

**ZÁPODOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného  
podniku**

**Competitiveness Analysis of the Selected  
Company**

**Vladislava Godunova**

Plzeň 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne:

## **Poděkování**

Vyjadřuji své poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Mgr. Petre Skálové za pomoc v psaní bakalářské práce, za její povzbuzení, rady a trpělivost.

Dále bych ráda poděkovala manažerům společnosti AmRest s.r.o. za poskytnuté údaje a za pomoc a účast při psaní bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Základní pojmy .....</b>	<b>8</b>
1.1. Podnik a podnikání.....	8
1.2. Pojem konkurence .....	10
1.3. Konkurenceschopnost .....	11
1.4 Konkurenční výhody .....	12
<b>2 Okolí podniku.....</b>	<b>12</b>
2.1 Vnější okolí podniku .....	13
2.1.1 Mikrookolí podniku .....	14
2.2.2 Makrookolí podniku .....	17
2.2 Vnitřní analýza .....	20
<b>3 Finanční analýza .....</b>	<b>24</b>
3.1 Ukazatele rentability .....	24
3.2 Ukazatele aktivity .....	25
3.3 Ukazatele zadluženosti .....	27
3.4 Ukazatele likvidity .....	28
<b>4 SWOT analýza .....</b>	<b>31</b>
<b>5 Představení společnosti AmRest s.r.o. ....</b>	<b>33</b>
5.1 Historie.....	34
5.2 Výroba .....	34
5.3 Vize, mise a strategie .....	35
<b>6 Analýza vnějšího prostředí .....</b>	<b>37</b>
6.1 Porterová analýza pěti síl .....	37
6.2 PEST analýza.....	43
<b>7 Analýza interního prostředí.....</b>	<b>48</b>
<b>8 Finanční analýza .....</b>	<b>55</b>
8.1 Ukazatele rentability .....	55
8.2 Ukazatele aktivity .....	56
8.3 Ukazatel zadluženosti .....	57
8.4 Ukazatele likvidity .....	58
<b>9 SWOT analýza .....</b>	<b>60</b>
<b>Navrch opatření .....</b>	<b>63</b>

<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam obrázku.....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam rovnic.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>74</b>

## Úvod

V současné době se definice konkurence a konkurenceschopnosti stále častěji objevují v podnikatelské činnosti a více času se věnuje otevírání podniku a zkoumání stávajícího trhu. To vše je způsobeno nárůstem konkurenčních podniků, které se objevují na trhu, rozvojem nových technologií a měnícími se potřebami spotřebitelů. Aby společnost zůstala konkurenceschopná v moderním světě, je nutné neustále sledovat nové trendy v technologiích a analyzovat vlastní podnik a stávající konkurenty.

Hlavním úkolem podniku v rámci své činnosti je nalézt konkurenční výhodu nad svými konkurenty. Právě to pomáhá společnosti udržet své stálé zákazníky a přilákat nové zákazníky. Konkurenční výhody pomáhají podniku odlišit se od konkurence a učinit jej jedinečným.

Bakalářská práce je zpracována na téma analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Tato analýza je aplikována na podnik AmRest, s.r.o. Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost AmRest s.r.o. po celé ČR v oboru fast food. Nástroji pro posouzení podniku je analýza stavu vnějšího prostředí společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy, analýza současného stavu vnitřního prostředí společnosti prostřednictvím finanční analýzy a dalších vnitřních faktorů v podniku. Zároveň bude využita SWOT analýza, která se zaměřuje na interní i externí podnikatelské prostředí a je dalším komplexním nástrojem pro vyvozování závěrů.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vysvětlit význam a podstatu základních pojmů souvisejících s podnikem a to podnik, konkurence a konkurenceschopností podniku. Následně bude prozkoumané podnikatelské prostředí a jeho význam pro firmu. Posledním cílem v teoretické části bude charakteristika jednotlivých případových studií podnikatelského prostředí. Cílem praktické části je charakterizovat vybraný podnik a jeho odvětví při pomoci vnitřní a vnější analýzy podniku a stanovit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku. Na základě provedených analýz bude stanovena úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Vybraná společnost AmRest, s.r.o. je světově proslulá společnost. Společnost se na českém trhu objevila v roce 2001 a od svého vzniku stále roste. Hlavní činností vybrané organizace je hostinská činnost, ale kromě toho podnik zahrnuje také rozličné činnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje čtyři kapitoly, které jsou napsány s pomocí odborné literatury a informace v ní obsažené jsou dále využity v praktické části. V první kapitole vysvětlené pojmy související s konkurenceschopnost společnosti, a to konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhody a situační analýza. Druhá kapitola se zabývá okolím podniku a je rozdělena na dvě části. První část se věnuje vnějšímu okolí podniku, kde provedená analýza mikroprostředí na základě Porterova modelu pěti sil a analýzu makroprostředí, která je provedená pomocí PEST analýzy. Druhá část se zabývá analýzou vnitřního okolí podniku. Následující kapitola zhodnocuje ekonomickou situaci společnosti za pomoci finančních ukazatelů. Poslední čtvrtá kapitola teoretické části je věnována SWOT analýze.

V praktické části jsou aplikovány jednotlivé analýzy, které byly uvedeny v teoretické části. Potřebné informace jsou čerpány z účetních výkazů, které jsou dostupné na oficiálních stránkách obchodního rejstříku a od manažerů podniku. První část je věnována představení společnosti AmRest, s. r. o., její historii, základním informacím, výrobě, cílům a vizím společnosti. Poté se provádějí jednotlivé analýzy. Porterův model pěti sil při kterém prozkoumává konkurence v odvětví, především mezi odběrateli a dodavateli podniku a takéž substituty. PEST analýza provedená pro zkoumání nejvýznamnějších faktorů ovlivňující podnik z vnějšího okolí. Z hlediska vnitřního prostředí jsou analyzovány faktory technického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a lidských zdrojů, marketingové faktory a faktory distribuční. Další kapitola je věnována finanční situaci a je posuzována na základě poměrových ukazatelů. Těmito ukazateli jsou například: likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Na konci praktické části je proveden souhrn všech poznatků získaných z praktické části při pomoci SWOT analýzy a poté proveden návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

## **1 Základní pojmy**

Na začátku své bakalářské práce bych ráda ukázala a vysvětlila základní pojmy spojeny se slovem podnik a podnikání. Další část bude věnována rozdílu mezi dvěma pojmy „konkurence“ a „konkurenceschopnost“. Mnoho začínajících obchodníků často nahrazuje tato slova navzájem. Pochopení rozdílu mezi těmito dvěma základní pojmy je však prvním a nejdůležitějším krokem k zahájení a vedení podnikání.

### **1.1. Podnik a podnikání**

Pod pojmem podnik si mnoho lidí představuje jakýkoliv ekonomické subjekty působící v tržní ekonomice a vykonávající činnost, která spočívá v nabízení služeb, prodeje zboží anebo zabývající se výrobou. Hlavním cílem vzniku a fungování podniku je maximalizace zisku prostřednictvím prodeje vyrobených výrobků konečným spotřebitelům, na jejichž základě budou uspokojeny sociální a ekonomické potřeby všech ekonomických subjektů existujících v ekonomice. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Nový občanský zákoník, který působí od roku 2012 nemá definici slova podnik, místo toho používá definici obchodní závod, který definuje jako:” organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu” (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Definic podniku je v odborné literatuře velké množství, ale všeobecné podnik lze chápat jako instituci, která slouží k přeměně vstupu na výstup. Všechny podniky však lze charakterizovat všeobecnými a specifickými znaky, podle kterých jsou tyto definice konzistentní. Tyto znaky zobrazuje přehledně tabulka 1



Tabulka 1: Znaky podniku (dle E. Gutenberga)

Všeobecné	Specifické
Kombinace výrobních faktorů – v podniku se účelně kombinuje výrobní faktory s ohledem na požadovaný výstup.	Princip soukromého vlastnictví – vyjadřuje se převažující vlastnickou formou.
Princip hospodárnosti – snaha podniku maximalizovat zisk a minimalizovat náklady.	Princip autonomie – vyjadřuje nezávislost podnikání řízeného tržními vztahy bez direktivního zásahu státu.
Princip finanční rovnováhy – schopnost podniku plnit své platební povinnosti.	Princip ziskovosti – jde o výsledek podnikání.

Zdroj: Wöhe, 1995

Podle velikosti lze členit podnik na mikro, malé, střední a velké. Členění vychází ze směrnice vydané Evropskou komisí 2003/361/ES (platné od 1.5.2005) stanovující jednotná pravidla pro určení velikosti podniku. (ec.europa, 2005). Tyto kritéria zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Definice MSP dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	NEBO	Roční
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR
Malý	<50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Mikro	<10	≤ 2 mil. EUR		≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Evropská komise, 2006

Živnostenský zákon definuje živnostenské podnikání jako “soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., §2).

Správná volba právní formy podnikání je velmi důležitým rozhodnutím, které podnikání ovlivňuje a nese s sebou řadu požadavků a podmínek pro podnikání. Jde především o následující oblast:

- Počet zakladatelů,
- Vklad počátečního kapitálu,
- Rozsah a způsob ručení za závazky podniku podnikatelem,
- Podíl na zisku/ztrátě,
- Dostupnost cizích zdrojů atd. (Taušl Procházková, 2015)

Právní forma podnikání se dělí na podnikání fyzických osob a na podnikání právnických osob. Podnikání právnických osob probíhá na základě živnostenského listu nebo koncesní listiny. Po zápisu společnosti do živnostenského rejstříku může společnost zahájit svou činnost. (Vochozka, Mulač, 2012)

Podnikání právnických osob se dělí na korporace, fundace, ústav a státní podnik. Dále korporace se dělí na spolky, osobní společnost – veřejná obchodní společnost a komoditní společnost, družstva, kapitálové společnosti – na akciovou společnost a společnost s ručením omezením a Evropské obchodní společnosti. Fundace se dělí na nadace a nadační fondy. Oprávnění podnikat, jako právnická osoba vzniká zápisem do obchodního rejstříku. (Taušl Procházková, 2015).

## **1.2.Pojem konkurence**

Když uvažujeme o otevření vlastního podniku, musí se zjistit co pojem konkurence znamená a správné pochopení tohoto slova vede k úspěchu a ziskovosti podnikání.

Soukupová Jana (1996) rozdělila slovo konkurence do dvou různých skupin, jedná se o tržní konkurenci a mimotržní konkurenci, ale protože nás více zajímá pojem tržní konkurence, tak použijeme ji. Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem a chce realizovat své ekonomické zájmy.

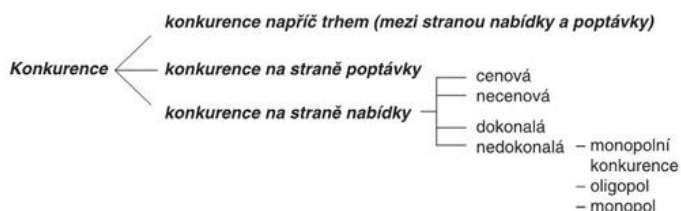
Konkurence z mikroekonomického pohledu má řadu dalších forem a projevů. V mikroekonomické teorii se rozlišujeme různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. (Mikoláš, 2005)

Konkurence může být dělena na:

- **Konkurenci cenovou.** V ní hrají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech firem a prostřednictvím snižování ceny vlastního výrobku přilákat kupujícího.
- **Konkurenci necenovou.** V ní jde o konkurenci kvalitou (včetně provozní spolehlivosti výrobku, energetické náročnosti, designu a image, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik atd.). (Jurečka, 2018)

Dále se z pohledu mikroekonomie může konkurence vnímat z hlediska jejich pozic. Může se jednat o konkurenci mezi stranou nabídky a poptávky anebo jednotlivě konkurence na každou ze stran, a to znázorní následující schéma:

Obrázek 1: Konkurence



Zdroj: Mikoláš, 2005

Pokud chce firma vytvořit vlastní konkurenční strategii, potřebuje se o svých konkurentech dozvědět co nejvíce informací. Je důležité porovnat produkce, ceny, distribuční kanály, komunikační kanály, propagační kanály, silné a slabé stránky a další informace o konkurenčních podnicích. Firma jenom tak může získat oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. (Kotler, Armstrong, 2014)

### 1.3. Konkurenceschopnost

Tato kapitola bude zaměřená na definice konkurenceschopnost, protože v ní nachází podstatu konkurence firem.

Petr Suchánek (2011) ve své knize „Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku“ definoval pojem konkurenceschopnost jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými obchodními subjekty. Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo umí správně uplatnit konkurenční výhodu.

Podle Mikoláše (2005) být konkurenceschopný znamená vědět, co je aktualitou pro dnešek, kam vývoj směřuje, a rozpoznat možnost a nutnost vlastní změny v žádoucím konkurenčním směru.

## 1.4 Konkurenční výhody

Jedním z klíčových faktorů efektivnosti společnosti a v důsledku toho tvorby hodnoty je její konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Konkurenční výhody musí zajistit jedinečnost značky a vyhovět specifickým potřebám klienta. Hlavními zdroji konkurenční výhody firmy jsou originální dovednosti a kompetence, které patří pouze konkrétní firmě, jako ochranné známky, image značky, technologické vedení, ale jsou také reprodukovány kompetence jako jsou stroje a marketingová politika, které vlastní několik společností. (Marinič, 2008)

Podle Portera (1979) společnost má konkurenční výhodou tehdy, když její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatek zákazníků a chrání ji před silou konkurence.

Důležité si je pamatovat, že konkurenceschopnost není představována především pouze konkurenční výhodou (šanci, příležitosti), a to že konkurenceschopnost firmy je dána rozložením (racionalitou bilance) jejích silných a slabých stránek, příležitosti a ohrožení – udržování dynamické rovnováhy mezi těmito složkami firemního potenciálu je každodenní nutností v úspěšné firmě. (Mikoláš, 2005)

## 2 Okolí podniku

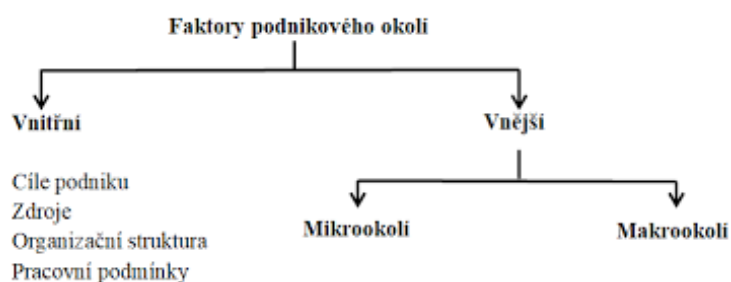
Pod pojmem okolí podniku rozumí vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Jakýkoli podnik je otevřený systém, který vždycky má určitý vztah k okolí, ve kterém působí. Výsledky činnosti podniku ve značně míře závisí na externích faktorech, které se projevují pro podnik jako příležitosti nebo hrozby. Znalost podnikového prostředí je důležitá proto, aby:

- Přizpůsobit se prostředí a její poptávce
- Pochopit vztah s okolím
- Využít možné příležitosti k ovlivnění životního prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Okolí podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů, které musí společnost a její management brát v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto prostředí je nutné chápat především z hlediska jeho dynamiky a snažit se dohlédnout na změny, které střednědobé nebo dlouhodobé nastanou. (Synek, 2002)

Na okolí podniku se můžeme podívat z dvou různých pohledů. Autoři Dvořaková a Slunčík (2012) dělí okolí podniku na vnější, které se dělí na makrookolí a mikrookolí a dále na vnitřní, do kterých spadají cíle podniku, organizační struktura, zdroje podniku a pracovní podmínky.

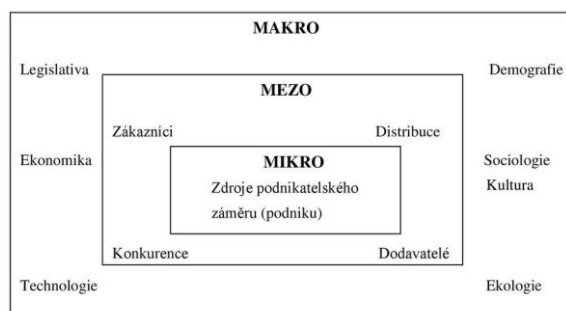
Obrázek 2: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012

Někteří autoři, například Fort a Vacík (2020) okolí podniku dělí na mikroprostředí, kam spadají zdroje podniku, dále se dělí na mezoprostředí, které zahrnuje zákazníky, konkurenci, dodavatele, substituty a distributory a poslední makroprostředí, do kterého patří sociální, geografické, ekonomické a další okolnosti.

Obrázek 3: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Taušl Procházková 2015)

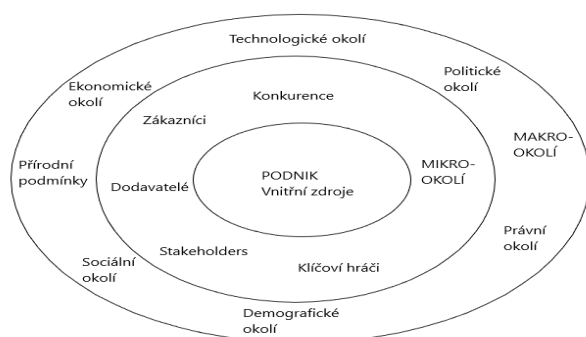
Ve své bakalářské práci po analýze konkurenceschopnosti podniku AmRest s.r.o. provedu analýzu okolí podniku v souladu s rozdělením autorů Dvořáček a Slunčík s ohledem na podnik ze strany vnitřního i vnějšího okolí.

## 2.1 Vnější okolí podniku

Podnik je vnímán jako organismus, který je závislý na okolím světě, protože bez okolí není schopen existovat. Podnik pro svou činnost potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky atd. Proto je velmi důležité před vstupem na trh analyzovat okolí. (Tyll, 2014)

Okolí podniku je zdrojem rizik, které chápeme jako nejistotu z budoucího vývoje. Rizika mohou mít na podnik, jak pozitivní vliv, tak i negativní vliv. V obecné rovině je možno okolí podniku rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Vlivy makrookolí podnik přijímá a snaží se k nim přizpůsobit, jelikož zde může dojít k značné míře ovlivnění a toto daný podnik nemůže jakýmkoliv způsobem ovlivnit, a proto jak bylo zmíněno výše, daný podnik se snaží k tomuto přizpůsobit. Mikrookolí na rozdíl od makrookolí je představováno subjekty a podmínkami které jsou již z pohledu firmy ovlivnitelné. (Tyll, 2014)

Obrázek 4: Makro – a mikrookolí podniku



Zdroj: Tyll, 2014

### 2.1.1 Mikrookolí podniku

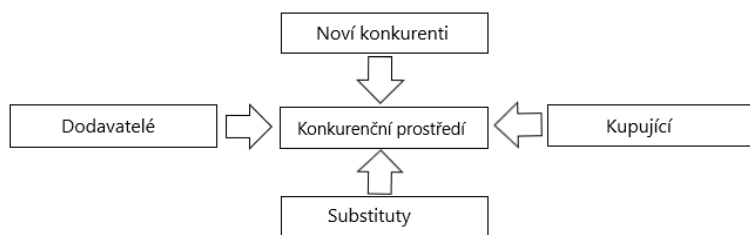
Analýza mikroprostředí je především zaměřená na analýzu stavu složek vnějšího prostředí, se kterými je podnik v přímé interakci. Mezi tyto složky patří zákazníci, dodavatelé, konkurenti a všechny tyto subjekty mají vliv na fungování podniku a ovlivňují jeho výkon. (Tyll, 2014)

Další součástí analýzy mikroprostředí by mělo být stanovení hlavních projevů a charakteristik tohoto odvětví spolu s identifikací rizik, které jsou s daným odvětvím spojená. Vhodnou metodou pro stanovení těchto charakteristik a určení struktury daného trhu je Porterův model pěti sil. (Tyll, 2014)

#### *Porterův model 5 sil*

Porterův model pěti konkurenčních sil je určen pro oborovou analýzu, jejímž účelem je zjistit atraktivitu odvětví jako celku a určit rizika, které mohou nastat při podnikání v daném sektoru. (Tyll, 2014)

Obrázek 5: Porterův modelu 5 sil



Zdroj: Porter, 1979

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatelé pro firmu jsou subjekty, které poskytují firmě zboží a služby, které firma potřebuje k uspokojení potřeb zákazníků a pro fungování celého podniku. (Taušl Procházková, 2015)

Dodavatelé mohou v značně míře ovlivnit konkurenceschopnost společnosti na trhu, zejména pokud jsou monopolisty v dodávkách surovin pro výrobu daného produktu. Zvýšení ceny surovin dodavatelem a uzavírání smlouvy za nevýhodných podmínek pro společnost může vést ke zvýšení nákladů na konečnou produkci, zvýšení výrobních nákladů a snížení ziskovosti společnosti z prodeje zboží nebo služby. (Tyll, 2014)

Porterův konkurenční model uvádí, že dodavatelé budou mít významnou vyjednávací sílu, pokud:

- Neexistují konkurenční dodavatelé produktů pro toto odvětví – monopolní síla na straně dodavatelů
- Produkt, který firma potřebuje, je jedinečný nebo vysoce diferencovaný
- Přechod k jinému dodavateli je vysoce nákladný nebo na trhu neexistují substitučních produktu, kterým by podnik mohl nahradit produkt. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### *Vyjednávací síla kupujících*

Konkurenceschopnost podniku je nejvíce ovlivněna kupujícími, jejich poptávkou a zájmy. Přičemž nemusí se vždy jednat o koncové spotřebitele společnosti, může to taky být i zprostředkovatele, prodejce atd. (Tyll, 2014)

Nejdůležitějším strategickým rozhodnutím firmy je identifikace hlavních odběratelů pro prodej jejich výrobku, protože vyjednávací síla kupujícího může v značné míře ovlivnit ziskovost společnosti, cenu a kvalitu produktu. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Zákazník má silnou vyjednávací sílu vůči svému dodavateli především v těchto případech, kdy:

- Na trhu existuje substituční produkt
- Ceny za stejný produkt se liší mezi společnostmi
- Vysoká míra informovanosti zákazníka – zná údaje o nabídce a poptávce, tržní ceně (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### *Hrozba substitutů*

Pod definice slova substitut se rozumí produkt nebo službu, která má podobné nebo shodné vlastnosti, jako u původního produktu a tím může uspokojit základní potřeby kupujícího. (Tyll, 2014)

Vzhled substitučních produktů negativně ovlivňuje ziskovost firmy díky atraktivnější ceně pro spotřebitele, zejména pokud se kvalita substitutu blíží k originálu. Jako protipatření k substitučním produktům můžete využít vytvoření vlastní značky, standardizaci zboží, zlepšení technologie výroby zboží, informování spotřebitelů o výhodách originálu. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Vstupu na trh nových konkurentů je spojen s řadou nebezpečí pro stávající společnosti. Mezi těmito nebezpečími lze zařídit to, že noví konkurenti mohou zavádět nové technologie a nové zařízení, které budou lépe a rychleji zvládat úkoly firmy. To může ovlivnit odvětví jako celek, změnit chování spotřebitelů a nastavit nové standardy. (Tyll, 2014)

Analýza hrozby nových konkurentů by na jedné straně měla být zaměřena na posouzení rizik, která mohou nastat při vstupu nových konkurentů na trh, a na druhé straně by měla určit pravděpodobnost, s jakou může nový konkurent vstoupit na trh. (Tyll, 2014)

Analýza hrozby nových konkurentů na jedné straně by se měla zaměřit na zhodnocení rizik, která mohou při vstupu nových konkurentů nastat a na druhé straně by se měla vymezit s jakou pravděpodobností může nový konkurent na trh vstoupit. (Tyll, 2014)



Novým konkurentům mohou ve vstupu do odvětví bránit následující překážky:

- Veřejná politika. Čím jsou v odvětví přísnější požadavky státu (licencování, omezení používání surovin atd.), tím obtížnější je pro nové firmy vstup do tohoto odvětví.
- Diferenciace produktů.
- Potřeba počátečního kapitálu. Čím je výroba složitější, tím více investic potřebuje nová společnost ke vstupu do odvětví.
- Přístup k velkoobchodním a maloobchodním distribučním kanálům.
- Má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### *Rivalita mezi existujícími podniky*

Konkurenty jsou podniky, které na daném trhu vykonávají stejnou činnost a nabízejí zákazníkům stejný nebo velmi podobný produkt nebo služby. (Tyll, 2014)

Velký počet firem vyrábějících stejné produkty zesiluje konkurenci v tomto odvětví. To vede ke snížení ceny zboží, zvýšení nákladů firem na prosazení zboží na trhu, zvýšení nákladů na zdokonalování výrobních technologií ke zlepšení kvality zboží atd., což nevyhnutelně snižuje rentabilitu společnosti a výrobu jako celek. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Rivalita firem působících na jednom trhu může být vysoká při splnění některých z podmínek:

- Jedná se o málo rostoucí nebo zmenšující trh, pak se firmy mohou udržet svojí pozici na trhu, jak za cenovou, tak i necenovou konkurencí.
- Velký počet konkurentů v daném odvětví
- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacitu.
- Ziskovost odvětví je příliš mála. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### **2.2.2 Makrookolí podniku**

Analýza makroprostředí zkoumá faktory zahraničního a národního prostředí, které hrají důležitou roli v strategickém záměru podniku. (Fotr a kol., 2020)

Hodnocení okolí podniku je možné provádět globálně a nezávisle, což dělají některé světové organizace. Podnikatelské prostředí lze hodnotit kvantitativními nebo

kvalitativními měřítky, a to na úrovni komplexních indexů nebo jen dobře měřitelných ukazatelů s jasným významem jako je například inflace. (Tyll, 2014)

Makrookolí můžeme analyzovat pomocí metody PEST. Zkratka PEST odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům. Vzhledem k tomu, že kruh zkoumání makrookolí se neustále zvětšuje, projevují se nové faktory ovlivňující podnik, jako jsou legislativní a environmentální faktory. Z toho vychází nové analýzy jako jsou PESTLE nebo PESTEL. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

V rámci dané bakalářské práce bude dále pracovat a rozebírat PEST analýzu, protože tato analýza je základní a nejvíc prostudovaná.

### ***Politicko-právní faktory***

Politická rozhodnutí a vládní opatření mají zásadní vliv na vývoj podnikatelského prostředí. Jedná se jak o instituce, tak i zákony. Do politických faktorů patří:

- typ vlády a její stabilita,
- úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Politicko-právní faktory ovlivňuje podnik souhrnem vlivů a je těsně spjata se sociálním a ekonomickým okolím. Politické prostředí je regulováno především zákonem. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec pro všechny podnikové činnosti. (Taušl Procházková, 2015)

Celkově lze hodnotit vliv politiky na ekonomiku podniku negativně ve smyslu nejistoty, ve které podnikatelé působí, a to v důsledku neustálých legislativních a daňových změn. (Tyll, 2014)

### ***Ekonomické faktory***

Situace v podniku především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Vzhledem k tomu je nutno analyzovat takové ekonomické faktory, jako:

- stádium hospodářského cyklu, zda ekonomika nachází ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,

- hospodářskou monetární a fiskální politiku vlády,
- míru inflace atd. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Společnost získává výrobní faktory a kapitál z ekonomického prostředí, navíc se na toto okolí obrací se svými výrobky a službami. Při rozhodování a chování je podnik v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací a její dynamikou. (Synek, 2002)

### ***Sociálně-demografické faktory***

Značný význam pro podnik má jeho sociální okolí. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by aktivity měly být přínosem jak pro podnik, tak pro veřejnost. Orientace na zisk vždy staví napopředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do rozporu se sociálními zájmy okolí. (Synek, 2002)

Pokud se jedná o sociální faktory, lze říci, že v této oblasti sehrávají hlavní roli zejména následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- postoje lidí a hodnotové stupnice
- životní styl a úroveň
- zdravotní stav a struktura populace
- kvalifikační struktura populace. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivnit poptávku po zboží a službách a na straně druhé mohou také ovlivnit nabídky – podnikavost, pracovní motivace, a to jak pozitivně, tak i negativně. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

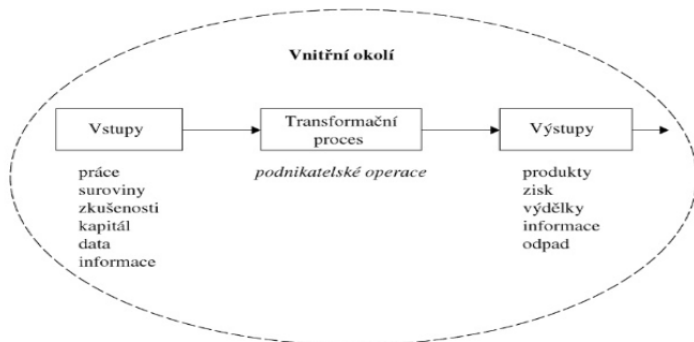
### ***Technicko-technologické faktory***

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků, zvyšovat konkurenční sílu a v posledním bodě zminimalizovat manuální práci. To však může mít i své stinné stránky, k nimž patří někdy negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. (Synek, 2002)

## 2.2 Vnitřní analýza

Vnitřní okolí podniku je představováno souhrnným silám, které působí uvnitř podniku a jíž mají specifické dopady na řízení daného podniku. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Obrázek 6: Vnitřní okolí podniku



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti využívat dostupné zdroje. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které může společnost přímo řídit a které mohou manažeři ovlivnit. (Jakubíková, 2005)

Analýza vnitřního prostředí je zaměřená k identifikaci zdrojů a schopnosti podniku, zejména strategické způsobilosti, kterou firma musí mít, aby byla schopna reagovat na příležitosti, které vznikají v jeho okolí. (Jakubíková, 2005)

Jíří Dvořáček a Peter Slunčík (2012) ve své knize “Podnik a jeho okolí“ píšou, že analýza vnitřního prostředí musí být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci, proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit problémům okolí.

### ***Faktory vědecko-technického rozvoje***

Faktory vědecko-technického rozvoje pokrývají oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro zdokonalování zařízení, technologií, výrobků a služeb a odborných schopností personálu za účelem zvýšení její efektivity a kvality výrobků. Vědecko-technický rozvoj přispívá k vytvoření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku.

- Vede ke zlepšení výrobku tím, že získává nákladové výhody, které zlepšují cenovou politiku podniku. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy firma je schopná uspokojit požadavky zákazníka lépe a rychleji než konkurenční podnik. Jde o to, aby si podnik získal, popřípadě udržel svůj náskok před konkurencí. (Mallya, 2007)

Nové technologie a výrobky však mohou pro podnik znamenat jak nové tržní příležitosti, tak i hrozby pro stávající výrobky a technologie.

### ***Marketingové a distribuční faktory***

Marketing znamená vědomé a mířené vedení podniku na trh. Trh neboli zákazník rozhoduje o tom, zdali bude kupovat určité zboží u firmy nebo nebude, a toto rozhodování má na firmu velmi velký dopad, protože vede k úspěchu či neúspěchu celé firmy. (Mallya, 2007)

Dnes musí organizace velmi rychle rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníka a obzvláště probudit potřebu zájmu daného produktu u zákazníka. V tomto smyslu se jedná o vytvoření zájmu z čistě prodejní orientace založenou na jistém vztahu – péče o zákazníka jako trvalý vztah (k tomu patří to, že zákazníci jsou s výrobkem nebo službou spokojení). (Mallya, 2007)

Hlavním cílem marketingu je snaha organizace o udržení si stálého zákazníka a obzvláště přilákat nové zákazníky. Důležité je, že marketing musí být chápán jako úkol všech zaměstnanců organizace jako jednotného celku a zákazník je zahrnut v centru marketingové politiky. (Mallya, 2007)

### ***Faktory výroby a řízení výroby***

Při analýze výroby a jejího řízení by měli být zkoumány především následující kritéria, která určují vývoj v dané oblasti a těmi jsou:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků,
- hospodárnost využití energie, surovin, polotovarů,
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Velmi důležitým aspektem ve výrobě a řízení výroby je flexibilita výrobců a efektivnost podniku, která je měřená například časem, v němž výrobce je schopen uspokojit poptávku po určitému finálním výrobku. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Faktory podnikových a pracovních zdrojů***

Při analýze pracovních zdrojů management organizace zajišťuje, jestli má organizace zaměstnance s potřebnými znalostmi na správném pracovním místě, jestli poskytuje atraktivní pracovní podmínky, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením navzájem a zdali vedení neustále informuje zaměstnance o vývoji v rámci organizace. (Mallya, 2007)

Následující kritéria mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí rovněž být předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy s odbory,
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optimálních výrobních nákladů
- účinnost informačního systému
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politika. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### ***Faktory finanční a rozpočtové***

Ve finanční a rozpočtové oblasti zajišťuje management podniku, jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice, a proto se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. (Mallya, 2007)

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

- Posouzení „finančního zdraví“ podniku, tj. zhodnocení současného stavu, resp. východiskem formulace nové strategie z finančních hledisek.

- Posouzení toho, zda je uvažovaný/navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### 3 Finanční analýza

Růčková (2019) uvádí, že hlavním cílem finanční analýzy je získat srozumitelné a objektivní informace o finanční situaci podniku, prostřednictvím analýzy dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech firem. Finanční analýza zahrnuje zhodnocení minulosti, aktuální finanční situaci a prognózu finanční situace podniku do budoucna.

Hlavním úkolem finanční analýzy je ověření finančního zdraví podniku a tím udržet majetkově-finanční stabilitu. Pro úspěšné zahájení zpracování finanční analýzy jsou nezbytně základní účetní výkazy, kterými jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků – výkaz cash flow. (Růčková, 2015)

Finanční ukazatelé jsou důležité pro všechny zainteresované uživatele účetních a jiných finančních informací činnosti podniku. Akcionáře mají zájem o současné a budoucí úroveň rizika a návratnosti, které mohou přímo ovlivňovat cenu akcií. Vlastníci se zajímají o výsledky svých podniků. (Mallya, 2007)

#### 3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že charakterizují efektivitu podniku jako celku, jeho ziskovost, návratnost nákladů atd. Pomocí ukazatelů rentability podnik informuje zainteresované uživatele o efektu, který byl dosažen vloženým kapitálem. (Kislingerová, 2005)

##### *Rentabilita aktiv (ROA – return on assets)*

Rentabilita aktiv ukazuje celkovou efektivnost podniku neboli produkční sílu podniku, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Čím vyšší je rentabilita aktiv, tím je podnik efektivnější. (Růčková, 2015)

Rovnice 1: Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Zdroj: Růčková, 2015



Hodnota ukazatele celkového vloženého kapitálu by měla být více než 5 %. (Růčková,2015)

### ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)***

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu společnosti. Při pomoci ROE je možné vyhodnotit efektivitu a potenciální ziskovost podnikání. Tento ukazatel nejčastěji využívají investoři, protože ROE ukazuje, zda investiční kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. (Růčková, 2015)

Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu

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

Zdroj: Růčková, 2015

Doporučené rozmezí tohoto ukazatele se pohybuje nad 15 %. (Růčková, 2015)

### ***Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)***

Rentabilita tržeb je důležitý finanční ukazatel charakterizující ziskovost podniku z tržeb. ROA vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Čím vyšší je tedy poměr rentability tržeb, tím je společnost efektivnější. (Růčková, 2015)

Rovnice 3: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Hodnota ukazatele rentability tržeb by měla být vyšší než 8 %. (Růčková, 2015)

## **3.2 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřuje schopnost podniku efektivně využívat vložené prostředky. Tento ukazatel pomáhá zjistit, jestli podnik disponuje relativně rozsáhlými nevyužívanými kapacitami, jak podnik hospodaří s aktivy a zda má podnik dostatek produktivních aktiv a také jaký vliv a výsledek to má na výnosnost a likviditu celé firmy. (Růčková, 2015)

Ukazatele aktivity lze rozdělit na dvě skupiny:

- První skupina zkoumá **počet obrátek aktiv** za určité období. Čím vyšší tento ukazatel, tím pro podnik lepší, jelikož podnik efektivně využívá svůj majetek a tím navyšuje vlastní tržbu.
- Druhá skupina se zabývá **dobou obratu aktiv** za určité období. Čím nižší hodnoty doby obratu podnik dosáhne, tím pro firmu lépe. Znamená to, že podnik využívá svůj majetek v kratším časovém úseku, a proto může dosáhnout vyššího počtu obratu. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

### ***Obrat aktiv***

Pod pojmem obrat aktiv obvykle označuje poměr tržeb z prodeje k celkovým aktivům společnosti. Obrat aktiv ukazuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

Minimální hodnota, kterou by měl vykazovat podnik je 1 a čím více, tím lépe. Když ukazatel obratu aktiv menší dané hodnoty, tak firma neefektivně využívá svou majetkovou strukturu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Rovnice 4: Obrat aktiv

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

Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková, 2018

### ***Doba obratu zásob***

Doba obratu zásob ukazuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány až do fáze jejich spotřeby nebo do fáze jejich prodeje. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Obecně platí, že čím kratší doba obratu zásob, tím lepší situace v podniku. (Růčková, 2015)

Rovnice 5: Doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$$

Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková, 2018

### ***Doba obratu pohledávek***

Doba obratu pohledávek vyjadřuje o tom, za jakou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny neboli kolikrát se pohledávky za rok přemění na peněžní prostředky.

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je běžná doba splatnosti faktur, jestliže doba pohledávek je delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. (Růčková, 2015)

Rovnice 6: Doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková, 2018

### ***Doba obratu krátkodobých závazků***

Doba obratu závazků označuje počet dnů, které potřebný pro úhradu krátkodobých závazku z obchodního styku neboli počet dnů mezi vystavením a proplacením faktury. Obecné je možno konstatovat, že doba obratu závazek by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováhy ve firmě. Doba obratu závazků je velmi užitečná pro věřitele a akcionáři, kteří z něj mohou dozvědět, jak firma dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (Růčková, 2015)

Rovnice 7: Doba obratu krátkodobých závazků

$$\text{doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková, 2018

### **3.3 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti mapují míru zadlužení podniku a uvádí vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku, jelikož většina podniku používá k úhradě svých potřeb oba tyto zdroje. Doporučuje se udržovat proporcí cizích a vlastních zdrojů ve stejném poměru, případně v poměru 40:60, kde 40 % je cizí kapitál a zbylých 60 % spadá do vlastního kapitálu podniku. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

#### ***Celková zadluženost***

Celková zadluženost ukazuje míru zadluženosti podniku vůči bilanční sumě (celková aktiva nebo pasiva). Zadluženost podniku by měla být přiměřená podle konkrétní situace a podmínek podniku. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Rovnice 8: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková 2018

Doporučená hodnota by měla pohybovat v rozmezí 30-60 %. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

### ***Koeficient samofinancování***

Pomocí koeficientu samofinancování je vyjádřena proporcí, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růčková, 2015)

Rovnice 9: Koeficient samofinancování

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

Zdroj: Růčková, 2015

### ***Finanční páka***

Finanční páka je poměr celkových zdrojů a vlastního kapitálu. Výsledná hodnota ukazatele vypovídá o tom, kolikrát cizí zdroje převyšují zdroje vlastní. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím nižší podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích a tím pádem je vyšší míra zadluženosti. (Kubíčková, 2015).

Rovnice 10: Finanční páka

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

Optimální výše finanční páky se uvádí maximálně ve výši 4, což odráží 25% podílu vlastního kapitálu a 75% podílu cizího kapitálu. (Kubíčková, 2015).

## **3.4 Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje platební schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky, respektive je to míra krytí dluhových závazků podniku svými aktivy. Základní ukazatele likvidity pracuje na straně aktiv s položkami oběžných aktivit a na straně pasiv s krátkodobými závazky. (Knápková, Pavelková, 2017)

Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskové příležitosti, které při podnikání objeví nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vest k bankrotu. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků. (Růčková, 2015)

### ***Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)***

Okamžitá likvidita je ukazatel likvidity, který vyjadřuje, kolikrát by firma byla schopna uhradit své krátkodobé závazky, pokud by přeměnila finanční majetek na peníze a čím je tento ukazatel vyšší, tím lepší je solventnost podniku. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9-1,1. (Růčková, 2015)

Rovnice 11: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

### ***Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)***

Pohotová likvidita je schopnost podniku dostat se svými závazky, pokud přemění svůj krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky na peníze, bez nutnosti prodat své zásoby. Pro pohotovou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 1-1,5. (Růčková, 2015)

Rovnice 12: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

### ***Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)***

Běžná likvidita informuje o tom, kolikrát by firma byla schopna pokrýt své krátkodobé závazky, jestli by přeměnila svou oběžnou aktivu na peníze. Doporučená hodnota pro ukazatel běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5–2. Pokud hodnota ukazatele nižší doporučenou hodnoty, tak podnik má slabou schopnost hradit své krátkodobé závazky,

naopak, pokud hodnota je výši než 2, tak podnik dostává do neefektivity v hospodaření.  
(Růčková, 2015)

Rovnice 13: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Zdroj: Růčková, 2015

#### 4 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda strategického plánování, která pomáhá podniku v hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují rozvoj společnosti. SWOT analýza je potřebná k posouzení silných a slabých stránek společnosti a určení příležitosti k rozvoje a hrozeb, které se mohou v podniku objevit. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí a sestávají z:

- Silné stránky (Strengths) - studium silných stránek společnosti ve srovnání s konkurencí.
- Slabé stránky (Weaknesses) - identifikace nedostatků a slabých stránek společnosti vůči konkurentům.
- Příležitosti (Opportunities) - příležitosti, které může podnik využít pro zvýšení konkurenceschopnosti.
- Hrozby (Weaknesses) – unifikace vnějších hrozeb pro podnikání, které nezávisí na jednání samotné společnosti. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

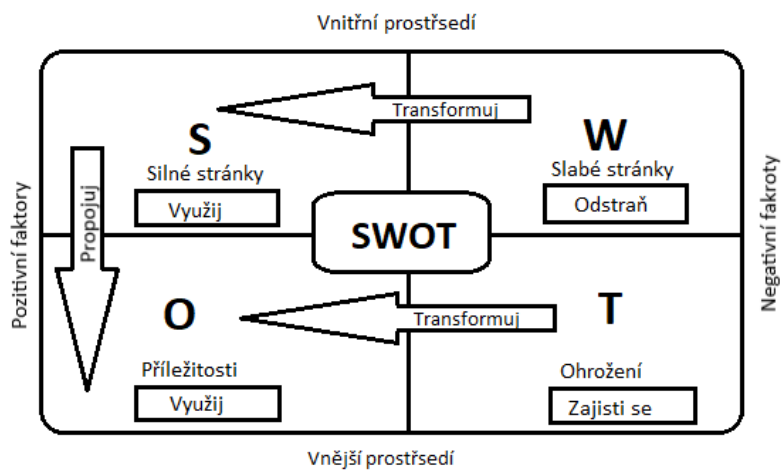
Hlavním principem SWOT analýzy posoudit silné a slabé stránky, které se především týkají vnitřních procesů společnosti a na které podnik má vliv a může je kontrolovat. Příležitostmi a hrozbami se rozumí vnější faktory, jako jsou inflace, přírodní katastrofy, změny tržních podmínek, změny politické či demografické situace v zemi a mnoho dalších podmínek. Tyto faktory nelze v rámci společnosti kontrolovat. (Sarsby, 2016)

Výsledkem SWOT analýzy je vytvoření firemní strategie s využitím silných stránek a příležitostí, které si podnik může využít a odstranění slabých stránek a hrozeb pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (Tyll, 2014)

Při provádění SWOT analýzy je vhodné dodržovat následující zásady:

- SWOT musí být objektivní
- Analýza by měla být provedena s ohledem na účel a závěry by měly být aktuální.
- SWOT by se měla zaměřit na významné skutečnosti a jevy. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Obrázek 7: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy lze odvodit následující hlavní strategie:

- SO – využití silných stránek pro příležitosti.
- WO – překonávání slabých stránek využíváním příležitostí.
- ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb.
- WT – Minimalizovat slabé stránky a předcházet hrozbám. (Dvořáček, Slunčík, 2012)



## 5 Představení společnosti AmRest s.r.o.

Společnost AmRest s.r.o. je to jedna z nejrychleji rostoucích a nezávislých restauračních organizací v Evropě. Společnost působí ve více než 2200 lokacích. Hlavními franšízami společnosti jsou takové známé značky jako KFC, Pizza Hut, Burger King a Starbucks, ale do jejího vlastnictví patří i jednotlivé značky restaurací. AmRest funguje například v zemích jako je Španělsko, Polsko, Německo, Česko, Čína a v mnoha dalších zemích.

V České republice má společnost sídlo v Praze, která vznikla v roce 2001.

Obrázek 8: Logo společnosti AmRest, s.r.o.



Zdroj: amrest.eu, 2022

Obchodní firma: AmRest s.r.o.

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 5. září 2001

Sídlo: Walterovo náměstí 329/3, Jinonice, 158 00 Praha 5

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 264 76 215

Statutární orgány: Daniel Del Río Benítez – jednatel

Ismael Sánchez Moreno – jednatel

Santiago Joaquín Gallo Pérez – jednatel

Počet členů: 10

Způsob jednání: Společnost zastupují vždy dva jednatele společně. Podepisování se děje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí jednatele svůj podpis.

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných služeb než pouze základních, zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor;

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím;
- hostinská činnost;
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software;
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců;
- poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob;
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o nejvyšší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. (justice.cz, 2022)

## 5.1 Historie

V roce 1993 založili společnost American Restaurant Services Henry J. McGovern, Donald M. Kendall st., Donald M. Kendall ml. a Christian R. Eisenbeis. Společnost původně vlastnila práva na provozování restaurací Pizza Hut a KFC. V České republice společnost Amrest s.r.o. byla založena 5. září 2001.

Společnost provozuje více než 2200 provozoven, zejména franšizy KFC, Pizza Hut, Burger King a Starbucks a je největší nezávislý provozovatel restaurací ve střední a východní Evropě. AmRest se nejvíce vyskytuje ve Španělsku, Polsku, Francii, Německu, Rusku, České republice, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Slovensku., Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku, Číně a dalších státech. Značky KFC a Pizza Hut jsou licencovány společností AmRest od Yum! Brands.

Společnost AmRest s.r.o. vznikla spojením 2 dvou firem, a to jsou Triton Restaurants Poland a American Restaurants Services Sp. z o.o., řídicí restaurace Pizza Hut a KFC na území celého Polska a České republiky.

## 5.2 Výroba

**KFC**, celým názvem **Kentucky Fried Chicken**, je obchodní řetězec fast food restaurací, zabývající se prodejem rychlého občerstvení. Koncept dané firmy je založen na připravení kuřecího masa podle tajné receptury Colonele Sandersa. Kromě legendárních kuřecích kousků KFC pro své zákazníky připravuje ještě rozmanité druhy sendvičů, salátů, desertů, příloh a nápojů. Pro dosažení nejvyšší kvality produktů jsou všechny pokrmy připravovány těsně před podáváním a jsou vyrobeny pouze z vysoce kvalitních a čerstvých produktů. Firma každoročně připravuje sezónní nabídky a tzv. promo okénka, aby překvapila a přilákala nové zákazníky. Produkty KFC jsou vždy 100% čerstvé,

dovážka surovin je prováděna několikrát týdně. Výrobky KFC podléhají přísným hygienickým a kvalitativním standardům.

**Burger King** je řetězec rychlého občerstvení. Jehož výjimečný koncept je založen na chuti masa grilovaného na ohni. Základem je Whopper Burger, který se prodává od standardní malé velikosti s jedním masem až po burger se třemi placičkami masa. Všechny restaurace mají pestrou nabídku od vegetariánských burgerů a dezertů až po teplé nápoje. Další jedinečnost, kterou má pouze Burger King, je možnost sestavit si vlastní burger. Tato exkluzivní možnost je nazývána “Have It your Way”.

**Pizza Hut** je restaurační řetězec zaměřený na italsko-americkou kuchyni. V České republice ve svých restauracích nabízí především pizzu dělanou na dvou různých typech těsta – tlusté a tenké, dále nabízí kuřecí křídla a vybrané předkrmy. Hlavním znakem Pizza Hut je přidání sýra, pikantních klobás nebo klobás do okraje těsta. Koncept se dělí na 2 typy. První typ je Pizza Hut Rozvoz, který soustředí na přijmutí online objednávky a doručování kupujícímu pizzu kurýrem přímo do domu a na Pizza Hut Express, což je práce v obchodních centrech a rychlá obsluha zákazníků.

### **5.3 Vize, mise a strategie**

Společnost zaměstnává více než 48 000 lidí ve 25 zemích světa. Tato organizace je globální společností řízenou globálním záměrem a pevným přesvědčením, že dokonalost služeb je způsob, jak získat srdce lidí.

#### ***Vize firmy:***

Stát se evropským lídrem, který inspiruje světový restaurační průmysl. (amrest.eu)

#### ***Mise firmy:***

Získání srdcí hostů prostřednictvím jedinečných služeb, produktů a zkušeností v restauracích poskytovaných vášnivými AmRestees umožňuje škálovatelným a udržitelným značkám prosperovat. (amrest.eu)

#### ***Strategie firmy:***

Obchodní model firmy je založen na skvělém vůdčím týmu, který buduje škálovatelné a udržitelné značky. Věří, že silné portfolio, více značkových restauračních provozů, franšizová síť, dobře integrovaný dodavatelský systém a inovativní digitální a doručovací

řešení vytvoří trvalou hodnotu pro všechny zúčastněné strany a zajistí dlouhodobý udržitelný růst.

Všechny prvky firemní strategie jsou propojeny: každý je poháněn jiným a on samotný pohání další. Tento komplexní přístup firmy umožňuje vytvořit výjimečný zážitek a získat si důvěru hostů, zaměstnanců, investorů a partnerů. (amrest.eu)

## 6 Analýza vnějšího prostředí

V následující kapitole bude popsán Porterův model pěti sil a PEST analýza společnosti AmRest s.r.o. Vzhledem k velkému množství oblastí činnosti společnosti bude bakalářská práce věnována jednomu z nejdůležitějších témat činnosti společnosti a tím bude hostinská činnost.

### 6.1 Porterová analýza pěti sil

Pro analýzu mikroprostředí podniku AmRest s.r.o. využijí Porterovou analýzu pěti sil. Při pomoci této analýzy je možné sestavit a zmapovat přehled na podnikatelské prostředí podniku při aplikování pěti konkurenčních sil, tj. rivalita mezi stávající konkurenty, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících, hrozba vstupu substitutů a hrozba vstupu nových konkurentů.

#### *Rivalita mezi existujícími podniky*

V každém odvětví podnik vstupující na trh se setkává s konkurenčními podniky, které se snaží přilákat co nejvíce zákazníků. Společnost AmRest s.r.o. působí v odvětví rychlého občerstvení, proto se konkurence zvyšuje kvůli tomu, že na daný trh vstupují jak velké podniky, jako je McDonald's, tak i malé podniky. Většina podniků působí v této oblasti již desítky let, a proto již mají své dlouhodobé dodavatele i zákazníky, které mají vlastní postoj k značce.

V rámci celé České republiky působí mnoho podniků rychlého občerstvení. Mezi všemi podniky pro analýzu byly vybrány McDonald's ČR, spol. s.r.o. a Crocodile ČR, spol. s.r.o., protože jsou nejzásadnějšími a zároveň nejkonkurenceschopnějšími podniky působící v daném odvětví.

Tabulka 3: Porovnání konkurence se společností AmRest s.r.o.

Název společnosti	AmRest s.r.o.	McDonald's s.r.o.	Crocodile s.r.o.
Vznik	5. září 2001	27. květen 1991	2. dubna 2001
Počet poboček	177	98	59
Základní kapitál v tis. Kč	92 694	1 147 891	4 010

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost **McDonald`s s.r.o.** vznikla 27. května roku 1991 v České republice a dlouhodobě je lídrem v odvětví rychlého občerstvení nejen v ČR, ale po celém světě. Tato společnost se stala populární díky tomu, že začala první na světě prodávat jídlo s sebou. McDonald's se stal populární i díky svému maskotovi, kterého zná snad každý člověk. Hlavním přínosem McDonald's je, že společnost prodává burgery za velmi přijatelnou cenu a dlouhodobě udržuje kvalitu svých pokrmů. Společnost má také vlastní recept na omáčky a hamburgery, což jí pomáhá zůstat nejoblíbenější značkou mezi všemi ostatními.

Společnost **Crocodile ČR s.r.o.** vznikla 2. dubna v roce 2001 v ČR. Za dobu své existence si vybudovala silné postavení na trhu balených baget a sendvičů. V současné době je z hlediska počtu vyrobených kusů a obrátů největším výrobcem a distributorem tohoto sortimentu ve střední Evropě. Dále společnost na základě franšizové smlouvy provozuje restauraci rychlého občerstvení **Bageterie Boulevard**, kterou společnost AmRest považuje za jednoho z nejvýznamnějších konkurentů na trhu rychlého občerstvení po celé ČR. První provozovna byla otevřena v roce 2003 a od této doby se síť s každým rokem rozšiřuje a v roce 2021 dosáhla 59 poboček. Bagheteria Boulevard působí i v zahraničí – jedná se o provozovny v Bratislavě a Drážďanech.

V tabulce č. 3 jsou ukázány některé z nejznámějších konkurenčních podniků v odvětví rychlého občerstvení. McDonald's působí na českém trhu již přes 30 let. AmRest je lídrem co se týče počtu poboček, protože má více než 170 poboček po celé ČR v různých oblastech rychlého servisu.

### ***Hrozba vstupu nových konkurentů***

Pro každý podnik je důležité mít představu o svých konkurentech, ale stejně důležité je analyzovat pravděpodobnost vstupu nových podniků na daný trh. Aby nové firmy mohli v této oblasti začít podnikat, musí překonat bariéry a překážky, které je v dané sféře. V odvětví rychlého občerstvení vyniká několik hlavních překážek:

- Nákladová a kapitálová náročnost
- Stávající konkurenti
- Přístup zákazníků

### *Nákladová a kapitálová náročnost*

Největším hlediskem pro zahájení nového podnikání v odvětví rychlého občerstvení, stejně jako v jiných oblastech, jsou náklady, které musí podnik investovat. Od počátku své podnikatelské činnosti musí podnik přemýšlet, kde vzít peníze na pronájem nebo koupi nebytových prostor pro provoz podniku. Podnik také musí investovat peníze do nákupu všeho potřebného k danému provozu, tak aby mohl začít, od spotřebičů a výrobků až po nákup drahých přístrojů. Firma přitom musí najít spolehlivé dodavatele, kteří dodají zboží včas a tak, aby kvalita výrobků odpovídala standardům.

### *Stávající konkurenty*

Odvětví rychlého občerstvení je pro nové podnikatele poměrně atraktivním místem, protože poptávka je velmi vysoká. Navzdory tomu je velmi obtížné vstoupit do této oblasti a proslavit se a obzvláště proměnit se z malé restaurace ve velkou společnost. Je to dáno tím, že hosté si vybírají známější a slavnější značky, kterým důvěřují a považují je za osvědčené.

Vzhledem k tomu, že konkurence v této oblasti je velmi vysoká je pomocí známým společnostem, které na tomto trhu působí již dlouhodobě, proto mnoho podniků nedosáhne úspěchu a zkrachuje. To se stalo s jedním ze známých podniků pod názvem Subway, který je v současnosti v likvidaci. Tato společnost fungovala od roku 2009 a v roce 2021 podala návrh na likvidaci. Tato firma nemohla obstát v konkurenci jiných vyšších podniků a poptávka po jejím produktu byla mnohem menší než u ostatních.

### *Postoj zákazníku*

Jednu z důležitých rolí v ziskovosti podniku hraje zákazník, proto je velmi důležité analyzovat zákazníky a jejich postoje k potravinám. Je důležité zjistit, co mají zákazníci nejraději, jaké produkty jim nejvíce vyhovují. Také v oblasti rychlého občerstvení je potřeba dávat větší pozor na alergeny a kvalitu jídla.

Také velmi důležité je, aby zákazník o této společnosti věděli a věřili jí. K tomu je potřeba inzerovat na známých sociálních sítích, inzerovat na billboardech a oznámit otevření restaurace veřejnosti. Mnoho restaurací rychlého občerstvení toto nedělá, a proto zůstávají neznámé.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Odběratelé představují v tomto případě koncové zákazníky, kteří nakupují hotové výrobky vyrobené v těchto restauracích. Vzhledem k tomu, že AmRest s.r.o. spojené s rychlým občerstvením, hlavní pozornost je zaměřena na zákazníky a jejich zájmy. Z tohoto důvodu musí být firma v úzkém kontaktu se zákazníky a vždy se snažit přilákat nové. V tomto ohledu společnost velmi často pořádá ve svých restauracích propagační akce, informuje o tom veřejnost a inzeruje na známých platformách.

Jelikož AmRest s.r.o. zahrnuje Burger King, KFC a další značky, tak ceny v těchto restauracích jsou často vyšší než v jiných známých restauracích. Navzdory tomu lidé nadále navštěvují uvedené restaurace díky tomu, že tato společnost poskytuje stálou kvalitu a vysokou úroveň služeb.

AmRest provádí jednou za půlroku průzkum ve svých restauracích. Na konci průzkumu se ukázalo, že 65 procent kupujících je ve věkové skupině 18-30 let. Zbývajících 35 procent rozdělených mezi věkovou kategorii pod 18 let je 15 procent a nad 30 let je přibližně 20 procent. Společnost předpokládá, že tak vysoký počet kupujících ve věkové skupině od 18 do 30 let je způsoben tím, že pro kupující je výhodnější nakupovat jídlo s sebou, protože jim to umožňuje věnovat více času práci a neutráct hodně času na přípravu jídla. Ve věkové kategorii od 30 let začínají kupující více dbát o své zdraví a dávají přednost zdravému jídlu před rychlým občerstvením, zvláště nyní po celém světě je trend ke zdravé stravě a cvičení. Produkty spojené se zdravou výživou se snaží do svých restaurací zavádět společnost AmRest s.r.o. V pobočce KFC do nabídky dostaly poke, které zahrnují rýži, Burger King zavedl do menu rostlinné plátky a v pobočkách Pizza Nut se objevily pizzy na bezlepkovém těstě.

Trendy, které jsou se správnou výživou spojeny, se snaží sledovat i konkurenční firmy. V McDonaldu se tedy v nabídce objevily saláty a možnost nahradit hranolky salátem. Crocodile s.r.o. je jedna z nejvíce trendově orientovaných firem mezi všemi konkurenty a ve svých restauracích uvádí kalorie, sacharidy a bílkoviny v každé jednotlivé položce v menu. Podnik nabízí také několik druhů pečiva, na jídelním lístku je nabídka pro vegetariány a možnost si koupit polévku, kterou žádná z konkurenčních firem nenabízí.

Jak je vidět, každá z konkurenčních firem se snaží být zákaznický orientovaná a uspokojit poptávku zákazníka. Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví pohostinské činnosti, kde si zákazníci mohou mezi společnostmi vybírat a firmy nabízí podobné produkty, mají



kupující velkou vyjednávací sílu. V tomto ohledu se zvyšuje riziko přechodu klienta do jiné společnosti.

### **Dodavatele**

Pro všechny firmy působící ve sféře fast food je velmi důležité najít zodpovědné a spolehlivé dodavatele, kteří přivezou produkty včas a tyto produkty budou odpovídat kvalitě. Při výběru dodavatele je v první řadě kladen důraz na cenu výrobků, dobu jejich dodání a kvalitu. V České republice je spousta různých dodavatelů, kteří splňují výše uvedené podmínky, ale společnost AmRest s.r.o. si ze všech firem vybrala toho nejvhodnějšího a s těmito firmami spolupracuje po celou dobu existence firmy.

Seznam dodavatelských firem:

- **Zelenina – Společnost Beskyd Fryčovice, a.s.** Tato společnost byla vybrána z důvodu, že na českém trhu působí již od roku 1969. Všechny produkty si firma pěstuje sama a má dlouholeté zkušenosti. Sortiment zahrnuje balené brambory a zpracované brambory, chlazenou zeleninu a míchanou zeleninu stejného druhu, zeleninové saláty, zeleninové šťávy a čerstvé bylinky, což je ideální pro průmysl rychlého občerstvení.
- **Káva – Jacobs Douwe Egberts CZ s.r.o.** Mezi českými dodavateli kávy zaujímá tato společnost přední místo díky jedinečné chuti kávy. Tato společnost dodává nejen kávu, ale i všechna zařízení s kávou spojená. To znamená, že ve firmách, které patří AmRest, se používají kávovary, kávové sirupy a čaje od této společnosti.
- **Pekařské výrobky, placky pro burgery a mléčný výrobky – QSL s.r.o.** Zkratka QSL v sobě skrývá 3 základní hodnoty společnosti: Quality – kvalita, Safety – bezpečnost, Legality-zákonnosti, jaké jsou základní hodnoty a kritéria pro společnost AmRest s.r.o. Tato firma ručí za kvalitu svých výrobků, všechny výrobky dodává včas a je vždy připravena odstranit nedostatky, které mohou při dodávce vzniknout.
- **Masné výrobky – Vodňanská drůbež s.r.o.** Tato společnost je největším českým zpracovatelem a dodavatelem drůbežího masa v České republice. Společnost Vodňanská drůbež s.r.o. je certifikovaným vývozcem kuřecího masa do zemí EU a je držitelem řady certifikátů, které zaručuje česká a evropská legislativa.

McDonald's spolupracuje nejen s českými dodavateli, ale také s dodavateli z Německa, Polska a Maďarska, což značně komplikuje dodávky surovin kvůli situaci s covidem 19,

protože v roce 2020 se mezi sebou uzavřely hranice a pro dodavatele bylo těžší dodávat produkty.

I přesto, že se toto odvětví v posledních letech v ČR rozvinulo a zvýšil se počet firem dodávajících suroviny, je vyjednávací síla dodavatelů obrovská. Společnost AmRest si mezi svými dodavateli vybírá především české dodavatele, aby nebyly problémy s dodávkou produktů a suroviny dorazily včas. Společnost se aktuálně nechystá měnit dodavatele a nehledá nové dodavatele, protože všechny parametry, které jsou pro AmRest důležité, jsou splněny. Dá se tedy říci, že společnost vybudovala stabilní, silný a spolehlivý dodavatelský řetězec.

### **Substituty**

V oblasti fast foodu existuje velké množství substitučních výrobků, ale i přes to AmRest s.r.o. dlouhodobě neztrácí svou pozici a je v první trojce nejlepších a nejznámějších společností působících v této oblasti.

Při provádění průzkumu mezi kupujícími bylo zjištěno, že mnoho zákazníků volí právě tuto společnost pro jejich přístup k zákazníkům, pro recepturu, která se od počátku podnikání neměnila, a pro tradice, které zůstávají neměnné v každé z poboček. Například při otevření Burger Kingu bylo oznámeno, že maso, které se dává do burgerů, se bude připravovat na ohni, KFC láká své zákazníky tím, jak vaří kuře a nemožností zopakovat si recept doma, Pizza Hut vyrábí syrové okraje na pizze, které jiné společnosti nedělají atd. To je to, na co tato společnost láká své zákazníky a nutí je, aby se k nim znovu a znovu vraceli.

## 6.2 PEST analýza

PEST analýza rozebírá nejdůležitější faktory, které mají významný dopad na fungování celého podniku. Mezi tyto faktory patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technologické faktory.

### *Politicko-právní faktor*

Každá firma působící na území České republiky musí dodržovat a sledovat vývoj legislativních norem, práv a právních norem, které působí v dané zemi. Společnost Burger King bedlivě sleduje novinky v zákonech a vždy dodržuje pravidla spojená s její činností. Co se týče podnikatelské činnosti, musí každá společnost, která má sídlo v České republice, dodržovat tyto zákony a nařízení: Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů, Zákon 262/2006 Sb. zákoník práce, Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník, Zákon 65/1965 zákoník práce, Zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví 563/1991 Sb. a Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech

Vzhledem k oblasti, ve které společnost působí, platí jiné normy, tyto právní normy odkazují na oblast gastronomie, mezi nimi lze rozlišit:

- Vyhláška č. 38/2001 Sb. Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmů.
- Zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- Nařízení ES č. 852/2004 základní hygienická pravidla pro všechny typy výrobců potravin.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
- Zákon č. 541/2022 Sb. Zákon o odpadech.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. (zakonyprolidi.cz, 2022)

Také během pandemie koronaviru vstoupil v platnost nový zákon č. 94/2021 Sb. Zákon o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů, který v značně míře ovlivnil práci institucí poskytujících služby.

Restaurace podle daného zákona měli pracovní dobu pouze do 20:00, ve vstupní hale nesměli sedět lidé a všechna jídla bylo možné pouze vzít s sebou.

### *Ekonomické faktory*

Mezi základními ekonomickými faktory ovlivňující společnost především patří nezaměstnanost a míra inflace.

#### *Nezaměstnanost*

V současné době patří Česká republika mezi země s nejnižší mírou nezaměstnaností. Za posledních 5 let míra nezaměstnanosti v celé ČR nepřekročila hranici 6 procent, jde o jeden z nejlepších ukazatelů, jak v celé Evropské unii, tak na celém světě. V prvním čtvrtletí roku 2021 byla míra nezaměstnanosti 3,4 % podle Českého Statistického Úřadu a v prvním čtvrtletí 2022 roku se snížil o 0,9 % a je na úrovni 2,5 %. Hlavním důvodem, který vede ke snížení nezaměstnanosti, je to, že země prošla fází recesí a přešla do fáze růstu, navzdory všem přitěžujícím faktorům, jako například koronavirus 2019. (Český statistický úřad, 2022)

Jeden z nejtěžších roků pro AmRest s.r.o. je rok 2019-2020, kdy pandemie COVID-2019 začala, a to z důvodu, že společnost působí v oblasti občerstvení. V souvislosti s pandemií došlo ke zpřísnění pravidel týkajících se sektoru služeb. Mnoho restaurací bylo nuceno mít několik měsíců zavřeno a bylo jim dovoleno vydávat jídlo pouze s sebou, to výrazně ovlivnilo ekonomiku podniku. Podnik byl nucený najímat méně pracovníků na jednotlivé pracovní směny, a dokonce někteří pracovníci museli být propuštěni.

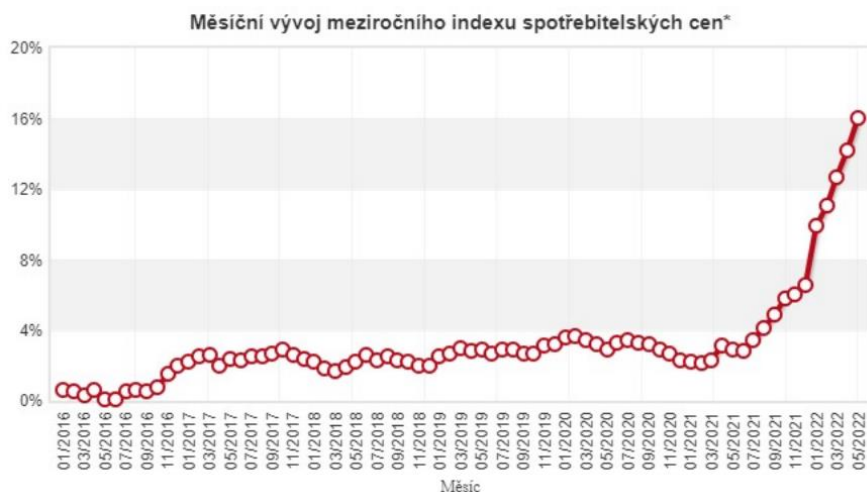
V současné době se ekonomická situace společnosti AmRest s.r.o. od konce pandemie výrazně zlepšila. Společnost nabírá nové zaměstnance, pomáhá zaměstnancům v kariéřním růstu a školí stávající zaměstnance na vyšší pozice. Také v souvislosti se situací, která se aktuálně děje na Ukrajině, rádi začlení zahraniční pracovníky a zajistí jim pracovní pozice. Společnost pořádá akce na podporu Ukrajiny a podporuje lidi, kteří se ocitli v obtížné situaci.

#### *Míra inflace*

Dalším důležitým faktorem z ekonomické stránky je míra inflace. Tento faktor je jedním ze zásadních faktorů, který má vliv na všechny podniky na celém světě. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase, jinými slovy udává kupní sílu peněz. Pomocí tohoto indexu můžeme zjistit, kolik zboží nebo služeb je možné koupit za stejnou

nominální cenu. Český statistický úřad měří míru inflace pomocí indexů spotřebitelských cen. Nejběžnější formou inflace je stav, kdy dochází ke snižování hodnoty peněžních prostředků a za stejnou nominální částku si můžete koupit méně zboží a služeb než před rokem předešlým. Opačným efektem inflace je deflace, kdy cenová hladina klesá, ale v praxi to je velmi zřídka jev. (Český statistický úřad, 2022)

Obrázek 9: Měsíční vývoj indexu spotřebitelských cen



Zdroj: Český Statistický úřad

Míra inflace dosahuje 11,1 %, tato hodnota byla zafixována pro únor 2022. Takto rychlé zvýšení míry inflace má dopad na růst cen výrobků, výrazný nárůst cen pohonných hmot a energií a také na zvýšení cen na služby. V souvislosti s konfliktem na Ukrajině je pravděpodobné, že inflace bude nadále růst. (Český statistický úřad, 2022)

Vývoj inflace má na podnik AmRest s.r.o. velmi velký vliv, vzhledem k tomu, že firma působí v oblasti služeb a také pracuje se surovinami.

### **Sociálně-kulturní faktory**

V sociálně-kulturních faktorech lze rozlišit několik hlavních aspektů. Jedním z nejdůležitějších aspektů je vývoj počtu obyvatel a vzdělanosti.

#### *Vývoj počtu obyvatel*

V současné době počet obyvatelstva v České republice se pohybuje kolem 10 500 000 obyvatelů a tento index se pohybuje v takovém rozmezí od roku 2019, takto velký počet lidí usnadní podnikům získání pracovní síly. (Český Statistický úřad, 2022)

Dalším důležitým faktorem je příliv pracovní síly ze zahraničí, v současné době přichází nejvíce lidí z Ukrajiny kvůli složité situaci v jejich zemi a také přicházejí lidé ze Slovenska a Německa.

AmRest s.r.o. je připravena najmout kvalifikované odborníky, pomoci jim se zaměstnáním, naučit je něco nového a pomoci jim postoupit na kariérním žebříčku. V současné době společnost po celé České republice zaměstnává cizince, kteří pocházejí z jiných zemí. Společnost tedy aktuálně zaměstnává lidi z Ukrajiny, Slovenska, Polska a mnoha dalších zemí.

### *Vzdělání*

V současné době zaujímá Česká republika jedno z prvních míst mezi státy EU v podílu osob se středoškolským vzděláním ukončeným závěrečnou nebo maturitní zkouškou, ale ve vztahu k vysokoškolskému vzdělání Česká republika patří k státům s nejhorší situací. (Český statistický úřad, 2021)

Vzhledem k tomu, že v České republice dominuje starší generace, která se snažila co nejdříve se osamostatnit a začít pracovat co nejdříve, nastoupila na těžší řemeslná povolání. Mladší generace má nyní právo vybrat si a pokusit se získat vyšší vzdělání, aby do své práce vkládala co nejméně fyzické námahy a pracovala pohodlněji.

Obzvláště společenský postoj je ovlivněn ztrátou finanční motivace. Mnoho středoškoláků rozumí tomu, že po absolvování střední výběrové školy mohou okamžitě začít pracovat a tím se ztrácí motivace jít na vysokou školu a dále se rozvíjet. Proto Společnost AmRest s.r.o. svým zaměstnancům nabízí nejen peněžní benefity, ale snaží se u svých zaměstnanců vzbudit zájem o nové vzdělávací programy, pořádat schůzky se zaměstnanci a zjišťovat, co chtějí změnit, firma také často pořádá soutěže o nejlepší pobočku a mnoho dalšího.

### ***Technicko-technologické faktory***

V současné době nemá nástup nových technologií na společnost AmRest s.r.o, velký vliv, jelikož tato společnost působí spíše v sektoru služeb a rychlého občerstvení. Každých 5-7 let společnost mění své staré přístroje za nové, které jsou novější a především zmodernizované.

V této společnosti hraje důležitou roli rozvoj informačních a komunikačních technologií, protože společnost musí být neustále na očích zákazníka. V současné době existuje

obrovské množství internetových platforem, kde lidé komunikují a sdílejí své emoce a dojmy. Firma AmRest s.r.o. se snaží dělat svou reklamu na známějších platformách, takže reklamy na produkty jsou k vidění na Facebooku, YouTube a mnoha dalších platformách jako jsou například Instagram či Twitter.

## 7 Analýza interního prostředí

V této kapitole bude prozkoumán podnik AmRest s.r.o. prostřednictvím interní analýzy s cílem vyhodnotit jeho pozici a porozumět faktorům, které tvoří jeho strategii. Analýza je zaměřena na hodnocení vědecko-technického rozvoje, na marketingové a distribuční faktory, na faktory podnikových a pracovních zdrojů, výrobní faktory a řízení výroby a na finanční a rozpočtové faktory.

### *Vědecko-technického rozvoje*

Faktory vědeckotechnického rozvoje nemají na společnost AmRest s.r.o. tak silný vliv, protože společnost nic nevyrobí pomocí drahých strojů, které mají vlastnost amortizace a měli by být aktualizovány a vylepšeny. Technické zařízení, které v současnosti podniky využívají, je dostatečné pro provádění všech důležitých operací spojených s provozními procesy.

Pro společnost je však velmi důležité investovat peníze do otevření nových restaurací a zvýšit svůj podíl na trhu. V roce 2020 byli investovaly peníze do otevření nové pobočky v Českých Budějovicích, jejíž vybudování firmu stálo zhruba dvacet milionů korun. V tomto ohledu bylo zakoupeno nové vybavení a instalován software. S otevřením této restaurace měla společnost možnost vyzkoušet se na novém místě, protože v tomto místě nebyla dosud otevřena žádná restaurace a pro AmRest a to je skvělá příležitost, jak přilákat nové zákazníky.

V sektoru fast food hrají důležitou roli zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání a zastávají pozici manažera. Protože při otevření restaurace musí vědět, jak nakupovat, včas zjistit, co chybí, a vědět, jak funguje software, který tato společnost používá.

Podniky při své práci používají několik typů softwaru:

- Oracle MICROS POS Systems. Tento systém používá většina podniků v restauračním průmyslu, protože je nejvíce zjednodušený a snadno použitelný. Taky tento systém pomáhá distribuovat všechny pozice, které potřebujete pro restauraci na jednom místě a umožňuje vám rychle najít položku, kterou potřebujete.
- SAP Software. Pomocí tohoto systému společnost vede účetnictví, což usnadňuje společnosti řídit složité obchodní procesy tím, že zaměstnancům napříč odděleními poskytuje snadný přístup k informacím v reálném čase v celém podniku. Díky tomu



může podnik zrychlit pracovní postupy, zlepšit provozní efektivitu a zvýšit produktivitu.

- Girnet. Pomocí tohoto systému manažeři naší společnosti dělají rozvrh pracovníkům.

### ***Marketingové a distribuční faktory***

V této kapitole bude pozornost věnována marketingovému mixu neboli 4P, ke kterému patří produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

#### *Produkt*

Produktem společnosti AmRest je poskytování rychlého servisu a produktů rychlého občerstvení. Tato společnost působí na trhu již přes 20 let a svým zákazníkům dokáže zajistit rychlé občerstvení v podobě burgerů, pizzy a smaženého kuřete. Nejdůležitější rozdíl od všech ostatních konkurentů je, že AmRest s.r.o. má více než 170 poboček rozmístěných po celé České republice. Téměř v každém větším městě najdete pobočku a vychutnáte si rychlou obsluhu a kvalitní jídlo.

Společnost AmRest má vlastní značku, která je uvedena na všech restauracích, které vlastní. Společnost získala svou značku při založení své společnosti a používá ji dlouhodobě.

#### *Cena*

Jak již bylo zmíněno výše, cenová kategorie produktů poskytovaných AmRest je vyšší než v ostatních restauracích spojených s fast food díky unikátní receptuře a standardům, které jsou dodržovány při provozu podniku.

V průměru je cenová kategorie o 1,5 procenta vyšší než v konkurenčních restauracích. Je to dáno tím, že společnost poskytuje kvalitní a vždy čerstvé potraviny, rychlou obsluhu, která vám umožní rychle vyzvednutí jídla do 5 minut a také vzdělaný personál, který je vždy připraven pomoci s výběrem a loajalitou ke všem zákazníkům.

Vzhledem k velké konkurenci na trhu fast food se firma snaží sledovat ceny konkurentů a přizpůsobovat se jim. Podnik ve svých restauracích často pořádá akce, například když si koupíte dva burgery, dostanete jeden jako dárek, nebo když si koupíte pizzu, dostanete jako dárek drink. Také každá z poboček má své kupóny, se kterými zákazníci mohou vyzkoušet novou nabídku a ušetřit. Společnost se pomocí těchto akcí snaží přilákat nové zákazníky.

### *Distribuce*

Distribuce je pro firmu jedním z nejdůležitějších aspektů marketingového mixu, protože v tomto systému jsou důležité všechny faktory, od dodavatelů, se kterými má firma podepsané smlouvy, až po koncového zákazníka.

Pro AmRest je hlavním kritériem spokojenost zákazníků, proto se společnost snaží nakupovat produkty od dodavatelů co nejčastěji. Zásobování surovinami do všech restaurací probíhá 2x týdně, což umožňuje firmě drobné nákupy a poskytovat zákazníkům vždycky čerstvou produkce.

Firma se také snaží o individuální kontakt. V tomto ohledu každá z poboček provádí průzkum a snaží se pochopit, co se kupujícím líbí nebo co by chtěli změnit. Při pomoci průzkumu bylo zjištěno, že kupující nevědí, že většina společností KFC, Burger King a Pizza Hut jsou součástí AmRest s.r.o. Dále v restauracích Pizza Hut podle průzkumu bylo zjištěno, že řada zákazníků nemá dostatek reklamy a jejich blízcí ani netuší o existenci této restaurace v ČR. Zákazníci obzvláště nejsou spokojeni s cenami v těchto restauracích.

### *Marketingová komunikace*

Marketingová komunikace má v moderním světě velký vliv na všechna průmyslová odvětví, neboť s pomocí marketingu se firmy stávají oblíbenými a zákazníci se o nich dozvídají. Vzhledem k tomu, že společnost AmRest s.r.o. působí na českém trhu již více než 20 let a patří k ní některé z nejznámějších firem, hraje zde využití marketingu obrovskou roli.

V roce 2021 společnost McDonald's utratila za reklamní kampaň zhruba 2 milionu Kč, což je téměř 2x více než AmRest. V tomto ohledu musí AmRest zvýšit své náklady na reklamní kampaň. (manažer McDonald's)

Marketingové oddělení AmRest nemůže poskytnout přesné náklady na různé reklamní kampaně, protože se náklady každý rok liší. AmRest vynakládá největší výdaje na reklamu v televizi, ročně je to kolem 500 tisíc Kč. Reklamy, které jsou v televizi, jsou zaměřeny na KFC a Burger King, které se v televizi promítají přibližně jednou za dvě hodiny a pomocí reklamy to má konzument stále na očích a vůči reklamě tím přiláká nové zákazníky.

Dále jde reklama na sociálních sítích, jako je Facebook, Instagram a YouTube, na kterou společnost utrací kolem 350 tis. Kč ročně. Společnost při průzkumu zákazníku na

pobočkách v restauracích zjistila, že většina zákazníků je ve věkové kategorii 18-30 let. V tomto ohledu společnost spustila reklamy na nejoblíbenějších sociálních sítích mezi mladými lidmi. Tato videa ukazují, jak se tyto produkty připravují, a hovoří o propagačních akcích, které aktuálně probíhají v restauracích.

Poslední z marketingové komunikace, kterou využívá společnost je reklama na billboardech, za kterou společnost utratí pouze 100 tisíc korun. Je to spojeno s tím, že využívání tohoto způsobu reklamní propagace je již zastaralým typem a používá se především na dálnicích, takže společnost nevidí důvod utrácet za ně velké peníze. (Marketingové oddělení AmRest s.r.o.)

Společnost AmRest neprovádí aktivní reklamní kampaň restaurace Pizza Hut. Vzhledem k tomu, že reklama na Pizza Hut není vysílána v televizi a na billboardech, zřídka ji možná potkáme na sociálních sítích, proto mnoho zákazníků v ČR neví o dané restauraci (zjištěno průzkumem) a proto zákazníci raději zamíří do konkurenčních restaurací, jako je například McDonald's.

### ***Faktory podnikových a pracovních zdrojů***

Jak bylo uvedeno výše, podnik AmRest s.r.o. vznikl 5. září v roce 2001. V tuto chvíli vedení společnosti je tvořeno 3 jednateli: Daniel Del Río Benítez, Ismael Sánchez Moreno a Santiago Joaquín Gallo Pérez, kteří dělají hlavní rozhodnutí o tom, kde otevřít pobočku, kterou pobočku bude výhodnější otevřít a všechny investiční aspekty provádějí také tyto tři osoby.

Správu dokladů, financí a mezd ve firmě provádí účetní, která pracuje přímo pro firmu a provádí veškeré rozpočty a kalkulace související s náklady. Zaměstnanci, kteří pracují v restauracích, dostávají pokyny, které jim vedoucí směny dává během pracovního dne. Na pracovišti je vždy přítomen manažer. Pracovní směny jsou rozděleny na 3 směny – ranní směna, která začíná v 6 hodin ráno a končí ve 14:00 hodin, odpolední směna, která začíná ve 14:00 hodin a trvá do 22:00 hodin a noční směna, která začíná v 22:00 a končí v 6:00. Každý vedoucí směny musí předat všechny potřebné informace manažerovi následující směny a zkontrolovat pokladnu, zda je vše v pořádku.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců a počet poboček AmRest s.r.o.

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	1 516	1 603	1 887	2 163	2 011
Počet poboček	86	101	121	142	151
Celkové osobní náklady	583 227	757 379	920 778	1 123 588	1 093 082

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy

Jak je jasně vidět v tabulce číslo 4 společnost AmRest s každým rokem roste. V roce 2016 měla společnost v ČR 86 poboček a zaměstnávalo 1516 lidí, ale již v roce 2020 se počet poboček téměř zdvojnásobil a počet zaměstnanců se zvýšilo o 500 členů. Spolu s nárůstem počtu poboček je vidět, že vzrostly celkové osobní náklady. Tato pravidelnost souvisí s tím, že společnost přijímá na pracovní pozice kvalifikovaný personál.

Oddělení HR AmRest s.r.o. zmínilo, že firma provádí nábor na pracovní místo. Každý z přijatých zaměstnanců prochází 3stupňovým výběrem a teprve poté může začít pracovat. Na jednu pracovní pozici přichází v průměru 10 zájemců o tuto pozici, po provedení pohovoru si firma vybere nejvhodnějšího člověka. Hlavními kritérii jsou vysokoškolské vzdělání, znalost cizích jazyků, dobré komunikační schopnosti a schopnost kriticky myslet v obtížných situacích.

Dále vyšlo najevo, že téměř pětinu pracujících tvoří cizinci, zbytek tvoří Češi. Ve většině případů se jedná o občany Ukrajiny a Ruska. Většina zahraničních pracovníků vystudovala vysoké školy v České republice a má dobrou znalost českého jazyka a angličtiny, což pro společnost jsou hlavní kritéria. (Oddělení HR firmy AmRest s.r.o.)

Hlavním motivačním nástrojem jsou peněžní bonusy, které AmRest nabízí svým zaměstnancům za splnění norem. Každý měsíc probíhají v restauracích konkurenční akce, jako je největší výprodej přílohy za měsíc nebo nejrychlejší obsluha na okýnku drive atd. Dále může každý ze zaměstnanců absolvovat opakovací kurzy. Každý zaměstnanec tedy může začít pracovat jako číšník bez vzdělání a může se posunout na kariérním žebříčku a stát se generálním ředitelem restaurace. Také každá z restaurací společnosti AmRest pořádá měsíční schůzku, kde může každý ze zaměstnanců navrhnout změny nebo něco nového. Na těchto setkáních také probíhá výběr nejlepšího zaměstnance měsíce. Společnost AmRest přijala volbu nejlepšího zaměstnance měsíce od konkurenční

společnosti McDonald's, protože jde o skvělý způsob, jak motivovat zaměstnance k produktivní práci.

### ***Výrobní faktory a řízení výroby***

Vzhledem k tomu, že AmRest s.r.o. není výrobní společností a zabývá se prodejem služeb a zboží, výrobní faktory zde nehrají významnou roli. Důležitou roli zde však hraje spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a zbožím, které firma vyrábí. V tomto ohledu společnost klade velký důraz na nové trendy a více se věnuje analýze trhu a přání zákazníků.

Společnost AmRest často využívá dotazníky pro své klienty ke zjištění trendů. Jedná se o jeden z nejjednodušších způsobů, jak zjistit, co by zákazníci rádi zařadili do nabídky. Na řadu přichází studium potravinářského trhu a hledání trendů, které lze zavést do nabídky restaurací. Například v restauracích se každý měsíc objeví nový jídelní lístek, na konci měsíce firma studuje, které z pokrmů bylo oblíbenější a o který z produktů větší poptávka a tento produkt zařazuje průběžně do své nabídky.

McDonald's a Crocodile také zavádějí každý měsíc nový jídelníček, ale přesto do stálého jídelního lístku nová jídla nezavádějí. Tyto podniky se chtějí být tradiční a držet se zajetého pořádku a chodu firmy, aniž by měnily své hlavní menu. V tomto ohledu zašel AmRest dále a snaží se tak zaujmout své zákazníky zařazováním jejich oblíbených jídel do menu.

### ***Finanční a rozpočtové faktory***

Jak již bylo zmíněno výše, veškeré záležitosti spojené s účetnictvím, konkrétně sestavením rozvahy, výkazu zisků a ztrát, cash flow, správu dokladů, spočítání mezd a odvod daní provádí účetní, který pro společnost pracuje.

Finanční hospodaření firmy provádí přímo sami jednatelé firmy. Bez konečného rozhodnutí těchto osob nelze provádět žádné finanční transakce. Jednatelé dělají nejdůležitější rozhodování v dané firmě. Právě oni rozhodují, do které z restaurací investovat větší počet peněz, kde a kdy otevřít novou restauraci a vzít si na firmu úvěr.

Společnost v tuto chvíli nedisponuje úvěry, které by byly uzavřeny na dobu delší než 5 let. Firma AmRest s.r.o. pro otevření nových restaurací používá své vlastní peníze ze zisku z restaurací.

Tabulka 5: Výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření AmRest	191 002	228 298	336 767	331 264	103 289
Výsledek hospodaření McDonald's	207 929	266 188	332 685	391 456	271 583
Výsledek hospodaření Crocodile ČR s.r.o.	2 451	2 735	3 222	-19 411	30 186

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazu

Jak ukazuje tabulka č. 5 společnost AmRest je finančně ziskový a dlouhodobě stabilní. Společnost každoročně zvyšovala výsledek hospodaření od 2016 po 2019 rok. Pokles zisků pro společnosti AmRest a McDonald's přišel v roce 2020, který je spojen s pandemií COVID-19 a opatření, která byla přijata během pandemie, ale navzdory tomu zůstali společnosti v zisku. Také z tabulky č.5 je vidět, že společnost AmRest v ziscích prakticky nezaostává za McDonald's a v roce 2018 dokonce čistý zisk společnosti byl výše konkurentu. Společnost Crocodile byla v roce 2019 ve ztrátě a naopak rok 2020 byl pro společnost prosperujícím rokem. Je to dáno tím, že firma funguje nejen jako restaurace, ale své produkty dodává i do obchodů, čerpacích stanic a automatů, toto v době pandemie COVID-19 bylo velmi relevantní a ziskové, protože mnoho restaurací bylo uzavřeno a dodávali jídlo pouze domů.

Největší náklady firma vynakládá na výkonovou spotřebu a osobní náklady. Výkonová spotřeba v roce 2020 byla 2 273 495 korun českých. Je to dáno tím, že společnost vlastní velké množství poboček a je potřeba je udržovat. Osobní náklady společnosti za rok 2020 činily 1 093 082 korun. Je to spojeno s tím, že společnost zaměstnává více než 1500 kvalifikovaných odborníků.

## 8 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti AmRest s.r.o. bude zaměřen na výpočet a hodnocení finančních ukazatelů společnosti za posledních 5 let, které jsou obsaženy v veřejném rejstříku, tedy od roku 2016 do roku 2020. Firma AmRest za rok 2021 ještě nezveřejnila svou účetní závěrku, proto budou data používána do roku 2020. Vstupní data pro tuto analýzu byla získána z výročních zpráv vedených v obchodním rejstříku, které jsou uvedeny v přílohách. Všechny vzorce pro výpočet finanční výkonnosti byly zmíněny v teoretické části a budou porovnaný s doporučenými hodnoty.

### 8.1 Ukazatele rentability

Na podnik AmRest s.r.o. aplikuje rentabilitu celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS). Ve výpočtech ukazatelů rentability bude použit zisk po zdanění.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2020 není k dispozici, proto jsou v níže prezentovaných tabulkách za toto účetní období uváděny jen hodnoty analyzované společnosti.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	24,32%	20,06%	22,71%	21,08%	7,56%
Průměr odvětví	6,37 %	9,16 %	12,72 %	12,85 %	X
ROE	85,54%	71,01%	77,67%	48,37%	17,56%
Průměr odvětví	16,15 %	25,44 %	23,16 %	23,07 %	X
ROS	86,34%	70,14%	73,55%	72,14%	59,66%
Průměr odvětví ROS	13,05 %	16,98 %	12,16 %	12,39 %	X

Zdroj: Vlastní zpracování, MPO

Tabulka č.6 ukazuje hodnoty rentability, které mají klesající tendenci. Všechny ukazatele jsou podmíněny výsledku hospodaření, a proto pokles tohoto ukazatele zapříčiňuje také snížení všech tří ukazatelů rentability.

Rentabilita vlastního kapitálu nemá přesně stanovenou doporučenou hodnotu, ale podle Růčkové (2015) hodnota neměla by být menší než 5 % a s každým rokem by měla být tendence růstu. Od roku 2016 do roku 2019 se ukazatel rentability vlastního kapitálu nachází v rozmezí od 20-25 %, což je pro firmu ideální hodnotou. V roce 2020 je patrný prudký pokles hodnoty až k úrovni 7 %. Důvodem je pokles zisků, ke kterému přispělo vypuknutí pandemie COVID-19.

Doporučená hodnota pro rentabilitu vlastního kapitálu podle Růčkové (2015) obecně musí být více než 15 %. Jak to je vidět na první pohled v tabulce č.6. Od roku 2016-2018 se ukazatel ROE pohybuje v rozmezí 70-85 %. Od roku 2019 došlo k poklesu ukazatele, ale zároveň nedosahuje minimální hodnoty.

Rentabilita tržeb by se měla pohybovat zhruba v rozmezí od 2 % do 50 %, v ideálním případě by měla být nad hodnotou 8 %. (Růčková,2015) První 4 roky je vidět velmi vysoký ukazatel, který je spojen s tím, že v této společnosti byly vysoké tržby. V roce 2020 došlo k poklesu ukazatele do hodnoty 59,66 %. Tento pokles je vysvětlen tím, že společnost nemohla v době pandemie kvůli preventivním opatřením dlouhodobě fungovat a následně byly její tržby nižší.

## 8.2 Ukazatele aktivity

V této části bude provedena analýza podniku AmRest s.r.o. podle ukazatelů aktivity, která ukáže, jak efektivně podnik svá jednotlivá aktiva využívá a jestli disponuje dostatkem produktivních aktiv. Mezi těmito ukazatele patří obrat aktiv, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	0,19	0,20	0,23	0,21	0,08
Průměr odvětví	0,49	0,54	1,05	1,04	X
Doba obratu zásob	48,88	43,96	34,50	40,24	136,56
Doba obratu pohledávek	62,56	56,32	65,62	64,97	64,83
Doba obratu krátkodobých závazků	13,83	12,95	11,89	16,37	18,18

Zdroj: Vlastní zpracování, MPO



Podle Taušl Prochazková a Jeliníkova (2018) doporučená hodnota pro obrat aktiv minimálně by měla být na úrovni 1. Jak je patrné z tabulky číslo 7, obrat aktiv společnosti AmRest s.r.o. nedosahuje minimální úrovně. V letech 2016 až 2018 se držela na úrovni 0,2, což pro firmu je nedostatečným ukazatelem, a to pro firmu znamená to, že svá aktiva společnost využívá neefektivně. Situace se zhoršila v roce 2020, a to tím, že tržby společnosti klesly oproti předchozímu roku prakticky 3x a celkový počet aktiv zůstal téměř nezměněn. Hlavním důvodem poklesu tržeb byl výskyt pandemie koronaviru-19.

Doba obratu zásob ukazuje období, po které jsou zásoby drženy ve skladě, než dojde k jejich prodeji. Pro daný ukazatel zásob je typické, že čím nižší je jeho hodnota tím lépe. (Růčková,2015) Vzhledem k tomu, že AmRest nakupuje ve velkém množství materiálu kvůli velkému počtu poboček po celé České republice, pak pro společnost je běžná hodnota od 30 dnů do 50 dnů, ve které je společnost od roku 2016 do roku 2019. V roce 2020 se situace zhoršila a obrat zásob dosáhl vysoké hodnoty. To bylo způsobeno poklesem tržeb a zvýšením zásob.

Podle Růčková (2015) doba obratu pohledávek by měla být menší, než doba obratu závazek a neměla by překročit 30 dní. Jak je to vidět v tabulce č.7, společnosti dostává pohledávky déle než 30 dní. Splácení závazků ve společnosti Amrest je naopak pod normou, což ukazuje, že společnost je schopna rychle uhradit své závazky, a také to, že počet dní mezi vystavením faktury a zaplacením faktury je malý, díky čemuž je společnost důvěryhodná pro firmy nájemců a dodavatelů.

Při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků společnosti je z tabulky č.7 patrné, že ve všech sledovaných letech byla doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků. Společnost by proto měla do budoucna revidovat vztah mezi odběratelem a dodavatelem a snažit se zkrátit splatnost pohledávek nebo zvýšit splatnost závazků.

### **8.3 Ukazatel zadluženosti**

Ukazatele dluhu nám ukazují, do jaké míry je společnost financována cizími zdroji. V této části aplikujeme na společnost AmRest s.r.o. jedné z běžně používaných indikátorů pro rozpoznávání zadluženosti firmy. Mezi tyto ukazatele budou ukazatele samofinancování, ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel finanční páky.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Koeficient samofinancování	28,4%	28,3%	29,2%	43,6%	43,1%
Celková zadluženost	70,9%	70,2%	68,7%	54,6%	55,1%
Ukazatel finanční páky	3,52	3,54	3,42	2,29	2,32

Zdroj: Vlastní zpracování, MPO

V tabulce č.8 je vidět koeficient samofinancování, který sleduje dlouhodobou stabilitu firmy a ukazuje jakým způsobem financuje společnost svá aktiva. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by neměla být menší než 30 %. (Růčková, 2015) Od roku 2016 do roku 2018 je tento ukazatel pod minimální hranicí. Důvodem takových nízkých výsledků zapříčinilo to, že společnost měla malý vlastní kapitál ve vztahu k celkové aktive. Od roku 2019 došlo k navýšení vlastního kapitálu, což přispělo ke zvýšení hodnoty a koeficient samofinancování se zvýšil praktický na 15 %. Pro podnik to má pozitivní význam, protože podnik není tak závislý na cizí zdroje.

Doporučená hodnota pro celkovou zadluženost podle Knapková, Pavelková a Šteker (2013) se musí pohybovat v rozmezí od 30 % do 60 %. Jak je vidět v tabulce č.8, tak celková zadluženost má klesající tendenci, což je pro společnost pozitivní signál. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v letech 2016 a 2018. Je to dáno tím, že společnost v těchto letech měla vysoké závazky jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. V roce 2020 ukazatel klesl na přijatelnou úroveň. To bylo způsobeno tím, že společnost snížila své cizí zdroje a zvýšila celkovou aktivu.

Ukazatel finanční páky je jedním z ukazatelů zadluženosti společnosti. Tento ukazatel ukazuje, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní zdroje. Podle Kubičkové (2015) optimální hodnota finanční páky nemusí překonat hodnotu 4. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší jsou cizí zdroje firmy k vlastnímu kapitálu, jak je jasně vidět v tabulce č.7 firma po dobu 5 let nevykazuje hodnotu více, než 4.

#### 8.4 Ukazatele likvidity

Společnost je oceňována z hlediska běžné, okamžité a pohotové likvidity. Údaje potřebné pro výpočty jsou převzaty z finančních výkazů společností dostupných na internetu.

Tabulka 9: Ukazateli likvidity

Likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Průměr odvětví	0,22	0,31	0,29	0,32	X
Běžná likvidita	0,86547	0,75228	0,85907	0,66532	0,77566
Pohotová likvidita	0,79948	0,70033	0,8109	0,61985	0,70502
Průměr odvětví	0,58	0,7	1,35	1,28	X
Okamžitá likvidita	0,41445	0,3637	0,54299	0,36466	0,30724
Průměr odvětví	0,61	0,75	1,37	1,3	X

Zdroj: Vlastní zpracování, MPO

V tabulce č.9 jsou uvedeny hodnoty likvidity pro podniku AmRest s.r.o. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu podle Růčkové (2015) musí být v rozmezí 1,5 –2. Po celé sledované období byly hodnoty ukazatele běžné likvidity pod doporučenými hodnotami. Nejhorší situace pro společnost byla v roce 2019 a to bylo způsobeno nárůstem krátkodobých závazků, ale už v roce 2020 společnost snížila své krátkodobé závazky a snaží se posunout ke zlepšení ukazatelů běžné likvidity.

Pohotová likvidita ve výpočtech od běžné likvidity se liší tím, že od oběžných aktiv se odečítá zásoby. Jedná se o přesnější vyjádření schopnosti společnosti dostat svým krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1,0 – 1,5. (Růčková, 2015) Z tabulky č.9 je zřejmé, že v žádném z období nedosáhla pohotová likvidita minimální úrovně. Tudíž pro zlepšení hodnoty oběžné likvidity společnost může zvýšit svá oběžná aktiva, nebo snížit krátkodobé závazky.

Co se týče okamžité likvidity, tak její hodnota se musí nacházet v rozmezí 0,9 – 1-1 podle Růčkové (2015) Společnost AmRest s.r.o. nedosahuje tohoto ukazatele. Tento stav je způsoben především tím, že firma nedrží vysoké peněžní zůstatky na běžném účtu a v pokladně, zisk firma snaží investovat do otevření nových poboček. Společnost nedosahuje vysokých hodnot ukazatele a je tedy neschopna bez problému okamžitě uhradit své krátkodobé závazky.

## 9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji prováděných analýz. Slouží jako výchozí bod pro komplexní studii situace na trhu, na kterém se společnost nachází. SWOT analýza umožňuje identifikovat a strukturovat silné a slabé stránky společnosti, stejně jako potenciální příležitosti a hrozby. Na základě kvality souladu se usuzuje: jakým směrem by měla organizace rozvíjet své podnikání, a nakonec se provádí segmentace zdrojů.

Tabulka 10: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Působení na trhu od roku 2001</li> <li>• Vysoce kvalifikovaný management a personál</li> <li>• Vysoké hodnocení kvality výrobků samotnými spotřebiteli</li> <li>• Světově proslulé značky</li> <li>• Široká nabídka jídla</li> <li>• Přizpůsobení charakteristikám populace</li> <li>• Nemovitost ve vlastnictví</li> <li>• Podnik má stabilní příjem</li> <li>• Sledování trendů</li> <li>• Provádění zákaznických průzkumů v restauracích</li> <li>• Dobrá rentabilita podniku</li> <li>• Kvalita dodavatelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké ceny v restauracích</li> <li>• Snížení počtu návštěvníků kvůli vysokým cenám v dobu COVID-2019</li> <li>• Rychlá obměna zaměstnanců</li> <li>• Vysoká celková zadluženost</li> <li>• Restaurace nejsou zaměřeny na trend zdravé výživy</li> <li>• Vyžaduje přísné dodržování všech pravidel a konceptů sítě</li> <li>• Slabá likvidita</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké překážky pro vstup nových firem spojený s existující konkurencí v odvětví</li> <li>• Výhodná poloha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí inflace</li> <li>• Vstup nových firem na trh</li> <li>• Nestabilní ekonomická situace v zemi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost získání nových kvalitních pracovníků</li> <li>• Meziroční nárůst nových klientů</li> <li>• Otevření nových poboček</li> <li>• Přidání do nabídky jídel pro zdravou výživu</li> <li>• Vedení reklamní kampaně k přilákání nových zákazníků</li> <li>• Přilákat investory k rozšíření podnikání.</li> <li>• Vytvářet další nové produkty</li> <li>• Vývoj nových reklamních kanálů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení cen potravin</li> <li>• Cenová konkurence mezi firmami</li> <li>• Pokles kupní síly obyvatelstva</li> <li>• Silnější reklama od konkurence</li> </ul>
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Silné stránky***

Mezi silné stránky podniku patří například dlouholetá práce na trhu, což pomáhá firmě zůstat jednou z předních společností na trhu. Skutečnost, že společnost vlastní některé ze slavných restaurací jako Burger King, KFC atd. ji činí oblíbenou a umožňuje jí dosahovat velkých tržeb. Další silnou stránkou společnosti jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří zastávají vysoké pozice. Tato společnost má možnost kariérního růstu, neustálého rozvoje svých zaměstnanců a školení na vyšší pozice. AmRest má také vynikající dodavatele, kteří vždy dodávají všechny produkty včas, od toho se odvíjí i dobrá kvalita produktů v restauracích. Mezi kladné vlastnosti můžeme zaznamenat také neustálý průzkum a analýzy našich zákazníků a jejich potřeb. Společnost se snaží sledovat trendy a vnášet je do svých restaurací a především jídel.

### ***Slabé stránky***

Mezi slabé stránky lze vyzdvihnout fakt, že ceny v restauracích vlastněných společností AmRest jsou vyšší než konkurenční ceny. V tomto ohledu může klesnout poptávka po produktech, které společnost nabízí. Po analýze je také zřejmé, že společnost má velkou celkovou zadluženost a slabou likviditu, což ovlivňuje práci podniku. Dalším negativním faktorem je, že společnost má velmi častou a rychlou obměnu zaměstnanců. To může

společnosti způsobit velké škody, protože zaměstnanci velmi často odcházejí do konkurenčních firem.

### ***Příležitosti***

Mezi příležitostmi lze vyzdvihnout skutečnost, že je obtížné vstoupit na tento trh, protože je již přeplněný a jsou zde firmy, které působí na daném trhu dlouhodobě a mají dobrý postoj u zákazníků. Lze také poznamenat, že společnost si vybírá vhodná místa, jako jsou nákupní centra nebo místa v jeho okolí. Také otevírá své restaurace na dálnicích, tak aby si zákazníci mohli koupit jídlo na cestě a šetřili tak svůj čas pro jiné aktivity. Firma může také představit novou reklamní společnost na nových webových stránkách, najít nové kvalifikované zaměstnance. Díky tomu, že společnost vykazuje každoroční zisk, je možné přilákat nové investory a otevřít nové pobočky.

### ***Hrozby***

Mezi hrozby převážně patří ekonomické faktory, jako jsou rostoucí inflace a následně samotný růst cen, nestabilní ekonomická situace a snížení kupní síly zákazníka, který společnost nemůže nijak ovlivnit. Můžete také zdůraznit skutečnost, že v mnoha jiných restauracích jsou ceny za jejich zboží a služby levnější než ceny v podniku AmRest s.r.o., což může vést ke snížení tržeb. Další hrozbou pro firmu je, že konkurenční společnost McDonald's využívá silnější marketingovou kampaň.

Tabulka č.10 ukazuje, že společnost AmRest s.r.o, má velké množství silných stránek. Na druhou stranu je vidět, že existují také i slabé stránky, na které si musí firma dávat pozor. Pro udržení konkurenceschopnosti musí firma používat strategii WO, tzn. zaměřit se na utlumení slabých stránek a využít příležitosti.

## Navrch opatření

Po provedení SWOT analýzy je vidět, že společnost AmRest s.r.o. má jak silné, tak i slabé strany. Je také vidět, že podnik má příležitosti ke zlepšení svého stavu a také hrozby, které mohou podnik negativně ovlivnit. Všechny tyto faktory byly zjištěny analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi hlavní cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout opatření k zvýšení konkurenceschopnosti podniku tak, aby podnik dosáhl konkurenčních výhod. Aby byla firma konkurenceschopnější, musí si firma zvolit strategii WO, tedy eliminovat slabé stránky a více se zaměřit na příležitosti, které firma má.

Jak je na první pohled vidět ze SWOT analýzy, společnosti dominují silné stránky, jako je dobrá ziskovost, dobré vztahy se zákazníky s restauracemi. Všechny tyto silné faktory je třeba nadále udržovat. Mezi slabé stránky SWOT analýzy bylo zjištěno, že mnoho kvalifikovaných odborníků opouští firmu, což je pro společnost velký problém, protože si svých zaměstnanců váží a pořádá pro ně školení a doškolovací kurzy. Tento problém lze řešit několika způsoby. Prvním je zvýšení mezd, které je pro mnoho zaměstnanců dobrou motivací nebo příležitostí k rozvoji ve firmě, protože v moderním světě lidé dávají přednost rozvoji před penězi.

Tabulka 11: Průměrná mzda za hodinu v Kč

Firmy	Průměrná mzda za hodinu v Kč
AmRest s.r.o.	95-115
McDonald's s.r.o.	100-130
Crocodile s.r.o.	90-110

Zdroj: vlastní zpracování (údaje poskytnuty manažerem firem)

Nástupní mzda v restauracích vždy závisí na několika faktoru. Prvním faktorem je lokalita pobočky, druhým faktorem je otevírací doba, protože některé pobočky pracují i v noci, a posledním faktorem je typ smlouvy. Jak lze vyčíst v tabulce č.11, nástupní plat v AmRest s.r.o. je nižší než v restauracích McDonald's a kvůli tomu pracovníci odcházejí do konkurenčních podniků. První a nejlogičtější možností k řešení problému je zvýšení nástupního platu na úroveň konkurenční firmy, a to navýšení o 5 Kč na hodinu. Dalším možným řešením je roční dávka za odpracovaný rok ve výši 5 000 Kč. To bude motivovat zaměstnance i nadále pracovat na firmu.

Zvýšení mezd o 5 korun na hodinu bude firmu stát přibližně 44 000 korun na osobu. Benefit pro zaměstnance za odpracovaný rok bude činit 5000 korun. Náklady společnosti na jednu osobu se tak zvýší o 49 000 korun. Společnost zaměstnává 2011 zaměstnanců a v důsledku toho se náklady zvýší o 98 539 000 korun ročně na udržení zaměstnanců na pracovní pozice.

Také jednou ze slabých stran společnosti jsou vysoké ceny v restauracích a s tím související úbytek zákazníků. Pro společnost je obtížné tento nedostatek vyřešit, protože souvisí s tím, že restaurace zařazené do podniků jsou ve vyšším cenovém segmentu. Společnost není připravena měnit dodavatele produktů, protože je považuje za důvěryhodné dodavatele v této oblasti. Jedním z možných řešení tohoto problému jsou akce v restauracích, zvýšení počtu kupónů, kterými mohou restaurace přesvědčit své zákazníky o správné volbě a kvalitě produktu.

Další hrozbou pro společnost AmRest je malá propagace restaurace Pizza Hut. Z průzkumu bylo patrné, že většina respondentů se nachází ve věkové skupině 18-30 let, pro to firma od počátku se může zaměřit na reklamu v sociálních sítích. Zjistit, zda se pomocí reklamy zvýší počet kupujících, a poté rozšířit marketingovou kampaň o reklamu v televizi a billboardech. Reklama na Facebooku, Instagramu a YouTube nemá stanovené minimum ani maximum, každá společnost si může vybrat, kolik peněz je ochotna utratit. Vzhledem k tomu, že většina českých občanů využívá Facebook ke komunikaci, bylo by logické většinu prostředků vynaložit právě na této sociální platformě, aby oslovilo nové spotřebitele.

Tabulka 12: Reklama v sociálních sítích

Reklama v sociálních sítích	Náklady na reklamu za rok v Kč
Reklama na Facebook	80 000
Reklama na Instagram	40 000
Reklama na YouTube	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 12 ukazuje, že společnost může zkusit zvýšit náklady na reklamu Pizza Hut o 170 000 tis. Kč, to pro AmRest může být výhodná investice, protože by to mohlo



pomoci společnosti stát se minimálně známější a dostat tak tuto franšizu do podvědomí zákazníků a obzvláště přilákat nové zákazníky.

Hlavním problémem firmy je velká zadluženost. Je to dáno tím, že AmRest s.r.o. otevírá nové pobočky a tím zvyšuje závazky. Tento problém lze vyřešit přilákáním nových investorů do firmy, což je pro firmu vynikající příležitost k navýšení vlastního kapitálu a zároveň ke snížení dluhu. Bude to také dobrá příležitost k otevření nových podniků.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti AmRest s.r.o. Pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, finanční analýzy a SWOT analýzy byla vyhodnocena stávající situace podniku a dále byly navrženy opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku v tomto odvětví.

V teoretické části bakalářské práce byly rozebrány pojmy související s konkurenceschopností. Byly popsány metody měření konkurenceschopnosti podniku a způsoby, jak najít konkurenční výhody a schopnost je uplatnit. V následující části byla představena společnost AmRest, s.r.o., předmětu jejího podnikání, cílů a vizí, které si společnost stanoví. Dále následuje okolí podniku, které se dělí na vnitřní a vnější prostředí, které zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí. Pro analýzu mikroprostředí byl použit Porterův model pěti sil. Pomocí této analýzy bylo zjištěno, které firmy jsou nejvýznamnější konkurenty v tomto odvětví, které byly s firmou srovnávány podle počtu otevřených poboček a doby na trhu. Dále byla provedena analýza zákazníků, určení dodavatelů a analýza vstupu substitutů a nových konkurentů na trh. Analýza ukázala, že společnost má velké množství konkurentů a substitutů na trhu rychlého občerstvení, ale přesto zaujímá vedoucí pozici, protože restaurace zahrnuté v AmRest jsou světově proslulé a jsou oblíbené u zákazníků. Dále se ukázalo, že společnost je se svými dodavateli spokojena a je připravena s nimi dále spolupracovat. Vstup nové konkurence na trh není pro společnost zásadním problémem, protože existují bariéry, které ne každá společnost dokáže překonat, a trh rychlého občerstvení je přeplněný.

Pro posouzení makroprostředí společnosti byla použita PEST analýza, díky které byly zjištěny nejvýznamnější faktory ovlivňující podnikání. Těmito faktory jsou především zákony a předpisy, které upravují restaurační průmysl. Velký vliv na společnost mají také ekonomické a sociální faktory, zejména rostoucí inflace a zvýšení počtu obyvatelstva. Analýza vnitřního prostředí byla zaměřena na faktory technického rozvoje, výrobní faktory, faktory marketingu a distribuce a zdroje společnosti.

Finanční pozice společnosti byla analyzována pomocí analýzy vybraných poměrových ukazatelů, k tomu byla použita data z let 2016 až 2020, která jsou veřejně dostupná. Na základě výsledků získaných z analýz mikroprostředí, makroprostředí, interní a finanční analýzy byla provedena SWOT analýza, která posuzovala silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Výsledkem této analýzy byl výběr strategií WO tj.

směřovat veškeré úsilí k odstranění slabých stránek a využít příležitosti ke zlepšení podniku. V tomto ohledu bylo pro společnost navrženo několik možností, jak udržet zaměstnance v pracovní pozici, a to zvýšení počáteční mzdy do 100 Kč na hodinu, jako je tomu u konkurence, a druhá možnost vyplácet roční benefit za rok ve výši 5000 Kč. Bylo také navrženo zavést reklamu Pizza Hut na sociální síti, aby se zákazníci o restauraci dozvěděli více.

## Seznam použitých zdrojů

- AmRest. (2022). *AmRest*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.amrest.eu>
- Český statistický úřad (2021). *Inflace spotřebitelské ceny*. Dostupné 10.08.2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck.
- Fotr, J. a kol. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2. vyd.) Praha, Česko: Grada
- Grosová, S. (2002). *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Jurečka, V. (2018). *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing.
- Justice.cz. (2017). *Katalog životních situací*. Dostupné 08. 06. 2017 z <http://www.justice.cz>
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O., (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Kislingeriá, E. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow. Velká Británie: Person.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow. Velká Británie: Person.
- Macáková, L., (1996). *Mikroekonomie: (základní kurs)*. Slaný: Melandrium.
- Mallza, T., (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada.
- Médiář. (2011) *News Media*. Dostupné z: <https://www.mediar.cz>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Porter, M., (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.

- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.
- Sarsby, A., (2016). *Swot Analysis: A Guide To Swot for students of Business Studies*. Leadership Library, an imprint of Spectaris Limited
- SOUKUPOVÁ, J., (1996) *Mikroekonomie*. Praha: Management Press,
- Suchánek, P. (2011). *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Tyll, L., (2014). *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck.
- Vochozka, M., & Mulač, P., (2012) *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- WÖHE, G., (1995). *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. Praha: C.H. Beck.
- zakonyprolidi.cz (2022). Sbírka zákonů. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## Seznam obrázku

Obrázek 1: Konkurence .....	11
Obrázek 2: Faktory podnikového okolí .....	13
Obrázek 3: Faktory podnikového okolí .....	13
Obrázek 4: Makro – a mikrookolí podniku .....	14
Obrázek 5: Porterův modelu 5 sil.....	15
Obrázek 6: Vnitřní okolí podniku .....	20
Obrázek 7: SWOT analýza .....	32
Obrázek 8: Logo společnosti AmRest, s.r.o. ....	33
Obrázek 9: Měsíční vývoj indexu spotřebitelských cen.....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Znaky podniku (dle E. Gutenberga) .....	9
Tabulka 2: Definice MSP dle EU.....	9
Tabulka 3: Porovnání konkurence se společností AmRest s.r.o. ....	37
Tabulka 4: Počet zaměstnanců a počet poboček AmRest s.r.o.....	52
Tabulka 5: Výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč .....	54
Tabulka 6: Ukazatele rentability .....	55
Tabulka 7: Ukazatele aktivity .....	56
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti.....	58
Tabulka 9: Ukazatele likvidity .....	59
Tabulka 10: SWOT analýza.....	60
Tabulka 11: Průměrná mzda za hodinu v Kč.....	63
Tabulka 12: Reklama v sociálních sítích.....	64

## Seznam rovnic

Rovnice 1: Rentabilita aktiv.....	24
Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu .....	25
Rovnice 3: Rentabilita tržeb.....	25
Rovnice 4: Obrat aktiv.....	26
Rovnice 5: Doba obratu zásob .....	26
Rovnice 6: Doba obratu pohledávek .....	27
Rovnice 7: Doba obratu krátkodobých závazků .....	27
Rovnice 8: Celková zadluženost .....	28
Rovnice 9: Koeficient samofinancování.....	28
Rovnice 10: Finanční páka.....	28
Rovnice 11: Okamžitá likvidita .....	29
Rovnice 12: Pohotová likvidita .....	29
Rovnice 13: Běžná likvidita.....	30



## **Seznam použitých zkratk**

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EAT – čistý zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EU – Evropská unie

Kč – Koruna česká

Kol. – kolektiv

HDP – hrubý domácí produkt

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické faktory

PESTLIED – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní,  
internacionální, enviromentální a demografické faktory

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

Tj. – to je

## **Seznam příloh**

**Příloha A: Účetní výkazy společnosti za rok 2016 a 2017**

**Příloha B: Účetní výkazy společnosti za rok 2018 a 2019**

**Příloha C: Účetní výkazy společnosti za rok 2020**

## Příloha A: Účetní výkazy společnosti za rok 2016 a 2017

Firma: AmRest s.r.o.  
 Identifikační číslo: 26476215  
 Právní forma: s.r.o.  
 Předmět podnikání: hostelská činnost  
 Rozvahový den: 31. prosince 2017  
 Datum sestavení účetní uzávěrky: 14. června 2018

### ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

označ. a	AKTIVA b	řád. c	31.12.2017			31.12.2016
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>2 730 203</b>	<b>-1 591 185</b>	<b>1 139 018</b>	<b>997 299</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>003</b>	<b>2 319 715</b>	<b>-1 587 871</b>	<b>731 844</b>	<b>653 760</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>1 28 353</b>	<b>-80 878</b>	<b>47 475</b>	<b>38 741</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	124 489	-77 014	47 475	38 741
B. I. 2. 1.	Software	007	15 317	-11 566	3 751	1 034
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	109 172	-65 448	43 724	37 707
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 864	-3 864	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	3 864	-3 864	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>2 155 833</b>	<b>-1 506 993</b>	<b>648 840</b>	<b>579 450</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	842 485	-524 123	318 362	275 841
B. II. 1. 2.	Stavby	017	842 485	-524 123	318 362	275 841
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	914 040	-637 442	276 598	231 684
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	376 536	-338 370	38 166	63 269
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	353	0	353	353
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	353	0	353	353
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	22 419	-7 058	15 361	8 343
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	3 371	0	3 371	2 129
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	19 048	-7 058	11 990	6 214
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>35 529</b>	<b>0</b>	<b>35 529</b>	<b>35 529</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028	35 529	0	35 529	35 529
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>401 513</b>	<b>-3 314</b>	<b>398 199</b>	<b>335 425</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>27 496</b>	<b>0</b>	<b>27 496</b>	<b>25 577</b>
C. I. 1.	Materiál	039	27 496	0	27 496	25 577
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>181 502</b>	<b>-3 314</b>	<b>178 188</b>	<b>149 221</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	103 509	0	103 509	98 090
C. II. 1. 4.	Odočtená daňová pohledávka	051	62 404	0	62 404	58 509
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	052	41 105	0	41 105	39 581
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	056	41 105	0	41 105	39 581
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	77 993	-3 314	74 679	51 131
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	39 269	0	39 269	25 597
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	38 724	-3 314	35 410	25 534
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	32 723	-3 314	29 409	21 610
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	1 896	0	1 896	2 327
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	4 105	0	4 105	1 597
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>071</b>	<b>192 515</b>	<b>0</b>	<b>192 515</b>	<b>160 627</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	86 801	0	86 801	45 774
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	073	125 714	0	125 714	114 853
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>074</b>	<b>8 975</b>	<b>0</b>	<b>8 975</b>	<b>8 114</b>
D. 1.	Náklady příštích období	075	8 975	0	8 975	8 114

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2017	31.12.2016
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>078</b>	<b>1 139 018</b>	<b>997 299</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>079</b>	<b>321 817</b>	<b>283 519</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>080</b>	<b>92 694</b>	<b>92 694</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	081	92 694	92 694
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>095</b>	<b>825</b>	<b>-177</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	825	0
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	-177
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>228 298</b>	<b>191 002</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>101</b>	<b>799 699</b>	<b>707 105</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>102</b>	<b>25 010</b>	<b>32 054</b>
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104	16 223	24 058
B. 4.	Ostatní rezervy	106	8 787	7 996
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>107</b>	<b>774 689</b>	<b>675 051</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>108</b>	<b>245 366</b>	<b>287 487</b>
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	235 000	280 000
C. I. 9.	Závazky - ostatní	119	10 366	7 487
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	122	10 366	7 487
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>123</b>	<b>529 323</b>	<b>387 564</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	80 000
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	564	1 323
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	188 465	109 158
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	80 092	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	133	260 202	197 083
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	136	44 560	33 557
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	20 965	15 522
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	32 197	18 798
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	139	162 480	129 205
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	140	0	1
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>141</b>	<b>17 502</b>	<b>6 675</b>
D. 2.	Výnosy příštích období	143	17 502	6 675

Firma: AmRest s.r.o.  
 Identifikační číslo: 26476215  
 Právní forma: s.r.o.  
 Předmět podnikání: hostinská činnost  
 Rozvahový den: 31. prosince 2017  
 Datum sestavení účtů: uzávěrky: 14. června 2018

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

omeč. a	TEXT b	říd. c	Skutečnost v účetním období	
			2017	2016
			1	2
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>3 097 831</b>	<b>2 563 458</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>1 856 332</b>	<b>1 549 284</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 053 244	922 672
A. 3.	Služby	06	803 088	626 612
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>757 379</b>	<b>593 415</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	555 041	432 699
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	202 338	160 716
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	163 641	126 975
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	38 697	33 741
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v Provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>175 170</b>	<b>162 290</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	175 803	159 508
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	188 400	163 117
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-12 597	-3 609
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-633	2 782
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>37 430</b>	<b>42 431</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	9 015	11 249
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	112	62
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	28 303	31 120
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>20 573</b>	<b>20 035</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	8 600	11 112
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	101	58
F. 3.	Daně a poplatky v Provozní oblasti	27	199	147
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	28	-497	1 758
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	12 170	6 960
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>325 807</b>	<b>280 865</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	21
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>8 762</b>	<b>10 626</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	92	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	8 670	10 626
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>28 525</b>	<b>27 748</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-37 286</b>	<b>-38 353</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>288 521</b>	<b>242 512</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>60 223</b>	<b>51 510</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	64 118	55 912
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-3 895	-4 402
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>228 298</b>	<b>191 002</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>228 298</b>	<b>191 002</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>3 135 262</b>	<b>2 605 910</b>

**AmRest s.r.o.**Účetní závěrka  
za rok končící 31. prosince 2017**Přehled o peněžních tocích**  
za rok končící 31. prosince 2017

(tis. Kč)	2017	2016	
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>			
	<b>Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>288 521</b>	<b>242 512</b>
<b>A.1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace:</b>		
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	188 400	163 117
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	- 15 044	931
A.1.3	Zisk z prodeje stálých aktiv	- 415	- 137
A.1.5	Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky	8 761	10 605
A.1.6	Úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	- 278
<b>A*</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>470 223</b>	<b>416 750</b>
<b>A.2</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>		
A.2.1	Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	- 24 229	- 24 613
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	152 586	- 12 785
A.2.3	Změna stavu zásob	- 1 919	- 3 125
<b>A**</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>596 661</b>	<b>376 227</b>
A.3	Úroky vyplacené	- 8 670	- 10 626
A.4	Úroky přijaté	1	21
A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	- 72 233	- 57 509
<b>A***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>515 759</b>	<b>308 113</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 260 857	- 197 399
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	9 015	11 249
B.3	Nákup / navýšení finanční investice	0	- 35 279
<b>B***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 251 842</b>	<b>- 221 429</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>			
C.1	Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků	- 42 029	- 36 848
<b>C.2</b>	<b>Změna stavu vlastního kapitálu:</b>		
C.2.6	Vyplacené podíly na zisku	- 190 000	- 136 538
<b>C***</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>- 232 029</b>	<b>- 173 386</b>
	<b>Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>31 888</b>	<b>- 86 702</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku</b>	<b>160 627</b>	<b>247 329</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku</b>	<b>192 515</b>	<b>160 627</b>

**Příloha B: Účetní výkazy společnosti za rok 2018 a 2019**

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>3 439 224</b>	<b>-1 868 109</b>	<b>1 571 115</b>	<b>1 483 217</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>2</b>	<b>2 873 964</b>	<b>-1 862 885</b>	<b>1 011 079</b>	<b>891 476</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	128 990	- 55 774	73 216	53 410
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	128 990	- 55 774	73 216	53 410
B.I.2.1.	Software	5	23 973	- 16 789	7 184	5 179
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	105 017	- 38 985	66 032	48 231
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 673 533	-1 807 111	866 422	766 625
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	1 052 229	- 636 706	415 523	375 014
B.II.1.2.	Stavby	9	1 052 229	- 636 706	415 523	375 014
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10	1 213 915	- 787 281	426 634	346 717
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	11	376 536	- 376 066	470	13 064
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12	353		353	353
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	13	353		353	353
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	30 500	- 7 058	23 442	31 477
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15	993		993	4 992
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	29 507	- 7 058	22 449	26 485
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17	71 441		71 441	71 441
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	18	71 441		71 441	71 441

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19</b>	<b>539 732</b>	<b>- 5 224</b>	<b>534 508</b>	<b>567 728</b>
C.I.	Zásoby	20	36 524		36 524	31 833
C.I.1.	Materiál	21	36 524		36 524	31 833
C.II.	Pohledávky	22	210 245	- 5 224	205 021	177 054
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	23	95 370		95 370	99 155
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	24	72 071		72 071	66 799
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	25	23 299		23 299	32 356
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	26	23 299		23 299	32 356
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	114 875	- 5 224	109 651	77 899
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	67 206	- 1 194	66 012	38 861
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	29	47 669	- 4 030	43 639	39 038
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	30	52		52	61
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	36 331	- 3 627	32 704	36 322
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	32	50		50	1 328
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	11 236	- 403	10 833	1 327
C.IV.	Peněžní prostředky	34	292 963		292 963	358 841
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	45 307		45 307	67 861
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	247 656		247 656	290 980
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>37</b>	<b>25 528</b>		<b>25 528</b>	<b>24 013</b>
D.1.	Náklady příštích období	38	25 528		25 528	24 013

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39</b>	<b>1 571 116</b>	<b>1 483 217</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40</b>	<b>684 848</b>	<b>433 584</b>
A.I.	Základní kapitál	41	92 694	92 694
A.I.1.	Základní kapitál	42	92 694	92 694
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	260 890	4 123
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	44	260 890	4 123
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	45	331 264	336 767
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>46</b>	<b>857 560</b>	<b>1 018 897</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>47</b>	<b>43 080</b>	<b>41 941</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	48	36 277	32 728
B.4.	Ostatní rezervy	49	6 803	9 213
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>50</b>	<b>814 480</b>	<b>976 956</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	51	11 090	316 091
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	52		300 000
C.I.9.	Závazky - ostatní	53	11 090	16 091
C.I.9.3.	Jiné závazky	54	11 090	16 091
C.II.	Krátkodobé závazky	55	803 390	660 865
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	56	441	729
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57	278 391	263 470
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	58	147 562	82 602
C.II.8.	Závazky ostatní	59	376 996	314 064
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	60	64 535	54 732
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	61	30 646	25 661
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	62	37 971	33 533
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	63	235 442	200 138
C.II.8.7.	Jiné závazky	64	6 402	
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>65</b>	<b>28 707</b>	<b>30 736</b>
D.2.	Výnosy příštích období	66	28 707	30 736



Označ.		řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	4 330 103	3 708 383
A.	Výkonová spotřeba	2	2 548 684	2 145 196
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	1 369 939	1 196 604
A.3.	Služby	4	1 178 745	948 592
D.	Osobní náklady	5	1 123 586	920 778
D.1.	Mzdové náklady	6	830 797	678 917
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7	292 791	241 861
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	240 198	199 829
D.2.2.	Ostatní náklady	9	52 593	42 032
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10	220 730	207 260
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	220 333	205 747
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12	220 836	212 264
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	13	- 503	- 6 517
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	397	1 513
III.	Ostatní provozní výnosy	15	48 002	42 118
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	16	2 476	4 351
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	17	45	62
III.3.	Jiné provozní výnosy	18	45 481	37 705
F.	Ostatní provozní náklady	19	25 925	19 370
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	2 486	4 289
F.2.	Prodaný materiál	21	38	61
F.3.	Daně a poplatky	22	184	169
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	- 2 410	426
F.5.	Jiné provozní náklady	24	25 627	14 425
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	25	459 178	457 897

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26		2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27		2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	7 731	8 591
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	29	5 404	2 510
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30	2 327	6 081
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	9 691	9 524
K.	Ostatní finanční náklady	32	44 547	36 313
*	Finanční výsledek hospodaření	33	- 42 587	- 35 378
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	34	416 591	422 519
L.	Daň z příjmů	35	85 327	85 752
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	90 599	90 147
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 5 272	- 4 395
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	38	331 264	336 767
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	39	331 264	336 767
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	40	4 387 796	3 760 027

	Běžné účetní období	Minulé účetní období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>358 841</b>	<b>192 515</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z: Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	416 591	422 519
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	232 797	211 495
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	220 898	212 264
A.1.2. Změna stavu:	- 2 516	- 5 004
A.1.2.2. rezerv a opravných položek	- 2 516	- 5 004
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	10	- 62
A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	7 731	8 589
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	6 674	- 4 292
<b>A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>649 388</b>	<b>634 014</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	44 015	129 417
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	- 24 607	- 11 022
A.2.2. Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	75 536	144 776
A.2.3. Změna stavu zásob	- 6 914	- 4 337
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>693 403</b>	<b>763 431</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 2 327	- 8 591
A.4. Přijaté úroky		2
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 87 050	- 73 216
<b>A*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>604 026</b>	<b>681 626</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 346 935	- 365 376
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 313 006	- 314 059
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 33 929	- 15 405
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku		- 35 912
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 476	4 351
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	2 476	4 351
<b>B*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 344 459</b>	<b>- 361 025</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	- 245 445	70 725
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	- 80 000	- 225 000
C.2.6. Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiémy	- 80 000	- 225 000
<b>C*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 325 445</b>	<b>- 154 275</b>
<b>F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>- 65 878</b>	<b>166 328</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>292 963</b>	<b>358 841</b>

## Příloha C: Účetní výkazy společnosti za rok 2020

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>3 446 827</b>	<b>-2 080 777</b>	<b>1 366 050</b>	<b>1 571 115</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>2</b>	<b>2 988 906</b>	<b>-2 075 491</b>	<b>913 415</b>	<b>1 011 079</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	147 588	- 73 630	73 958	73 216
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	147 588	- 73 630	73 958	73 216
B.I.2.1.	Software	5	27 510	- 21 375	6 135	7 184
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	120 078	- 52 255	67 823	66 032
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 769 877	-2 001 861	768 016	866 422
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	1 104 258	- 726 219	378 039	415 523
B.II.1.2.	Stavby	9	1 104 258	- 726 219	378 039	415 523
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10	1 265 884	- 899 482	366 402	426 634
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	11	376 536	- 376 160	376	470
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12	353		353	353
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	13	353		353	353
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	22 846		22 846	23 442
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15	3 620		3 620	993
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	19 226		19 226	22 449
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17	71 441		71 441	71 441
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	18	71 441		71 441	71 441

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19</b>	<b>429 559</b>	<b>- 5 286</b>	<b>424 273</b>	<b>534 508</b>
C.I.	Zásoby	20	38 643		38 643	36 524
C.I.1.	Materiál	21	38 643		38 643	36 524
C.II.	Pohledávky	22	222 864	- 5 286	217 578	205 021
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	23	107 219		107 219	95 370
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	24	81 894		81 894	72 071
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	25	25 325		25 325	23 299
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	26	25 325		25 325	23 299
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	115 645	- 5 286	110 359	109 651
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	64 199	- 803	63 396	66 012
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	29	51 446	- 4 483	46 963	43 639
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	30	3 694		3 694	52
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	37 583	- 4 142	33 441	32 704
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	32	503		503	50
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	9 666	- 341	9 325	10 833
C.IV.	Peněžní prostředky	34	168 052		168 052	292 963
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	20 903		20 903	45 307
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	147 149		147 149	247 656
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>37</b>	<b>28 362</b>		<b>28 362</b>	<b>25 528</b>
D.1.	Náklady příštích období	38	28 362		28 362	25 528

Označ.	<b>PASIVA</b>	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39</b>	<b>1 366 050</b>	<b>1 571 115</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40</b>	<b>588 137</b>	<b>684 848</b>
A.I.	Základní kapitál	41	92 694	92 694
A.I.1.	Základní kapitál	42	92 694	92 694
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	392 154	260 890
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	44	392 154	260 890
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	45	103 289	331 264
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>46</b>	<b>752 911</b>	<b>857 560</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>47</b>	<b>6 907</b>	<b>43 080</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	48		36 277
B.4.	Ostatní rezervy	49	6 907	6 803
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>50</b>	<b>746 004</b>	<b>814 480</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	51	199 024	11 090
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	52	186 905	
C.I.9.	Závazky - ostatní	53	12 119	11 090
C.I.9.3.	Jiné závazky	54	12 119	11 090
C.II.	Krátkodobé závazky	55	546 980	803 390
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	56	174	441
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57	190 092	278 391
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	58		147 562
C.II.8.	Závazky ostatní	59	356 714	376 996
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	60	60 000	
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	61	58 339	64 535
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	62	29 204	30 646
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	63	27 069	37 971
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	64	182 082	235 442
C.II.8.7.	Jiné závazky	65		8 402
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasív</b>	<b>66</b>	<b>25 002</b>	<b>28 707</b>
D.2.	Výnosy příštích období	67	25 002	28 707

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	3 710 855	4 330 103
A.	Výkonová spotřeba	2	2 273 495	2 548 684
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	1 210 177	1 369 939
A.3.	Služby	4	1 063 318	1 178 745
D.	Osobní náklady	5	1 093 082	1 123 588
D.1.	Mzdové náklady	6	805 134	830 797
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7	287 948	292 791
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	238 063	240 198
D.2.2.	Ostatní náklady	9	49 885	52 593
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10	256 895	220 730
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	256 833	220 333
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12	222 141	220 836
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	13	34 692	- 503
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	62	397
III.	Ostatní provozní výnosy	15	116 469	48 002
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	16	1 956	2 476
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	17	58	45
III.3.	Jiné provozní výnosy	18	114 455	45 481
F.	Ostatní provozní náklady	19	30 710	25 925
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	1 857	2 486
F.2.	Prodaný materiál	21	48	38
F.3.	Daně a poplatky	22	204	184
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	104	- 2 410
F.5.	Jiné provozní náklady	24	28 497	25 627
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>25</b>	<b>173 142</b>	<b>459 178</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26		2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27		2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	4 343	7 731
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	29	4 343	5 404
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30		2 327
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	13 675	9 691
K.	Ostatní finanční náklady	32	48 235	44 547
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>33</b>	<b>- 38 901</b>	<b>- 42 587</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>34</b>	<b>134 241</b>	<b>416 591</b>
L.	Daň z příjmů	35	30 952	85 327
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	40 775	90 599
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 9 823	- 5 272
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>38</b>	<b>103 289</b>	<b>331 264</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>39</b>	<b>103 289</b>	<b>331 264</b>
+	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>40</b>	<b>3 841 001</b>	<b>4 387 796</b>

	Běžné účetní období	Mínulé účetní období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>292 963</b>	<b>358 841</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z: Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	134 241	416 591
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	290 123	232 797
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	219 416	220 896
A.1.2. Změna stavu:	94 952	-2 516
A.1.2.1. goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	94	
A.1.2.2. rezerv a opravných položek	94 858	-2 516
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	- 99	10
A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	4 341	7 731
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	31 513	6 674
<b>A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>424 364</b>	<b>649 388</b>
A.2. Změna počtu pracovního kapitálu	- 264 988	44 016
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	- 2 230	- 24 607
A.2.2. Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	- 232 553	75 536
A.2.3. Změna stavu zásob	- 10 215	- 6 914
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>179 366</b>	<b>693 403</b>
A.3. Zaplacené úroky a výjimkou kapitalizovaných úroků	- 4 343	- 2 327
A.4. Přijaté úroky	2	
A.5. Zaplacení daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 80 452	- 87 050
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>94 573</b>	<b>694 026</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 181 812	- 346 535
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 170 704	- 313 006
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 11 108	- 33 529
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 956	2 478
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1 956	2 478
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 179 856</b>	<b>- 344 057</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, papí. krátkodobých závazků z finanční oblasti	100 372	- 245 445
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	- 140 000	- 80 000
C.2.6. Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně a tantiéry	- 140 000	- 80 000
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 39 628</b>	<b>- 325 445</b>
<b>F. Čistá zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>- 124 911</b>	<b>- 65 878</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>168 052</b>	<b>292 963</b>

## **Abstrakt**

Godunova, V. (2022). Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** konkurence, podnik, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Analýza interních faktorů, Finanční analýza, SWOT analýza.

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti AmRest s.r.o. Předmětem činnosti je hostinská činnost. Bakalářská práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je uvedena základní terminologie z oblasti podnikání, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Dále jsou popsány jednotlivé analýzy podnikového okolí, které slouží ke zhodnocení makrookolí, mikrookolí a vnitřní analýze podniku. Na začátku praktické části jde o představení podniku. V následující části jsou prováděny jednotlivé analýzy hodnotící konkurenceschopnost podniku a na základě výsledků je zpracována SWOT analýza. Z provedené SWOT analýzy byla poté vybrána vhodná strategie a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

## **Abstract**

Godunova, V. (2022). Competitiveness Analysis of the Selected Company. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: competition, company, competitiveness, PEST analysis, Porter's five forces analysis, Analysis of internal factors, Financial analysis, SWOT analysis.

The topic of the bachelor's thesis is the analysis of the competitiveness of AmRest s.r.o. The subject of the activity is catering. The bachelor's thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part, basic terminology from the field of business, competitiveness and competitive advantage is presented. Next, individual analyzes of the business environment are described, which serve to evaluate the macro environment, micro environment and internal analysis of the company. At the beginning of the practical part there is an introduction of the company. In the following part, individual analyzes evaluating the competitiveness of the company are carried out, and a SWOT analysis is prepared based on the results. A suitable strategy and recommendations for increasing the competitiveness of the selected company were then selected from the SWOT analysis.