



Finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podnikatelských subjektů

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Zuzana Vančurová**

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová





Zadání diplomové práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Vančurová**
Osobní číslo: E16000312
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra financí a účetnictví
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
Konzultant práce: Ing. Libor Brychta
jednatel společnosti INTERIA Znojmo s.r.o.

Název práce: **Finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podnikatelských subjektů**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika finančních a nefinančních ukazatelů v hodnocení podnikatelských subjektů.
2. Vzájemné vazby finančních a nefinančních ukazatelů.
3. Představení vybraného podniku.
4. Aplikace ukazatelů v podnikatelském subjektu.
5. Zhodnocení situace v podniku a návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, Richard A. 2012. *Principles of Corporate Finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-25-900465-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.



Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Dr. Ing. Olze Hasprové za cenné rady a připomínky týkající se formální i obsahové stránky. Dále bych chtěla vyjádřit díky paní Ing. Jitce Burešové, Ph.D. za její pomoc při vytváření dotazníku pro tuto práci. Velké poděkování patří též panu Ing. Liboru Brychtovi za to, že mi umožnil zpracovat tuto práci v jeho společnosti INTERIA Znojmo s.r.o. a poskytl mi nezbytné informace o společnosti. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti INTERIA Znojmo s.r.o. za ochotu při vyplňování dotazníku zkoumajícího jejich spokojenost.

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje hodnocení podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Předmětem analýzy je INTERIA Znojmo s.r.o., podnik s téměř 25letou historií, zabývající se výrobou nábytku a sestavováním interiérů na zakázku. První část práce se zaměřuje na popis známých metod hodnocení podniku z finančního a nefinančního hlediska. V druhé části jsou tyto metody aplikovány na vybraný podnik, konkrétně se jedná o finanční analýzu a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Finanční analýza zahrnuje zhodnocení bilančních pravidel, analýzu stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů a analýzu pomocí soustav ukazatelů (bankrotní a bonitní modely a spider analýzu). Výkonnost podniku je srovnávána s výsledky dvou vybraných konkurentů. Součástí diplomové práce je také komparace postavení podniku v rámci odvětví. Data pro tuto práci byla získána z účetních výkazů podniků, webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Finanční analýza, finanční ukazatele, hodnocení podniku, nefinanční ukazatele, spokojenost zaměstnanců.

Annotation

This diploma thesis deals with a business assessment using financial and non-financial indicators. The subject of the analysis is INTERIA Znojmo Ltd., a company which has been around for almost 25 years. Its focus is on manufacturing furniture and custom-made interiors. The first part of the thesis focuses on the description of known methods of business assessment from financial and non-financial point of view. These methods, namely financial analysis and employee satisfaction assessment, are applied to the selected company in the second part. Financial analysis includes evaluation of balance rules, analysis of status, differential and ratio indicators and analysis using systems of indicators (bankruptcy and credibility models and spider analysis). Performance of the company is compared with the results of two selected competitors. A comparison of the company's position within the industry is also a part of the diploma thesis. Data for this thesis were obtained from the financial statements of the companies, the website of the Ministry of Industry and Trade and the questionnaire survey.

Key Words

Business assessment, employee satisfaction, financial analysis, financial indicators, non-financial indicators.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod.....	13
1. Cíl práce a použité metody	15
2. Hodnocení podniku	16
2.1 Uživatelé.....	17
2.1.1 Interní uživatelé.....	17
2.1.2 Externí uživatelé.....	18
2.2 Zdroje informací	18
2.2.1 Rozvaha	19
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty	20
2.2.3 Výkaz cash flow	20
2.2.4 Příloha k účetním výkazům.....	21
3. Analýza pomocí finančních ukazatelů.....	22
3.1 Bilanční pravidla	23
3.2 Elementární metody.....	25
3.2.1 Analýza stavových ukazatelů	25
3.2.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů.....	26
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	29
3.2.4 Analýza pomocí soustav ukazatelů.....	37
3.3 Vyšší metody	41
4. Analýza pomocí nefinančních ukazatelů	42
4.1 Klasifikace nefinančních ukazatelů	43
4.2 Ucelené systémy ukazatelů	43
4.2.1 Balanced Scorecard	44
4.2.2 Metoda hodnocení vitality podniků H. Pollaka	45
4.2.3 Model excelence EFQM.....	46
4.3 Spokojenost zaměstnanců.....	46
4.3.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	48
4.3.2 Metody měření spokojenosti	49
5. Analýza firmy.....	52
5.1 Popis firmy.....	52

5.2	Analýza pomocí finančních ukazatelů.....	54
5.2.1	Bilanční pravidla.....	55
5.2.2	Analýza stavových ukazatelů	58
5.2.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	62
5.2.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	64
5.2.5	Analýza pomocí souhrnných ukazatelů	70
5.3	Analýza pomocí nefinančních ukazatelů.....	82
5.3.1	Získání dat	83
5.3.2	Vyhodnocení dotazníků.....	88
6.	Vyhodnocení výsledků a doporučení pro podnik.....	101
6.1	Finanční ukazatele.....	101
6.2	Nefinanční ukazatele	104
	Závěr.....	106
	Seznam použité literatury.....	108
	Seznam příloh	114

Seznam zkratek

CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPPF	Čisté peněžně-pohledávkové fondy
ČR _A	Časové rozlišení aktiv
ČR _P	Časové rozlišení pasiv
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
EAC	Čistý zisk pro akcionáře
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZK	Základní kapitál

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vazby mezi finančními a nefinančními ukazateli.....	17
Tabulka 2: Vzájemné vazby mezi úrovněmi zisku	27
Tabulka 3: Vyhodnocení Altmanova modelu ZETA	39
Tabulka 4: Vyhodnocení indexu IN05	40
Tabulka 5: Parametry hodnocení vitality H. Pollaka	45
Tabulka 6: Vyhodnocení: Zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnání rizik	56
Tabulka 7: Vyhodnocení: Zlaté pravidlo pari a zlaté poměrové pravidlo.....	57
Tabulka 8: Vyhodnocení: Pravidlo jedna ku jedné a pravidlo dva ku jedné.....	58
Tabulka 9: Vyhodnocení: Horizontální analýza aktiv.....	59
Tabulka 10: Vyhodnocení: Horizontální analýza pasiv	59
Tabulka 11: Vyhodnocení: Horizontální analýza VZZ.....	60
Tabulka 12: Vyhodnocení: Vertikální analýza aktiv.....	61
Tabulka 13: Vyhodnocení: Vertikální analýza pasiv	61
Tabulka 14: Vyhodnocení: Ukazatele fondů finančních prostředků.....	63
Tabulka 15: Vyhodnocení: Ukazatele rentability.....	65
Tabulka 16: Vyhodnocení: Ukazatele aktivity	66
Tabulka 17: Vyhodnocení: Ukazatele zadluženosti	69
Tabulka 18: Vyhodnocení: Altmanův model ZETA.....	71
Tabulka 19: Vyhodnocení: Index IN05.....	71
Tabulka 20: Seznam atributů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců.....	86
Tabulka 21: Četnost zaměstnanců dle pohlaví a kategorie pracovní činnosti.....	89
Tabulka 22: Četnost hodnocení spokojenosti.....	92
Tabulka 23: Četnost hodnocení důležitosti	93
Tabulka 24: Základní statistiky	93
Tabulka 25: Aktiva firmy INTERIA Znojmo s.r.o.	115
Tabulka 26: Pasiva firmy INTERIA Znojmo s.r.o.....	117
Tabulka 27: Výkaz zisku a ztráty firmy INTERIA Znojmo s.r.o.	119
Tabulka 28: Zkrácené účetní výkazy odvětví	121
Tabulka 29: Zkrácené účetní výkazy konkurenta A.....	121
Tabulka 30: Zkrácené účetní výkazy konkurenta B.....	122

Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění finančních ukazatelů.....	22
Obrázek 2: Elementární metody finanční analýzy	25
Obrázek 3: Du Pont rozklad	38
Obrázek 4: Příklad spider analýzy.....	41
Obrázek 5: BSC model.....	45
Obrázek 6: Členění pracovních pozic společnosti INTERIA Znojmo s.r.o.	54
Obrázek 7: Vyhodnocení: Vertikální analýza VZZ.....	62
Obrázek 8: Vyhodnocení: Ukazatele zisku na různých úrovních.....	64
Obrázek 9: Vyhodnocení: Ukazatele likvidity	68
Obrázek 10: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů rentability s konkurencí	74
Obrázek 11: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů aktivity s konkurencí	76
Obrázek 12: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů likvidity s konkurencí	78
Obrázek 13: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů zadluženosti s konkurencí	80
Obrázek 14: Vyhodnocení: Spider analýza za rok 2017	81
Obrázek 15: Postup při získávání dat	84
Obrázek 16: Rozdělení respondentů dle věku	90
Obrázek 17: Rozdělení respondentů dle vzdělání	90
Obrázek 18: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru.....	91
Obrázek 19: Poziční mapa skupin atributů.....	94
Obrázek 20: Vliv pohlaví na hodnocení spokojenosti a důležitosti	95
Obrázek 21: Vliv věku na hodnocení spokojenosti a důležitosti	96
Obrázek 22: Vliv vzdělání na hodnocení spokojenosti a důležitosti.....	97
Obrázek 23: Vliv délky prac. poměru na hodnocení spokojenosti a důležitosti	98
Obrázek 24: Vliv kategorie prac. činnosti na hodnocení spokojenosti a důležitosti.....	99

Úvod

Hodnocení různých aspektů podnikání má dlouhou historii. Za první zkoumanou oblast lze považovat finanční hledisko, které začalo být hodnoceno okamžitě po vzniku peněz. Pokud se jedná o moderní pojetí finanční analýzy, lze začátek jejího vývoje datovat na konec 19. století. Značný rozvoj metod finanční analýzy byl zaznamenán ve Spojených státech amerických na počátku 20. století. V této době vznikalo velké množství teoretických prací a docházelo k praktické aplikaci jednotlivých metod. Díky tomu byly sestavovány první odvětvové přehledy hodnot získaných z finanční analýzy, které sloužily ke srovnávání firem. Vznik počítačových systémů umožnil značný rozvoj a růst využití finanční analýzy. Ke zkoumání nefinanční stránky podniku došlo nedlouho po vytvoření moderní finanční analýzy. Již na začátku 20. století se začaly firmy zajímat především o zefektivnění pracovních úkonů svých zaměstnanců. Zhruba v 80. letech 20. století nabývají nefinanční ukazatele stejné či větší důležitosti v hodnocení podniků jako ty finanční. V současné době stále dochází ke zdokonalování i vytváření nových metod hodnocení podniků (Knápková et al., 2014; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Hodnocení nejrůznějších aspektů podnikání je velmi důležité, neboť pokud některou oblast podnik nechce, či nemůže měřit a hodnotit, nemůže ji ani efektivně řídit, což může přinést zbytečná rizika. Hodnocení pomocí finančních ukazatelů patří mezi nejoblíbenější metody, dle průzkumů (Hasprová et al., 2016; Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011) ho pravidelně používá více než 80 % dotazovaných firem. Mezi nejdůležitější oblasti při hodnocení podniku pomocí nefinančních ukazatelů patří oblast zákazníků a zaměstnanců. Důležitost zkoumání především spokojenosti zaměstnanců však některé firmy stále podceňují. Je třeba si uvědomit, že existuje úzký vztah mezi spokojeností zaměstnanců a jejich produktivitou a loajalitou. Jsou to zaměstnanci, kteří mají velký vliv na kvalitu nabízených výrobků a služeb, a tím na spokojenost zákazníků, pověst firmy atd.

Tato diplomová práce se věnuje hodnocení podniku pomocí finančních i nefinančních ukazatelů. Předmětem analýzy je INTERIA Znojmo s.r.o., malý český podnik s téměř 25letou historií. Podnik se zabývá výrobou nábytku a sestavováním interiérů na zakázku. První část práce se zaměřuje na popis známých metod hodnocení podniku z finančního a nefinančního hlediska. V druhé části jsou tyto metody aplikovány na uvedený podnik,

konkrétně se jedná o finanční analýzu a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Data pro tuto práci byla získána z účetních výkazů, webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a dotazníkového šetření.

1. Cíl práce a použité metody

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení podniku INTERIA Znojmo s.r.o. pomocí vybraných finančních a nefinančních ukazatelů a na jeho základě navržení případných doporučení pro další působení podniku. Dílčími cíli jsou pak provedení finanční analýzy, zhodnocení bilančních pravidel a vytvoření a vyhodnocení dotazníku zkoumajícího spokojenost zaměstnanců tohoto podniku.

Při plnění cílů této diplomové práce budou použity následující metody. V části zaměřující se na finanční ukazatele bude zhodnoceno splnění šesti bilančních pravidel, dále budou zkoumány účetní výkazy firmy pomocí analýzy stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů a pomocí soustav ukazatelů. V rámci poslední zmíněné kategorie bude použit Altmanův model ZETA, index IN05 a spider analýza.

Část zaměřující se na nefinanční ukazatele se bude věnovat výhradně zhodnocení spokojenosti zaměstnanců. K tomuto účelu bude použito anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Vytvořený dotazník bude využívat hodnocení jednotlivých atributů spokojenosti pomocí pětibodové škály.

2. Hodnocení podniku

Hodnocení podniku poskytuje informace řadě zájmových skupin (stakeholders), které mají k podniku nějaký vztah. Každá zájmová skupina očekává od analýzy podniku získání takových informací, které jim pomohou při dosahování cílů (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

K hodnocení podniku lze přistupovat z různých úhlů, jedním z možných přístupů je finanční hledisko. Základním nástrojem pro hodnocení podniku z tohoto hlediska je finanční analýza, tu lze definovat různými způsoby. Dle Kovanicové (2005, s. 440) se jedná o: *„Celou škálu metod přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh.“*

Sůvová (2000, s. 16) představuje finanční analýzu jako: *„Proces čerpající nejen z údajů účetnictví, ale i z dalších informačních zdrojů (finančních i nefinančních) uvnitř i vně podniku. Tento proces obsahuje analýzu a hodnocení finanční situace podniku a jeho výstupy pak slouží k finančním a dalším typům rozhodování cílových skupin uživatelů.“*

Jak vyplývá z předchozí definice, ke komplexnímu hodnocení podniku je třeba využít též nefinanční ukazatele. Při využití obou druhů ukazatelů lze podnik hodnotit jak z hlediska kvantitativního, tak i kvalitativního (Hasprová et al., 2016).

Finanční ukazatele vykazují několik nedostatků, které se nefinanční ukazatele snaží odstranit. V první řadě nelze finančními ukazateli pokrýt veškeré aspekty činnosti podniku, např. spokojenost zákazníků, inovace či vliv prostředí. Dalším problémem je, že se jedná o tzv. zpožděné ukazatele – pracují s historickými daty. V podnikatelském prostředí nelze dlouhodobě udržet stejné podmínky, jelikož se ekonomika neustále vyvíjí a hospodářský proces je zatížen vysokou mírou neurčitosti, což ztěžuje provedení kvalitní predikce do budoucna. Dalším nedostatkem finančních ukazatelů je, že se orientují především na krátkodobé cíle a též není zřejmá jasná spojitost mezi nimi a strategií podniku (Kislingerová et al., 2011).

Příznivci nefinančních ukazatelů též tvrdí, že čím méně rozumí člověk podnikání, tím více spoléhá na čísla z účetnictví, a naopak čím blíže je člověk provozu, tím více využívá nefinanční ukazatele (Synek, 2008).

Tabulka 1: Vazby mezi finančními a nefinančními ukazateli

Finanční ukazatele	Nefinanční ukazatele
Orientují se převážně na krátkodobé cíle	Orientují se převážně na dlouhodobé cíle
Není zřejmá jasná spojitost se strategií podniku	Je zřejmá jasná spojitost se strategií podniku
Existuje nebezpečí "přikrášlování" (manipulace s VH)	Nelze "přikrášlovat"
Ukazatele vyjádřeny ve stejných jednotkách	Ukazatele vyjádřeny v celé řadě jednotek
Snadno měřitelné	Některé měřitelné obtížně
K analýze se využívají sekundární data	K analýze se využívají primární data
Umožňují srovnání s konkurencí	Srovnání s konkurencí je obtížné či nemožné

Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek (2008)

2.1 Uživatelé

Výsledky analýzy podniku využívá velké množství subjektů uvnitř i vně podniku, lze je dělit na interní a externí. Jednotlivé subjekty využívají analýzu k dosažení odlišných cílů, tedy i skladba použitých ukazatelů se může lišit (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

2.1.1 Interní uživatelé

Interní uživatelé využívají při analýze celou řadu zdrojů, mezi něž patří i ty veřejně nedostupné. Z tohoto důvodu lze provést analýzu obsáhlejší a s přesnějšími výstupy než u externích uživatelů. Mezi interní uživatele patří manažeři a zaměstnanci (Kislingerová, 2010).

Úkolem **manažerů** je, aby dohlíželi na každodenní činnost podniku. Je pro ně nezbytné mít dostatek informací o současné situaci v podniku i o budoucích předpovědích. Dané informace pak využívají na různých úrovních řízení podniku (Ungureanu et al., 2013).

Zaměstnance zajímá především situace kolem jejich pracovního místa a mzdových podmínek. Budou se tedy zaměřovat především na stabilitu a prosperitu podniku (Vochozka, 2011).

2.1.2 Externí uživatelé

Podnik obklopuje vnější prostředí, ve kterém se nacházejí nejrůznější subjekty, které jeho existenci ovlivňují a naopak podnik ovlivňuje je. Z tohoto důvodu je pro tyto subjekty důležité porozumět situaci v podniku. Do této kategorie lze zařadit stát, banky, investory, konkurenci, obchodní partnery apod. (Kislingerová, 2010).

Stát využívá informace o podniku pro kontrolu vykazovaných daní, pro kontrolu zdraví podniku při zadávání státních zakázek či při rozdělování dotací (Vochozka, 2011).

Banky či jiné věřitele především zajímá schopnost dlužníka splácet své závazky. Na základě těchto informací si určí podmínky, při kterých úvěr poskytnou (Knápková et al., 2013).

Investoři vkládají do podniku své peníze, které chtějí zhodnotit, z tohoto důvodu jsou pro ně informace o podniku nesmírně důležité. Z hlediska současných investic je zajímavá, zda jsou vložené prostředky náležitě zhodnocovány. Dále shromažďují informace, které jim pomohou při rozhodování o budoucích investicích, jedná se především o míru rizika a výnosu (Růčková, 2011).

Konkurence využívá získaných informací především ke srovnání s vlastními hodnotami. Paradoxem je, že se často firma snaží více porozumět konkurenčním firmám než své vlastní (Kalouda, 2017).

Obchodní partnery lze dělit na odběratele a dodavatele. Dodavatelé zkoumají především, zda je podnik schopen splácet své závazky, zaměřují se tedy na solventnost, likviditu a zadluženost. Odběratelé sledují hlavně stabilitu podniku, neboť by při bankrotu dodavatelské firmy mohlo dojít k problémům v jejich vlastní výrobě (Kislingerová, 2010).

2.2 Zdroje informací

Základním předpokladem pro zpracování analýzy firmy je získání kvalitních a komplexních dat, týkajících se finanční stránky i dalších oblastí. Z tohoto důvodu je vhodné, aby analýzu prováděl zaměstnanec podniku, či s danou firmou alespoň

spolupracoval. Veřejně přístupná data bývají často agregovaná či neúplná a to by mohlo způsobit zkreslení výsledků analýzy (Knápková et al., 2013; Růčková, 2011).

Mezi nejběžnější zdroje dat pro finanční analýzu (analýzu pomocí finančních ukazatelů) patří účetní výkazy podniku, tzn. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce (Vochozka, 2011).

Důležité informace lze nalézt též ve výroční zprávě, zprávách vedoucích pracovníků a auditorů, či informačním systému firmy. Další možností je získat informace z vnějších zdrojů, např. burzovní zpravodajství, odborný tisk, webové stránky konkurence či analýzy zprostředkované Ministerstvem průmyslu a obchodu. Tyto informace jsou podniku prospěšné při srovnávání s konkurenčními firmami (Knápková et al., 2013).

2.2.1 Rozvaha

Základním účetním výkazem je rozvaha neboli bilance. Jedná se o přehled majetku podniku (aktiva) a zdrojů, ze kterých byl financován (pasiva), k určitému dni. Rozvaha funguje na základě tzv. bilančního principu (Brabec, 2011):

$$\sum Aktiv = \sum Pasiv \quad (1)$$

Porovnáním sumy aktiv a pasiv lze vypočítat výsledek hospodaření podniku. Pokud pasiva převyšují aktiva, vykazuje podnik ztrátu, je-li tomu naopak, je podnik ziskový (Malíková et al., 2010).

Konkrétní podoba rozvahy se liší v závislosti na účetním systému dané země. V České republice se aktiva řadí od nejméně likvidních po nejvíce likvidní. Základní rozdělení je tedy na stálá aktiva a oběžná aktiva. Pasiva se dělí dle původu zdrojů, a to na vlastní kapitál a cizí zdroje. Aktiva i pasiva se uvádějí za běžné i minulé účetní období (Kovanicová, 2012).

2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka slouží ke zjištění výsledku hospodaření na základě porovnání hodnot výnosů a nákladů. Hodnoty jsou v daném výkazu zaznamenávány za určité období, nikoli k určitému datu jako tomu bylo u rozvahy. Výsledovka je sestavována v pravidelných intervalech, za rok či kratší období (Růčková, 2011).

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledek hospodaření} \quad (2)$$

Výnosy představují peněžní částku, kterou podnik získal za určité období, přičemž nezáleží na tom, zda již byly inkasovány, či nikoli. Náklady pak reprezentují částku, kterou podnik za určité období vynaložil na získání výnosů (Vochozka, 2011).

Výsledovka může být sestavována buď v horizontální, nebo vertikální podobě (v ČR se využívá vertikální) a též se může firma rozhodnout, zda budou provozní náklady a výnosy členěny dle účelu, či druhu (Brabec, 2011).

Výsledek hospodaření se ve výsledovce dělí na 2 části – provozní a finanční. Součtem těchto 2 složek lze zjistit tzv. výsledek hospodaření před zdaněním (Sagit, 2018).

2.2.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow neboli výkaz o peněžních tocích se zabývá změnou stavu peněz a peněžních ekvivalentů v podniku mezi počátkem a koncem účetního období. Na rozdíl od výsledovky jsou zde zkoumány uskutečněné příjmy a výdaje (Valach, 2001).

$$\text{Příjmy} - \text{Výdaje} = \text{Cash Flow} \quad (3)$$

Za peněžní ekvivalenty lze považovat krátkodobý finanční majetek s vysokou likvidností, tedy takový majetek, který lze rychle a snadno přeměnit na peníze. U těchto ekvivalentů se nepředpokládá větší změna hodnoty v čase (Kovanicová, 2012).

Především pro malé a střední podniky je množství peněžních prostředků velice důležité, neboť by jejich nedostatek mohl ohrozit existenci podniku (Knápková et al., 2013).

Výkaz CF se dělí na 3 částí charakterizující provozní, investiční a finanční činnost. Za nejdůležitější část lze považovat provozní část, ta se však neshoduje s provozní částí ve výkazu zisku a ztráty. CF z provozní činnosti se týká základní výtěžné činnosti podniku a také ostatních činností, které nelze zařadit do investiční a finanční části (Kovanicová, 2012).

CF z investiční činnosti se věnuje pořízení či prodeji investičního majetku (Růčková, 2011).

CF z finanční činnosti se zabývá změnami v dlouhodobých zdrojích financování, tedy vlastním kapitálem a cizími zdroji. Patří sem např. příjmy z emise akcií a výdaje na úhradu splátek dlouhodobých úvěrů (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Výkaz cash flow lze sestavovat dvěma způsoby, a to metodou přímou, či nepřímou. Jak již název první metody napovídá, vychází se z přímé znalosti peněžních příjmů a výdajů. Pro tuto metodu je nejvhodnější zvolit kódování dokladů týkajících se peněžních toků, neboť zpětný rozbor účtů, na nichž se zaznamenávají peněžní prostředky a ekvivalenty, je náročný a zdoluhavý proces. Nepřímá metoda vychází z podvojného zápisu, který říká, že každý peněžní tok musí být zachycen na souvztažném účtu – rozvahově (aktivum, pasivum), nebo výsledkově (výnos, náklad). Tato metoda tedy při výpočtu využívá právě změn aktiv, pasiv, výnosů a nákladů, bohužel je využitelná pouze u CF z provozní činnosti (Knápková et al., 2013; Kovanicová, 2012).

2.2.4 Příloha k účetním výkazům

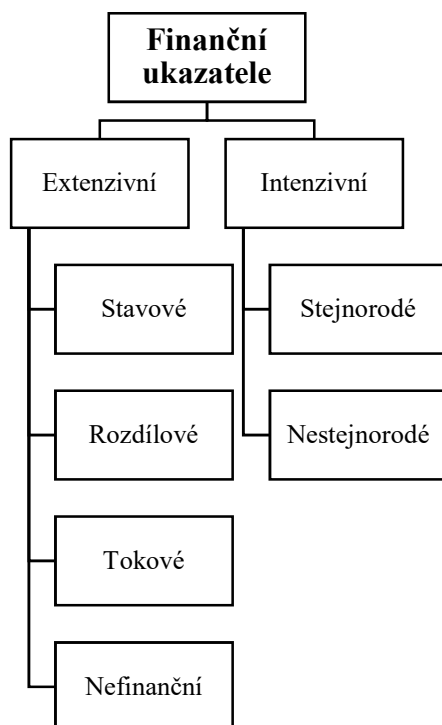
Příloha představuje rozšiřující informaci (komentář) k účetním výkazům, bez níž by mohli uživatelé nesprávně posoudit finanční situaci v podniku. Příloha nemá stanoven žádný závazný formát, ale většinou ji lze najít ve formě tabulek či popisných komentářů (Malíková et al., 2010).

Příloha může obsahovat informace o podniku, o používaných účetních metodách, o obecných účetních zásadách a dále pak podrobnější informace o jednotlivých položkách rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Kovanicová, 2012).

3. Analýza pomocí finančních ukazatelů

Jak již název napovídá, finanční ukazatele jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách a hodnoty pro jejich výpočet lze najít v základních účetních výkazech (viz kapitola 2.2). Standardně se finanční ukazatele dělí na absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele spočívají pouze v posuzování jednotlivých hodnot z účetních výkazů. Nezahrnují využití jakékoli matematické operace, z toho důvodu je jejich použití velice omezené. Pro zjištění rozdílových ukazatelů je zapotřebí od sebe odečíst 2 zvolené hodnoty, může se jednat o 1 aktivum a 1 pasivum, o 2 aktiva apod. Poměrové ukazatele představují nejčastěji využívanou metodu, kdy lze zjistit, jaká část čitatele připadá na jednotku jmenovatele (Brabec, 2011; Růčková, 2011).

V praxi se hojně využívá i dělení na extenzivní a intenzivní ukazatele. Extenzivní (objemové) charakterizují rozsah jevu a jsou uváděny v přirozených (objemových) jednotkách, což pro finanční analýzu představuje peníze. Intenzivní (relativní) ukazatele charakterizují úroveň jevu, lze je zjistit jako poměr dvou extenzivních ukazatelů. Ukazatele lze dále dělit viz obrázek 1 (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Růčková, 2011).



Obrázek 1: Členění finančních ukazatelů

Zdroj: Růčková (2011, s. 42)

Stavové (absolutní) a rozdílové veličiny byly definovány dříve. Tokové ukazatele představují změnu extenzivních ukazatelů, ke které došlo za určité období. Informace o nefinančních ukazatelích lze získat především z vnitropodnikového účetnictví a evidence, nikoli základních účetních výkazů. Tyto ukazatele nejsou vyjádřeny v peněžních jednotkách, jedná se např. o počet zaměstnanců, zásoby v naturálních jednotkách, spotřebu energie (Růčková, 2011).

Intenzivní ukazatele se rozlišují dle toho, v jakých jednotkách jsou uváděny extenzivní ukazatele, které poměří. U stejnorodých se do poměru dávají dva ukazatele vyjádřené ve stejných jednotkách, u nestejnorodých se jedná o ukazatele vyjádřené v odlišných jednotkách (Růčková, 2011).

Metody finanční analýzy lze dělit na dvě skupiny – metody elementární a metody vyšší. Metody se dělí na základě náročnosti matematických operací (Malíková et al., 2010).

Další možností je pak využití tzv. bilančních pravidel, ta představují ekonomická doporučení, kterými by se mělo vedení podniku řídit, pokud chce zajistit dlouhodobou stabilitu (Synek, 2011).

3.1 Bilanční pravidla

Bilanční pravidla či pravidla financování podávají doporučení, jaká by měla být kapitálová a majetková struktura v podniku. Existuje celkem 6 pravidel, převážně se však používají pouze první čtyři (Synek, 2011).

Zlaté bilanční pravidlo říká, že je třeba sladit časový horizont majetku a kapitálu. Dlouhodobě vázaný majetek by tedy měl být financován dlouhodobými zdroji (vlastními zdroji a dlouhodobými cizími zdroji) a oběžný majetek krátkodobými zdroji (Kislingerová, 2001).

$$\text{Dlouhodobě vázaný majetek} \leq \text{Dlouhodobé zdroje} \quad (4)$$

$$\text{Krátkodobě vázaný majetek} \geq \text{Krátkodobé zdroje} \quad (5)$$

Zlaté pravidlo vyrovnání rizik, někdy též označováno jako pravidlo vertikální kapitálové struktury, doporučuje, aby vlastní kapitál převyšoval cizí kapitál, či se sobě rovnaly (Kalouda, 2017; Vochozka, 2011).

$$\text{Vlastní zdroje} \geq \text{Cizí zdroje} \quad (6)$$

Zlaté pravidlo pari souvisí se zlatým bilančním pravidlem. Toto pravidlo říká, že by stálá aktiva (dlouhodobě vázaný majetek) měla být kryta též cizím majetkem, z velké části však vlastními zdroji (Kislingerová, 2010).

$$\text{Stálá aktiva} \geq \text{Vlastní zdroje} \quad (7)$$

Zlaté poměrové pravidlo se zabývá vztahem vývoje investic a tržeb podniku. Toto pravidlo požaduje, aby tempo růstu tržeb bylo vždy větší než tempo růstu investic. Příliš vysoké investice by do budoucna způsobovaly snížení rentability, problémy s likviditou, nevyužití kapacit atd. (Kislingerová, 2010).

$$\text{Tempo růstu tržeb} > \text{Tempo růstu investic} \quad (8)$$

Pravidlo jedna ku jedné představuje požadavek, kdy by peníze (pokladna a banka), směnky a dlužnické pohledávky dohromady neměly být menší než krátkodobé cizí zdroje (Synek, 2011).

$$(\text{Kr. finanční majetek} + \text{Kr. pohledávky}) \geq \text{Kr. zdroje} \quad (9)$$

Pravidlo dva ku jedné říká, že by oběžná aktiva měla být alespoň dvakrát větší než krátkodobé cizí zdroje (Synek, 2011).

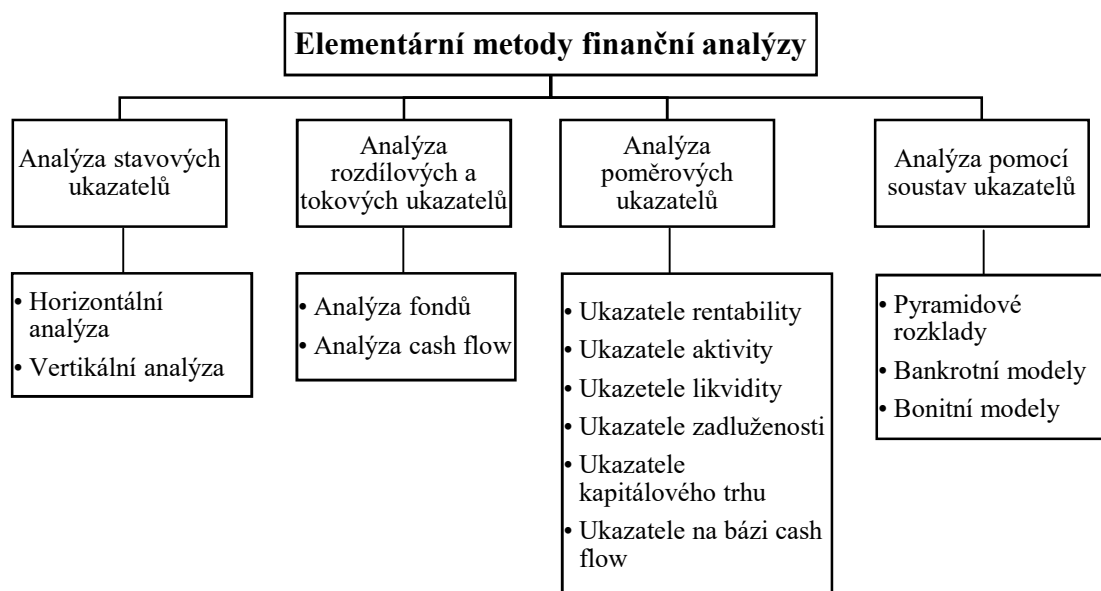
$$(2 * \text{Krátkodobé zdroje}) \leq \text{Oběžná aktiva} \quad (10)$$

Bilanční pravidla pouze upozorňují na oblasti, které by měl management sledovat při řízení podniku, rozhodně by se neměla dodržovat za každou cenu. Pokud se podnik např. rozhodne vstoupit do nového oboru podnikání, bude to vyžadovat zvýšení investic. V takovém případě je téměř nemožné dodržet zlaté poměrové pravidlo (Kislingerová, 2010).

3.2 Elementární metody

Elementární metody, někdy též nazývané deterministické či základní, nepožadují žádné speciální matematické vzdělání uživatelů, neboť převážně využívají základní matematické operace. V praxi jsou často využívány, neboť se vyznačují jednoduchostí zpracování a časovou nenáročností (Malíková et al., 2010).

Tyto metody využívají především kvantitativní data z účetních výkazů. Lze je rozdělit na čtyři základní kategorie, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku (Brabec, 2011; Růčková, 2011).



Obrázek 2: Elementární metody finanční analýzy
Zdroj: Upraveno dle Růčková (2011, s. 44)

3.2.1 Analýza stavových ukazatelů

Tato analýza se zabývá změnou struktury rozvahy a výsledovky a snaží se zachytit vývoj těchto změn v čase. Lze sem zařadit především horizontální a vertikální analýzu (Brabec, 2011).

Horizontální analýza sleduje změny jednotlivých hodnot v čase. Jak již název napovídá, v účetních výkazech se postupuje horizontálně, tedy po řádcích. Výsledky analýzy mohou být v absolutním či relativním vyjádření. Pro zpracování analýzy je nezbytně důležité mít

dostatečně dlouhou časovou řadu, jinak by mohlo dojít ke zkreslení výsledků (Sedláček, 2007).

Vertikální analýza porovnává vztah jednotlivých položek účetního výkazu k nějaké souhrnné veličině. Jedná se tedy o vyjádření, jakou část (kolik procent) zvolené celkové veličiny zastupuje daná položka. Celkovou veličinou pak může být celková hodnota aktiv, celková hodnota oběžného majetku atd. (Kislingerová a Hlinica, 2008).

3.2.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů se zabývá analýzou základních účetních výkazů, které obsahují tokové položky. Jedná se hlavně o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, ale pracuje se i s rozvahou (Růčková, 2011).

Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015) lze tyto ukazatele rozdělit do tří skupin, na ukazatele fondů finančních prostředků, ukazatele zisku na různých úrovních a ukazatele na bázi přidané hodnoty.

1) Ukazatele fondů finančních prostředků

Fondy finančních prostředků znázorňují souhrn určitých stavových ukazatelů (aktiv a pasiv). Konkrétně se jedná o rozdíl mezi položkami krátkodobých aktiv a pasiv. Do této kategorie lze zahrnout čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čisté peněžně-pohledávkové fondy (Brabec, 2011).

Čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel se věnuje likviditě podniku, podnik je likvidní, pokud převyšují krátkodobá aktiva pasiva, tzn. ČPK je kladný. Pokud by byl ČPK v záporu, znamená to, že krátkodobé zdroje kryjí i část stálých aktiv. V případě úhrady těchto dluhů by bylo třeba využít ke splacení i část stálých aktiv. Z tohoto důvodu je tato situace považována za rizikovou (Knápková et al., 2013; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\check{C}PK = OA + \check{C}R_A - Dl.pohl. + Pohl.za\ upsany\ ZK - Kr.zavazky - \check{C}R_P \quad (11)$$

ČPK lze jako ukazatel likvidity používat jen v některých případech, neboť oběžná aktiva mohou obsahovat též položky málo likvidní či nelikvidní (např. pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, neprodejné výrobky). Z tohoto důvodu je vhodnější využít **čisté pohotovové prostředky** (ČPP). ČPP lze vypočítat jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky (Sedláček, 2007).

$$\text{ČPP} = OA + \text{ČR}_A - \text{Dl. pohl.} - \text{Kr. pohl.} - \text{Zásoby} - \text{Kr. závazky} - \text{ČR}_P \quad (12)$$

Čisté peněžně-pohledávkové fondy (ČPPF) představují jakousi střední cestu mezi předešlými ukazateli, kdy se z oběžných aktiv vyloučí nelikvidní pohledávky a zásoby (Malíková et al., 2010).

$$\text{ČPPF} = OA + \text{ČR}_A - \text{Dl. pohl.} - \text{Zásoby} - \text{Kr. závazky} - \text{ČR}_P \quad (13)$$

2) Ukazatele zisku na různých úrovních

Ukazatele zisku na různých úrovních se věnují výpočtu různých alternativ zisku. Úroveň kladného výsledku hospodaření ovlivňuje především daň z příjmu, nákladové úroky a odpisy (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

Tabulka 2: Vzájemné vazby mezi úrovněmi zisku

EAC	Dividendy na prefer. akcie			
EAT		Daň z příjmu		
EBT			Nákladové úroky	
EBIT				Odpisy
EBITDA				

Zdroj: Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 108)

Tabulka 2 znázorňuje vazby mezi jednotlivými úrovněmi zisku. Největší hodnotu představuje **EBITDA** neboli zisk před úroky, odpisy a zdaněním. EBITDA lze využít např. při aproximaci cash flow, tento odhad je sice nepřesný, ale v některých situacích může být vhodný při měření výkonnosti (Synek et al., 2009).

EBIT (zisk před úroky a zdaněním) je mimo jiné využíván investory při posuzování produkční síly aktiv (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

EBT, známý jako zisk před zdaněním či VH před zdaněním, je vhodný při trendové analýze, kdy může v průběhu let dojít ke změně sazby daně, či při srovnání s konkurencí (Kislingerová, 2010).

Čistý zisk (**EAT**) představuje zisk po zdanění. Ve výsledovce jej lze najít též pod názvem VH za účetní období. Tento ukazatel je převážně využíván k posouzení rentability vlastního kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Čistý zisk pro akcionáře (**EAC**) představuje hodnotu EAT, ze které již byly vyplaceny dividendy akcionářům vlastníci prioritní akcie. EAC může být dále reinvestován, či vyplacen vlastníkům kmenových akcií (Kislingerová, 2010).

3) Ukazatele na bázi přidané hodnoty

Dalšími rozdílovými ukazateli jsou ukazatele na bázi přidané hodnoty, které se využívají k měření výkonnosti podniku. Do této kategorie patří hodnota přidaná zpracováním, tržní přidaná hodnota a ekonomická přidaná hodnota (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Hodnota přidaná zpracováním značí zvýšení hodnoty zboží během výrobního procesu. Přidanou hodnotu lze získat jako rozdíl tržeb za zboží a nákladů na prodané zboží. Výsledkem je pak částka, která obsahuje vyplacené mzdy, hodnotu opotřebení (odpisy), nákladové úroky a zisk (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Synek a Kislingerová, 2010).

Tržní přidanou hodnotu (MVA) lze vypočítat jako rozdíl tržní hodnoty akcií a kapitálu investovaného akcionáři. Někdy se tržní hodnota akcií nahrazují tržní hodnotou podniku (součet vlastního kapitálu, dluhů a preferenčních akcií). MVA může nabývat kladných i záporných hodnot, záporná hodnota však vypovídá o špatně odvedené práci manažerů firmy (Synek, 2011).

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) spočívá v rozdílu mezi čistým provozním výsledkem hospodaření (NOPAT) a náklady použitého kapitálu (a to jak cizího, tak vlastního). Negativní stránkou tohoto ukazatele je především obtížné vyčíslování nákladů na vlastní kapitál a též to, že je ukazatel vyjadřován absolutně, a tedy nelze jeho hodnotu srovnávat s konkurencí (Růčková, 2011).

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi nejčastěji využívané v praxi. Popisují vztah mezi dvěma či více položkami účetních výkazů pomocí podílu. Aby měla tato analýza smysl, musí být mezi zvolenými položkami vzájemná souvislost. Výhodou poměrových ukazatelů je jejich porovnatelnost, umožňují srovnání podniků bez ohledu na jejich velikost (Veber, 2009).

Při této analýze se dávají do poměru různé položky rozvahy, výsledovky i výkazu cash flow, díky tomu lze získat velké množství ukazatelů. Nejčastěji se však využívají ukazatele, které lze rozdělit na oblast rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, kapitálového trhu a cash flow (Knápková et al., 2013).

Ukazatele mohou být uspořádány dvěma způsoby, a to paralelně, či pyramidově. Paralelní soustava dělí ukazatele do bloků měřící určitou oblast (likvidita, aktivita atd.) a zároveň považuje jednotlivé ukazatele za rovnocenné v působení na finanční zdraví podniku. Pyramidové soustavy se zabývají rozkladem vybraného syntetického ukazatele a jak na něj působí změny jednotlivých ukazatelů (velikost působení není u každého ukazatele stejná (Kislingerová, 2010).

1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti či ziskovosti) zjišťují, jako měrou je podnik schopen zhodnocovat vložené prostředky, porovnávají velikost zisku s dalšími veličinami. Jako hodnota zisku jsou při této analýze nejčastěji využívány 3 varianty – EAT, EBT či EBIT. Konkrétní varianta je zvolena na základě požadavků uživatelů finanční analýzy (Hrdý a Krechovská, 2013; Kubičková a Jindřichovská, 2015)

Rentabilita tržeb (ROS, Return on sales) vyčísluje ziskovou marži, která je důležitá v hodnocení úspěšnosti firmy. Pomocí ziskové marže lze dobře srovnávat společnost s konkurencí. Použití EBIT navíc zajistí, aby nebylo srovnání ovlivněno odlišnou kapitálovou strukturou a sazbou daně (Knápková et al., 2013).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} * 100 \quad (14)$$

Rentabilita nákladů (ROC, Return on costs) je považován za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Obecně lze říci, že čím nižší hodnotu ROC podnik vykazuje, tím lépe,

neboť 1 Kč tržeb získal za použití menších nákladů. Důležité je ale mít na paměti, že zvýšení zisku nemusí být způsobeno jen snížením nákladů, ale též zvýšením odbytu (Růčková, 2011).

$$ROC = 100 - ROS \quad (15)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on equity) se zabývá tím, kolik korun přinesla 1 Kč kapitálu investovaného vlastníky (akcionáři). ROE podává investorům informace, zda je jejich kapitál reprodukován dostatečně rychle s přihlédnutím k riziku. Pokud je hodnota rentability VK stejná (či nižší) jako výnosnost státních cenných papírů, bude pro firmu prakticky nemožné získat investora (Brealey, 2012; Valach, 2001).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} * 100 \quad (16)$$

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA, Return on assets) měří zisk připadající na korunu celkových aktiv, přičemž není důležité, z jakých zdrojů jsou financovány (vlastních, cizích, krátkodobých či dlouhodobých). V čitateli lze použít různé formy zisku, EBIT je však vhodný při porovnávání s dalšími firmami (Brealey, 2012; Sedláček, 2007).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} * 100 \quad (17)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE, Return on capital employed) se věnuje podílu zisku a dlouhodobého investičního kapitálu. Tento ukazatel je při měření schopnosti zhodnotit vložený kapitál vhodnější než ROA. Poskytuje důležité informace především pro banky a investory (Kalouda, 2017; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$ROCE = \frac{EBIT}{Dlouhodobé\ závazky + Vlastní\ kapitál} * 100 \quad (18)$$

Ukazatele rentability nabízejí velké množství obměn, lze vypočítat také např. rentabilitu základního kapitálu, cizího kapitálu či čistého pracovního kapitálu. U všech ukazatelů platí, že jejich hodnoty s časem rostou (Sedláček, 2001).

2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zabývají tím, jak podnik nakládá s jednotlivými částmi majetku. Existují dvě alternativy ukazatelů, a to doba obratu a počet obrátů. Doba obratu je vyjádřena ve dnech, počet obrátů zachycuje, kolik obrátů se vejde do 1 roku. Ukazatele aktivity porovnávají jednotlivé části majetku k tržbám (Nývltová a Marinič, 2010; Vochozka, 2011).

Doba obratu zásob říká, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka (Hrdý a Krechovská, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (19)$$

Doba obratu pohledávek udává dobu, za jak dlouho jsou průměrně splaceny faktury. Pokud je ukazatel dlouhodobě vyšší hodnota než doba splatnosti faktur, má firma nespolehlivé odběratele a měla by situaci řešit (Dluhošová, 2010).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (20)$$

Doba obratu závazků zjišťuje morálku splácení firmy vůči dodavatelům. Říká, za kolik dní je dluh v průměru splacen (Jindřichovská, 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (21)$$

Rychlost obratu zásob, někdy nazývána jako ukazatel intenzity využití zásob, vyjadřuje, kolikrát jsou zásoby během roku prodány a znovu naskladněny. Jinými slovy, kolikrát se hodnota zásob promítne v celkových tržbách (Sedláček, 2001).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (22)$$

Rychlost obratu aktiv měří intenzitu využití celkového majetku (aktiv). Tento ukazatel je vhodný pro mezipodnikové srovnání. Pokud je jeho hodnota nižší než průměrná hodnota

obrátek v odvětví, měla by firma zapracovat na zvýšení tržeb či odprodat část majetku (Dluhošová, 2010; Sedláček, 2007).

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (23)$$

Rychlost obratu dlouhodobého majetku vypovídá o tom, kolikrát za rok se dlouhodobý majetek přemění v tržby. Tato informace je důležitá pro management firmy při rozhodování o koupi dalšího dlouhodobého majetku. Pokud je hodnota nízká, není nákup vhodný. Využití tohoto ukazatele pro mezipodnikové srovnání je složitější, neboť je nutné vzít v úvahu především různé metody a míru odpisování majetku (Sedláček, 2001; Vochozka, 2011).

$$\text{Rychlost obratu dl. majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dl. majetek}} \quad (24)$$

Výše zmíněné ukazatele patří mezi nejvíce používané, ale samozřejmě existují i další alternativy, např. rychlost obratu pohledávek, rychlost obratu oběžných aktiv, doba obratu aktiv. Obecně lze říci, že by se firma měla snažit dosahovat co nejnižších hodnot u doby obratu a naopak co nejvyšších hodnot u rychlosti obratu (Dluhošová, 2010).

3) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku splácet své závazky, podnik tedy musí mít dostatečné množství majetku s vyšší likvidností. Likvidnost znamená schopnost aktiv přeměnit se na peníze. Čím vyšší je likvidnost, tím rychleji lze aktivum přeměnit (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Analýzu likvidity lze provést pomocí poměrové a rozdílové analýzy, viz fondy finančních prostředků. U poměrové analýzy se dává do čitatele to, čím lze platit, a do jmenovatele to, co je třeba zaplatit. Jednotlivé ukazatele pak obsahují položky s odlišnou likvidností dle toho, jakou míru jistoty firma požaduje od měření. Likvidita jde rozdělit na 3 stupně, a to okamžitou, pohotovou a běžnou (Knápková et al., 2013).

Dalším důležitým pojmem je solventnost, která úzce souvisí s likviditou. Solventnost představuje schopnost podniku hradit závazky včas, v požadované výši a na požadovaném

místě. Likvidita oproti tomu znamená, že je podnik schopen přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky či ekvivalenty a těmi krýt své závazky. Likvidita tedy poskytuje krátkodobý pohled na solventnost (Kislingerová, 2010; Nývltová a Marinič, 2010).

Likvidita by neměla být příliš nízká ani příliš vysoká. Nedostatek likvidity může znamenat, že podnik nebude moci využít ziskových příležitostí (bude si vybírat méně rizikové/ziskové projekty), či dokonce nebude schopen splácet dluhy, což může vést k bankrotu. Přebytek likvidity znamená, že jsou finanční prostředky vázány v aktivech, kde nejsou dostatečně zhodnocovány. Přebytek likvidity působí tedy proti rentabilitě, a je proto důležité najít mezi nimi kompromis (Růčková, 2011).

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) je důležitá především z krátkodobého hlediska. Vzorec pro výpočet obsahuje jen ty nejlikvidnější položky, tzn. peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Někdy lze přidat i rychle mobilizovatelné finanční rezervy, jako směnečné pohledávky či cenné papíry. Ukazatel není v praxi příliš používán, neboť je ze všech tří nejpřísnější. Doporučená hodnota by se měla dle americké literatury pohybovat v rozmezí 0,9–1,1 (90–110 %). Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR snížilo dolní hranici až na 20 % (Dluhošová, 2010; Růčková, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{Kratkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} * 100 \quad (25)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) pracuje s oběžnými aktivy, ze kterých vylučuje zásoby, neboť jsou nejméně likvidní. Zásobám trvá velice dlouho, než se přemění na peníze, musí být zpracovány na výrobek, prodány a následně i uhrazeny. Optimální hodnota by měla být 0,7–1,0 (70–100 %). Vyšší hodnoty pohotové likvidity znamenají konzervativnější přístup k likviditě, nižší hodnoty naopak agresivnější přístup (Kislingerová, 2010; Sedláček, 2007).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{Z\acute{a}soby}}{\text{Kratkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} * 100 \quad (26)$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) počítá v čitateli s celkovými oběžnými aktivy. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát by byla firma schopna zaplatit věřitelům, kdyby přeměnila svá

oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je mezi 160 a 250 % (Vochozka, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100 \quad (27)$$

Při analýze likvidity je vhodné zkoumat, v jakém poměru je pohotová a běžná likvidita. Pokud je pohotová likvidita výrazně nižší než běžná, jsou zásoby ve firmě důležité. V takovémto případě jsou zásoby hodně likvidní a rychle se obměňují (Sedláček, 2001).

4) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost popisuje fakt, že je pro financování majetku společnosti využíváno též cizích zdrojů. V praxi je téměř nemožné financovat aktiva pouze pomocí vlastního kapitálu, či naopak cizích zdrojů, je třeba nalézt kompromis. Využití pouze vlastního kapitálu by snížilo možnou výnosnost vloženého kapitálu. Využití jen cizích zdrojů naopak neumožňuje zákon, kdy mají jednotlivé druhy podniků předepsané množství kapitálu, které musí do podnikání vložit. (Kislingerová, 2010).

Dalším důvodem, proč využívat i cizí zdroje, je fakt, že jsou pro podnik levnější než vlastní kapitál. Levnější jsou kvůli tzv. daňovému štítu, neboť lze úroky z úvěrů zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Tyto náklady snižují zisk a tím i daň, kterou by podnik musel zaplatit (Knápková et al., 2013).

Nevýhodou cizích zdrojů je vyšší míra rizika. Pokud je tedy využíváno větší množství vlastního kapitálu, je podnik méně rizikový, ale musí počítat s nižšími zisky. Při opačné situaci je vysoké riziko, ale i výnosnost. Čím vyšší je riziko, tím je těžší získat další kapitál, neboť si za něj budou potenciální investoři účtovat vysoké úroky (Kubičková a Jindřichovská, 2015; Ungureanu et al., 2013).

Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio) udává celkovou zadluženost, neboli jaká část aktiv je financována z cizích zdrojů. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je vyšší i riziko pro věřitele, kteří v důsledku toho požadují vyšší úroky za zapůjčení kapitálu (Dluhošová, 2010).

$$\text{Ukazatel v\text{e}řitelsk\text{e}ho rizika} = \frac{\text{Ciz\text{ı} kapit\text{a}l}}{\text{Celkov\text{a} aktiva}} * 100 \quad (28)$$

Koeficient samofinancov\text{a}n\text{ı} (Equity Ratio) ud\text{a}v\text{a}, jakou \text{c}\text{a}st majetku kryje podnik vlastn\text{ı}m kapit\text{a}lem. Je to dopln\text{e}k k ukazateli v\text{e}řitelsk\text{e}ho rizika, tzn. sou\text{c}et jejich hodnot je roven 100 %. P\text{r}evr\text{a}cen\text{a} hodnota tohoto ukazatele se naz\text{y}v\text{a} finan\text{c}n\text{ı} p\text{a}ka (Hrd\text{y} a Krechovsk\text{a}, 2013).

$$\text{Koefficient samofinancov\text{a}n\text{ı}} = \frac{\text{Vlastn\text{ı} kapit\text{a}l}}{\text{Celkov\text{a} aktiva}} * 100 \quad (29)$$

Ukazatel pod\text{ı}lu ciz\text{ı}ho a vlastn\text{ı}ho kapit\text{a}lu (Debt-Equity Ratio) vyjad\text{r}uje m\text{ı}ru zadlu\text{z}enosti vlastn\text{ı}ho kapit\text{a}lu. Hodnota ukazatele r\text{ı}k\text{a}, kolik jednotek ciz\text{ı}ch zdroj\text{u} p\text{r}ipad\text{a} na 1 jednotku vlastn\text{ı}ho kapit\text{a}lu. Jin\text{y}mi slovy jak\text{a} \text{c}\text{a}st jednotky vlastn\text{ı}ho kapit\text{a}lu by zmizela p\text{r}i splacen\text{ı} ciz\text{ı}ch zdroj\text{u}. Pokud je hodnota v\text{y}š\text{s}ı než 100 %, vlastn\text{ı} kapit\text{a}l nesta\text{c}ı p\text{r}i \text{u}hrad\text{e} ciz\text{ı}ch zdroj\text{u}, to v\text{s}ak nutn\text{e} nemus\text{ı} znamenat ohro\text{z}en\text{ı} firmy (Kub\text{ı}\text{c}kov\text{a} a Jind\text{r}ichovsk\text{a}, 2015).

$$\text{Ukazatel pod\text{ı}lu ciz\text{ı}ho a vlastn\text{ı}ho kapit\text{a}lu} = \frac{\text{Ciz\text{ı} kapit\text{a}l}}{\text{Vlastn\text{ı} kapit\text{a}l}} * 100 \quad (30)$$

Ukazatel \text{u}rokov\text{e}ho kryt\text{ı} ud\text{a}v\text{a}, kolikr\text{a}t je zisk v\text{y}š\text{s}ı než n\text{a}kladov\text{e} \text{u}roky. Pokud je hodnota ukazatele rovna 1, znamen\text{a} to, \text{z}e na zaplacen\text{ı} \text{u}rok\text{u} je t\text{r}eba cel\text{e}ho zisku a na akcion\text{a}re j\text{ı}ž nic nezbu\text{d}e. Z tohoto d\text{u}vodu je doporu\text{c}ovan\text{a} hodnota 3 \text{c}i v\text{ı}ce (Sedl\text{a}\text{c}ek, 2001).

$$\text{Ukazatel \text{u}rokov\text{e}ho kryt\text{ı}} = \frac{EBIT}{\text{N\text{a}kladov\text{e} \text{u}roky}} \quad (31)$$

Kryt\text{ı} dlouhodob\text{e}ho majetku dlouhodob\text{y}mi zdroji \text{u}zce souvis\text{ı} se zlat\text{y}m bilan\text{c}n\text{ı}m pravidlem, kter\text{e} r\text{ı}k\text{a}, \text{z}e by m\text{e}l b\text{y}t dlouhodob\text{y} majetek kryt dlouhodob\text{y}mi zdroji. V\text{y}sledek tohoto ukazatele ud\text{a}v\text{a}, zda m\text{a} podnik agresivn\text{ı}, konzervativn\text{ı} \text{c}i m\text{a} neutr\text{a}ln\text{ı} strategii financov\text{a}n\text{ı} (Kn\text{a}pkov\text{a} et al., 2013).

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dl. cizí zdroje}}{\text{Dl. majetek}} * 100 \quad (32)$$

Při hodnotě menší než 1 (100 %) využívá podnik agresivní strategii. Při této strategii kryje podnik část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, podnik je podkapitalizován a jeho čistý pracovní kapitál vykazuje záporné hodnoty. Při konzervativní strategii vykazuje ukazatel vysoké hodnoty, podnik využívá dlouhodobé zdroje k financování velké části krátkodobých zdrojů (je překapitalizován) a podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je vysoký. Optimální je neutrální strategie, která není tak riziková jako agresivní strategie, ani tak drahá jako konzervativní (Knápková et al., 2013).

5) Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu využívají kromě účetních výkazů i informace z kapitálového trhu, tzn. tyto ukazatele využívají investoři či potenciální investoři při hodnocení akciových společností (Dluhošová, 2010).

Někdy též nazývané jako ukazatele tržní hodnoty říkají, jak trh hodnotí činnost podniku, a to současnou situaci i predikci do budoucna. Investory zajímá, zda jim investice přinese požadovanou návratnost, ať už v podobně dividend nebo růstu ceny akcie. Do této kategorie patří např. účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, výplatní poměr či dividendové krytí (Kislíngrová, 2010).

6) Ukazatele na bázi cash flow

Ukazatele na bázi cash flow využívají kromě rozvahy a výsledovky též informace z výkazu cash flow. Ve většině případů je při výpočtu zisk nahrazován peněžním tokem z provozní činnosti (Brabec, 2011).

Tyto ukazatele mají oproti klasickým poměrovým ukazatelům především 2 výhody. CF je méně citlivý na změny inflace než zisk a nemají na něj vliv účetní postupy, jako způsob odpisování, metoda oceňování apod. (Sedláček, 2001).

3.2.4 Analýza pomocí soustav ukazatelů

Analýza pomocí soustav ukazatelů se snaží odstranit nedostatky předchozích ukazatelů, ty se věnovaly pouze jedné vybrané oblasti a neposkytovaly informace o finanční situaci podniku jako celku. Procesy v podniku jsou vzájemně provázané, a tedy i mezi jednotlivými ukazateli existují vazby (Sedláček, 2001).

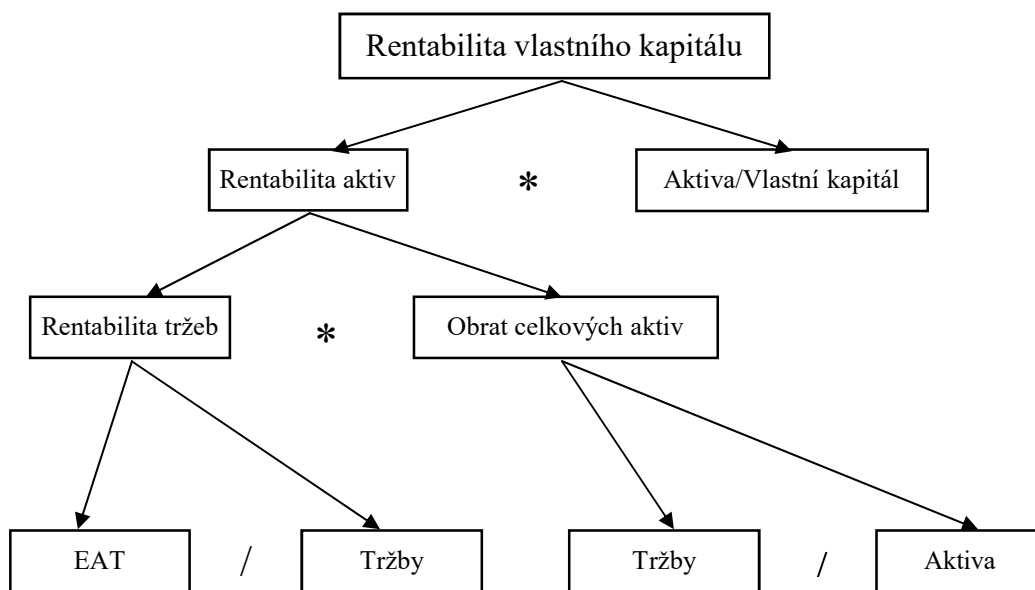
Rostoucí počet ukazatelů umožňuje podrobnější popis situace v podniku, ale naopak příliš mnoho ukazatelů může vést k nepřehlednosti výsledků. Z tohoto důvodu byly vytvořeny souhrnné ukazatele, které popisují finančně-ekonomickou situaci v podniku pomocí jednoho čísla. Jejich vypovídací schopnost však není velká, využívají se spíše pro rychlé mezipodnikové srovnání či jako podklad pro další zkoumání (Růčková, 2011).

Mezi souhrnné ukazatele lze zařadit **soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů** (typicky zastupované pyramidovými rozklady), **účelové výběry ukazatelů** (sem lze řadit především bankrotní a bonitní modely) či tzv. **spider analýzu**, která slouží k porovnávání poměrových ukazatelů podniku s konkurencí (Brabec, 2011; Synek et al, 2009).

1) Pyramidové rozklady

Pyramidové rozklady spočívají v systému rozkladu vybraného ukazatele na nižší úrovně. Tento rozklad má odhalit vazby mezi jednotlivými ukazateli a také to, v jaké míře jejich změna ovlivní vrcholový ukazatel. Při rozkladu se používají 2 postupy – aditivní a multiplikatívni. Aditivní spočívá v součtu či rozdílu dvou ukazatelů, multiplikatívni v součinu či podílu (Knápková et al., 2013).

Zvolení vrcholového ukazatele je závislé na dané firmě. Měl by představovat základní cíl podniku, což nejčastěji bývá rentabilita vlastního kapitálu či rentabilita aktiv. Poprvé byl pyramidový rozklad použit v chemické firmě Du Pont de Nemours a dodnes je **Du Pont rozklad** hojně využíván. Věnuje se rozkladu ukazatele ROE na rentabilitu tržeb, obrát celkových aktiv a poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu (Brabec, 2011; Růčková, 2011).



Obrázek 3: Du Pont rozklad
Zdroj: Růčková (2011, s. 71)

2) Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní neboli predikční modely slouží k předpovědi možného bankrotu firmy. Vychází z předpokladu, že firmy vykazují určité symptomy i několik let před bankrotem. Včasné odhalení těchto symptomů dává firmám příležitost odvrátit nebezpečí bankrotu (Hrdý a Krechovská, 2013).

Bonitní neboli diagnostické modely mají za úkol zhodnotit finanční zdraví a výkonnost podniku. Rozdělují podniky na stupnici od velmi špatných po velmi dobré a tím umožňují mezipodnikové srovnání. Tyto modely podávají informace především investorům a vlastníkům podniku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Mezi bankrotní modely patří např. index důvěryhodnosti IN, Altmanův model, či Tafflerův model. Mezi bonitní modely lze zařadit Kralický Quicktest, Tamariho model, bilanční analýzy R. Douchy, rychlý test prof. J. Vysuřila aj. (Brabec, 2011).

Altmanův model

Altmanův model patří mezi nejpoužívanější bankrotní modely. Altman zkoumal dvě skupiny firem – jedny vykazovaly dobrou či vynikající finanční situaci, druhé se blížily k bankrotu. U těchto firem porovnával 22 ukazatelů z oblasti rentability, likvidity, aktivity, solventnosti a finanční struktury. Pomocí diskriminační analýzy pak vybral 5 finálních

ukazatelů, u kterých se hodnoty bankrotujících a prosperujících firem nejvíce lišily (Kubičková a Jindřichovská, 2015).

V roce 1968 vznikla první verze Altmanova modelu pro společnosti obchodovatelné na kapitálových trzích. V průběhu let bylo potřeba vytvořit i další alternativy, aby model mohlo využívat více firem. V roce 1983 byl vytvořen model ZETA, který sloužil společnostem neobchodovatelným na finančních trzích. Později k nim přibyla i varianta pro nevýrobní společnosti a pro český trh (Vochozka, 2011).

Výpočet Altmanova modelu ZETA

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5 \quad (33)$$

kde: x_1 = Čistý pracovní kapitál/Aktiva

x_2 = Nerozdělený zisk/Aktiva

x_3 = EBIT/Aktiva

x_4 = Vlastní kapitál/Cizí zdroje

x_5 = Tržby/Aktiva

Tabulka 3: Vyhodnocení Altmanova modelu ZETA

Hodnota Z	Stav podniku
$Z < 1,2$	Pásma bankrotu
$1,2 < Z < 2,9$	Pásma šedé zóny
$2,9 < Z$	Pásma prosperity

Zdroj: Růčková (2011, s. 73)

Index IN

Manželé Inka a Ivan Neumaierovi se zaměřili na vytvoření souhrnného modelu pro české firmy. Za pomoci matematicko-statistických modelů a praktických zkušeností sestavili celkem 4 indexy (IN95, IN99, IN01 a IN05) (Knápková et al., 2013).

Stejně jako Altmanův model jsou i tyto modely vyjádřeny pomocí rovnice, do které se dosazují hodnoty poměrových ukazatelů. IN95 zkoumá problematiku z pohledu věřitele (bankrotní index), IN99 naopak z pohledu vlastníka (bonitní index). Poslední dva modely kombinují zpracování předchozích a navíc zohledňují snahu o sledování ekonomické přidané hodnoty (Růčková, 2011).

Výpočet indexu IN05

$$IN_{05} = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (34)$$

kde: A = Aktiva/Cizí zdroje

B = EBIT/Nákladové úroky

C = EBIT/Aktiva

D = Tržby/Aktiva

E = Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)

Tabulka 4: Vyhodnocení indexu IN05

Hodnota IN ₀₅	Stav podniku
IN ₀₅ < 0,9	Podnik netvoří hodnotu
0,9 < IN ₀₅ < 1,6	Šedá zóna
1,6 < IN ₀₅	Podnik tvoří hodnotu

Zdroj: Knápková et al. (2013, s. 133)

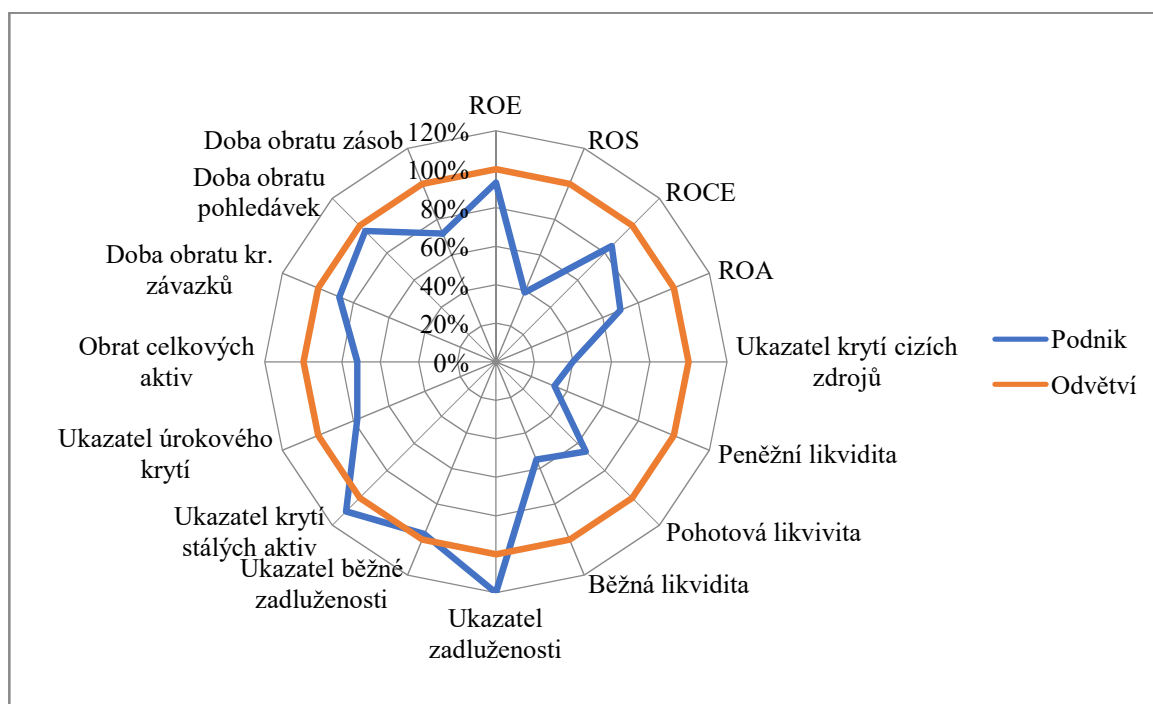
3) Spider analýza

Spider analýza představuje paralelní soustavu ukazatelů převedenou do grafické podoby. Tato analýza pracuje s klasickými poměrovými ukazateli (viz kapitola 3.2.3), které shlukuje do jednoho grafu pro snadné a přehledné srovnání s konkurencí. Spider graf se dělí na 4 kvadranty, z nichž každý znázorňuje jednu kategorii poměrových ukazatelů (rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu). Graf má podobu soustředných kružnic, z jejichž středu vybíhají paprsky (každý z nich znázorňuje 1 poměrový ukazatel). Ukazatelů bývá většinou 16, ale jejich počet a strukturu lze libovolně měnit (Synek et al., 2009).

Výhodou spider analýzy je, že umožňuje okamžité srovnání několika poměrových ukazatelů podniku s odvětvovým průměrem, nejlepším podnikem v oboru či vybraným konkurentem. Nevýhodou je, že pokud některá hodnota vykazuje vysoce nadprůměrné hodnoty, mohou být ostatní hodnoty nečitelné (Růčková, 2011; Vochozka, 2011).

Při používání tohoto grafu je důležité zachovat stejné jednotky všech ukazatelů, proto se nejčastěji využívá procentuální vyjádření, kdy odvětví (či konkurent) představuje 100 % a procenta pro podnik se dopočítají jako podíl hodnoty ukazatele podniku a hodnoty ukazatele odvětví. U některých ukazatelů je však žádoucí co nejnižší hodnota (např. doba inkasa pohledávek), v tomto případě se počítá s převrácenými hodnotami, tzn. v čitateli

hodnota odvětví, ve jmenovateli hodnota podniku (Kubíčková a Soukup, 2006; Synek et al., 2009)



Obrázek 4: Příklad spider analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčková a Soukup (2006)

3.3 Vyšší metody

Vyšší metody se vyznačují komplikovanějšími postupy, k jejich zpracování je nutné pokročilejší vzdělání v oblasti matematiky, statistiky a ekonomie. V praxi nejsou příliš často využívány, neboť požadují vhodné softwarové vybavení a jsou časově náročné (Sedláček, 2001).

Dále se dělí na matematicko-statistické a nestatistické. Pro zpracování matematicko-statistických dat je třeba delších časových řad. Tyto metody slouží např. ke zjišťování kauzálních závislostí a vazeb. Lze sem zařadit regresní a korelační analýzu, analýzu rozptylu, diskriminační analýzu, faktorovou analýzu a další (Dluhošová, 2010; Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Nestatistické metody se snaží odstranit nedostatky matematicko-statistických metod. Patří sem např. metody založené na teorii matných množin, metody fraktální geometrie, expertní systémy a neuronové sítě (Kubíčková a Jindřichovská, 2015; Sedláček, 2001).

4. Analýza pomocí nefinančních ukazatelů

Využívání nefinančních ukazatelů stále více nabývá na popularitě. Již v 80. letech minulého století začali odborníci ve svých publikacích doporučovat jejich využívání při hodnocení a řízení organizací. Zhruba od 90. let došlo ještě k většímu pokroku, kdy byla nefinančním ukazatelům připisována stejná, či dokonce větší váha než finančním ukazatelům (Knápková et al., 2014).

Jak již bylo řečeno, nefinanční ukazatele jsou vykazovány v naturálních jednotkách, nikoli peněžních. Může se jednat o celou řadu jednotek, např. kusy, hodiny, tuny, m² (Růčková, 2011).

A právě fakt, že existuje značné množství nefinančních ukazatelů vyjádřených v nejrůznějších jednotkách, způsobuje problémy. Tyto ukazatele nemají společnou jednotku jako ukazatele finanční, tudíž je práce s nimi složitější. Je důležité, aby byly tyto ukazatele propojeny s cíli společnosti a aby kooperovaly s ukazateli finančními. Dalším problémem je i statistická spolehlivost ukazatele, někdy se může jednat pouze o statistickou chybu, nikoli o skutečné změření vlivu ukazatele na cíl podniku (Kislingerová et al., 2008).

Problémy způsobuje i měření nefinančních ukazatelů. Nefinanční ukazatele se dělí na tzv. tvrdé a měkké ukazatele. **Tvrdé ukazatele** nepředstavují problém, jejich změření je v podstatě snadné. Dělí se na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní ukazatele lze měřit kardinální stupnicí (jedná se o číselné hodnoty), kvalitativní ukazatele naopak ordinální stupnicí (jedná se o slovní hodnocení, např. nejhorší, špatný, dobrý, nejlepší). Do tvrdých ukazatelů lze zařadit počet zákazníků, počet reklamací, dobu obsluhy zákazníka atd. Obtížnější měření vyžadují **měkké ukazatele**, mezi které patří inovace, kvalifikace pracovníků, dobré jméno firmy apod. Pokud nelze daný měkký ukazatel změřit, je třeba najít vhodný tvrdý ukazatel, jehož změna odráží změnu původního ukazatele. Schopnost změřit ukazatele je nezbytně důležitá, protože pokud nelze něco změřit, nelze to ani porovnávat, kontrolovat, či měnit (Synek, 2008).

4.1 Klasifikace nefinančních ukazatelů

Nefinanční ukazatele se týkají celé řady oblastí, které finanční ukazatele nedokážou zcela či vůbec zhodnotit. Výběr ukazatelů je zcela závislý na potřebách firmy, ale obecně je lze rozdělit na několik oblastí, a to postavení podniku na trhu, zákazníci, zaměstnanci, inovace a produktivita (Synek, 2008).

Ukazatele měřící **postavení podniku na trhu** úzce souvisejí s konkurencí firmy. Do této kategorie lze zařadit porovnání vývoje cen výrobků firmy s její konkurencí, podíl nových výrobků, podíl firmy na trhu, značku apod. (Shaw, ©2018; Synek, 2008).

Další kategorii představují **zákazníci**. Firma by se měla zaměřit na počet získaných nových zákazníků, počet věrných (vracejících se zákazníků), spokojenost zákazníků, rychlost vyřízení objednávky, počet reklamací/stížností atd. (Chow a Van der Stede, 2006).

Pro správný chod firmy jsou nezbytně důležití jeho **zaměstnanci**. Pomocí nefinančních ukazatelů lze zkoumat především jejich spokojenost, vzdělávání a trénink, pracovní prostředí, bezpečnost práce, množství přesčasové práce, absenci zaměstnanců na pracovišti, fluktuaci zaměstnanců (Chow a Van der Stede, 2006; Synek, 2008).

Co se týče **produktivity** podniku, lze zmínit ukazatele, jako množství vyrobené produkce, množství zmetků, procento využití materiálu, dopad na životní prostředí atd. (Chow a Van der Stede, 2006; Kislingerová et al., 2008).

Poslední zmíněná kategorie se zabývá **inovacemi**, řeší tedy další vývoj či rozvoj podniku. Vedení podniku může sledovat např. množství nových výrobků a služeb, změnu jejich kvality, procento neúspěšných projektů či produktivitu výzkumu a vývoje (Synek, 2008).

4.2 Ucelené systémy ukazatelů

Přestože neexistuje žádný optimální způsob výběru nefinančních ukazatelů, který by vyhovoval všem podnikatelským subjektům, vznikaly v minulosti tzv. ucelené systémy ukazatelů. Tyto systémy se snaží firmám usnadnit zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotícího procesu podniku. V této kategorii lze zmínit Balanced Scorecard, metodu

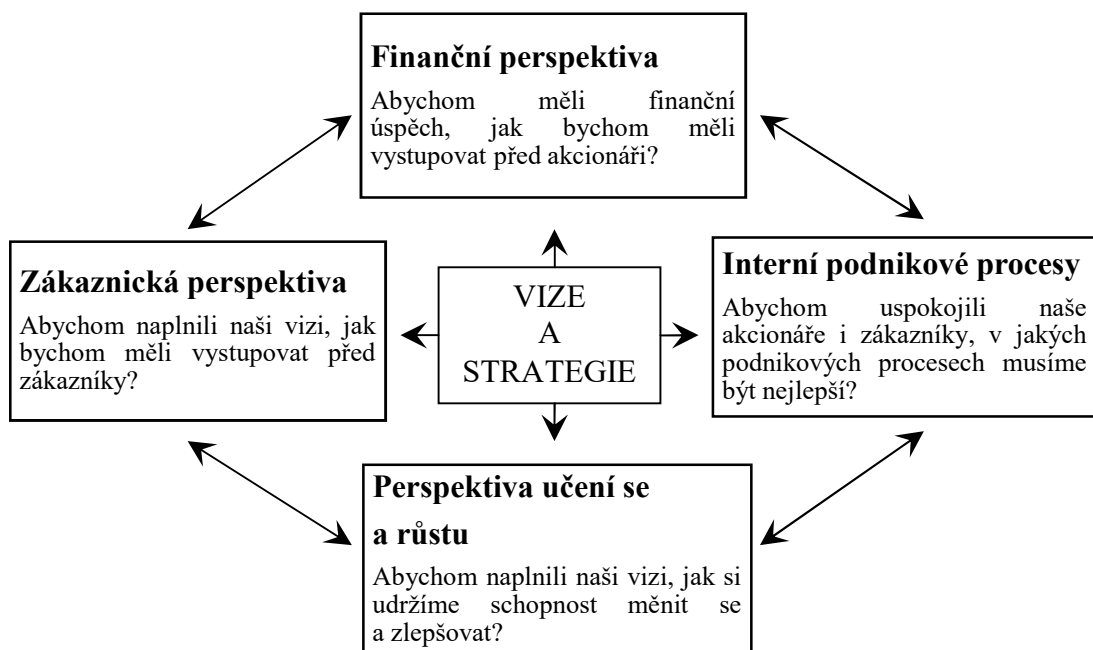
hodnocení vitality podniků H. Pollaka, model excellence EFQM a další (Kislingerová et al., 2011).

4.2.1 Balanced Scorecard

Již od roku 1990 začali David Norton a Robert Kaplan pracovat na vytvoření modelu Balanced Scorecard. Autoři byli přesvědčeni, že k hodnocení podniku a měření jeho výkonnosti nejsou finanční ukazatele dostačující, a že je jejich použití dokonce omezující pro vytváření budoucích hodnot (Kaplan a Norton, 2005).

Pánové Kaplan a Norton (2005, s. 10) dále uvádějí, že slovo balanced má představovat: *„Vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.“*

Model BSC se vykazuje tím, že kombinuje při hodnocení podniku finanční i nefinanční ukazatele. Model se zaměřuje na 4 klíčové oblasti – finanční, zákaznickou, interní procesy a učení se a růst. Autoři modelu zdůrazňují důležitost jeho propojení s podnikovou strategií (Knápková et al., 2014).



Obrázek 5: BSC model

Zdroj: Upraveno dle Kaplan a Norton (2005, s. 20)

4.2.2 Metoda hodnocení vitality podniků H. Pollaka

Metoda pana Pollaka spočívá v hodnocení 10 kritérií, které by měl vykazovat zdravý hospodářský podnik. Součet všech získaných bodů se porovnává s maximálními možnými body tzv. cílovým počtem bodů. (Synek et al., 2009).

Tabulka 5: Parametry hodnocení vitality H. Pollaka

Parametry	Cílový počet bodů
Finanční výsledek	8
Spokojenost finančních účastníků	11
Spokojenost zákazníků	11
Výrobky odpovídající trhu	12
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Školení a motivování zaměstnanci	8
Kapitálová základna	10
Spolehliví dodavatelé	7
Výhodná lokalizace podniku	9
Poměr k životnímu prostředí	11
Celkem	100

Zdroj: Upraveno dle Pollak (2003, s. 11)

Cílové body v tabulce 5 představují doporučené hodnoty, mohou být upravovány dle důležitosti jednotlivých parametrů pro konkrétní podnik. Získaný součet bodů vyjádřený procentuálně určuje míru vitality podniku, podniky lze rozdělit do 5 kategorií (Synek et al., 2009):

- 81–100 % vitalita je zaručena,
- 61–80 % vitalita je velmi pravděpodobná,
- 41–60 % vitalita bez zásahu není zaručena,
- 21–40 % podnik je nemocný,
- 0–20 % podnik je v krizi.

4.2.3 Model excellence EFQM

Model excellence je dílem Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Jedná se o nástroj sloužící k hodnocení organizací, přičemž nezáleží na velikosti, odvětví či vyzrálosti podniku. Model funguje na vztahu příčina – následek, tedy toho, co firma dělá, a co to způsobí (EFQM, ©2018).

Hodnocení spočívá ve sledování 5 předpokladů a 4 výsledků, celkem 9 kritérií. Mezi předpoklady se řadí pracovníci, strategie, partnerství a zdroje, procesy a výrobky a služby, mezi výsledky pak pracovníci, zákazníci, společnost a ekonomické výsledky (Kvalita ve veřejné správě, 2014).

4.3 Spokojenost zaměstnanců

Oblast zaměstnanců patří mezi jednu ze základních kategorií, kterým se věnují nefinanční ukazatele. Tuto oblast lze též zařadit i mezi tzv. kritické faktory úspěšnosti firmy. Kritické faktory představují složky a vlastnosti firmy, které podstatným způsobem rozhodují o úspěchu, či neúspěchu firmy v podnikatelském prostředí (Bláha et al., 2005).

V roce 2018 dosáhla míra nezaměstnanosti v České republice nejnižší hodnoty za posledních 22 let (2,9 %), z tohoto důvodu je kladen velký důraz na poskytování dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance. Pro podniky je nezbytně důležité, aby pro

současné zaměstnance vytvořili takové prostředí, které posílí jejich věrnost vůči organizaci a které případně přiláká potenciální zaměstnance (ČTK, 2018; Švec et al., 2017).

Problémem zaměstnavatelů je především komunikace. Celá řada firem se na názory svých zaměstnanců nezeptá vůbec, či se zeptají špatným způsobem. Tím může být např. zvolení metody, která nezaručuje zaměstnancům anonymitu, díky čemuž se zaměstnanci bojí vyjádřit svůj upřímný názor. Řada zaměstnavatelů se domnívá, že je hlavním důvodem nespokojenosti zaměstnanců nízké finanční ohodnocení, provedené výzkumy však dokazují, že 80–90 % zaměstnanců odchází kvůli důvodům nesouvisejícím s penězi (Branham, 2009).

Problematika spokojenosti zaměstnanců se začala systematicky zkoumat již ve 30. letech minulého století. V průběhu let se autoři snažili tento pojem definovat a rozvíjet metody pro jeho měření. Problematika je však natolik komplexní, že ji nelze zachytit pouze jednou definicí (Výrost a Slaměnik, 1998).

Armstrong a Taylor (2015, s. 228) říkají o spokojenosti následující: *„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.“*

Kollárik (1986) rozlišuje pojmy spokojenost v práci a spokojenost s prací. O spokojenosti v práci mluví jako o pojmu obsahově širším, který zahrnuje všechny komponenty, které na danou pracovní činnost působí (od osobních hodnot po fyzikální činitele na pracovišti). Naproti tomu spokojenost s prací zahrnuje pouze činnost, kterou pracovník vykonává.

Kociánová (2010, s. 35) shrnuje poznatky o pracovní spokojenosti následovně: *„Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.“*

4.3.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Přístupy k hodnocení spokojenosti se u jednotlivých autorů různí, nejčastěji se však objevuje těchto 6 faktorů, které spokojenost ovlivňují. Jedná se o samotnou pracovní činnost (obsah a charakter), odměňování, pracovní postup a rozvoj, pracovní vztahy, komunikace s vedením a pracovní podmínky (Výrost a Slaměník, 1998).

Jurovský (1971) upozorňuje i na další činitele, které mají na spokojenost vliv. Řadí mezi ně věk, vzdělání, dobu strávenou v daném zaměstnání, stabilitu zaměstnání, využívání schopností a dovedností a další.

Spokojenost se samotnou **pracovní činností** je spojena především se společenským oceněním a prestiží profese, svou roli ale hraje i subjektivní hodnocení profese a míra identifikace pracovníka s danou profesí. Lze tedy říci, že profese nabízející rozmanitou a zajímavou práci, kde může pracovník rozhodovat samostatně, a která mu poskytuje potřebný sociální status, pozitivně ovlivní jeho celkovou spokojenost (Výrost a Slaměník, 1998).

Odměňování představuje komplexní systém odměn za odvedenou práci. Patří sem mzda (plat) a zaměstnanecké výhody, ty mohou být nezávislé, či závislé na pracovním výkonu. Odměny mohou být finančního i nefinančního rázu a často hrají důležitou roli při výběru nového zaměstnání. Mezi zaměstnanecké výhody nezávislé na výkonu se řadí příspěvky na pojištění, rekreaci, sport a kulturu, stravování, dopravu, prodloužená dovolená apod. Zaměstnanecké výhody závislé na výkonu představuje např. povýšení, práce na zajímavých zakázkách, pochvala atd. (Brůha et al., 2018; Kociánová, 2010).

Pracovní postup a rozvoj představují dvě různé, přesto provázané oblasti. Pracovní rozvoj neboli vzdělávání je pro úspěšné podnikání naprosto kritické. Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí, zavádí se nové technologie a postupy. Z důvodu neustálých změn je zcela nezbytné, aby se současně rozvíjely i znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců. Naproti tomu pracovní postup představuje znalost možností kariérního růstu. Pokud je kariérní růst v organizaci komplikovaný, či dokonce nemožný, bude to mít negativní dopad na spokojenost a výkon zaměstnanců (Šikýř, 2014; Výrost a Slaměník, 1998).

Budování **pracovních vztahů** je další z faktorů působících na spokojenost zaměstnanců. Dobré vztahy se spolupracovníky i nadřízeným jsou nezbytně důležité při dosahování cílů společnosti. Pokud jsou vztahy nepřátelské, mohou vznikat zbytečné konflikty, stížnosti a nedůvěra. Dalším problémem je šikana na pracovišti (mobbing, bossing), proti které by mělo vedení podniku bojovat. Pro zlepšování vztahů na pracovišti je vhodné pořádání akcí jako jsou vánoční večírky, dny dětí, teambuildingy apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

Komunikace na pracovišti představuje obousměrnou komunikaci. Vedení podniku by mělo zaměstnance informovat o všem, co se jich týká, tzn. o cílech, strategiích, příležitostech ke vzdělání, požadavcích na zaměstnance, postupech, plánovaných změnách atd. Zaměstnanci by naopak měli mít příležitost vyjádřit svůj názor v záležitosti, které se jich dotýkají. Komunikace úzce souvisí s budováním vztahů na pracovišti, neboť zvyšuje důvěru mezi zúčastněnými. Ke komunikaci lze použít řadu nástrojů, jedná se např. o intranet, nástěnky, časopisy, komunikaci tváří v tvář (Armstrong a Taylor, 2015).

Posledním faktorem jsou **pracovní podmínky** zaměstnanců. Sem lze zařadit pracovní prostředí, bezpečnost práce, organizaci pracovní doby a služby poskytované zaměstnancům. Pracovní prostředí se týká toho, jak je pracoviště rozvrženo a vybaveno a jaké jsou tam fyzikální podmínky (světlo, teplo, vlhkost, hluk, prašnost). Bezpečnost práce souvisí se samotným pracovištěm, ale i s poskytováním ochranných pomůcek zaměstnancům. Organizace pracovní doby řeší především pevnou, či flexibilní pracovní dobu, práci na směny, rozvržení přestávek apod. Služby poskytované pracovníkům mohou zahrnovat např. poradenství, dopravu do zaměstnání, firemní jídelnu, prostory sloužící k odpočinku, hygieně či odkládání věcí (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2007).

4.3.2 Metody měření spokojenosti

Prvním krokem při měření spokojenosti je získání tzn. primárních dat. Data se dělí na primární a sekundární. Sekundární data již existují v interní či externí databázi a jsou pouze znovu využita pro jiný druh výzkumu. Naproti tomu primární data prozatím neexistují, je třeba je získat právě za účelem vypracování daného výzkumu (Tahal et al., 2017).

Základní metody sběru primárních dat jsou dotazování, pozorování a experiment. Při zjišťování spokojenosti bývají pozorování a experiment ve většině případů vynechány, neboť je zde velice důležité vyjádření názoru respondentem. V této problematice se tedy výzkumníci nejčastěji uchylují k využití dotazníkových metod, interview, metody kritických událostí a metody zjišťování tendencí k činům (Výrost a Slaměník, 1998).

Dotazníkové metody jsou zpravidla uspořádány do tematických bloků, které zkoumají jednotlivé faktory (atributy) ovlivňující spokojenost. Respondenti vyjadřují svoji spokojenost, či nespokojenost pomocí škál. Jedná se o slovní, číselné a grafické škály či jejich kombinace. Rozsah škály není pevně daný, u slovní škály se nejčastěji pohybuje mezi 4 až 6 body (např. velmi spokojený – spokojený – nespokojený – velmi nespokojený), číselná škála může dosahovat i 11 bodů. Další možností je využití složitějších statistických výpočtů a operací, které při sledování spokojenosti využívají více hledisek, např. důležitost faktoru, výskyt faktoru či očekávání pracovníků (Kollárik, 1986).

Dotazníkové šetření může být osobní, či neosobní. Osobní dotazování je založeno na komunikaci tváří v tvář s respondentem. Hlavní výhodou této metody je zpětná vazba, kdy může tazatel respondentovi dopomoci ke správnému pochopení otázek. Nevýhodou je právě nutnost kvalifikovaného tazatele, s čímž se pojí vyšší časové a finanční nároky. Při neosobním dotazování nedochází k osobnímu kontaktu mezi tazatelem a respondentem, získávání informací probíhá např. elektronicky či poštou. Výhodou bývá většinou nižší časová a finanční náročnost, nevýhodou je pak nižší návratnost vyplněných dotazníků. (Kozel et al., 2006; Surynek et al., 2001).

Interview neboli rozhovor slouží především k podrobnějšímu zjišťování příčin spokojenosti/nespokojenosti. Výhodou této metody je možnost interakce mezi tazatelem a respondentem, kdy se nemusí striktně držet předem připravených otázek. Nevýhodou je, že není zaručena anonymita, což snižuje ochotu respondenta odpovídat pravdivě (Tahal et al., 2017; Výrost a Slaměník, 1998).

Metoda kritických událostí představuje metodu skupinového hodnocení. Slouží k rozboru skutečných (pracovních) událostí, které způsobily velkou spokojenost, či velkou nespokojenost. Pomocí rozboru těchto událostí jsou identifikovány faktory, které k výsledné spokojenosti/nespokojenosti vedly (Armstrong a Taylor, 2015).

Metoda zjišťování tendencí k činům funguje tak, že jsou respondentovi předkládány různé výroky vztahující se k pracovní činnosti či firmě (např. Když jste na dovolené, myslíte stále na to, co se děje v organizaci?), na které reaguje kladně, či záporně (Výrost a Slaměník, 1998).

5. Analýza firmy

Následující kapitola zahajuje praktickou část této diplomové práce. První část se věnuje popisu vybraného podniku, který bude následně analyzován za pomoci finančních a nefinančních ukazatelů.

5.1 Popis firmy

Identifikační údaje

Název společnosti: INTERIA Znojmo s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum založení: 22. 7. 1994

Identifikační číslo (IČ): 60714662

Sídlo: Olbramkostel 178, 671 51

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců (2017): 51,65

Webová stránka: www.interiaznojmo.cz

Předmět podnikání:

- *„Truhlářství, podlahářství*
- *Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
- *Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“ (Veřejný rejstřík a Sbírká listin, 2018)*

Společnost INTERIA Znojmo s.r.o. byla založena 22. 7. 1994 panem Ing. Liborem Brychtou. Firma původně sídlila v okresním městě Znojmě, odkud získala svůj název, v červnu roku 2000 se přestěhovala do Olbramkostela, kde sídlí dodnes.

Až do roku 2000 byl pan Brychta jediným společníkem a zároveň jednatelem firmy, to se změnilo, když se k němu přidal pan Arnošt Brabenec. V současnosti má tedy INTERIA dva společníky a současně i jednatele, přičemž každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti ve všech věcech samostatně, i když nejsou obchodní podíly rovnocenné. První společník vlastní 75% podíl, druhý pak 25%. Základní kapitál činí 600 000 Kč.

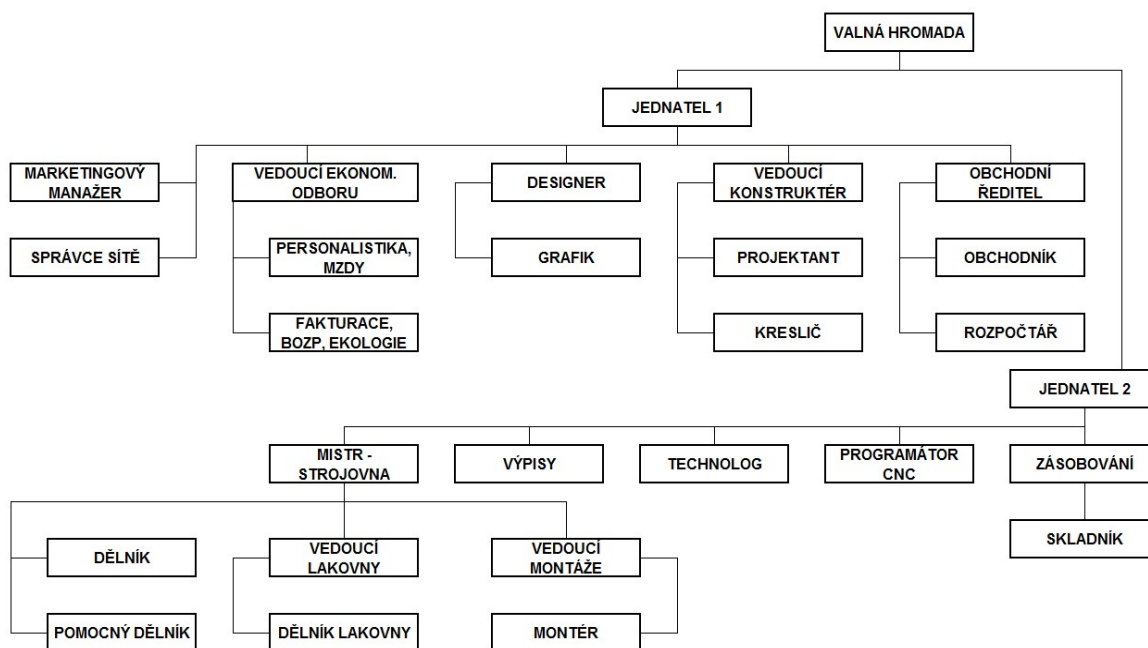
Od založení firmy INTERIA Znojmo s.r.o. uběhlo již téměř 25 let, své bohaté zkušenosti firma využívá ve všech oblastech podnikání. Hlavním cílem podniku je dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků. Podnik se zaměřuje především na realizaci atypických (zakázkových) interiérů a nábytku, přičemž nabízí komplexní servis od návrhu, přes výrobu, až po montáž. Tam však nabízené služby nekončí, podnik poskytuje zákazníkům veškerou dokumentaci, certifikáty a atesty, zhotovení návodů na obsluhu, údržbu, ošetřování a opravy atd. Jelikož chce podnik dodávat zákazníkům kompletní interiéry, podílí se též na dodávání produktů, které sám nevyrábí, např. svítidel, elektronických spotřebičů, zeleně, obrazů, zámečnických, pasířských, kovářských, sklenářských či kamenických výrobků.

Společnost si velice zakládá na dobrých referencích od bývalých zákazníků. Na svých webových stránkách prezentuje různorodé projekty, na kterých v minulých letech pracovala. Firma se věnuje širokému spektru zakázek od rodinných domů, přes hotely a nákupní centra, až po prostory univerzit. Za zmínku stojí např. Hotel Kolonáda v Karlových Varech, vstupní hala nákupního centra Campus Square v Brně a Paláce Anděl v Praze, aula Veterinární a farmaceutické univerzity Brno, či Bank of China ve Florentinu v Praze.

Dle §1b odst. 2 zákona o účetnictví jsou stanoveny 3 kritéria pro rozřazení podniků na mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Pro zařazení do skupiny malých účetních jednotek je zapotřebí nepřekročení hodnoty u 2 ze 3 kritérií (aktiva celkem 100 000 000 Kč, roční úhrn čistého obrátu 200 000 000 Kč, průměrný počet zaměstnanců za účetní období 50) (Zákon č. 563/1991 Sb.). INTERIA Znojmo s.r.o. splňuje omezení

týkající se celkových aktiv a ročního úhrnu čistého obrátu. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2017 byl 51,65, poslední kritérium tedy podnik nesplňuje, přesto se řadí mezi malé účetní jednotky.

Podnik se člení na dva celky, přičemž na každý z nich dohlíží jeden jednatel. První celek je administrativní, kam spadá marketing, IT, HR, obchod atd., druhý se zabývá výrobní činností, kam patří lakovna, montáž, sklad apod.



Obrázek 6: Členění pracovních pozic společnosti INTERIA Znojmo s.r.o.
Zdroj: Brychtová (2017, s. 33)

5.2 Analýza pomocí finančních ukazatelů

Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení podniku pomocí finančních ukazatelů. Věnuje se vyhodnocení tzv. bilančních pravidel a analýze pomocí empirických metod finanční analýzy, které zahrnují analýzu stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů a analýzu pomocí soustav ukazatelů. Analýza bude provedena pomocí dat z účetních výkazů firmy za roky 2013–2017.

5.2.1 Bilanční pravidla

Jako první jsou analyzována bilanční pravidla. Jedná se o pouhá doporučení, jejich nedodržení nutně neznamená špatnou finanční situaci v podniku. Následující tabulky porovnávají hodnoty získané z rozvahy a VZZ podniku.

Bylo zhodnoceno celkem 6 pravidel za dobu pěti let, tzn. 30 hodnot. V tomto konkrétním případě pouze 29 hodnot, jelikož nebylo vyhodnoceno zlaté poměrové pravidlo za rok 2013 (pro výpočet tempa růstu jsou zapotřebí údaje za dvě po sobě jdoucí období). Z celkových 29 srovnání (viz tabulky 6, 7 a 8) bylo bilanční pravidlo splněno 14krát a nesplněno 15krát.

Zlaté bilanční pravidlo doporučuje financovat dlouhodobě vázaný majetek dlouhodobými zdroji a naopak krátkodobě vázaný majetek krátkodobými zdroji. V prvních třech letech je pravidlo splněno, v pozdější době dochází k jeho porušení. V roce 2017 jsou porovnávané hodnoty velmi podobné, je tedy možné, že se podnik snaží situaci napravit.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizik se věnuje kapitálové struktuře. Je obecně známo, že je pro podnik vhodné využívat vlastní i cizí zdroje, přičemž je bezpečnější, aby VK převyšoval CZ. V letech 2015 a 2016 došlo k porušení tohoto pravidla a to dost výrazně. CZ se zvýšily oproti předešlým letům trojnásobně, kdežto VK zůstal prakticky nezměněn. V daném období docházelo k rozšiřování podnikání, kdy bylo zapotřebí investovat do nového stálého a oběžného majetku.

Tabulka 6: Vyhodnocení: Zlaté bilanční pravidlo a zlaté pravidlo vyrovnání rizik

Zlaté bilanční pravidlo					
	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobě vázaný majetek [tis. Kč]	15058	16518	26241	23818	24382
	≤	≤	≤	≤	≤
Dlouhodobé zdroje [tis. Kč]	19967	19697	27700	18658	24080
Splnění pravidla	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Zlaté pravidlo vyrovnání rizik					
	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní zdroje [tis. Kč]	13934	14436	13647	11997	19187
	≥	≥	≥	≥	≥
Cizí zdroje [tis. Kč]	12431	10347	33319	35008	16389
Splnění pravidla	ANO	ANO	NE	NE	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Zlaté pravidlo pari souvisí se zlatým bilančním pravidlem, říká, že by stálá aktiva měla být financována jak vlastním kapitálem, tak i cizími zdroji. Hodnotám získaným z podniku nelze nic vyčítat, pravidlo bylo splněno ve všech pěti sledovaných obdobích.

Zlaté poměrové pravidlo doporučuje, aby bylo tempo růstu tržeb vždy větší než tempo růstu investic, tzn. aby se podnik nepouštěl do velkých investic, pokud se nemůže spoléhat na to, že je tržby pokryjí. Tempo růstu porovnává vykázané hodnoty s předešlým účetním obdobím (např. hodnota 14,13 říká, že tržby za rok 2014 vzrostly o 14,13 % oproti tržbám za rok 2013). Jak lze vidět z tabulky 7, v roce 2015 došlo ve firmě k velkým investicím především do staveb a hmotných movitých věcí. V důsledku toho pak tempo růstu investic mnohonásobně převýšilo tempo růstu tržeb. V dalších letech lze pozorovat nárůst tempa růstu tržeb, lze tedy dřívější investici do stálých aktiv považovat za úspěšnou, jelikož přinesla podniku nárůst tržeb.

Tempo růstu lze vypočítat pomocí jednoduchého vzorce:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{\text{Hodnota}_t - \text{Hodnota}_{t-1}}{\text{Hodnota}_{t-1}} * 100 \quad (35)$$

Tabulka 7: Vyhodnocení: Zlaté pravidlo pari a zlaté poměrové pravidlo

Zlaté pravidlo pari					
	2013	2014	2015	2016	2017
Stálá aktiva [tis. Kč]	14569	15932	25313	22984	23366
	≥	≥	≥	≥	≥
Vlastní zdroje [tis. Kč]	13934	14436	13647	11997	19187
Splnění pravidla	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Zlaté poměrové pravidlo					
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby celkem [tis. Kč]	39320	44877	36280	49682	73446
Stálá aktiva [tis. Kč]	14569	15932	25313	22984	23366
Tempo růstu tržeb [%]	X	14,13	-19,16	36,94	47,83
	>	>	>	>	>
Tempo růstu investic [%]	X	9,36	58,88	-9,20	1,66
Splnění pravidla	X	ANO	NE	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Pravidlo jedna ku jedné požaduje, aby množství peněžních prostředků v pokladně a na účtech, směnek a krátkodobých pohledávek převyšovalo množství krátkodobých cizích zdrojů. Ve vybraném podniku toto pravidlo bohužel není splněno ani v jednom ze sledovaných období.

Pravidlo dva ku jedné říká, že by měla být oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé cizí zdroje alespoň dvakrát. Podnik je schopen oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé cizí zdroje stěží jednou, v roce 2016 ani to ne. Toto je však způsobeno tím, že se jedná o podnik zabývající se zakázkovou výrobou nábytku, který navíc operuje s metodou Just in time, díky tomu se vyhýbá akumulaci velkého množství zásob.

Tabulka 8: Vyhodnocení: Pravidlo jedna ku jedné a pravidlo dva ku jedné

Pravidlo jedna ku jedné					
	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky + Kr. pohled. [tis. Kč]	5684	3779	10614	11198	3594
	≥	≥	≥	≥	≥
Krátkodobé zdroje [tis. Kč]	6398	5086	19266	28347	11496
Splnění pravidla	NE	NE	NE	NE	NE
Pravidlo dva ku jedné					
	2013	2014	2015	2016	2017
2 * Krátkodobé zdroje [tis. Kč]	12796	10172	38532	56694	22992
	≤	≤	≤	≤	≤
Oběžná aktiva [tis. Kč]	11436	8671	21332	23645	12596
Splnění pravidla	NE	NE	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Znovu je nutno říci, že se jedná o pouhá doporučení, protože doposud nebylo dokázáno, že by určitá struktura majetku či kapitálu vedla k platební neschopnosti. Přesto však není doporučováno tato pravidla zcela ignorovat, neboť se jimi mohou řídit banky a další poskytovatelé úvěrů.

5.2.2 Analýza stavových ukazatelů

Tato kapitola se zabývá analýzou stavových ukazatelů, která se dělí na horizontální a vertikální analýzu. V obou částech bude rozebrán vývoj složek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

1) Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v průběhu let. Lze ji provádět ze dvou úhlů, a to v absolutním nebo relativním vyjádření. Absolutní část vyjadřuje změnu hodnoty oproti předchozímu roku v tisících Kč, relativní část představuje procentní změnu hodnoty oproti předchozímu roku.

Tabulky 9 a 10 zobrazují horizontální analýzu rozvahy. Lze vyčíst, že k největšímu nárůstu celkových aktiv/pasiv došlo mezi lety 2014 a 2015, jednalo se o 88% nárůst. K této změně došlo díky výstavbě nové lakovny, která pro podnik představovala tzv. úzké místo a tím mu bránila v rozvoji. Pro realizaci výstavby musel podnik získat velké množství kapitálu,

kteří se projevilo ve značném zvýšení cizích zdrojů. Též došlo v tomto období ke zvýšení množství zásob, neboť podnik pořizoval masivní řezivo a další materiál potřebný pro výstavbu zmiňované lakovny.

V dalších letech se pak situace ve firmě stabilizuje, cizí zdroje i zásoby klesají, jejich změna je však menší než mezi lety 2014 a 2015.

Tabulka 9: Vyhodnocení: Horizontální analýza aktiv

AKTIVA	Absolutní vyjádření [tis. Kč]				Relativní vyjádření [%]			
	14/13	15/14	16/15	17/16	14/13	15/14	16/15	17/16
Aktiva celkem	-1452	+22052	+51	-10879	-5,49	+88,21	+0,11	-23,10
DM	+1363	+9381	-2329	+382	+9,36	+58,88	-9,20	+1,66
OA	-2765	+12661	+2313	-11049	-24,18	+146,02	+10,84	-46,73
Zásoby	-957	+5484	+1823	-3627	-18,18	+127,36	+18,62	-31,23
Dlouhodobé pohledávky	+97	+342	-94	+182	+19,84	+58,36	-10,13	+21,82
Krátkodobé pohledávky	-1769	+1659	+2011	-2482	-44,69	+75,79	+52,26	-42,36
Peněžní prostředky	-136	+5176	-1427	-5122	-7,88	+325,53	-21,09	-95,94

Zdroj: Vlastní dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Tabulka 10: Vyhodnocení: Horizontální analýza pasiv

PASIVA	Absolutní vyjádření [tis. Kč]				Relativní vyjádření [%]			
	14/13	15/14	16/15	17/16	14/13	15/14	16/15	17/16
Pasiva celkem	-1452	+22052	+51	-10879	-5,49	+88,21	+0,11	-23,10
VK	+502	-789	-1650	+7190	+3,60	-5,47	-12,09	+59,93
CZ	-2084	+22972	+1689	-18619	-16,76	+222,02	+5,07	-53,18
Dlouhodobé závazky	-772	+8792	-7392	-1768	-12,80	+167,12	-52,60	-26,54
Krátkodobé závazky	-1312	+14180	+9081	-16851	-20,51	+278,80	+47,13	-59,45

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Tabulka 11 se věnuje horizontální analýze výkazu zisku a ztráty. Tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly nejvíce mezi lety 2016 a 2017, což bylo způsobeno především investicí do výstavby nové lakovny, původní lakovna byla nedostatečná a výrazně omezovala provoz podniku. V témže roce značně poklesly tržby za prodej zboží, ty se však pohybují pouze v řádech statisíců, a tudíž tvoří jen velice malou část celkových tržeb. Výkonová spotřeba i osobní náklady podniku se během sledovaného pětiletého období měnily nižším tempem než tržby.

Sledované výsledky hospodaření mezi lety 2013 a 2016 značným způsobem klesaly, až v roce 2017 došlo k výraznému růstu provozního VH o více než 800 % oproti roku předešlému, ten kladně ovlivnil i celkový výsledek hospodaření za účetní období. Růst VH zapříčinil především růst tržeb po vystavení lakovny.

Tabulka 11: Vyhodnocení: Horizontální analýza VZZ

VZZ	Absolutní vyjádření [tis. Kč]				Relativní vyjádření [%]			
	14/13	15/14	16/15	17/16	14/13	15/14	16/15	17/16
Tržby z prodeje výrobků a služeb	+5644	-8796	+13468	+24033	+14,44	-19,67	+37,49	+48,66
Tržby za prodej zboží	-87	+199	-66	-269	-35,95	+128,39	-18,64	-93,40
Výkonová spotřeba	+2462	-438	+5752	+7650	+12,96	-2,04	+27,36	+28,57
Osobní náklady	+1186	-1646	+2541	+2077	+6,57	-8,56	+14,44	+10,32
Provozní VH	-379	-1496	-820	+10294	-25,82	-137,37	-201,47	+838,96
Finanční VH	-109	-29	-43	+55	-57,67	-9,73	-13,15	+14,86
VH před zdaněním	-488	-1525	-863	+10349	-38,15	-192,79	-117,57	+648,03
VH za účetní období	-511	-1291	-863	+8846	-47,85	-231,78	-117,57	+553,91

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sbírnka listin (2018)

2) Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje analýzu struktury. Věnuje se rozkladu vybrané souhrnné veličiny, říká tedy, jakou část této veličiny zastupují její složky. V rámci analýzy rozvahy budou jako souhrnné veličiny použita aktiva celkem a pasiva celkem, u výkazu zisku a ztráty celkové výnosy a náklady.

Dlouhodobý (stálý) majetek tvoří každoročně největší část celkových aktiv, přesněji řečeno se jedná o dlouhodobý hmotný majetek, jelikož podnik nevykazuje žádný dlouhodobý nehmotný ani finanční majetek. Procentní podíl stálých aktiv (DM) se mezi jednotlivými roky výrazně nemění, jeho hodnota průměrně činí cca 57 % celkových aktiv. Oběžná aktiva tvoří zbytek aktiv a stejně jako u stálých aktiv ani u nich nedochází k výraznějším výkyvům. Jejich největší část tvoří zásoby, které podnik dlouhodobě udržuje zhruba na pětina hodnoty celkových aktiv. V roce 2017 došlo k poklesu podílu peněžních prostředků na celkových aktivech. V roce 2016 byl tento podíl více než 11 %, v roce 2017 pouze 0,6 %, tento pokles by mohl znamenat problém s likviditou podniku.

Tabulka 12: Vyhodnocení: Vertikální analýza aktiv

AKTIVA [%]	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
DM	55,08	63,73	53,80	48,80	64,50
OA	43,23	34,68	45,34	50,20	34,77
Zásoby	19,90	17,22	20,81	24,65	22,05
Dlouhodobé pohledávky	1,85	2,34	1,97	1,77	2,80
Krátkodobé pohledávky	14,96	8,76	8,18	12,44	9,32
Peněžní prostředky	6,53	6,36	14,38	11,33	0,60

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Z tabulky 13 lze vyčíst, že se podnik snaží udržovat vlastní kapitál a cizí zdroje téměř v poměru 50:50, VK vykazuje hodnoty lehce vyšší. Výjimka nastala v roce 2015 a 2016, kdy docházelo k výstavbě již dříve zmiňované lakovny, k čemuž podnik potřeboval zvýšit celkový kapitál navýšením CZ. Podnik na výstavbu lakovny využil z velké části krátkodobé cizí zdroje. Toto rozhodnutí ovlivní vývoj likvidity podniku.

Tabulka 13: Vyhodnocení: Vertikální analýza pasiv

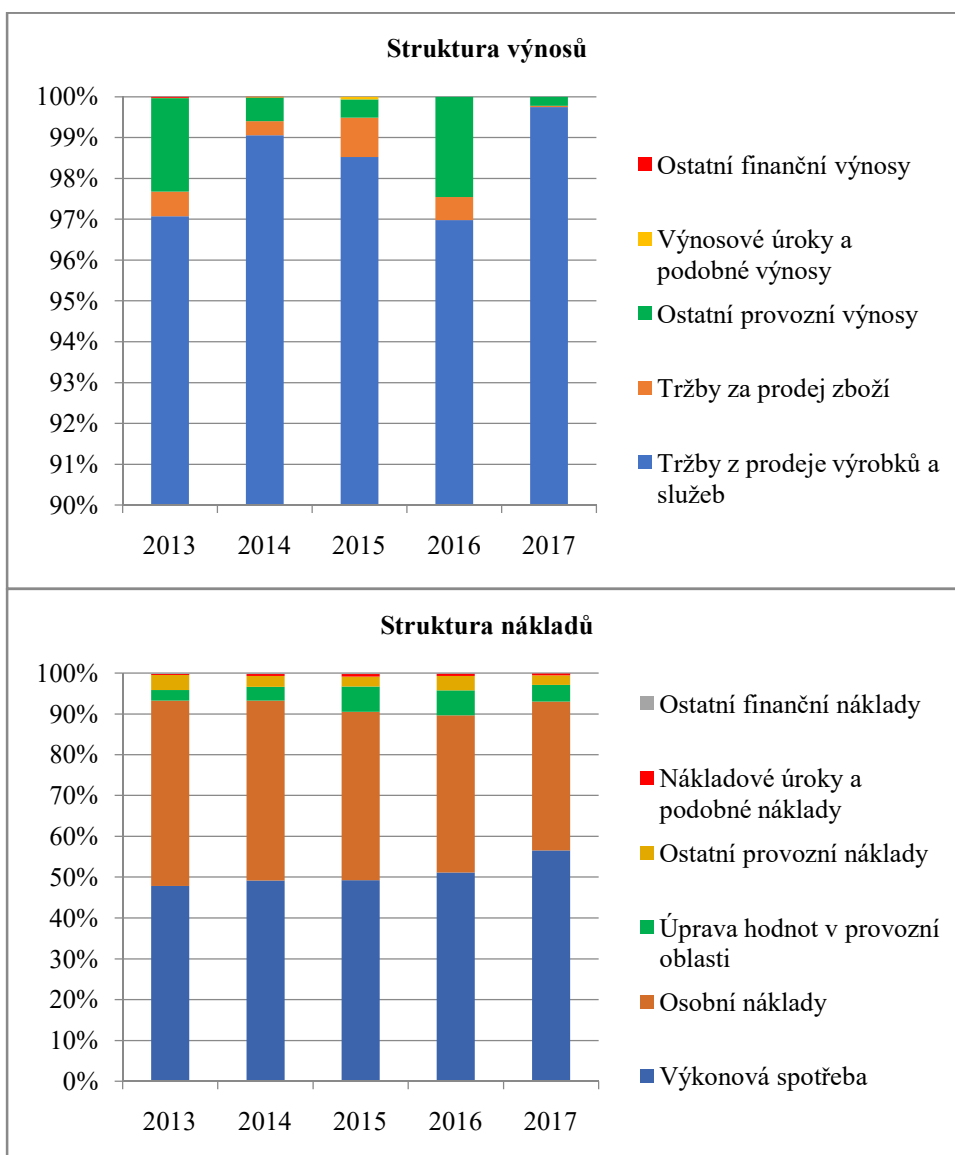
PASIVA [%]	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
VK	52,68	57,74	29,00	25,47	52,97
CZ	46,99	41,39	70,81	74,32	45,24
Dlouhodobé závazky	22,81	21,04	29,87	14,14	13,51
Krátkodobé závazky	24,19	20,34	40,95	60,18	31,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Obrázek 7 znázorňuje vyhodnocení vertikální analýzy VZZ. Horní část obrázku vyobrazuje strukturu výnosů, spodní část strukturu nákladů. Největší část výnosů tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb, které každoročně tvoří více než 97 % (graf zobrazuje hodnoty 90–100 %), nejvíce to bylo v roce 2017, kdy se jejich hodnota blížila ke 100 %. Za zmínku stojí ještě tržby za prodej zboží a ostatní provozní výnosy, další složky tvoří pouze zanedbatelnou část výnosů. Obchodní činnost není hlavní činností podniku, proto tvoří tržby za prodej zboží každoročně jen velmi malou část celkových výnosů, největší podíl vykazovaly v roce 2015 (0,97 %), nejmenší v roce 2017 (0,03 %).

Náklady podniku tvoří dvě velké složky, výkonová spotřeba s cca 50 % a osobní náklady se 40 %, ostatní složky se pohybují v řádu jednotek procent. Vývoj nákladů v průběhu let

je velice vyrovnaný, procentuální hodnoty sledovaných položek se za 5 let téměř nezměnily.



Obrázek 7: Vyhodnocení: Vertikální analýza VZZ

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

5.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Následující kapitola se věnuje analýze rozdílových ukazatelů, která spočívá v součtu či rozdílu jednotlivých položek účetních výkazů. Budou zde analyzovány ukazatele fondů finančních prostředků a ukazatele zisku na různých úrovních.

1) Ukazatele fondů finančních prostředků

Ukazatele fondů finančních prostředků sledují likviditu podniku. Obsahem jejich analýzy je vždy část oběžných aktiv, která je očištěna o krátkodobé závazky. Nejčastěji jsou využívány 3 ukazatele (viz tabulka 14).

Tabulka 14: Vyhodnocení: Ukazatele fondů finančních prostředků

[tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	4909	3179	1459	-5160	-302
Čisté pohotové prostředky	-4312	-3316	-12179	-22632	-11665
Čisté peněžně-pohledávkové fondy	-354	-1127	-8331	-16773	-8288

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Čistý pracovní kapitál představuje nejméně přísnou variantu, do výpočtu se zahrnují i méně likvidní položky. Hodnota ČPK značně souvisí se zlatým bilančním pravidlem, které staví na sladění časového horizontu kapitálu a majetku, tzn. financovat dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými. V analýze bilančních pravidel bylo zjištěno, že podnik toto pravidlo nespĺňuje v letech 2016 a 2017 a stejný výsledek lze vidět i u ČPK, který v těchto letech vykazuje záporné hodnoty. Pokud je $\text{ČPK} < 0$, znamená to, že je část dlouhodobého majetku kryta krátkodobými zdroji, což může pro podnik představovat problémy v budoucnu.

Čisté pohotové prostředky pracují pouze s nejlíkvídnější částí OA, což jsou peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek. Vybraný podnik žádný krátkodobý finanční majetek nevlastní. Předmětem analýzy tedy jsou pouze peníze v pokladně a na bankovních účtech. Hodnoty ČPP jsou za posledních 5 let záporné, což znamená, že podnik dlouhou dobu udržuje hodnotu peněžních prostředků na nízké úrovni.

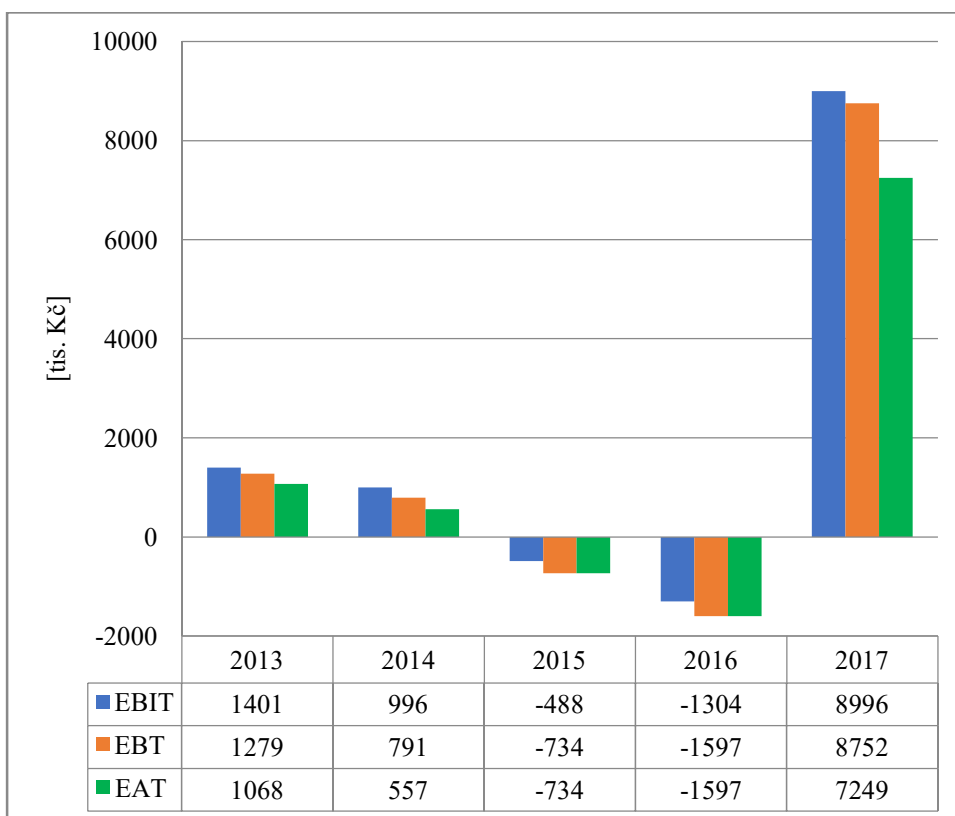
Čisté peněžně-pohledávkové fondy představují střední cestu mezi těmito ukazateli, OA jsou snížena o dlouhodobé pohledávky a zásoby. ČPPF stejně jako ČPP vykazují dlouhodobě záporné hodnoty, což by mohlo ukazovat na problémy podniku s likviditou.

2) Ukazatele zisku na různých úrovních

Tato část se bude věnovat vývoji tří nejpoužívanějších vyjádření zisku během let 2013–2017. Jedná se o EAT, EBT a EBIT, jejichž hodnoty jsou zapotřebí pro výpočet poměrových ukazatelů.

Obrázek 8 ukazuje, že se ze začátku sledovaného období VH nevyvíjel přívčetně. Jak již bylo zmíněno dříve, podnik se později rozhodl odstranit tzv. úzké místo v podobě lakovny, které dlouhodobě znemožňovalo růst tržeb a tím i zisku podniku. Jelikož výstavba lakovny vyžadovala zvýšení nákladů, dostal se podnik v letech 2015 a 2016 do záporných hodnot. Po odstranění této překážky došlo k výraznému zvýšení VH.

Hodnoty jednotlivých alternativ zisku se od sebe příliš neliší. Nákladové úroky (rozdíl mezi EBIT a EBT) i daň z příjmů (rozdíl mezi EBT a EAT) dosahují relativně nízkých hodnot, tedy výběr zisku používaného pro výpočet poměrových ukazatelů nebude mít zásadní vliv na konečné hodnoty.



Obrázek 8: Vyhodnocení: Ukazatele zisku na různých úrovních

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

5.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu vybraných poměrových ukazatelů rozdělených do 4 oblastí, a to rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Poměrovým ukazatelům

kapitálového trhu a cash flow se tato práce věnovat nebude, jelikož se nejedná o podnik obchodovatelný na kapitálových trzích a ani tento podnik nevytváří výkazy cash flow.

1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ziskovosti se zaměřují na to, jakým způsobem, či zda vůbec je podnik schopen zhodnocovat vkládané prostředky. Tabulka 15 znázorňuje 5 vybraných ukazatelů rentability, jednotlivé hodnoty vyjadřují, kolik korun zisku přinesl vložený kapitál.

Tabulka 15: Vyhodnocení: Ukazatele rentability

[%]	2013	2014	2015	2016	2017
ROS	2,72	1,24	-2,02	-3,21	9,87
ROC	97,28	98,76	102,02	103,21	90,13
ROE	X	3,93	-5,23	-12,46	46,49
ROA	X	3,87	-1,35	-2,77	21,59
ROCE	X	5,02	-2,06	-5,63	42,10

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Ukazatele ROE, ROA a ROCE pracují při výpočtu s hodnotami z rozvahy i výsledovky. Jelikož každý výkaz pracuje na jiném principu, bylo zapotřebí použít při výpočtu průměrnou hodnotu položek rozvahy za dva po sobě jdoucí roky. Z tohoto důvodu jsou ukazatele za rok 2013 vynechány.

Ukazatele rentability úzce souvisí s hodnotami zisku, které byly analyzovány v předchozí podkapitole. Jak bylo dříve zmíněno, zisk nabýval v letech 2013 a 2014 velmi nízkých hodnot, v následujících dvou letech byl záporný a v roce 2017 došlo k výraznému navýšení. Stejný výsledek vykazují i ukazatele rentability.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) vykazuje nejvyšší hodnotu v posledním sledovaném roce, ta v překladech znamená, že 1 Kč aktiv vygenerovala za dané období 0,21 Kč zisku. Vývoj hodnot ROE a ROCE je obdobný. Hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) vzrostla v roce 2017 ze všech ukazatelů rentability nejvíce. Tento ukazatel říká, že 1 Kč vloženého VK vytvořila téměř 0,5 Kč zisku, což představuje oproti roku předešlému obrovský pokrok. Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) se zaměřuje na zhodnocení ziskovosti dlouhodobého kapitálu, tzn. VK a dlouhodobých závazků. Dlouhodobý kapitál nejvíce přinesl podniku opět v roce 2017.

Ukazatele ROS a ROC pracují čistě s hodnotami z VZZ. Rentabilita tržeb (ROS) vyčísluje tzv. ziskovou marži, tedy kolik korun zisku přinese 1 koruna tržeb. Nejvyšší hodnotu ukazatel vykazuje v roce 2017, kdy podniku přináší 0,09 Kč na 1 Kč tržeb. Rentabilita nákladů (ROC) tvoří doplňkový ukazatel k ROS. U tohoto ukazatele je žádoucí co nejnižší hodnota, neboť znamená, že podnik vytvořil 1 Kč tržeb s nižšími náklady.

Hodnoty ukazatelů rentability byly v letech 2013–2016 velmi špatné, podniku se však podařilo situaci zvrátit. V tuto chvíli je nezbytné nadále sledovat vývoj hodnot v dalších letech. Pokud budou vykazovat podobné, či dokonce vyšší (u ROC nižší) hodnoty jako v roce 2017, nemá se podnik čeho obávat.

2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik nakládá s jednotlivými složkami majetku. Existují dva typy ukazatelů, doba obratu a rychlost obratu. Doba obratu je vyjádřena ve dnech, rychlost obratu v počtu obrátek za rok.

Tabulka 16 zobrazuje 6 vybraných ukazatelů aktivity. Stejně jako u některých ukazatelů rentability i zde je při výpočtu nutno využít průměrnou hodnotu položek rozvahy, neboť se současně pracuje i s položkami VZZ. Z tohoto důvodu jsou hodnoty pro rok 2013 vynechány.

Tabulka 16: Vyhodnocení: Ukazatele aktivity

	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob [dny]	38,91	70,91	78,62	48,70
Doba obratu pohledávek [dny]	29,37	37,98	42,13	27,55
Doba obratu závazků [dny]	46,70	122,50	174,90	99,00
Rychlost obratu zásob [počet obrátek]	9,38	5,15	4,64	7,49
Rychlost obratu aktiv [počet obrátek]	1,74	1,01	1,06	1,76
Rychlost obratu dl. majetku [počet obrátek]	2,94	1,76	2,06	3,17

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Doba obratu zásob udává počet dní, po který jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob, než jsou prodána a vytvoří tržby. U tohoto ukazatele jsou žádoucí co nejnižší hodnoty, těch podnik dosahoval v roce 2014, kdy byla doba obratu necelých 39 dní.

Doba obratu pohledávek zkoumá, jak rychle splácí odběratelé (zákazníci) firmě pohledávky. I zde je žádoucí nízká hodnota ukazatele, neboť to vypovídá o spolehlivosti

zákazníků. Hodnota ukazatele se během let nijak výrazně neměnila, průměrně se pohybovala kolem 1 měsíce, nejnižší hodnota nastala v roce 2017.

Doba obratu závazků vypovídá o spolehlivosti naší firmy vůči dodavatelům neboli jak rychle je schopna splácet své závazky. Dlouhodobě vysoké hodnoty nejsou vhodné, neboť poškozují pověst firmy a díky tomu by mohlo být těžší získávat nové dodavatele a udržet si ty stávající. Hodnota ukazatele během let velmi kolísala, mezi lety 2014 a 2015 se téměř ztrojnásobila a v roce 2016 nadále rostla. Tato změna byla pravděpodobně způsobena značným zadlužením firmy z důvodu výstavby lakovny a nákupu dalšího DHM. V roce 2017 se ukazatel sice snížil na 99 dní, přesto je to téměř dvojnásobek hodnoty ukazatele z roku 2014. Pozitivním faktem však je, že doba obratu pohledávek je ve všech sledovaných obdobích kratší než doba obratu závazků, znamená to tedy, že podnik získá peníze od svých odběratelů dříve, než je musí zaplatit dodavatelům.

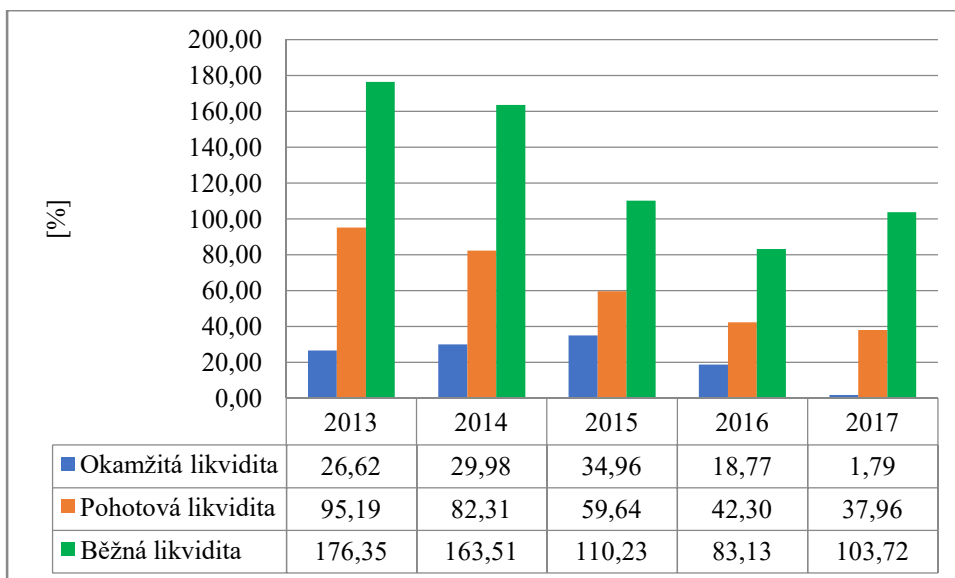
U rychlosti obratu se oproti době obratu doporučují co nejvyšší hodnoty. Rychlost obratu zásob říká, kolikrát se zásoby během jednoho roku prodají a znovu naskladní, tedy kolikrát se jejich hodnota promítne ve výši tržeb. Hodnota ukazatele během let kolísala zhruba kolem šesti obrátek za rok. Nejlepší hodnotu vykazuje v roce 2014.

Doporučená hodnota rychlosti obratu aktiv je alespoň 1,0. Tuto hodnotu ukazatel splňuje ve všech sledovaných obdobích. V letech 2015 a 2016 se však pohyboval na hranici tohoto doporučení.

Rychlost obratu dlouhodobého majetku vyjadřuje, kolikrát se DM během 365 dní přemění v tržby. Tento ukazatel je během let vyrovnaný a průměrně se pohybuje kolem 2,5 obrátek. Nejvyšší hodnotu vykazuje v roce 2017.

3) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku splácet své závazky. Existují 3 druhy, které jsou vyobrazeny níže. Nejsou vhodné ani příliš nízké, ani příliš vysoké hodnoty ukazatelů, neboť ani v jednom případě nevyužívá podnik své prostředky efektivně.



Obrázek 9: Vyhodnocení: Ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Okamžitá likvidita představuje nejpřísnější variantu, která pracuje pouze s nejlíkvidnější částí oběžných aktiv. Doporučovaná hodnota ukazatele se pohybuje mezi 20 a 110 %. Do tohoto rozmezí spadají hodnoty z let 2013–2015. V pozdějších letech ukazatel poklesl.

Pohotová likvidita zkoumá likviditu oběžných aktiv snížených o zásoby, jelikož jsou považovány za nejméně likvidní část OA. Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 70 do 100 %. Toto doporučení splňují hodnoty v letech 2013 a 2014, v ostatních letech je hodnota nižší, což může znamenat agresivnější přístup k likviditě, nebo problémy podniku.

Poslední je běžná likvidita, která zkoumá schopnost splácet závazky z celých oběžných aktiv. Hodnota běžné likvidity by měla spadat do rozmezí 160–250 %. V tomto rozmezí se nachází opět pouze v letech 2013 a 2014, v pozdějších letech došlo ke snížení hodnoty ukazatele.

4) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají, jakým způsobem podnik využívá k financování majetku i cizí zdroje. Jelikož je neefektivní využívat pouze VK nebo pouze CZ, musí podnik přijít s kompromisem. Tabulka 17 vyobrazuje 5 vybraných ukazatelů zadluženosti.

Tabulka 17: Vyhodnocení: Ukazatele zadluženosti

	2013	2014	2015	2016	2017
Ukazatel věřitelského rizika [%]	46,99	41,39	70,81	74,32	45,24
Koeficient samofinancování [%]	53,01	58,61	29,19	25,68	54,76
Ukazatel podílu CZ a VK [%]	89,21	71,67	244,15	291,81	85,42
Ukazatel úrokového krytí [zisk/1 Kč úroků]	11,48	4,86	-1,98	-4,45	36,87
Krytí dl. majetku dl. zdroji [%]	137,05	123,63	109,43	81,18	103,06

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Ukazatel věřitelského rizika neboli celková zadluženost udává, jak velká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů. V letech 2015 a 2016 stoupla hodnota ukazatele nad 70 %, jelikož bylo třeba investovat do rozšiřování firmy. V ostatních letech je financováno zhruba 45 % majetku pomocí CZ. Toto množství lze považovat za optimální, neboť i zlaté pravidlo vyrovnání rizik doporučuje vyrovnané hodnoty CZ a VK, či lehce vyšší podíl VK.

Koeficient samofinancování říká, jaká část celkových aktiv je financována vlastním kapitálem. Jak bylo zmíněno výše, podnik udržuje hodnotu ukazatele v optimální výši kromě období 2015–2016, kdy bylo třeba navýšit množství CZ.

Ukazatel podílu cizího a vlastního kapitálu vyčísluje, kolik jednotek CZ připadá na 1 jednotku VK. Pokud by hodnota ukazatele převyšovala 1,0 (100 %), VK by nebyl schopen splácet CZ. V letech, kdy nedocházelo k rozšiřování podniku, se hodnota ukazatele pohybuje kolem 0,8 (80 %), což vypovídá o správně nastaveném rozložení kapitálu podniku.

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, zda a kolikrát je podnik schopen pokrýt nákladové úroky z vytvořeného zisku. Pokud je jeho hodnota nižší než 1, není zisk dostatečný k pokrytí nákladových úroků. Doporučená hodnota je 3 a více. Jak bylo řečeno dříve, díky rozšiřování podniku vykazují hodnoty ukazatelů zadluženosti v letech 2015 a 2016 nedostačující hodnoty. V ostatních letech nabývá ukazatel úrokového krytí i několikanásobně vyšší hodnoty než doporučené. V roce 2017 lze ziskem pokrýt dokonce 36násobek nákladových úroků.

Posledním ukazatelem je krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, které zkoumá stejnou problematiku jako zlaté bilanční pravidlo. V roce 2016 vyšel ukazatel nižší než 100 %, což ukazuje na to, že byl podnik podkapitalizován, tedy že část stálých aktiv kryl

krátkodobými zdroji. V ostatních letech je ukazatel větší než 100 %, podnik je překapitalizován, část OA je kryta dlouhodobým majetkem. Lepší variantou je rozhodně překapitalizace.

5.2.5 Analýza pomocí souhrnných ukazatelů

Tato podkapitola se věnuje souhrnným ukazatelům, zahrnuje analýzu bankrotních a bonitních modelů a spider analýzu.

1) Bankrotní a bonitní modely

Tyto modely se věnují analýze situace v podniku a snaží se predikovat, zda je podnik do budoucna životaschopný, či nikoli. Jelikož podnik INTERIA Znojmo s.r.o. nepoužívá výkaz cash flow, byl výběr bankrotních a bonitních modelů značně omezen. Nakonec byl zvolen Altmanův model ZETA a Index IN05.

Altmanův model ZETA

Altmanův model ZETA se řadí mezi bankrotní modely, má předpovídat, zda je možné očekávat bankrot. Varianta ZETA slouží pro společnosti neobchodovatelné na kapitálových trzích.

Tabulka 18 zobrazuje hodnoty jednotlivých proměnných i výslednou hodnotu rovnice Z. Pokud je $Z < 1,2$, hrozí podniku bankrot, do této kategorie spadal podnik v roce 2015, ale jelikož v té době investoval do rozšíření DHM, nelze nižší hodnotu Z považovat za nebezpečnou. Pokud se ukazatel Z pohybuje v rozmezí mezi 1,2 a 2,9, jedná se o tzv. šedou zónu, ve které nelze říci, jak na tom podnik vlastně je. Pokud dosahuje Z vyšších hodnot než 2,9, nachází se podnik v tzv. pásmu prosperity, tedy lze předpokládat, že se bude podniku i nadále dařit. V pásmu prosperity se sledovaný podnik nachází v letech 2014 a 2017.

Tabulka 18: Vyhodnocení: Altmanův model ZETA

	2013	2014	2015	2016	2017
x ₁	0,1856	0,1272	0,0310	-0,1095	-0,0083
x ₂	0,4479	0,5126	0,2842	0,2651	0,3023
x ₃	0,0530	0,0398	-0,0104	-0,0277	0,2483
x ₄	1,1209	1,3952	0,4096	0,3427	1,1707
x ₅	1,4865	1,7951	0,7711	1,0548	2,0276
Z	2,6313	3,0266	1,1723	1,2566	3,5369

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Index IN05

Index IN05 je spojením bonitního a bankrotního modelu. Jedná se o nejnovější variantu modelu IN. Stejně jako Altmanův model spočívá v dosazení proměnných do rovnice a vypočítání jedné výsledné hodnoty.

Pokud je hodnota rovnice nižší než 0,9, podnik netvoří hodnotu, a tudíž je jeho další působení na trhu v ohrožení. Podnik vykazoval nízké hodnoty v letech 2015 a 2016, ale ty jsou stejně jako u předchozího modelu zkresleny velkými investicemi do DHM. Pokud se IN₀₅ nachází v rozmezí 0,9–1,6, spadá podnik do šedé zóny, ve které nelze říci, zda podnik prosperuje, či nikoli. Pokud je však hodnota vyšší než 1,6, lze s jistotou říci, že podnik tvoří hodnotu. Tato situace nastala pouze v roce 2017, kdy je ukazatel IN₀₅ dokonce 3,25.

Tabulka 19: Vyhodnocení: Index IN05

	2013	2014	2015	2016	2017
A	2,1131	2,3665	1,4085	1,3417	2,1262
B	11,4836	4,8585	-1,9837	-4,4505	36,8689
C	0,0530	0,0398	-0,0104	-0,0277	0,2483
D	1,4865	1,7951	0,7711	1,0548	2,0276
E	1,7635	1,6351	1,1023	0,8313	1,0372
IN ₀₅	1,4152	1,1843	0,3237	0,1828	3,2562

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Dle Altmanova modelu ZETA i indexu IN05 lze říci, že se v roce 2017 podniku velmi dařilo, svým působením tvořil hodnotu, a pokud se bude situace v dalších letech vyvíjet podobně, bankrot mu nehrozí.

2) Srovnání s konkurencí

Následující část práce se věnuje srovnání dříve popsanych poměrových ukazatelů podniku INTERIA Znojmo s.r.o. s jeho konkurencí. Podnik bude porovnáván s odvětvím (výrobou nábytku) a dvěma vybranými konkurenčními podniky. Data pro tuto analýzu byla získána z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu (Gratiasová, 2016) a z webového portálu zřízeného Ministerstvem spravedlnosti (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2018).

Odvětví, ve kterém podnik působí, je relativně malé, tvoří ho zhruba 6 000 podnikatelských jednotek zaměstnávajících kolem 20 000 lidí. Průměrný počet zaměstnanců na jednu podnikatelskou jednotku mírně převyšuje 3, což znamená, že v tomto odvětví funguje značné množství mikro a malých účetních jednotek. Celý zpracovatelský průmysl, kam odvětví výroby nábytku spadá spolu s výrobou potravinářských výrobků, výrobou textilií, výrobou chemických látek a chemických přípravků apod., tvoří téměř 180 000 podnikatelských jednotek s 1 150 000 zaměstnanci. V přepočtu odvětví výroby nábytku zaměstnává pouze 1,7 % lidí v celém zpracovatelském průmyslu.

Konkurující firmy pro toto srovnání byly vybrány náhodně. Jedná se o firmy z daného odvětví, které zveřejnily své účetní výkazy za období 2013–2017 online. Jedna firma byla zvolena jako menší alternativa firmy INTERIA Znojmo s.r.o., druhá jako větší. Konkurent A je právní formou družstvo a řadí se mezi malé účetní jednotky. Podnik zaměstnává 15 osob, jeho celková aktiva dosahovala v roce 2017 19 milionů korun a čistý obrat za účetní období 36 milionů. Družstvo bylo založeno v roce 1991, tedy se na trhu pohybuje o 3 roky déle než INTERIA Znojmo s.r.o. Druhý podnik, konkurent B, se řadí mezi střední účetní jednotky, i když např. v roce 2016 splňoval podmínky pro zařazení mezi malé. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným, v roce 2017 podnik zaměstnával 95 osob, jeho celková aktiva byla téměř 104 milionů korun a čistý obrat téměř 173 milionů. Stejně jako ostatní dva podniky byl založen v 90. letech, konkrétně v roce 1992.

Podnik INTERIA Znojmo s.r.o. bude srovnáván ze čtyř hledisek, a to rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. V každé z těchto oblastí byly zvoleny 3 ukazatele, které budou srovnávány a následně utvoří 12 paprsků spider grafu.

Rentabilita

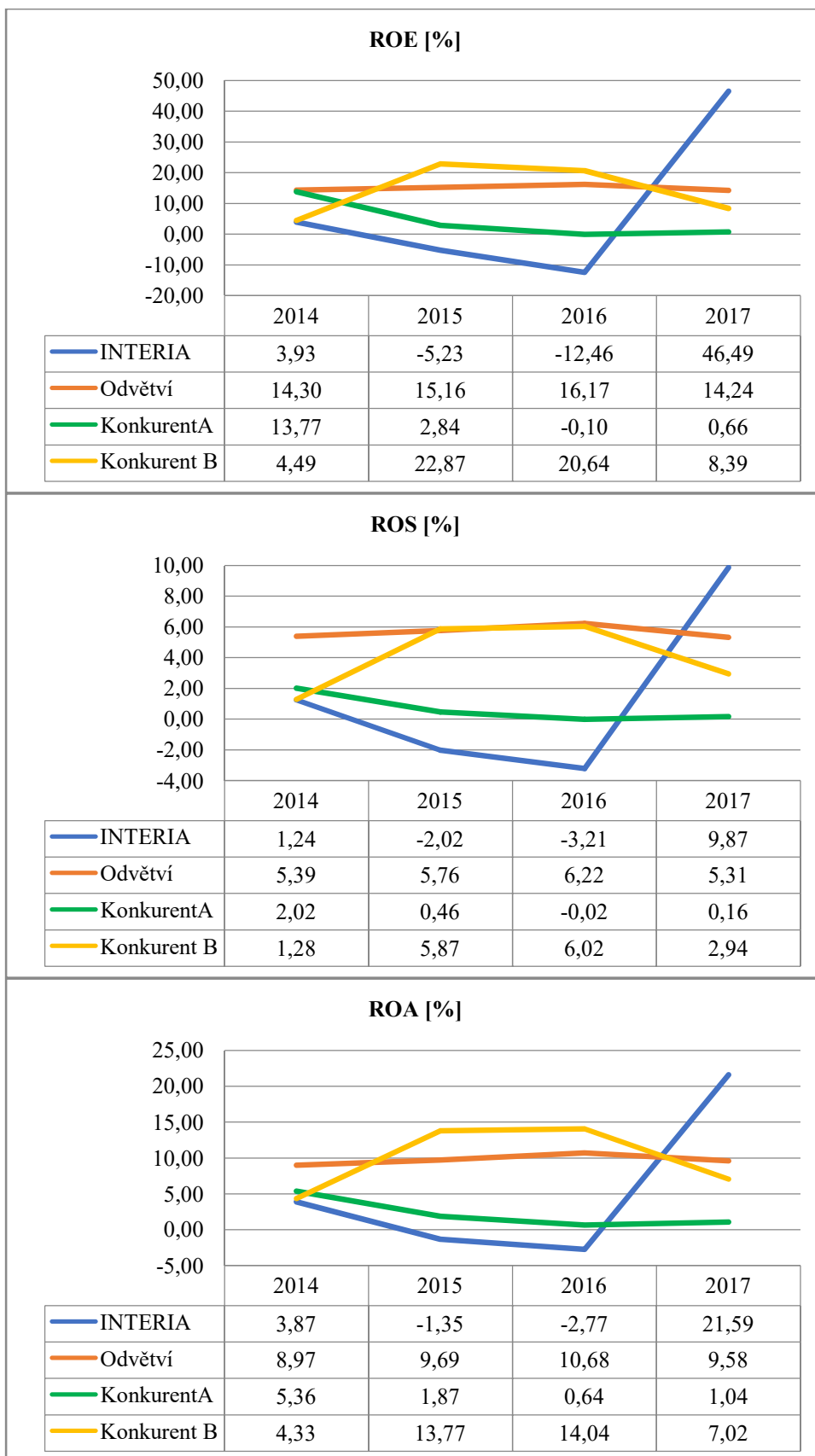
Obrázek 10 znázorňuje srovnání 3 vybraných ukazatelů rentability – rentability vlastního kapitálu, tržeb a celkových vložených aktiv. Grafy vyobrazují vývoj daných ukazatelů v letech 2014 až 2017 u 4 sledovaných subjektů.

Všechny ukazatele rentability mají u jednotlivých subjektů podobný vývoj, jelikož pracují na stejném principu podílu zisku a některé položky rozvahy nebo VZZ. Situace ve firmě INTERIA s.r.o. je ze všech nejhorší, podnik v prvních třech letech vykazoval velice nízký (i záporný) výsledek hospodaření, což se odráží v hodnotách ukazatelů rentability, až v roce 2017 došlo k výraznému zlepšení. Odvětví vykazuje téměř konstantní hodnoty po celé sledované období. Konkurent A je na tom pouze o malý kousek lépe než INTERIA. Ukazatele začínají v roce 2014 na nízkých, ale přijatelných hodnotách, v dalších letech dochází ke zhoršení situace. Konkurent B vykazuje přijatelné hodnoty, nejprve mají rostoucí tendenci, od poloviny sledovaného období klesají.

Rentabilita vlastního kapitálu říká, kolik korun přinesla podniku 1 Kč vloženého VK. Nejvyšší hodnotu vykazala v roce 2017 společnost INTERIA, v předchozích letech vykazovala v porovnání s ostatními nejnižší hodnoty. Odvětví udržuje hodnotu ukazatele na úrovni 15 %. Konkurent A vykazuje po celé období nízké hodnoty, v roce 2016 se dostal do mínusu. Vývoj hodnot konkurenta B lze popsat za konkávní, tedy nejprve roste a následně klesá. V maximu dosahoval hodnoty 22,87 %.

Rentabilita tržeb značí ziskovou marží firmy, neboli kolik korun zisku utvořila 1 Kč tržeb. Nejvyšší hodnoty opět vykazala v roce 2017 společnost INTERIA (9,87 %). Odvětví stabilizovalo ukazatel na úrovni 5 %. Hodnoty ukazatele u konkurenta A kolísají kolem nuly, u konkurenta B tvoří konkávní křivku s maximem 6,02 %.

Poslední ukazatel, rentabilita aktiv, zjišťuje kolik korun přinesla podniku jedna koruna celkových aktiv. Nejvyšší hodnoty vykazala v roce 2017 INTERIA ve výši 21,59 %. Odvětví drží hodnotu na 9 %. Konkurent A vykazuje velmi nízké, avšak kladné hodnoty po celé sledované období. Hodnoty u konkurenta B tvoří stejný tvar křivky jako u předchozích ukazatelů, maximum dosahuje 14,04 %.



Obrázek 10: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů rentability s konkurencí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gratiarová (2016); Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2018)

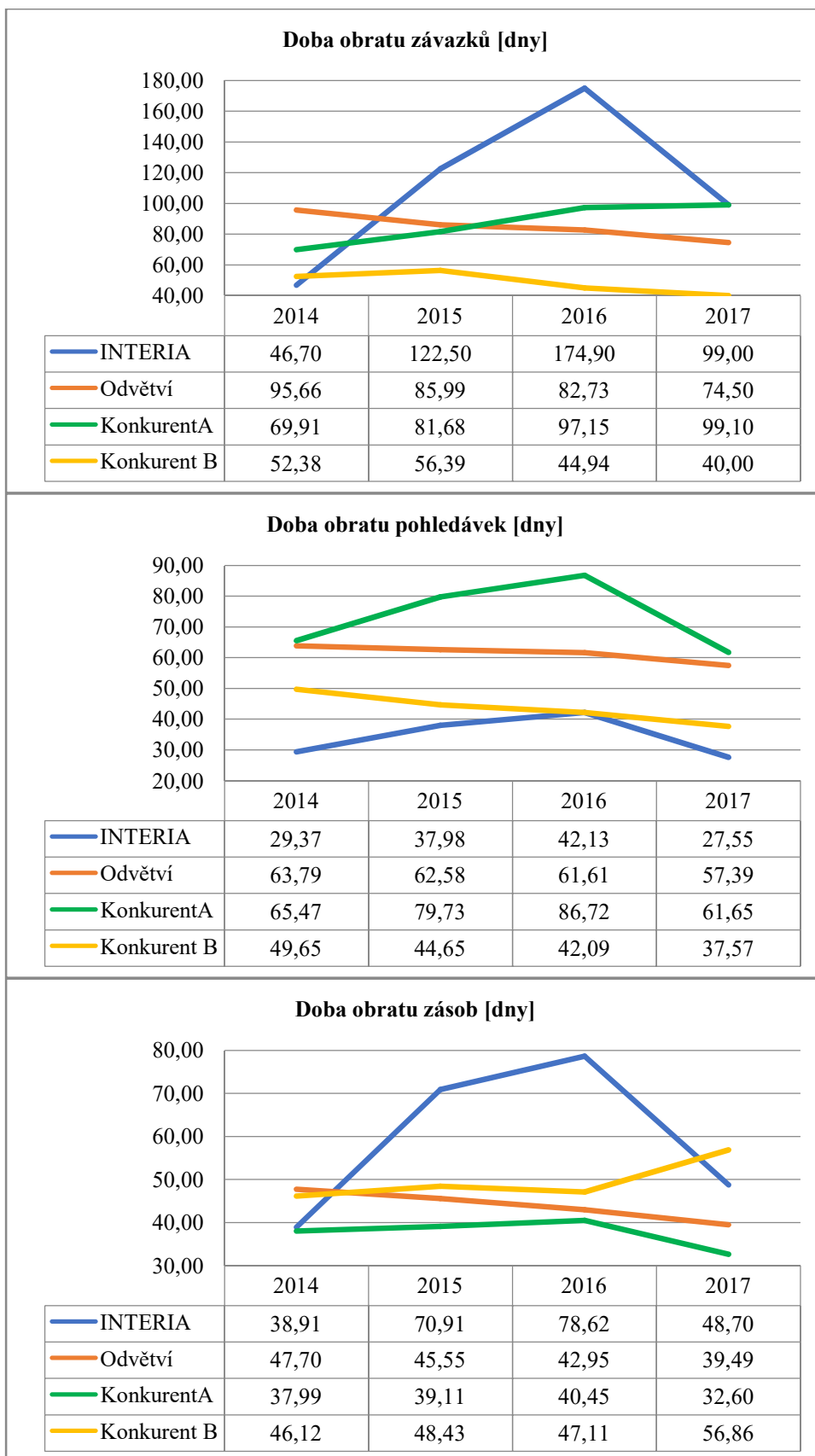
Aktivita

Obrázek 11 srovnává vývoj ukazatelů aktivity mezi jednotlivými subjekty. Vybrané ukazatele jsou doba obratu závazků, pohledávek a zásob. U všech ukazatelů jsou žádoucí nízké hodnoty.

Doba obratu závazků udává, jak rychle je firma schopna splácet dluhy. INTERIA vykazuje nejhorší výsledky z porovnávaných subjektů. Hodnoty tvoří konkávní tvar, maximum dosahuje hodnoty 174, což je téměř půl roku nesplácení závazků. K tomuto růstu délky splatnosti došlo z důvodu investic do stálých aktiv, kdy byl podnik nucen značně navýšit CZ. V roce 2017 došlo k poklesu na 99 dní, což je v porovnání s ostatními subjekty stále vysoká hodnota. Odvětví vykazuje klesající trend ukazatele, kdy jeho hodnota klesla z 95 na 74 dní. Konkurent A se během let značně zhoršil, v roce 2017 se vyrovnal INTERII. Konkurent B vykazuje nejlepší výsledky, průměrně se pohybuje kolem 48 dní.

Doba obratu pohledávek naopak vyjadřuje, za jak dlouho splácí zákazníci podniku pohledávky. V tomto ohledu vykazuje podnik INTERIA nejnižší hodnoty, v roce 2017 to bylo pouze 27 dní. Hodnoty odvětví se téměř nemění, kolísají kolem 60 dní. Konkurent A vykazuje vysoké hodnoty, maximální doba obratu trvala téměř 3 měsíce. Konkurent B je mírně horší než INTERIA, během let zaznamenal pokles ze 49 na 37 dní.

Doba obratu zásob udává, za jak dlouho se obrátí zásoby v tržby. Firma INTERIA zaznamenala růst hodnot nad 70 dní, což bylo pravděpodobně způsobeno růstem zásob a poklesem tržeb v důsledku výstavby nové lakovny, poté došlo ke snížení na 48 dní. Hodnoty odvětví mírně klesají a průměrně dosahují 44 dní. Konkurent A vykazoval první 3 roky vyrovnané hodnoty, v poslední roce došlo ke snížení na 32 dní, což je nejlepší výsledek z celého srovnání. Ukazatel konkurenta B kolísal v rozmezí 10 dní, od 46 do 56.



Obrázek 11: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů aktivity s konkurencí

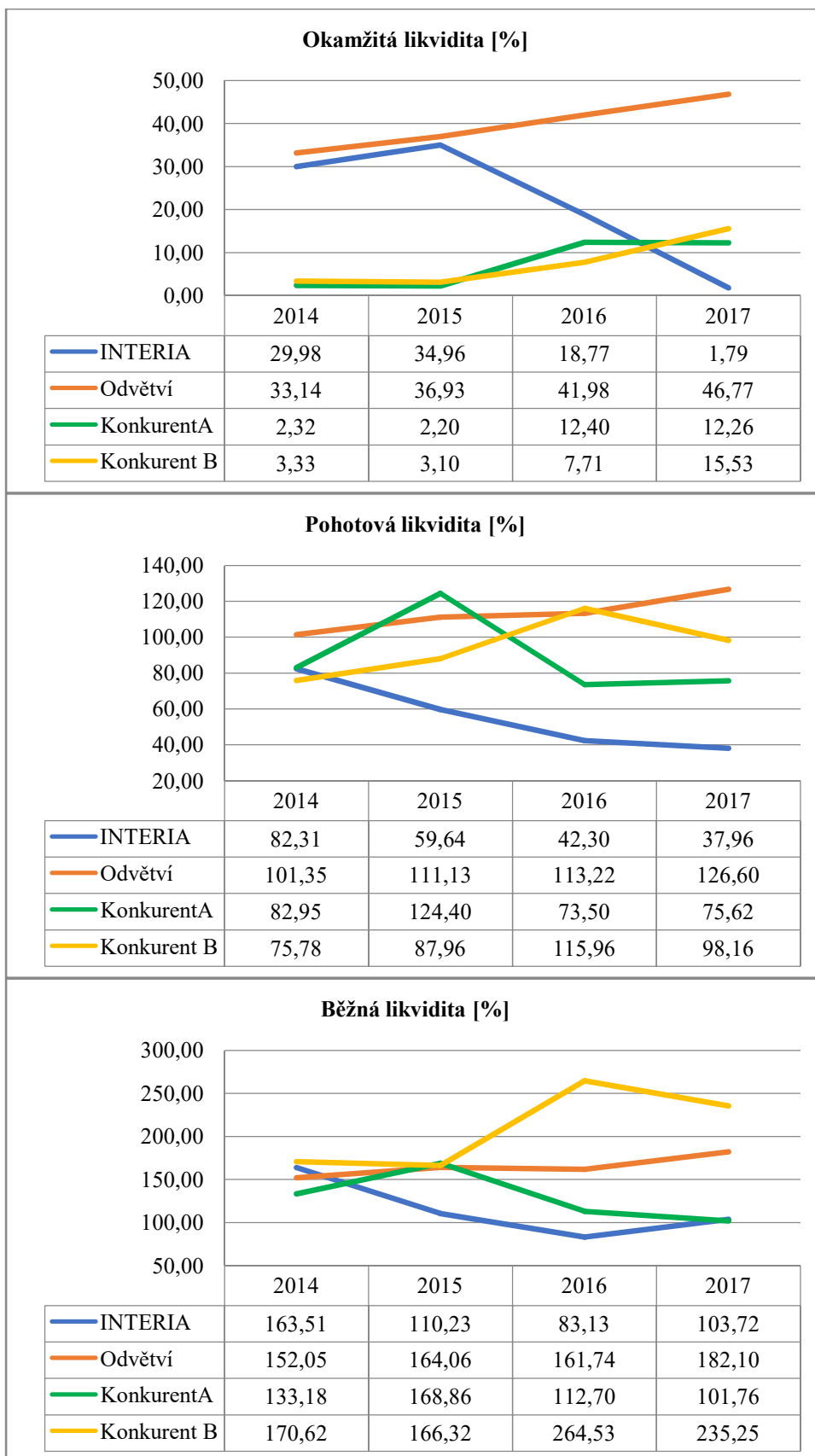
Zdroj: Vlastní zpracování dle Gratiarová (2016); Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2018)

Likvidita

Obrázek 12 porovnává 3 ukazatele likvidity – okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. Okamžitá likvidita představuje nejpřísnější formu zkoumání likvidity, doporučené hodnoty se pohybují mezi 20 a 110 %. Až do roku 2015 splňuje společnost INTERIA Znojmo s.r.o. dané doporučení, následně začal ukazatel klesat a v roce 2017 se dostal téměř na nulu. Okamžitá likvidita odvětví spadá do tohoto rozpětí ve všech čtyřech letech, a dokonce vykazuje mírně rostoucí trend. Konkurent A i konkurent B dopadly ve srovnání špatně, ukazatel okamžité likvidity u nich vykazuje velmi nízké hodnoty (nižší než doporučené) po celé sledované období.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 70–100 %. Ukazatel u firmy INTERIA Znojmo s.r.o. postupně klesá, v prvních dvou letech se pohybuje v doporučovaných jednotkách, v následujících letech ne. Odvětví vykazuje dlouhodobě vyšší hodnoty, než jsou doporučované. Vysoké hodnoty ukazatelů likvidity sice nejsou doporučované, nejvyšší vykázaná hodnoty se rovná 126,6 %, nejedná se tedy o žádný extrém. Konkurenti A i B vykazují vhodné hodnoty, ve třech sledovaných letech se pohybují v doporučovaném rozmezí, v jednom roce mírně nad. Nejhorší hodnoty pohotové likvidity vykazuje podnik INTERIA Znojmo s.r.o.

V běžné likviditě se za vhodné považují hodnoty od 160 do 250 %. INTERIA Znojmo s.r.o. i konkurent A dopadly nejhůře, spadají do tohoto rozmezí pouze v roce 2015, jinak vykazují nižší hodnoty. Odvětví a konkurent B se v daném rozmezí pohybují ve 3 letech, v jednom případě spadají mimo.



Obrázek 12: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů likvidity s konkurencí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gratiarová (2016); Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2018)

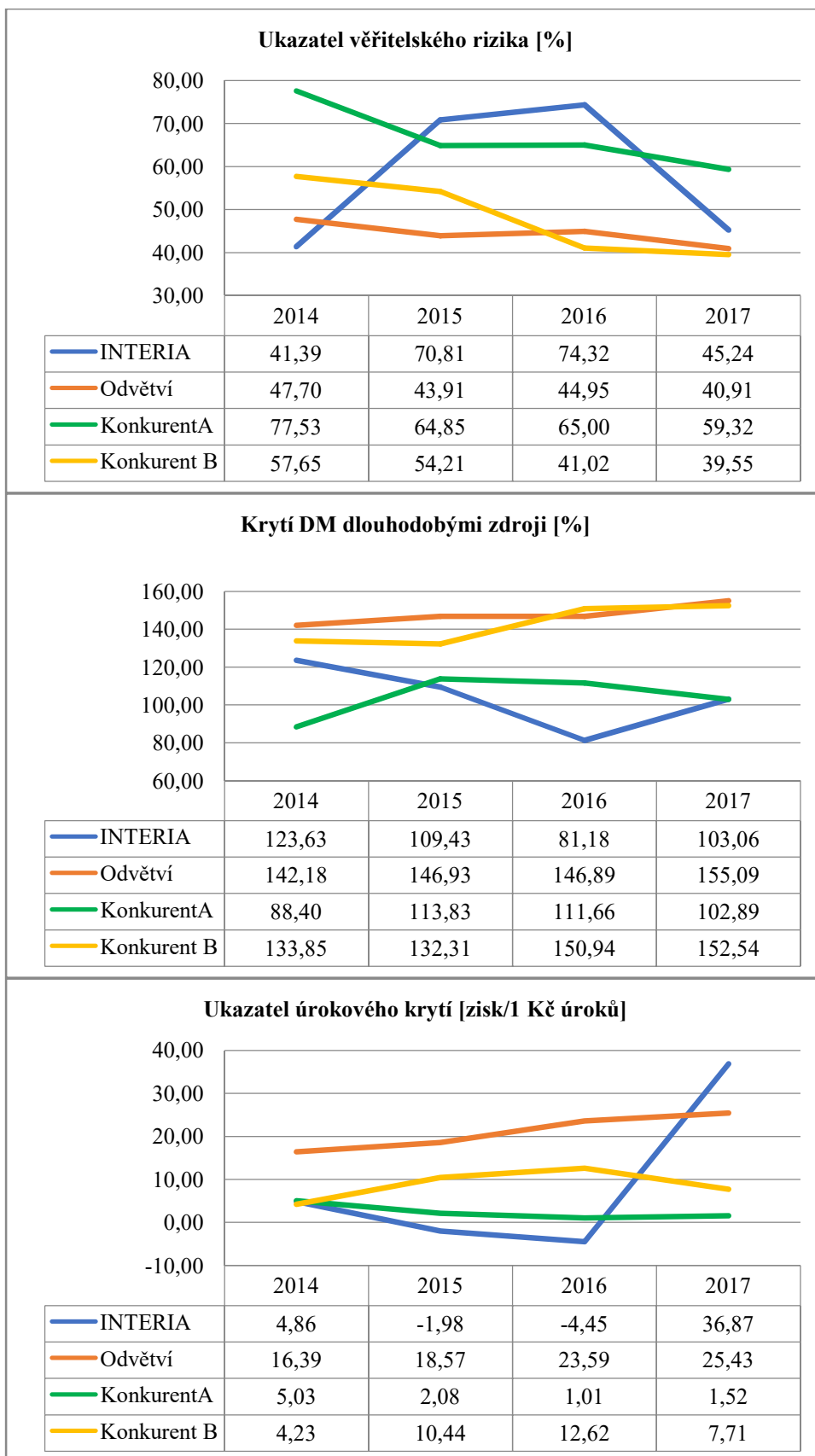
Zadluženost

Obrázek 13 zobrazuje vývoj tří vybraných ukazatelů zadluženosti. Byl zvolen ukazatel věřitelského rizika, krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatel věřitelského rizika měří celkovou zadluženost, tedy podíl CZ na celkových aktivech. Doporučována je hodnota nižší než 50 %. INTERIA Znojmo s.r.o. udržuje hodnotu ukazatele kolem 0,4 (40 %), pouze v letech 2015 a 2016 stoupla nad 70 %, jelikož podnik potřeboval získat zdroje pro výstavbu nové lakovny. V odvětví je ukazatel velice vyrovnaný, během let se pohyboval mezi 41 a 48 %, což lze považovat za optimální hodnoty. Konkurent A vykazuje nejvyšší hodnoty ukazatele, i když během sledovaného období značně poklesl, stále se pohybuje nad hodnotou 50 %. Konkurent B se zprvu pohyboval nad doporučenou hodnotou, ukazatel postupně klesal a v roce 2017 se rovnal 40 %.

U ukazatele krytí DM dlouhodobými zdroji je doporučována hodnota větší než 1 (100 %). Pokud je hodnota nižší, znamená to, že je část stálých aktiv kryta krátkodobými zdroji, což by mohlo podniku způsobovat problémy. Ukazatel u firmy INTERIA Znojmo s.r.o. první tři roky klesal, v roce 2016 se dostal až na hodnotu 81 %, v následujícím roce opět stoupl lehce nad 100 %, tedy by bylo dobré sledovat jeho vývoj i v dalších letech. Odvětví se řídí konzervativní strategií, hodnota ukazatele je téměř konstantní na úrovni 150 %. Konkurent A vykazoval nízkou hodnotu v roce 2014, v ostatních letech je ukazatel stabilní a nad doporučenou hodnotou. Konkurent B zastává konzervativní strategii jako odvětví, což znamená, že značnou část krátkodobého majetku financuje dlouhodobými zdroji.

Ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát zisk dokáže pokrýt nákladové úroky, jeho doporučená hodnota je alespoň 3. Společnost INTERIA Znojmo s.r.o. vykazovala v letech 2015 a 2016 záporný výsledek hospodaření, který nemohl nákladové úroky pokrýt vůbec. V ostatních letech podnik splňuje doporučení, v roce 2017 dokonce dosáhl hodnoty 36, což je nejvíce ze všech sledovaných subjektů. U odvětví vykazoval ukazatel rostoucí trend, hodnoty se pohybovaly od 16 do 25. Konkurent A splnil doporučení pouze v prvním roce, pak došlo k poklesu, avšak podniku se dařilo udržet hodnotu ukazatele kladnou. Konkurent B vykazuje vhodné hodnoty po celé sledované období.



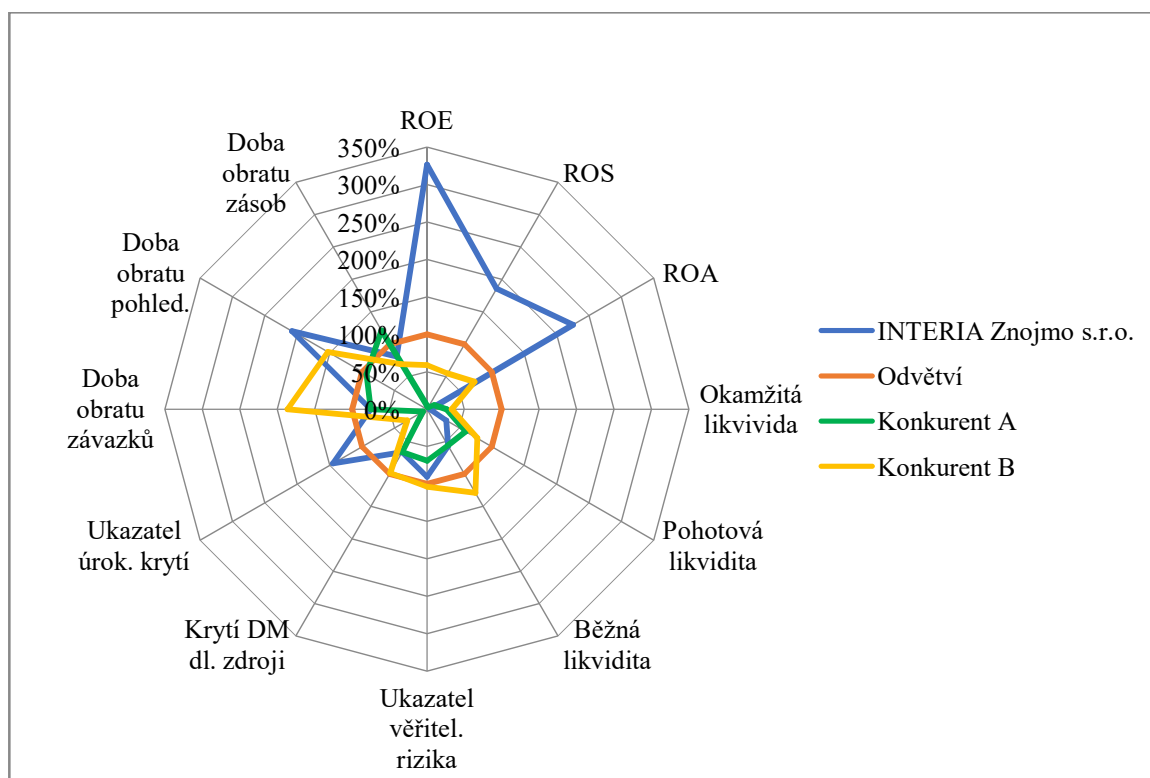
Obrázek 13: Vyhodnocení: Srovnání ukazatelů zadluženosti s konkurencí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gratiarová (2016); Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2018)

Spider analýza

Obrázek 14 zobrazuje spider analýzu. Všechny hodnoty ukazatelů byly převedeny na procentuální vyjádření, aby mohly být zaneseny do jednoho grafu. Odvětví představuje 100 %, se kterými jsou podniky srovnávány. Odvětví bylo vybráno, jelikož během sledovaného období u většiny ukazatelů vykazovalo stabilní a vhodné hodnoty. Pokud některá z hodnot přesahuje oranžový kruh, znamená to, že daný podnik vykazuje lepší hodnoty než odvětví. U většiny ukazatelů jsou to vyšší hodnoty, pouze u ukazatele věřitelského rizika a tří ukazatelů doby obratu je žádanější nižší hodnota.

Spider graf se dělí na 4 kvadranty, z nichž každý hodnotí jednu oblast poměrových ukazatelů – rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu. Spider analýza bude provedena pouze za rok 2017, jelikož firma INTERIA Znojmo s.r.o. procházela v letech 2015 a 2016 značnými změnami DHM, které ovlivnily hodnoty sledovaných ukazatelů. Spider analýza je alternativou ke srovnání poměrových ukazatelů, které bylo provedeno v této práci dříve. Její výhodou je rychlé zhodnocení pomocí jediného grafu.



Obrázek 14: Vyhodnocení: Spider analýza za rok 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gratiarová (2016); Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

První kvadrant tvoří ukazatele rentability. Na první pohled je znát, že hodnoty u firmy INTERIA jsou výrazně vyšší než u ostatních subjektů. Další dva podniky vykazují nižší hodnoty než odvětví, hodnoty konkurenta A se pohybují kolem nuly, téměř vůbec se nevzdálily od středu grafu.

Druhý kvadrant se věnuje likviditě, všechny 3 podniky se pohybují pod hranicí odvětví. Nejnižší hodnoty vykazuje podnik INTERIA, což by mohlo způsobovat podniku problémy. Nízká hodnota běžné likvidity se dá vysvětlit tím, že podnik využívá logistickou metodu Just in time, při které udržuje množství zásob na nízké úrovni. Je však možné, že podnik přistupuje k likviditě agresivním přístupem a i ostatní složky OA udržuje na nízké úrovni cíleně. Pokud to však není ten případ, mohlo by dojít k vážnému ohrožení podniku.

Třetím kvadrantem je zadluženost, zde není situace tak jednoznačná jako u předchozích oblastí. Hodnoty ukazatele věřitelského rizika jsou velmi vyrovnané, odvětví, konkurent B i INTERIA vykazují velmi dobré hodnoty, pouze konkurent A nesplňuje podmínku, že by měl být podnik financován cizími zdroji z 50 či méně procent. Odvětví i konkurent B se u ukazatele krytí DM dlouhodobými zdroji řídí konzervativní strategií, přestože je spider graf zobrazuje jako lepší, nelze říci, že by na tom ostatní podniky byly špatně, všechny přesahují doporučenou hodnotu 1. U ukazatele úrokového krytí výrazně dominuje INTERIA, nejhůře je na tom konkurent A.

Posledním, čtvrtým, kvadrantem je aktivita, v této oblasti dominuje každému ukazateli jiná firma. Době obratu závazků dominuje konkurent B, který vykazuje lepší hodnoty než ostatní. Nejhůře na tom jsou konkurent A a INTERIA. Nejkratší dobu obratu pohledávek má INTERIA, naopak nejdelší konkurent A, ten však vykazuje nejlepší výsledky v posledním ukazateli, době obratu zásob. Nejdelší dobu obratu zásob má konkurent B.

5.3 Analýza pomocí nefinančních ukazatelů

Tato podkapitola se zabývá hodnocením vybraného podniku pomocí nefinančních ukazatelů. Existuje 5 hlavních skupin, do kterých lze nefinanční ukazatele rozřadit, a to postavení podniku na trhu, zákazníci, zaměstnanci, inovace a produktivita. Pro tuto práci

byla zvolena oblast zaměstnanců, konkrétně jejich spokojenost. Pro tento výběr existují tři hlavní důvody.

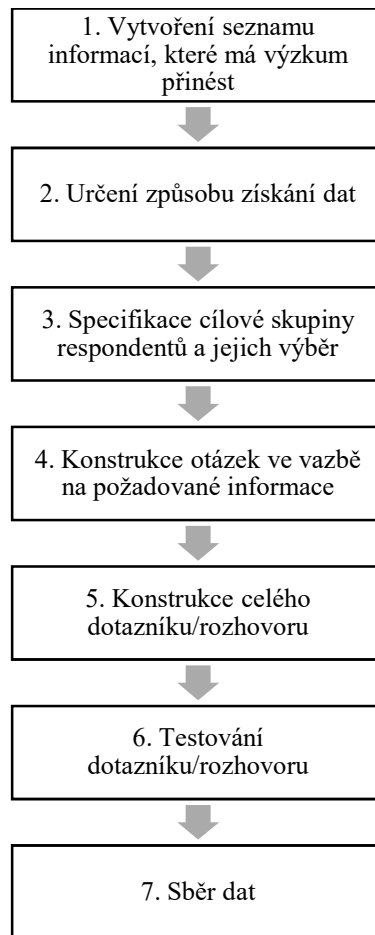
Oblast zaměstnanců bývá majiteli/managementem firem často přehlížena a její důležitost podceňována. Vedení firem se domnívá, že pokud jsou spokojeni její zákazníci, splnila svůj úkol a tím to pro ni končí. Jenže je nezbytné si uvědomit, že v podnikání jsou jednotlivé oblasti úzce provázané a vzájemně se ovlivňují. Spokojenost zaměstnanců významně ovlivňuje jejich produktivitu a loajalitu, tzn. ovlivňuje kvalitu nabízených výrobků a služeb podniku, což má v konečném výsledku vliv na spokojenost zákazníků, pověst podniku, náklady podniku atd.

Hodnocení spokojenosti může připadat některým firmám komplikovanější než hodnocení jiných nefinančních ukazatelů. Již samotné získání dat pro ně může představovat problém, jelikož nevědí, na co se ptát, jakým způsobem, jak zajistit anonymitu zaměstnanců apod. Pro kvalitní provedení této analýzy je třeba rozumět marketingovému výzkumu, statistice a případně i dalším oblastem. Z tohoto důvodu si firmy často musí najmout externí firmu, aby průzkum provedla, což s sebou zase přináší náklady.

Posledním důvodem je, že se firma INTERIA Znojmo s.r.o. nikdy o hodnocení spokojenosti zaměstnanců nepokusila, tato práce tedy přinese podniku nové informace.

5.3.1 Získání dat

Aby bylo možné hodnotit spokojenost zaměstnanců, je nejprve nutné získat potřebná data. Pro získání dat je nejvhodnější následovat těchto 7 kroků:



Obrázek 15: Postup při získávání dat
Zdroj: Upraveno dle Kozel et al. (2011; s. 187)

Vytvoření seznamu informací

Aby bylo možné vytvořit seznam požadovaných informací, je nezbytné stanovit cíl výzkumu, neboli proč chce firma výzkum provádět, čeho chce docílit, co chce získat.

Hlavní cíl tohoto výzkumu je zhodnotit spokojenost zaměstnanců firmy INTERIA Znojmo s.r.o. a zjistit, na zlepšení kterých oblastí by se vedení firmy mělo zaměřit při snaze o zvýšení spokojenosti.

K dosažení hlavního cíle je nezbytné splnění dílčích cílů:

1. Identifikovat atributy, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců.
2. Zjistit, se kterými skupinami atributů jsou zaměstnanci nejméně spokojeni.
3. Zjistit, které skupiny atributů jsou pro zaměstnance nejdůležitější.

4. Zhodnotit, zda existují rozdíly v hodnocení spokojenosti skupin atributů v závislosti na pohlaví, věku, vzdělání, délce pracovního poměru a kategorii (zařazení) pracovní činnosti.
5. Zhodnotit, zda existují rozdíly v hodnocení důležitosti skupin atributů v závislosti na pohlaví, věku, vzdělání, délce pracovního poměru a kategorii (zařazení) pracovní činnosti.

Na základě zvolených cílů jsou tedy požadované informace spokojenost s vybranými atributy, důležitost daných atributů, pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru a kategorie pracovní činnosti respondentů.

Určení způsobu získání dat

Jako nejvhodnější metoda bylo vybráno dotazníkové šetření, jelikož nabízí možnost rychlého získání dat od velkého množství respondentů a zajišťuje dostatečnou anonymitu respondentů, kterou např. interview postrádá. Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců je anonymita nesmírně důležitá, jelikož se mohou zaměstnanci obávat změny chování nadřízených, či dokonce ztráty zaměstnání. Z tohoto důvodu se může stát, že by při hodnocení lhali a firma by žádné informace o skutečné spokojenosti nezískala.

U dotazníkového šetření byla zvolena tištěná verze dotazníků. Telefonické dotazování je nevhodné z důvodu nezajištění anonymity. Elektronické dotazování je vhodnější, pokud je komplikované shromáždit respondenty na jednom místě. V případě hodnocení spokojenosti zaměstnanců se jedná o respondenty, kteří se každý pracovní den nachází na stejném místě, navíc část z nich v práci vůbec nemusí přijít do kontaktu s počítačem, což jen snižuje pravděpodobnost vyplnění elektronického dotazníku.

Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr

Jelikož je předmětem hodnocení spokojenosti zaměstnanců malá firma se 43 zaměstnanci, budou jako respondenti dotazníkového šetření osloveni všichni zaměstnanci firmy INTERIA Znojmo s.r.o.

Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace

Otázky použité v tomto dotazníkovém šetření lze rozdělit na 3 skupiny. První využívá hodnocení pomocí škály. Pomocí škál lze efektivně získat informace týkající se

respondentových názorů, motivů apod. Do této kategorie spadá spokojenost a důležitost atributů. Atributy budou hodnoceny na pětibodové škále, která je nejčastěji používaná. U atributů hodnotících vztah s nadřízeným a podřízenými bude přidána možnost „Nemám nadřízeného/podřízené“, jelikož bude dotazník rozdán zaměstnancům na všech stupních podnikové hierarchie.

Na tomto místě bude popsán proces identifikace atributů. Literatura nejčastěji dělí atributy ovlivňující spokojenost zaměstnanců do 6 skupin – samotnou pracovní činnost, odměňování, pracovní postup a rozvoj, pracovní vztahy, komunikace s vedením a pracovní podmínky. Po provedení průzkumu několika starších dotazníkových šetření, nastudování literatury a konzultaci s paní Ing. Jitkou Burešovou, Ph.D. z katedry marketingu a obchodu na Technické univerzitě v Liberci bylo identifikováno celkem 18 atributů. V každé ze šesti skupin je přiřazeno 2 až 5 atributů.

Tabulka 20: Seznam atributů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců

Skupiny atributů	Atributy
Pracovní činnost	Náplň pracovní činnosti
	Pravomoc/možnost rozhodování
	Respekt/prestiž pracovní pozice
Odměňování	Mzda
	Zaměstnanecké výhody (benefity)
Pracovní postup a rozvoj	Nabízené vzdělávání/kurzy
	Možnost kariérního postupu (povýšení)
Pracovní vztahy	Vztah s nadřízeným
	Vztahy s podřízenými
	Vztahy se spolupracovníky
	Budování vztahů ve firmě
Komunikace na pracovišti	Komunikace managementu se zaměstnanci
	Ochota managementu naslouchat názorům zaměstnanců
Pracovní podmínky	Fyzikální podmínky na pracovišti
	Vybavenost pracovního prostředí
	Bezpečnost pracovního prostředí
	Nabízené ochranné pomůcky
	Pracovní doba a pracovní režim

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou skupinu otázek lze nazvat jako identifikační, věnují se osobním charakteristikám respondentů. Pro tuto kategorii byly zvoleny uzavřené otázky s výběrem jedné možnosti. Tímto způsobem lze získat informace týkající se pohlaví, věku, vzdělání apod.

Třetí skupina otázek jsou doplňkové. Bylo rozhodnuto pro otevřené a nepovinné otázky. Tyto otázky jsou založeny na dobrovolnosti respondentů, pokud chtějí něco k tématu dodat, mají tu možnost. U těchto otázek nelze očekávat vysokou návratnost odpovědí.

Konstrukce celého dotazníku

Dotazník jako celek lze rozdělit na 4 části – představení tématu, otázky týkající se tématu, identifikační otázky a informace o odevzdání dotazníku.

Dotazník je vhodné zahájit představením. Jedná se o představení tématu dotazníku, jeho cíle a důležitosti a autora dotazníku. Je vhodné zde zdůraznit anonymitu dotazníku, specifikovat způsob vyplňování a samozřejmě poděkovat za ochotu respondentů dotazník vyplnit.

Otázky týkající se tématu by měly začínat, pokud možno, jednoduššími otázkami, které respondenta hned neodradí, též je vhodné, aby co nejvíce respondenta zaujaly a motivovaly ho k vyplnění dotazníku. Dotazník pro tuto práci je koncipován tak, aby byl co nejkratší. Jedná se o první seznámení podniku s tématem spokojenosti zaměstnanců, které má především odhalit oblasti, na které se má podnik při zvyšování spokojenosti zaměřit, nikoli zkoumat problematiku do hloubky. Z tohoto důvodu v dotazníku nejsou žádné vhodné úvodní otázky, proto bylo přistoupeno rovnou ke dvěma škálovým otázkám hodnotícím spokojenost a důležitost. Dále byly do dotazníku zařazeny dvě otevřené otázky, které zjišťovaly další atributy, které nebyly v dotazníku pokryty, a změny/zlepšení v podniku, o které by měli zaměstnanci největší zájem.

Za nimi následovaly identifikační otázky, které se týkají přímo osoby respondenta, a lze pomocí nich respondenty třídit do skupin. V dotazníku zkoumaném v této práci to bylo 5 otázek týkajících se pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a kategorie pracovní činnosti. Tyto otázky je vhodné umisťovat na konec dotazníku, jelikož na ně respondenti neradi odpovídají, bojí se, že může být jejich anonymita ohrožena. Z tohoto důvodu by těchto otázek nemělo být použito příliš mnoho.

V závěru dotazníku je vhodné umístit informaci o tom, jakým způsobem má respondent dotazník odevzdat, do kdy apod.

Testování dotazníku

Dotazník byl průběžně konzultován s paní Ing. Jitkou Burešovou, Ph.D. a majitelem firmy panem Ing. Liborem Brychtou. Též byl předložen několika respondentům (nejednalo se o zaměstnance zkoumaného podniku), aby posoudili srozumitelnost otázek a návaznost celého dotazníku. Na základě jejich doporučení byl dotazník upravován.

Sběr dat

Ke sběru dat došlo v březnu 2019, kdy byly dotazníky rozdány zaměstnancům podniku. Společnost dělí zaměstnance na administrativní a výrobní. Výrobním zaměstnancům byly dotazníky rozdány jako prvním hned na začátku pracovní doby, kdy měli několik minut vyhrazených na vyplnění. Později byly dotazníky rozdány i administrativním pracovníkům. Celé dotazování proběhlo během jednoho dne, kdy bylo sesbíráno 30 dotazníků z celkového počtu 43 zaměstnanců.

Náklady na toto dotazníkové šetření lze odhadnout na zhruba 900 Kč. Jedná se o náklady na tisk dotazníků a mzdové náklady na cca 10 minut 30 zaměstnanců. Tiskové náklady (zaplatila autorka) činily 129 Kč (43 dotazníků, 3 strany/dotazník, 1 Kč/strana). Mzdové náklady jsou odhadovány na 765 Kč, ale může to být i více. Odhad se odvíjí z celkových mzdových nákladů za rok 2017, který činil 16 435 000 Kč. V daném roce podnik zaměstnával 51,65 lidí. Pracovních dní i s placenými svátky bylo 260, tzn. 2080 hodin při osmihodinové pracovní době. Z těchto údajů vychází náklady cca 25,5 Kč/10 minut/1 pracovník, tzn. 765 Kč na 30 pracovníků.

5.3.2 Vyhodnocení dotazníků

V této části budou vyhodnoceny data získaná z dotazníkového šetření. Dotazník měl celkem 9 otázek, dvě škálové, dvě otevřené doplňkové a 5 uzavřených identifikačních. Jako první budou zhodnoceny identifikační otázky.

Identifikační otázky

V INTERII Znojmo s.r.o. v současné době pracuje 43 lidí. Vyplněných dotazníků bylo sesbíráno a vyhodnoceno celkem 30, což znamená, že se 69,77 % zaměstnanců zúčastnilo dotazníkového šetření.

V tabulce 21 jsou vyobrazeny absolutní a relativní četnosti vyplněných dotazníků i zaměstnanců celkem. Jsou rozděleny dle pohlaví a kategorie (zařazení) pracovní činnosti. Zastoupení mužů a žen, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření lze považovat za ideální, protože téměř identicky kopíruje zastoupení jednotlivých pohlaví v podniku. Muži tvoří cca 77 % a ženy zbývajících 23 %.

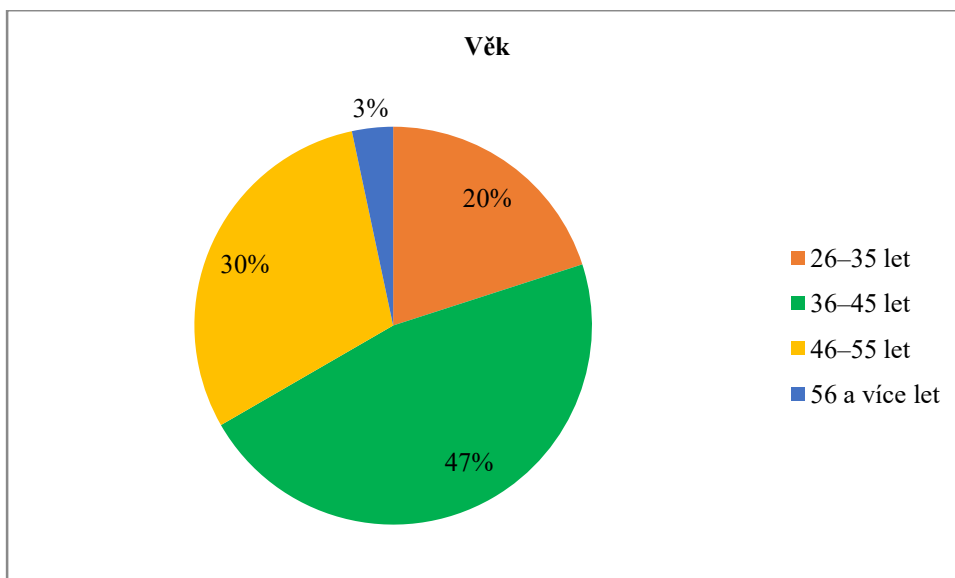
Zastoupení administrativních a výrobních pracovníků, kteří vyplnili dotazník, lze označit jako vyhovující. Ideální množství by bylo 10 administrativních a 20 výrobních, ale i v současném stavu se relativnímu zastoupení v podniku velmi přiblížili. Jelikož sesbíraná data věrně kopírují zastoupení jednotlivých skupin v podniku, nebudou žádné dotazníky z výzkumu vyloučeny.

Tabulka 21: Četnost zaměstnanců dle pohlaví a kategorie pracovní činnosti

	Vyplněné dotazníky		Zaměstnanci celkem	
	Absolutní četnost [počet dotazníků]	Relativní četnost [%]	Absolutní četnost [počet zaměst.]	Relativní četnost [%]
Muži	23	76,67	33	76,74
Ženy	7	23,33	10	23,26
Administrativní	12	40,00	15	34,88
Výrobní	18	60,00	28	65,12

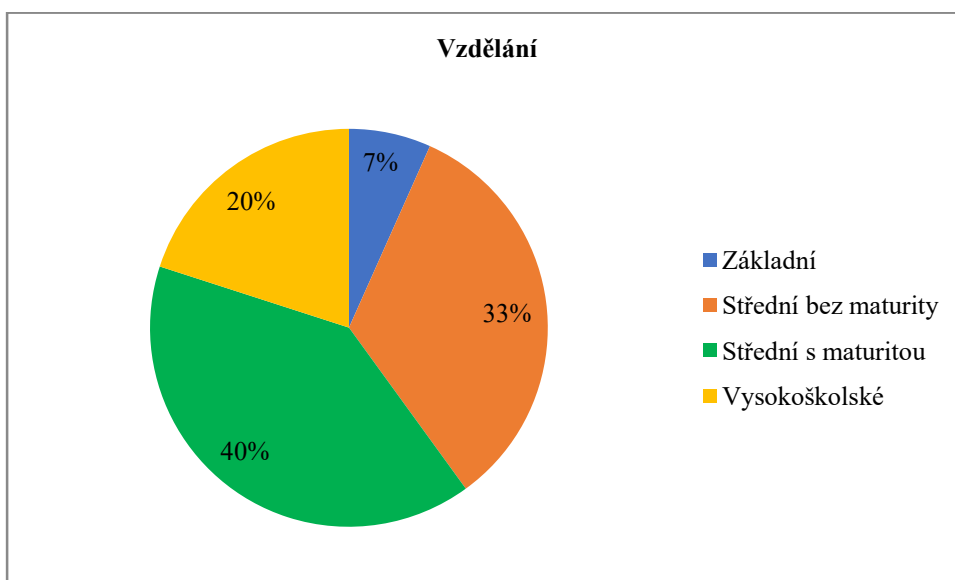
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenty lze rozdělit dle věku do 4 skupin (viz obrázek 16). V dotazníku se též nacházela možnost „Do 25 let“, žádný z vyplněných dotazníků do této kategorie ale nespadal. Nejvíce respondentů (47 %) se nachází ve věkové kategorii 36–45 let a téměř třetinu respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 46–55 let. Mladší zaměstnanci (26–35 let) vyplnili 20 % ze všech sesbíraných dotazníků a nejmenší část, pouhá 3 %, tvoří starší zaměstnanci nad 56 let.



Obrázek 16: Rozdělení respondentů dle věku
Zdroj: Vlastní zpracování

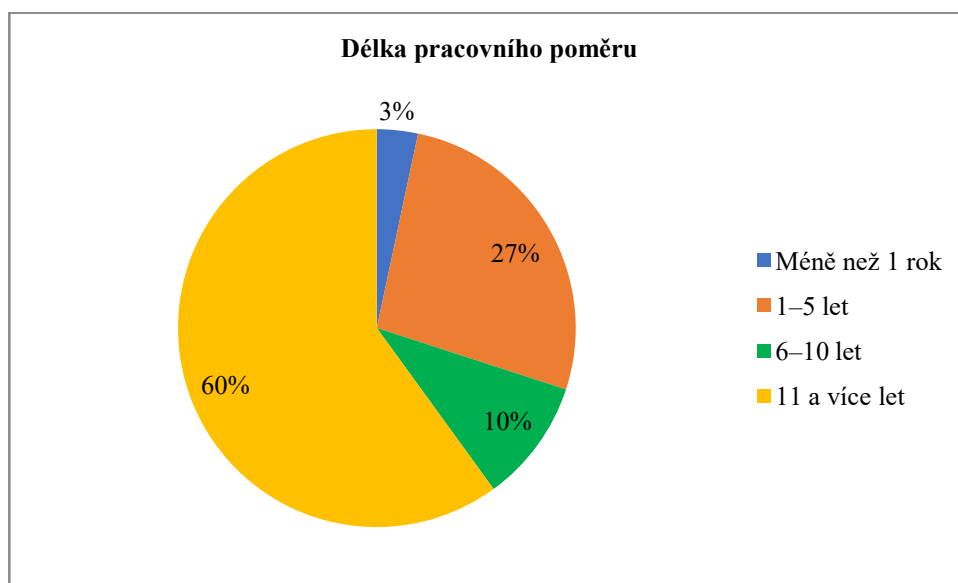
Jedna z otázek zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (viz obrázek 17). Bylo nabídnuto 5 možností – základní, střední bez maturity, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Nejvyšší podíl zaměstnanců má maturitní vzdělání, druhý v pořadí následuje výuční list. Vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci tvoří jednu pětinu z celkového počtu. Pouhé základní vzdělání má 7 % zaměstnanců a vyšší odborné nemá nikdo.



Obrázek 17: Rozdělení respondentů dle vzdělání
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka se věnovala délce pracovního poměru respondenta, neboli jak dlouho ve firmě respondent pracuje. O firmě lze říci, že má věrné zaměstnance, 60 %

z nich zde pracuje více než 11 let. Do rozmezí pracovního poměru dlouhého od 1 do 10 let spadá 37 % respondentů a pouhá 3 % jsou zde zaměstnána kratší dobu.



Obrázek 18: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru
Zdroj: Vlastní zpracování

Škálové otázky

Škálové otázky byly v dotazníku dvě, jedna měřila spokojenost zaměstnanců s jednotlivými atributy, druhá důležitost šesti skupin atributů. U důležitosti byla otázka zredukována pouze na skupiny atributů, jelikož by mohlo být pro respondenty velmi obtížné ohodnotit všech 18 atributů.

Tabulka 22 zobrazuje četnost jednotlivých hodnocení spokojenosti. Respondenti hodnotili atributy pomocí škály 1–5, kdy 1 představuje nejlepší hodnocení (velmi spokojen/a) a 5 nejhorší hodnocení (velmi nespokojen/a). U dvou atributů byla navíc přidána možnost „Nemám“, jednalo se o hodnocení vztahu s nadřízeným a podřízenými.

Nejlépe hodnoceny byly vztahy na pracovišti (s nadřízeným, podřízenými a spolupracovníky), bezpečnost pracoviště a nabízené ochranné pomůcky. Průměr se pohyboval od 1,25 do 1,7. Nejhorší hodnocení bylo přiřazeno benefitům, vzdělávání a možnosti povýšení. Průměrná hodnota převyšovala 3,0. Atributy, u kterým zaměstnanci nejčastěji nevybrali žádnou možnost, jsou benefity, prestiž pracovní pozice a možnost rozhodování. Značná část respondentů je tvořena řadovými zaměstnanci, lze říci dělníky ve výrobě, kteří žádnou možnost rozhodování nemají, a jejich pracovní pozici rozhodně nelze

považovat za prestižní. Díky tomu je pochopitelné, že někteří z nich nevěděli, jak k otázkám přistupovat.

Tabulka 22: Četnost hodnocení spokojenosti

Atributy	Četnost hodnocení [počet odpovědí]						
	1	2	3	4	5	Nemám	Neodpověděl/a
Náplň pracovní činnosti	11	17	2	0	0	X	0
Pravomoc/možnost rozhodování	4	11	9	2	1	X	3
Respekt/prestiž pracovní pozice	3	13	7	0	3	X	4
Mzda	3	11	11	3	2	X	0
Zaměstnanecké výhody (benefity)	5	5	5	5	6	X	4
Nabízené vzdělávání/kurzy	5	4	9	3	7	X	2
Možnost kariérního postupu (povýšení)	4	2	11	6	5	X	2
Vztah s nadřízeným	16	9	4	1	0	0	0
Vztahy s podřízenými	13	2	1	0	0	12	2
Vztahy se spolupracovníky	17	12	1	0	0	X	0
Budování vztahů ve firmě	7	9	9	3	2	X	0
Komunikace managementu se zaměstnanci	6	10	8	4	2	X	0
Ochota managementu naslouchat názorům zaměstnanců	4	10	10	2	4	X	0
Fyzikální podmínky na pracovišti	8	13	6	1	2	X	0
Vybavenost pracovního prostředí	9	11	6	4	0	X	0
Bezpečnost pracovního prostředí	14	15	1	0	0	X	0
Nabízené ochranné pomůcky	18	9	2	0	0	X	1
Pracovní doba a pracovní režim	13	10	4	3	0	X	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 sleduje rozdělení četností při hodnocení důležitosti skupin atributů. Důležitost byla hodnocena pomocí pětibodové škály, kde 1 – nejvíce důležitý, 5 – nejméně důležitý.

Hodnocení důležitosti bylo velice vyrovnané, mezi jednotlivými skupinami atributů nejsou výrazné rozdíly. Za nejdůležitější jsou považovány vztahy na pracovišti s průměrnou hodnotou 1,6, nejméně důležitá je kategorie pracovního postupu a rozvoje (2,23).

Tabulka 23: Četnost hodnocení důležitosti

Skupiny atributů	Četnost hodnocení [počet odpovědí]					
	1	2	3	4	5	Neodpověděl/a
Pracovní činnost	13	12	4	1	0	0
Odměňování	13	5	8	3	1	0
Pracovní postup a rozvoj	10	8	9	1	2	0
Pracovní vztahy	16	10	4	0	0	0
Komunikace na pracovišti	15	9	5	1	0	0
Pracovní podmínky	12	13	5	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24 obsahuje základní statistiky o sledovaných skupinách atributů – průměr, medián a modus. Průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti budou později použity k vytvoření tzv. poziční mapy, která poskytuje informaci o tom, na které skupiny atributů by se měla firma při zlepšování zaměřit. Medián představuje hodnotu, která rozděluje data na poloviny, tzn. 50 % respondentů označilo v dotazníku lepší hodnotu a 50 % horší hodnotu, než je medián. Modus představuje nejčastěji označované hodnocení. V oblasti důležitosti jsou téměř všechny oblasti nejčastěji hodnoceny jako nejvíce důležité (1).

Tabulka 24: Základní statistiky

Skupiny atributů	Spokojenost			Důležitost		
	Průměr	Medián	Modus	Průměr	Medián	Modus
Pracovní činnost	2,19	2	2	1,77	2	1
Odměňování	2,86	3	2 a 3	2,13	2	1
Pracovní postup a rozvoj	3,16	3	3	2,23	2	1
Pracovní vztahy	1,77	1,5	1	1,60	1	1
Komunikace na pracovišti	2,63	2,5	2	1,73	1,5	1
Pracovní podmínky	1,86	2	1	1,77	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

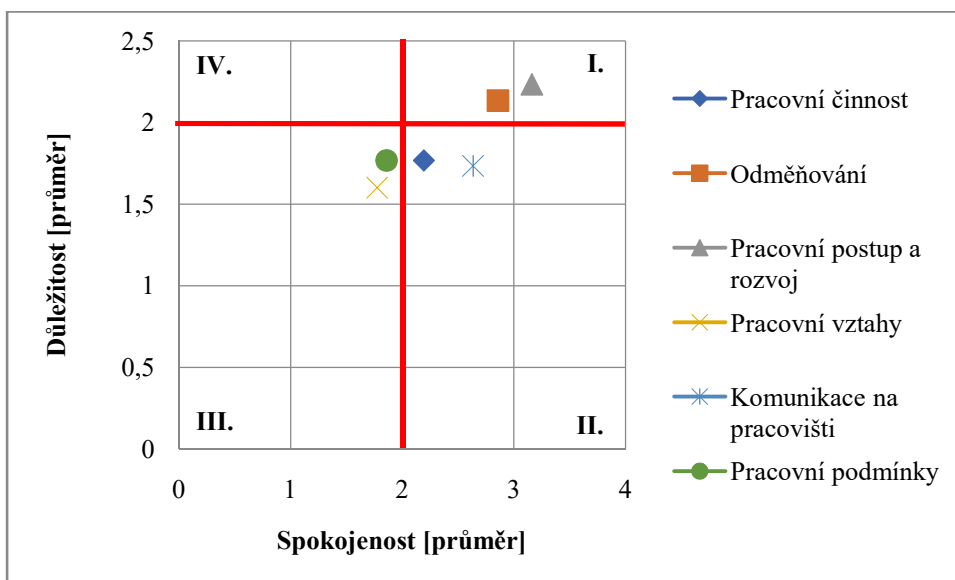
Obrázek 19 představuje poziční mapu, jednotlivé body jsou tvořeny průměrnými hodnotami spokojenosti a důležitosti. Červené přímky představují medián ze všech hodnocení. Medián rozděluje hodnoty na poloviny, tzn. vždy je 50 % hodnot před červenou přímkou a 50 % hodnot za, čímž vzniknou 4 kvadranty.

První kvadrant (vpravo nahoře) představuje oblast s nízkou spokojeností a nízkou důležitostí. Sem spadá odměňování a pracovní postup a rozvoj. Toto je oblast, kde jsou sice zaměstnanci nespokojeni, ale zároveň pro ně není důležitá, tudíž si jí firma nemusí všimnout.

Druhý kvadrant (vpravo dole) je část s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí. Toto je oblast, na kterou by se podnik měl zaměřit. Zlepšení oblasti pracovní činnosti a komunikace na pracovišti by přineslo výrazné zlepšení celkové spokojenosti.

Třetí kvadrant (vlevo dole) zobrazuje oblast, která je velmi důležitá, a zároveň jsou s ní respondenti velmi spokojeni. Do této oblasti patří pracovní vztahy a pracovní podmínky, toto jsou kategorie, kterými by firma mohla přilákat nové zaměstnance.

Poslední kvadrant (vlevo nahoře) ukazuje část s vysokou spokojeností a nízkou důležitostí. V případě INTERIE se v této kategorii žádná skupina atributů nenachází. Pokud by tam však některá patřila, jednalo by se o atributy, kterým se podnik věnovat nemusí, dokonce lze říci, že by mohl snížit náklady, které do nich vkládá, jelikož jsou nedůležité.

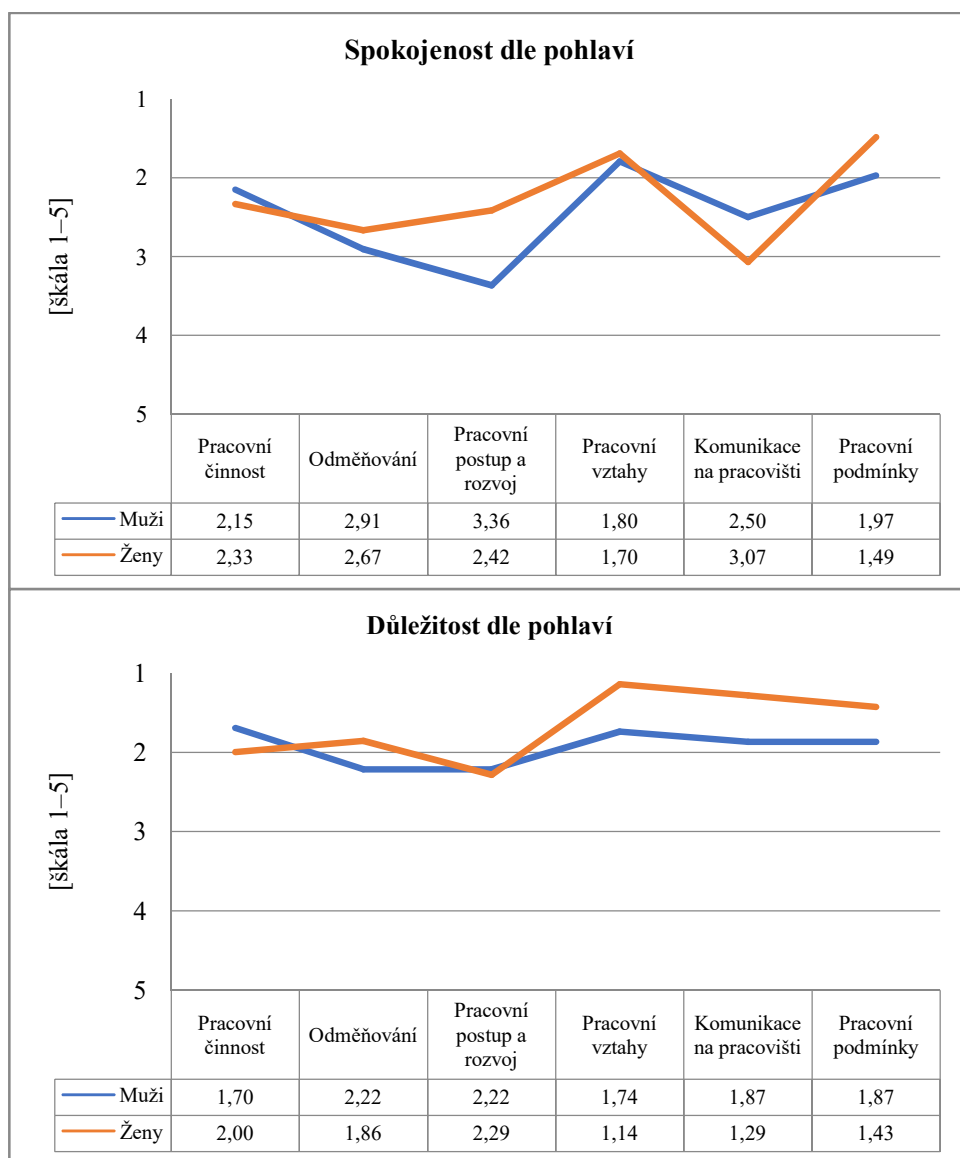


Obrázek 19: Poziční mapa skupin atributů
Zdroj: Vlastní zpracování

Další oblast, kterou lze zhodnotit pomocí dat z těchto otázek, je zda existují rozdíly v hodnocení spokojenosti a důležitosti v závislosti na datech týkajících se osoby respondenta, tzn. pohlaví, věku, vzdělání, délce pracovního poměru a kategorii pracovní činnosti.

Vliv pohlaví na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Obrázek 20 zobrazuje hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých skupin atributů zvláště pro muže a zvláště pro ženy. Na grafech je vidět, že se hodnoty u některých skupin značně liší. Ženy hodnotí odměňování a pracovní postup a rozvoj lepšími známkami než muži, naopak jsou více nespokojené s komunikací na pracovišti. Pro ženy i muže jsou velmi důležité pracovní vztahy a komunikace, ženy jim však přisuzují větší důraz oproti ostatním skupinám atributů.

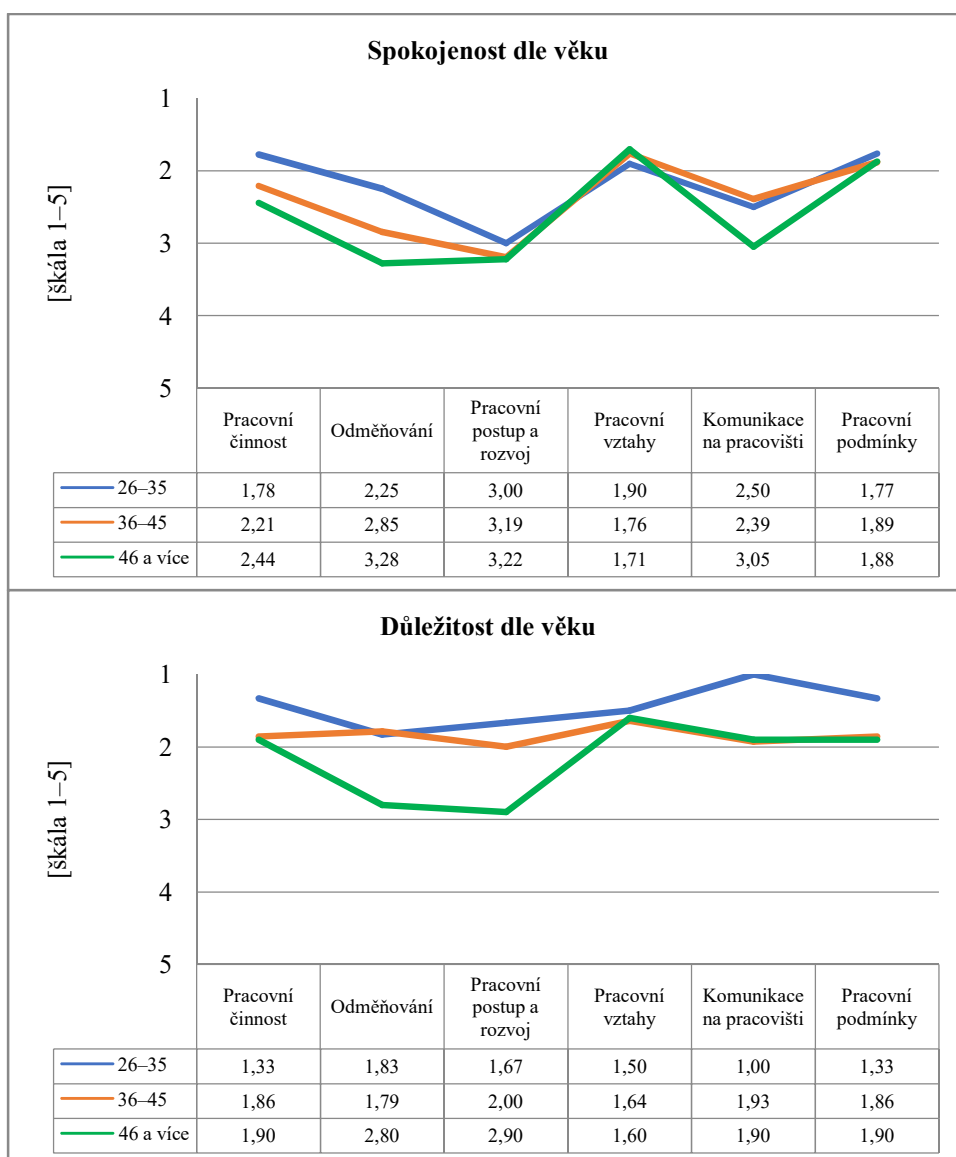


Obrázek 20: Vliv pohlaví na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv věku na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Respondenti byli dle věku původně rozděleni na 4 skupiny, ale jelikož jich v poslední skupině nebyl dostatečný počet (alespoň 6, tj. 20 % z 30 respondentů), byly dvě skupiny sloučeny. Křivky spokojenosti jednotlivých věkových skupin jsou si velmi podobné, křivky důležitosti se od sebe liší více, v obou případech však platí, že čím starší respondent, tím horší hodnocení. Největší rozdíl je v důležitosti odměňování a pracovního postupu a rozvoje, obě skupiny jsou pro nejstarší respondenty nedůležité, což je logické, jelikož většina lidí blížících se k důchodu již nemá takové ambice jako mladší pracovníci.

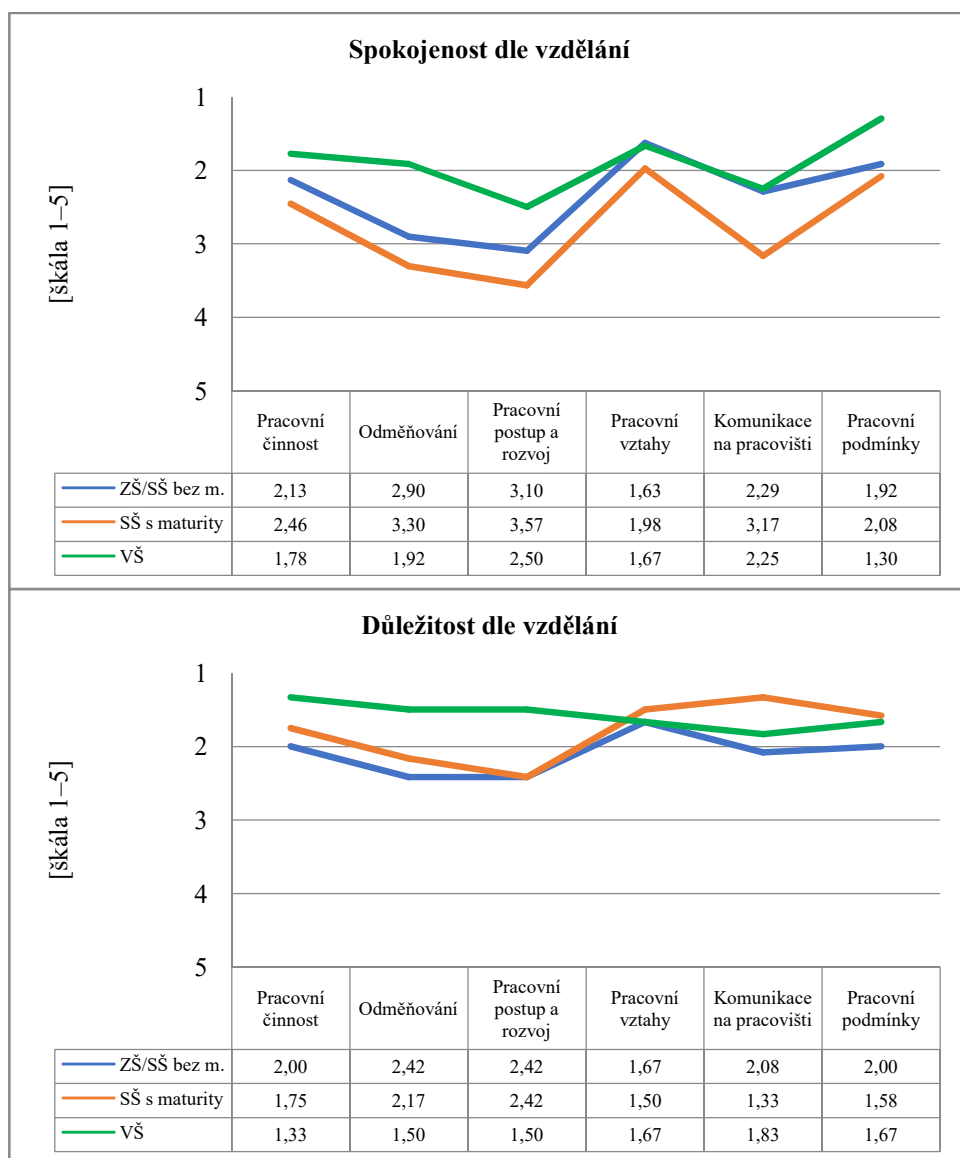


Obrázek 21: Vliv věku na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv vzdělání na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Tvar křivky spokojenosti stupeň vzdělání ovlivňuje jen málo, ten má vliv především na úroveň, kde se křivka v grafu nachází. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti hodnotili spokojenost nižšími čísly, tzn. jsou spokojenější. Výrazný rozdíl lze vypočítat v hodnocení důležitosti odměňování a pracovního postupu a rozvoje, pro vysokoškolsky vzdělané jsou tyto oblasti velmi důležité, pro respondenty s nižším vzděláním patří k nejméně důležitým oblastem.

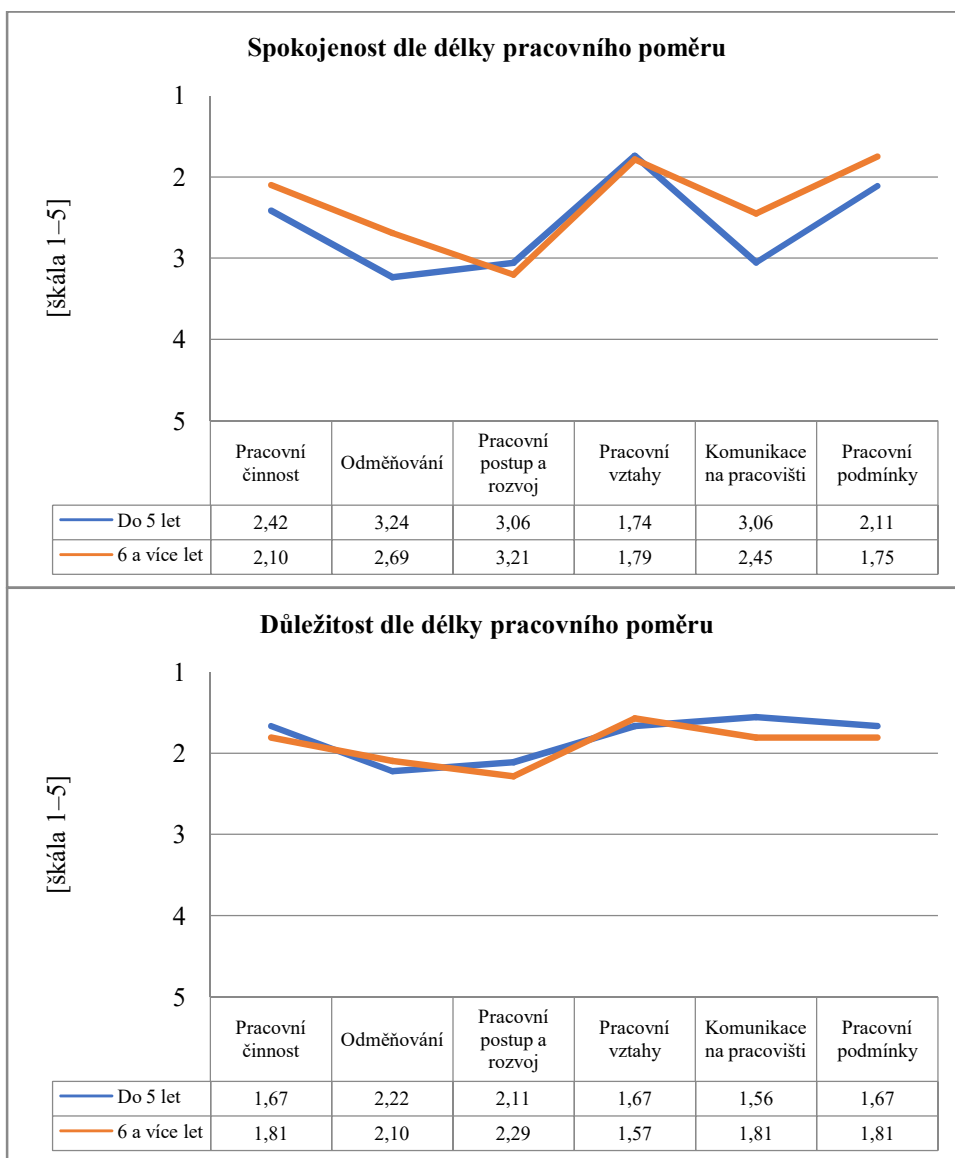


Obrázek 22: Vliv vzdělání na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv délky pracovního poměru na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Délka pracovního poměru musela být zredukována ze čtyř na dvě kategorie, jelikož všechny neměly dostatečný počet respondentů. Při tomto rozdělení nelze vypořádat téměř žádné rozdíly mezi křivkami na obrázku 23. Pokud by byl prováděn výzkum ve větší firmě, mohly by být objeveny rozdíly mezi dlouhodobými a krátkodobými (méně než 1 rok) zaměstnanci.

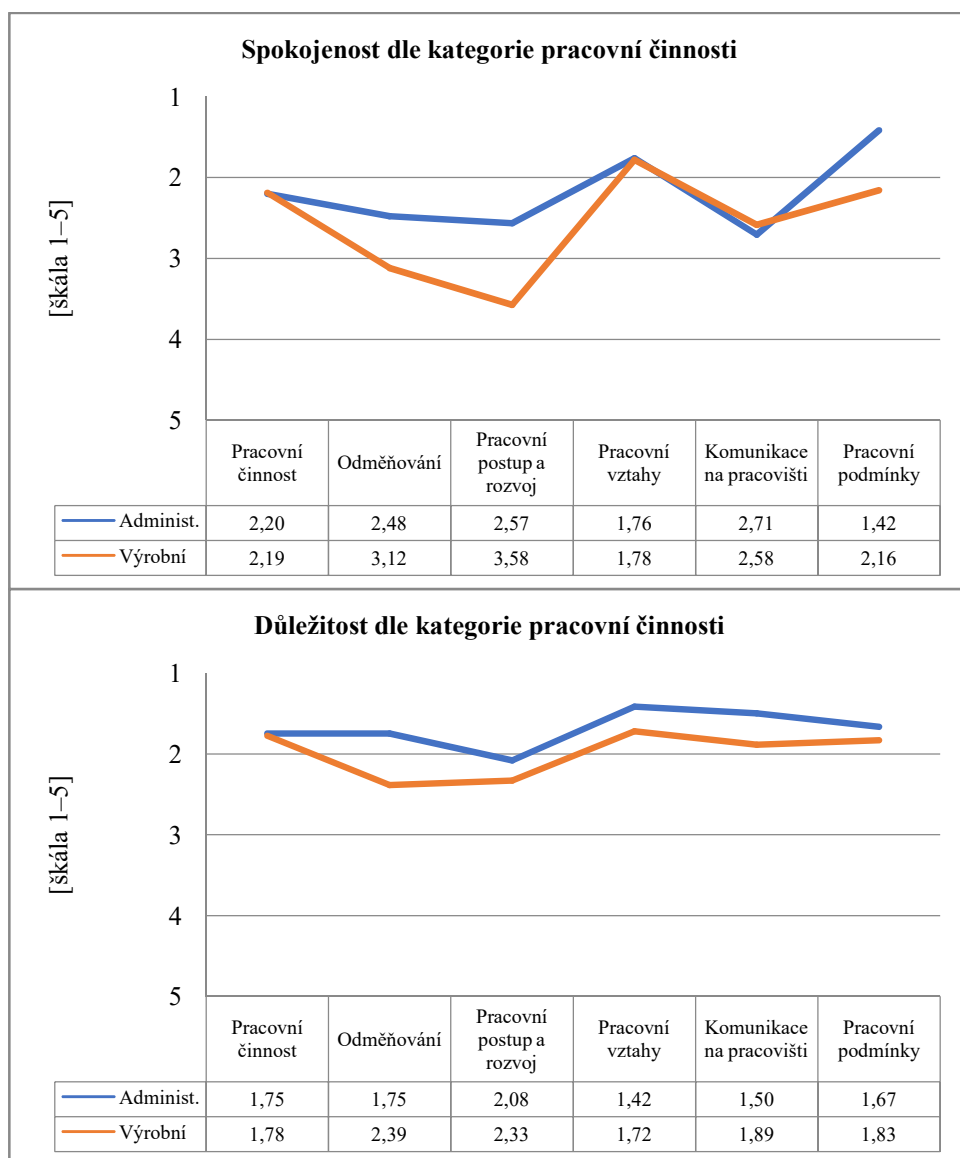


Obrázek 23: Vliv délky prac. poměru na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv kategorie pracovní činnosti na hodnocení spokojenosti a důležitosti

Poslední část zkoumá, zda je rozdíl mezi hodnocením administrativních a výrobních pracovníků. Tvar křivek obou skupin si je velmi podobný, lze však říci, že jsou výrobní pracovníci více nespokojení a zároveň hodnotí jednotlivé skupiny atributů s menší důležitostí. Pak se nabízí otázka, jaké atributy by hodnotili jako velmi důležité? Na to nelze získat odpověď v tomto dotazníku, bylo by třeba provést jiný výzkum, který by se problematikou zabýval více do hloubky.



Obrázek 24: Vliv kategorie prac. činnosti na hodnocení spokojenosti a důležitosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňkové otázky

Posledním typem otázek jsou doplňkové, v tomto konkrétním dotazníku to byly dvě otevřené otázky, kde se mohli respondenti volně vyjádřit k tématu bez omezení předpřipravených odpovědí. Jelikož se jednalo o nepovinné otázky, nebylo očekáváno velké množství odpovědí.

První otázka se ptala na další atributy, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců a nebyly zahrnuty v dotazníkovém šetření. Odpovědi se týkaly čtyř kategorií: spolehlivosti/jistoty zaměstnání, vytíženosti/množství práce, vztahů s majiteli firmy (dotazník se ptal na přímé nadřízené) a vzdálenosti pracoviště od domova.

Druhá otázka zkoumala, zda mají zaměstnanci zájem o nějakou konkrétní změnu/zlepšení v podniku, která by vedla ke zvýšení jejich spokojenost. Odpovědi se z velké části věnovaly benefitům. Zaměstnanci by měli zájem např. o stravenky, 5 týdnů dovolené, sick days, 13. plat. Dále vyjádřili zájem o pořádání akcí na stmelení kolektivu, úpravu pracoviště a zlepšení stravování. V současné době si zaměstnanci nosí vlastní obědy, či navštěvují hospodu v obci Olbramkostel. Od vedení firmy bylo zjištěno, že se postupně uskutečňuje přesun celé firmy do nové lokace. Je to především z důvodu toho, že jsou v současném zařízení v nájmu a chtěli by něco vlastního. Další důvod je ten, že než se do Olbramkostela nastěhovali, byl komplex budov dlouhodobě nevyužíván (11 let), a tudíž do něho bylo a bude třeba výrazně investovat. Po přestěhování do nové lokace by v bývalém komplexu měla vzniknout jídelna pro zaměstnance (odhadovaná vzdálenost obou míst je 2 km). Nová lokace též nabízí lepší dopravní spojení z okresního města Znojma (v blízkosti je železniční stanice).

6. Vyhodnocení výsledků a doporučení pro podnik

Tato kapitola se věnuje shrnutí zjištěných výsledků a představení možných doporučení, které by měly podniku dopomoci k finanční stabilitě a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

6.1 Finanční ukazatele

Podnik INTERIA Znojmo s.r.o. byl z finančního hlediska hodnocen pomocí údajů z účetních výkazů za roky 2013–2017. Situace v podniku byla analyzována pomocí bilančních pravidel, horizontální a vertikální analýzy, ukazatelů fondů finančních prostředků, ukazatelů zisku, poměrových ukazatelů a bankrotních a bonitních modelů.

Je nutné zdůraznit, že mezi lety 2015 a 2016 probíhaly v podniku značné změny. Tyto změny ovlivnily vývoj hodnocených finančních ukazatelů. Konkrétně v tomto období podnik investoval do výstavby nové lakovny, která již delší dobu představovala tzv. úzké místo. Aby podnik mohl novou lakovnu vystavět, muselo dojít ke značnému navýšení cizích zdrojů podniku, ze kterých bylo financováno navýšení zásob a DHM. Z větší části se jednalo o krátkodobé závazky.

Bilanční pravidla

V rámci této analýzy bylo zhodnoceno 6 bilančních pravidel za dobu pěti let. Z celkového počtu 29 srovnání byla bilanční pravidla splněna jen v polovině případů. Největší problém měl podnik se splněním pravidla jedna ku jedné a pravidla dva ku jedné. Obě jmenovaná pravidla srovnávají hodnotu krátkodobých cizích zdrojů a (části) oběžných aktiv. Podnik využívá metodu Just in time (udržuje zásoby na nízké úrovni) a kvůli investici do lakovny byl nucen navýšit krátkodobé závazky, přesto nesplnění pravidel ani v jednom roce pravděpodobně ukazuje na problémy podniku s likviditou. Naopak bezproblémové je splnění zlatého pravidla pari, u ostatních pravidel není situace jednoznačná.

Horizontální a vertikální analýza

Investice do nové lakovny se promítla i v horizontální a vertikální analýze. K největšímu nárůstu celkových aktiv/pasiv došlo mezi lety 2014 a 2015, kdy se dané hodnoty zvýšily o 88 %. Jelikož se podnik musel zadlužit, došlo ke zvýšení cizích zdrojů, větší část

připadala na krátkodobé závazky. V letech, kdy neprobíhala výstavba, udržuje podnik cizí zdroje na úrovni cca 45 % celkových pasiv, v letech 2015 a 2016 dosahovaly hodnoty více než 70 %. Díky odstranění úzkého místa mohla firma v roce 2017 navýšit výrobu a tím i tržby z prodeje výrobků a služeb. Nárůst výnosů pak pozitivně ovlivnil výsledek hospodaření, např. provozní VH vzrostl o více než 800 % oproti předešlému roku. K výrazné změně došlo i v podílu peněžních prostředků na celkových aktivech, v roce 2016 tvořil 11 %, o rok později pouze 0,6 %. Toto snížení vedlo k prohloubení problému s likviditou.

Ukazatele fondů finančních prostředků

Ukazatele fondů finančních prostředků představují další metodu hodnocení likvidity podniku. Pokud jsou hodnoty ukazatelů záporné, mohou poukazovat na problém podniku s likviditou. Čistý pracovní kapitál (nejméně přísná varianta) vykazoval v letech 2013 až 2015 kladné hodnoty s klesajícím trendem, v ostatních letech je ukazatel záporný. Čisté pohotové prostředky a čisté peněžně-pohledávkové fondy však vykazují záporné hodnoty v celém sledovaném období.

Ukazatele zisku na různých úrovních

V této analýze byl hodnocen vývoj výsledků hospodaření (EBIT, EBT a EAT) v průběhu let. VH vykazoval na začátku sledovaného období velmi nízké hodnoty, v dalších letech se podnik zadlužil, což způsobilo jeho pokles až do záporných hodnot. V roce 2016 byl např. EBIT 1,3 milionu v mínusu, v následujícím roce došlo k výraznému zlepšení na téměř 9 milionů.

Ukazatele rentability

Úzký vztah lze sledovat i mezi výsledkem hospodaření a ukazateli rentability, které věrně kopírují vývoj VH. To znamená, že ukazatele rentability až do roku 2016 klesaly, v době výstavby lakovny byly dokonce záporné a v posledním sledovaném roce došlo k výraznému zlepšení.

3 vybrané ukazatele rentability (a dalších oblastí poměrových ukazatelů) byly srovnávány s hodnotami dvou konkurentů a odvětvím, ve které podnik působí. Až do roku 2016 vykazoval podnik INTERIA Znojmo s.r.o. nejnižší (nejhorší) hodnoty ukazatelů rentability ze všech srovnávaných subjektů. Naopak v roce 2017 ostatní převyšoval.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity byly hodnoceny pomocí doby obratu a rychlosti obratu. U rychlosti obratu nelze podniku nic vytknout, v letech 2015 a 2016 došlo k mírnému poklesu, přesto však podnik udržoval hodnoty těchto ukazatelů po celou dobu v hodnotách vyšších než 1. S konkurencí byly srovnávány doby obratu (zásob, pohledávek a závazků). Hodnoty opět kopírují rozhodnutí podniku investovat do DHM. Všechny doby obratu v době výstavby lakovny vzrostly a v posledním roce opět poklesly. Doba obratu pohledávek INTERIE je po celou dobu výrazně nižší, než je tomu u konkurentů a odvětví. Doba obratu závazků a zásob je naopak výrazně vyšší. I roce 2017, kdy se situace v podniku stabilizuje, stále vykazují tyto ukazatele aktivity příliš vysoké hodnoty. Pozitivní je, že doba obratu pohledávek je každoročně kratší než doba obratu závazků, tzn. podnik získá peníze od zákazníků dříve, než je musí předat dodavatelům.

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku byla zhodnocena i pomocí poměrových ukazatelů (okamžité, pohotové a běžné likvidity). Pro každý z těchto ukazatelů existuje rozmezí doporučených hodnot. Podnik tato doporučení splňuje v letech 2013 a 2014 (u okamžité likvidity i v roce 2015), následně dochází ke snižování ukazatelů. U běžné likvidity vykazuje INTERIA hodnoty nižší v porovnání s odvětvím a naopak vyšší (kromě roku 2017) v porovnání s konkurencí A a B. Pohotovou a běžnou likviditu má nižší než všechny subjekty, se kterými je srovnávána.

Lze tedy vidět, že má podnik INTERIA především v posledních dvou letech s likviditou problémy. Firma používá logistickou metodu Just in time, kdy se snaží minimalizovat množství držených zásob, tento fakt může vysvětlovat nízkou běžnou likviditu, ale ne ostatní. Aby podnik tento problém zmírnil, bude muset zvýšit likvidní část oběžných aktiv, nebo snížit krátkodobé závazky firmy.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podniku byly výrazně ovlivněny investicí do DHM, jelikož bylo zapotřebí navýšit cizí zdroje. Podnik běžně udržuje ukazatel věřitelského rizika na cca 45 %, během výstavby vzrostl nad 70 %. Konkurent A dlouhodobě vykazuje vyšší hodnoty tohoto ukazatele, konkurent B i odvětví se pohybují pod 50% zadlužením. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji by měl vykazovat hodnoty vyšší než 100 %,

jinak podnik financuje svoje stálá aktiva (DM) krátkodobými zdroji, což by mohlo přinést podniku problémy. Kromě roku 2016 INTERIA toto doporučení splňuje. Posledním ukazatelem zadluženosti, který byl srovnáván s konkurencí, je ukazatel úrokového krytí. Jelikož ukazatel pracuje s hodnotou VH, přesně jeho vývoj kopíruje. Nejprve vykazoval nízké hodnoty, pak záporné a v posledním roce došlo k výraznému zlepšení, kdy převýšil hodnoty ostatních sledovaných subjektů.

Bankrotní a bonitní modely

Pro zhodnocení finanční situace v podniku pomocí jednoho čísla byly zvoleny dva modely, Altmanův model ZETA a index IN05. Z obou lze vyvodit stejný závěr, v době výstavby nové budovy byla situace v podniku špatná, podnik netvořil hodnotu a v případě, že by nezměnil svou investiční politiku, by mu v budoucnu mohl hrozit bankrot. V roce 2017, kdy se situace v podniku ustálila, tvořil podnik hodnotu a nebezpečí bankrotu bylo zažehnáno. V ostatních letech spadal podnik do šedé zóny, kdy nelze situaci zhodnotit.

6.2 Nefinanční ukazatele

V rámci nefinančních ukazatelů byla zkoumána spokojenost zaměstnanců. Data pro tento výzkum byla získána pomocí dotazníkového šetření v podniku, kdy zaměstnanci hodnotili spokojenost a důležitost různých aspektů zaměstnání.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců firmy a zjistit, na zlepšení kterých oblastí by se vedení firmy mělo zaměřit při snaze o zvýšení spokojenosti. Podnik by nejvíce měla zajímat oblast s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí (viz obrázek 19, kvadrant II.). Do této kategorie spadá pracovní činnost a komunikace na pracovišti. Pracovní činnost byla hodnocena špatně, jelikož se projevila struktura respondentů (odpovídající struktuře zaměstnanců), kdy převažovali respondenti s nejnižším pracovním zařazením. Z tohoto důvodu by měl podnik soustředit svou pozornost především na zlepšení komunikace na pracovišti.

Skupina otázek zkoumajících komunikaci na pracovišti obsahovala dva atributy, a to komunikaci managementu se zaměstnanci a ochotu managementu naslouchat názorům zaměstnanců. Dotazník se věnuje pouze základnímu porozumění spokojenosti

zaměstnanců, tedy nelze říci, zda je problémem málo sdílených informací či špatně zvolený způsob sdělování informací. Pro hlubší porozumění problematiky by podnik musel přikročit k dalšímu výzkumu.

Spokojenost a důležitost byly následně zkoumány i ve vztahu k charakteristikám zaměstnanců (pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru a kategorie pracovní činnosti). Přestože bylo možné vypořádat rozdíly v hodnocení jednotlivých skupin respondentů, nelze s jistotou říci, zda mezi nimi existuje nějaký vztah. Pokud by byl výzkum prováděn ve větší firmě, bylo by vhodné tyto hypotézy otestovat pomocí statistických metod.

Dotazníkové šetření též zjišťovalo, které konkrétní změny by u zaměstnanců zvýšily spokojenost. Odpovědi se z velké části věnovaly benefitům. Zaměstnanci by měli zájem např. o stravenky, 5 týdnů dovolené, sick days, 13. plat. Dále vyjádřili zájem o pořádání akcí na stmelení kolektivu, úpravu pracoviště a zlepšení stravování. Jelikož benefity patřily mezi atributy s nejnižší spokojeností, mohlo by zavedení jakéhokoli benefitu vést k jejímu značnému zvýšení. Pořádání stmelovacích akcí by mohlo zlepšit vztahy na pracovišti i zmírnit problémy s komunikací.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci a spokojenost zaměstnanců podniku INTERIA Znojmo s.r.o. pomocí vybraných finančních a nefinančních ukazatelů a na jeho základě navrhnout případná doporučení pro další působení podniku.

Hodnocení různých aspektů podnikání je důležité hned z několika důvodů. Pokud se podnik rozhodne některou oblast nehodnotit, nemůže ji ani řídit a tím její vývoj ponechává náhodě. Jednotlivé oblasti finančních a nefinančních ukazatelů se navzájem prolínají a ovlivňují. Hodnocení podniku není klíčové pouze pro vedení firmy, ale i pro celou řadu dalších zájmových skupin. Pravidelné hodnocení podniku dokáže včas odhalit různé hrozby a problémy, které by mohly mít na podnik fatální vliv.

Obě kategorie ukazatelů slouží jako základ pro hodnocení minulého vývoje. Diplomová práce ukazuje, že jednotlivé ukazatele více či méně kopírují dřívější rozhodnutí managementu. V tomto konkrétním případě se jedná především o investici do výstavby DHM v letech 2015 a 2016. Pomocí finančních ukazatelů lze tento dopad vyjádřit kvantitativně.

Podnik byl hodnocen pomocí finanční analýzy a pomocí analýzy spokojenosti zaměstnanců. K hodnocení finančních ukazatelů byla využita data z účetních výkazů z let 2013–2017. Jelikož firma ve sledovaném období procházela výraznými změnami, které přerušily stabilní vývoj finančních ukazatelů, je doporučováno v analýze pokračovat i v dalších letech, aby měl podnik jistotu, že zlepšení ukazatelů, ke kterému došlo v roce 2017, bude dlouhodobé.

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců bylo třeba nejprve sesbírat data, jelikož se podnik tomuto hodnocení nikdy nevěnoval. K tomuto účelu byl sestaven dotazník (viz příloha C), který zjišťoval spokojenost a důležitost různých atributů v zaměstnání. Cílem tohoto výzkumu bylo především zjistit, na které oblasti by se podnik měl zaměřit, pokud by chtěl spokojenost svých zaměstnanců zvyšovat.

Bylo zjištěno, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci v oblastech pracovního postupu a rozvoje, odměňování, komunikace na pracovišti a pracovní činnosti. Nejdůležitější jsou pro ně oblasti pracovních vztahů, pracovní činnosti, pracovních podmínek a komunikace na pracovišti. Podnik by se měl především zaměřit na oblasti, které spadají do obou kategorií, tedy pracovní činnost a komunikaci na pracovišti. Špatné hodnocení oblasti pracovní činnosti bylo ovlivněno strukturou respondentů, jelikož velkou část tvořili respondenti na nízkých pracovních pozicích. Proto je doporučováno, aby se podnik zaměřil na zlepšení oblasti komunikace na pracovišti.

Dotazník též odhalil konkrétní příklady zlepšení/změn, které by zaměstnanci uvítali. Mezi nimi se často objevovaly různé benefity (s touto oblastí jsou zaměstnanci také velmi nespokojeni) a stmelovací akce, které by nejen zlepšily vztahy na pracovišti, ale též by mohly zmírnit problémy s komunikací.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

BRABEC, Zdeněk. 2011. *Účetní informace a vypovídací schopnost účetních výkazů a finanční analýzy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-778-9.

BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

BREALEY, Richard A. 2012. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-25-900465-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. 2018. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-120-8.

BRYCHTOVÁ, Zuzana. 2017. *Inovace marketingového plánu nábytkářského podniku*. Brno. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Petra Hlaváčková, Ph.D.

CHOW, Chee W. a Wim A. VAN DER STEDE. 2006. The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly* [online]. 7(3) [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/df9b/6134aefca10a9bcd497532359160ec1a751c.pdf>

ČTK. 2018. Nezaměstnanost v červnu klesla na 2,9 %, byla nejnižší za 22 let. *České noviny* [online] [cit. 2018-09-25]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cervnu-klesla-na-2-9-byla-nejnize-za-22-let/1641395>

DLUHOŠOVÁ, Dana. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EFQM. ©2018. *The EFQM Excellence model* [online] [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

GRATIASOVÁ, Lucie. 2016. *Interaktivní prohlížeč ekonomických ukazatelů zpracovatelského průmyslu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/interaktivni-prohlizec-ekonomickych-ukazatelu-zpracovatelskeho-prumyslu--173500/>

HASPROVÁ, Olga, Zdeněk BRABEC, Martina ČERNÍKOVÁ, et al. 2016. *Výkonnost podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-309-6.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. 2013. *Finanční management*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-052-2.

JUROVSKÝ, Anton. 1971. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Československý výskumný ústav práce.

KALOUDA, František. 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2005. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, et al. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, et al. 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Lubor HOMOLKA a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2014. Využití Balanced Scorecard a vliv jeho využívání na finanční výkonnost podniku v ČR. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 17(2), 146-160 [cit. 2018-08-30]. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/1541843841?accountid=17116>

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVANICOVÁ, Dana. 2005. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 5., aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON. ISBN 80-7273-129-7.

KOVANICOVÁ, Dana. 2012. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. aktualiz. vyd. Praha: Polygon. ISBN 978-80-7273-169-5.

KOZEL, Roman, et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Jiří SOUKUP. 2006. *Spider analýza jako metoda mezipodnikového srovnávání* [online] [cit. 2018-10-14]. Dostupné z: https://spu.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kvalita ve veřejné správě. 2014. *Model excellence EFQM* [online]. [cit. 2018-09-18]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excelence-efqm/>

MALÍKOVÁ, Olga, et al. 2010. *Účetnictví včera a dnes: kolektivní monografie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-696-6.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

POLLAK, Harry. 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-803-7.

RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.

Sagit. 2018. *Vzorový účtový rozvrh, rozvaha a výsledovka*. [online] [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VZOR_UR.HTM

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2., dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.

SHAW, Alastair. ©2018. A Guide to Performance Measurement and Non-Financial Indicators. *Mattison Public Relations* [online] [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/50964226/A-Guide-to-Performance-Measurement-and-Non>

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-038-4.

SŮVOVÁ, Helena. 2000. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut. ISBN 80-7265-027-0.

SYNEK, Miroslav. 2008. Nová ekonomika – nové ukazatele. *Ekonomika a management* [online]. **2008**(2) [cit. 2018-07-10]. ISSN 1802-8934. Dostupné také z: <https://www.vse.cz/eam/26>

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVEC, Roman, Veronika HUMLEROVÁ a Petra MARTÍŠKOVÁ. 2017. Motivace pracovníků v cestovním ruchu. *Mladá Věda* [online]. **5**(6), 84-96 [cit. 2018-09-25]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1966390529?accountid=17116>

TAHAL, Radek, et al. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

UNGUREANU, Mihai Aristotel, Corina FRASINEANU, Marinel NEDELUT a Corina IOANAS. 2013. The Use of the Financial Rates to Analyse and Interpret the Financial Statements. *Metalurgia International; Bucharest* [online]. **18(5)**, 248-251 [cit. 2018-06-19]. ISSN 15822214. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/1353652685?accountid=17116>

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniků: Závěrečná zpráva* [online] [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://cafin.cz/wp-content/uploads/2015/01/Zprava.pdf>

VALACH, Josef. 2001. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. 2018. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=565814>

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

VÝROST, Josef a Ivan SLAMĚNÍK. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-269-6.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Dostupné také z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-ucetnictvi-uplne-zneni>

Seznam příloh

Příloha A	Účetní výkazy firmy INTERIA Znojmo s.r.o.....	115
Příloha B	Zkrácené účetní výkazy konkurence.....	121
Příloha C	Dotazník.....	123

Příloha A Účetní výkazy firmy INTERIA Znojmo s.r.o.

Tabulka 25: Aktiva firmy INTERIA Znojmo s.r.o.

Označ.	AKTIVA [tis. Kč]	Číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	001	26452	25000	47052	47103	36224
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	14569	15932	25313	22984	23366
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	0
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	0	0	0	0	0
B.I.2.1.	Software	007	0	0	0	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	14569	15932	25313	22984	23366
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	12516	9371	14036	14204	15147
B.II.1.1.	Pozemky	016	1944	1944	1944	1112	1112
B.II.1.2.	Stavby	017	10572	7427	12092	13092	14035
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	1924	6458	11191	8695	8134
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	91	88	86	85	85
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	91	88	86	85	85
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	38	15	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	38	15	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	030	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0	0	0

B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	033	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	037	11436	8671	21332	23645	12596
C.I.	Zásoby	038	5263	4306	9790	11613	7986
C.I.1.	Materiál	039	3835	3653	3645	5824	6213
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	1423	633	6039	5739	1679
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	5	20	6	22	94
C.I.3.1.	Výrobky	042	0	0	0	16	91
C.I.3.2.	Zboží	043	5	20	6	6	3
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	100	28	0
C.II.	Pohledávky	046	4447	2775	4776	6693	4393
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	489	586	928	834	1016
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	430	514	869	775	939
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	052	59	72	59	59	77
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	59	72	59	59	77
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	3958	2189	3848	5859	3377
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	3573	1962	2319	5348	1716
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající strana	059	0	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	061	385	227	1529	511	1661
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0	647
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	064	178	45	1370	312	841
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	184	179	159	199	167
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	0	6
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	23	3	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0	0

C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	1726	1590	6766	5339	217
C.IV.1.	Peněžní prostředky na pokladně	072	316	292	36	132	158
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	1410	1298	6730	5207	59
D.	Časové rozlišení aktiv	074	447	397	407	474	262
D.1.	Náklady příštích období	075	447	397	407	474	262
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	077	0	0	0	0	0

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2018)

Tabulka 26: Pasiva firmy INTERIA Znojmo s.r.o.

Označ.	PASIVA [tis. Kč]	Číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	001	26452	25000	47052	47103	36224
A.	Vlastní kapitál	002	13934	14436	13647	11997	19187
A.I.	Základní kapitál	003	600	600	600	600	600
A.I.1.	Základní kapitál	004	600	600	600	600	600
A.I.2.	Vlastní podíly	005	0	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	006	0	0	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007	313	313	313	313	313
A.II.1.	Ážio	008	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	313	313	313	313	313
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010	313	313	313	313	313
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	011	0	0	0	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	012	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	013	0	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	014	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	015	105	150	95	192	74
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	016	60	60	60	60	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	017	45	90	35	132	74
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	11848	12816	13373	12489	10951
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019	11848	12816	13373	12489	10951
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	020	0	0	0	0	0
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	021	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	022	1068	557	-734	-1597	7249
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu ze zisku	023	0	0	0	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	024	12431	10347	33319	35008	16389
B.	Rezervy	025	0	0	0	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	026	0	0	0	0	0

B.2.	Rezerva na daň z príjmů	027	0	0	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	028	0	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	029	0	0	0	0	0
C.	Závazky	030	12431	10347	33319	35008	16389
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	6033	5261	14053	6661	4893
C.I.1.	Vydané dluhopisy	032	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	033	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	034	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	6033	5261	14053	6661	4893
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	036	0	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	037	0	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	038	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	039	0	0	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	040	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	041	0	0	0	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	042	0	0	0	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	043	0	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	044	0	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	045	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	046	6398	5086	19266	28347	11496
C.II.1.	Vydané dluhopisy	047	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměněné dluhopisy	048	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	049	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	050	0	0	3000	3 000	3 000
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051	3051	1234	9349	18312	2460
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	1263	1876	4831	4217	2326
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	053	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	054	0	0	0	0	0
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	055	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	056	2084	1976	2086	2818	3710
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057	0	0	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	058	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059	957	940	997	981	1130
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	520	526	552	1231	639
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	061	434	336	142	106	1 647
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062	173	174	395	482	269
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	0	0	0	18	25
D.	Časové rozlišení pasiv	064	87	217	86	98	648
D.1.	Výdaje příštích období	065	87	217	86	98	648

D.2.	Výnosy přístích období	066	0	0	0	0	0
------	------------------------	-----	---	---	---	---	---

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2018)

Tabulka 27: Výkaz zisku a ztráty firmy INTERIA Znojmo s.r.o.

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY [tis. Kč]	Číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	39078	44722	35926	49394	73427
II.	Tržby za prodej zboží	002	242	155	354	288	19
A.	Výkonová spotřeba	003	19000	21462	21024	26776	34426
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	210	113	289	240	19
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	14073	15671	14933	18545	23475
A.3.	Služby	006	4717	5678	5802	7991	10932
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	007	-647	790	-5406	284	3981
C.	Aktivace	008	-96	-93	-47	-94	-10
D.	Osobní náklady	009	18054	19240	17594	20135	22212
D.1.	Mzdové náklady	010	13196	14201	12997	14901	16435
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	4858	5039	4597	5234	5777
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	4604	4780	4370	5031	5553
D.2.2.	Ostatní náklady	013	254	259	227	203	224
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	014	1010	1497	2630	3223	2499
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	921	1510	2610	3243	3122
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	016	921	1510	2610	3243	3122
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	017	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018	0	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	89	-13	20	-20	-623
III.	Ostatní provozní výnosy	020	924	261	161	1253	166
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	0	0	0	948	78
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	437	36	28	191	68
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	487	225	133	114	20
F.	Ostatní provozní náklady	024	1455	1153	1053	1838	1437
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	0	0	0	924	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	375	25	17	127	38
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	027	189	190	108	112	95
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období	028	0	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	029	891	938	928	675	1 304
*	Provozní výsledek hospodaření	030	1468	1089	-407	-1227	9067
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	031	0	0	0	0	0

IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	032	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	035	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	036	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	1	9	25	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	040	0	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	1	9	25	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	122	205	246	293	244
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	044	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	122	205	246	293	244
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	12	1	0	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	047	80	103	106	77	71
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-189	-298	-327	-370	-315
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	049	1279	791	-734	-1597	8752
L.	Daň z příjmů	050	211	234	0	0	1 503
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	211	234	0	0	1 503
L.2.	Daň z příjmů odložená	052	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	053	1068	557	-734	-1597	7249
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	054	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	055	1068	557	-734	-1597	7249
*	Čistý obrat za účetní období	056	40257	45148	36466	50935	73612

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sbírnka listin (2018)

Příloha B Zkrácené účetní výkazy konkurence

Tabulka 28: Zkrácené účetní výkazy odvětví

Odvětví [tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA					
Aktiva celkem	26431780	26765585	28796287	29679508	29482637
Dlouhodobý majetek	12128948	12110590	13085215	13342138	13273224
Oběžná aktiva	14077084	14398699	15484894	16074302	15945435
Zásoby	4704885	4801376	4995951	4821855	4859897
Pohledávky	6252873	6458746	7003236	7080802	6990529
Peněžní prostředky	3119327	3138577	3485707	4171645	4095009
PASIVA					
Vlastní kapitál	13543436	13874620	15936591	16156617	17235786
Cizí zdroje	12747312	12767296	12644253	13339505	12062779
Dlouhodobé závazky	2852006	3344300	3289152	3441161	3350242
Krátkodobé závazky	9754748	9307846	9188725	9723958	8541259
Časové rozlišení pasiv	166032	161677	250055	214379	215072
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY					
Tržby celkem	33957698	36369382	39256475	41721771	44746039
Nákladové úroky	148825	145542	144978	132372	111454
EAT	1509151	1959890	2259775	2595109	2376723
EBIT	1884051	2385601	2691783	3123058	2834676

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2018)

Tabulka 29: Zkrácené účetní výkazy konkurenta A

Konkurent A [tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA					
Aktiva celkem	14366	26931	22014	22049	19083
Dlouhodobý majetek	6848	11654	8598	11512	10187
Oběžná aktiva	7518	15150	13276	10363	8753
Zásoby	2361	5714	3496	3605	2248
Pohledávky	4745	9172	9607	5618	5450
Peněžní prostředky	412	264	173	1140	1055
PASIVA					
Vlastní kapitál	5302	6052	7737	7717	7759
Cizí zdroje	9064	20879	14277	14332	11320
Dlouhodobé závazky	1717	4250	2050	5137	2722
Krátkodobé závazky	3485	11376	7862	9195	8598
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	4
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY					

Tržby celkem	27093	38793	42982	32041	32766
Nákladové úroky	217	220	220	138	141
EAT	17	782	196	-8	51
EBIT	234	1107	457	140	214

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Tabulka 30: Zkrácené účetní výkazy konkurenta B

Kokurent B [tis. Kč]	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA					
Aktiva celkem	59745	88093	102517	97909	103903
Dlouhodobý majetek	30389	48532	56663	53825	54289
Oběžná aktiva	29176	39468	45819	44084	49614
Zásoby	10400	21939	21588	24760	28913
Pohledávky	18058	16758	23376	18039	17425
Peněžní prostředky	718	771	855	1285	3276
PASIVA					
Vlastní kapitál	35670	37307	46941	57747	62807
Cizí zdroje	24075	50786	55576	40162	41096
Dlouhodobé závazky	10476	27654	28029	23497	20006
Krátkodobé závazky	13599	23132	27548	16665	21090
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY					
Tržby celkem	120832	127973	164033	179566	172263
Nákladové úroky	365	758	1257	1115	919
EAT	4978	1637	9633	10806	5060
EBIT	6423	3204	13125	14070	7088

Zdroj: Upraveno dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2018)

Příloha C Dotazník

Dotazník – Spokojenost zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců firmy INTERIA Znojmo s.r.o. Tento dotazník je zcela anonymní, vedení podniku bude moci nahlédnout pouze do výsledné zprávy nikoli do jednotlivých dotazníků. Data z tohoto dotazníku budou sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Velice děkuji za Váš čas

Zuzana Vančurová

- 1. Ohodnoťte Vaši SPOKOJENOST v následujících oblastech.** (Své hodnocení vyjádřete na škále od 1 do 5, kde 1 – velmi spokojen/a; 5 – velmi nespokojen/a.)

Pracovní činnost					
Náplň pracovní činnosti	1	2	3	4	5
Pravomoc/možnost rozhodování	1	2	3	4	5
Respekt/prestiž pracovní pozice	1	2	3	4	5

Odměňování					
Mzda	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody (benefity)	1	2	3	4	5

Pracovní postup a rozvoj					
Nabízené vzdělávání/kurzy	1	2	3	4	5
Možnost kariérního postupu (povýšení)	1	2	3	4	5

Pracovní vztahy						
Vztah s nadřízeným	1	2	3	4	5	Nemám nadřízeného*
Vztahy s podřízenými	1	2	3	4	5	Nemám podřízené*
Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4	5	
Budování vztahů ve firmě (pořádání akcí, externí teambuilding...)	1	2	3	4	5	

* Pokud nemáte nadřízeného či podřízené, zakroužkujte v daném řádku pouze možnost v posledním sloupci.

Komunikace na pracovišti					
Komunikace managementu (vedení firmy) se zaměstnanci (způsob, množství informací...)	1	2	3	4	5
Ochota managementu naslouchat názorům zaměstnanců	1	2	3	4	5

Pracovní podmínky					
Fyzikální podmínky na pracovišti (hluk, světlo, teplo...)	1	2	3	4	5
Vybavenost pracovního prostředí (toalety, šatny, místo k odpočinku...)	1	2	3	4	5
Bezpečnost pracovního prostředí	1	2	3	4	5
Nabízené ochranné pomůcky	1	2	3	4	5
Pracovní doba a pracovní režim (směnnost, pružná pracovní doba...)	1	2	3	4	5

2. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás následující oblasti DŮLEŽITÉ. (Své hodnocení vyjádřete na škále od 1 do 5, kde 1 – nejvíce důležitý; 5 – nejméně důležitý.)

Pracovní činnost	1	2	3	4	5
Odměňování	1	2	3	4	5
Pracovní postup a rozvoj	1	2	3	4	5
Pracovní vztahy	1	2	3	4	5
Komunikace na pracovišti	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5

3. Co dalšího výrazně ovlivňuje Vaši spokojenost? (Čitelně napište Vaši odpověď, otázka je nepovinná.)

.....
.....
.....

4. Co byste chtěl/a ve firmě zlepšit/změnit, abyste byl/a spokojenější? Uved'te konkrétní benefit, stmelovací akci, úpravu/rekonstrukci pracoviště apod. (Čitelně napište Vaši odpověď, otázka je nepovinná.)

.....
.....
.....

5. Jaké je Vaše pohlaví? (Vyberte jednu možnost.)

- Muž
- Žena

6. Jaký je Váš věk? (Vyberte jednu možnost.)

- Do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 a více let

7. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Vyberte jednu možnost.)

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

8. Jak dlouho ve firmě pracujete? (Vyberte jednu možnost.)

- Méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11 a více let

9. Do jaké kategorie spadá Vaše pracovní činnost? (Vyberte jednu možnost.)

- Administrativní
- Výrobní

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte přímo mně nebo do sběrných beden, které budou rozmístěny na pracovišti.