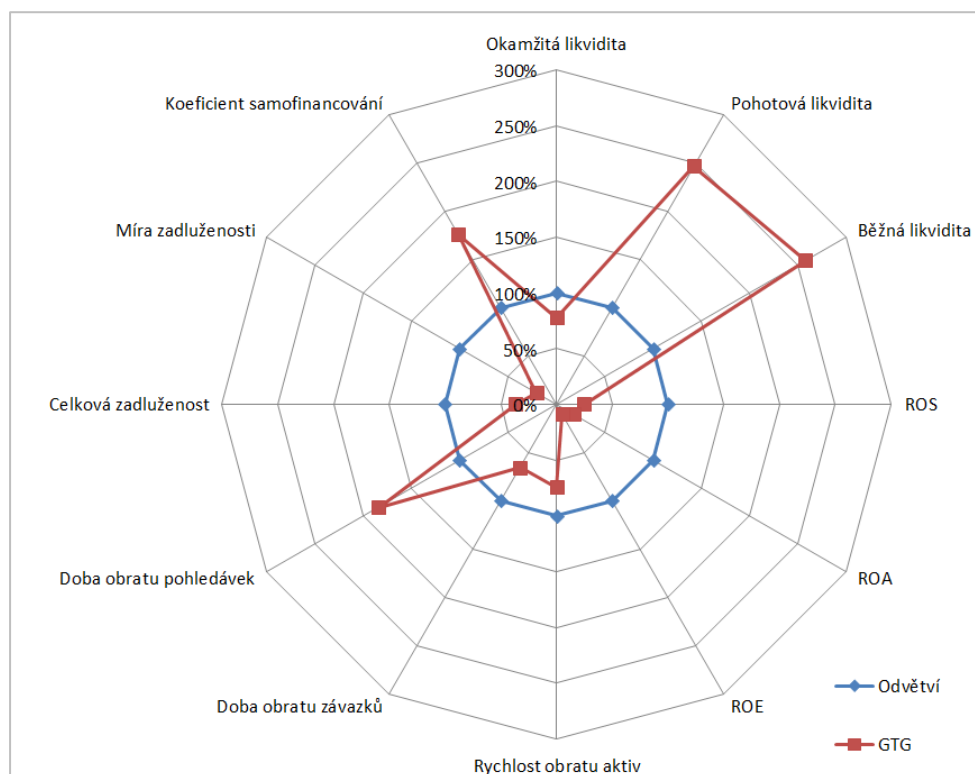
Nejvyšší hodnota indexu byla naměřena v roce 2015 (1,71). To byl také jeden ze tří roků, kdy podnik hodnotu, dle indexu IN99, spíše vytvářel. Předtím tomu tak bylo ještě v letech 2011 a 2014. Následující rok následoval propad do spodního intervalu šedé zóny a podnik se téměř dostal do pásma indexu, ve kterém firmy nevytvářejí hodnotu. V roce 2017 byla zaznamenána nejhorší hodnota 0,71 a podnik pouze o 3 setiny zůstal v šedé

zóně. Největší vliv na tento propad měl poměrový ukazatel C, který má ve výpočtu největší váhu. V jeho výpočtu je zohledněn EBIT, který byl v roce 2015 velmi nízký. Vývoj indexu IN99 za sledované období je graficky znázorněn v grafu č. 11. Za celé období se index pohybuje v šedé zóně. Pozitivním faktem je, že se situace firmy od krizového období zlepšuje a v posledních letech je tendence indexu rostoucí.

## 5.2.6 Spider analýza

Pro rychlé grafické porovnání výsledků finanční analýzy byl použit nástroj grafické analýzy – spider analýza. Jako základ, oproti kterému jsou výsledky GTG hodnoceny byly vybrány průměrné hodnoty odvětví. Na grafu č. 12 jsou data z roku 2016 a na grafu č. 13 jsou z roku 2019. Podkladová data jsou dostupná v přílohách č. 12 a 13. Při prvním pohledu na spider analýzu je okamžitě patrné, jak si GTG vedlo v porovnání s velkoobchodními firmami. Některé ukazatele se pohybují v blízkosti průměru odvětví, některé jsou výrazně pod nebo nad průměrem.

Graf č. 12: Spider analýza společnosti GTG v roce 2016



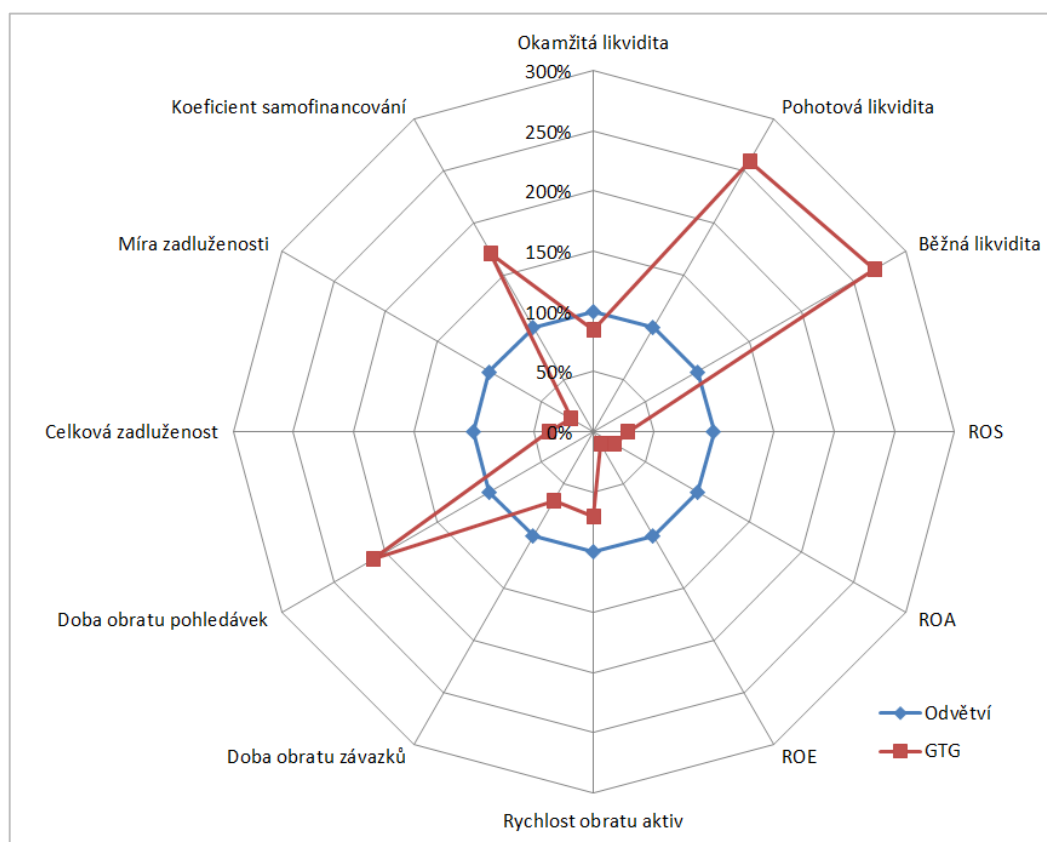
Zdroj: MPO a data z výročních zpráv společnosti, vlastní zpracování

Přestože byla okamžitá likvidita GTG v roce 2016 na podobné úrovni jako průměr odvětví, pohotovostní a běžná likvidita o dost vyšší. Což je způsobeno tím, že musí GTG pro

některé své zákazníky držet vysoké skladové zásoby. Rentabilita tržeb, aktiv i vlastního kapitálu byla v roce 2016 velmi nízká. To se odráží i na porovnání s ostatními firmami. Aktivita se již průměru odvětví přibližovala. Rychlost obratu aktiv a doba obratu závazků byly pod průměrem odvětví. Doba obratu pohledávek byla vyšší než u ostatních firem. To se nedá hodnotit jako pozitivní výsledek, protože by doba obratu pohledávek měla být spíše nižší. GTG měla v roce 2016 nižší zadluženost jak firmy, se kterými je porovnávána. Je vidět, že tyto firmy více používají cizí zdroje k financování svého podnikání.

Mezi lety 2016 a 2019 se situace GTG a ostatních firem příliš nezměnila. Na první pohled je evidentní, že ukazatele zůstaly v podobném poměru. GTG měla v roce 2019 oproti jiným velkoobchodním podnikům výrazně více pokryté dluhy vlastními oběžnými aktivy. Pouze okamžitá likvidita byla v podobné výši. Rentabilita GTG se ani v roce 2019 nepřiblížila k průměru odvětví. A jediné rentabilita tržeb byla na úrovni 29 %. Inkaso pohledávek bylo znovu velmi vysoké. Doba obratu závazků a rychlost obratu aktiv byly ve srovnání s ostatními velkoobchody v podobné výši jako v roce 2016. Také financování podniku se výrazně nezměnilo.

Graf č. 13: Spider analýza společnosti GTG v roce 2019



Zdroj: MPO a data z výročních zpráv společnosti, vlastní zpracování

## 6 Výsledky a doporučení

Firma Gastrotechno Group si klade za cíl pokračovat v současné strategii, která je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím poskytování kvalitních služeb a produktů. Pro dosažení tohoto cíle hrají zásadní roli kvalifikovaní zaměstnanci a pevné vztahy s klíčovými dodavateli. Postupně však probíhá změna v portfoliu zákazníků, kdy hlavní část obratu již neplyne od klasických řeznictví, ale od marketů. V posledních letech jsou totiž prodejny řeznictví spíše uzavírány, než otevírány a jejich aktivity jsou utlumovány. Hlavním předmětem servisní činnosti už nejsou pouze nářezové stroje, ale konvektomaty, myčky nádobí a další gastro zařízení. Alarmující také mohou být aktuální signály od marketů. Někteří velcí zákazníci uvažují o ukončení používání nářezových strojů na prodejnách a místo toho prodávat již balené zboží. Na tuto změnu se musí GTG připravit. Tým techniků nesmí ustrnout na místě, ale jejich znalosti a dovednosti se musí rozšiřovat. Firma musí zvážit rozličné kroky, které jí k tomu dopomůžou. Jako první a hlavní aspekt jsou určitě odborná školení, která stávajícím technikům prohloubí znalosti o zařízení a technologiích. Současní zaměstnanci dokáží opravit různorodé spektrum zařízení. Není možné očekávat, že dokážou svoje znalosti rozšiřovat o další a další technologie a zároveň si pro všechny typy zařízení udrží svůj vysoký servisní standard. Proto je potřeba přijímat nové zaměstnance a ty školit na nové technologie. Věkový průměr kolektivu se neustále zvyšuje. Vzhledem k aktuální nabídce na pracovním trhu, kdy je dlouhodobě nízká nezaměstnanost je velmi obtížné a nákladné získat kvalitního servisního technika, který se může rovnou zapojit do pracovního procesu a být pro podnik přínosem. Proto musí firma k hledání zaměstnanců přistoupit jinak. Jako alternativní možnost se nabízí přijmout mladší pracovníky, kteří nemají žádnou, nebo malou pracovní zkušenost. I když jejich začlenění a vyškolení vyžaduje delší dobu, tito jedinci se mohou okamžitě začít specializovat na potřebnou technologii. Tato investice by mohla poskytnout firmě přínos z dlouhodobého hlediska, neboť mladší zaměstnanci disponují moderními dovednostmi a know-how. Jejich začlenění do kolektivu by mohlo přinést nové myšlenky a energii. Bude důležité, aby jim firma poskytla dostatečnou podporu a školení, což posílí jejich loajalitu k firmě. Vzhledem k analýze osobních nákladů, ve které se upozorňuje na riziko hrozcí z růstu poměru osobních nákladů na celkových nákladech, se doporučuje pečlivě vybírat z uchazečů o zaměstnání a adekvátně nastavit platové podmínky.



Dalším klíčovým strategickým cílem, který je nezbytný pro růst a udržitelnost, je aktivní identifikace a získávání nových klientů. Tento cíl může být strukturován do dvou částí. Rozšiřování stávajícího typu zákazníků. GTG je aktuálně velmi dobře adaptováno na zákazníky, kteří mají rozsáhlou celorepublikovou síť prodejen a vyžadují servis gastro zařízení. Mezi tyto zákazníky patří markety typu Albert a Billa a čerpací stanice Shell. Existuje ale celá další řada zákazníků ze stejných segmentů, kteří nevyužívají služby GTG. Z marketů to jsou Kaufland, Tesco nebo Penny. Z ČS jsou to OMV, MOL nebo ORLEN. Těmto společnostem může GTG nabídnou své silné stránky jako zkušený tým techniků a schopnost realizovat servis kdekoliv po ČR. Získat pozici dodavatele u těchto firem je však velmi obtížné, pokud zrovna stávající dodavatel nevykazuje velmi neuspokojivé výsledky. Vstup nového dodavatele totiž provází byrokratická a časová náročnost, zaměstnanci klienta jsou proto málo ochotni cokoliv měnit. Jeden z mála pádných důvodů pro změnu je nižší cena, což by však mohlo snížit ziskovost GTG. Další podniky, které nespádají do výše zmíněných kategorií a zároveň mohou využít silné stránky GTG jsou například Relay, nebo Geco. Provozují svou síť maloobchodních prodejen s tiskem, tabákem a drobným občerstvením.

Nedoporučuje se ucházet o pozici servisního partnera pro řetězce rychlého občerstvení. Firmy jako McDonald's nebo KFC. Tyto společnosti si kladou velmi vysoké nároky na servis. Některé jejich prodejny mají otevřeno 24 hodin denně, a to ve spojení s přísnými požadavky na dojezdovou dobu do 2 hodin od nahlášení závady vyvíjí velký tlak na tým techniků. Kromě toho je jejich vybavení často specifické a unikátní. Technici GTG se s tímto vybavením nemohli setkat u jiných zákazníků, nemají žádné zkušenosti a museli by absolvovat více školení pro rozličné typy zařízení.

Druhým způsobem, jak GTG může dosáhnout cíle rozšíření zákaznického portfolia, je navázání partnerství s novými podniky nebo inovativními podnikatelskými koncepty a obchodní vztah vybudovat od samého začátku. Stávající klientela totiž zažívá stagnaci a vývoj do budoucna nemusí být tak pozitivní jaký byl v minulosti. GTG již proto v tomto směru kroky podniká, a to například spoluprací s francouzskou společností Areco, která vyrábí a vyvíjí zařízení na produkci suché mlhy. To uchová maso, ryby, ovoce a zeleninu po delší dobu v čerstvém stavu. GTG zajišťuje instalaci a servis jednotek Areco v maloobchodech. Další začínající firmou, která nabízí nový produkt na českém trhu a využívá partnerství GTG je Ox point. Jedná se o síť zásilkových boxů rozmístěných po celé republice, hlavně v okolí pošt, na nádražích a u čerpacích stanic. Tato firma využívá

služeb GTG v případě, že jsou jejich boxy poškozené, mají rozbité panty, prasklý displej, nefunkční chlazení, nebo výpadek signálu. Oba směry rozšiřování klientské základny jsou velmi důležité a měla by se jim věnovat pozornost.

Během proběhlé pandemie Covid-19 se firma přizpůsobila podmínkám tak, aby nebyla ohrožena její provozní činnost. Firma nevyužila žádné možnosti státní podpory jako například bezúročnou půjčku. Bylo zřízeno testovací centrum, kde se zaměstnanci v pravidelných intervalech testovali a o jejich nakažení se vědělo co nejdříve. Vzhledem k charakteru pracovní náplně, kdy se na místo servisního zásahu dopravují technici automobily, a to často i ve více lidech, se pro minimalizování rizika nakažení pracovní tým rozdělil na dvě skupiny. Zaměstnanci z těchto skupin mezi sebou nesměli přijít do styku. Kdyby se tedy nakazili technici z jedné skupiny, druhá by stále mohla pracovat. Administrativní pracovníci pracovali z domova tak, aby minimalizovali své osobní kontakty. Byla také dočasně snížena mzda, aby vzhledem ke sníženým tržbám podnik nebyl ve ztrátě.

## 7 Závěr

V souladu s definovaným cílem této diplomové práce byla provedena analýza vývoje vybraných finančních a ekonomických ukazatelů společnosti Gastrotechno Group, s.r.o. v období let 2011 až 2022. Hodnocení finanční a ekonomické situace společnosti bylo realizováno skrze analýzu poměrových ukazatelů, které se zaměřily na rentabilitu, zadluženost, aktivitu a likviditu. Dále byly pomocí statistických metod posouzeny vybrané ukazatele z výkazu zisku a ztrát - celkové tržby, zisk, celkové náklady a osobní náklady. Výsledky byly porovnány pomocí grafické spider analýzy s průměrem podniků z odvětví. Na základě těchto analýz byly provedeny predikce budoucího vývoje a formulována doporučení pro společnost Gastrotechno Group. Veškerá data v rámci této diplomové práce byla získána z veřejně dostupných zpráv a výkazů společnosti. K vypracování analýz byly použity programy Excel a Statistica 14.

Společnost Gastrotechno Group se specializuje na poskytování servisních a instalačních služeb v oblasti gastronomie a chlazení. Od svého založení vykročila směrem k rozvoji a ustálila se jako jedna z mála firem, které dokáží efektivně a kvalitně poskytovat tyto služby v požadovaném časovém rámci po celé České republice. Mezi její nejdůležitější zákazníky patří řetězce maloobchodních prodejen, čerpací stanice a řeznictví. V práci byla stručně popsána historie a aktuální stav společnosti a vývoj počtu zaměstnanců. Byli představeni její hlavní zákazníci, konkurence a okomentována organizační struktura s popisem činností a kompetencí nejdůležitějších oddělení.

V hlavní části diplomové práce byla provedena statistická analýza časových řad celkových tržeb, zisku před zdaněním, celkových nákladů a osobních nákladů společnosti GTG v období 2011-2022. Statistická analýza zahrnovala elementární charakteristiku časových řad a jednoduchou nelineární regresi. Podle hodnoty indexu determinace byla pro všechny sledované ukazatele vybrána kvadratická funkce, pomocí které se interpolací dat zjistily trendové funkce. Následně se realizovala predikce předpokládaných hodnot. Pro zisk před zdaněním však vyšel index determinace příliš nízký a celá funkce statisticky nevýznamná. Z toho důvodu se pro predikci použil koeficient průměrného růstu. Pro zbylé proměnné se využila predikce podle trendové kvadratické funkce.

Časová řada celkových tržeb měla rostoucí průběh. Průměrně se celkové tržby každým rokem zvýšily o 6 %, což znamená průměrný meziroční růst o 7,118 mil. Kč. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v posledním roce sledovaného období a to 165,047

mil. Kč. Koeficient determinace jednoduché nelineární regrese vyšel 74 % pro kvadratickou funkci, podle které byly predikovány hodnoty celkových tržeb na dva roky do budoucnosti. Podle bodové prognózy budou tržby dále stoupat na 150, 218 mil Kč v roce 2023 a v roce 2024 se dostanou na 153,352 mil. Kč. Průběh časové řady celkových nákladů byl stejně jako u celkových tržeb rostoucí. Tempo růstu bylo mírně vyšší. Průměrně se celkové náklady zvyšovaly o 7,1 % ročně. To představuje průměrné meziroční navýšení o 7,642 mil. Kč. I celkové náklady měly nejvyšší hodnotu v roce 2022 – 158,614 mil. Kč. Trendová funkce vysvětlila 82,84 % variability dat a podle její bodové předpovědi náklady dále porostou na 144,583 mil. Kč v roce 2023 a v roce 2024 na 146,775 mil. Kč. Časová řada osobních nákladů byla také rostoucí. Za sledované období se osobní náklady každý rok průměrně navýšily o 18,3 %. V absolutních hodnotách je to 2,788 mil. Kč. Jediný rok, kdy mzdy zaznamenaly pokles, byl 2020 kvůli pandemii Covid-19. Osobní náklady byly nejvyšší v posledním roce sledovaného období, kdy dosáhly 36,391 mil. Kč. Koeficient determinace regresní analýzy byl s hodnotou 95,83 % nejvyšší u kvadratické funkce. Podle bodové prognózy budou osobní náklady v následujících dvou letech dále stoupat, a to na 34,726 mil. Kč, respektive na 35,265 mil. Kč.

Časová řada zisku před zdaněním vykazuje za sledované období silné výkyvy. Pro interpolaci dat se z možných funkcí jako nejvhodnější jevila kvadratická. Nicméně koeficient determinace byl pouze 0,39, což ukazuje na velkou variabilitu dat a na nejednoznačnost vývojových tendencí v hodnoceném období. Dva parametry této funkce byly statisticky nevýznamné. Proto se pro předpověď růstu použila jednoduchá prognóza pomocí průměrného tempa růstu. Tato prognóza říká, že zisk před zdaněním v následujících dvou letech pokaždé poklesne. V roce 2023 na 8,462 mil. Kč a v roce 2024 na 8,146 mil. Kč. Nejvyššího zisku firma dosáhla v roce 2015, kdy byl ve výši 15,762 mil. Kč. Každý rok zisk průměrně klesl o 416 tis. Kč.

Jako první ukazatel finanční analýzy byla hodnocena rentabilita, která popisuje, jak efektivně podnik generuje zisk. Vypočítána byla rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. V průběhu sledovaného období 2011-2022 se ukazatele rentability dynamicky vyvíjely. Hodnoty všech tří ukazatelů se v letech 2011-2015 držely na pozitivní úrovni. Během let 2016-2017 se však rentabilita významně snížila. Tento pokles byl zapříčiněn konkurenčním bojem o klíčového zákazníka, jenž dočasně snížil firmě zisk před zdaněním. GTG zákazníka udržela a v následujících letech se rentabilita všech tří ukazatelů z tohoto pádu zotavovala. ROE se od roku 2021 k doporučeným hodnotám začala přibližovat. V

roce 2021 byla 9,52 % a v roce 2022 mírně klesla na 8,94 %. Rentabilita aktiv dokonce v letech 2021 a 2022 přesáhla doporučenou hodnotu 8 % s výsledky 8,37 % respektive 10,09 %. Nejhorší výsledky vykazuje rentabilita tržeb. Literatura udává doporučenou hodnotu 10 %. ROS v roce 2021 ale byla 5,76 % a v roce 2022 5,33 %.

Likvidita zkoumá, jak dokáže podnik transformovat svá aktiva a v extrémním případě je použit ke splacení závazků. Z toho důvodu je zajímavá hlavně pro věřitele, ale také pro jiné stakeholdery jako majitele podniku, investory, nebo partnery. V této práci byly analyzovány všechny 3 hlavní stupně likvidity, tedy běžná, pohotová a okamžitá. Okamžitá likvidita ve sledovaném období vykazovala velké výkyvy, ale v posledních letech se firmě daří držet jí blízko doporučených hodnot. Velmi nízká hodnota 0,04 byla zaznamenána v roce 2016, což mohlo při výpadku příjmů ohrozit solventnost. Pohotová likvidita byla ve všech letech vyšší než interval doporučených hodnot, protože GTG mělo vysoké krátkodobé pohledávky. Z tohoto důvodu se i běžná likvidita pohybovala ve všech letech nad doporučeným intervalem. Firma držela vysoký stav zásob, které navyšovaly hodnotu oběžných aktiv. V posledních 3 letech se však běžná likvidita blížila k doporučené hodnotě.

Byly rovněž analyzovány tři klíčové ukazatele zadluženosti, které poskytují komplexní pohled na úroveň finančního závazku, který podnik nese. Finanční strategie GTG by se v průběhu sledovaného období dala charakterizovat jako konzervativní. Preferováno bylo bezpečí a stabilita před vysokým výnosem. To se promítlo do hodnot celkové zadluženosti, míry zadluženosti a koeficientu samofinancování. GTG by mohla efektivněji využívat cizí finanční prostředky, což by mohlo vést ke generování vyššího zisku.

V poslední části finanční analýzy proběhlo posouzení aktivity. Hodnocen byl obrat aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a doba obratu zásob spolu s obratem zásob. Obrat aktiv by neměl být menší jak 1, což se GTG dařilo. Ve většině případů byl obrat aktiv v doporučených mezích. Doba obratu pohledávek byla často vyšší jak doba splatnosti faktur. Odběratelé vrací faktury k opravám, čímž se splatnost prodlužuje. GTG by se mělo zaměřit na přikládání správných a kompletních informací k fakturám. Doba obratu závazků byla za sledované období celkem nízká a dodavatelé mohou být s platební morálkou GTG spokojeni. Doba obratu zásob se za sledované období snižovala, což je pozitivní trend. Cílem je, aby byly zásoby skladem co nejkratší dobu.

Po zhodnocení výsledků všech finančních a statistických analýz lze zjednodušeně konstatovat, že firma Gastrotechno Group je zdravý a prosperující podnik. Na základě výsledků z bankrotních a bonitních modelů lze vyloučit možnost, že by firma mohla být v následujících letech ohrožena bankrotem. Pro obchodní partnery, investory, věřitele nebo zaměstnance je tento výsledek pozitivním a uklidňujícím signálem, který je může motivovat k pokračování nebo rozšíření stávající spolupráce. Některé aspekty svého podnikání by Gastrotechno Group mohlo upravit. Jedná se například o nízké využití cizích zdrojů k financování nebo příliš vysoká likvidita.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ANDREOSSO-O'CALLAGHAN, B., SOHN, W., MOON, W. 2021. *Economic Policy and the Covid-19 crisis: the Macroeconomic Response in the US, Europe and East Asia*. New York, NY: Routledge. 282 s. ISBN 9781000461718.

ALTMAN, E. I. 2002. *Bankruptcy, credit risk, and high yield junk bonds*. Malden, MA: Blackwell Publishers. 576 s. ISBN: 978-0-631-22563-8.

BARTOŠÍKOVÁ, M., ŠTENGLOVÁ, I. 2006. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: C.H. Beck. 660 s. ISBN 80-7179-441-4.

BENDER, M. 2021. *Financial free fall: The COVID-19 economic crisis*. Minneapolis, MN: Abdo. 32 s. ISBN 9781098213633.

CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G., HOUSTON, B. 2002. *Business Strategy: An Introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 478 s. ISBN 0-7506-5569-0.

DEIST, S., a kol. 2009. *Value Creation Strategies for Wholesaler-Distributor*. NAW. 117 s. ISBN 1-934014-19-2.

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?*. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁKOVÁ, D. 2022. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Brno: BizBooks. 360 s. ISBN 9788026510857.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2006. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 80-869-2926-2.

HINDLS, R. 2007. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

HOFSTEDÉ, G., VAN DEUSEN, C. A., MUELLER, C. B., CHARLES, T. A. 2002. *What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries*. Journal of International Business Studies, 33(4), 785–803.

KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ D., ŠTEKER, K. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompl. aktual. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MEJRKOVÁ, S., DANEŠ, F., SVĚTLÁ, J. 1999. *Jak napsat odborný text*. 1. vyd., dotisk. Praha: LEDA. 256 s. ISBN 80-85927-69-1.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., a kol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PALEPU, G. K., HEALY, M. P. 2020. *Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements*. South Melbourne: Cengage Learning Australia. 384 s. ISBN 9780170425186.

PARKER, S. 2007. *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*. New York: Springer. 585 s. ISBN 978-0387-32156-1.

RŮČKOVÁ, P. 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-4425-9.



SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SRIVASTAVA, A. 2020. *Outsourcing Maintenance Scaling between Top line & Bottom line*. Chennai: Notion Press. 254 s. ISBN 978-1-64951-60-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 315 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STOREY, J. D. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge. 280 s. ISBN 978-1-138-67308-3.

STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J., a kol. 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-271-1666-9.

STRNADOVÁ, Z. 2019. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-271-2696-5.

SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B. 2008. *Statistické metody*. Praha: ČZU, 107 s. ISBN 978-80-213-1736-9.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TEECE, D. J. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43(2-3), 172–194.

VEBER, J., a kol. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 970-80-247-1782-1.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. 570 s. ISBN 80-2474-372-8.

VOCHOZKA, M. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

YEUNG, R. 2011. *The new rules of entrepreneurship*. London: Marshall Cavendish Business. 161 s. ISBN 978-981-4351-02-7.

#### Elektronické zdroje

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE, 2023. Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost [online]. [cit. 2023-23-09]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/cs/op-tak/>

Albert, 2023. Naše prodejny [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-prodejny/>

Billa, 2023. Billa [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.billa.cz/>

Justice, 2024. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik/>

Mapy.cz, 2024. Základní mapy [online]. [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=15.3812219&y=49.8590576&z=8/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. [online]. [cit. 2024-15-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016-228985/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. [online]. [cit. 2024-15-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019-255382/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023. Harmonogram výzev OP TAK pro rok 2023 [online]. [cit. 2023-23-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/aktualni-informace/harmonogram-vyzev-op-tak-pro-rok-2023--271810/>

Lidl, 2023. Vyhledávač prodejen [online]. [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/c/vyhledavac-prodejen/s10013260/>

## 9 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Obecná podoba grafického vyjádření spider analýzy.....	22
Obrázek č. 2: Logo společnosti Gastrotechno Group, s. r. o.....	40
Obrázek č. 3: Rozmístění poboček společnosti Gastrotechno group, s. r. o. ....	41

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Typický poměr nákladů velkoobchodu.....	35
Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců společnosti GTG v roce 2022 (v osobách).....	45
Tabulka č. 3: Elementární charakteristiky časové řady celkových tržeb (2011-2022).....	50
Tabulka č. 4: Prognóza celkových tržeb společnosti GTG na roky 2022 a 2023 (v mil. Kč) .....	51
Tabulka č. 5: Elementární charakteristiky časové řady zisku před zdaněním (2011-2022)	52
Tabulka č. 6: Jednoduchá předpověď zisku před zdaněním pomocí průměrného tempa růstu (v mil. Kč).....	54
Tabulka č. 7: Elementární charakteristiky časové řady celkových nákladů (2011-2022) ...	54
Tabulka č. 8: Prognóza celkových nákladů společnosti GTG na roky 2023 a 2024 (v mil. Kč).....	56
Tabulka č. 9: Elementární charakteristiky časové řady osobních nákladů (2011-2022) ....	57
Tabulka č. 10: Prognóza osobních nákladů společnosti GTG na roky 2023 a 2024 (v mil. Kč).....	58
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability společnosti v letech 2011-2022 (v %).....	61
Tabulka č. 12: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2011-2022 (v %) .....	63
Tabulka č. 13: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2011-2022 (v %) .....	64
Tabulka č. 14: Ukazatele aktivity společnosti v letech 2011-2022 .....	66
Tabulka č. 15: Altmanovo Z-skóre společnosti GTG v letech 2011-2021 .....	68
Tabulka č. 16: Index IN99 společnosti GTG v letech 2011-2021 .....	69

### 9.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Faktory podnikového okolí .....	30
Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Gastrotechno Group (v osobách).....	42
Graf č. 3: Liniová organizační struktura organizace GTG .....	44
Graf č. 4: Vývoj celkových tržeb společnosti GTG v letech 2011 – 2022 (v mil. Kč).....	51
Graf č. 5: Vývoj zisku před zdaněním společnosti GTG v letech 2011-2022 (v mil. Kč)..	53
Graf č. 6: Vývoj celkových nákladů společnosti GTG v letech 2011-2021 (v mil. Kč).....	55
Graf č. 7: Vývoj osobních nákladů společnosti GTG v letech 2011-2021 (v mil. Kč).....	58
Graf č. 8: Poměr osobních nákladů na celkových nákladech společnosti GTG v letech 2011-2022 (v %) .....	59
Graf č. 9: Vývoj nákladů a výnosů ve společnosti GTG v letech 2011-2022 (v mil. Kč) ..	60
Graf č. 10: Vývoj Z-skóre společnosti GTG v letech 2011-2021 .....	68
Graf č. 11: Vývoj indexu IN99 společnosti GTG v letech 2011-2022.....	69
Graf č. 12: Spider analýza společnosti GTG v roce 2016 .....	70
Graf č. 13: Spider analýza společnosti GTG v roce 2019 .....	71

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady celkových tržeb.....	87
Příloha č. 2: Predikce celkových tržeb podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024 .....	87
Příloha č. 3: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady celkových tržeb .....	88
Příloha č. 4: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady zisku před zdaněním ..	88
Příloha č. 5: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady zisku před zdaněním.....	89
Příloha č. 6: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady celkových nákladů ...	89
Příloha č. 7: Predikce celkových nákladů podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024.....	90
Příloha č. 8: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady osobních nákladů .....	90
Příloha č. 9: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady osobních nákladů .....	90
Příloha č. 10: Predikce osobních nákladů podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024.....	91
Příloha č. 11: Data z účetních výkazů použítá pro analýzy (v mil. Kč).....	91
Příloha č. 12: Podklady pro zpracování spider analýzy za rok 2016 .....	92
Příloha č. 13: Podklady pro zpracování spider analýzy za rok 2019 .....	92

Příloha č. 1: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady celkových tržeb

Statistic	Summary Statistics; DV: Tržby (List1 in tržby)	
	Value	
Multiple R	0,86300257	
Multiple R2	0,744773435	
Adjusted R2	0,688056421	
F(2,9)	13,1313935	
p	0,002143712	
Std.Err. Of Estimate	14,7901756	

N=12	Regression Summary for Dependent Variable: Tržby (List1 in tržby)					
	R= ,86300257 R2= ,74477344 Adjusted R2= ,68805642					
F(2,9)=13,131 p<,00214 Std.Error of estimate: 14,790						
b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(9)	p-value	
Intercept		68,31041	15,28607	4,468800	0,001557	
t	1,258160	0,736105	9,24059	5,40634	1,709214	0,121583
V2**2	-0,411205	0,736105	-0,22615	0,40484	-0,558623	0,590045

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 2: Predikce celkových tržeb podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024

Variable	Predicting Values for (List1 in tržby)		
	variable: Tržby		
	b-Weight	Value	b-Weight * Value
t	9,240586	13,0000	120,1276
V2**2	-0,226155	169,0000	-38,2202
Intercept			68,3104
Predicted			150,2179
-95,0%CL			115,6384
+95,0%CL			184,7974

Variable	Predicting Values for (List1 in tržby)		
	variable: Tržby		
	b-Weight	Value	b-Weight * Value
t	9,240586	14,0000	129,3682
V2**2	-0,226155	196,0000	-44,3263
Intercept			68,3104
Predicted			153,3523
-95,0%CL			106,6395
+95,0%CL			200,0650

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 3: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady celkových tržeb

Statistic	Summary Statistics; DV: Tržby (List1 in tržby)	
	Value	
Multiple R	0,85786006	
Multiple R2	0,735923883	
Adjusted R2	0,709516271	
F(1,10)	27,8678697	
p	0,000358156	
Std.Err. Of Estimate	14,27237376	

Regression Summary for Dependent Variable: Tržby (List1 in tržby)						
R= ,85786006 R2= ,73592388 Adjusted R2= ,70951627						
F(1,10)=27,868 p<,00036 Std.Error of estimate: 14,272						
N=12	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(10)	p-value
Intercept			75,17044	8,784039	8,557617	0,000006
t	0,857860	0,162504	6,30057	1,193516	5,279003	0,000358

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 4: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady zisku před zdaněním

Statistic	Summary Statistics; DV: Zisk (List1 in Zisk)	
	Value	
Multiple R	0,601983556	
Multiple R2	0,362384201	
Adjusted R2	0,220691802	
F(2,9)	2,55754156	
p	0,131982327	
Std.Err. Of Estimate	4,30572497	

Regression Summary for Dependent Variable: Zisk (List1 in zisk)						
R= ,60198356 R2= ,36238420 Adjusted R2= ,22069180						
F(2,9)=2,5575 p<,13198 Std.Error of estimate: 4,3057						
N=12	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(9)	p-value
Intercept			16,57745	4,450091	3,72519	0,004732
t	-2,01382	1,163473	-2,72421	1,573896	-1,73087	0,117525
V3**2	1,57294	1,163473	0,15934	0,117858	1,35194	0,209390

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14



Příloha č. 5: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady zisku před zdaněním

Statistic	Summary Statistics; DV: Zisk (List1 in Zisk)	
	Value	
Multiple R	0,482593601	
Multiple R2	0,232896584	
Adjusted R2	0,156186242	
F(1,10)	3,03605197	
p	0,112044416	
Std.Err. Of Estimate	4,48038117	

Regression Summary for Dependent Variable: Zisk (List1 in zisk)						
R= ,48259360 R2= ,23289658 Adjusted R2= ,15618624						
F(1,10)=3,0361 p<,11204 Std.Error of estimate: 4,4804						
N=12	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(10)	p-value
Intercept			11,74424	2,757484	4,25904	0,001666
t	-0,482594	0,276966	-0,65283	0,374668	-1,74243	0,112044

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 6: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady celkových nákladů

Statistic	Summary Statistics; DV: Náklady (List1 in Náklady)	
	Value	
Multiple R	0,910145116	
Multiple R2	0,828364133	
Adjusted R2	0,790222829	
F(2,9)	21,7182962	
p	0,000359531	
Std.Err. Of Estimate	12,7895709	

Regression Summary for Dependent Variable: Náklady (List1 in Náklady)						
R= ,91014512 R2= ,82836413 Adjusted R2= ,79022283						
F(2,9)=21,718 p<,00036 Std.Error of estimate: 12,790						
N=12	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(9)	p-value
Intercept			53,95650	13,21839	4,081927	0,002750
t	1,473096	0,603644	11,40871	4,67505	2,440341	0,037344
V3**2	-0,588576	0,603644	-0,34134	0,35008	-0,975038	0,355018

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 7: Predikce celkových nákladů podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024

Variable	Predicting Values for (List1 in Náklady)			Variable	Predicting Values for (List1 in Náklady)		
	variable: Náklady		b-Weight *		variable: Náklady		b-Weight *
	b-Weight	Value			b-Weight	Value	
t	11,40871	13,0000	148,3132	t	11,40871	14,0000	159,7219
V3**2	-0,34134	169,0000	-57,6870	V3**2	-0,34134	196,0000	-66,9033
Intercept			53,9565	Intercept			53,9565
Predicted			144,5827	Predicted			146,7751
-95,0%CL			114,6806	-95,0%CL			106,3810
+95,0%CL			174,4848	+95,0%CL			187,1692

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 8: Výsledky jednoduché kvadratické regrese časové řady osobních nákladů

Statistic	Summary Statistics; DV: Osobní náklady (v mil. Kč)	
	Value	
Multiple R	0,978955572	
Multiple R2	0,958354012	
Adjusted R2	0,949099348	
F(2,9)	103,5536261	
p	6,13874E-07	
Std.Err. Of Estimate	2,247614583	

N=12	Regression Summary for Dependent Variable: Mzdové náklady (v mil. Kč) (Li					
	R= ,97895557 R2= ,95835401 Adjusted R2= ,94909935					
	F(2,9)=103,55 p<,00000 Std.Error of estimate: 2,2476					
	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(9)	p-value
Intercept			0,082818	2,322974	0,03565	0,972338
t	1,678877	0,297347	4,638819	0,821583	5,64619	0,000315
V3**2	-0,733889	0,297347	-0,151846	0,061523	-2,46812	0,035680

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 9: Výsledky jednoduché lineární regrese časové řady osobních nákladů

Statistic	Summary Statistics; DV: Mzdové náklady (v mil. Kč)	
	Value	
Multiple R	0,964451137	
Multiple R2	0,930165995	
Adjusted R2	0,923182595	
F(1,10)	133,1967137	
p	4,21184E-07	
Std.Err. of Estimate	2,761149911	

Regression Summary for Dependent Variable: Mzdové náklady (v mil. Kč) (Li:						
R= ,96445114 R2= ,93016600 Adjusted R2= ,92318259						
F(1,10)=133,20 p<,00000 Std.Error of estimate: 2,7611						
N=12	b*	Std.Err. Of B*	b	Std.Err. Of b	t(10)	p-value
Intercept			4,688803	1,699370	2,75914	0,020159
t	0,964451	0,083567	2,664825	0,230899	11,54109	0,000000

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 10: Predikce osobních nákladů podle kvadratické funkce, roky 2023 a 2024

Variable	Predicting Values for (List1 in mzdové náklady) variable: Mzdové náklady (v mil. Kč)			Variable	Predicting Values for (List1 in mzdové náklady) variable: Mzdové náklady (v mil. Kč)		
	b-Weight	Value	b-Weight * Value		b-Weight	Value	b-Weight * Value
t	4,638819	13,0000	60,3046	t	4,638819	14,0000	64,9435
V3**2	-0,151846	169,0000	-25,6619	V3**2	-0,151846	196,0000	-29,7617
Intercept			0,0828	Intercept			0,0828
Predicted			34,7255	Predicted			35,2645
-95,0%CL			29,4706	-95,0%CL			28,1657
+95,0%CL			39,9805	+95,0%CL			42,3633

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti, zpracované v programu Statistica 14

Příloha č. 11: Data z účetních výkazů použité pro analýzy (v mil. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Krátkodobý finanční majetek	7,88	14,76	10,00	6,04	11,24	1,24	3,45	3,16	3,17	7,38	2,81	4,14
Krátkodobé pohledávky	29,58	17,91	10,01	31,98	33,32	63,86	39,93	29,30	34,44	29,55	42,69	40,11
Zásoby	20,95	23,60	30,51	27,26	24,78	30,23	26,71	27,35	21,65	21,35	21,05	12,44
Krátkodobé závazky	15,40	10,74	2,71	12,09	10,04	34,64	21,00	12,60	14,93	10,01	16,08	15,57
Celková aktiva	62,40	61,97	56,47	73,66	77,54	104,03	86,80	74,67	78,42	76,48	89,92	87,16
Vlastní kapitál	46,36	51,05	53,67	60,98	67,19	68,89	66,19	62,24	60,19	59,78	61,67	64,43
EBIT	13,37	9,27	6,92	13,19	15,76	6,14	0,55	2,61	1,24	4,64	7,53	8,79
EAT	10,79	7,69	5,68	10,62	12,85	4,72	0,37	2,04	0,88	3,65	5,87	5,76
Celkové náklady	74,55	62,97	73,85	98,42	114,62	108,18	128,04	121,29	134,11	116,56	124,28	158,61
Tržby celkem	74,38	70,98	77,20	107,43	129,69	113,51	127,00	123,66	134,70	120,05	130,63	165,05
Celková aktiva	62,40	61,97	56,47	73,66	77,54	104,03	86,80	74,67	78,42	76,48	89,92	87,16
Cizí zdroje	15,92	10,80	2,71	12,49	10,10	34,76	20,24	12,12	15,78	13,52	19,08	18,98
Oběžná aktiva	58,41	56,27	50,52	65,28	69,56	95,55	70,32	60,04	59,77	58,79	66,91	63,13
Čistý pracovní kapitál	43,01	45,53	47,82	53,18	59,51	60,91	49,32	47,44	44,84	48,78	50,83	47,56
Nerozdělený zisk	35,27	43,06	47,75	50,43	54,65	64,49	66,21	60,59	59,63	56,50	56,15	59,03

Zdroj: Data z výročních zpráv společnosti

Příloha č. 12: Podklady pro zpracování spider analýzy za rok 2016

Ukazatel	2016			
	Odvětví		GTG	
	Absolutní hodnota	%	Absolutní hodnota	%
Okamžitá likvidita	0,27	100	0,21	77,46
Pohotová likvidita	1,02	100	2,52	246,29
Běžná likvidita	1,54	100	3,97	257,87
ROS	3,69	100	0,92	24,94
ROA	8,58	100	1,58	18,44
ROE	14,05	100	1,46	10,36
Rychlost obratu aktiv	2,32	100	1,72	73,93
Doba obratu závazků	60,92	100	39,91	65,52
Doba obratu pohledávek	49,96	100	92,04	184,25
Celková zadluženost	55,23	100	20,12	36,43
Míra zadluženosti	126,74	100	26,21	20,68
Koeficient samofinancování	43,58	100	76,75	176,13

Zdroj: MPO a data z výročních zpráv společnosti, vlastní zpracování

Příloha č. 13: Podklady pro zpracování spider analýzy za rok 2019

Ukazatel	2019			
	Odvětví		GTG	
	Absolutní hodnota	%	Absolutní hodnota	%
Okamžitá likvidita	0,25	100	0,21	84,77
Pohotová likvidita	0,97	100	2,52	259,60
Běžná likvidita	1,47	100	3,97	269,91
ROS	3,19	100	0,92	28,88
ROA	7,74	100	1,58	20,44
ROE	12,18	100	1,46	11,95
Rychlost obratu aktiv	2,43	100	1,72	70,80
Doba obratu závazků	60,31	100	39,91	66,18
Doba obratu pohledávek	43,43	100	92,04	211,92
Celková zadluženost	53,73	100	20,12	37,45
Míra zadluženosti	119,80	100	26,21	21,88
Koeficient samofinancování	44,85	100	76,75	171,14

Zdroj: MPO a data z výročních zpráv společnosti, vlastní zpracování