

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán a nástroje pro jeho řízení a controlling**

**Business plan and tools for its management and controlling**

**Bc. Lucie Královcová**

**Plzeň 2022/2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Podnikatelský plán a nástroje pro jeho řízení a controlling“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24.4.2023

*v. r. Bc. Lucie Královcová*

### Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte společnost, její výkonnost v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí.
2. Na základě formulované strategie zpracujte podnikatelský plán na dvouleté období.
3. Stanovte klíčové strategické priority na plánované období.
4. V návaznosti na formulované strategické priority stanovte controllingové ukazatele a proveďte jejich parametrizaci.
5. Navrhněte zásady pro monitoring průběhu podnikatelského plánu a podobu strukturovaného reportingu.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Prof. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Poděkování patří také managementu společnosti za ochotu a poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 6  |
| 1 Představení společnosti Czeko gastro s.r.o..... | 7  |
| 1.1 Organizační struktura .....                   | 9  |
| 1.1.1 Formulace vize a poslání podniku .....      | 10 |
| 1.2 Vývoj hospodaření .....                       | 11 |
| 1.3 Analýza majetkové struktury .....             | 11 |
| 1.4 Analýza poměrových ukazatelů .....            | 15 |
| 1.4.1 Ukazatele rentability .....                 | 16 |
| 1.4.2 Ukazatele aktivity .....                    | 18 |
| 1.4.3 Ukazatele likvidity .....                   | 21 |
| 1.5 Čistý pracovní kapitál .....                  | 23 |
| 1.6 Cash flow .....                               | 25 |
| 1.7 Vývoj nákladů .....                           | 29 |
| 1.8 Vývoj výnosů z běžné činnosti .....           | 31 |
| 1.9 Vývoj výsledku hospodaření .....              | 33 |
| 1.10 Zhodnocení finanční výkonnosti .....         | 35 |
| 2 Zákazníci - struktura produktů a služeb.....    | 37 |
| 2.1.1 Cílová skupina .....                        | 37 |
| 2.1.2 Distribuční cesty .....                     | 37 |
| 2.1.3 Přímý prodej .....                          | 37 |
| 2.1.4 Nepřímý prodej .....                        | 38 |
| 2.2 Porterův model pěti sil .....                 | 38 |
| 2.3 Pestel analýza vnějšího prostředí .....       | 41 |
| 2.4 Swot analýza .....                            | 45 |
| 2.4.1 Silné stránky .....                         | 46 |
| 2.4.2 Slabé stránky .....                         | 47 |
| 2.4.3 Příležitosti .....                          | 49 |
| 2.4.4 Hrozby .....                                | 50 |
| 2.4.5 Zhodnocení Swot analýzy .....               | 51 |
| 2.5 Zhodnocení výkonnosti společnosti .....       | 54 |
| 3 Strategické priority .....                      | 55 |
| 3.1 Mise.....                                     | 55 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2   | Vize .....   | 55 |
| 3.2.1 | Formulace vize.....                                | 56 |
| 3.3   | Strategické cíle .....                             | 56 |
| 4     | Finanční plán.....                                 | 61 |
| 4.1   | Plánovaný výkazu zisku a ztráty .....              | 62 |
| 4.1.1 | Výnosy .....                                       | 62 |
| 4.1.2 | Náklady.....                                       | 64 |
| 4.2   | Plánovaná rozvaha .....                            | 66 |
| 4.3   | Plán Cash flow .....                               | 71 |
| 4.4   | Zhodnocení finančního plánu.....                   | 73 |
| 5     | Nástroje controllingu .....                        | 74 |
| 5.1   | Zpožděné indikátory.....                           | 75 |
| 5.1.1 | Ukazatele likvidity .....                          | 75 |
| 5.1.2 | Ukazatele rentability tržeb .....                  | 77 |
| 5.1.3 | Ukazatele aktivity .....                           | 78 |
| 5.1.4 | Plánovaná výše oběžných aktiv .....                | 78 |
| 5.2   | Předstížené indikátory.....                        | 79 |
| 5.2.1 | Měsíční vývoj tržeb 2023 .....                     | 80 |
| 5.2.2 | Měsíční vývoj složek nákladů 2023.....             | 82 |
| 5.2.3 | Měsíční vývoj složek oběžných aktiv 2023 .....     | 83 |
| 5.2.4 | Měsíční vývoj krátkodobých závazků 2023 .....      | 84 |
| 6     | Zásady monitoringu a strukturovaný reporting ..... | 85 |
| 6.1   | Strukturovaný reporting .....                      | 86 |
| 6.2   | Přínos controllingu pro společnost.....            | 91 |
|       | Závěr .....  | 92 |
|       | Seznam použitých zdrojů.....                       | 94 |
|       | Seznam tabulek .....                               | 97 |
|       | Seznam obrázků.....                                | 99 |

# Úvod

Společnost se poslední dva roky potýká s velmi významnými zásahy do její činnosti. Tím prvním byla pandemie Covid a s ní spojená velmi striktní nařízení, kdy byly uzavřeny veškeré provozy veřejného stravování, které jsou hlavní cílovou skupinou podniku. Tím druhým zásahem bylo úmrtí jediného společníka, jednatele a majitele firmy. Nyní se nová jednatelka firmy se svým novým týmem spolupracovníků snaží firmu stabilizovat a dát jí nový směr. Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu na dvouleté období, který napomůže společnosti vrátit stabilitu. Dílčím cílem práce je stanovit controllingové ukazatele a následně jejich parametrizaci pro naplnění navrženého plánu. Diplomová práce je rozvržena do šesti kapitol a to z důvodu, že výkonnost podniku v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí, je velmi obsáhlá, proto byla namísto doporučené jedné kapitoly rozvržena do dvou kapitol. První kapitola je zaměřena na představení společnosti, její hlavní činnost podnikání a je popsána její stávající organizační struktura. Dále jsou provedeny veškeré analýzy, které jsou výsledkem zhodnocení finanční výkonnosti podniku. Druhá kapitola je zaměřena na vnitřní prostředí firmy a stakeholders, které mají také významný vliv na činnost firmy. Kapitulu opět uzavírá zhodnocení výkonnosti společnosti. Třetí kapitola je věnována samotnému finančnímu plánu na následující dvouleté období. Kapitola je opět uzavřena závěrečným shrnutím. Ve čtvrté kapitole jsou stanoveny strategické priority, které vzešly z provedených analýz výkonnosti a mají být naplněny v průběhu plánovaného období. Pátá kapitola je věnována navrženým controllingovým ukazatelům a jejich následné parametrizaci. Poslední kapitola se zabývá zásadami pro monitoring průběhu podnikatelského plánu a návrhem podoby strukturovaného reportingu. Vedení společnosti si nepřeje, aby byla odhalena pravá identita firmy, proto se společnost v této diplomové práci přejmenovala na Czeko gastro s.r.o.. Tato práce by mohla sloužit jako podpůrný dokument ke strategickému rozhodování managementu podniku.

# 1 Představení společnosti Czeko gastro s.r.o.

## Základní informace

Obchodní jméno: Czeko Gastro s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum založení: 3. března 1993

Sídlo společnosti: Sokolovská 2096, 35601 Cheb

Identifikační číslo: 47288863

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Hostinská činnost
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jinými soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelských úvěrů
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plynů
- Vodoinstalatérství, topenářství
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Statutární orgán: jednatelka – Jana Kučerová, nar. 1.6.1961, Mírová 285, Cheb

Základní kapitál: 115 000 Kč, splaceno 100 % (v plné výši)

Webové stránky: <https://www.czekogastro.cz>

(Justice.cz, 2023)

Firma působí na trhu již od roku 1993. Společnost vznikla jako mezinárodní česko-německý joint-venture se specializací na dodávky a servis zařízení pro hotely, restaurace, velkokuchyně a jídelny. Postupem času pan Jan Kučera skoupil všechny obchodní podíly od ostatních společníků a stal se 100% vlastníkem společnosti a zároveň i jednatelem. Firma se začala postupně prosazovat na českém trhu v oblasti dílčích i větších dodávek gastro zařízení. K zákazníkům společnosti patří jak malé podniky, tak i velké hotelové sítě, ve kterých realizuje kompletní výstavbu nového gastronomického zázemí. Postupně společnost rozšířila své služby o zavádění hygienického systému kritických bodů HACCP a jeho certifikaci. Firma začala dodávat zařízení a své služby pro velké mezinárodní hotely, podniky vlastněné organizacemi státní správy a pro mezinárodní Cash & Carry obchodní řetězce. V roce 2003 jednatel společnosti Jan Kučera založil odborný zásilkový obchod se stroji a zařízením pro gastronomické provozy pod názvem GastroLogic International, který patří do obchodní skupiny Czeko Gastro s.r.o.. Z odborného zásilkového obchodu GastroLogic International se vyvinul jeden z největších a nejstarších e-shopů s gastronomickým zařízením a vybavením. Firma Czeko Gastro s.r.o. klade důraz na dlouhodobé vztahy se stálými klienty, kterým poskytuje vybavení i servis přístrojů, ale také konzultace, projekty a realizaci profesionálních kuchyní a zavádění systému HACCP.

Společnost se poslední dva roky potýká s velmi významnými zásahy do její činnosti. Tím prvním byl jednoznačně Covid-19 a s ním spojená velmi striktní nařízení, kdy více jak půl roku byly uzavřeny veškeré provozy veřejného stravování, které jsou hlavní cílovou skupinou podniku. Tím druhým zásahem bylo úmrtí jediného společníka, jednatele a majitele společnosti, který podlehl právě zákeřné nemoci Covid-19. Od poloviny února 2020 se vedení společnosti s velkým odhodláním ujala vdova po zesnulém jednatele, paní Jana Kučerová, která se momentálně snaží se svým novým týmem spolupracovníků firmu stabilizovat a dát jí nový směr. Hlavním cílem je, aby se společnost nadále udržela na trhu a vznikla z ní moderní rozvíjející se firma. (Gočál, 2017)



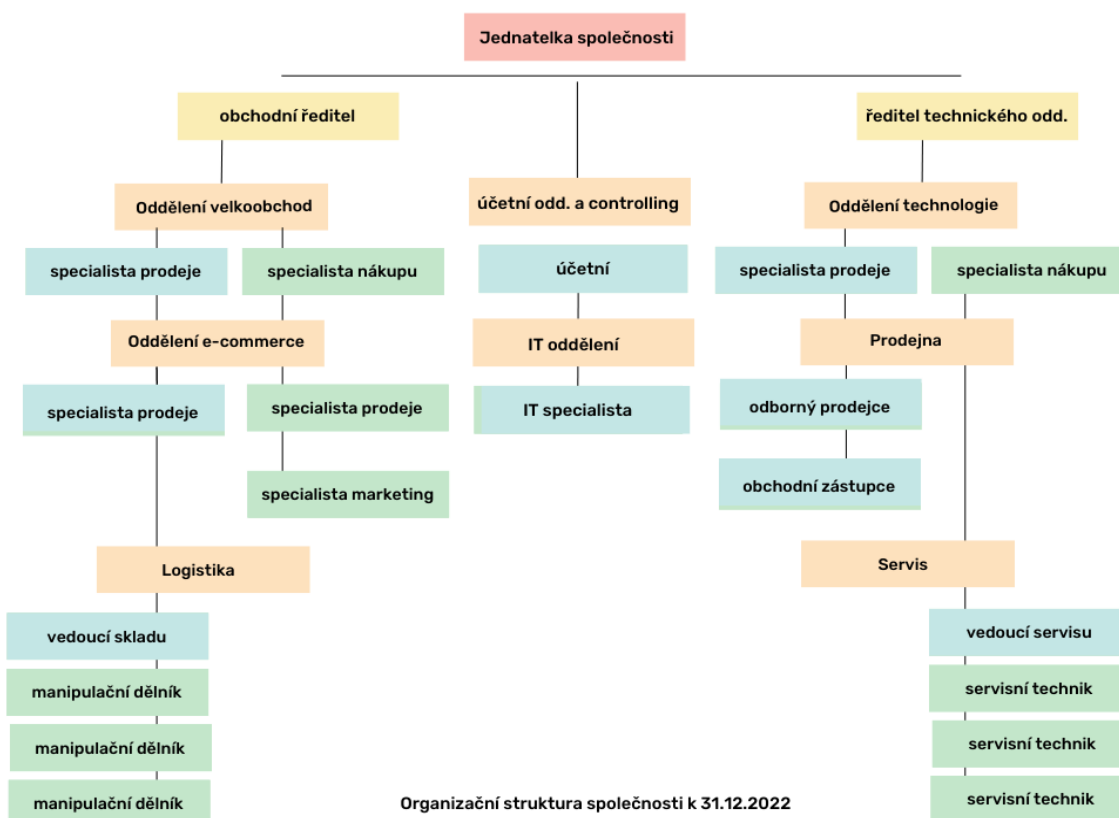
## 1.1 Organizační struktura

Firma se řadí dle počtu zaměstnanců do malého podniku. V současné době firma zaměstnává celkem 20 zaměstnanců. Pro malé podniky je typická liniová organizační struktura. Ve firmě je na pozici nejvyššího řídicího stupně jednatelka společnosti. Následně ředitelé jednotlivých oddělení, které jsou rozděleny na oddělení drobného inventáře a technického oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, který je podřízený ředitelům jednotlivých oddělení. Vedoucí každého oddělení má pod sebou zaměstnance, za které nese plnou odpovědnost.

**Firma má celkem 8 útvarů a těmi jsou:**

Oddělení velkoobchod, oddělení e-commerce, logistika, oddělení účetní a controlling, oddělení IT, oddělení technologie, prodejna, servis.

Obrázek 1: Organizační struktura k 31.12.2022



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **1.1.1 Formulace vize a poslání podniku**

Vize je představa o budoucnosti, která může být definována skrze změnu ve společnosti, produkt nebo také i službu firmy. V případě společnosti zní vize následovně: Vize společnosti je rozšiřovat spolupráci s dodavateli a velkoobchodními i koncovými zákazníky a přizpůsobovat se změnám v gastronomii. Obzvláště důležité je rychle reagovat na všechny nové výzvy. Zajistit pro své zákazníky kvalitní gastro technologie s nízkými energetickými nároky. Posláním podniku je být kvalitním a spolehlivým dodavatelem gastronomického zařízení. Pandemie Covid-19 a probíhající válka na Ukrajině ochromila mezinárodní obchod a doslova zmrazila dodavatelské řetězce. V mnoha odvětvích přetrvávají potíže, vyplývají z kombinace řady nejrůznějších faktorů. Ceny komodit a dopravní náklady prudce rostou. S tím souvisí nedostatek materiálu a surovin, nevyjímaje výrazné zdražení energií, pohonných hmot a celková inflace, která v tento moment dosahuje v ČR až 17 %. Všechny tyto překážky se společnost snaží překonat a být i nadále spolehlivým partnerem pro své zákazníky, dodavatele i zaměstnance.

(Gočálová, 2022)

## 1.2 Vývoj hospodaření

Hlavními zdroji pro analýzu ekonomické a finanční situace společnosti jsou účetní data převzatá z účetních výkazů finančního účetnictví. Analýza je provedena za období od roku 2019 do roku 2022. Předmětem analýzy jsou vybrané položky výkazu zisku a ztrát a rozvahy.

## 1.3 Analýza majetkové struktury

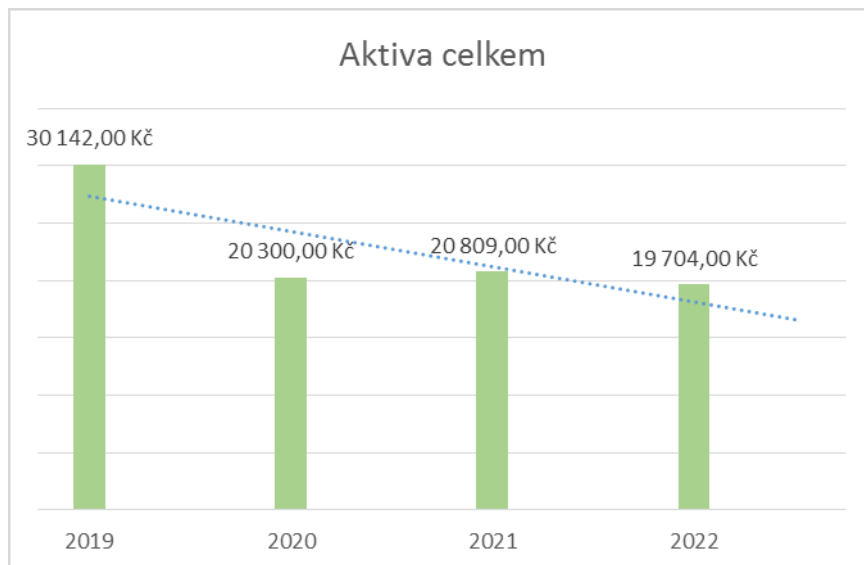
Na základě získané rozvahy v pozorovaných letech společnosti Czeko Gastro s r.o. byla sestavena horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku. Podle sestavené analýzy je možné vypočítat změny, ke kterým došlo ve společnosti během uplynulých 4 let.

Tabulka 1: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku

| Položka<br>tis. Kč     | 2019   |         | 2020   |         | 2021   |         | 2022   |         |
|------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
|                        |        |         |        |         |        |         |        |         |
| <b>Aktiva celkem</b>   | 30 142 | 100,00% | 20 300 | 100,00% | 20 809 | 100,00% | 19 704 | 100,00% |
| Stálá aktiva           | 3 532  | 17,95%  | 3 642  | 17,97%  | 3 808  | 18,29%  | 3 808  | 19,34%  |
| <b>DNM</b>             | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   |
| Software               | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   | 0      | 0,00%   |
| <b>DHM</b>             | 3 532  | 17,94%  | 3 642  | 17,94%  | 3 808  | 18,29%  | 3 808  | 19,33%  |
| Oběžná aktiva          | 26 485 | 82,05%  | 16 545 | 82,03%  | 16 888 | 81,71%  | 15 814 | 80,66%  |
| Zásoby                 | 17 447 | 57,88%  | 13 092 | 66,01%  | 12 698 | 61,02%  | 10 451 | 53,04%  |
| Pohledávky             | 7 325  | 25,64%  | 2 424  | 12,22%  | 2 533  | 12,17%  | 4 347  | 22,06%  |
| Peněžní prostředky     | 1 589  | 4,34%   | 1 027  | 5,18%   | 1 656  | 7,96%   | 1 015  | 5,15%   |
| Časové rozlišení aktiv | 124    | 0,41%   | 113    | 0,57%   | 117    | 0,56%   | 83     | 0,41%   |

Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)

Obrázek 2: Graf celková aktiva 2019 - 2022



*Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)*

V roce 2019 byla celková výše aktiv na nejvyšší úrovni. V roce 2020, 2021 a následně v roce 2022 se drží aktiva na podobné pozici. Rok 2020 se oproti roku 2019 liší o téměř 10 000 000 Kč. Tato diference je velmi významná a je zásadně ovlivněna omezeními, která v tomto roce panovala z důvodu pandemie Covid-19. Téměř všechny gastro provozovny byly uzavřeny, tudíž klesl prodej a s ním spojená převážně oběžná aktiva společnosti. Rok 2021 se liší od roku 2020 o téměř půl milionu. Téměř 80 % se majetek společnosti skládá z oběžných aktiv. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv v roce 2019 až do roku 2022 jsou zásoby. Průměr této položky dosahuje každý rok kolem 60 % celkových aktiv. V roce 2022 se podařilo hodnotu skladových zásob snížit na 10 451 000 Kč. V roce 2019 je skladová zásoba nejvyšší. Postupně se její hodnota snižuje. Tento rozdíl je způsoben pandemií Covid-19, kde se firma snaží stabilizovat po vniklé krizi, nicméně zde velmi šetří prostředky na skladové zásoby a rozhodla se pro strategii, že se bude zboží objednávat u dodavatelů pouze na základě přijaté objednávky. Snížení skladových zásob však znamená, že pokud společnost nezačne zvyšovat peněžní prostředky, pohledávky za odběrateli nebo dlouhodobý majetek, budou se tím značně snižovat také celková aktiva společnosti. Mezi další významnou položkou oběžných aktiv lze zařadit krátkodobé pohledávky. Výrazný nárůst byl zaznamenán v roce 2022.

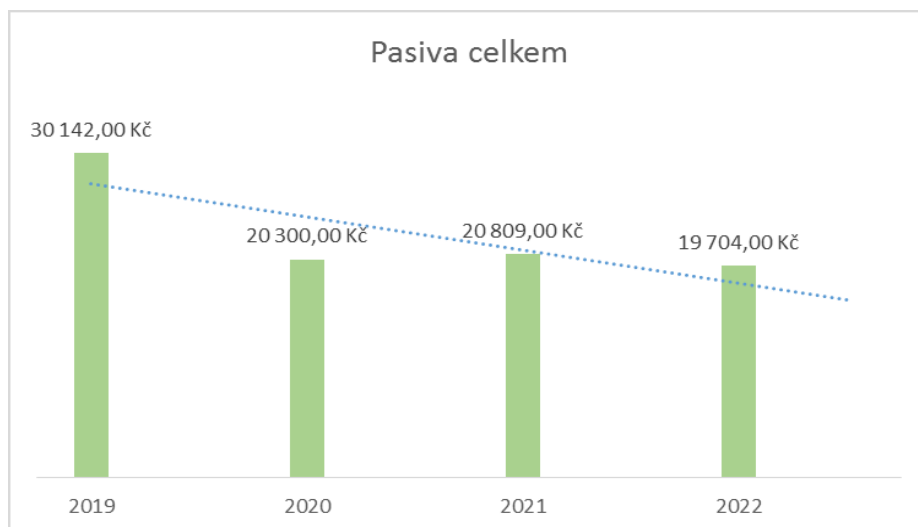
V roce 2022 jsou o cca 10 % vyšší oproti předchozím dvěma letům. Z toho vyplývá, že společnost začala více prodávat a pohledávky za odběrateli se zvyšují, což je pro společnost velmi pozitivní. Dlouhodobý hmotný majetek se během sledovaného období nijak významně neliší.

Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury v letech 2019 – 2022

| Položka tis.<br>Kč     | 2019                 |        | 2020    |        | 2021    |        | 2022    |        |
|------------------------|----------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                        | <b>Pasiva celkem</b> | 30 142 | 100,00% | 20 300 | 100,00% | 20 809 | 100,00% | 19 704 |
| Vlastní kapitál        | 15 803               | 52,43% | 8 688   | 42,80% | 8 258   | 39,71% | 6 232   | 31,63% |
| Základní kapitál       | 115                  | 0,38%  | 115     | 0,57%  | 115     | 0,00%  | 115     | 0,58%  |
| Fondy ze zisku         | 12                   | 0,04%  | 12      | 0,06%  | 12      | 0,06%  | 12      | 0,06%  |
| VH běžného období      | 40                   | 0,13%  | -6 396  | 0%     | -270    | 0%     | -1 754  | 0%     |
| Cizí zdroje            | 15 059               | 47,57% | 11 604  | 57,16% | 12 546  | 60,29% | 13 472  | 68,37% |
| Krátkodobé závazky     | 13 567               | 45,01% | 8 366   | 41,21% | 10 374  | 49,85% | 11 934  | 60,57% |
| Dlouhodobé závazky     | 1 491                | 2,56%  | 3 238   | 15,95% | 2 172   | 10,44% | 1 537   | 7,80%  |
| Časové rozlišení pasiv | 0                    | 0,00%  | 7       | 0,03%  | 5       | 0,02%  | 0       | 0,00%  |

*Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Obrázek 3: Graf celková pasiva 2019 - 2022



*Zdroj: vlastní zpracování podle rozvah společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Pasiva představují zdroje, kterými jsou kryta aktiva podniku. Jde převážně o vklady vlastníků do společnosti, závazky vůči věřitelům, zisky nebo ztráty minulých období a výsledek hospodaření. Standardně se pasivum definuje jako zdroj krytí majetku, protože informuje o tom, z jakých zdrojů byl majetek podniku pořízen.

(Knápková, a kol., 2017)

Na základě získané rozvahy v pozorovaných letech společnosti Czeko Gastro s.r.o. byla sestavena horizontální a vertikální analýza majetkové struktury podniku. Podle sestavené analýzy je možné vypočítat změnu, ke které došlo ve společnosti Czeko Gastro s.r.o. během uplynulých 4 let. Lze tedy sledovat vývoj změn financování majetku podniku. Z horizontální a vertikální analýzy finanční struktury je zřejmé, že společnost Czeko Gastro s.r.o. je financována smíšenou formou, tedy vlastními a cizími zdroji. Každý způsob má své náklady, výhody i nevýhody. Nejefektivnějším řešením je ve většině případů jejich kombinace. Společnost Czeko Gastro s.r.o. splňuje ideální poměr v roce 2019 (=50:50). V dalších letech se hodnota cizích zdrojů postupně navyšuje oproti zdrojům vlastním. V roce 2022 hodnota cizích zdrojů dosahuje téměř 70 %. Je zřejmé, že společnost nedosahuje vlastními zdroji ke krytí svého majetku. Musí proto využívat cizí zdroje a to převážně z revolvingového úvěru. Výše celkových pasiv společnosti Czeko Gastro s.r.o. během sledovaného období klesla na hodnotu

19 704 000. Oproti roku 2019 se jedná o pokles více než 10 000 000 Kč. Aby společnost mohla dále fungovat i během velkého úpadku prodeje v době Covidu, vedení společnosti se rozhodlo v roce 2020 pro čerpání úvěru z programu Antivirus a to ve výši 1 700 000 Kč, čímž navýšila hodnotu dlouhodobých závazků. Základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku byly během celého sledovaného období na stejné pozici. V roce 2019 byl hospodářský výsledek kladný, pohyboval se na hodnotě téměř 40 000 Kč. Znamená to tedy, že společnost dosahovala zisku. V roce 2020 se krize spojená s pandemií Covid-19 promítla také do výsledku hospodaření. Je zde vidět vysoká ztráta a to až téměř 7 000 000 Kč. V roce 2020 lze pozorovat na výsledku hospodaření, že se prodeje stabilizovaly, nicméně i v tomto období byl hospodářský výsledek záporný a to v hodnotě téměř -270 000 Kč. V tomto období tedy převážně panovaly náklady, které nebyly dostatečně kryty výnosy. Účetní ztráty je možné řešit interním nebo externím způsobem. Interním způsobem zůstane ztráta v účetní jednotce, naopak v rámci externího způsobu ztráta zatíží jiný subjekt. V roce 2022 hospodářský výsledek společnosti vykazuje ztrátu -1 754 000 Kč, což je pro společnost velmi významné.

Závazky společnosti Czeko Gastro s.r.o. tvoří během sledovaného čtyřletého období v letech 2019 až 2022 podstatnou část celkových pasiv a to až 61 % v roce 2022. Po celé sledované období krátkodobé závazky převyšují dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky se pohybovaly v rozmezí hodnot od 13 567 000 Kč do 11 934 000 Kč. V roce 2020 byla hodnota závazků na 8 366 000 Kč, tedy na nejnižší úrovni. Znamená to tedy, že společnost oproti roku 2019 významně snížila své prodeje, tím pádem také závazky. V roce 2022 se hodnota závazků opět zvyšuje, což znamená pro společnost kladný trend.

#### **1.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů je jedním z nejvyužívanějších nástrojů finanční analýzy u společností. Analýza vychází z údajů uvedených v základních účetních výkazech. Využívá tak pouze veřejně dostupné informace. K analyzování vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli, je potřeba jednotlivé položky z výkazů uvést do vzájemných poměrů. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- a) ukazatele rentability
- b) ukazatele aktivity
- c) ukazatele zadluženosti
- d) ukazatele likvidity

(Koráb, a kol., 2007)

#### 1.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu s pohledem k celkovým aktivům společnosti nebo k tržbám. Rentabilita je tak měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Ke zjišťování rentability neboli výnosnosti společnosti jsou nejčastěji využívány ukazatele ROE, ROA a ROS.

(Fistro.cz, 2014)

Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti v letech 2019 – 2022

| Ukazatel | Výpočet       | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EAT      | x             | 40,00     | -6 396,00 | -270,00   | -1 754,00 |
| EBT      | x             | 166,00    | -6 396,00 | -270,00   | -1 754,00 |
| EBIT     | x             | 506,00    | -6 149,00 | -479,00   | -1 375,00 |
| Aktiva   | x             | 30 142,00 | 20 300,00 | 20 809,00 | 19 704,00 |
| VK       | x             | 15 803,00 | 8 688,00  | 8 258,00  | 6 232,00  |
| Tržby    | x             | 95 747,00 | 60 901,00 | 62 113,00 | 70 631,00 |
| ROA      | EBIT/A*100    | 1,68      | -30,29    | -2,30     | -6,98     |
| ROE      | EAT /VK*100   | 0,25      | -73,62    | -3,27     | -28,15    |
| ROS      | EBT/Tržby*100 | 0,17      | -10,50    | -0,43     | -2,48     |

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)

**ROA** – Ukazatel rentability aktiv (celkového vloženého kapitálu) je považován za klíčové měřítko rentability. Poměří EBIT s celkovými aktivy investovanými do podnikání a vyjadřuje tak celkovou efektivnost podniku, jeho hrubou produkční sílu. Informuje, jak byl zhodnocen celkový vložený kapitál bez ohledu na to, zda byl financován z vlastních či cizích zdrojů. V případě společnosti Czeko Gastro s.r.o. došlo ve všech sledovaných letech, mimo rok 2019, ke ztrátě. V roce 2019 dosahuje EBIT 506 000 Kč. Ve vztahu s výší aktiv udává ROA hodnotu 1,68. V roce 2020 je absolutní



hodnota EBIT – 6 149 000 Kč. Aktiva v tomto roce vykazují částku 20 300 000 Kč. ROA dosáhlo záporné hodnoty v roce 2020 a to konkrétně -30,29 %. V roce 2021 byl EBIT – 479 000 Kč, aktiva 20 809 000 Kč, ROA v tomto roce dosáhlo taktéž záporné hodnoty – 2,3 %. V roce 2022 byla výše EBIT – 1 375 000 Kč, aktiva se snížila na hodnotu 19 704 000 Kč, ROA dosahovala hodnoty – 6,98 %. Vložený kapitál do firmy tedy v minulém období nepřinášel kladný zisk.

**ROE** - Tento ukazatel měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn., že měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Zejména pro akcionáře je rentabilita vlastního kapitálu obzvláště klíčovým ukazatelem. Ti vyvíjí tlak na vedení podniku, aby maximalizovalo zisk před zdaněním, minimalizovalo zdanění zisku, a co nejefektivněji využívalo zdroje kapitálu. Rentabilita by měla být vždy vyšší než možný výnos stejné rizikové investice nebo například průměrný roční výnos pětiletých státních dluhopisů do doby splatnosti. Společnost Czeko Gastro s.r.o, opět vykazuje ve všech sledovaných letech záporné hodnoty mimo rok 2019. V roce 2019 vlastní kapitál udával hodnotu 15 803 000 Kč, zisk 40 000 Kč. ROE v tomto roce dosahoval hodnoty 0,253. V roce 2020 byla výše vlastního kapitálu 8 688 000 Kč, ztráta -6 396 000 Kč. ROE udává hodnotu -73,62. V roce 2021 je výše vlastního kapitálu 8 258 000 Kč, ztráta se snížila na – 270 000 Kč. ROE dosahuje hodnoty -3,27. V roce 2022 je výše vlastního kapitálu 6 232 000 Kč, ztráta se zvýšila na -1 754 000 Kč. Hodnota ROE se zvýšila na – 28,15. Znamená to, že společnost neefektivně využívala kapitál vlastníků.

**ROS** – Ukazatel rentability tržeb informuje o tom, jak je podnik ziskový, kolik korun zisku mu vyplyne z jedné koruny tržeb, měří tedy ziskovost tržeb. Z tohoto ukazatele můžeme usoudit, jak hospodárně firma vynakládá prostředky, jak kontroluje náklady a jaké má firma postavení na trhu z hlediska úspěchu jejích výrobků. Rentabilita tržeb dosáhla opět ve všech sledovaných letech mimo rok 2019 záporných hodnot. V roce 2019 dosahuje EBT 166 000 Kč. Tržby byly na hodnotě 95 747 000 Kč. Hodnota ROS dosahovala kladné hodnoty 0,17. V roce 2020 je hodnota EBT – 6.396.000 Kč, tržby dosáhly hodnoty 60 901 000 Kč. ROS vykazoval hodnotu -10,50. V roce 2021 byla vykazována ztráta – 270 000 Kč, tržby 62 113 000 Kč. ROS udával hodnotu -0,43. V roce 2022 byla výše ztráty – 1.754.000 Kč. Tržby dosáhly hodnoty 70 631 000 Kč.

ROS udával hodnotu -2,48. Tento fakt poukazuje na to, že podnik v uvedených letech nebyl schopen dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb.

(Finanalysis.cz, 2023)

#### 1.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity tedy obratovosti měří úspěšnost využití aktiv managementem společnosti. Aktiva se dělí do několika úrovní, stejně tak se dělí i ukazatele aktivity a mohou mít různé úrovně stálých, oběžných nebo celkových aktiv. Aby byla nalezena odpověď na otázku, jak hospodařit s aktivy, jejichmi jednotlivými složkami a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu, je třeba použít následující ukazatele:

(Fistro.cz, 2014)

Tabulka 4: Ukazatele obratovosti 2019 – 2022

| Ukazatel                | Výpočet   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|-------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| Obrat celk. aktiv       | Tržby/Aktiva  | 3,17   | 2,91   | 2,98   | 3,58   |
| Doba obratu aktiv       | Aktiva*360/Tržby  | 113,33 | 119,99 | 120,60 | 100,42 |
| Obrat zásob             | Tržby/zásoby  | 5,48   | 4,65   | 4,89   | 6,75   |
| Doba obratu zásob       | Zásoby*360/Tržby  | 65,59  | 77,38  | 73,59  | 53,26  |
| Obrat pohledávek        | Tržby/prům. pohled.   | 12,38  | 25,12  | 24,52  | 16,24  |
| Doba obratu pohled.     | Pohled.*360/Tržby   | 29,05  | 14,32  | 14,68  | 22,15  |
| Obrat závazků           | Tržby/závazky   | 6,28   | 4,97   | 4,65   | 5,05   |
| Doba obratu krát. Z.    | KZ*360/Tržby  | 51,01  | 49,45  | 60,12  | 60,82  |
| Obrat. Cyklus peněz     | Doba obratu zásob +<br>doba obratu pohled. –<br>obrat závazků | 43,63  | 42,25  | 28,15  | 14,59  |
| 1 denní Ná na pr. zboží | Celkové Ná/360  | 266    | 187    | 173    | 241    |
| Kapitálová potřeba      | Obratový cyklus peněz<br>* Jednodenní Ná                      | 11 606 | 7 900  | 4 870  | 3 516  |

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)

**Obrat celkových aktiv** by měl v ideálním případě dosahovat hodnot 1 a více. V případě společnosti Czeko Gastro s.r.o. dosahuje ve sledovaném období hodnot vyšší než 1. V roce 2019 dosahuje nejvyšší hodnoty. V roce 2020 a 2021 výsledek vykazoval zhoršující se trend, společnost by měla buď zvýšit tržby, nebo odprodat zásoby. V roce 2022 se trend opět zvyšuje, což svědčí o tom, že společnost zvýšila tržby oproti minulým obdobím, taktéž prodala větší množství zásob.

(Managementmania.com, 2020)

**Doba obratu aktiv** by měla být co nejkratší. Doba obratu aktiv vyjadřuje počet dnů, za které se aktiva obrátí. Největší zkrácení doby je v posledním sledovaném roce 2022. Oproti roku 2021 se doba obratu aktiv zkrátila o 20 dní. Oproti roku 2020 je zde zkrácení taktéž o necelých 20 dní a oproti roku 2019 je zde vidět zkrácení doby obratu aktiv o 13 dní, což je pro firmu významné, efektivně tak využívá svá aktiva.

(Cashbot.cz, 2021)

**Obrat zásob** poukazuje na to, kolikrát ročně se zásoby promění v tržby. Čím vyšší dosahuje hodnoty, tím rychleji se zásoby točí. Výsledky ukazatele obratu zásob jsou nadhodnoceny, protože tržby jsou vyjádřeny tržní hodnotou a zásoby zase nákladovými cenami. Během sledovaného období se tento ukazatel pohybuje u společnosti Czeko Gastro s. r.o. v rozmezí od 4,65 do 6,75. Nejvyšších hodnot dosahoval v roce 2022 (= 6,75) a nejnižších v kritickém roce 2020 (= 4,41). Znamená to tedy, že v roce 2022 firma promění své zásoby v tržby rychleji, než v minulém období.

**Doba obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Čím kratší je doba obratu zásob, tím pro podnik lépe. Doba obratu zásob v roce 2019 dosahovala hodnoty 65,59. V kritickém roce 2020 dosahovala hodnoty 77,38 a v roce 2021 byla na úrovni 73,59. V posledním sledovaném roce vykazovala hodnotu 53,26, tedy došlo k výraznému snížení.

**Doba obratu pohledávek** nazýváme ji též dobou splatnosti pohledávek. Po tuto průměrnou dobu čeká společnost na inkaso plateb za prodej výrobků nebo služeb. Čím je ukazatel nižší, tím společnost potřebuje méně zdrojů k financování pohledávek. Ukazatel se využívá pro lepší plánování peněžních toků, protože vyjadřuje reálnou dobu, kdy podnik financuje odběratele. Ve sledovaném období je vidět od roku 2019

klesající trend obratu pohledávek. V roce 2022 se opět zvýšil na hodnotu 22,15. Což je zhoršení o 8 dní, oproti roku 2020, taktéž oproti roku 2021. Podnik tedy zpomalil dobu, kdy dostane hotovost k dalším nákupům. Bylo by na místě snížit splatnosti vystavených faktur nebo více pracovat se zálohovými platbami. (Jadviščík, 2011)

**Doba obratu krátkodobých závazků** vyjadřuje počet dnů, během kterých nejsou zaplacený krátkodobé závazky. Jedná se o dobu, kdy podnik vlastně čerpá bezplatný obchodní úvěr. Společnost Czeko Gastro s.r.o. vykazuje během sledovaného období 2019 hodnotu 51,01, v roce 2020 hodnotu 49,45, v roce 2021 hodnotu 60,12 a v posledním roce si drží obdobnou hodnotu 60,82. Společnost tedy pomáhají financovat její dodavatelé, což je významná informace pro to, aby si společnost nadále udržela se svými dodavateli lepší než výborné vztahy.

(Cashbot.cz, 2021)

### Obratový cyklus peněz

Tabulka 5: Obratový cyklus peněz 2019 - 2022

| <b>Obratový cyklus peněz</b><br>doba obratu zásob<br>+ doba obratu pohledávek<br>– doba obratu závazků | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Doba obratu zásob  | 65,59        | 77,38        | 73,59        | 53,26        |
| Doba obratu pohled.  | 29,05        | 14,32        | 14,68        | 22,15        |
| Doba obratu závazků  | 51,01        | 49,45        | 60,12        | 60,82        |
| <b>OBRATOVÝ CYKLUS PENĚŽ</b>   | <b>43,63</b> | <b>42,25</b> | <b>28,15</b> | <b>14,59</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Obratový cyklus peněz je jedním z ukazatelů aktivity a likvidity, který vyjadřuje ve dnech dobu počínající od platby za nakoupený materiál, mzdy a ostatní náklady až po inkaso pohledávky. Tento cyklus dosáhl nejvyššího počtu dní v roce 2019, kdy se jednalo o téměř 44 dní. V roce 2020 firma musela profinancovat 42 dní, než zinkasovala pohledávky ke splacení svých závazků. Každý podnik by se měl snažit o zkrácování tohoto cyklu, což se společnosti Czeko Gastro s.r.o. podařilo z roku 2020 na rok 2021 a výrazné zkrácení se podařilo také v roce 2022. Došlo zde o zkrácení o téměř 10 dnů

oproti předešlému roku 2021. Obratový cyklus peněz lze zkrátit zkrácením doby obratu zásob a pohledávek a prodloužením doby obratu závazků.

(Miras.cz, 2021)

### **Kapitálová potřeba**

Kapitálová potřeba vyjadřuje množství peněz, které je potřeba pro plynulé, zajištění předpokládaného rozsahu činnosti podniku.

Tabulka 6: Kapitálová potřeba 2019 - 2022

| <b>Kapitálová potřeba</b><br>obratový cyklus peněz<br>* jednodenní náklady | <b>2019</b>   | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Obratový cyklus peněz  | 43,63         | 42,25        | 28,15        | 14,59        |
| Jednodenní náklady na prodané ZBO  | 266           | 187          | 173          | 241          |
| <b>KAPITÁLOVÁ POTŘEBA</b>  | <b>11 606</b> | <b>7 900</b> | <b>4 870</b> | <b>3 516</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)*

Určením potřebného množství peněz k financování oběžného majetku podnik stanovuje zásobu peněz, kterou je potřeba udržovat. Kapitálová potřeba v oblasti oběžného majetku je tím vyšší, čím delší je obratový cyklus peněz. Nejvyšší hodnota potřeby kapitálu byla vypočtena v roce 2019 a to z důvodu, že firma byla ještě ve své nejlepší kondici, před pandemií Covid 19. V roce 2020 se kapitálová potřeba oproti roku 2019 snížila v absolutním pojetí až o 3 706 000 Kč, v roce 2021 vykazovala hodnotu 4 870 000 Kč, což také vyvolalo zvýšení obrátového cyklu peněz, neboť došlo k nárůstu neprodaného zboží, tedy zásob, které mimo jiné snížily také jednodenní náklady na prodané zboží. Porovnáme-li rok 2019 s rokem 2022, pak se kapitálová potřeba peněz snížila o téměř 69 %, což v absolutním vyjádření činí 8 090 000 Kč.

(Ekonomika-otazky.studentske.cz, 2023)

### **1.4.3 Ukazatele likvidity**

Peníze jsou nejlikvidnějším majetkem. Likvidita je schopnost podniku rychle a bez větších ztrát přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Stroje a budovy jsou majetkem s nejnižší likviditou. Podobné podmínky se vážou na likviditu pasiv, kdy krátkodobé dluhy jsou likvidní a vlastní kapitál je nejméně likvidní. O likviditě podniku se hovoří

tehdy, když je výše splatných závazků podniku poměřena s výší likvidních aktiv. Zpravidla jsou používány tři základní ukazatele likvidity.

(Fistro.cz, 2014)

Tabulka 7: Ukazatele likvidity v letech 2019 – 2022

| Ukazatel           | Výpočet   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|--------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| Oběžná A           | x   | 26 485 | 16 545 | 16 888 | 15 814 |
| Krát. Závazky      | x   | 13 567 | 8 366  | 10 374 | 11 934 |
| Zásoby             | x   | 17 447 | 13 092 | 12 698 | 10 451 |
| Peníze             | x   | 1 308  | 1 027  | 1 656  | 1 015  |
| Bežná likvidita    | Oběžná aktiva/krátkodobé závazky                | 1,952  | 1,978  | 1,628  | 1,325  |
| Pohotová likvidita | Oběžná aktiva - zásoby/krát. Závazky            | 0,666  | 0,413  | 0,404  | 0,449  |
| Okamžitá likvidita | Pohotové platební prostředky/krátkodobé závazky | 0,096  | 0,122  | 0,159  | 0,085  |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

**Bežná likvidita** poukazuje na schopnost podniku splácet své splatné závazky z vytvořených peněžních prostředků. Vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Úroveň běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Čím vyšší je hodnota, tím je menší pravděpodobnost platební neschopnosti. Příliš vysoká likvidita zase může poukazovat na to, že podnik neumí dostatečně efektivně pracovat se svými zdroji. Během sledovaného období se společnost Czeko Gastro s.r.o. pohybuje v doporučených hodnotách, až na rok 2022, kdy dosahuje hodnoty 1,3. To tedy znamená, že v letech 2019, 2020 a 2021 je společnost schopna dostát svým závazkům a uspokojit tak věřitele, v roce 2022 nikoliv.

**Pohotová likvidita** je očištěna o málo likvidní položku - zásoby. Říká nám, kolika korunami pohledávek a hotovosti společnosti je pokryta 1 Kč jejich krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 1 - 1,5. V těchto hodnotách je firma schopna uhradit své závazky bez odprodání svých zásob. Hodnoty pohotové likvidity společnosti Czeko Gastro s.r.o. jsou ve sledovaném období pod úrovní 1. Jsou tedy pod doporučenou úrovní a společnost není schopna uhradit své závazky bez odprodeje svých zásob.

**Okamžitá likvidita** je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, protože udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky okamžitě pomocí hotovosti nebo peněz na bankovních účtech. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5. Ve sledovaném období firma nedosahuje doporučených hodnot, což znamená, že firma není schopna hradit své krátkodobé závazky okamžitě pomocí hotovosti nebo penězi na bankovních účtech.

(Jadviščík, 2011)

## 1.5 Čistý pracovní kapitál

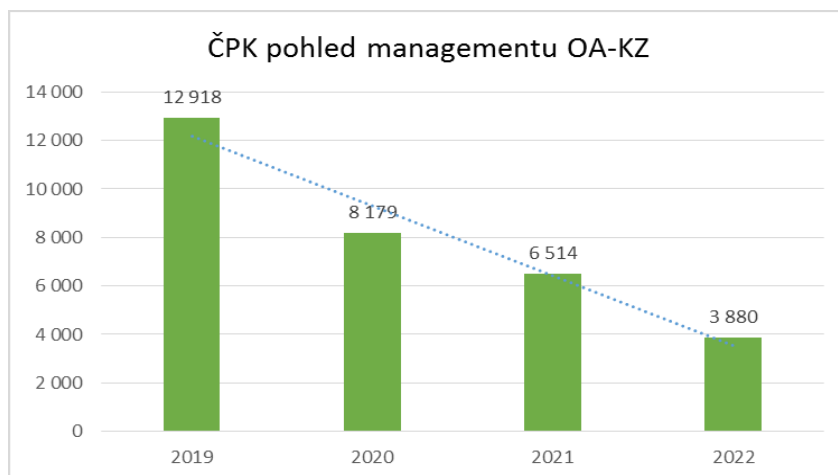
Pracovní kapitál je kapitál, který každá firma využívá ke svému fungování. Ukazatel čistého pracovního kapitálu udává, kolik provozních prostředků zůstane k dispozici, pokud se uhradí všechny krátkodobé závazky. Optimální hodnota je nízké kladné číslo. Nulový nebo hodně nízký pracovní kapitál znamená, že firma nemá čím platit za odebrané zboží či služby a na druhou stranu ani od svých zákazníků nedostává žádné peníze. Čím vyšší kladné číslo vyjde, tím více je provoz firmy financován z dlouhodobých cizích zdrojů nebo z vlastních zdrojů. (Managementmaina.com, 2022)

Tabulka 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2019 – 2022

| <b>ČPK pohled managementu OA-KZ</b> | <b>2019</b>   | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Oběžná aktiva                       | 26 485        | 16 545       | 16 888       | 15 814       |
| Zásoby                              | 17 447        | 13 092       | 12 698       | 10 451       |
| Pohledávky                          | 7 728         | 2 424        | 2 533        | 4 347        |
| Peněžní prostředky                  | 1 308         | 1 027        | 1 656        | 1 015        |
| Časové rozlišení aktiv              | 124           | 113          | 117          | 83           |
| Krátkodobé závazky                  | 13 567        | 8 366        | 10 374       | 11 934       |
| <b>ČPK pohled managementu OA-KZ</b> | <b>12 918</b> | <b>8 179</b> | <b>6 514</b> | <b>3 880</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Obrázek 4: Graf ČPK 2019 - 2022



*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Velikost pracovního kapitálu závisí na vnitřních a vnějších faktorech firmy, jako jsou např. objemy prodeje, zásobovací a prodejní politika firmy, přístup firmy k rizikům, nebo sezónnost odbytu. Základním problémem řízení pracovního kapitálu je stanovení optimální hladiny investic do oběžného majetku a hledání možností, jak ho vhodně financovat. Čistý pracovní kapitál je složen především z peněz a peněžních ekvivalentů, zásob podniku a jeho pohledávek. Jak lze pozorovat z tabulky č. 8, absolutní hodnota čistého pracovního kapitálu má ve sledovaném období klesající tendenci. V roce 2020 oproti předcházejícímu roku 2019 klesla o více než 36 %. V roce 2020 byl tento pokles způsoben snížením hodnoty oběžných aktiv o téměř 38 % oproti roku 2019 a snížením krátkodobých závazků o téměř 38 %. Na tomto poklesu se se značnou mírou podílela pandemie Covid-19 a s ní téměř pozastavená obchodní činnost společnosti. V roce 2021 lze pozorovat opět mírné snížení čistého pracovního kapitálu oproti roku 2020. Klesla také hodnota zásob o 3 %, společnost nenaskladňovala, objednávalo se pouze zboží na základě přijatých objednávek. Nicméně hodnota krátkodobých závazků se zvýšila o 20 %. Je zde vidět značný vliv znovuotevření gastro podniků, po téměř půl ročním lock downu, který opět nastartoval obchod. V roce 2022 je hodnota čistého pracovního kapitálu na nejnižší úrovni. Lze pozorovat opět snížení zásob, podnik nedělá zbytečné zásoby. Hodnota krátkodobých závazků se opět oproti minulému období zvýšila o téměř 13 %. Lze konstatovat, že peněžních prostředků společnost vykazuje nedostatečné



množství, financování se řeší převážně revolvingovým úvěrem, který také způsobuje výrazné zvýšení krátkodobých závazků.

(Miras.cz, 2021)

## 1.6 Cash flow

Podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu, k čemuž dochází především tvorbou zisku. Zisk je však účetní veličinou, nikoliv skutečnými penězi. Skutečnými penězi se rozumí rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji, který se označuje jako Cash flow. Kromě toho, že manažeři musí zajistit zhodnocení vloženého kapitálu, měli by také zajistit, aby podnik měl v každém okamžiku dostatek peněz. Koncepce Cash flow vychází z respektování

- Rozdílu mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením
- Časového nesouladu hospodářských operací, které vyvolávají náklady a jejich finančním zachycením
- Důsledku používání různých účetních metod, např. různých způsobů dopisování nebo různé oceňování zásob.

Pro důležitost cash flow se sestavuje zvláštní samostatný výkaz – výkaz o Cash flow. Cash flow se zachycuje dvěma metodami, obvykle se zjišťuje nepřímou. Touto metodou se vychází z hospodářského výsledku za určité období, který se upravuje o náklady a výnosy, které nejsou peněžními výdaji a peněžními příjmy.

Cash flow přímou metodou se vypočítají jako rozdíl nákladů, které jsou současně peněžními výdaji a výnosů, které jsou současně peněžními příjmy. Výsledky obou metod jsou stejné. Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku a těmi je: provoz, investice a finance.

(Synek a kol., 2002)

Tabulka 9: Výkaz Cash flow v letech 2019-2022

| PŘÍJMY (v tis.)                |              |              |              |              | VÝDAJE (v tis.)                |              |              |              |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rok                            | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |                                | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
| Peněžní prostředky             | 1 589        | 1 308        | 1 027        | 1 659        | Změna stavu pohledávek         | 2 708        |              | 109          | 1 814        |
| Čistý zisk                     | 40           | -6 396       | -269         | -1 754       | Změna stavu krátk. závazků     | 2 846        | 5 201        |              |              |
| Odpisy                         | 606          | 407          | 0            | 0            | Nákup cenných papírů           |              |              |              |              |
| Změna stavu zásob              | 2 947        | 4 768        | 394          | 1 603        | Výplata dividend               |              |              |              |              |
| Změna stavu bankovních závazků | 1 680        | 1 747        |              |              | Změna stavu bankovních závazků |              |              | 1 066        | 635          |
| Změna stavu krátk. závazků     |              |              | 1 682        | 1 956        |                                |              |              |              |              |
| Změna stavu pohledávek         |              | 4 394        |              |              |                                |              |              |              |              |
| <b>Celkové příjmy</b>          | <b>5 273</b> | <b>4 920</b> | <b>1 807</b> | <b>1 805</b> | <b>Celkové výdaje</b>          | <b>5 554</b> | <b>5 201</b> | <b>1 175</b> | <b>2 449</b> |
| <b>Kontrolní součet</b>        | <b>6 862</b> | <b>6 228</b> | <b>2 834</b> | <b>3 464</b> | <b>Konečný stav PP</b>         | <b>1 308</b> | <b>1 027</b> | <b>1 659</b> | <b>1 015</b> |
|                                |              |              |              |              | <b>Kontrolní součet</b>        | <b>6 862</b> | <b>6 228</b> | <b>2 834</b> | <b>3 464</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)

Na základě výsledků cash flow vidíme skutečný trend vývoje hospodaření z výdělečné činnosti společnosti Czeko Gastro s.r.o. Lze zde vidět nezkreslený, meziroční trend provozní rentability podniku.

Tabulka 10: Celkový přehled Cash flow v letech 2019 - 2022

| (v tis. Kč)       | 2019          | 2020          | 2021         | 2022        |
|-------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| Provozní CF       | -714          | -1 625        | 2 978        | -141        |
| Investiční CF     | -1 090        | -517          | -166         | 9           |
| <b>Celkový CF</b> | <b>-1 804</b> | <b>-2 142</b> | <b>2 812</b> | <b>-132</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)

**Likvidita z cash flow = Cash flow z provozní činnosti/Krátkodobé závazky + úvěry**

- 2019: - 714 000/ 15 058 000 = **-0,047 Kč**
- 2020: - 1 625 000/ 11 604 000 = **-0,14 Kč**
- 2021: 2 978 000/ 12 546 000 = **0,23 Kč**
- 2022: - 141 000/ 13 471 000 = **-10,46 Kč**

Modifikace likvidity Cash flow nám pomůže zjistit, jakou část skutečných peněžních toků vytvořených firmou Czeko Gastro s. r.o. je kryta jedna jednotka jejich krátkodobých závazků. V roce 2019 byla likvidita z cash flow v minusových číslech. Z analýzy likvidity Cash flow vyplývá, že jedna jednotka krátkodobých závazků nebyla krytá ani v roce 2020. Naopak firma je již v roce 2021 schopna vykryt jednu jednotku krátkodobých závazků 0,23 Kč. Nicméně krátkodobá likvidita by měla vykazovat minimálně 40 %. V roce 2022 je opět likvidita v minusových číslech a to na nejvyšší hodnotě za sledované období. Dle Knápkové a kol. lze „nedostatek hotovosti řešit zvýšením příjmů nebo snížením výdajů v daném období. Peněžní prostředky lze získat různým způsobem – rychlejším inkasem pohledávek nebo přímo prodejem za hotové, půjčením si peněz v bance nebo u jiného subjektu, odprodejem nepotřebného majetku, příp. zvýšením základního kapitálu.“

(Knápková & kol., 2017, str. 96)

**Rentabilita tržeb z cash flow = Cash flow z provozní činnosti/Tržby x 100**

- 2019: - 714 000/ 96 000 000 = **-0,74 Kč**
- 2020: - 1 625 000/ 61 000 000 = **-2,66 Kč**
- 2021: 2 978 000/ 62 000 000 = **4,80 Kč**
- 2022: - 141 000/ 71 000 000 = **-0,19 Kč**

Modifikace ukazatele rentability tržeb nám pomůže zjistit v jaké míře je společnost schopna dosahovat toku peněz při dané úrovni tržeb. Čím více ukazuje, tím lépe. Ve sledovaných letech 2019 a 2020 se společnost opět pohybuje v minusových hodnotách. Naopak z výpočtů vyplývá, že na 1 Kč tržeb společnost Czeko gastro s.r.o. vytvořila v roce 2021 téměř 5 Kč peněžního toku z provozní činnosti. V roce 2022 se opět pohybuje v minusových číslech.

### **Stupeň zadluženosti = Cash flow z provozní činnosti/Cizí zdroje x 100**

- 2019: - 714 000/ 15 000 000 = **-4,76**
- 2020: - 1 625 000/ 12 000 000 = **-13,54**
- 2021: 2 978 000/ 13 000 000 = **22,9**
- 2022: - 141 000/ 14 000 000 = **-1,00**

Stupeň zadluženosti je určen poměrem mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku se vyrovnat nebo dostát svým závazkům. Společnost Czeko Gastro s.r.o. je v letech 2019 a 2020 ve velmi špatné schopnosti dostát svých závazků. Z minusových hodnot lze vyčíst, že se společnost potýká s problémy splácet své závazky. Z analýzy lze vypočítat, že oproti kritickému roku 2020 se firma pomalu stabilizuje a v roce 2021 již vykazuje kladný stupeň zadluženosti. Minimální stupeň zadluženosti by měl být 20 %, což společnost v roce 2021 splňuje. V roce 2022 vykazuje opět minusovou hodnotu.

### **Úvěrová způsobilost z cash flow = Cizí zdroje/ Cash flow z provozní činnosti**

Úvěrová způsobilost poukazuje na to, kolikrát musí společnost vytvořit sumu finančních zdrojů tak, aby pokryla všechny své závazky vlastními zdroji. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím více musí podnik vydat na splátky úvěrů a tím méně zůstává na investování a rozvoj.

(Knápková & kol., 2017)

- 2019: 15 000 000 /- 714 000 = **-21,00 Kč**
- 2020: 12 000 000 /- 1 625 000 = **-7,38 Kč**
- 2021: 13 000 000 / 2 978 000 = **4,36 Kč**
- 2022: 14 000 000 /- 141 000 = **-99,29 Kč**

Velkou výhodou použití cash flow v ukazatelích je, že ho není možné zkreslit účetními postupy. Ukazatelé využívající cash flow jsou více názorné a jejich celková analýza přináší věrohodnější obraz o skutečné majetkové situaci a zdraví dané společnosti. Její výsledky jsou proto brány jako spolehlivější, protože výkaz o peněžních tocích je méně náchylný na zkreslení výsledků

(Koráb a kol., 2007)

## 1.7 Vývoj nákladů

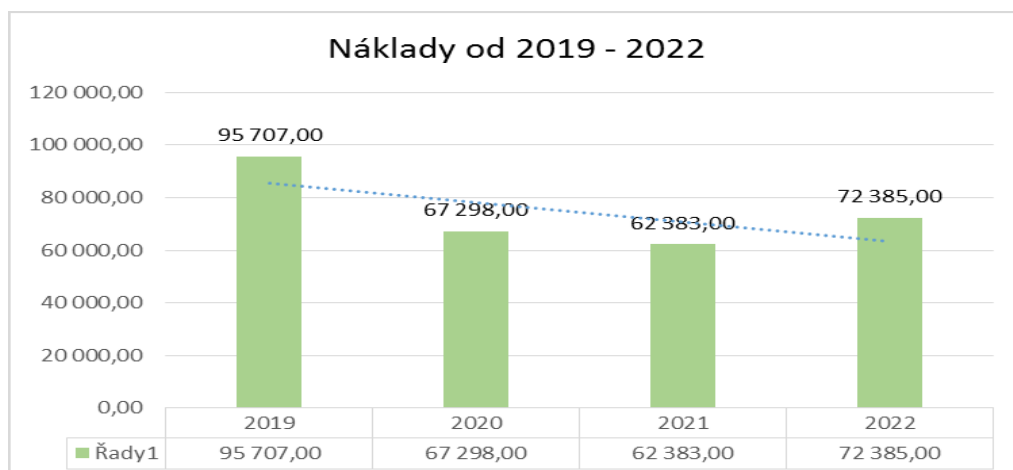
Náklady se dají definovat jako spotřeba práce a prostředků společnosti v peněžním vyjádření. Lze říci, že náklady představují vstupy do podniku. Podnik tyto vstupy přetváří na výstupy.

Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti Czeko Gastro s.r.o.

| Položka<br>tis. Kč                          | 2019   |         | 2020   |         | 2021   |         | 2022   |       |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-------|
|   |        |         |        |         |        |         |        |       |
| Náklady                                     | 95 707 | 100%    | 67 298 | 100,00% | 62 383 | 100,00% | 72 385 | 100%  |
| Výkonová<br>spotřeba                        | 80 617 | 84%     | 55 852 | 82,24%  | 51 338 | 82,29%  | 59 668 | 84%   |
| <i>Náklady<br/>prodané<br/>zboží</i>        | 62 274 | 66%     | 45 085 | 66,38%  | 40 059 | 64,21%  | 47 340 | 67%   |
| <i>Spotřeba<br/>materiálu a<br/>energie</i> | 5 971  | 6%      | 1 614  | 2,38%   | 1 630  | 2,61%   | 1 599  | 2%    |
| <i>Služby</i>                               | 12 372 | 11%     | 9 154  | 13,47%  | 9 644  | 15,46%  | 10 731 | 15%   |
| Osobní<br>náklady                           | 11 882 | 12%     | 9 286  | 13,67%  | 10 084 | 16,16%  | 9 642  | 13%   |
| Úprava<br>hodnot v<br>provozní<br>oblasti   | 607    | 2%      | 407    | 0,60%   | 0      | 0,00%   | 0      | 0%    |
| Ná úroky a<br>podobné<br>Ná                 | 341    | 2,000%  | 247    | 0,36%   | 209    | 0,34%   | 568    | 1%    |
| Ostatní<br>finanční Ná                      | 654    | 0,0039% | 664    | 0,97%   | 394    | 0,42%   | 379    | 1%    |
| Daň z<br>příjmů                             | 127    | 0,001%  | 0      | 0       | -127   | 0,13%   | 0      | 0%    |
| Ostatní<br>provozní<br>náklady              | 1 572  | 0,01%   | 842    | 1,23%   | 492    | 0,52%   | 339    | 0,47% |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

Obrázek 5: Graf - vertikální a horizontální analýza nákladů 2019 – 2022



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)

Společnost Czeko Gastro nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje. Lze vypočítat, že v roce 2019 byly náklady na nejvyšší úrovni a to na téměř 96 000 000 Kč. V roce 2020 náklady významně klesly o téměř 30 %. Opět je to způsobené pandemií Covid-19 a s ní spojený velký útlum prodeje, tedy i nákladů na nakoupené zboží. V roce 2021 náklady klesly na necelých 63 000 000. Celkové náklady v roce 2021 jsou o téměř 33 000 000 Kč nižší oproti roku 2019. Výkonová spotřeba zahrnuje převážně náklady na spotřebovaný materiál, opravy a udržování, energie, drobný majetek atd. Významný podíl výkonové spotřeby je dán tím, že společnost disponuje zásilkovým obchodem a je zde kladen velký důraz na spotřebu obalového materiálu, který je potřeba pro zaslání zboží prostřednictvím spedičních společností. Mimo jiné je zde zahrnut i potřebný servis a údržba vozového parku společnosti. V průběhu sledovaných let se výkonová spotřeba společnosti Czeko Gastro s.r.o. pohybovala kolem 80 % z celkových nákladů. V roce 2022 stoupla na 84 %. Osobní náklady jsou druhou složkou, která nese významný podíl na celkových nákladech. Osobní náklady zahrnují úhrnné mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady, které hradí zaměstnavatel. Průměrný podíl osobních nákladů na celkových nákladech je 12 %. Porovnáním sledovaných roků je zaznamenán rozdíl, převážně v roce 2020. V tomto roce byly pozastaveny práce outsourcovaných pracovníků. V roce 2021 je vidět opět snížení oproti roku 2019. Je to dáno snížením počtu zaměstnanců. Ostatní provozní náklady bezvýznamně stouply oproti roku 2019. Nejvíce v roce 2022 a to na 0,47 %. Je zde vidět, že firma se snaží velmi intenzivně šetřit a zbytečně neplýtvat.

## 1.8 Vývoj výnosů z běžné činnosti

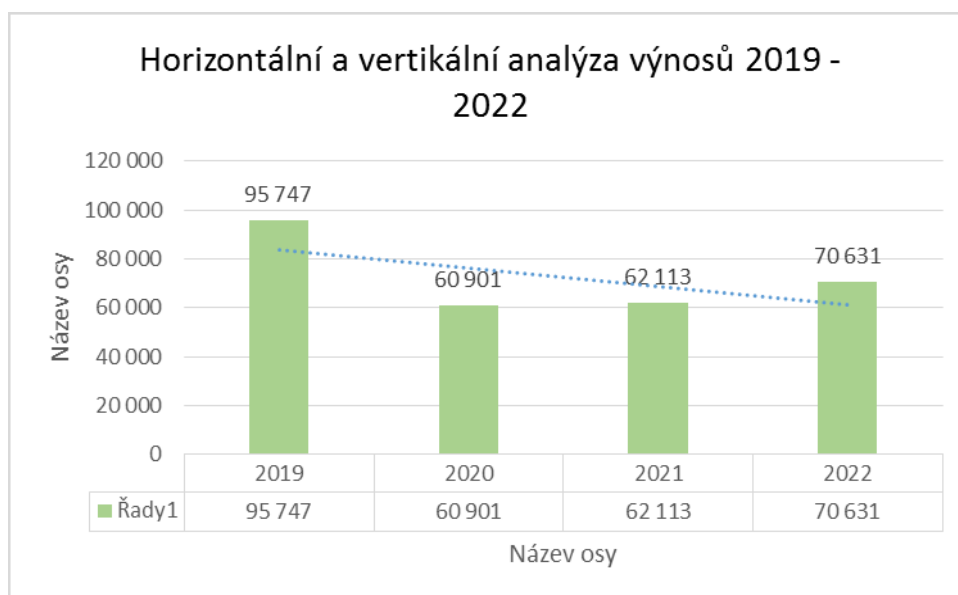
Z tabulky lze vyčíst hodnoty výnosů společnosti Czeko Gastro s.r.o. provedené horizontální a vertikální analýzou za sledované období. Výnosy udávají peněžní částky, které podnik získal ze své činnosti za sledované období.

Tabulka 12: Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti Czeko Gastro s.r.o.

| Položka<br>tis. Kč                        | 2019   |        | 2020    |        | 2021    |        | 2022    |        |
|---|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|   | Výnosy | 95 747 | 100,00% | 60 901 | 100,00% | 62 113 | 100,00% | 70 631 |
| Tržby z<br>prodeje<br>výrobků<br>a služeb | 9 770  | 10,20% | 2 986   | 4,90%  | 2 850   | 4,58%  | 3 467   | 4,91%  |
| Tržby za<br>prodej<br>zboží               | 84 895 | 88,70% | 54 787  | 89,96% | 55 587  | 89,49% | 65 616  | 92,90% |
| Ostatní<br>provozní<br>výnosy             | 914    | 0,95%  | 2 853   | 4,68%  | 3 499   | 5,63%  | 1 275   | 1,81%  |
| Ostatní<br>finanční<br>výnosy             | 168    | 0,18%  | 275     | 0,45%  | 177     | 0,28%  | 273     | 0,39%  |

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)

Obrázek 6: Graf - vertikální a horizontální analýza výnosů 2019 – 2022



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)

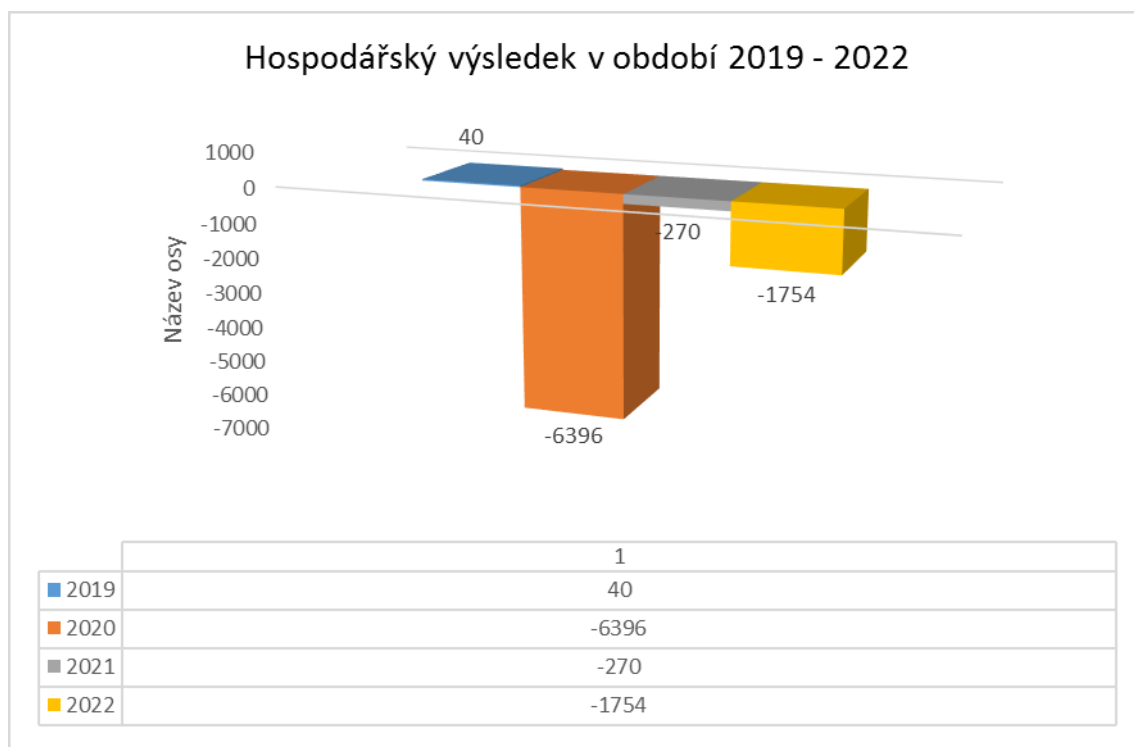
Nejvyšší výše výnosů společnost dosáhla v roce 2019. Celkové výnosy za toto období činily téměř 96 000 000 Kč. V roce 2020 je zaznamenán opět vliv Covidu, výnosy klesly oproti roku 2019 téměř o 35 000 000, což je velmi významná částka, která ovlivňuje společnost až do současnosti. V roce 2021 je zde vidět mírné zvýšení prodeje, tedy i výnosů, kdy jejich hodnota činila 62 113 000, tedy o necelých 33 000 000 Kč nižší, než v roce 2019. Pokles výnosů společnosti souvisí také s tím, že došlo k recesi české i celosvětové ekonomiky. Převážná část výnosů je tvořena tržbami z prodeje zboží. Tyto tržby tvořily během sledovaného tříletého období v průměru 89 %. Opět je zde vidět významný pokles v roce 2020, který byl ovlivněn Covidem a s ním spojený lock down. Následně je zaznamenáno mírné zvýšení v roce 2021, nicméně je částka oproti ještě „zdravému“ roku 2019 nižší o téměř 30 000 000 Kč. V roce 2022 se tržby za prodej zboží zvýšily na hodnotu téměř 66 000 000 Kč, což je oproti minulému sledovanému období navýšení o téměř 10 000 000 Kč. Tržby za prodej výrobků a služeb poukazují na prodej knih HACCP, sním spojeného školení a následně za servis a montáž gastro zařízení. V roce 2019 dosahovaly tyto výnosy téměř 10 % z celkových výnosů. V následujících letech je vidět opět významný pokles o téměř 30 % a to v roce 2020 i v roce 2021. Toto je způsobeno jak Covidem, tak následně i tím, že firma v roce 2021 méně dodávala velké gastro zařízení, u kterých je potřeba montáž a následný servis. V roce 2021 začala také fluktuace zaměstnanců a z firmy odešel zaměstnanec, který byl klíčový v projektování kuchyní. S jeho odchodem společnost přestala být schopná projektovat a následně realizovat kuchyně. V roce 2022 došlo opět k nepatrnému zvýšení o 617 000 Kč. Ostatní výnosové položky mají v roce 2019 velice nízký podíl na výnosech, kdy se jejich procentuální vyjádření drží pod hodnotou 1 %. V roce 2020, 2021 i 2022 je zde vidět mírné navýšení u ostatních provozních výnosů.



## 1.9 Vývoj výsledku hospodaření

Hospodářský výsledek společnosti tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady za jednotlivá období. Když výnosy převyšují náklady, jedná se o zisk. Pokud náklady převyšují výnosy, jedná se o ztrátu.

Obrázek 7: Hospodářský výsledek společnosti v letech 2019-2022



*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o., 2023)*

EAT Z grafu lze vidět, že v roce 2019 se hospodářský výsledek společnosti Czeko Gastro s.r.o. pohyboval v zisku, konkrétně 40 000 Kč. V roce 2020 se společnost dostala do ztráty a to do velmi významných -6 396 000 Kč, což velmi ohrozilo její ekonomickou činnost. V roce 2021 společnost snížila své ztráty na - 270 000 Kč. Stále se tedy pohybuje v mínusových číslech, nicméně oproti roku 2020 snížila svou ztrátu o více než 6 000 000 Kč. V roce 2021 byla povolena možnost uplatnit ztrátu z minulého období. Uplatnila se tedy ztráta z roku 2020. V roce 2022 byl EAT na hodnotě - 1 754 000 Kč. Tedy EAT 2022 byl horší o téměř 1 500 000 Kč než předchozí rok. V roce 2022 společnost vykazovala svůj hospodářský výsledek téměř o 1 500 méně než loni a je také ve ztrátě.

**EBT** Hodnota hrubého zisku v rozmezí roku 2019-2022 velmi výrazně klesala. Podnik byl naposledy ziskový v roce 2019. V roce 2020 byl velmi zasažen epidemií. V roce 2021 je zde vidět oživení, oproti roku 2020, nicméně je podnik stále ztrátový a to konkrétně – 397 000 Kč. K výraznému poklesu došlo také u ostatních sledovaných proměnných (**EBIT, EBITDA**) od roku 2019 do roku 2022.

Tabulka 13: Zisk 2019 - 2022

| <b>Položka tis. Kč</b>   | <b>2019</b> | <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>   |
|--|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Provozní HV  | 904         | -5 760        | 29,00       | 1 080,00      |
| Finanční HV  | -738        | -636          | -426,00     | -675          |
| Daň z příjmů   | 127         | 0             | 0           | 0             |
| <b>EAT</b> čistý zisk = výnosy-náklady                           | <b>40</b>   | <b>-6 396</b> | <b>-270</b> | <b>-1 754</b> |
| <b>EBT</b> hrubý zisk = EAT + daň z příjmů                       | 166         | -6 396        | -270        | -1 754        |
| <b>EBIT</b> zisk před zdaněním a úroky = EBT +nákladové úroky    | 506         | -6 149        | -479        | -1 375        |
| <b>EBITDA</b> zisk před zdaněním, úroky a odpisy – EBIT + odpisy | 1 113       | -5 742        | -479        | -1 375        |

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (Czeko Gastro s.r.o.,2023)*

Záporný výsledek hospodaření tedy jasně dokazuje, že výdaje společnosti převyšují výnosy. Pokud bude ztráta dlouhodobá, může podnik přivést až ke krachu. Proto je nutné neprodleně snížit náklady a naopak nastartovat prodeje, aby se firma opět dostala do zisku. Snižování nákladů může způsobit, také snížení hodnoty nabízených výrobků a služeb. Ke snižování nákladů by měla organizace přistupovat s přihlédnutím k dopadům na výstupy transformačního procesu. Ne vždy, může snížení nákladů přinést kýžený efekt, zvýšení ekonomické výkonnosti podniku. Významné snižování nákladů může negativně působit na všechny zainteresované skupiny, ale převážně na zákazníky. Společnosti by měla tedy ke snižování nákladů přistupovat velmi obezřetně.

(Popesko, a kol., 2016)

## 1.10 Zhodnocení finanční výkonnosti

Společnost se poslední dva roky potýká s velmi významnými zásahy do její činnosti. V roce 2019 byla celková aktiva na nejvyšší úrovni. V roce 2020, 2021 a následně v roce 2022 se drží aktiva na podobné pozici, absolutní hodnota aktiv se v těchto letech oproti roku 2019 snížila o téměř 10 000 000 Kč. Majetek společnosti se skládá z více než 80 % z oběžných aktiv. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv v roce 2019 až do roku 2022 jsou zásoby. Postupně se jejich hodnota snižuje. Snižováním zásob se firma snaží šetřit. Snižování skladových zásob však znamená, že pokud společnost nezačne zvyšovat peněžní prostředky, pohledávky za odběrateli nebo dlouhodobý majetek, budou se tím značně snižovat také celková aktiva společnosti. Pro vyhodnocení hospodaření s aktivy byly vypočteny ukazatele aktivity – např.: obrat celkových aktiv, doba obratu aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, obrat závazků a další. Z analýz lze pozorovat, že firma se snaží zkracovat dobu obratu zásob, tím se jí zároveň i snižuje kapitálová potřeba. Doba obratu zásob by jistě mohla být kratší, tím by se zefektivnilo cash flow, které je za poslední sledované období záporné. Snižování kapitálové potřeby společnost docílila zkrácováním obrotového cyklu peněz. To tedy znamená, že i kapitálová potřeba podniku se každým rokem snižuje. V roce 2022 vykazuje kapitálová potřeba nejnižší úroveň. Z analýz vyplývá, že společnost by měla tedy lépe pracovat se svými zdroji. Pokud by společnost lépe využívala stálá aktiva, mohl by podnik zvýšit svou prosperitu. Ve sledovaném období je vidět od roku 2019 klesající trend obratu pohledávek. V roce 2022 se opět zvýšil, což vykazuje zhoršení o 8 dní, oproti roku 2020, taktéž oproti roku 2021. Podnik tedy zpomalil dobu, kdy dostane hotovost k dalším nákupům. Taktéž to velmi negativně ovlivňuje cash flow podniku. Cash flow z provozu je záporné – podnik je ve špatně udržitelné ekonomické situaci, neboť má nedostatek prostředků na zajištění běžného provozu. Z analýz lze vyzorovat, že firma se snaží velmi intenzivně šetřit a zbytečně neplýtvat. Nicméně náklady stále převyšují příjmy. Z horizontální a vertikální analýzy finanční struktury je zřejmé, že společnost je financována smíšenou formou, tedy vlastními a cizími zdroji. Společnost splňuje ideální poměr v roce 2019, poměrem 50:50. V dalších letech se hodnota cizích zdrojů postupně navyšuje oproti zdrojům vlastním. V roce 2022 hodnota cizích zdrojů dosahuje téměř 70 %. Společnost tedy nedosahuje vlastními zdroji ke krytí svého majetku. Společnost využívá ke krytí své ekonomické činnosti cizí zdroje

převážně z revolvingového úvěru. V roce 2019 byl hospodářský výsledek kladný, pohyboval se na hodnotě téměř 40 000 Kč. Znamená to tedy, že společnost dosahovala zisku. V roce 2020 se krize spojená s pandemií Covid-19 promítla také do výsledku hospodaření. Je zde vidět vysoká ztráta a to až téměř 7 000 000 Kč. V roce 2020 jde vidět na výsledku hospodaření, že se prodeje stabilizovaly, nicméně i v tomto období lze pozorovat záporný hospodářský výsledek a to v hodnotě téměř -270 000 Kč. V tomto období tedy převážně panovaly náklady, které nebyly dostatečně kryty výnosy. V roce 2022 hospodářský výsledek společnosti vykazuje ztrátu -1 754 000 Kč, což je pro společnost velmi významné. Vložený kapitál do firmy tedy nepřinášel kladný zisk. Firma by se měla více zaměřit na prodej svých výrobků a služeb, aby v budoucnu dosáhla kladného zisku. Pokud by i v následujících letech nevykazovala zisk, je dost možné, že zanikne. Závazky společnosti Czeko Gastro s.r.o. tvoří během sledovaného čtyřletého období v letech 2019 až 2022 podstatnou část celkových pasiv a to až 61 % v roce 2022. Krátkodobé závazky se pohybovaly v rozmezí hodnot od 13 567 000 Kč do 11 934 000 Kč. V roce 2020 byla hodnota závazků na nejnižší úrovni. Znamená to tedy, že společnost oproti roku 2019 významně snížila své prodeje, tím pádem také závazky. V roce 2022 se hodnota závazků opět zvyšuje, což znamená pro společnost kladný trend. Z provedených analýz lze vyzorovat, že v roce 2019 byla společnost v nejlepší kondici. Rok 2020 firmu velmi poznamenal a je až obdivuhodné, že se firma po takém zásahu stále drží a bojuje znovu o svou pozici na trhu. Analýzy ukazují, že rok 2021 je rokem vzkříšení, i když prodeje a ostatní ukazatele nedosahují úrovně roku 2019. Vzhledem k tomu, že společnost v roce 2021 opustil projektant, díky kterému se projektovaly a následně realizovaly kuchyně, je zřejmé, že společnost pravděpodobně již ani nedosáhne takového obrátu jako v roce 2019. Je to její slabá stránka, která je výzvou jak pro konkurenci v okolí, tak pro firmu, která by se měla zaměřit na znovuoživení realizací kuchyní. Rok 2022 vykazuje o něco horší výsledky, nicméně analýzy potvrzují, že firma zvyšuje za poslední sledované období své prodeje. Firma se snaží stabilizovat a lze předpokládat, jestliže její výsledky půjdou v následujících letech stoupajícím trendem, je tu určitá šance na stabilizaci a znovuoživení společnosti.

## **2 Zákazníci - struktura produktů a služeb**

### **2.1.1 Cílová skupina**

Společnost nabízí svým zákazníkům komplexní služby od realizace nápadu až po revize, získání potřebných znalostí a v neposlední řadě zajištění kvalitního gastro zařízení a vybavení.

Cílovou skupinou jsou:

- Hotely a penziony
- Restaurace a kavárny
- Školy a jídelny
- Nemocnice a ústavy
- Veřejné jídelny a stravování

### **2.1.2 Distribuční cesty**

Společnost zastává intenzivní distribuční strategii a snaží se nabízet produkt využitím co nejvíce distribučních cest. Distribuční cesty jsou zvoleny přímé i nepřímé. Společnost není výrobcem, nýbrž hotový produkt kupuje od svých dodavatelů, který pak následně prodává konečnému zákazníkovi. Produkty a služby prodává prostřednictvím mezičlánků a tím je maloobchod, velkoobchod i zprostředkovatel.

### **2.1.3 Přímý prodej**

Nakoupené zboží se uskládá na vlastní sklady společnosti. Ta se dále stará o veškerou činnost marketingového mixu, jako je produkt, cena, propagace i distribuce. Produkty prodává na kamenné prodejně společnosti, kterou zpravidla navštěvují potencionální koneční zákazníci. Výhodou přímé distribuční cesty je osobní kontakt se zákazníkem a okamžitá zpětná vazba. V případě přání zákazníka, lze navštívit i sklad, kde ho provede pracovník skladu ve společnosti prodejce. Produkty a služby společnosti jsou nabízeny také na e-shopu společnosti, který je určen pro prodej B2C, tedy pro koncové spotřebitele, kterými jsou však všechny osoby, které provozují živnost. V poslední době se prodej na e-shopu zpřístupnil také koncovému zákazníkovi, který není živnostník.

Firma nabízí gastro sortiment i ve svém tištěném katalogu, který je rozesílán provozovatelům gastronomické činnosti v nákladu cca 5.000 ks. Produkty si mohou objednat jak přes již zmiňovaný e-shop, tak telefonicky nebo prostřednictvím e-mailové objednávky. Společnost v tuto chvíli disponuje jedním obchodním zástupcem, který se snaží reprezentovat společnost převážně v regionu, ve kterém působí.

#### 2.1.4 Nepřímý prodej

Produkty společností jsou také nabízeny k prodeji pomocí mezičlánků a tím jsou velkoobchody a partnerské společnosti. Velkoobchodům je nabízen gastro sortiment za velkoobchodní cenu. Společnost spolupracuje také s partnery, kteří působí na českém trhu řadu let a jsou jedničkou v distribuci potravin do gastronomie a do tradičního maloobchodního trhu. Partnerské společnosti disponují internetovým obchodem, kde nabízí své produkty a mimo jiné i produkty společnosti Czeko Gastro s.r.o.. Vztah mezi oběma společnostmi je nazýván strategickou aliancí. Cílem tohoto vztahu je zajištění podnikatelských potřeb a dosažení společných cílů a tím je prodej gastro sortimentu. Czeko Gastro s.r.o. sdílí s těmito partnery produkty, služby i distribuční kanály. Spolupráce prozatím zatím funguje perfektně. Cílem je tuto spolupráci neustále rozšiřovat o nabízený sortiment a udržet spokojenost jak zákazníků, tak obchodních partnerů.

Tabulka 14: Struktura produktů a služeb

| Typ    | Název           | Členění     |             |
|--------|-----------------|-------------|-------------|
| Zboží  | Drobný inventář |             |             |
| Zboží  | Technologie     | stolní      | velká       |
| Služba | HACCP brožura   | bez školení | se školením |
| Služba | Servis          | záruční     | běžný       |
| Služba | Projekt kuchyně |             |             |

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 2.10 Porterův model pěti sil

Analýza 5F je způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví. Součet všech pěti faktorů udává celkovou tržní konkurenci a pomáhá odhalit rizika, která z působení konkurence vyplývají a také stanovit současnou konkurenční pozici.

Obrázek 8: Porterův model pěti sil



*Zdroj: vlastní zpracování v aplikaci Canva.com*

**Potencionální konkurence** – Na trhu se neustále objevují nové značky a zahraniční společnosti, které nabízejí podobné nebo téměř totožné zboží za bezkonkurenční ceny. S rostoucí mírou konkurence klesá atraktivita odvětví. Je těžší se prosadit a udržet. S aktivnější a větší konkurencí klesá ziskovost podniků. Současní největší konkurenti jsou firmy z regionu, které nabízejí plánování, projektování a následnou realizaci kuchyní. Tuto činnost společnost prozatím omezila, tím dala šanci konkurentům, kteří ji využívají ve svůj prospěch. S realizací kuchyně u konkurence se zvyšuje pravděpodobnost, že si zákazník pořídí další gastro sortiment od zhotovitele kuchyně, který mu jistě zajistí i nějakou dobu záruční servis.

**Dodavatelé** - Společnost odebírá zboží z 80 % z Německa, dále potom z Itálie, Francie a České republiky. U německých dodavatelů má zajištěný velmi výhodný rabat, oproti českým dodavatelům. Své výrobky tedy může prodávat výhodněji než konkurence na Českém trhu. Zahraniční dodavatelé též zajišťují společnosti, že mnohdy dodává na trh výrobky, které nikdo jiný v ČR neprodává. Němečtí dodavatelé zajišťují firmě výhodné rabaty, kvalitní řešení reklamací i substituty za zboží, které má na delší dobu výpadek. S Českými dodavateli má domluvené stejné podmínky, jako ostatní velkoobchody v ČR. Je velmi důležité udržovat dobrý vztah s dodavateli, kteří společnosti nabízejí dlouhé doby splatnosti, podílejí se tak na financování podniku. Dobré vztahy

s dodavateli jsou také velkou výhodou při řešení reklamací, kdy dodavateli stačí velmi omezené informace k tomu, aby vyměnil nevyhovující produkt za nový nebo pokud firma naskladní zboží, které potom zákazník neodebere, je možné toto zboží vrátit zpět k dodavateli. Mnohdy bez stornopoplatku, právě díky dobrým vztahům. Tato výhoda může velmi významně pomoci při snižování skladových zásob.

**Zákazníci** – zákazník společnosti jsou jak firmy, které nakupují za účelem dalšího prodeje, tak i koneční spotřebitelé, kterými jsou jak osoby, které provozují živnost, tak i soukromé osoby bez IČO. Výrobky i služby jsou nabízeny k prodeji také pomocí mezičlánků partnerské společnosti, taktéž je zboží nabízeno na internetovém Marketplace.

**Substituty** – Globalizace, neomezené možnosti internetu a internetových placených kampaní způsobila to, že prodej se z velké většiny orientuje na internetový prodej. Bohužel na internetu se objevují produkty, které jsou velmi podobné, dokonce totožné a jsou nabízeny za bezkonkurenční cenu. Je nutné, aby se porovnaly ceny substitutů a pokud je to možné, ceny stávajících produktů přizpůsobovat neustále konkurenci. Dle vlastního průzkumu, společnosti, které nabízí levné substituty, nenabízí kvalitní záruční i pozáruční servis. Toto je jedna z velkých výhod společnosti Czeko gastro, že je schopna dodané zboží servisovat, umí sehnat náhradní díly a následně produkt opravit.

**Stávající konkurence** – Konkurence v odvětví je velmi silná. Navíc konkurenti na sobě pracují, vyvíjí a zdokonalují své služby. Stávající konkurence vylepšuje svůj servis, projektuje kuchyně po montáži, je zviditelňována na internetu, pomocí Google reklam a navíc vyvíjí e-shopy a prodej v rámci celé ČR. Je nutné být neustále ve střehu a neustále svou činnost rozvíjet a přizpůsobovat poptávce, ale také i nabídce ze strany konkurentů.

#### **Konkurenční výhody, kterými společnost disponuje:**

- Zavedení a zaškolení HACCP, příručka na míru do každého gastro provozu.
- Vlastní produkt bufetový systém, určený pro snídaňový bufet, banket nebo raut.
- Moderní e-shop, který se neustále modernizuje a aktualizuje novým sortimentem.
- E-shop získal díky spokojenosti zákazníků prestižní certifikát Ověřeno zákazníky.



- Nový obchodní tým, složený z motivovaných zaměstnanců, kteří jsou velmi loajální.
- Tištěný katalog, který společnost po dlouhé „covidové“ pauze vydává dvakrát do roka a je cílen na gastro provozy.
- Společnost provozuje vlastní internetový magazín gastronomie, ve kterém publikuje odborné články z oboru gastronomie.
- Vlastní kamenná prodejna se showroomem, kde lze přímo na místě zakoupit požadovaný gastro sortiment.
- Vlastní sklady zboží a náhradních dílů.

## 2.11 Pestel analýza vnějšího prostředí

Podstatou analýzy PESTEL je identifikovat ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit společnost. Aby tyto jevy nijak negativně neovlivnily společnost, je nutné, aby se neustále monitorovala politická situace v zemi, ekonomické faktory, sociální zázemí, technologické faktory, legislativní pravidla, změny a ekologické trendy a reagovala na změny.

(Managementmania.com, 2015)

### **P – Politické**

Veškeré gastronomické provozy podléhají přísným kontrolám hygienických stanic. V odvětví gastronomie jsou vedeny velmi vysoké nároky na dodržování hygienických zásad. Porušení norem se trestá vysokými pokutami, dokonce i odebráním potřebných dokumentů k provozování činnosti gastro provozu. Z tohoto důvodu je nutné, aby si zavedly systém HACCP – analýza nebezpečí a kritické body. Systém, který identifikuje, hodnotí a ovládá nebezpečí, která jsou významná pro bezpečnost potravin. Zavedení systému kritických bodů HACCP je povinností pro všechny, kteří vyrábí nebo prodávají jídlo a teplé nápoje. Společnost Czeko Gastro s.r.o. využila této skutečnosti a vytvořila si vlastní příručku HACCP, kterou nabízí na míru každému gastro provozu od roku 2005. Každý výtisk zhotovuje jako originál pro konkrétní provozovnu. Ve svých

službách má jak zavedení, tak i zaškolení HACCP. Službu nabízí v rámci celé ČR na svém e-shopu, taktéž ve svém regionu pomocí obchodních zástupců.

(Hofmann.cz, 2020)

### **E – Ekonomické**

Gastro provozy mají za sebou náročné období. Po Pandemii Covid-19 rostou ceny lidských zdrojů, energií, vodného a stočného, ale také vývoz gastro odpadů. Ceny potravin se mění skokově ze dne na den. Kvůli ekonomické krizi spojené s extrémně vysokou inflací je možné, že většina gastro podniků ukončí svou činnost. Už nyní mají podle průzkumu FOOD hospody, které vaří jídla, o poznání méně zákazníků než loni a další ztráty jim hrozí. Pro mnoho lidí jsou současné ceny v restauracích hraniční. Lidé šetří a vedle kultury představuje z jejich pohledu oblast stravování další zbytnou položku. Toto může velmi negativně ovlivnit další prodeje firmy. Firma by se měla zaměřit na oslovení příspěvkových organizací, které dostávají granty ze strany státu a nejsou tak závislí na svých vlastních finančních rezervách.

(Focuson.cz, 2022)

### **S – Sociologické**

Západní Čechy jsou bohaté na lázně a wellness služby. Patří do nich lázeňská města, jako jsou Mariánské Lázně, Konstantinovy Lázně, Františkovy Lázně a samozřejmě i Karlovy Vary, které se pyšní velkým počtem hotelů, což jsou cíloví klienti firmy. V Karlových Varech se také koná proslulý Filmový festival, díky kterému Karlovy Vary navštíví spousta turistů a tím podporují turistický ruch i gastronomické služby. V okolí se nachází velké množství vietnamských bister a restaurací, které s oblibou navštěvují mladí i staří. Pořádání hudebních festivalů i tradičních akcí okolních měst a obcí, je příležitost pro stánkaře a jejich kuchařská umění. I tyto podniky jsou v ohrožení z důvodu velmi významného navýšení cen potravin a energií. Společnost nyní disponuje novým obchodním týmem, který by měl velmi intenzivně oslovovat tyto organizace a být jim plnohodnotným partnerem při dodání gastro sortimentu.

(Kozohorksý, 2022)

## **T – Technologické**

Mezi světovými top restauracemi lze spatřit jasně nastupující trend – velký zájem o ekologii, udržitelnost, návrat ke kořenům a tradicím. Proto se domnívám, že technologie už jsou na špičce a začínáme se obracet zpátky. Kuchaři budou samozřejmě dál používat přístroje k měření různých vlastností surovin, ale čím dál méně se budou spoléhat na technologie manipulující se surovinou. Technologické pokroky ovlivňují vysokým tempem celý svět a svět gastronomie nevyjímaje. Co se týká varné technologie, tyto pokroky společnosti usnadňují výrobcí, kteří neustále své stroje zdokonalují a modernizují. Společnost každý rok nabízí technologie, které jdou s dobou, to je její velká výhoda, kterou může oslovit své stávající i potencionální zákazníky.

## **L – Legislativní**

Alarmující množství odpadu, kterého dnešní konzumní společnost dosahuje, vyvolává řadu problémů včetně zabírání půdy skládkami, které produkují emise skleníkových plynů. V legislativě mnoha států včetně Česka tak od letošního roku opět přibudou povinnosti v rámci jeho vyšší recyklace a následného využití. S novým odpadovým zákonem má být bioodpad zpracován preferovaně právě v bioplynových stanicích. Každý podnik se musí řídit stanovenými zákony, které značně omezují jeho činnost. Nicméně díky zákonům je podnik chráněn před nekalými úmysly zákazníků a stejně tak zákazníci jsou chráněni před podvodným jednáním některých podniků. Obchodní podmínky jsou klíčovým dokumentem, který definuje vztah se zákazníky a každý podnik by je měl mít vypracované na míru. Czeko gastro s.r.o. má obchodní podmínky vypracované profesionály, a již byly i odsouhlaseny Českou obchodní inspekcí. Prodej přes internetový e-shop má uvedené obchodní podmínky na svých stránkách. E-shop je také členem asociace APEK, která zaručuje zákazníkovi, že je internetový obchod ověřený a spolehlivý.

(Formánková, 2021)

(Tridimgastro.cz, 2022)

## **E – Ekologické**

V poslední době se hovoří o zhoršení životního prostředí, které postihuje celý svět. V městech panuje smog, chemikálie z fabrik ničí ozonovou vrstvu, spalování fosilních paliv, které způsobuje výskyt skleníkových plynů v atmosféře, globální oteplování nebo osmý kontinent vytvořený z odhozených plastů do moře. V zájmu každé organizace by mělo být, aby byla co nejšetrnější k přírodě. Firma Czeko gastro není výrobní fabrikou, ale zaměřuje se na činnosti, které jsou šetrné k přírodě, jako je například, že se méně tisknou zbytečně dokumenty, zaměstnanci pijí kávu z hrnečku a ne z plastového kelímku, snaží se více propustit denní světlo do kanceláří, zboží balí do již recyklovaných kartonů, neopravitelné stroje se odváží na skládky, čímž podporuje udržitelnost.

## 2.12 Swot analýza

Předmětem Swot analýzy je komplexně vyhodnotit stávající fungování firmy, nalézt nové možnosti růstu a definovat problémy. Swot analýza patří k základním metodám strategické analýzy, protože propojuje skutečnosti z více oblastí a umožňuje zvážit různé možnosti dalšího rozvoje společnosti.

Obrázek 9: Swot analýza

|                                  | POMOCNÉ<br>(k dosažení cíle)   | ŠKODLIVÉ<br>(k dosažení cíle)  |
|----------------------------------|--|--|
| VNITŘNÍ<br>(atributy organizace) | <p><b>STRENGTHS</b> (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá působnost na trhu</li> <li>• Orientace na zákazníka</li> <li>• Dobré vztahy s dodavateli</li> <li>• Buffet system – produkt</li> <li>• HACCP – služba</li> <li>• Široký sortiment</li> <li>• E-shop</li> </ul> | <p><b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Motivace zaměstnanců</li> <li>• Málo obchodních zástupců</li> <li>• Plánování a controlling</li> <li>• Dlouhodobé závazky</li> <li>• Nemožnost realizace kuchyní</li> <li>• Dlouhé dodací lhůty</li> <li>• 2 provozovny</li> <li>• Cash flow</li> </ul> |
| VNĚJŠÍ<br>(atributy prostředí)   | <p><b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Půjčovna gastro zařízení</li> <li>• Vietnamská komunita</li> <li>• On-line nástroje</li> <li>• Reklama v regionu</li> <li>• Veletrhy</li> <li>• Obchodní zástupci po ČR</li> </ul>                                     | <p><b>THREATS</b> (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci konkurence</li> <li>• Silná rostoucí konkurence</li> <li>• Legislativní změny</li> </ul>   |

Zdroj: Vlastní zpracování

### **2.12.1 Silné stránky**

#### **Dlouhodobá působnost na trhu**

V roce 1993 vstoupila společnost na Český trh a od té doby již více téměř 30 let buduje svůj vliv a konkurenceschopnost na trhu. Tato dlouhodobá spolupráce je velkou výhodou. Vytvořily se tak úzké vazby a spolupráce s dlouholetými zákazníky, kteří se vracejí při řešení nové investice v podobě gastro zařízení a vybavení do jejich stávajících nebo nových provozů.

#### **Orientace na zákazníka**

Filozofií firmy je poskytovat služby nejvyšší kvality pro velké i malé klienty. Společnost klade velký důraz na špičkový servis vůči zákazníkovi od prvotního poradenství před objednávkou až po samou realizaci. Celkový brand firmy působí na zákazníka důvěryhodně a zákazníci se k firmě rádi vracejí.

#### **Dobré vztahy s dodavateli**

Od samotného vzniku se společnosti daří vytvářet a udržovat nejen dlouhodobé vazby se zákazníky, ale i s dodavateli. Dlouhodobé spolupráce s dodavateli zajišťují firmě výhodné rabaty, kvalitní řešení reklamací i substituty za zboží, které má na delší dobu výpadek. S Českými dodavateli má domluvené stejné podmínky, jako ostatní velkoobchody v ČR.

#### **Buffet system - produkt**

Produkt, na jehož výrobě se společnost podílí. Buffet system – snídaňový stavebnicový systém, určený do hotelů, restaurací a veřejného stravování, který lze kombinovat a sestavovat dle požadavku zákazníka. Je variabilní a může mít pokaždé jinou podobu. Záleží na zákazníkovi, které potraviny chce zrovna prezentovat. Produkt se velmi dobře prodává a je o něj neustále větší zájem. Díky tomuto produktu se zákazník dozvídá i o jiném zboží a službách firmy a stále se k ní vrací. Mimo jiné tento produkt odebírají i němečtí partneři s výhodnou marží.

#### **HACCP - služba**

HACCP je nezbytnou součástí všech oborů, které pracují s potravinami. Systém HACCP si může zákazník nechat vypracovat na míru. Služba, o kterou je velký zájem a

i díky této službě se zákazník dovídá o společnosti a dalším portfoliu zboží a služeb. Tato příručka je již vyhotovená profesionály, jejím zhotovením vznikají pouze náklady na tisk a seskupení dokumentů do požadovaného typu brožury. Tímto vzniká velmi zajímavá marže pro podnik z každého prodeje. Zároveň se zájemce o brožuru dostane k další nabídce společnosti.

### **Široký sortiment**

Společnost překupuje zboží od více než 40 dodavatelů, nicméně klíčoví dodavatelé jsou 4 a tři z nich jsou z Německa. Zboží se tak vyznačuje vysokou kvalitou za rozumnou cenu. Zahraniční dodavatelé navíc firmě poskytují velmi výhodné rabaty. Díky orientaci na širší portfolio dodavatelů může společnost nabízet široký okruh produktů, tím se zvyšuje její konkurenceschopnost. Zároveň se firma nechává zavázat v pravidelných týdenních intervalech zbožím, tudíž není třeba vytvářet zbytečné skladové zásoby.

### **E-shop**

České republice je více než 30.000 e-shopů s nejrůznějším zaměřením. E-shop společnosti je však nejstarší odborný zásilkový obchod s gastro zařízením pro osoby a firmy podnikající na základě živnostenského oprávnění. Díky e-shopu se zboží i služby prodávají po celé České republice i na Slovensku. Pomocí on-line marketingových nástrojů se z uvedeného e-shopu stal velmi silný nástroj společnosti, který tvoří značnou část obrátů.

## **2.12.2 Slabé stránky**

### **Fluktuace zaměstnanců**

Nestabilní situace ve firmě vede k tomu, že i letití zaměstnanci a nemotivovaní zaměstnanci dávají výpověď. S těmito zaměstnanci dochází také ke ztrátě vědomostí ohledně interních operací a zažitých procesů. V současné době se ve firmě střídají noví lidé a všechny procesy se tak musí učit znova.

### **Motivace zaměstnanců**

Vzhledem k nestabilní situaci ve firmě motivace zaměstnanců klesá. Zaměstnanci, kteří pracují pro firmu již delší období, ztrácí motivaci a může se to odrazit na jejich

výkonech. Firmu tvoří zaměstnanci, proto je neustále potřeba, aby zaměstnanci, kteří pro firmu pracují, měli stejný cíl, a to je orientace na spokojeného zákazníka.

### **Obchodní zástupci**

Společnost zaměstnává pouze 1 obchodního zástupce, který je zaměřen na celý region. Obchodní zástupce je velmi kvalifikovaný a odvádí slušné výsledky. Pro posílení pozice na trhu v daném regionu by bylo potřeba navýšit počet kvalifikovaných obchodních zaměstnanců na větší počet.

### **Plánování a controlling**

Finanční plán je nástrojem, který je určený k odhadnutí budoucích příjmů a výdajů firmy, usnadňuje rozhodování, do čeho investovat, zvyšuje finanční stabilitu firmy a umožňuje správně reagovat při krizových situacích. Doposud se ve firmě finanční plán neprovádí. Cílem této práce je taktéž vytvořit finanční plán na následující dva roky a taktéž v tomto plánování setrvat a následný controlling, který bude hlídat plnění plánu.

### **Dlouhodobé závazky**

Společnost využila v době restrikcí kvůli Covidu úvěr v hodnotě 1.700.000 Kč, který má být splacen v březnu 2023. Firmě se zatím podařilo splatit necelých 400 000 Kč. Společnost tedy na konci měsíce března musí dostat své pohledávky, vůči bankovní instituci, což velmi negativně ovlivní cash flow.

### **Nemožnost realizace kuchyní**

V roce 2021 začala fluktuace zaměstnanců a z firmy odešel zaměstnanec, který byl klíčový v projektování kuchyní. S jeho odchodem společnost přestala být schopná projektovat a následně realizovat kuchyně. Tímto si společnost zavřela dveře před velkými projekty, které do firmy vnášely značný tok peněz. Tímto také zvýhodnila konkurenci, která se projektováním a následnou realizací kuchyní zabývá.

### **Dlouhé dodací lhůty**

Dnešní zrychlená doba zrychluje i požadavky zákazníků na dodávky zboží. Některé obchody již zavedly, že si zákazník může zboží vyzvednout ještě tentýž den, popřípadě dodací lhůta trvá maximálně 1 – 3 dny. Společnost se v rámci úspor nenaskladňuje, zboží se objednává převážně, až když přijde objednávka od zákazníka. Tímto jsou její dodací lhůty 3 – 10 pracovních dnů, někdy i déle. Dlouhými dodacími lhůtami



společnost zvyhodňuje konkurenci, která má zboží na skladě, ale taktéž si snižuje obrátový cyklus peněz.

## **2 provozovny**

Provozovna i sídlo firmy se nachází v pronajatých prostorách. Budovy jsou staré a neudržované. Může se stát, že se prodají a firma bude muset náhle řešit přesun do jiného prostoru, což může ohrozit chod firmy na několik týdnů i měsíců. Další nevýhodou je, že firma je rozložena do dvou budov. Vznikají tím duplicitně náklady na provoz. Taktéž komunikace mezi zaměstnanci je zdlouhavá.

### **Cash flow**

Ukazatelé využívající cash flow jsou více názorné a jejich celková analýza přináší věrohodnější obraz o skutečné majetkové situaci a zdraví dané společnosti. Její výsledky jsou proto brány jako spolehlivější, protože výkaz o peněžních tocích je méně náchylný na zkreslení výsledků. Cash flow společnosti z provozní činnosti je záporné. Podnik je ve špatně udržitelné ekonomické situaci a disponuje nedostatkem prostředků na zajištění běžného provozu.

### **2.12.3 Příležitosti**

#### **Půjčovna**

Restaurační a cateringový inventář, který by byl k dispozici i s dopravou půjčeného nádobí. Nabídka zapůjčení talířů a sklenic, příborů a dalšího inventáře, který je potřeba pro pořádání slavnostní příležitosti. Organizačně velmi náročný projekt, nicméně by společnost byla opět o krok dál před ostatními gastro prodejci.

#### **Vietnamská komunita**

V regionu, kde firma sídlí a má i svou provozovnu je usídlena ve velkém počtu i vietnamská komunita, která provozuje nespočet čínských bister a restaurací. Velkou výzvou by bylo přijmout do pracovního kolektivu mladého obchodního zástupce vietnamského původu, který by uměl česky i vietnamsky a vyjednával by obchodní příležitosti pro tuto komunitu.

## **On-line nástroje**

Nástrojů pro on-line marketing je nespočet stejně jako je v dnešní době E-shopů. Aby byl internetový obchod snadno dohledatelný, je potřeba více tyto nástroje využívat. Současný e-shop jich využívá v tuto chvíli hodně a jsou velmi efektivní. Nicméně konkurence nespí a je třeba neustále vyvíjet nové strategie a směry, aby byl e-shop co nejvíce vidět mezi ostatními konkurenty.

## **Reklama v regionu**

Nulová reklama. Firma by jistě mohla zainvestovat minimálně do reklamy ve svém regionu. Nabízí se reklamy v regionálním rádiu, billboard, regionální tisk i formy dnů otevřených dveří by jistě firmě pomohl, dostat se místním obyvatelům více do podvědomí.

### **2.12.4 Hrozby**

#### **Legislativní změny**

Každý podnik se musí řídit stanovenými zákony, které značně omezují jeho činnost. Vždy může vejít v platnost nějaká legislativní změna, která může podnik velmi ohrozit popřípadě i poškodit a omezit jeho činnost. Je důležité být neustále ve střehu a legislativní změny sledovat ještě před jejich platností, aby se podnik na případnou změnu mohl včas připravit.

#### **Zaměstnanci konkurence**

Někteří zaměstnanci, kteří léta pracovali pro společnost, nyní přestoupili ke konkurenci. Bývalí zaměstnanci měli velmi úzké vztahy se zákazníky i dodavateli. Znalosti a zkušenosti nyní využívají ve prospěch konkurence, což je pro společnost Czeko gastro ohrožující. Konkurence tak má nyní veškeré informace z interního prostředí společnosti, které může použít ve svůj prospěch.

#### **Silná rostoucí konkurence**

Společnost Czeko gastro nyní nezaměstnává projektanta, tímto si znemožňuje možnosti účastnit se na výběrových řízeních na realizace kuchyní. Tato skutečnost velmi nahrává konkurenci, která má nyní celý region pod svými křídly a téměř bez konkurenčního boje má přístup k zakázkám na plánování a realizace velkých gastro projektů.

(Fotr, a kol., 2020)

### 2.12.5 Zhodnocení Swot analýzy

#### Matice IFE

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy jsem zvolila matici IFE, kterou znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 15: Matice IFE

| O/T | Popis                        | Váha | Body | Celkem      |
|-----|------------------------------|------|------|-------------|
| O1  | Půjčovna                     | 0,11 | 3    | 0,33        |
| O2  | Vietnamská komunita          | 0,05 | 3    | 0,15        |
| O3  | On-line nástroje             | 0,15 | 4    | 0,60        |
| O4  | Reklama v regionu            | 0,10 | 3    | 0,30        |
| O5  | Veletrhy                     | 0,02 | 3    | 0,06        |
| O6  | Obchodní zástupci po ČR      | 0,10 | 1    | 0,10        |
| T2  | Fluktuace zaměstnanců        | 0,18 | 3    | 0,54        |
| T3  | Projekty a realizace kuchyní | 0,12 | 3    | 0,36        |
| T5  | Zaměstnanci konkurence       | 0,15 | 3    | 0,45        |
| T6  | Legislativní změny           | 0,02 | 1    | 0,02        |
|     |                              | 1,00 |      | <b>2,91</b> |

|        |                     |
|--------|---------------------|
| 4 body | velmi dobrá pozice  |
| 3 body | dobrá pozice        |
| 2 body | špatná pozice       |
| 1 bod  | velmi špatná pozice |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hraniční hodnota je 2,5; která vyznačuje průměrnou reakci firmy na faktory vnitřního prostředí. Z výsledků IFE matice, je patrné, že záměr podniku je podložen více, než středně silnou interní pozicí.

(Managementmania.com, 2015)

## Matice EFE

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy jsem zvolila matici EFE, kterou znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 16: Matice EFE

| S/W | Popis                       | Váha | Body | Celkem      |
|-----|-----------------------------|------|------|-------------|
| S1  | Dlouhodobá pozice na trhu   | 0,07 | 3    | 0,21        |
| S2  | Orientace na zákazníka      | 0,07 | 3    | 0,21        |
| S3  | Stálá klientela             | 0,07 | 3    | 0,21        |
| S4  | Dobré vztahy s dodavateli   | 0,07 | 3    | 0,28        |
| S5  | Buffet system - produkt     | 0,05 | 3    | 0,15        |
| S6  | Haccp - služba              | 0,10 | 4    | 0,40        |
| S7  | Široký sortiment            | 0,05 | 3    | 0,15        |
| S8  | E-shop                      | 0,10 | 4    | 0,40        |
| W1  | Fluktuace zaměstnanců       | 0,10 | 1    | 0,10        |
| W2  | Motivace zaměstnanců        | 0,02 | 1    | 0,02        |
| W3  | Málo obchodních zástupců    | 0,05 | 1    | 0,05        |
| W4  | Žádný controlling           | 0,05 | 1    | 0,05        |
| W5  | Nemožnost realizace kuchyní | 0,07 | 1    | 0,07        |
| W6  | 2 provozovny                | 0,07 | 1    | 0,07        |
| W7  | Cash flow                   | 0,06 | 2    | 0,12        |
|     |                             | 1,00 |      | <b>2,49</b> |

|        |                     |
|--------|---------------------|
| 4 body | velmi dobrá pozice  |
| 3 body | dobrá pozice        |
| 2 body | špatná pozice       |
| 1 bod  | velmi špatná pozice |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stejně jako u matice IFE, je hraniční hodnota 2,5; která vyznačuje průměrnou reakci firmy na faktory vnějšího prostředí. Z výsledků EFE matice je patrné, že záměr podniku je podložen průměrnou externí pozicí.

(Managementmania.com, 2015)

## Matice IE

Z matice EFE a IFE vychází matice IE, která zobrazuje celkovou pozici společnosti vůči vnějšímu prostředí. Matice IE je tvořena do devíti sektorů.

### Hodnoty z matice IFE na ose x znamenají:

1,00 – 1,99 slabou vnitřní pozici

**2,00 – 2,99 průměrnou vnitřní pozici**

3,00 – 4,00 silnou vnitřní pozici

### Hodnoty z matice EFE na ose y znamenají:

1,00 – 1,99 nízkou vnější pozici

**2,00 – 2,99 střední vnější pozici**

3,00 – 4,00 vysokou vnější pozici

Průsečík získaných hodnot v devíti-buněčném grafu udává výslednou strategii pro daný podnik. (Svoboda, 2006)

Obrázek 10: Matice IE

|             |      | SKÓRE Z IFE |      |      |
|-------------|------|-------------|------|------|
|             |      | 4,00        | 3,00 | 2,00 |
| SKÓRE Z EFE | 4,00 | I           | II   | III  |
|             | 3,00 | IV          | V    | VI   |
|             | 2,00 | VII         | VIII | IX   |
| 1,00        |      |             |      |      |

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.13 Zhodnocení výkonnosti společnosti

Konkurence, která je zaměřena na stejnou cílovou skupinu, v posledních letech výrazně stoupla. Jak v regionu, kde se snaží konkurenti zlepšovat a rozšiřovat své služby, tak i na internetu se objevilo velké množství e-shopů, které velmi intenzivně tlačí na nízkou cenu a využívají ve velké míře on-line marketingové nástroje. Firma by proto měla neustále o sobě dávat vědět, zaměřit se na zviditelnění ve všech směrech a zároveň se neustále rozvíjet a zlepšovat své služby. Společnost má velmi silné vazby na zahraniční dodavatele. Toto je její silná stránka, které by měla využít. Je to zároveň to, čím se výrazně liší od konkurence. Zahraniční dodavatelé nabízí lepší marži a zajímavý sortiment. Sledují trendy a tak společnosti velmi usnadňují práci s výběrem nového sortimentu. Společnost Czeko gastro tak může svým klientům nabízet neustále se vyvíjející, práci usnadňující stroje a zařízení. Cílem organizace by mělo být udržovat dobré vztahy s dodavateli. Vnější prostředí firmy bylo zanalyzováno a zjistilo se, že politické vlivy zatím na společnost nevyvíjí omezení, která by firmu nějak omezovala v jejím provozu. Co se týká ekonomických vnějších vlivů, tak zde hraje velkou roli skokové zvýšení cen lidských zdrojů, energií a v neposlední řadě potravin. Kvůli ekonomické krizi spojené s extrémně vysokou inflací je pevně rozhodnuta skončit s hostinskou činností značná část gastro podniků. Společnost by se měla orientovat s nabídkou svých služeb na příspěvkové organizace, jako jsou školy, nemocnice, věznice, domovy s pečovatelskou službou, které stále ještě dostávají budgety od státu a nemusí vydávat peníze na pořízení gastro sortimentu ze svých peněženek. Velký vliv má i svět internetu. Díky internetovým e-shopům a webovým stránkám se produkty a služby, za podpory spedičních společností, prodávají po celé republice i na Slovensko a nemusí se orientovat pouze na daný region své působnosti. Matice IFE a EFE, které vzešly ze Swot analýzy byly vyhodnoceny v matici IE. Celkové výsledky z matic IEF a EFE se nacházejí v oblasti páté, kterou lze charakterizovat jako „Růst a rozvoj“. Společnost by se měla zaměřit na pronikání na trh a posílit svůj sortiment. Hlavně se zaměřit na stabilitu vnitřních podmínek, aby nestabilní situace ve firmě nenarušila dosud dobrou pozici na trhu.

## 3 Strategické priority

Před samotným sestavením finančního plánu je potřeba si zdůraznit misi a vizi společnosti, která zní následovně.

### 3.1 Mise

Mise je způsob, kterým se podnik snaží naplnit to, čeho by chtěl dosáhnout, tedy jakým způsobem chce dosáhnout své vize. Oproti vizi je mise více zaměřená na přítomnost a na to, čemu se firma věnuje. Společnost Czeko Gastro s.r.o. by si měla uvědomit, jakým směrem se chce a bude nadále ubírat. Vzhledem k okolnostem, které firmu za poslední rok a více zasáhly, by se měla zaměřit na to, čemu se bude nadále věnovat a čemu naopak již ne. Hlavní záměr je ale jasný, uspokojovat přání a potřeby stávajících zákazníků a zároveň oslovit zákazníky nové a udělat z nich věrné a spokojené zákazníky.

### 3.2 Vize

Vize je představa o budoucnosti, která může být definována skrze změnu ve společnosti, produkt nebo také i službu firmy. Do vize se tedy přeneso to, jak si firma představuje, že se lidé budou díky ní v budoucnu chovat. Vize společnosti by měla být dostatečně ambiciózní a hlavně proveditelná. Po jejím dosažení by měla být stanovena nová vize na další období, aby se podnik mohl nadále rozvíjet. V případě společnosti Czeko Gastro s.r.o. zní vize následovně: Vize společnosti je rozšiřovat spolupráci s dodavateli a velkoobchodními i koncovými zákazníky a přizpůsobovat se změnám v gastronomii. Obzvláště důležité je rychle reagovat na všechny nové výzvy. Vize společnosti pro následující dva roky je taková, že se stmelí kolektiv, pracovní prostředí pro pracovníky bude dostatečně motivující a ze společnosti se stane mladá, rozvíjející se firma, která se bude se svým novým týmem přizpůsobovat aktuálním trendům jak v gastronomii, tak v tržním prostředí. V neposlední řadě je vizí společnosti, začít snižovat ztrátu, dosahovat zisku, který se plánuje vložit do digitalizace a automatizace některých procesů a celkově společnost stabilizovat.

(Štráfelda, 2023)

### 3.2.1 Formulace vize

- Společnost plánuje v následujícím období 2023 a 2024 nadále poskytovat kvalitní zboží, služby a zákaznický servis.
- Po finanční stabilizaci společnost plánuje investovat do digitalizace a automatizace vnitřních procesů, které se týkají celého procesu vyřizování objednávek a automatizace nabízeného zboží na e-shopu pomocí feedů.
- V následujícím roce společnost plánuje expandovat na slovenský trh, kde bude usilovat o pozici na tomto trhu, kde již spolupráce v minulosti proběhla, ovšem doposud se nejednalo o spolupráci stabilní.
- Významným záměrem společnosti je dosahovat v plánovaném období vyrovnané a stabilní cash flow a vytvořit tak prostředky pro navýšení prodeje v následujícím plánovacím období.
- Společnost dosáhla v rámci lidských zdrojů svého plánovaného stavu. Proběhla stabilizace pracovního týmu po technické stránce, nyní se zaměří i na stránku kvalifikační. Proto bude společnost nadále klást důraz na průběžné vzdělávání a převážně motivaci zaměstnanců.
- Pro posílení veřejné image je potřeba více se zviditelnit v regionu, ve kterém společnost působí a také v rámci České republiky, nově i Slovenské republiky. Plánuje se navštívit 1 veletrh v ČR, 1 veletrh na Slovensku a reklama v regionálním tisku.

(Vacík, 2022)

### 3.3 Strategické cíle

Strategické cíle udávají směr, prostředek, jak změřit úspěch firmy a v neposlední řadě také motivaci. Všichni zúčastnění ví, co dělat, a firma se bude mnohem snáz, a hlavně efektivněji řídit. Strategické cíle jsou nejvyšší cíle celé společnosti, které navazují na misi a vizi a měly by být stanoveny v souladu s pravidlem SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově specifikovaný). Formulované strategické cíle vyobrazují budoucí stav společnosti Czeko Gastro s.r.o. ke konci stanoveného střednědobého horizontu. (Skovajsa, 2022)



Tabulka 17: Strategické priority

| Perspektiva | Strategický cíl   | Jednotka měření | Současná hodnota | Oček. hodnota 2023 | Oček. hodnota 2024 |
|-------------|---|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Finanční    | V roce 2023 se plánuje navýšení tržeb autorských knih HACCP na míru celkem o 25 %.  | tis. Kč         | 1 213            | 2 264              | 4 764              |
|             | Zvýšení tržeb za servis alespoň o 25 %  | %               | 2 254            | 2 592              | 2 930              |
|             | Servis plánuje navázat minimálně 3 obchodní vztahy pravidelné údržby gastro zařízení na základně smluvního ujednání.  | počet           | 2                | 3                  | 5                  |
|             | Zařazení sortimentu firmy na internetové tržiště Marketplace – Mall.cz. Očekává se vzrůst tržeb v roce 2023 o 5.000.000 Kč, v roce 2024 o 2.250.000 Kč oproti roku 2023.                                      | tis. Kč         | 0                | 5 000              | 7 250              |
|             | Využití Google nástrojů a placené PPC reklamy a remarketingu a jejich následná optimalizace. Očekává se zvýšení prodejů v roce 2023 o 1000.000 Kč a následně v roce 2024 o 750 000 Kč.                        | tis. Kč         | 0                | 1 000              | 1 750              |
|             | Zařazení nového sortimentu do portfolia nabízených výrobků. V roce 2023 se očekává zvýšení prodejů o 500 000 Kč a v roce 2024 o 650 000 Kč.   | tis. Kč         | 0                | 500                | 1 150              |
|             | E-shop ve Slovenské republice, v současné době se finišuje s implementací produktů. V roce 2023 se očekává zvýšení tržeb o 1 000 000 Kč a v roce 2024 o 1 500 000 Kč.   | tis. Kč         | 0                | 1 000              | 2 500              |
|             | Snížení podílu úročeného cizího kapitálu každý rok o 10 %   | %               | 68,37            | 58                 | 48                 |
|             | Získání alespoň 5 nových velkoobchodních partnerů   | počet           | 30               | 32                 | 35                 |
|             | Provozní Cash flow do plusových hodnot  | %               | -141             | 0                  | 100                |
|             | Do konce roku 2024 snížit ztrátu tak, aby podnik nebyl v červených číslech a dosahoval zisku. Konkrétně je požadován v roce 2023 předpokládaný čistý zisk nejméně 3 400 000 Kč a v roce 2024 je očekáván zisk | tis. Kč         | -270             | 3400               | 4400               |

|                   |  |         |        |        |        |
|-------------------|--|---------|--------|--------|--------|
|                   | 4 400 000 Kč.  |         |        |        |        |
|                   | Zvýšit tržby meziročně o 10 mil.   | tis. Kč | 70 631 | 79 758 | 87 640 |
|                   | Do konce roku 2024 optimalizovat pohotovou a okamžitou likviditu. V případě pohotové likvidity dosáhnout hodnoty 1-1,5 | Koef.   | 0,449  | 0,73   | 1,09   |
| <b>Zákaznická</b> |  |         |        |        |        |
|                   | Účast na veletrhu  | tis. Kč | 0      | 0      | 250    |
|                   | Tištěný katalog 2 x ročně  | tis. Kč | 150    | 300    | 300    |
|                   | Reklama v regionálním tisku  | tis. Kč | 0      | 50     | 50     |
| <b>Interní</b>    |  |         |        |        |        |
|                   |  |         |        |        |        |
|                   | Teambuilding   | tis. Kč | 0      | 25     | 40     |
|                   | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj  | tis. Kč | 0      | 20     | 40     |

*Zdroj: vlastní zpracování*

(Fotr, a kol., 2017)

Tabulka 18: Stanovení strategických akcí příslušným strategickým cílům

| Perspektiva | Strategický cíl  | Zn. | Strategická akce  | Zodpovědný útvar                            |
|-------------|--|-----|---|---|
| Finanční    | V roce 2023 se plánuje navýšení autorských knih HACCP na míru  | SA1 | zvýšení prodeje služeb<br>marketingová podpora<br>udržení strategických zákazníků<br>udržení kvality nabízených služeb                    | oddělení e-commerce                         |
|             | Zvýšení tržeb za servis alespoň o 30 %   | SA2 | zvýšení prodeje služeb<br>marketingová podpora<br>udržení strategických zákazníků<br>udržení kvality nabízených služeb                    | oddělení e-commerce<br>oddělení servis      |
|             | Servis plánuje navázat minimálně 3 obchodní vztahy pravidelné údržby gastro zařízení na základně smluvního ujednání.   | SA3 | marketingová podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence<br>sledování výsledků tržeb                               | oddělení e-commerce<br>oddělení servis      |
|             | Zařazení sortimentu firmy na internetové tržiště Marketplace – Mall.cz. Očekává se vzrůst tržeb v roce 2023 o 5.000.000 Kč, v roce 2024 o 2.250.000 Kč oproti roku 2023.                 | SA4 | marketingová podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence   | oddělení e-commerce                         |
|             | Využití google nástrojů a placené PPC reklamy a remarketingu a jejich následná optimalizace. Očekává se zvýšení prodejů v roce 2023 o 1000.000 Kč a následně v roce 2024 o 750 000 Kč.   | SA5 | marketingová podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence<br>sledování výsledků kampaní<br>sledování výsledků tržeb | oddělení e-commerce                         |
|             | Zařazení nového sortimentu do portfolia nabízených výrobků. V roce 2023 se očekává zvýšení prodejů o 500 000 Kč a v roce 2024 o 650 000 Kč.  | SA6 | marketingová podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence<br>sledování výsledků kampaní<br>sledování výsledků tržeb | oddělení e-commerce<br>oddělení velkoobchod |
|             | Spuštění nového e-shopu i na Slovenské republice, v současné době se finišuje s implementací produktů. V roce 2023 se očekává zvýšení tržeb o 1 000 000 Kč a v roce 2024 o 1 500 000 Kč. | SA7 | marketingová podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence<br>sledování výsledků tržeb                               | oddělení e-commerce                         |
|             | Snížení podílu úročeného   | SA8 | Pravidelné splácení úvěrů   | účetní                                      |

|                   |  |      |   |   |
|-------------------|--|------|---|---|
|                   | cizího kapitálu alespoň o 10 %   |      |   | oddělení                                    |
|                   | Získání alespoň 5 nových velkoobchodních partnerů  | SA9  | marketingový podpora<br>udržení kvality nabízených služeb<br>analýza konkurence<br>sledování výsledků tržeb | oddělení e-commerce<br>oddělení velkoobchod |
|                   | Provozní Cash flow do plusových hodnot   | SA10 | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku                       | účetní oddělení                             |
|                   | Do konce roku 2024 optimalizovat pohotovou a okamžitou likviditu. V případě pohotové likvidity dosáhnout hodnoty 1-1,5 | SA11 | Sledování výše oběžných aktiv, krátkodobých závazků a krátkodobého finančního majetku                       | účetní oddělení                             |
| <b>Zákaznická</b> | Účast na veletrhu  | SA12 | Marketingová podpora  | oddělení e-commerce                         |
|                   | Tištěný katalog 2 x ročně  | SA13 | Marketingová podpora  | oddělení e-commerce                         |
|                   | Reklama v tisku  | SA14 | Marketingová podpora  | e-commerce                                  |
|                   | Teambuilding   | SA15 | Plán společenských her ve dvojici   | personální oddělení                         |
|                   | Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich rozvoj  | SA16 | Plán vzdělávání zaměstnanců   | personální oddělení                         |

*Zdroj: vlastní zpracování*

(Fotr, a další, 2017)

## 4 Finanční plán

Finanční plánování má za úkol zjistit splnění podnikatelských cílů společnosti, zajistit její finanční zdraví a stabilitu. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány podniku, především rozpočty finančních zdrojů a potřeb. Zde se plánují výnosy, zisk, rozdělení zisku a jiné. Dlouhodobé rozpočty jsou určeny na delší období než je jeden rok a obvykle zahrnují plánování aktiv a pasiv, plánování výnosů, nákladů a zisku a v neposlední řadě plánování peněžních příjmů a výdajů. Sledování a napravování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu je v současné době náplní controllingu, který by měl včas signalizovat nebezpečí tísňe a blížící se finanční krize.

První část semestrální práce byla zaměřena na provedení analýzy majetkové struktury společnosti. Následovalo určení strategických priorit a cílů k naplnění vize. Nyní je na řadě sestavení střednědobého finančního plánu. Střednědobý finanční plán společnosti Czeko Gastro s.r.o. bude sestaven na následující dvě období, konkrétně pro následující roky 2023 a 2024. Jelikož neustále dochází k výkyvům ekonomiky, je plánování směřováno pouze na dva roky. Střednědobý finanční plán by měl být sestaven alespoň ve dvou provedeních: V realistickém a pesimistickém pojetí, aby se zamezilo negativním výkyvům trhu nebo samotné ekonomiky. Správně předpokládané náklady a výnosy podniku mohou podniku pomoci lépe reagovat na vzniklé situace. Pro potřeby této práce bude zpracována pouze realistická varianta finančního plánování. Při zpracování plánu se vychází z předešlých analýz, které byly zpracovány v předchozích kapitolách a také z finančních výkazů předešlých let společnosti. Společnost Czeko Gastro s.r.o. se v posledních letech ocitá ve ztrátě. Tato ztráta nastala z důvodu celosvětové krize, jelikož jde o stálou firmu s dlouholetou tradicí a stabilní základnou zákazníků. Finanční plán je proto sestaven tak, aby se tato ztráta snižovala a společnosti se podařilo opět dosáhnout zisku.

(Koráb, a kol., 2007)

## 4.1 Plánovaný výkazu zisku a ztráty

### 4.1.1 Výnosy

Výnosy spolu s náklady tvoří zisk podniku. Z výše uvedené analýzy vyplynulo, že trend růstu tržeb byl velmi ovlivněn v roce 2020, kdy došlo k recesi nejen české i celosvětové ekonomiky, došlo tak k mimořádnému poklesu tržeb a firma se ocitla ve velkých potížích. V roce 2021 se prodeje firmy opět stabilizovaly, nicméně hodnoty nedosahují ještě „zdravého“ roku 2019. Toto je způsobeno tím, že podniky se drží strategie opatrnosti a než začnou zase investovat, tak se musí i oni stabilizovat z předchozích lock downů. Následně se světová ekonomika potýká s velmi výrazným zdražováním, nedostatků surovin a zboží a v neposlední řadě výkyvy v dodavatelských řetězcích. Z filozofie a vize firmy lze předpokládat, že trend bude rostoucí i přes všechny překážky. Firma se musí snažit najít nový směr, aby nastartovala prodeje s rostoucím trendem. V následujících odstavcích je znázorněn plánovaný vývoj jednotlivých složek výnosů – konkrétně tržeb za prodej výrobků a služeb a dále ostatní výnosy. Cílem podniku je zároveň snažení, aby do konce roku 2023 snížil ztrátu, přičemž bude zapotřebí postupně zvyšovat výnosy, náklady vzhledem k vysoké inflaci držet na úrovni, která nebude převyšovat výnosy. Následně je objasněno, jakými postupy se firma přiblíží k plánovaným cílům.

Plán tržeb za prodej výrobků a služeb – v roce 2023 se plánuje navýšení autorských knih HACCP na míru a servis gastro zařízení a to celkem o 25 %. Plánuje se zvýšení ceny příručky o 10 % a propagace pomocí on-line nástrojů. Servis plánuje navázat minimálně 3 obchodní vztahy pravidelné údržby gastro zařízení na základně smluvního ujednání. Očekává se tímto tedy nárůst tržeb o 1 051 000 Kč a v roce 2024 navýšení o deset procent tedy 2 500 000 Kč.

Plán tržeb za prodej zboží – předpokládá se zvýšení prodejů a to tím, že podnik v současné době pracuje na projektech, které zajistí společnosti více objednávek a tedy s tím spojených prodejů a následně zvýšení tržeb.

1. Zařazení sortimentu firmy na internetové tržiště Marketplace – Mall.cz. Očekává se vzrůst tržeb v roce 2023 o 5.000.000 Kč, v roce 2024 o 2.250.000 Kč oproti roku 2023.

2. Využití Google nástrojů a placené PPC reklamy a remarketingu a jejich následná optimalizace. Očekává se zvýšení prodejů v roce 2023 o 1000.000 Kč a následně v roce 2024 o 750 000 Kč.

3. Spuštění reklamy remarketingu a akvizici nových zákazníků na sociálních sítích. Zde se očekává zvýšení tržeb v roce 2023 o 500 000 Kč a v roce 2024 o 150 000 Kč.

4. Zařazení nového sortimentu do portfolia nabízených výrobků – konkrétně zaměření na hotelový porcelán a příbory. Cílem je oslovit hotely a restaurace s větším množstvím kapitálu. V roce 2023 se očekává zvýšení prodejů o 500 000 Kč a v roce 2024 o 650 000 Kč.

5. Spuštění nového e-shopu i na Slovenské republice, v současné době se finišuje s implementací produktů. V roce 2023 se očekává zvýšení tržeb o 1 000 000 Kč a v roce 2024 o 1 500 000 Kč.

Plán ostatních výnosů – v roce 2020 a 2021 byly do ostatních provozních výnosů zařazeny dotační prostředky z programu Antivirus poskytovaného zaměstnavatelům na pokrytí nákladů spojených s pandemií. V roce 2022 se již s těmito výnosy nepočítá, avšak tyto výnosy zahrnují i přijaté dary, úroky z prodlení a inventarizační rozdíly. Položka ostatní finanční výnosy obsahují tržby z prodeje krátkodobého finančního majetku či náhrady mank a schodků na finančním majetku. Tyto položky se budou pohybovat přibližně s 5-ti procentním navýšením oproti předchozím rokům.

Tabulka 19: Plánované výnosy pro rok 2023 a 2024

| Položka tis. Kč                  | 2022   | 2023   | 2024   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| Výnosy                           | 70 631 | 79 758 | 87 640 |
| Tržby z prodeje výrobků a služeb | 3 467  | 4 518  | 7 018  |
| Tržby za prodej zboží            | 65 616 | 73 616 | 78 916 |
| Ostatní provozní výnosy          | 1 275  | 1 338  | 1 406  |
| Ostatní finanční výnosy          | 273    | 286    | 300    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.1.2 Náklady

Náklady měly v předchozích letech kolísavý charakter, zprvu stoupaly a v roce 2020 došlo k poklesu. Bohužel současně s poklesem nákladů došlo zároveň k poklesu výnosů a firma se tak dostala do ještě hlubší ztráty. V následujících letech se budeme snažit tuto ztrátu postupně snižovat. V odstavcích níže budou náklady rozebrány na jednotlivé složky – výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní náklady a navrženo jejich zvyšování nebo snižování.

Plán výkonové spotřeby - výkonová spotřeba obsahuje 3 části, a to spotřebu materiálu a energie, služby, náklady vynaložené na prodané zboží. V této části nákladů je potřeba se zaměřit na spotřebu energie. V současné době je zvýšení nákladů na energii enormní a společnosti se jistě zvednou zálohy na energie, byť není výrobní podnik, bude to značný zásah do nákladů. Společnost provozuje svou činnost v nájemních budovách, platby za energie jsou paušální. Počítá se se zvýšením fixních nákladů za energie v roce 2023 s navýšením o 10 % a následující rok také o 10 %. Náklady na prodané zboží se plánují na základě plánovaných tržeb. V minulých letech se náklady na prodané zboží pohybovaly kolem 70 % z celkových tržeb. Se stejným procentním podílem se budou plánovat i náklady v letech 2023 a 2024. Náklady na služby se plánují s 10ti procentním navýšením oproti předchozímu roku v důsledku neustále se zvedající inflaci, nedostatku materiálu a zdražování.

Plán osobních nákladů – Společnost měla v roce 2021 celkem 27 zaměstnanců. V roce 2022 vykazuje společnost celkem 20 zaměstnanců. V této oblasti dochází k největším nákladům, proto by bylo dobré udržet hladinu zaměstnanců úrovní roku 2022, aby se docílilo nenavyšování osobních nákladů. Momentálně firma neplánuje snížit osobní náklady. V roce 2023 se počítá s 5-ti procentním nárůstem osobních nákladů, kvůli mírnému navýšení mezd, nepočítá se s dalším snižováním stavu zaměstnanců. Taktéž v roce 2024 se kalkuluje s 5-ti procentním navýšením oproti předchozímu roku.

Plán nákladových úroků a podobných nákladů – nákladové úroky zobrazují úroky z přijatých úvěrů a půjček. V roce 2020 firma čerpala úvěr v hodnotě 1.700 000 Kč. Úroková sazba úvěru činí 3,2 % p.a.. V roce 2022 je zůstatek úvěru necelých 1 300 000 Kč. V březnu roku 2023 je nutné tento úvěr splatit. S úroky pro tento rok se tedy počítá pouze za první tři měsíce. V roce 2024 se s úroky nepočítá. Zároveň firma čerpá



revolvingový krátkodobý úvěr, který může společnost opakovaně čerpat až do výše schváleného úvěrového rámce. Je bankou poskytován pro průběžné financování oběžného majetku podniku. V roce 2022 je zůstatek úvěru 4000 000 Kč. Úroková sazba je 0,08 % z aktuálně čerpané částky. Předpokládá se postupné snižování čerpané částky.

Tabulka 20: Vývoj úroků v roce 2023 - 2024

| <b>Položka tis. Kč</b>       | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Výše úvěru dlouhodobý</b> | 1 300 000   | 324 999     | 0           |
| Dlouhodobý úvěr 3,2 %        | 499         | 125         | 0           |
| <b>Výše úvěru revolving</b>  | 4 060 000   | 731 000     | 309 000     |
| Revolvingový úvěr 1,72 %     | 69          | 43          | 18          |
| <b>Úroky celkem</b>          | <b>568</b>  | <b>168</b>  | <b>18</b>   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ostatní provozní náklady - zahrnují náklady na smluvní pokuty z prodlení, poskytnuté dary, odpisy pohledávek, pojištění majetku i cestovní pojištění osob, ale také věrnostní přídatky, zřizovací a vybavovací příplatky pracovníkům, studijní příspěvky. Vizi společnosti je celková restrukturalizace vnitřního prostředí spolu s motivací a zaškolování pracovníků, počítá se i s účastí na výstavách. Patří sem také úpravy hodnot, odpisy pohledávek a cestovní pojištění osob. (Uctovani.net, 2023)

Ostatní finanční náklady představují poplatky bankám za vedení účtu a podobné výdaje.

Vývoj bude předpokládán konstantní v relaci s minulými roky.

Tabulka 21: Plánované náklady společnosti 2023 - 2024

| <b>Položka tis. Kč</b>              | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Náklady                             | 72 385        | 76 297        | 83 219        |
| Výkonová spotřeba                   | 59 670        | 63 566        | 70 050        |
| <i>Náklady prodané zboží</i>        | <i>47 340</i> | <i>49 843</i> | <i>54 955</i> |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | <i>1 599</i>  | <i>1 918</i>  | <i>2 110</i>  |
| <i>Služby</i>                       | <i>10 731</i> | <i>11 805</i> | <i>12 985</i> |
| Osobní náklady                      | 9 642         | 10 125        | 10 631        |
| Úprava hodnot v provozní oblasti    | 1 905         | 1 938         | 1 970         |
| Ná úroky a podobné Ná               | 568           | 168           | 18            |
| Ostatní finanční Ná                 | 379           | 500           | 550           |
| Ostatní provozní náklady            | 339           | 1 556         | 359           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Spolu s predikcí nákladů a výnosů se mění i zisk nebo ztráta podniku. Rozdíl mezi náklady a výnosy, tedy čistý zisk. Zisk by měl v roce 2023 dle dané predikce činit 3 494 000,- Kč a v roce 2024 je plánován zisk 3 962 000 Kč. Tímto by mělo být stanoveného cíle, aby se podnik stabilizoval a byl opět v zisku. Vygenerovaný zisk je možné využít k investicím, digitalizaci a celkové modernizaci společnosti.

Tabulka 22: Plánovaný zisk 2022 - 2023

| <b>Zisk v tis. Kč</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| <b>EAT</b> čistý zisk<br>= výnosy-náklady                         | 3 461       | 4 421       |
| <b>EBT</b> hrubý zisk<br>= EAT + daň z příjmů                     | 3 980       | 5 084       |
| <b>EBIT</b> zisk před<br>zdaněním a úroky<br>= EBT +náklad. úroky | 4 148       | 5 102       |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2 Plánovaná rozvaha

Na základě dílčích plánovaných rozpočtů byla sestavena plánová rozvaha. Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek společnosti a její financování k určitému dni, ke kterému se rozvaha vytváří.

### Aktiva

Aktiva znamenají majetek společnosti. Jsou to položky, které jsou výsledkem minulých událostí a u kterých se očekává, že přinesou podniku budoucí ekonomický prospěch. Aktiva se dělí na dlouhodobý majetek, tedy stálá aktiva a oběžný majetek.

Plán stálých aktiv – v oblasti stálých aktiv není plánována žádná větší změna. Společnost však plánuje nákup 2 ks Macbooků v hodnotě 82 200 Kč /kus v lednu 2023. Stolní počítač patří do první odpisové skupiny s tříletou dobou odepisování. Podnik si zvolil odpisy rovnoměrné a za tento majetek budou v roce 2023 činit 32 880 Kč, zůstatková cena nově pořízeného majetku bude činit 132 000 Kč. V roce 2024 budou odpisy nového majetku činit 65 760 Kč a zůstatková cena bude 65 760 Kč. K těmto stavům bude také připočtena zůstatková cena setrvačného bloku stávajícího dlouhodobého majetku. V roce 2023 je zůstatková cena setrvačného bloku 1 905 000 Kč, v roce 2024, protože majetek bude zcela odepsán. Odpisy setrvačného bloku činí

v roce 2023 i 2024 1.905 000 Kč. Odpisy se projeví také v nákladech podniku, konkrétně v úpravách hodnot v provozní oblasti.

Plán oběžných aktiv – pro plánování oběžných aktiv je potřeba určit výši obrátového cyklu peněz a kapitálovou potřebou na oběžný majetek. Zásoby společnosti se skládají převážně ze zásob zboží na skladě. Jejich výše závisí na tom, jak se společnosti daří prodávat. Pro vytvoření plánu se vychází z ukazatele doby obratu zásob. Doba obratu zásob se podařila do roku 2022 snížit na 57 dnů. Cílem podniku je snížení doby obratu zásob v roce 2023 na 44 dnů a v roce 2024 na 36 dnů, čímž se zajistí tok peněz do firmy.

(Koráb, a kol., 2007)

Tabulka 23: Plánovaná doba obratu zásob

| <b>Doba obratu zásob</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Zásoby*360/Tržby         |             |             |
| Hodnota zásob            | 9 800       | 8 820       |
| Hodnota tržeb            | 79 758      | 87 640      |
| <b>Doba obratu zásob</b> | <b>44</b>   | <b>36</b>   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Plán obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek měří dobu, s jakou společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů. Čím je tento ukazatel nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje a naopak. V roce 2022 se podařilo snížit dobu splatnosti pohledávek na 22 dnů. V roce 2023 je v plánu snížit dobu na 16 dnů, taktéž v roce 2024.

Tabulka 24: Plán obratu pohledávek

| <b>Doba obratu pohledávek</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Pohledávky*360/Tržby          |             |             |
| Hodnota pohledávek            | 3 546       | 3 900       |
| Hodnota tržeb                 | 79 758      | 87 640      |
| Tržby na den                  | 222         | 243         |
| <b>Doba obratu pohledávek</b> | <b>16</b>   | <b>16</b>   |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dobu obratu pohledávek lze zkrátit tím, že se společnost zamyslí nad tím, kterému odběrateli společnost prodává své zboží nebo služby na fakturu nebo jestli by neměla začít více apelovat na zálohové faktury, tedy platby předem. Konkrétně u objednávek, kde je potřeba nejdříve u výrobce gastro zařízení, uhradit zálohovou fakturu. V roce 2023 a 2024 v porovnání s ostatními roky, se počítá s tím, že společnost bude potřebovat méně zdrojů k financování pohledávek. Společnost počítá s kratším časovým obdobím na inkaso svých plateb. Toto snížení zapříčiní zároveň také zvýšení pohotové likvidity podniku. Zapotřebí je také zvýšit krátkodobý finanční majetek, konkrétně peněžní prostředky v pokladně a peněžní prostředky na bankovních účtech. Podnik si stanovil, že bude v pokladně a na bankovních účtech v roce 2023 držet peníze v hodnotě pohybující se kolem 2 000 000 a v roce 2024 kolem 4 000 000,- Kč.

Z plánovaných rozpočtů vyplývá následující plánovaná rozvaha Aktiv:

Tabulka 25:Plánovaná rozvaha AKTIVA

| <b>Rozvaha AKTIVA</b>  | <b>KS 2022</b> | <b>Plán 2023</b> | <b>Plán 2024</b> |
|------------------------|----------------|------------------|------------------|
| <b>Aktiva celkem</b>   | 19 704         | 21 971           | 26 272           |
| Nehmotný dl.majetek    | 0              | 0                | 0                |
| Hmotný dl. majetek     | 3 808          | 2 036            | 1 970            |
| Finanční investice     | 0              | 0                | 0                |
| Zásoby                 | 10 451         | 9 800            | 8 820            |
| Pohledávky             | 4 347          | 3 546            | 3 900            |
| Peněžní prostředky     | 1 015          | 4 567            | 9 592            |
| Časové rozlišení aktiv | 83             | 85               | 87               |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Pasiva

Pasiva primárně člení na vlastní kapitál a cizí kapitál. Jedná se o zdroje financování majetku podniku a vedle pojmu finanční struktura podniku se též používá název kapitálová struktura podniku.

(Koráb, a kol., 2007)

Plán vlastního kapitálu - hodnota základního kapitálu zůstává stejná, protože se nepočítá se změnami ve vlastnické struktuře. Hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období jsou předpokládány z výkazů zisku a ztráty sledovaného předchozího období.

Plán cizích zdrojů – společnost neuvažuje o tom, že by navýšila hodnotu dlouhodobých závazků, tedy úvěrů. Ba naopak. Jejím cílem je splácet úvěry, které čerpá. Hodnota se tedy bude postupně snižovat v závislosti na splácení dluhu. Současně se splácením úvěru se snižují i úrokové náklady, které jsou s úvěrem spojeny.

Plán krátkodobých závazků – využijeme finančního ukazatele doby obratu závazků, který vyjadřuje, za jak dlouho zaplatí společnost svým dodavatelům. Společnost má lhůty nastavené na 30 - 48 dnů. Zvýšením dojde k optimalizaci koloběhu peněz, přičemž peníze obdržené z pohledávek, budou pokrývat alespoň částečně úhradu krátkodobých závazků. Čím delší splatnosti si společnost u svých partnerů nasmlouvá, tím více finančními prostředky firma bude disponovat na pokrytí své činnosti.

Tabulka 26: Plán doby obratu závazků

| <b>Doba obratu závazků</b><br>KZ*360/Tržby | 2023      | 2024      |
|--|-----------|-----------|
| Hodnota závazků                            | 11 089    | 12 331    |
| Hodnota tržeb                              | 79 758    | 87 640    |
| <b>Doba obratu závazků</b>                 | <b>50</b> | <b>50</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obratový cyklus peněz je možné zkrátit zkrácením doby obratu zásob, pohledávek a prodloužením doby obratu závazků. Což se v plánu daří docílit.

### Plán krátkodobých závazků k zaměstnancům

Společnost vyplácí mzdy svým zaměstnancům vždy 15.tý den v měsíci. K rozvahovému dni bude mít závazky ve výši platů jednoho měsíce, tedy prosince. Zároveň tomu bude u

závazků ze sociálního a zdravotního pojištění, které probíhá vždy o měsíc později. Za rok 2022 činily osobní náklady 9 642 Kč. V roce 2023 jsou stanoveny na 10.124 Kč a v roce 2024 na částku 10.630 Kč. Společnost si v tuto chvíli nemůže dovolit snížit stav zaměstnanců. Proto dojde v následujících letech o navýšení o 5 %, které bude zahrnovat případné zvýšení mzdy některým zaměstnancům v následujících letech.

Plán dlouhodobých závazků – V roce 2022 společnost splácela bankovní úvěry v celkové hodnotě 1 300 000 Kč. Konkrétně se jedná o dlouhodobý úvěr na celkovou částku 1 700 000 Kč. Zároveň firma čerpá revolvingový krátkodobý úvěr. Předpokládá se splacení dlouhodobého úvěru v roce 2023. Taktéž čerpání revolvingového úvěru je v plánu snižovat každoročně minimálně o 10 %.

Doba, po kterou podnik financuje pořízení zboží a následný prodej, snížený o počet dní splatnosti dodavatelských faktur se nazývá obrátový cyklus peněz. Další složka, která ovlivňuje finanční potřebu na financování provozu, jsou průměrné denní provozní náklady. Výše finančních zdrojů, která je potřebná pro provoz, se určí jako součin obrátového cyklu peněz a průměrných denních nákladů. Pro tuto část potřeby finančních zdrojů se používá pojem čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál = obrátový cyklus peněz \* průměrné denní provozní náklady.

(Koráb, a kol., 2007)

Tabulka 27: Plánovaná rozvaha PASIVA

| <b>Položka tis. Kč</b>     | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|
| <b>PASIVA CELKEM</b>       | 21 964      | 26 365      |
| Vlastní kapitál            | 7 156       | 10 293      |
| Základní kapitál           | 115         | 115         |
| Ážio a kapitálové fondy    | 0           | 0           |
| Fondy ze zisku             | 12          | 12          |
| VH minulých let            | -270        | 3 494       |
| VH běžného účetního období | 3 494       | 4 486       |
| Cizí zdroje                | 14 808      | 16 072      |
| Rezervy                    | 0           | 0           |
| <b>Závazky</b>             | 14          | 15 770      |
| Dlouhodobé závazky         | 168         | 18          |

|                        |        |        |
|------------------------|--------|--------|
| Krátkodobé závazky     | 11 089 | 12 331 |
| <i>k zaměstnancům</i>  | 843    | 885    |
| <i>za dodavateli</i>   | 2 708  | 2 838  |
| Časové rozlišení pasív | 0      | 0      |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následuje tabulka s plánovaným obrátovým cyklem peněz pro rok 2023 a 2024.

Tabulka 28: Obrátový cyklus peněz a kapitálové potřeby

| <b>Obrátový cyklus peněz v tis. Kč</b>        | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| Doba obrátu zásob                             | 44          | 36          |
| Doba obrátu pohledávek                        | 16          | 16          |
| Doba obrátu závazků                           | 50          | 50          |
| Obrátový cyklus peněz (DOzás.+DOpohl.-DOzáv.) | 10          | 10          |
| Jednodenní náklady v tis Kč                   | 212         | 230         |
| Kap. potřeba (OCP*JN) v tis Kč                | 2 120       | 2 300       |

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3 Plán Cash flow

Při specifikaci kapitálových výdajů a příjmů je potřeba vystihnout všechny změny v plánovaných příjmech a výdajích. Dle Korába, Peterkové a Řežnákové je nutné, aby se plán peněžních toků investičního projektu, sestavoval v časovém horizontu, který odpovídá době realizace plánovaných změn. V našem střednědobém plánu se zaměřujeme na budoucí 2 roky. Pro každého manažera je velmi náročné předvídat očekávaný vývoj faktorů, které ovlivní budoucí peněžní tok společnosti. Je nutné se zaměřit převážně na odhad očekávaného objemu poptávky, úroveň nákupních a prodejních cen, požadovaná hrubá marže, úrokové sazby, inflace, daňové sazby, změny měnového kurzu apod.

(Koráb, a kol., 2007)

Tabulka 29: Plánovaný výkaz Cash flow 2023

| <b>Výkaz CF společnosti Czeko gastro s.r.o. v tis. Kč 2023</b> |              |                                   |              |
|--|--------------|-----------------------------------|--------------|
| <b>Příjmy</b>  |              | <b>Výdaje</b>                     |              |
| Počáteční stav peněžních prostředků                            | 1 015        | Změna stavu pohledávek            | 801          |
| Čistý zisk   | 3 494        |                                   |              |
| Úpravy hodnot DM   | 31,6         | Nákup dlouhodobých cenných papírů | 0            |
| Změna stavu zásob  | 651          | Výplata dividend                  | 0            |
| Změna stavu bankovních závazků                                 | 237          |                                   |              |
| Změna stavu krátkodobých závazků                               | 366          |                                   |              |
| <b>Celkem příjmy 2023</b>                                      | <b>4 779</b> | <b>Celkem výdaje 2023</b>         | <b>801</b>   |
|  |              | <b>Konečný stav PP</b>            | <b>4 993</b> |
| Kontrolní součet   | 5 794        | Kontrolní součet                  | 5 794        |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 30: Plánovaný výkaz Cash flow 2024

| <b>Výkaz CF společnosti Czecho gastro s.r.o. v tis. Kč 2024</b> |              |                                   |              |
|---|--------------|-----------------------------------|--------------|
| <b>Příjmy</b>   |              | <b>Výdaje</b>                     |              |
| Počáteční stav pen. prostředků                                  | 4 567        | Změna stavu pohledávek            | 354          |
| Čistý zisk  | 4 486        | Změna stavu krátkodobých závazků  | 155          |
| Úpravy hodnot DM  | 31,6         | Nákup dlouhodobých cenných papírů | 0            |
| Změna stavu zásob   | 980          | Výplata dividend                  | 0            |
| Změna stavu bankovních závazků                                  | 37           |                                   |              |
| <b>Celkem příjmy 2024</b>                                       | <b>5 534</b> | <b>Celkem výdaje 2024</b>         | <b>509</b>   |
|   |              | <b>Konečný stav PP</b>            | <b>9 592</b> |
| Kontrolní součet  | 10 101       | Kontrolní součet                  | 10 101       |

*Zdroj: vlastní zpracování*



#### 4.4 Zhodnocení finančního plánu

Jak již vyplynulo z předešlých analýz vnitřního i vnějšího okolí podniku, firma se nachází v oblasti udržení a růstu, což znamená, že by se měla zaměřit převážně na růst tržeb, zároveň tedy snižovat svou ztrátu z předešlých let a dosáhnout pomalu, ale jistě zisku. Aby dosáhla požadovaného růstu tržeb, je zapotřebí zvýšit převážně tržby z prodeje služeb a zboží a následně držet celkové náklady pod úrovní celkových tržeb. Vizí společnosti je rozšiřovat spolupráci s dodavateli a velkoobchodními i koncovými zákazníky a přizpůsobovat se změnám v gastronomii. Obzvláště důležité je rychle reagovat na všechny nové výzvy a zároveň zachovat kvalitu nabízených služeb. Finanční plánování na nadcházející období má za úkol dosáhnout splnění podnikatelských cílů společnosti, zajistit její finanční zdraví a stabilitu. Při plánování výkazu zisku a ztrát se podnik snaží, aby do konce roku 2023 snížil ztrátu, přičemž bude zapotřebí postupně zvyšovat výnosy. Náklady vzhledem k vysoké inflaci držet na úrovni, která nebude převyšovat výnosy. Ve finančním plánu jsou náklady i výnosy rozebrány na jednotlivé podsložky a následně je v plánu objasněno, jakými postupy se firma přiblíží k plánovaným cílům. Na základě dílčích plánovaných rozpočtů byla taktéž sestavena plánová rozvaha pro rok 2023 a 2024, která poskytuje statický pohled na majetek společnosti a její financování k určitému dni, ke kterému se rozvaha vytváří. Před samotným sestavením rozvahy se taktéž plánuje i doba obratu zásob a doba obratu pohledávek, která se má postupně v nadcházejícím období taktéž zkracovat, aby se zrychlilo cash flow a společnost měla prostředky na splacení svých závazků. Následně se ve finančním plánu sestavuje strana pasiv, která se zaměřuje také na prodloužení doby obratu závazků, dobu obratu zásob, jsou stanovené jednodenní náklady, spolu s nimi se plánuje i kapitálová potřeba a v neposlední řadě je v plánu zakomponován obratový cyklus peněz, který se má dle plánu zkracovat. Při specifikaci kapitálových výdajů a příjmů je potřeba vystihnout všechny změny v plánovaných příjmech a výdajích. Poslední kapitola ve finančním plánování je věnována plánovanému cash flow. Za poslední období je cash flow v minusových hodnotách, cílem společnosti je dosáhnout cash flow kladných hodnot.

## 5 Nástroje controllingu

Po sestavení finančního plánu je potřeba určit konkrétní nástroje controllingu, které budou sledovat potřebné údaje o nákladech a výnosech podniku a pomohou k naplnění stanovených strategických cílů podniku. Sestavený finanční plán se následně porovnává s účetními výkazy a zjišťuje jeho výkyvy od skutečnosti. Při zjištění odlišností je potřeba navrhnout opatření, které zmírní dopad na finanční stránku podniku.

Čím složitější je organizační struktura podniku, která by měla být plánována a čím má být plánování podrobnější, tím přesněji musí být formován a institucionalizován průběh samotného plánování. Tvorba jednotlivých dílčích plánů se nemůže odehrávat paralelně, ale staví na jiných již vytvořených plánech. I když jsou podnikové organizace rozmanité, obecně je potřeba doporučit zahájit plánování na nejnižším organizačním stupni. Proto začíná plánování na úrovni nákladových středisek a ziskových středisek. Mezi tím leží mnoho různých stupňů zhušťování údajů, při kterém se využívají různé formuláře a počítačové programy. Smysluplné celkové plány získáme sladěním dílčích plánů. Důležité je při kontrole hledět dopředu a rychle reagovat na výsledky. Finanční plán je sestaven na základě určitých předpokladů, proto každá odchylka nemusí vždy nutně znamenat chybu. Kontrola finančního plánu by měla probíhat v pravidelných intervalech, ideálně jednou měsíčně. Nejefektivnější je pořízení manažerského informačního systému, který sám upozorní manažera na jednotlivé odchylky.

### Vybrané nástroje k plnění úloh

- Formulace úloh
- Plánování stavu majetku a kapitálu
- Plánování zisku za období
- Řízení likvidity
- Řízení tržeb za období a rentabilita složek tržeb
- Analýza původu prostředků a jejich použití
- Kalkulace nákladů výkonů
- Analýza podniku a celkové řízení /reporting (Eschenbach, 2004)

Zhodnocení finančního plánu je v této práci zpracováno prostřednictvím zpožděných a předstižných indikátorů. Tyto indikátory slouží k porovnání plánu a zároveň identifikují mezery.

## **5.1 Zpožděné indikátory**

Kaplan a Norton (1996) rozdělili indikátory výkonnosti na ukazatele předstihu a ukazatele zpoždění. Ukazatele zpoždění vyjadřují dosaženou realitu, tedy zaznamenávají minulý děj a ve vztahu k hybným ukazatelům vyjadřují následek dějů a procesů. Předstižné ukazatele neboli hybné ukazatele předpovídají budoucnost a jsou rozhodující pro úspěšnost firmy. Jejich vzájemná vazba i vazba na ostatní ukazatele je kauzální.

(Knápková, a další, 2017)

Controllingové indikátory se vyvozují na základě dříve stanovených strategických priorit s respektováním klíčových rizik jednotlivých složek finančního plánu. Zpožděné indikátory se řadí mezi statistické ekonomické ukazatele, které udávají, že významný posun na trhu nastane těsně před tím, než tyto indikátory signalizují nějakou změnu. Hodnotí cílový stav dosažení požadované hodnoty, většinou ročně. V této práci budou uvedeny ukazatele pohotové a okamžité likvidity, rentability tržeb a ukazatele aktivity. Zpožděné indikátory lze hodnotit až po završení období. V našem případě tedy na konci uplynulého roku.

### **5.1.1 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity udávají informace o tom, kolik se nachází v aktuální situaci splatných závazků a výší likvidních aktiv. Udávají informace o tom, zda je společnost schopna v plánovaném období dostát svých závazků.

Tabulka 31: Ukazatele likvidity 2023 a 2024

| Ukazatel           | Výpočet   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|--------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Oběžná A           | x   | 26 485 | 16 545 | 16 888 | 15 814 | 17 913 | 22 312 |
| Krát. Závazky      | x   | 13 567 | 8 366  | 10 374 | 11 934 | 11 089 | 12 331 |
| Zásoby             | x   | 17 447 | 13 092 | 12 698 | 10 451 | 9 800  | 8 820  |
| Peníze             | x   | 1 186  | 1 027  | 1 656  | 1 015  | 4 567  | 9 592  |
| Běžná likvidita    | Oběžná aktiva/krátkodobé závazky                | 1,952  | 1,978  | 1,628  | 1,325  | 1,61   | 1,80   |
| Pohotová likvidita | Oběžná aktiva - zásoby/krát. Závazky            | 0,666  | 0,413  | 0,404  | 0,449  | 0,73   | 1,09   |
| Okamžitá likvidita | Pohotové platební prostředky/krátkodobé závazky | 0,0964 | 0,1228 | 0,1596 | 0,0851 | 0,41   | 0,77   |

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučené hodnoty likvidity by měly dosahovat následujících hodnot.

- Běžná likvidita: 1,5 až 2,5
- Pohotová likvidita: 1 až 1,5
- Okamžitá likvidita: 0,2 - 0,5

Plán splňuje hodnoty běžné likvidity. Znamená to tedy, že v plánovaném období je firma solventní, tedy je schopna platit své závazky. Hodnoty pohotové likvidity dosahují doporučených hodnot až v plánovaném roce 2024. Okamžitá likvidita dosahuje v plánovaném období doporučených hodnot. Znamená to tedy, že společnost je schopná ihned zaplatit své závazky. Tento ukazatel nám pomůže zhodnotit dosažení stanoveného strategického cíle SA11.

(Jadvišćák, 2011)

### 5.1.2 Ukazatele rentability tržeb

Tabulka 32: Ukazatele rentability za rok 2023 a rok 2024

| Ukazatel | Výpočet       | 2022      | 2023      | 2024      |
|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| EAT      | x             | -1 754,00 | 3 461,00  | 4 421,00  |
| EBT      | x             | -1 754,00 | 3 980,00  | 5 084,00  |
| EBIT     | x             | -1 375,00 | 4 148,00  | 5 102,00  |
| Aktiva   | x             | 19 704,00 | 21 971,00 | 26 272,00 |
| VK       | x             | 6 232,00  | 7 156,00  | 10 293,00 |
| Tržby    | x             | 70 631,00 | 79 758,00 | 87 640,00 |
| ROA      | EBIT/A*100    | -6,98     | 18,88     | 19,42     |
| ROE      | EAT /VK*100   | -28,15    | 48,37     | 42,95     |
| ROS      | EBT/Tržby*100 | -2,48     | 4,99      | 5,80      |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rentabilita celkového kapitálu ROA je chápána jak rentabilita dlouhodobých zdrojů financování podniku. Udává, jak firma hospodaří se svými aktivy. V plánovém období vykazuje plusových hodnot. V roce 2023 se předpokládá EBIT 4 148 000 Kč. Aktiva v roce 2023 by měla dle plánu dosahovat hodnot 21 971 000 Kč. ROA v plánovaném roce dosahuje kladné hodnoty 18,88 %. V roce 2024 je naplánován EBIT 5 102 000 Kč. Aktiva v tomto roce by měla udávat hodnotu 26 272 000 Kč. Hodnota ROA vykazuje kladnou hodnotu, konkrétně 19,42 %. Znamená to tedy, že společnost by měla dle stanoveného plánu efektivně hospodařit se svými aktivy.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE poukazuje na efektivnost činnosti podniku i jeho efekt zadlužení, také výši zdanění. Představuje procentní výnos, který spadá vlastníkům. ROE v plánovaném období vykazuje kladné hodnoty. V roce 2023 se uvažuje se ziskem 3 461 000 Kč. Vlastní kapitál v tomto roce dosahuje hodnoty 7 156 000 Kč. Hodnota ROE udává hodnotu 48,37. Rok 2024 počítá se ziskem 4 421 000 Kč, vlastní kapitál by v tomto roce měl dosahovat hodnoty 10 293 000 Kč. Hodnota ROE v tomto roce vykazuje hodnotu 42,95. Znamená to tedy, že v plánovaném období by společnost měla efektivně hospodařit se svými prostředky.

Rentabilita tržeb ROS dosahuje v plánovaném období kladných hodnot. V roce 2023 se předpokládá EBT 3 980 000 Kč. Předpokládané tržby by měly dosáhnout absolutní hodnoty 79 758 000 Kč. Hodnota ROS v plánovaném období udává hodnotu 4,99. V roce 2024 je naplánován EBT 5 084 000 Kč. Plánované tržby uvádí výši 87 640 000

Kč. Ukazatel ROS dosahuje hodnoty 5,80. Podnik by měl být schopen v plánovaném období dosáhnout zisku při plánované úrovni tržeb.

### 5.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují zásoby, závazky a pohledávky podniku udávají informace o tom, zda je podnik schopen využívat majetek společnosti. U doby obratu by měla být hodnota co nejnižší. V roce 2023 i v roce 2024 dochází ke snížení hodnot oproti předchozím rokům. Monitorováním ukazatelů aktivity se opět snažíme kontrolovat dosažení stanoveného cíle SA10, tedy dosažení kladného Cash-flow.

(Koráb, a kol., 2007)

Tabulka 33: Obratový cyklus peněz 2023 - 2024

| <b>Obratový cyklus peněz</b><br>doba obratu zásob<br>+ doba obratu pohledávek<br>– obrat závazků | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Zásoby   | 17 447       | 13 092       | 12 698       | 10 451       | 9 800        | 8 820       |
| Pohledávky   | 7 728        | 2 424        | 2 533        | 4 347        | 3 546        | 3 900       |
| Krátkodobé závazky   | 13 567       | 8 366        | 10 374       | 11 934       | 11 089       | 12 331      |
| Tržby  | 95 747       | 60 901       | 62 113       | 70 631       | 79 758       | 87 640      |
| Doba obratu zásob = $360 / (\text{tržby} / \text{průměrný stav zásob})$                          | 65,59        | 77,38        | 73,59        | 53,26        | 44,28        | 42,00       |
| Doba obratu pohled. = průměrná výše pohledávek * 360 / tržby                                     | 29,05        | 14,32        | 14,68        | 22,15        | 16,00        | 16,00       |
| Obrat závazků = průměrná výše krátkodobých závazku * 360 / tržby                                 | 51,01        | 49,45        | 60,12        | 60,82        | 50,00        | 50,00       |
| <b>OBRATOVÝ CYKLUS PENĚZ =</b><br>Doba obratu zásob + doba obratu pohled. – obrat závazků        | <b>43,63</b> | <b>42,25</b> | <b>28,15</b> | <b>14,59</b> | <b>10,28</b> | <b>8,00</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.1.4 Plánovaná výše oběžných aktiv

Tabulka č. 34 udává hodnoty celkových oběžných aktiv, které pomohou sledovat a porovnávat naplnění požadovaných strategických cílů v roce 2023 - 2024. V tabulce je

udán procentuální podíl a finančním vyjádřením dílčích tržeb v jednotlivých měsících za rok 2023 - 2024.

Tabulka 34: Plánovaná oběžná aktiva celkem 2023

| <i>tis. Kč</i> |                       |                        |
|----------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Měsíc</b>   | <b>2023 podíl v %</b> | <b>2023 podíl v Kč</b> |
| Leden          | 0,06                  | 1074,78                |
| Únor           | 0,04                  | 716,52                 |
| Březen         | 0,04                  | 716,52                 |
| Duben          | 0,05                  | 895,65                 |
| Květen         | 0,08                  | 1433,04                |
| Červen         | 0,09                  | 1612,17                |
| Červenec       | 0,09                  | 1612,17                |
| Srpen          | 0,12                  | 2149,56                |
| Září           | 0,10                  | 1791,3                 |
| Říjen          | 0,09                  | 1612,17                |
| Listopad       | 0,12                  | 2149,56                |
| Prosinec       | 0,12                  | 2149,56                |
| <b>Celkem</b>  | <b>1,00</b>           | <b>17 913,00</b>       |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.2 Předstižné indikátory

Hybné síly výkonnosti neboli předstižné indikátory se mohou zaměřovat na finanční prosperitu podniku, zákaznickou perspektivu, interní procesy nebo také perspektivu interního potenciálu. Úkolem předstižných indikátorů je informovat o určité změně ještě před tím, než se tato změna projeví ve zpožděném ukazateli. Pomocí předstižných ukazatelů je lze nejen hodnotit, ale také řídit vývoj naplňování strategie v reálném čase. Tyto ukazatele mají podobu elementárních hodnot, které jsou snadno vysledovatelné, a je možné podle nich provádět případné nutné korekce. Předstižné ukazatele se plánují na krátké časové úseky, nejlépe měsíce nebo čtvrtletí. U předstižných indikátorů není účelné parametrizovat rok 2024, z důvodu, že do této doby může navržený finanční plán podléhat korekcím. Pro cíle této práce se zaměříme na indikátory plánované výši tržeb, měsíční vývoj jednotlivých složek nákladů, jednotlivých složek oběžného majetku a krátkodobých závazků. (Vacík, 2023)

### 5.2.1 Měsíční vývoj tržeb 2023

V následující tabulce je udán procentuální podíl a finanční vyjádření tržeb v jednotlivých měsících. Hodnota podílu vychází z průměru za předchozí tři období, tedy za roky 2019, 2020 a 2021.

Tabulka 35: Plánované celkové tržby 2023

| <i>tis. Kč</i> |                       |                        |
|----------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Měsíc</b>   | <b>2023 podíl v %</b> | <b>2023 podíl v Kč</b> |
| Leden          | 0,06                  | 4785,48                |
| Únor           | 0,04                  | 3190,32                |
| Březen         | 0,04                  | 3190,32                |
| Duben          | 0,05                  | 3987,9                 |
| Květen         | 0,08                  | 6380,64                |
| Červen         | 0,09                  | 7178,22                |
| Červenec       | 0,09                  | 7178,22                |
| Srpen          | 0,12                  | 9570,96                |
| Září           | 0,10                  | 7975,8                 |
| Říjen          | 0,09                  | 7178,22                |
| Listopad       | 0,12                  | 9570,96                |
| Prosinec       | 0,12                  | 9570,96                |
| <b>Celkem</b>  | <b>1,00</b>           | <b>79 758,00</b>       |

*Zdroj: vlastní zpracování*



Následující tabulka udává dílčí hodnoty celkových výnosů, které pomohou sledovat a porovnávat naplnění požadovaných strategických cílů v roce 2023. V tabulce je udán procentuální podíl a finanční vyjádření dílčích tržeb v jednotlivých měsících za rok 2023. Kontrola po dosažení plánovaných hodnot se skutečností je nezbytná pro monitorování dosažení cílů, které mají zvýšit tržby. Konkrétně se jedná o strategické cíle SA1, SA2, SA3, SA4 SA5, SA6. SA7 a SA9 v roce 2023.

Tabulka 36: Plánované tržby z prodeje služeb a prodeje zboží 2023

| Položka v tis. Kč | VÝNOSY CELKEM 2023 | Tržby z prodeje služeb | %           | Tržby za prodej zboží | %           | Ostatní provozní výnosy | %           | Ostatní finanční výnosy | %           |
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| leden             | 4 785,48           | 271,08                 | 0,06        | 4 416,96              | 0,06        | 80,28                   | 0,06        | 17,16                   | 0,06        |
| únor              | 3 190,32           | 180,72                 | 0,04        | 2 944,64              | 0,04        | 53,52                   | 0,04        | 11,44                   | 0,04        |
| březen            | 3 190,32           | 180,72                 | 0,04        | 2 944,64              | 0,04        | 53,52                   | 0,04        | 11,44                   | 0,04        |
| duben             | 3 987,90           | 225,9                  | 0,05        | 3 680,80              | 0,05        | 66,9                    | 0,05        | 14,3                    | 0,05        |
| květen            | 6 380,64           | 361,44                 | 0,08        | 5 889,28              | 0,08        | 107,04                  | 0,08        | 22,88                   | 0,08        |
| červen            | 7 178,22           | 406,62                 | 0,09        | 6 625,44              | 0,09        | 120,42                  | 0,09        | 25,74                   | 0,09        |
| červenec          | 7 178,22           | 406,62                 | 0,09        | 6 625,44              | 0,09        | 120,42                  | 0,09        | 25,74                   | 0,09        |
| srpen             | 9 570,96           | 542,16                 | 0,12        | 8 833,92              | 0,12        | 160,56                  | 0,12        | 34,32                   | 0,12        |
| září              | 7 975,80           | 451,8                  | 0,10        | 7 361,60              | 0,10        | 133,8                   | 0,10        | 28,6                    | 0,10        |
| říjen             | 7 178,22           | 406,62                 | 0,09        | 6 625,44              | 0,09        | 120,42                  | 0,09        | 25,74                   | 0,09        |
| listopad          | 9 570,96           | 542,16                 | 0,12        | 8 833,92              | 0,12        | 160,56                  | 0,12        | 34,32                   | 0,12        |
| prosinec          | 9 570,96           | 542,16                 | 0,12        | 8 833,92              | 0,12        | 160,56                  | 0,12        | 34,32                   | 0,12        |
| <b>CELKEM</b>     | <b>79 758,00</b>   | <b>4 518</b>           | <b>1,00</b> | <b>73 616</b>         | <b>1,00</b> | <b>1338</b>             | <b>1,00</b> | <b>286</b>              | <b>1,00</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.2 Měsíční vývoj složek nákladů 2023

Tabulka č. 37 vykazuje hodnoty dílčích nákladů, které pomohou sledovat a porovnávat naplnění požadovaných strategických cílů v roce 2023. V tabulce je udán procentuální podíl a finanční vyjádření dílčích nákladů v jednotlivých měsících za rok 2023.

Tabulka 37: Plánové náklady rozčleněné 2023

| Položka v tis. Kč | Výkonová spotřeba | %        | Osobní náklady         | %        | Ostatní provozní náklady | %        | Ná úroky   | %        | úprava hodnot | Ostatní fin. Ná |
|-------------------|-------------------|----------|------------------------|----------|--------------------------|----------|------------|----------|---------------|-----------------|
| leden             | 3813,96           | 0,06     | 607,5                  | 0,06     | 80,28                    | 0,06     | 55,94      | 0,33     | 161,44        | 30,00           |
| únor              | 2542,64           | 0,04     | 405                    | 0,04     | 53,52                    | 0,04     | 55,94      | 0,33     | 161,44        | 20,00           |
| březen            | 2542,64           | 0,04     | 405                    | 0,04     | 53,52                    | 0,04     | 55,94      | 0,33     | 161,44        | 20,00           |
| duben             | 3178,3            | 0,05     | 506,25                 | 0,05     | 66,9                     | 0,05     | 0          | 0        | 161,44        | 25,00           |
| květen            | 5085,28           | 0,08     | 810                    | 0,08     | 107,04                   | 0,08     | 0          | 0        | 161,44        | 40,00           |
| červen            | 5720,94           | 0,09     | 911,25                 | 0,09     | 120,42                   | 0,09     | 0          | 0        | 161,44        | 45,00           |
| červenec          | 5720,94           | 0,09     | 911,25                 | 0,09     | 120,42                   | 0,09     | 0          | 0        | 161,44        | 45,00           |
| srpen             | 7627,92           | 0,12     | <sup>1</sup><br>215,00 | 0,12     | 160,56                   | 0,12     | 0          | 0        | 161,44        | 60,00           |
| září              | 6356,6            | 0,1      | <sup>1</sup><br>012,50 | 0,1      | 133,8                    | 0,1      | 0          | 0        | 161,44        | 50,00           |
| říjen             | 5720,94           | 0,09     | 911,25                 | 0,09     | 120,42                   | 0,09     | 0          | 0        | 161,44        | 45,00           |
| listopad          | 7627,92           | 0,12     | <sup>1</sup><br>215,00 | 0,12     | 160,56                   | 0,12     | 0          | 0        | 161,44        | 60,00           |
| prosinec          | 7627,92           | 0,12     | <sup>1</sup><br>215,00 | 0,12     | 160,56                   | 0,12     | 0          | 0        | 161,44        | 60,00           |
| <b>CELKEM</b>     | <b>63 566</b>     | <b>1</b> | <b>10 125</b>          | <b>1</b> | <b>349</b>               | <b>1</b> | <b>168</b> | <b>1</b> | <b>1 938</b>  | <b>500,0</b>    |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Měsíční vývoj složek oběžných aktiv 2023

Tabulka č. 38 udává dílčí hodnoty oběžných aktiv, které pomohou sledovat a porovnávat naplnění požadovaných strategických cílů v roce 2023. V tabulce je udán procentuální podíl a finanční vyjádření dílčích oběžných aktiv v jednotlivých měsících za rok 2023. Sledováním oběžných aktiv docílíme kontroly splnění strategických cílů SA10 a SA11.

Tabulka 38: Plánovaná oběžná aktiva rozčleněná 2023

| Položka<br>v tis. Kč | <b>OBĚŽNÁ<br/>AKTIVA<br/>2023</b> | %        | Krátkodobé<br>pohledávky | %        | Zásoby       | %        | Peníze       | %        |
|----------------------|-----------------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
| leden                | 1074,78                           | 0,06     | 212,76                   | 0,06     | 588          | 0,06     | 274,02       | 0,06     |
| únor                 | 716,52                            | 0,04     | 141,84                   | 0,04     | 392          | 0,04     | 182,68       | 0,04     |
| březen               | 716,52                            | 0,04     | 141,84                   | 0,04     | 392          | 0,04     | 182,68       | 0,04     |
| duben                | 895,65                            | 0,05     | 177,3                    | 0,05     | 490          | 0,05     | 228,35       | 0,05     |
| květen               | 1433,04                           | 0,08     | 283,68                   | 0,08     | 784          | 0,08     | 365,36       | 0,08     |
| červen               | 1612,17                           | 0,09     | 319,14                   | 0,09     | 882          | 0,09     | 411,03       | 0,09     |
| červenec             | 1612,17                           | 0,09     | 319,14                   | 0,09     | 882          | 0,09     | 411,03       | 0,09     |
| srpen                | 2149,56                           | 0,12     | 425,52                   | 0,12     | 1176         | 0,12     | 548,04       | 0,12     |
| září                 | 1791,3                            | 0,1      | 354,6                    | 0,1      | 980          | 0,1      | 456,7        | 0,1      |
| říjen                | 1612,17                           | 0,09     | 319,14                   | 0,09     | 882          | 0,09     | 411,03       | 0,09     |
| listopad             | 2149,56                           | 0,12     | 425,52                   | 0,12     | 1176         | 0,12     | 548,04       | 0,12     |
| prosinec             | 2149,56                           | 0,12     | 425,52                   | 0,12     | 1176         | 0,12     | 548,04       | 0,12     |
|                      | <b>17 913</b>                     | <b>1</b> | <b>3 546</b>             | <b>1</b> | <b>9 800</b> | <b>1</b> | <b>4 567</b> | <b>1</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 39 udává dílčí hodnoty krátkodobých závazků, které pomohou sledovat a porovnávat naplnění požadovaných strategických cílů v roce 2023. V tabulce je udán procentuální podíl a finanční vyjádření dílčích tržeb v jednotlivých měsících za rok 2023. Kontrola po dosažení plánovaných hodnot se skutečností je nezbytná pro monitorování dosažení cílů, které mají zvýšit cash flow a celkovou likviditu podniku. Konkrétně se jedná o strategické cíle SA10 a SA11.

#### 5.2.4 Měsíční vývoj krátkodobých závazků 2023

Tabulka 39: Plánované krátkodobé závazky celkem 2023 – 2024

| <i>tis. Kč</i> |                       |                        |
|----------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Měsíc</b>   | <b>2023 podíl v %</b> | <b>2023 podíl v Kč</b> |
| Leden          | 0,06                  | 665,34                 |
| Únor           | 0,04                  | 443,56                 |
| Březen         | 0,04                  | 443,56                 |
| Duben          | 0,05                  | 554,45                 |
| Květen         | 0,08                  | 887,12                 |
| Červen         | 0,09                  | 998,01                 |
| Červenec       | 0,09                  | 998,01                 |
| Srpen          | 0,12                  | 1330,68                |
| Září           | 0,10                  | 1108,9                 |
| Říjen          | 0,09                  | 998,01                 |
| Listopad       | 0,12                  | 1330,68                |
| Prosinec       | 0,12                  | 1330,68                |
| <b>Celkem</b>  | <b>1,00</b>           | <b>11 089,00</b>       |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 Zásady monitoringu a strukturovaný reporting

Správná formulace strategie a její kvalitní implementace není jednoznačně zárukou, že nemusí být průběžně monitorována. Je nutné průběžně sledovat průběh plnění přijatého plánu a v případě potřeby ho koordinovat. Jedná se o analytické činnosti, které vyvolávají reakce v celém průběhu strategického procesu. Vedle strategických kontrolních procesů jsou zapotřebí také operativní kontroly, které kladou důraz na hodnocení úspěšnosti plnění činností v dílčích oblastech společnosti. Hodnocení a kontrola přijatého plánu a následné vyhodnocení výsledků, přináší většinou korekce ve strategii postupu, které opět vyvolají plánovací činnost. Tento cyklus se neustále opakuje. Cyklus obnáší plánování – kontrolu – plánování – kontrolu. Z časového hlediska lze kontrolní činnosti realizace podnikatelského plánu rozdělit takto:

- **Dopředná kontrola** umožňuje provádět korekce v plánu alokace zdrojů v souladu se změnami potřeb realizace strategie.
- **Kontrola průběhu** je nejvýznamnější část hodnocení zvolené strategie, kde se v závislosti na vyhodnocených podnětech provádějí korekce.
- **Kontrola výsledků** tvoří pasivní část kontroly, která je předmětem analýz pro plánované procesy a následné vyhodnocení činnosti celé společnosti.

(Fotr, a další, 2017)

Dle Eschenbacha (2004), osoba, která je zodpovědná za kontrolu by měla mít zvláštní zásady chování a profesionální přístup ke svěřeným úkolům. Zásady by měly být platné po delší čas a pro větší rozsah konkrétních rozhodnutí. Hlavní činností kontrolera by měla být koordinace základního plánování a rozhodování. Kontroler je tzv. manažerem procesu tvorby rozpočtu. Dalším úkolem je, že periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od stanoveného cíle. Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí. Dále nabízí podnikohospodářské poradenství. Měl by tvořit podnikohospodářské metodiky a nástroje a následně koordinuje rozhodnutí. V neposlední řadě se spolupodílí na vývoji podniku. Je navigátorem a poradcem manažera. V problematice controllingu se uvádí pět základních moderních zásad, které jsou doporučeny i pro zvolený podnikatelský plán. (Eschenbach, 2004)

1. **Zásada hnací a brzdící síly** - kontroler má svou funkci v oblasti rozhodování, převážně ve zpětné vazbě. Pokud se manažer staví k riziku negativně, kontroler by se měl orientovat na inovace a příležitosti. Popohání podnik, sehrává roli hnací síly dopředu. Pokud se manažer spíše orientuje na práci s inovacemi a rizikem, kontroler by měl zastávat roli brzdící síly.

2. **Zásada objektivity** - znamená, že kontroler by měl jednat transparentně a také objektivně. Všechna zjištěná data by měla vycházet z ověřených zdrojů.

3. **Zásada včasného jednání** - znamená, že společnost by měla jasně znát její slabé i silné stránky, měla by vědět, co se děje uvnitř podniku a popřípadě na to rychle reagovat. Díky kontrolerovi se reakce na potenciální hrozby zrychlují a je možný včasný zásah.

4. **Zásada rovnováhy** mezi normativním, strategickým a operativním controllingem. Znamená to, že jednotlivé druhy controllingu se vzájemně nevytlačují a negativně neovlivňují.

5. **Zásada dokumentace** - veškeré náměty, analýzy a rozhodnutí, které vzniknou ze strany kontrolera, by se měly uchovávat komplexně, přehledně a systematicky, nejlépe také v písemné formě.

(Eschenbach, a kol., 2012)

## 6.1 Strukturovaný reporting

Úkolem reportingu je vytvořit systém sledování plnění výkonnostních ukazatelů a sdílení informací, které vyhodnocují jak vývoj společnosti jako celku, tak i její dílčí části v pohledech, které jsou z hlediska řízení organizace klíčové. K výše uvedeným indikátorům se váže strukturovaný reporting. Ten má smysl navrhovat, pokud je uvedena také četnost provádění jednotlivých měření a je adresně určen osobě, která je kompetentní provádět příslušné korekce. Struktura zpráv a výkazů by měla být v relaci s požadavky příslušných uživatelů. Reporting mimo jiné slouží také jak nástroj, který podporuje informovanost při rozhodování na všech stupních řízení. Prioritním hlediskem je přehlednost a srozumitelnost. Účinnost reportingu je podmíněna hlavně na struktuře, kvalitě informačního systému, jednotnosti firemního reportingu, přehledností a v neposlední řadě zajištění včasné distribuce reportů.

Reportingové zprávy by měl zpracovávat pracovník controllingového oddělení. Reportingové zprávy je vhodné tvořit měsíčně nebo čtvrtletně. V prostředí společnosti je doporučeno tvořit tyto zprávy v měsíčních intervalech. Pracovník controllingového oddělení by měl porovnávat plán se skutečností a pozorovat odchylky a následně na ně včas upozornit. Ke zjištěným odchylkám napsat objasňující komentář, proč odchylka vznikla. Zdrojem dat pro vypracování reportingových zpráv je účetní systém společnosti.

(Fotr, a další, 2017)

Vzhledem k aktuální situaci podniku se doporučuje dělat report ukazatelů likvidity jako shrnutí za uplynulý rok. Zachování požadované výše likvidity eliminuje problémy s dodavateli, zaměstnanci i odběrateli.

Tabulka 40: Návrh dílčího reportu ukazatelů likvidity

| Oblast                | Výpočet   | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|-----------------------|---|-----------|------------|-----------|-----------|
|                       |   |           |            | Absolutní | Relativní |
| Oběžná A              | x   |           |            |           |           |
| Krát.<br>Závazky      | x   |           |            |           |           |
| Zásoby                | x   |           |            |           |           |
| Peníze                | x   |           |            |           |           |
| Běžná<br>likvidita    | Oběžná<br>aktiva/krátkodobé<br>závazky                |           |            |           |           |
| Pohotová<br>likvidita | Oběžná aktiva -<br>zásoby/krát. Závazky               |           |            |           |           |
| Okamžitá<br>likvidita | Pohotové platební<br>prostředky/krátkodobé<br>závazky |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podniku se doporučuje dělat report ukazatelů rentability jako shrnutí za uplynulý rok.

Tabulka 41: Návrh dílčího reportu ukazatelů rentability

| Oblast | Výpočet          | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|--------|------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
|        |                  |           |            | Absolutní | Relativní |
| Zisk   | x                |           |            |           |           |
| Aktiva | x                |           |            |           |           |
| VK     | x                |           |            |           |           |
| Tržby  | x                |           |            |           |           |
| ROA    | $EBIT/A*100$     |           |            |           |           |
| ROE    | $EAT /VK*100$    |           |            |           |           |
| ROS    | $EBT /Tržby*100$ |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Návrh dílčího reportu ukazatelů aktivity zachycuje vybrané finanční ukazatele, které by měl podnik sledovat jako shrnutí za uplynulý rok. Finanční ukazatele by měly být vytvořeny jak v tabulkách, tak i v grafech, aby byl patrný jejich vývoj v čase.

Tabulka 42: Návrh dílčího reportu ukazatelů aktivity

| Oblast  | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|---|-----------|------------|-----------|-----------|
|   |           |            | Absolutní | Relativní |
| <b>Obratový cyklus peněz</b>  | x         | x          | x         | x         |
| doba obratu zásob   | x         | x          | x         | x         |
| + doba obratu pohledávek  | x         | x          | x         | x         |
| – obrat závazků   | x         | x          | x         | x         |
| Zásoby  |           |            |           |           |
| Pohledávky  |           |            |           |           |
| Krátk. závazky  |           |            |           |           |
| Tržby   |           |            |           |           |
| Doba obratu zásob = $30 /$<br>(tržby /průměrný stav zásob)              |           |            |           |           |
| Doba obratu pohled. =<br>průměrná výše pohledávek *<br>$30 /$ tržby     |           |            |           |           |
| Obrat závazků = průměrná<br>výše krátkodobých závazku<br>* $30 /$ tržby |           |            |           |           |
| <b>OBRATOVÝ CYKLUS<br/>PENĚŽ</b>  |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*



Aby se mohlo sledovat, zda došlo k naplnění podnikových cílů je třeba sledovat samostatně tržby z prodeje služeb a následně tržby za prodané zboží. Jejich součet společně s ostatními provozními a finančními výnosy tvoří celkové výnosy, které jsou pro společnost klíčové a jejich detailní monitoring nezbytný. Detailní monitoring je nezbytně nutné tvořit každý měsíc a porovnávat jej s plánem. V případě odchylek je nutné plán podrobit korekci.

Tabulka 43: Návrh dílčího reportu tržeb

| Měsíc leden...          |           |            |           |           |
|-------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Oblast                  | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|                         |           |            | Absolutní | Relativní |
| <b>Výnosy celkem</b>    |           |            |           |           |
| Tržby z prodeje služeb  |           |            |           |           |
| Tržby za prodej zboží   |           |            |           |           |
| Ostatní provozní výnosy |           |            |           |           |
| Ostatní finanční výnosy |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Aby se mohlo sledovat, zda dochází k naplnění podnikových cílů je třeba sledovat samostatně tržby z prodeje služeb a následně tržby za prodané zboží v porovnání s plánovanými náklady. Po odečtení nákladů od výnosů by měl vyjít plánovaný zisk. Detailní monitoring je nezbytně tvořit každý měsíc.

Tabulka 44: Návrh dílčího reportu nákladů

| Měsíc leden...           |           |            |           |           |
|--------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Oblast                   | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|                          |           |            | Absolutní | Relativní |
| <b>Náklady celkem</b>    |           |            |           |           |
| Výkonová spotřeba        |           |            |           |           |
| Osobní náklady           |           |            |           |           |
| Ostatní provozní náklady |           |            |           |           |
| Nákladové úroky          |           |            |           |           |
| Úprava hodnot            |           |            |           |           |
| Ostatní finanční náklady |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Aby se mohlo sledovat, zda dochází k naplnění podnikových cílů, je třeba sledovat vývoj oběžných aktiv, které se skládají z krátkodobých pohledávek, zásob a peněz v pokladně i na bankovních účtech. Jejich součet společně tvoří celková oběžná aktiva, která jsou pro společnost klíčová, a jejich detailní monitoring je nezbytný. Detailní monitoring dílčích složek aktiv je nezbytné tvořit každý měsíc.

Tabulka 45: Návrh dílčího reportu oběžných aktiv

| Měsíc leden...              |           |            |           |           |
|-----------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Oblast                      | Plán 2023 | Skutečnost | Odchylka  |           |
|                             |           |            | Absolutní | Relativní |
| <b>Oběžná aktiva celkem</b> |           |            |           |           |
| Krátkodobé pohledávky       |           |            |           |           |
| Zásoby                      |           |            |           |           |
| Peníze                      |           |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zda dochází k naplnění podnikových cílů, je třeba sledovat vývoj krátkodobých závazků, které se skládají ze závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům, institucím a zahrnují také krátkodobé bankovní úvěry. Jejich součet společně tvoří krátkodobé závazky, které jsou pro společnost klíčové, a jejich detailní monitoring je nezbytný. Detailní monitoring je nezbytné tvořit každý měsíc.

Tabulka 46: Návrh dílčího reportu krátkodobých závazků

| Měsíc leden...                   |      |            |           |           |
|----------------------------------|------|------------|-----------|-----------|
| Oblast                           | Plán | Skutečnost | Odchylka  |           |
|                                  |      |            | Absolutní | Relativní |
| <b>Krátkodobé závazky celkem</b> |      |            |           |           |
| Závazky vůči dodavatelům         |      |            |           |           |
| Závazky vůči zaměstnancům        |      |            |           |           |
| Závazků vůči institucím          |      |            |           |           |
| Krátkodobé bankovní úvěry        |      |            |           |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Umožní-li porovnání zjistit odchylky, pak mohou být jejich příčiny umístěny do oblasti zpětného plánování nebo realizace. Příčina vzniku odchylek může být tím, že předpoklady byly chybné nebo byly zvoleny nerealistické cíle. Jiné příčiny mohou být tím, že se při realizaci nesledovali cíle, nebo že se nesáhlo k plánovaným opatřením. (Eschenbach, 2004)

Tabulka 47: Návrh reportu zjištění odchylky

| Měsíc             |                          |                  |          |  |           |                |
|-------------------|--------------------------|------------------|----------|--|-----------|----------------|
| Zjištění odchylky | Charakteristika opatření | Začátek opatření | Kontrola |  | Kontroler | Konec opatření |
|                   |                          |                  |          |  |           |                |
|                   |                          |                  |          |  |           |                |
|                   |                          |                  |          |  |           |                |
|                   |                          |                  |          |  |           |                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.2 Přínosy controllingu pro společnost

Zavedení doporučených nástrojů controllingu ve společnosti Czeko Gastro s.r.o. se dají očekávat tyto přínosy:

- Jasně dané cíle, které pomohou firmu nasměrovat správným směrem
- Včasné upozornění na odchylku, pomůže managementu k rychlé reakci
- Tvorba konkrétních plánů a následně činností k dosažení stanovených cílů
- Podpora managementu pro snadné a jednoduché rozhodování na základě předložených podkladů
- Monitoring vývoje podniku v čase
- Podklady mohou sloužit k vytvoření výročních zpráv, taktéž pro bankovní instituce v případě žádání o úvěr
- Jasně, stručně a srozumitelně podané informace o činnosti podniku
- Stanovení budgetů v optimální a přijatelné výši
- Poukázání na případná rizika, která nejsou dopředu identifikována
- Souhrnný přehled o vnitřním a vnějším prostředí podniku
- Posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti

## Závěr

Společnost se poslední dva roky potýká s velmi významnými zásahy do její činnosti. Nová jednatelka firmy se se svým novým týmem spolupracovníků momentálně snaží firmu stabilizovat a dát jí nový směr. Rok 2020 firmu velmi poznamenal a přes nelehkou situaci si společnost stále drží svůj určitý podíl na trhu. Jak již vyplynulo z předešlých analýz vnitřního i vnějšího okolí podniku, firma se nachází v oblasti udržení a růstu, což znamená, že by se měla zaměřit převážně na růst tržeb, zároveň tedy snižovat svou ztrátu z předešlých let a dosáhnout pomalu, ale jistě zisku. Z provedených analýz lze konstatovat, že firma zvyšuje za poslední sledované období své prodeje, snaží se stabilizovat a lze předpokládat, jestliže její výsledky půjdou v následujících letech stoupajícím trendem, je tu šance na stabilizaci. Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu na dvouleté období, který napomůže společnosti opět dosáhnout zisku, který chce firma věnovat do automatizace a digitalizace procesů. Dílčím cílem bylo stanovit controllingové ukazatele a následně jejich parametrizaci pro naplnění navrženého plánu. Určení strategických priorit pomohlo sestavit finanční plán, na základě kterého byly navrženy controllingové nástroje pro jeho monitorování pomocí zpožděných a předstižných indikátorů. Jako zpožděné indikátory byly zvoleny ukazatele pohotové a okamžité likvidity, rentability tržeb a ukazatele aktivity. Navržený plán splňuje hodnoty běžné likvidity. Taktéž by měl být schopen v plánovaném období dosáhnout zisku při plánované úrovni tržeb na základě hodnot ukazatelů rentability. Monitorováním ukazatelů aktivity dochází ke snížení hodnot oproti předchozím rokům. Naplnění plánu lze hodnotit až po završení období, tedy na konci roku 2023. U předstižných indikátorů nebyl parametrizován rok 2024, z důvodu, že do této doby může navržený finanční plán podléhat korekcím. Pro cíle této práce byly zvoleny jako předstižné indikátory: Plánovaná výše tržeb, měsíční vývoj jednotlivých složek nákladů, jednotlivých složek oběžného majetku a krátkodobých závazků. Společnost by se měla více zajímat o motivaci zaměstnanců a zpomalit, nejlépe zastavit fluktuaci, která za poslední dva roky ve společnosti velmi stoupla. Vnitřní prostředí firmy by potřebovalo celkovou reorganizaci, následně sestavit novou organizační strukturu. Do této struktury společnosti doporučuji zapojit osobu, která se bude aktivně věnovat navrženým controllingovým ukazatelům, jejich

průběžnému monitoringu, kontrole a reportingu a v případě zaznamenání odchylek na tyto upozornit a společně s managementem podniku navrhnout vhodné řešení, jak docílit naplnění navrženého podnikatelského plánu. Kontroler by měl být zařazen do oddělení společně s účetní a měl by realizovat navržené controllingové činnosti, které zahrnují vytváření předběžných kalkulací, rozpočtů a měl by analyzovat odchylky. Ke zjištěným odchylkám napsat objasňující komentář, proč odchylka vznikla. V prostředí společnosti je doporučeno tvořit tyto zprávy v měsíčních intervalech. Zdrojem dat pro vypracování reportingových zpráv je účetní systém společnosti. Zavedením controllingu v podniku lze očekávat zlepšení hospodárnosti nákladů a efektivnější využití zdrojů, které má podnik k dispozici. Pokud se společnosti podaří naplnit hodnoty dle navrženého plánu, je tu velká šance na dosažení strategických cílů společnosti, její postupný růst a zvyšování podílu na trhu a to nejenom na tom českém, nýbrž i na Slovensku.

## Seznam použitých zdrojů

- Altaxo.cz: *Co je pracovní kapitál* (2019).  
<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/co-je-pracovni-kapital>
- Cashbot.cz: *Ukazatele aktivity - kde je vyčíst* (2021).  
<https://cashbot.cz/blog/ukazatele-aktivity-kde-je-vycist/>
- Czeko Gastro s.r.o (2023). Rozvaha podniku v období od 2018 - 2022. Interní dokument podniku Czeko Gastro, s.r.o. se sídlem v Chebu.
- Czeko Gastro s.r.o (2023). Výkaz zisku a ztrát v období od 2018 - 2022. Interní dokument podniku Czeko Gastro, s.r.o. se sídlem v Chebu.
- Czeko Gastro s.r.o (2023). Výkaz Cash flow v období od 2018 - 2022. Interní dokument podniku Czeko Gastro, s.r.o. se sídlem v Chebu.
- Ekonomika-otazky.studentske.cz: *Kapitálová potřeba podniku* (2023).  
<https://ekonomika-otazky.studentske.cz/2008/07/kapitlov-poteba-podniku.html>
- Eschenbach R. & Siller H. (2012). *Profesionální controlling*. (2.vyd.). Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-918-0.
- Eschenbach R. (2004). *Controlling*. ( 2.vyd.). ASPI Publishing. ISBN 80-7357-035-1.
- Finanalysis.cz: *Použité poměrové ukazatele* (2023).  
<https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Fistro.cz: *Co se v kurzu naučíte* (2014).  
<https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- Focuson.cz: *Konec restaurací v Česku - pětina z nich uzavírá provozy* (2022).  
<https://www.focuson.cz/konec-restauraci-v-cesku-petina-z-nich-uzavira-provozy/>
- Formánková B. (2021). *Legislativa 2022- blíží se tridení gastroodpadu*.  
Esg-investice.cz. <https://www.esg-investice.cz/legislativa-2022-blizi-se-trideni-gastroodpad/>
- Fotr J., Vacík E., & Souček I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9982-2.
- Fotr J., Vacík E., & Souček I. (2020). *Tvorba strategie a strategického plánování*. ( 2. vyd.). Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1632-4.
- Gočál P. (2017). *Naše filozofie*. <https://hofmann.cz/o-nas/nase-filozofie/>
- Gočál P. (2017). *O nás*. <https://hofmann.cz/o-nas/>
- Gočál P. (2017). *Zavedení systému Haccp*. <https://hofmann.cz/haccp/zavedeni-systemu-haccp/>
- Gočálová, W. (2022). *Kompra představuje své členy*. KHKK.cz.  
<https://www.khkkk.cz/news/kompra-predstavuje-sve-cleny-hofmann-bohemia-partner-gastronomie-s-r-o/>
- Hofmann.cz: *Co je haccp* (2020). <https://hofmann.cz/haccp/co-je-haccp/>

- Jadvišček D. (2011). *Ukazatele likvidity*. Financni-analyza.webnode.cz  
<https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- Jadvišček, D. (2011). *Ukazatele aktivity*. Financni-analyza.webnode.cz  
<https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- Justice.cz: *Justice.cz - obchodní rejstřík* (2023).  
<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/hledej/?s=49788868&r=True>
- Kaplan R. S. & Norton D.P. (1996). *The Balanced ScoreCard*. President and Fellows of Harvard College. ISBN 0-87584-651-3.
- Knápková A., Pavelková D., Remeš D., & Šteker K. (2017). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. (3.vyd.). Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0910-4.
- Koráb V., Peterka J., & Reznáková M. (2007). *Podnikatelský plán*. Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- Kozohorský P. (2022). *Některé lázeňské hotely zvažují zavření, o zaměstnance ale přijít nechtějí*. iDNES.cz. [https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/energeticka-krize-lazne-lazenstvi-energie-ekonomika-uzavreni-hotel.A220920\\_683643\\_vary-zpravy\\_ba](https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/energeticka-krize-lazne-lazenstvi-energie-ekonomika-uzavreni-hotel.A220920_683643_vary-zpravy_ba)
- Managementmania.com: *Čistý pracovní kapitál* (2022).  
<https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>.
- Managementmania.com: *Efe matice* (2015).  
<https://managementmania.com/cs/efe-matice>
- Managementmania.com: *Ife matice* (2015).  
<https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- Managementmania.com: *Obrat aktiv* (2020).  
<https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>
- Managementmania.com: *Pestle analýza* (2015).  
<https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- Miras.cz: *Podniková ekonomika* (2021)  
<https://www.miras.cz/seminarky/podnikova-ekonomika-06.php>
- Popesko B. & Papadaki Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů* (2.vyd.). Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
- Skovajsa J. (2022). *Smart cíle podniku*. Mytimi.cz  
<https://www.mytimi.cz/smart-cile-podniku/>.
- Svoboda E., Bittner, L., & Svoboda, P. (2006). *Moderní přístupy v řízení podniků a v novém podnikatelském prostředí*. Professional Publishing. ISBN 80-86946-12-6.
- Synek M., Dvořáček J., Dvořák J., Dvořáková Z., Eisler J., Hoffmann V., Jindra J., Kislingerová E., Kleibl J., Neumaierová I., Novotný J., Sedláčková H., Srpová J., Veber J., & Tomek J. (2002). *Podniková ekonomika*. (3. Vyd.). C.H.Beck. ISBN 80-7179-736 -7.
- Štráfelda, J. (2023). *Vize a mise*. Strafelda.cz. <https://www.strafelda.cz/mise-vize>
- Tridimgastro.cz: *Bliží se povinnost třídit gastoodpad* (2022). Tridimgastro.cz.  
<https://www/blizi-se-povinnost-tridit-gastroodpad/>

Uctovani.net: *Ostatní provozní náklady* (2023).

[https://www.uctovani.net/ucet.php?ucet\\_c=548&popis=Ostatni-provozni-naklady&i=238](https://www.uctovani.net/ucet.php?ucet_c=548&popis=Ostatni-provozni-naklady&i=238)

Vacík E. (2022). *Controlling - přednáška 4*. <http://www.Portal.zcu.cz>

Vacík E. (2023). *Mailová komunikace*. <http://www.Portal.zcu.cz>



## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury 2019 - 2022 ..... | 11 |
| Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury 2019 – 2022 .....  | 13 |
| Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti 2019 – 2022 .....                     | 16 |
| Tabulka 4: Ukazatele obratovosti 2019 – 2022 .....                                 | 18 |
| Tabulka 5: Obratový cyklus peněz 2019 - 2022 .....                                 | 20 |
| Tabulka 6: Kapitálová potřeba 2019 - 2022 .....                                    | 21 |
| Tabulka 7: Ukazatele likvidity 2019 – 2022 .....                                   | 22 |
| Tabulka 8: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2019 – 2022 .....                     | 23 |
| Tabulka 9: Výkaz Cash Flow 2019-2022 .....   | 26 |
| Tabulka 10: Celkový přehled Cash flow 2019 - 2022 .....                            | 26 |
| Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti .....            | 29 |
| Tabulka 12: Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti .....             | 31 |
| Tabulka 13: Zisk 2019 - 2022 .....   | 34 |
| Tabulka 14: Struktura produktů a služeb .....                                      | 38 |
| Tabulka 15: Matice IFE .....   | 51 |
| Tabulka 16: Matice EFE .....   | 52 |
| Tabulka 17: Strategické priority .....   | 57 |
| Tabulka 18: Stanovení strategických akcí příslušným strategickým cílům .....       | 59 |
| Tabulka 19: Plánované výnosy 2023 - 2024 .....                                     | 63 |
| Tabulka 20: Plánovaný vývoj úroků 2023 - 2024 .....                                | 65 |
| Tabulka 21: Plánované náklady společnosti 2023 - 2024 .....                        | 65 |
| Tabulka 22: Plánovaný zisk 2022 - 2023 .....                                       | 66 |
| Tabulka 23: Plánovaná doba obratu zásob .....                                      | 67 |
| Tabulka 24: Plán obratu pohledávek .....   | 67 |
| Tabulka 25: Plánovaná rozvaha AKTIVA .....   | 68 |
| Tabulka 26: Plán doby obratu závazků .....   | 69 |
| Tabulka 27: Plánovaná rozvaha PASIVA .....   | 70 |
| Tabulka 28: Plánovaný obratový cyklus peněz a kapitálové potřeby .....             | 71 |
| Tabulka 29: Plánovaný výkaz Cash flow 2023 .....                                   | 72 |
| Tabulka 30: Plánovaný výkaz Cash flow 2024 .....                                   | 72 |
| Tabulka 31: Ukazatele likvidity 2023 a 2024 .....                                  | 76 |
| Tabulka 32: Ukazatele rentability 2023 a 2024 .....                                | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 33: Obratový cyklus peněz 2023 - 2024 .....                     | 78 |
| Tabulka 34: Plánovaná oběžná aktiva celkem 2023 .....                   | 79 |
| Tabulka 35: Plánované celkové tržby 2023 .....                          | 80 |
| Tabulka 36: Plánované tržby z prodeje služeb a prodeje zboží 2023 ..... | 81 |
| Tabulka 37: Plánové náklady rozčleněné 2023 .....                       | 82 |
| Tabulka 38: Plánovaná oběžná aktiva rozčleněná 2023 .....               | 83 |
| Tabulka 39: Plánované krátkodobé závazky celkem 2023 .....              | 84 |
| Tabulka 40: Návrh dílčího reportu ukazatelů likvidity.....              | 87 |
| Tabulka 41: Návrh dílčího reportu ukazatelů rentability.....            | 88 |
| Tabulka 42: Návrh dílčího reportu ukazatelů aktivity .....              | 88 |
| Tabulka 43: Návrh dílčího reportu tržeb.....                            | 89 |
| Tabulka 44: Návrh dílčího reportu nákladů .....                         | 89 |
| Tabulka 45: Návrh dílčího reportu oběžných aktiv .....                  | 90 |
| Tabulka 46: Návrh dílčího reportu krátkodobých závazků .....            | 90 |
| Tabulka 47: Návrh reportu zjištění odchylky .....                       | 91 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura k 31.12.2022 .....                          | 9  |
| Obrázek 2: Graf celková aktiva 2019 - 2022 .....                             | 12 |
| Obrázek 3: Graf celková pasiva 2019 - 2022 .....                             | 14 |
| Obrázek 4: Graf ČPK 2019 - 2022 .....  | 24 |
| Obrázek 5: Graf - vertikální a horizontální analýza nákladů 2019 – 2022..... | 30 |
| Obrázek 6: Graf - vertikální a horizontální analýza výnosů 2019 – 2022.....  | 31 |
| Obrázek 7: Hospodářský výsledek společnosti 2019-2022 .....                  | 33 |
| Obrázek 9: Porterův model pěti sil .....                                     | 39 |
| Obrázek 10: Swot analýza .....   | 45 |
| Obrázek 11: Matice IE.....   | 53 |

## Abstrakt

Královcová, L. (2023). *Podnikatelský plán a nástroje pro jeho řízení a controlling* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, strategické priority, controlling, controllingové ukazatele, monitoring, strukturovaný reporting

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu na dvouleté období, který napomůže společnosti vrátit své místo na trhu. Dílčím cílem práce je stanovit controllingové ukazatele a následně jejich parametrizaci pro naplnění navrženého plánu. Diplomová práce je rozvržena do šesti kapitol. První kapitola je zaměřena na představení společnosti, její hlavní činnost podnikání a je popsána její organizační struktura. Dále jsou provedeny veškeré analýzy, které jsou výsledkem zhodnocení finanční výkonnosti podniku. Druhá kapitola je zaměřena na vnitřní prostředí firmy a stakeholders, které mají také významný vliv na činnost firmy. Kapitola uzavírá zhodnocení výkonnosti společnosti. Třetí kapitola je věnována samotnému finančnímu plánu na následující dvouleté období. Kapitola je opět uzavřena závěrečným shrnutím. Ve čtvrté kapitole jsou stanoveny strategické priority, které vzešly z provedených analýz výkonnosti a mají být naplněny v průběhu plánovaného období. Pátá kapitola je věnována navrženým controllingovým ukazatelům a jejich následná parametrizace. Poslední kapitola se zabývá zásadami pro monitoring průběhu podnikatelského plánu a návrhem podoby strukturovaného reportingu.

## Abstract

Královcová, L. (2023). *Business plan and tools for its management and controlling* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Keywords:** business plan, strategic priorities, controlling, controlling indicators, monitoring, structured reporting

The main objective of this diploma thesis is the creation of a business plan for a two-year period that will help the company to regain its place in the market. The partial objective of this thesis is to set out the controlling indicators and then to determine their parameterisation for the fulfilment of the proposed business plan. This diploma thesis is divided into six chapters. The first chapter is focused on the introduction of the company, its main business activities and its organizational structure. Furthermore, all analyses that are the result of the evaluation of the company's financial performance are performed. The second chapter deals with the firm's internal environment and stakeholders that also have a significant impact on the firm's activities. The chapter concludes with a summary of the company's performance. The third chapter is devoted to the financial plan itself for the subsequent two-year period. The chapter again concludes with a final summary. The fourth chapter sets out the strategic priorities that have emerged from the performance analyses carried out and are to be implemented during the planned period. The fifth chapter is devoted to the proposed controlling indicators and their subsequent parameterization. The last chapter deals with the principles for monitoring the progress of the business plan and with the proposal of the form of structured reporting.