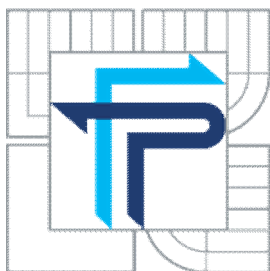


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ VYBRANÉHO PODNIKU

RATING THE FINANCIAL HEALTH OF THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DANA HYBLEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. LENKA ZEMÁNKOVÁ

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hyblerová Dana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Rating the Financial Health of the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení a jejich zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D. VOZŇÁKOVÁ, I. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 100s. ISBN 80-247-1115-X.

ČERNÁ, A. a kol. Finanční analýza.1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s. ISBN 8072650173.

KISLINGEROVÁ, E. HNILICA, J. Finanční analýza – krok za krokem. 1.vyd. Praha: K.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

LANDA, M. Jak číst finanční výkazy. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press,2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zemánková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 01.06.2010

Anotace

V této bakalářské práci bude provedena finanční analýza firmy IKEA. V teoretické části budou uvedeny základní definice pojmů spojených s finanční analýzou, vypsány potřebné vzorce a postupy analýzy. V praktické části bude provedena finanční analýza za roky 2005 – 2009 a budou navržena řešení na zlepšení stavu případné nepříznivé finanční situace.

Anotation

In my bachelor thesis, I will make an financial analysis of IKEA company. Teoretical part deals with basic definitions connected with financial analysis, shows necessary equations and procedures of analysis. Content of practical part is financial analysis in years 2005 – 2009 and proposing of solution for possibly unfavourable financial situaciton.

Klíčová slova

Finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, využití aktiv, čistý pracovní kapitál, vertikální a horizontální analýza, ziskovost.

Key words

Financial analysis, profitability, solidity, insolvency, utilising active capital, net working capital, horizontal and vertical analysis, profit margarin.

Bibliografická citace

HYBLEROVÁ, D. *Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2010. 86 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zemánková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace používaných pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne _____ Podpis: _____

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ivě Olbertové a paní Ing. Elišce Malé, které mi ochotně poskytovaly informace o analyzované firmě. Dále bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Lence Zemánkové, za poskytnuté konzultace a cenné rady při zpracování mé práce.

Obsah

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	9
2.1.1 SLEPTE	10
2.1.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	11
2.1.3 INTERNÍ ANALÝZA	11
2.1.4 SWOT	11
2.2 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	12
2.2.1 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	12
2.2.2 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	16
2.2.3 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	17
2.2.4 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	19
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	27
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
3.2 STRUČNÝ POPIS FIRMY	27
3.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	28
3.4 VÝROBNÍ PROGRAM	28
3.5 HLAVNÍ TRHY, ZÁKAZNÍCI, TRŽNÍ PODÍL	29
3.6 POČET ZAMĚSTNANCŮ, ROČNÍ OBRAT	30
3.7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	30
3.7.1 SLEPTE	30
3.7.2 PORTEROVA ANALÝZA	33
3.7.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	38
3.7.4 SWOT ANALÝZA	42
3.8 FINANČNÍ ANALÝZA	44
3.8.1 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ	44
3.8.2 ANALÝZA STAVOVÝCH VELIČIN	47

3.8.3	ANALÝZA TOKOVÝCH VELIČIN	54
3.8.4	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	59
3.8.5	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	62
3.9	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	68
4	<u>NÁVRHY</u>	71
4.1	POŘÍZENÍ CIZÍHO KAPITÁLU	71
4.2	SLEDOVÁNÍ UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	74
4.3	KONTROLA EFEKTIVNOSTI PRÁCE	75
	<u>ZÁVĚR</u>	78
	<u>POUŽITÁ LITERATURA</u>	80
	<u>PŘÍLOHY</u>	83

Úvod

Každá firma by se měla zajímat o své finanční zdraví, obzvláště v dnešní době, kdy je světová ekonomika zasažena hospodářskou krizí. Podnik díky této analýze může včas identifikovat varovné signály. Díky těmto varovným signálům může firma odhalit různé problémy ve fungování společnosti, které se mnohdy bez finanční analýzy zdají nevýznamné. Avšak na základě hlubší analýzy těchto problémů zjistí firma konkrétní problémové oblasti, které může dále zlepšovat.

Díky pravidelným finančním analýzám může podnik nejen zjistit špatnou finanční situaci, ale na základě hlubšího zkoumání zjistí původ těchto problémů a může pracovat na jejich odstranění. Aby firma zjistila, jak efektivní opatření k odstranění problémů použila, je nutné zpracovat následnou finanční analýzu na základě nových zjištění. Tvorba finanční analýzy je důležitá pro firmu vždy za všech okolností. Ovšem v dnešní době, kdy se všechny subjekty potýkají s celosvětovou krizí, je opravdu nutné zkoumat finanční zdraví. Každý podnik je zatížen mnohonásobně více touto krizí, proto hrozí riziko bankrotu s větší pravděpodobností než dříve. Pravidelné sledování ukazatelů finanční analýzy by se proto mělo stát rutinní činností všech společností, kterým záleží na vlastním budoucím vývoji.

Tvorba finanční analýzy nemusí být pro podnik nijak finančně náročná. Podnik svůj finanční stav zjistí na základě běžně zpracovávaných dokladů, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, případně výkaz cash flow. Z uvedených skutečností vyplývá, že finanční analýzu mají možnost tvořit i malé podniky.

Společnost IKEA, která bude v této bakalářské práci analyzována, patří mezi jedny z nejstálejších společností na českém trhu s nábytkem. Avšak i u této silné společnosti může dojít k výrazným finančním problémům, pokud by firma nezpracovávala finanční analýzu, a nebo kdyby výsledky finanční analýzy ignorovala.

1 Vymezení problému a cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést finanční analýzu firmy IKEA za roky 2005-2009. K tomu, aby bylo možné cíl splnit je nutné stanovit parciální cíle: připravit teoretická východiska práce, seznámit se podrobně s analyzovaným podnikem. Poté je nutné analyzovat okolí podniku, provést samotnou finanční analýzu, interpretovat zjištěné výsledky, porovnat je buď s oborovým průměrem nebo doporučenými hodnotami. Poté najít příčiny nepříznivého stavu a navrhnout podniku řešení této situace.

2 Teoretická východiska

Finanční analýza představuje ohodnocení minulého, současného a předpokládaného budoucího finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. Jako nástroj ohodnocení finančního zdraví firmy je finanční analýza používána mnoha různými ekonomickými subjekty, které mají zájem dozvědět se více o hospodaření analyzované firmy. (2)

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých zdrojů různé povahy. Analyzovat lze úspěšně jen ta data, o nichž bezpečně víme, co opravdu znamenají. Důležitý je i odhad spolehlivosti (míry neurčitosti chyby) dat, abychom se vyvarovali neoprávněného zdání jednoznačnosti závěrů založených na zkreslujících datech.

Pod ukazatelem rozumíme číselnou charakteristiku ekonomické činnosti firmy, založenou na datech postačujících k danému účelu analýzy, dále také údaje odvozené z charakteristik. Nejčastěji se vyskytují ukazatele: stavové, tokové, absolutní, rozdílové i poměrové, vycházející z dat z účetních výkazů a účetních knih, resp. z externích zdrojů. Můžou být vyjádřeny v peněžních, fyzikálních, naturálních a dalších jednotkách. Volba typu ukazatele je dána cílem finanční analýzy. (6)

2.1 Analýza okolí podniku

Každá firma je v neustálém kontaktu s prostředím, ve kterém působí. Nikdy nemůže existovat naprosto uzavřeně vůči svému okolí. Na firmu tedy působí mnoho vlivů. Některé z těchto vlivů nemůže firma ovlivnit, musí je respektovat a přizpůsobit se jim. Těmito vlivy jsou externí prostředí firmy, neboli makroprostředí. K analýze makroprostředí se využívají analýzy např. SLEPTE a Porterova analýzy. (5)

Dalším vlivy, které na firmu působí, jsou vlivy, které může firma ovlivňovat, může využít svoje silné stránky nebo naopak potlačit slabé stránky. Toto prostředí se nazývá mikroprostředí firmy a k jeho analýze se využívá interních analýz nebo analýzy SWOT.

2.1.1 SLEPTE ¹

SLEPT neboli také PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

Sociální faktory

Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní profese atd.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví atd.), dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání).

Legislativní faktory

Existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňový zákon, neregulační opatření atd.), další faktory (funkčnost soudů, autorská práva).

Ekonomické faktory

Základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita atd.), daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení).

Politické faktory

Hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci), politicko-ekonomické faktory (vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru), politický vliv různých skupin.

¹ Literatura: ZICH, R. *Strategický management*. [online]. Brno : Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 2007.[cit. 20.5.2010]. Dostupné z WWW:
http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf.

Ekologické faktory

Vliv výroby na životní prostředí, opatření a předpisy.

2.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je velmi užitečným nástrojem oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních faktorů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu. (7)

2.1.3 Interní analýza

Každá firma má jisté slabé i silné stránky. Velká firma je obvykle finančně stabilnější, na druhé straně má tendenci k pomalejším změnám. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky, je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory: vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční, výroba a řízení výroby, finanční a rozpočtové. (7)

2.1.4 SWOT

SWOT analýza poskytuje nástroj v podobě komplexní metody kvalitativního vyhodnocení veškerých stránek fungování organizace.

Podstata metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin:

- Faktory vyjadřující silné vnitřní stránky organizace,
- Faktory vyjadřující slabé vnitřní stránky organizace,
- Faktory vyjadřující příležitosti vnějšího okolí,
- Faktory vyjadřující hrozby vnějšího okolí.

Tato analýza je užitečná pro strategické plánování, protože poskytuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace, vyzdvihuje strategické možnosti, které by mohly být pro firmu nejvhodnější a vede ke zlepšení organizace. (3)

2.2 Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze můžeme rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku (základní aritmetické operace) a na metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách. (6)

2.2.1 Analýza soustav ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace slouží soustavy (výběrové soubory) ukazatelů, označované také často jako analytické systémy, nebo modely finanční analýzy. Rostoucí počet ukazatelů v modelu (v souboru) umožňuje detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace firmy, avšak současně velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména výsledné hodnocení firmy. (6)

Z těchto důvodů existují jak modely založené na větším počtu ukazatelů (20 až 200), tak i modely ústící do jediného čísla (hodnotícího koeficientu, syntetického ukazatele).

Při vytváření soustav ukazatelů se rozlišují:

- 1) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, jejich typickým příkladem jsou pyramidové soustavy. Tyto soustavy slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem.
- 2) Účelové výběry ukazatelů, sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly kvalitně diagnostikovat finanční situaci firmy (finančního zdraví), resp. predikovat její krizový vývoj. (6)

Podle účelu jejich použití se výběry člení na:

- Bonitní (diagnostické) modely, které se snaží pomocí jednoho syntetického ukazatele (výběru několika málo ukazatelů), jenž nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídacích schopností, vyjádřit finanční situaci, pozici firmy. Patří sem např.: Tamariho model, quick test, index bonity, Argentiního model atd.
- Bankrotní (predikční) modely, představují systémy včasného varování, neboť podle chování vybraných ukazatelů indikují případné ohrožení finančního zdraví firmy. (5) Patří sem např.: Beaverův model, Altmanův

index, Zmyjewskyho model, index důvěryhodnosti českého podniku, Taflerův index, bilanční analýza, Biermanova diskriminační funkce.

Podle způsobu tvorby se modely člení na:

- Jednorozměrné modely (tzv. univariate models), které se snaží najít jednoduchou charakteristiku, jež by souhrnně vyjadřovala ekonomicko-finanční situaci firmy a dokázala by relativně spolehlivě rozlišit prosperující a neprosperující firmy.
- Vícerozměrné modely (tzv. multivariate models). U tohoto typu modelů je výběr poměrových ukazatelů (i jejich váhy) stanoven pomocí složitějších matematicko-statistických metod. Nejčastěji se při jejich konstrukci používá diskriminační analýza. Mezi nejznámější patří Altmanova formule bankrotu (tzv. Z-skóre), Index bonity, Taflerův model atd. (6)

2.2.1.1 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Altmanova formule bankrotu nazývaná též Z-skóre, vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a 80. let u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. Profesor Altman stanovil diskriminační funkci vedoucí k výpočtu Z-skóre diferencovaně pro firmy s akciemi veřejně obchodovatelných na burze a zvláště pro předvídání finančního vývoje ostatních firem. Různě stanovil i hranice pásem pro predikci finančního vývoje firmy. (6)

Tato analýza obsahuje všechny důležité složky. Všem ukazatelům jsou přiřazeny různé míry důležitosti. Míru důležitosti znázorňuje koeficient před jednotlivými složkami vzorce. Tento model věrohodně předpovídá bankroty s dvouletým předstihem.

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5, \text{ kde:}$$

$$x_1 = \frac{\text{ČPK}}{\text{celková aktiva}},$$

$$x_2 = \frac{\text{nerozd. HV}}{\text{celková aktiva}},$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}},$$

$$x_4 = \frac{\text{úč. hodnota akcií}}{\text{cizí zdroje}},$$

$$x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}.$$

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Uspokojivou finanční situaci firmy indikuje hodnota větší než 2,9. Při vypočítané hodnotě od 1,2 do 2,9 mluvíme o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedá zóna). Pokud je hodnota menší než 1,2, signalizuje to velmi silné finanční problémy firmy. (3)

2.2.1.2 Index IN

Index 05 se nazývá též index důvěryhodnosti českého trhu. Autory tohoto indexu jsou manželé Neumayerovi, který tento index upravili naposledy v roce 2005.

Tento model je přizpůsoben speciálním podmínkám v České republice, obsahuje všechny podstatné složky.

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E, \text{ kde:}$$

$$A = \frac{\text{celková aktiva}}{CZ},$$

$$B = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}},$$

$$C = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}},$$

$$D = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}},$$

$$E = \frac{OA}{\text{krát. závazky} + \text{kr. BÚ}}.$$

Hodnoty IN05:

< 0,9 Velmi silné finanční problémy, firma na okraji bankrotu

0,9 – 1,6 „šedá zóna“

> 1,6 Finančně zdravý podnik, který produkuje hodnotu pro majitele

Indexy slouží k rámcovému odhadu finanční analýzy. Proto, aby se firma důkladně analyzovala, se využije toho, že soustavy upozorní na některé oblasti, kterým je třeba v pozdější analýze věnovat pozornost.(3)

2.2.1.3 Quick test

Quick test (rychlý test) navrhl v roce 1990 Kralicek. Poskytuje rychlou možnost s poměrně dobrou vypovídací schopností „oznámkovat“ analyzovanou firmu. Klasifikuje 4 základní oblasti analýzy (stabilitu, likviditu, rentabilitu a hospodářský výsledek). (6)

Tabulka 1: Hodnoty quick testu (zdroj (4))

Ukazatel	Vzorec	Hodnota ukazatele	Známka
R1	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	> 0,3	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		< 0,0	0
R2	$\frac{\text{dluhy celkem} - \text{KFM}}{\text{provozní CF}}$	< 3	4
		3,0 – 5,0	3
		5,0 – 12,0	2
		12,0 – 30,0	1
		> 30,0	0
R3	$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$	> 0,15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		< 0,00	0
R4	$\frac{\text{provozní CF}}{\text{provozní výnosy}}$	> 0,01	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		< 0,00	0

Celkové hodnocení se stanoví tak, že každý ukazatel se podle dosaženého výsledku nejprve oznamkuje podle tabulky 1. Výsledná známka se určí jako aritmetický průměr získaných známek.

Doporučuje se také počítat i průměrnou známku zvláště pro finanční stabilitu a výnosovou situaci.

$$\text{Finanční situace: } \frac{R_1 + R_2}{2} \text{ Zdroj: (4)}$$

$$\text{Výnosová situace: } \frac{R_3 + R_4}{2} \text{ Zdroj: (4)}$$

2.2.2 Analýza absolutních ukazatelů

K hodnocení situace firem se při této analýze využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Vedle sledování změn absolutní hodnoty ukazatelů v čase se obvykle zjišťují také jejich relativní (procentní) změny (tzv. technika procentního rozboru). (5)

2.2.2.1 Analýza trendů (horizontální analýza)

Porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Výchozí data jsou obsažena v účetních výkazech firem a ve výročních zprávách, které uvádí klíčové finanční položky za posledních 5 až 10 let. Při analýze se berou v úvahu jak změny absolutní hodnoty, tak i procentní změny jednotlivých položek výkazů, po řádcích, horizontálně. (2)

2.2.2.2 Procentní rozbor (vertikální analýza)

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. strukturu aktiv a pasiv firmy. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita firmy. (5)

2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Vyjadřují rozdíly mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Využívají se v managementu oběžných aktiv.

2.2.3.1 Čistý pracovní kapitál

Nejčastěji používaný ukazatel, který vypočteme jako rozdíl celkových oběžných aktiv (OA) a celkových krátkodobých dluhů (CK_{kr}).

Tento rozdíl má významný vliv na solventnost² firmy. Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že firma má dobré finanční zázemí, je likvidní. (5)

Existují dva způsoby výpočtu ČPK:

1) Manažerský způsob $\check{C}PK = OA - kr. \text{ cizí kapitál}$, zdroj (3)

2) Investorský způsob $\check{C}PK = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{stálá aktiva}$. Zdroj (3)

Změnu ČPK za určité období, která má vliv na finanční situaci (především likviditu) firmy, můžeme vypočítat ze vztahu:

$$\Delta \check{C}PK = \check{C}PK(k) - \check{C}PK(p)$$

$\check{C}PK_{(p)}$ stav na počátku sledovaného období
 $\check{C}PK_{(k)}$ stav na konci sledovaného období

Pokud chceme zjistit příčiny změny ČPK, je třeba analyzovat přítoky a odtoky, tedy cash flow, který je koncipován na bázi fondu finančních prostředků. Sledujeme-li změny ČPK z pozice aktiv, potom přírůstky představuje: [2]

- jakýkoliv růst položek krátkodobých aktiv v rozvaze (OA^+)
- jakékoliv snížení položek krátkodobých závazků firmy (CK_{kr}^-)

Pokud má firma ČPK příliš velký, znamená to, že má nevyužité finance.

² Solventnost - připravenost hradit své dluhy, pokud nastala jejich splatnost

2.2.3.2 Čisté pohotové prostředky

ČPP můžeme používat jako míru likvidity pouze velmi obezřetně, neboť mezi ním a likviditou neexistuje identita. Oběžná aktiva mohou obsahovat i položky méně likvidní nebo dokonce nelikvidní, např. pohledávky s dlouhou splatností, nedokončená výroba, neprodejné výrobky, atp. Tento ukazatel je také silně ovlivněn způsobem oceňování jeho složek, zejména majetku. (5)

Představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší stupeň likvidity vyjadřuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. (6)

$$\boxed{\text{ČPP} = \text{PFP} - \text{OSZ}}, \text{ kde:}$$

OSZ..... ostatní splatné závazky,

PFP.....peníze na účtech a v hotovosti, nebo peníze na účtech a v hotovosti, směnky, šeky, krátkodobé cenné papíry, krátkodobé vklady rychle likvidní, zůstatky neúčelových úvěrů.(3)

2.2.3.3 Čistý peněžní majetek

Zvaný také čistý peněžně-pohledávkový finanční fond představuje střední cestu mezi oběma zmíněnými ukazateli. Při výpočtu tohoto ukazatele se z oběžných aktiv vylučují zásoby případně i nelikvidní pohledávky. (5)

Čistý peněžní majetek je založen na předpokladu, že firma část oběžných aktiv financuje dlouhodobými cizími zdroje. Jedná se většinou o tu část oběžného majetku, která je ve firmě trvale vázána. Zbývající část oběžných aktiv kolísá z nejrůznějších důvodů (vlivem nerovnoměrného zásobování či prodeje, vlivem sezónnosti atd.). (6)

$$\boxed{\text{ČPM} = \text{OA} - \text{zásoby} - \text{kr. závazky}} \text{ zdroj (5)}$$

2.2.4 Analýza poměrových ukazatelů³

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutním ukazateli pomocí jejich rozdílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztrát). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin, zachycují veličiny k určitému data, okamžitý stav.

Naproti tomu údaje z výkazu zisku a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období, jsou intervalovými veličinami, tokovými ukazateli.

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a nejrozšířenější metodou finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy.

Lze je sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek (např. podíl vlastního kapitálu proti celkovému kapitálu), nebo jako vztahové, kdy dávají do poměru samostatné veličiny (např. poměr zisku k celkovým aktivům).

Umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace firmy (tzv. trendovou analýzu). Jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnávání více firem. Mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj.

K nevýhodám patří nízká schopnost vysvětlovat jevy.

2.2.4.1 Rentabilita

Poměruje zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení.

Nejčastěji se využívají čtyři druhy rentability, vlastního kapitálu (ROE), celkových vložených aktiv (ROA), vloženého kapitálu (ROI) a tržeb (ROS). (6)

Ukazatele rentability lze vyjádřit:

- Absolutně (desetinným číslem),
- Procentně (častější využití).

³ Literatura: SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2.dopl.vyd. Praha : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN80-7226-562-8.

➤ **ROA (ukazatel rentability celkového kapitálu)**

Tento ukazatel vyjadřuje produkční sílu podniku, tzn. schopnost podniku efektivně využívat majetek.

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). (2)

$$ROA = \frac{HV \text{ po zdan.}}{\text{celková aktiva}}$$

➤ **ROE (ukazatel rentability vlastního kapitálu)**

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem, který podává informaci o tom, zda mezi obratem, rentabilitou obratu (zisk v % na obratu) a vloženým kapitálem (bilanční součet), existuje zdravý poměr. Podává také informace o zúročení vlastního kapitálu. (3)

$$ROE = \frac{HV \text{ po zdan.}}{\text{vlastní kapitál}}$$

➤ **ROS (ukazatel rentability tržeb)**

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Ukazuje zisk na korunu obratu, udaný v haléřích. Jestliže je rentabilita tržeb pod doporučenými hodnotami nebo pod oborovým průměrem, znamená to, že jsou ceny výrobků relativně nízké, případně že jsou náklady příliš vysoké.

$$ROS = \frac{HV \text{ po zdan.}}{\text{tržby}}$$

Doporučené hodnoty jsou kolem 6%.(2)

2.2.4.2 Likvidita

Charakterizuje schopnost firmy dostát svým závazkům. Likviditu můžeme definovat jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhrn svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, pokud nastala jejich splatnost. Je jednou ze základních podmínek existence firmy. Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti.

Podmínkou solventnosti je, aby měla firma část majetku ve formě, již může platit, tzn. ve formě peněz (nebo ve formě pohotově přeměnitelné v peníze). Jinými slovy lze říct, že podmínkou solventnosti je likvidita.

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno zaplatit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv společnosti a dělí se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čitatele z rozvahy.

Nevýhodou je, že hodnotí likviditu podle zůstatků finančního (oběžného) majetku, ale ta daleko více závisí na cash flow.

Obecně lze likviditu vyjádřit ve tvaru: $\frac{\text{čím je možno platit}}{\text{co je nutno platit}}$.

➤ Okamžitá likvidita

Měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty se považují za špatné hospodaření s kapitálem.

$$\frac{KFM}{\text{krátkodobé závazky}}$$

KFM znamená krátkodobý finanční majetek. (3)

➤ Pohotová likvidita

Odstraňuje nevýhody ukazatele běžné likvidity, protože z čitatele odstraňuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, což jsou závazky. V analýze je užitečné zkoumat vztah běžné a pohotové likvidity. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob ve společnosti. S velkým rozdílem ukazatelů se můžeme setkat u

obchodních firem, kde se předpokládá, že se zásoby rychle obměňují a jsou dost likvidní.(5)

<i>OA – zásoby</i>
<i>krátkodobé závazky</i>

➤ **Běžná likvidita**

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich správné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich nezaplacení ve lhůtě či nedobytnosti. U zásob může trvat velmi dlouho než se promění na peníze, neboť musí být nejprve spotřebovány, přeměněny ve výrobky, prodány a pak se často čeká i několik týdnů na úhradu od odběratele.(5)

<i>OA</i>
<i>krátkodobé závazky</i>

2.2.4.3 Zadluženost

Udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Ukazatelé zadluženosti udávají finanční stabilitu podniku.

Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě, tím i k vyšší tržní hodnotě firmy. Avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

➤ **Celková zadluženost**

Celková zadluženost udává z jaké části je podnik financován z cizích zdrojů, resp. úvěrů. Optimální hodnota zadluženosti se udává okolo 50 – 60%.(6)

<i>cizí zdroje</i>
<i>celková aktiva</i>

➤ **Koeficient samofinancování**

Vyjadřuje do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Tento ukazatel značí tzv. finanční nezávislost podniku.(6)

$$\frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{celková aktiva}}$$

➤ **Doba splácení dluhu**

Tento ukazatel udává, po kolika letech by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 3 – 8 let. (6)

$$\frac{\textit{CZ-FM}}{\textit{provozníCF}}$$

➤ **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál.(6)

$$\frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}}$$

Pokud je ukazatel roven jedné, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbude nic. Bankovní standard se pohybuje okolo hodnoty 3, dobře fungující podniky mají tento ukazatel vyšší, zhruba okolo 6-8.

2.2.4.4 Aktivita

Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více než je účelné, vznikají zbytečné náklady, tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat.

Rozlišujeme dvě formy aktivity:

- obraty,
- doba obratu.

➤ Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok).

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,6 – 3

Hodnoty menší než 1,6 ukazují na nadbytek majetku, tzn. nadbytek nákladů. Hodnoty větší než 3 poukazují na nedostatek majetku, firma bude muset odmítnout potencionální výhodné nabídky z důvodů nedostatku aktiv.(5)

➤ Obrat stálých aktiv

Slouží ke zkoumání toho, jak firma využívá stálá aktiva. Význam spočívá též při pořizování nového majetku.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Doporučené hodnoty: Hodnoty menší než oborový průměr znamenají signál pro výrobu, aby zvýšila využití stávajících aktiv, pro management, aby omezil investice.(5)

➤ **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje průměrný počet dnů do doby spotřeby nebo prodeje zásob.

$$\frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Doporučené hodnoty: vývoj by měl mít klesající tendenci, hodnoty by měly být co nejnižší.(5)

➤ **Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku**

Vyjadřuje počet dnů, během kterých je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. (5)

$$\frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

➤ **Doba obratu krátkodobých závazků z obchodního styku**

Vyjadřuje, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Pokud je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek, firma čerpá tzv. levný provozní úvěr. Peníze, které má k dispozici může investovat. Pokud nastane opačná situace, doba obratu závazků je menší než doba obratu pohledávek, firma naopak poskytuje dodavateli tento provozní úvěr.(5)

$$\frac{\text{obchodní závazky}}{\text{denní tržby}}$$

2.2.4.5 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř firmy, uplatňují se ve vnitřním řízení. Umožňují managementu sledovat efektivnost provozních aktivit firmy.

Provozní ukazatele se především opírají o tokové veličiny (především o náklady), jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího konečného efektu.

➤ **Produktivita z přidané hodnoty**

Vyjadřuje, kolik Kč vydělá firmě jeden zaměstnanec. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít rostoucí tendenci. (2)

$$Produktivita z PH = \frac{PH}{PZ}$$

kde PH... přidaná hodnota, PZ... počet zaměstnanců.

➤ **Produktivita z výkonů**

$$\frac{\text{výkony}}{PZ}$$

kde PZ... počet zaměstnanců.(5)

➤ **Nákladovost výnosů (tržeb)**

Ukazuje zatížení firmy celkovými náklady. Hodnota tohoto ukazatele by měla klesat. Říká, kolik korun nákladů je třeba vynaložit na 1Kč výnosů. Hodnoty ukazatele, které jsou menší než jedna, lze hodnotit pozitivně. Naopak hodnoty větší než jedna jsou negativní. Hodnota tohoto ukazatele by měla klesat. (5)

$$\frac{\text{náklady}}{\text{výnosy, bez mim.}}$$

➤ **Mzdová produktivita**

Udává, kolik výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Při analýze by měl tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci.(5)

$$Mzdová produktivita = \frac{PH}{mzdy}$$

kde PH... přidaná hodnota.

3 Analýza současného stavu firmy

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti IKEA sahá až do 40. let minulého století. V roce 1943 založil Ivar Kamprad vlastní podnik s názvem IKEA. Teprve až v roce 1953 bylo otevřeno první předváděcí centrum nábytku ve Švédsku. O pět let později byl otevřen první obchodní dům IKEA, rovněž ve Švédsku, v Älmhultu.

Společnost IKEA se postupem času rozrůstá, otevírá nové obchodní domy všude po světě. V roce 1991 byl otevřen první obchodní dům v České republice.

3.2 Stručný popis firmy

Název	IKEA Česká republika, s. r. o.
Sídlo	Praha 5 – Zličín, Skandinávská 5, 155 00
IČO	270 81 052
Typ právního subjektu	společnost s ručením omezeným
Společník	jediným vlastníkem společnosti je společnost Ingka Holding Europe B. V., Bargelaan 20, 2333 CT, Leiden, Nizozemí
Základní kapitál	381 350 000,- Kč (obchodní podíl splacen ze 100%)

IKEA Česká republika, s. r. o. vznikla v důsledku rozdělení IKEA Česká republika, spol. s r. o. na dvě nástupnické společnosti Inter IKEA Česká republika, s. r. o. a IKEA Česká republika s účinností 1. ledna 2003.

Účetním obdobím společnosti je hospodářský rok, který začíná 1. září a končí 31. srpna.

3.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je provozování obchodních domů specializovaných na prodej nábytku a bytových doplňků.

Dalším předmětem podnikání firmy podle obchodního rejstříku jsou:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- zprostředkování obchodu,
- realitní činnost,
- hostinská činnost,
- reklamní činnost a marketing,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti.

3.4 Výrobní program

IKEA se zabývá prodejem nábytku a bytových doplňků. Nabízí kompletní vybavení obývacích pokojů, kanceláří, kuchyní, jídelen, ložnic a dětských pokojů. Dále nabízí některé doplňky do koupelen, svítidla, krabice, svíčky, obrazy a rámy, květiny a výrobky pro domácí zvířata.

Společnost IKEA má velmi dobře zpracovanou marketingovou strategii. Objemnější zboží prodává rozmontované v plochých krabicích, což je pro zákazníky výhodné kvůli transportu zboží.

Kromě prodeje nábytku má firma i mnoho doplňkových služeb. Patří k nim doprava zboží, zapůjčení dodávky pro dopravu zboží, interiérový konzultant, dětský koutek, šicí servis, finanční služby, instalační služby, montážní služby, IKEA restaurace, bistro, parkování zdarma atd.

IKEA dále nabízí možnost vyzkoušení matrací po dobu 90 nocí, má prodlouženou záruční dobu při koupi matrace až na 10 let.

Velkou novinkou v České republice je také věrnostní program IKEA FAMILY. Tento věrnostní program funguje v České republice od srpna 2007. Členové tohoto

programu mohou získat různé výhody, ať už slevy na zboží IKEA, slevy u externích partnerů až po nepeněžní výhody.

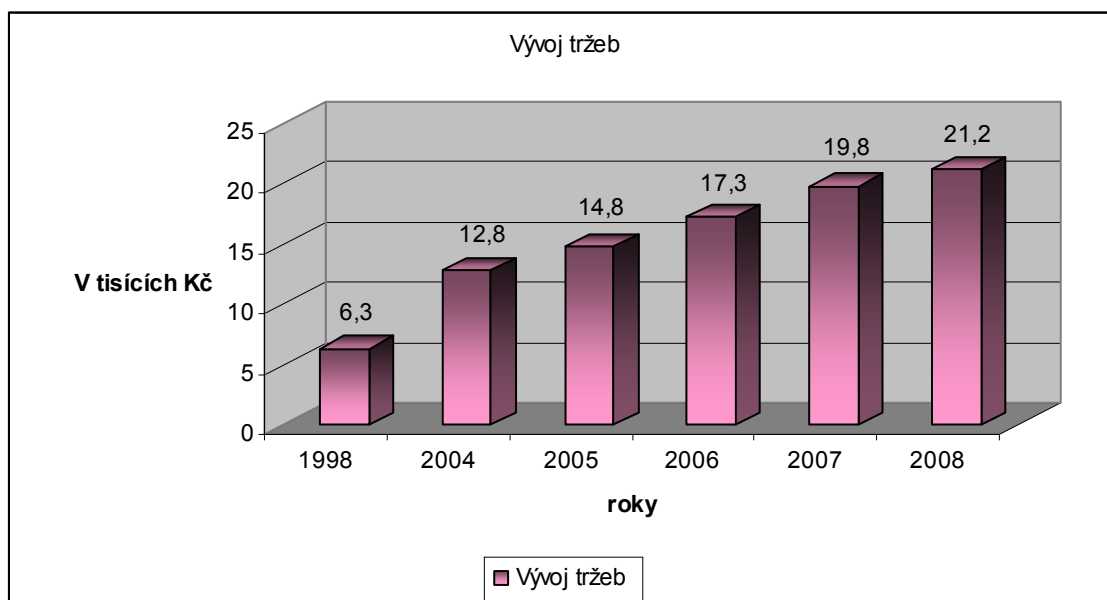
3.5 Hlavní trhy, zákazníci, tržní podíl

Společnosti IKEA ČR, která v Česku provozuje čtyři obchodní domy vzrostl čistý zisk na 645 milionů korun ze 464 milionů o rok dříve.

Celkové tržby obchodů IKEA včetně restaurací a prodeje potravin se meziročně zvýšily o miliardu korun na 6,8 miliardy korun. Obchody IKEA tak v hospodářském roce 2008 vykázaly v Česku nárůst celkového prodeje stejně jako o rok dřív meziročně o 17 procent. Restaurace v prodejnách IKEA zvýšily tržby o osm procent na 318 milionů korun. Obchody firmy v posledním hospodářském roce navštívilo bezmála 8,7 milionu lidí, z toho platících zákazníků bylo 4,6 milionu. Počet návštěvníků se meziročně zvýšil o 15 procent a platících zákazníků o devět procent.

IKEA v Česku provozuje dva obchodní domy v Praze a po jednom v Brně a Ostravě. Největší prodejna společnosti v zemi je nyní v Brně, její prodejní plocha se po roční přestavbě za téměř 600 milionů korun zvýšila na 25 tisíc metrů čtverečních.

V letošním roce IKEA plánuje zahájit rekonstrukci obchodního domu v Ostravě. Do dvou až tří let by chtěli v Česku otevřít další dva obchodní domy.

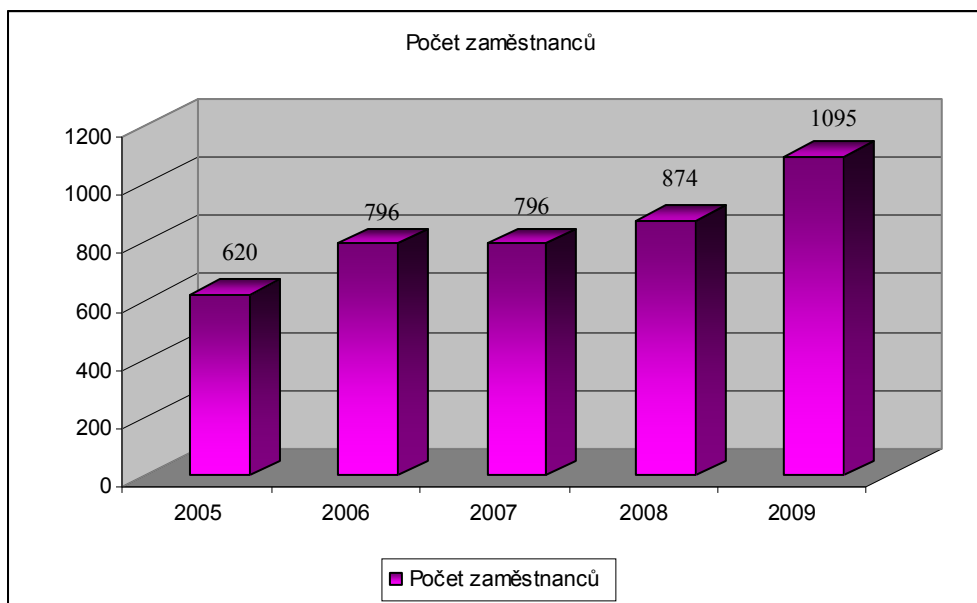


Graf 1: Vývoj tržeb, zdroj: (11)

3.6 Počet zaměstnanců, roční obrat

Společnost IKEA zaměstnává v současné době přes 1000 zaměstnanců na různých pozicích. Množství zaměstnanců roste každým rokem, což je způsobeno přestavováním a zvětšováním obchodních domů a nákupem množství skladů.

Obrat společnosti má neustále rostoucí tendenci. V posledních letech je tento růst lehce zpomalen v důsledku krize. I tak obrat společnosti v roce 2009 činí 7 271 mil. Kč.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců, zdroj: (16)

3.7 Analýza okolí podniku

Nejprve bude provedena analýza externího a interního prostředí firmy než se přikročí k samotné finanční analýze. Tyto analýzy nám pomohou lépe pochopit souvislosti, dozvíme se něco o odvětví a o vlivech, které ovlivňují firmu.

3.7.1 SLEPTE

➤ Sociální faktory

Společnost IKEA svými obchodními domy strategicky obsadila téměř všechny části České republiky. Nachází se jak ve středních Čechách (v Praze), tak na severní Moravě (v Ostravě), samozřejmě i na jižní Moravě (v Brně). Jediný kraj, kde IKEA chybí jsou pak jižní Čechy, zde má podnik příležitost k rozšíření se.

Všechny obchodní domy IKEA jsou umístěny v dobře dostupných částech města, kde se nachází, tudíž nemá o potenciální zaměstnance ani zákazníky nouzi. Spíše naopak, několikrát se stala Zaměstnavatelem roku⁴, takže je lidmi vyhledávaná jako solidní zaměstnavatel.

Firma poskytuje pracovní příležitost pro mnoho odborníků v oblasti nábytkářského průmyslu, pro které je jistotou na trhu práce. Zaměstnanci firmy se neustále vzdělávají v rámci podnikových školení. IKEA nezaměstnává pouze odborníky, ale i obyčejné zaměstnance, například skladníky, prodavače atd. Velká města, ve kterých IKEA působí, zajišťují dostatek pracovních sil ve všech úrovních organizační struktury.

➤ **Legislativní faktory**

Zákonné normy jako například daňové zákony, obchodní právo, deregulační opatření jsou v České republice velmi složité a neustále se mění. Firmu stojí mnoho úsilí a zbytečných nákladů neustále sledovat novelizace zákonů.

Jelikož je IKEA ČR dceřiná společnost, je velkým problémem vyhotovování účetních výkazů a řady dalších materiálů ve dvojitým vyhotovení. Dle české úpravy UCE pro účely daňové a dle IFRS pro mateřskou společnost.

➤ **Ekonomické faktory**

V současné době je Česká republika, tak jako každý vyspělý stát, zasažena hospodářskou krizí. Z toho důvodu klesá výše HDP, zvyšuje se nezaměstnanost. Mnoho menších firem bankrotuje. Z důvodu krize také ubývá značně počet zákazníků, kteří nejsou ochotni investovat do nábytku a bytových doplňků. Též dochází k zmírnění růstu obrátu. Obrát společnosti sice i nadále roste, nicméně roste o polovinu pomaleji než v předchozích letech.

➤ **Politické faktory**

V České republice není stabilní vláda, neustále se mění. V současné době se čeká na výsledky voleb v květnu 2010. Záleží na tom, jak dopadnou volby, podle

⁴ Zaměstnavatel roku – soutěž každoročně vyhlašovaná českou pobočkou největší poradenské a outsourcingové společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů Hewitt Associates

výsledku budou upraveny např. i zákonné normy. Záleží, jestli nová vláda bude podporovat podnikání a v jakém rozsahu.

➤ **Ekologické faktory**

Firma se velmi výrazně věnuje ekologickým otázkám, snaží se šetřit životní prostředí. Co se týká ekologických omezení, firma sama má ve většině případů určena vnitřní pravidla, která jsou mnohdy přísnější než nařízení oficiální.

Vizi IKEA je vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí. Součástí této vize je i péče o planetu, na níž žijeme, a rovněž přebírání sociální odpovědnosti a odpovědnosti za ochranu životního prostředí nejen vůči zákazníkům, ale i vůči těm, kteří vyrábějí výrobky IKEA.

IKEA Social Initiative (Sociální iniciativa IKEA) si vzala za cíl posilovat práva a zlepšovat životní příležitosti dětí. Na děti je zaměřena i spolupráce s UNICEF a fondem Save the Children (Zachraňte děti), jejímž cílem je podporovat právo dětí prožít dětství ve zdraví a bezpečí se zajištěným přístupem ke kvalitnímu vzdělávání

Výrobky IKEA musí být vyráběny v přijatelných pracovních podmínkách dodavatelů, kteří dbají na ochranu životního prostředí. To je jeden z požadavků stanovených v kodexu nazvaném IWAY⁵.

IWAY specifikuje minimální požadavky na dodavatele. Dle požadavků IWAY dodavatelé musí splňovat požadavky místní legislativy, nesmí používat nucenou nebo dětskou práci, nesmí nikoho diskriminovat, musí pracovníkům vyplácet alespoň minimální mzdu a odměnu za přesčasy, musí zajistit pracovní prostředí v souladu s požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nesou odpovědnost za odpad, emise a manipulaci s chemikáliemi.

Soustředěním se na ekologii podnik sleduje trend požadavků zákazníků zaměřených stále více na ekologické otázky. Ekologickou oblast považuje IKEA za velkou příležitost.

⁵ IWAY - Kodex IKEA pro nákup výrobků bytového zařízení, určuje, co mohou dodavatelé očekávat od IKEA a naopak co od dodavatelů vyžaduje IKEA. IWAY vznikl v roce 2000 a dnes existuje několik kodexů IWAY, které pokrývají různé aspekty podnikání IKEA.

3.7.2 Porterova analýza

➤ **Konkurence**

Maloobchod s nábytkem, bytovými doplňky a dalšími potřebami pro domácnost má na trhu velké zastoupení. Odvětví neustále roste, stále se staví nové obchodní domy s nábytkem.

V České republice máme několik obchodních domů s podobným sortimentem, např. Kika, Sconto nábytek, Asko nábytek, Jena nábytek, Jysk, atd. Všechny tyto obchodní domy se v mnohém shodují, ovšem jejich sortiment není totožný. Každý obchodní dům nabízí jiné doplňkové služby.

Asko nábytek

- Nabízí garanci nejnižší ceny na trhu,
- odborné poradenství,
- plánování kuchyní - odborné poradenství, možnost přeměření prostor, návrh plánu – zdarma,
- záruka na veškeré zboží 2 roky,
- bezplatné parkování,
- možnost platby platebními kartami,
- otevřeno denně, včetně víkendů a státních svátků (otevírací doba
- možnost dopravy a montáže (cena)
- nákup na splátky,
- možnost nákupu přes E-shop,
- 10x v České republice.(8)

Sconto nábytek

- Příznivé ceny a dobrá kvalita,
- široký výběr,
- cenová garance,
- zboží ihned skladem,
- profesionální personál.(14)

Kika

- Garantuje nejlepší servis,
- počítačové plánování,
- vyměření,
- pokládání podlah,
- šití záclon,
- Kika bus – doprava zdarma,
- doprava a montáž,
- možnost platby platebním kartami,
- nákup na splátky,
- online katalog.(13)

Jysk

- doprava,
- záruka 2 roky na zboží,
- výměna zboží – s účtenkou, neporušený obal, nepoužitý výrobek,
- splátkový prodej bez navýšení,
- ohleduplnost vůči životnímu prostředí,
- vícekusová sleva.(12)

IKEA

- Plánovač prostor,
- šicí servis,
- finanční služby,
- služby pro děti – dětský koutek, vozíky na děti, přebalovací pulty, mikrovlnná trouba na ohřev dětské potravy, dětské menu v restauraci, soutěže pro děti,
- dárkové karty,
- 90 dní na vyzkoušení matrace,
- bezplatné parkování,
- bezbariérový vchod,
- věrnostní program IKEA Family,
- většina zboží ihned skladem,

- transportní služba,
- nákladní taxi,
- montážní a instalační služby,
- možnost vrácení zboží do 90 (resp. 120) dnů – s účtenkou, neporušený obal, nepoužitý výrobek,
- prodloužená 3 letá záruka na zboží,
- testování výrobků,
- prodloužená záruka – 5, 10, 15, 25 let na určité zboží,
- ohleduplnost vůči životnímu prostředí,
- možnost platby platebními kartami,
- otevřeno denně, včetně víkendů a státních svátků.(9)

Jelikož většina konkurentů nabízí podobné výrobky (sortiment), odlišují se pouze v doplňkových službách.

Většina doplňkových služeb jsou podobné, nákup na splátky, platby platebními kartami, dopravní služby, bezplatné parkoviště, 2letou záruku atd. Firma IKEA oproti ostatním nabízí služby navíc, např. prodloužené záruky, možnost vrácení zboží, nákladní taxi.

Povědomí o značce IKEA je velmi dobré, IKEA má mnoho obchodních domů i po světě. Většina zákazníků se často vrací, využívají i restaurace IKEA, případně dětského koutku, který je pro zákazníky zdarma.

Náklady přechodu ke konkurenci nejsou velké. Každý se může rozhodnout, do kterého obchodního domu pojedete, buď na základě návštěvy internetových stránek nebo na základě akčních letáků. Téměř každý obchodní dům má bezplatné parkoviště, ovšem ne všechny mají i bezplatnou dopravu. Většina zákazníků nakupuje ve všech těchto zmíněných obchodních domech, pouze si vybírá, co kde koupí, na základě nejnižší ceny a služeb poskytovaných k nákupu atd.

➤ **Bariéry výstupu a vstupu**

Bariéry výstupu jsou téměř nulové, každý se může kdykoliv rozhodnout, že nakoupí v jiném obchodním domě. Záleží jen na pocitu zákazníka, případně jeho zkušenostech s nákupem.

Největším konkurentem je obchodní dům Jysk. Má mnoho obchodních domů po České republice (IKEA má oproti tomu pouze tři). Nabízí množstevní slevy a rovněž, jako IKEA, se velmi věnuje otázkám životního prostředí. Žádný jiný obchodní dům na svých internetových stránkách nerozebírá otázky životního prostředí.

Jelikož je v odvětví mnoho podobných obchodních domů, není vstup na tento trh nejjednodušší. Pro malou začínající firmu je téměř nemožné uspět mezi již zaběhnutými firmami. Pro nově vzniklou malou firmu by bylo velmi obtížné stáhnout ceny na úroveň velkých obchodních domů. Z toho důvodu by musela nabízet velmi dobré ostatní služby a to by si většina začínajících firem nemohla dovolit. Mnoho obyvatel zná dobře všechny zmíněné firmy, ví o službách, které poskytují.

➤ **Vyjednávací síla odběratelů**

Největší procento odběratelů u společnosti IKEA tvoří jednotliví koneční zákazníci. Velké podniky v IKEA většinou nenakupují, pouze fyzické osoby – podnikatelé. Objem nákupu těchto zákazníků tvoří téměř 100% celkového objemu.

Náklady přechodu u zákazníků jsou téměř nulové. Zákazník se sám, bez větších nákladů, rozhodne, kde nákup uskuteční. Důležitou skutečnost zde hraje pouze cena a dostupnost. Také je důležité, pokud si zákazník zakoupené zboží může ihned odvést domů nebo pokud na něj musí nějakou dobu čekat (v některých obchodních domech se čeká i několik týdnů na zboží).

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost IKEA odebírá zbožím dvojitým způsobem, buď přímo od dodavatelů, nebo od centrálních skladů. Objem dodávek z centrálních skladů tvoří cca 50% celkového objemu, přičemž se IKEA snaží tyhle dodávky omezovat a nakupovat spíše přímo od dodavatelů. Je to z toho důvodu, že zboží od centrálních skladů je dražší, než zboží nakoupené přímo od dodavatelů.

IKEA má mnoho dodavatelů, se kterými má smlouvy na určitou dobu a určitý objem zboží. Smlouvy bývají uzavřené cca na 5 let dopředu, přičemž bývají sjednány i podmínky dodání, výroby atd. IKEA má poměrně hodně požadavků na dodavatele, co se týče dětské práce, znečišťování životního prostředí atd. Aby zajistila, že dodavatel plní to, co má ve smlouvě, organizuje kontroly přímo u dodavatele. Pokud zjistí, že dodavatel neplní, co má, přestane od něj na nějakou dobu odebírat zboží. Pokud kontrola zjistí opakované porušení smlouvy, vypoví smlouvu tomuto dodavateli úplně.

IKEA představuje pro své dodavatele obrovský objem dodávek, takže se dodavatelé většinou přizpůsobí požadavkům IKEA.

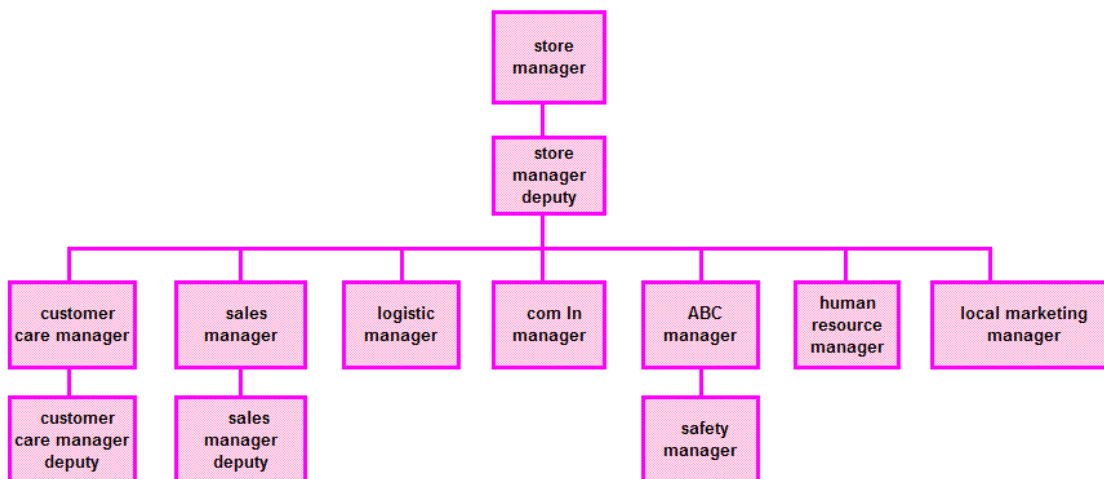
Mezi nejznámější dodavatele patří např. OSRAM, ELEKTROLUX, KAVALIER sklárny atd.

➤ **Substituty**

Mezi substituty lze zařadit pouze zakázkovou výrobu, nicméně ta je oproti výrobkům z IKEA mnohonásobně dražší, takže pro IKEA nepředstavuje výraznou hrozbu.

3.7.3 Strategická analýza

Snahou této analýzy je určit výhody a nevýhody jednotlivých oddělení obchodních domů. Tyto oddělení jsou znázorněny na obr. 1.



Obrázek 1: Organizační struktura IKEA, zdroj: vlastní zpracování

➤ Marketing

Firma IKEA má velmi dobře zpracovanou marketingovou strategii. V každém obchodním domě lze nalézt vše, co je potřeba k nákupu. Společnost IKEA vydává každý rok obsáhlý katalog, který zdarma distribuuje do domácností. Dále má vlastní internetové stránky s různými plánovacími programy, kde si může každý naplánovat pokoj podle svého. Dalším bonusem je, že IKEA prodává všechen nábytek rozmontovaný v plochých krabicích, kvůli usnadnění manipulace s nákupem.

IKEA dále využívá reklamy v tv, rádiu, v časopisech a novinách. Bohužel není možné nakupovat přes internet.

Pořádá také různé akce při příležitostech např. Den dětí, Den žen, Den matek, Midsommar⁶. Každý měsíc pořádá pro děti dílničky, kde si samy vyrábí.

➤ Personalistika

Myšlenka IKEA ohledně lidských zdrojů je: „Dát poctivým a přímým lidem možnost růstu v jejich profesním a osobním životě tak, abychom společně přispěli k vytváření lepšího každodenního života pro nás i naše zákazníky.“ (16)

⁶ Midsommar – Švédský státní svátek, oslava jara

Společnost zaměstnává mnoho odborníků, kteří profesionálně pořádají přijímací pohovory a zodpovědně přijímají nové zaměstnance. Novým zaměstnancům nabízí mnohá školení, profesní růst a další vývoj. Každý nový zaměstnanec se účastní školení, ve kterém se dozví vše o IKEA a o hodnotách IKEA. Rozvoj zaměstnanců je podpořen různými školeními. Každý zaměstnanec dostává pravidelně zpětnou vazbu, aby mohl pracovat na vylepšení svých nedostatků a uvědomil si svoje přednosti.

Každý zaměstnanec musí ročně absolvovat bezpečnostní školení BOZP, většina se účastní i školení první pomoci.

Zaměstnancům IKEA jsou nabízeny různé zaměstnanecké benefity, které může využívat každý zaměstnanec po zkušební době. Jsou jimi například zaměstnanecká sleva, stravování v zaměstnanecké kantýně s dotovaným jídlem, příspěvek na sportovní aktivity a mnohé další.

V neposlední řadě využívá IKEA i motivačních programů, zaměřených na zvýšení produktivity nejen zaměstnanců, ale i růstu tržeb atd.

Firma se snaží přijímat zaměstnance, kteří sdílí tzv. hodnoty IKEA. Zaměstnanci nejsou v IKEA omezováni; naslouchá se jim a podporují se. IKEA chápe jejich potřeby a oceňuje jejich ambice a schopnosti.

Komunikace ve firmě je velmi dobrá, každý manager přijímá informace od svých nadřízených a prostřednictvím častých meetingů je předává svým podřízeným. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti je minimální.

V posledních letech došlo v obchodním domě v Brně k nárůstu a vzniku velkého počtu nových pozic. Tento nárůst je způsoben přestavbou obchodního domu (zvětšením) a nákupem nového skladu. Rovněž došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců. Bylo by dobré, kdyby firma zpětně zkontrolovala, jestli nově vzniklé pozice plní svoji práci efektivně. Jelikož doposud žádná zpětná kontrola nebyla provedena, lze považovat tuto část personalistiky a slabou stránku společnosti, protože nekontroluje zpětně efektivitu práce.

➤ **Výroba**

IKEA se snaží vyrábět zboží s co nejnižšími náklady a co nejmenším dopadem na životní prostředí. Snaží se hospodárně zacházet s energií a surovinami.

Společnost má nulovou flexibilitu výroby vzhledem k požadavkům zákazníků. Jelikož se ve firmě vyrábí obrovské množství zboží, není možné vyhovět jednotlivým zákazníkům.

➤ **Logistika**

Firma zaměstnává několik zaměstnanců v oddělení logistiky. Jedná se od managerů, přes nižší managery až po doplňovače zboží, tzv. fill up.

IKEA má zpracované pracovní postupy, které se použijí v případě opoždění dodávky. V takovém případě pracovník logistiky doplní zboží, které je napsáno v postupu. Když nepřijde objednané zboží, jeho místo v prodejně nezůstane prázdné, zaplní se jiným zbožím, přesně podle zpracovaného pracovního postupu. Díky tomu IKEA šetří náklady a v obchodním domě by se nemělo stát, že zákazník narazí na prázdný regál.

Snaha IKEA šetřit životní prostředí je patrná i v logistice. IKEA používá k transportu zboží papírové palety, které mají oproti dřevěným tu výhodu, že nemusí být dovezeny zpět k dodavateli. Tyto papírové palety se po použití zlikvidují v lisu na papír. IKEA tím šetří jednak náklady, protože nemusí posílat dřevěné krabice zpět k dodavateli, ale také životní prostředí.

➤ **Prodejní**

IKEA má stanovené určité postupy, podle kterých určí, co a kde prodávat. Prodejní oddělení dohlíží na to, aby se vše prodávalo tam, kde má, a aby veškeré zboží bylo oceněno. Mnoho zboží je nabídnuto zákazníkům na vyzkoušení. Např. v létě je před obchodními domy stabilně letní nábytek, takže má každý možnost se posadit a vyzkoušet si, co si koupí. V dětské části jsou různé hračky a houpačky, se kterými si děti mohou hrát.

➤ **Finanční**

Finanční oddělení neboli ABC⁷ má na starost mimo jiné i controlling. Patří sem práce účetní, pomocné účetní. Finanční oddělení zajišťuje spolupráci s externími firmami, např. úklidová firma atd. Účetní má na starosti účtování tržeb, platy zaměstnanců a další. Každý obchodní dům má svoje finanční oddělení, avšak mají omezené pravomoci. Potvrzování různých dokladů, podávání daňových přiznání a dalších věcí probíhá výhradně v Praze, což je pro mnohé zaměstnance výrazné zdržení. Navíc pražská účetní má na starosti celou republiku, tudíž má mnoho práce.

➤ **Péče o zákazníka**

Oddělení péče o zákazníka má na starosti dětský koutek, služby zákazníků, kde se vyřizují reklamace, výměna zboží atd. a pokladny. Úkolem tohoto oddělení je usnadnit a zpříjemnit nákup zákazníkům. Tohle oddělení má na starosti také komunikace se zákazníkem, např. směrové tabule a šipky atd.

Nastavit v obchodním domě vše tak, aby zákazníci nebloudili a věděli, kudy se mají vydat, není lehký úkol. Společnost IKEA podniká různé kroky, kde zlepšení komunikací.

Každý zákazník má možnost vyjádřit svoji spokojenost, resp. nespokojenost s obchodním domem, zaměstnanci atd., formou tzv. kiosků, kde napíše svůj názor.

➤ **Com-In**

Oddělení Com-In má na starosti veškeré dekorace v obchodních domech. Vytvářejí různé streamery s nabídkami, které strategicky umísťují na obchodních domech. Dále také tvoří výstavní část obchodních domů, což jsou vybavené místnosti. Pro mnoho zákazníků je díky vybaveným a nadekorovaným místnostem snazší vybrat a nakoupit nábytek a vhodné doplňky.

⁷ ABC – administration and business control

3.7.4 SWOT analýza

Tato analýza vychází z provedené externí analýzy a interní analýzy okolí podniku. SWOT analýza odhalí silné a slabé stránky společnosti. Z této analýzy též vyplynou příležitosti, kterým by se měla firma věnovat a hrozby, které mohou firmě bránit v rozvoji.

➤ **Silné stránky**

Společnost IKEA má velmi dobře zpracovanou marketingovou strategii. Všechny výrobky se prodávají rozmontované v co nejmenším balení. Tak si může téměř každý zákazník odvést zboží domů sám a nemusí využívat dopravní firmy.

Silnou stránkou jsou též vybavené místnosti. Většina zákazníků si díky nadekorované a vybavené místnosti snáz nakoupí. Mnozí zákazníci se chodí do obchodního domu inspirovat, jakým způsobem si mohou zařídit svůj vlastní byt. Výrobky jsou vybalené, zákazník si je může prohlédnout a vyzkoušet.

Další silnou stránkou společnosti je velké zaměření na zákazníka. Zákazník je v obchodním domě směřován pomocí různých šipek, směrových tabulí a také množství informačních pultů. Každý zákazník má možnost projevit svůj názor, ať už pozitivní, tak negativní.

Společnost se intenzivně věnuje svým zaměstnancům různými školeními, zpětnými vazbami a rozvojovými pohovory. Každý zaměstnanec má vlastní zodpovědnost za svůj osobní rozvoj.

➤ **Slabé stránky**

IKEA nemá možnost nákupu přes internet. V dnešní době by mnoho zákazníků uvítalo možnost vybrat si zboží přes internet z pohodlí domova a přímo koupit na e-shopu.

Další slabou stránkou je složitá administrativa v obchodních domech. Je zbytečně složitá, že pokud zaměstnanec potřebuje nějaké potvrzení, např. o výši příjmů apod., je nutné zaslat toho potvrzení napřed do Prahy k potvrzení.

Smontované zboží, které je k dispozici zákazníkům, může na jednu stranu velmi podpořit prodej. Na druhou stranu růst počtu vystavovaného zboží, které je zákazníkům k dispozici a musí být vyřazeno, generuje další náklady společnosti.

➤ **Příležitosti**

Mezi velké příležitosti společnosti patří strategické umístění obchodních domů do velkých měst. Díky tomu nemá společnost nouzi ani o zaměstnance, ani o zákazníky. Jelikož jsou obchodní domy vhodně umístěny, jsou dobře dostupné jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance.

IKEA se velmi věnuje ekologickým otázkám, což je v dnešní době velkým hitem. Společnost tím reaguje na požadavky dnešní doby. Pozitivní je, že většina zákazníků IKEA si je vědoma toho, že se společnost zajímá o životní prostředí. V každém obchodním domě jsou k dispozici kontejnery na tříděný odpad, s možností třídění nebezpečného odpadu.

Všechny obchodní domy jsou přizpůsobeny pro invalidní osoby a rodiny s malými dětmi. Firma se věnuje zejména dětem, pro které je vybudován dětský koutek a další hrací místa v obchodním domě. Mnoho lidí má velmi dobré povědomí o značce IKEA.

➤ **Hrozby**

Největší ohrožení společnosti představují konkurenti. Všichni konkurenční firmy se snaží udržovat co nejnižší ceny a přilákat co nejvíce zákazníků.

Další hrozbou, která se dotýká všech subjektů na trhu, je též současná hospodářská krize, v důsledku níž dochází k úbytku zákazníků a zmínění růstu obrátu. Pro společnost rovněž není dobrá příliš složitá legislativa. Též nástup nové vlády může znamenat pro firmu značný problém, v případě ztížení situace podnikatelů.

Zákazníci společnosti mají téměř nulové náklady přechodu ke konkurenci a též malé bariéry výstupu.

3.8 Finanční analýza

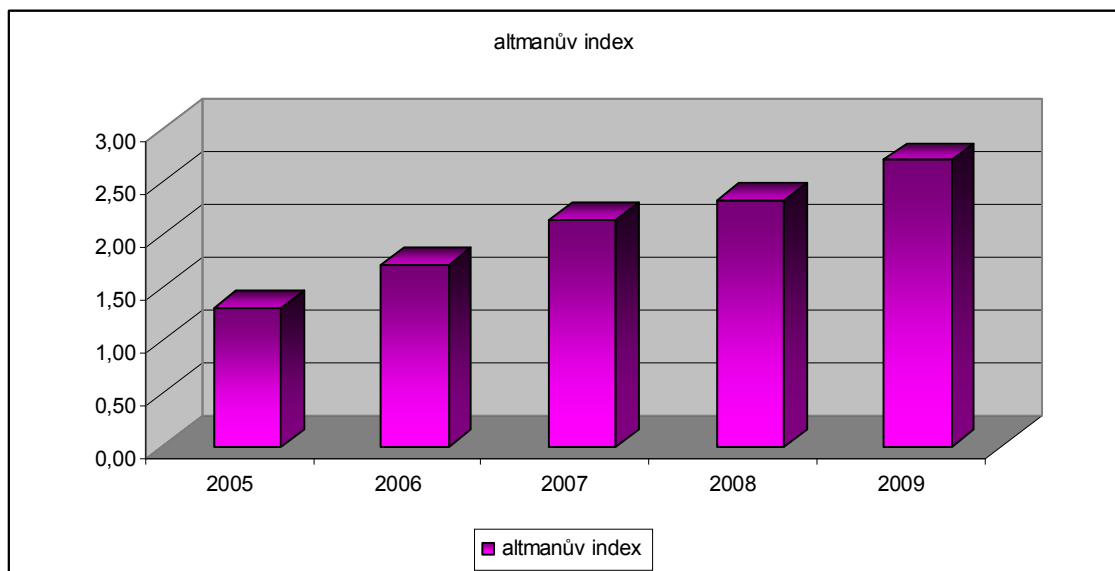
Na základě předchozích externích a interních analýz bylo zjištěno mnohé o odvětví a o firmě, proto je teď možné přistoupit přímo k finanční analýze. Na základě analýzy jednotlivých ukazatelů bude zjištěno něco o finančním zdraví firmy, případně bude možné navrhnout určité změny ke zlepšení.

3.8.1 Analýza soustav ukazatelů

Následující analýzy soustav mohou odhalit určité slabiny firmy, které bude možné pomocí dalších analýz identifikovat a vylepšit.

3.8.1.1 Altmanův index

Bude provedena analýza Altmanova indexu, která je znázorněna v grafu 1.



Graf 3: Altmanův index, zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé složky Altmanova indexu jsou vyjádřeny v příloze č... Každému ukazateli je určena míra důležitosti, ne každý dílčí ukazatel ovlivňuje výsledný Altmanův index stejně. Největší váhu pro Altmanův index má ukazatel x_3 .

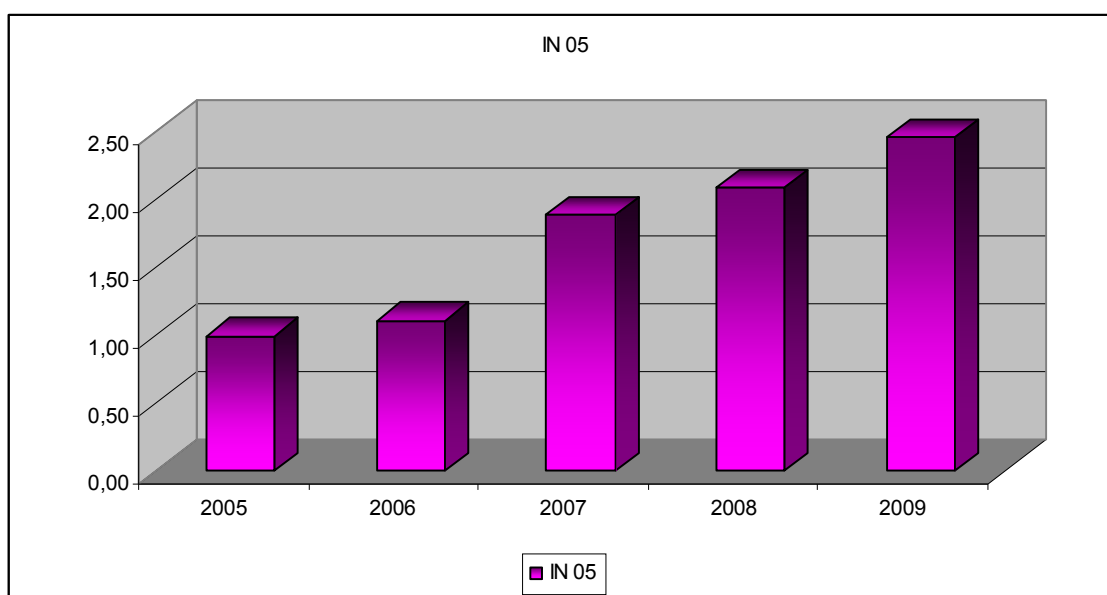
Z analýzy vyplývá, že nejslabším článkem Altmanova indexu jsou ukazatele x_1 a x_3 , neboli likvidita a rentabilita. Ve všech analyzovaných letech dosahuje firma tzv. šedé zóny. Znamená to, že firma má určité problémy, avšak není přímo ohrožena bankrotem.

Jelikož analýza Altmanova indexu prokázala nedostatky ve likviditě a rentabilitě, bude dále provedena hlubší analýza těchto oblastí, zejména horizontální a vertikální analýza a analýza poměrových ukazatelů.

Je pozitivní, že podnik ve sledovaném období ukazatele zlepšuje, i ukazatele x_3 a x_5 vykazují zlepšení.

3.8.1.2 Index IN

Nyní bude provedena analýza indexu důvěryhodnosti českého trhu.



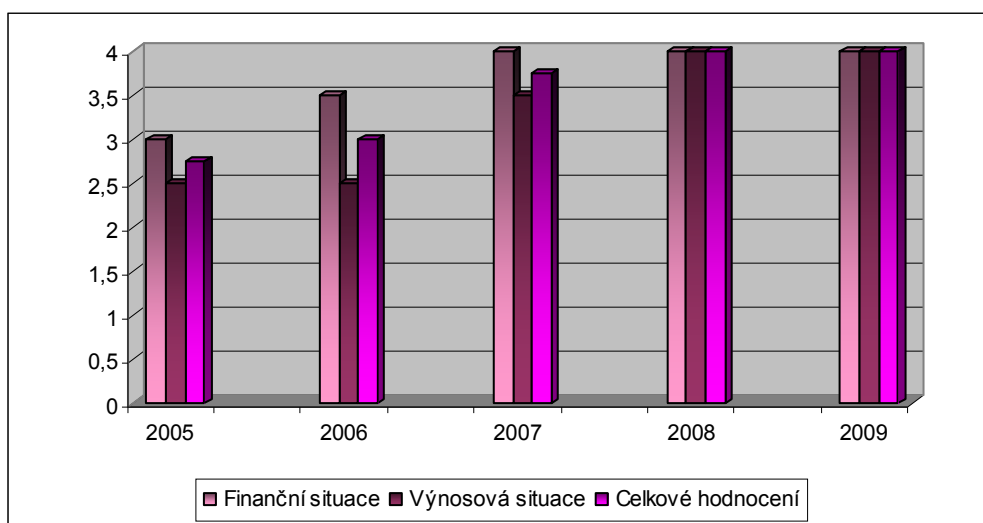
Graf 4: Index IN 05, zdroj: vlastní zpracování.

V letech 2005 – 2006 je firma v tzv. šedé zóně, není ohrožená bezprostředně bankrotem, ale potýká se s nějakými problémy. Dle analýzy představuje rentabilita nejslabší část indexu důvěryhodnosti českého trhu. V následujících letech firma přesáhla hranici šedé zóny, produkuje hodnotu pro majitele, je to silná a zdravá společnost. S 95% pravděpodobností podnik tvoří skutečnou hodnotu a s pravděpodobností 92% nezbankrotuje.

Pozitivní je růst ukazatele IN05 ve sledovaném období.

3.8.1.3 Quick test

V následujícím grafu je znázorněna analýza quick testu.



Graf 5: Quick test, zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce 3 je zachycen vývoj jednotlivých položek Quick testu. Celkovou finanční situaci tvoří průměr známek získaných průměrem jednotlivých dílčích položek. Finanční situaci vystihuje průměr ukazatelů R_1 a R_2 , výnosovou situaci analyzují ukazatelé R_3 a R_4 .

Ve všech analyzovaných kategoriích je průměrná známka vyšší jak 3 považována za výborný výsledek. Z grafu 4 vidíme, že firma ve všech letech, vyjma prvního roku (2005), dosahuje výborných výsledků. Všechny ukazatele vykazují růstovou tendenci, což lze hodnotit pozitivně.

Dle analýzy soustav podnik nevykazuje na první pohled problémy, navíc u jednotlivých ukazatelů dochází ke zlepšení v průběhu sledovaného období, což lze hodnotit pozitivně.

3.8.2 Analýza stavových veličin

Vybrané položky aktiv a pasiv, které budou analyzovány, jsou znázorněny v tabulce 2. Z této analýzy lze určit, jakým způsobem firma mění jednotlivé položky aktiv a pasiv. Pomocí vertikální analýzy se zjistí, které položky klesají, které rostou a pomocí horizontální analýzy lze najít příčiny těchto změn.

Tabulka 2: Vybrané položky aktiv, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
AKTIVA CELKEM	4 966 225	4 606 603	4 674 820	4 734 131	4 412 463
Dlouhodobý majetek	4 580 900	4 260 584	3 951 749	4 225 752	3 903 581
Dlouhodobý nehmotný majetek	646	324	317	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	4 580 254	4 260 260	3 951 432	4 225 752	3 903 581
Oběžná aktiva	374 705	336 726	710 869	496 974	494 322
Zásoby	264 197	238 551	261 237	309 187	328 946
Krátkodobé pohledávky	89 027	70 330	213 399	64 458	76 984
Krátkodobý finanční majetek	21 481	27 845	236 233	123 329	88 392
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	10 620	9 293	12 202	11 405	14 560
PASIVA CELKEM	4 966 225	4 606 603	4 674 820	4 734 131	4 412 463
Vlastní kapitál	2 506 574	2 536 922	2 701 479	2 764 492	2 786 328
Základní kapitál	381 350	381 350	381 350	381 350	381 350
Kapitálové fondy	237	237	237	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	38 135	38 135	38 135	38 135	38 135
Výsledek hospodaření minulých let	1 969 227	1 969 226	1 817 727	1 700 001	1 700 001
Výsledek hospodaření běžného účetního období	117 625	147 974	464 030	645 006	666 842
Cizí zdroje	2 454 818	2 065 299	1 973 004	1 968 964	1 625 657
Rezervy	41 874	53 567	162 041	101 041	43 398
Dlouhodobé závazky	1 359 807	1 221 625	1 069 794	844 286	760 967
Krátkodobé závazky	851 630	712 189	741 169	1 019 420	821 292
Bankovní úvěry a výpomoci	201 507	77 918	0	4 217	0
Časové rozlišení	4 833	4 382	337	675	478

3.8.2.1 Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce je provedena horizontální analýza aktiv společnosti.

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv, zdroj: vlastní zpracování

	05/06		06/07		07/08		08/09	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
AKTIVA CELKEM	-359 622	-7,24	68 217	1,48	59 311	1,27	-321 668	-6,79
Dlouhodobý majetek	-320 316	-6,99	-308 835	-7,25	274 003	6,93	-322 171	-7,62
Dlouhodobý nehmotný majetek	-322	-49,85	-7	-2,16	-317	-100,00	0	
Dlouhodobý hmotný majetek	-319 994	-6,99	-308 828	-7,25	274 320	6,94	-322 171	-7,62
Oběžná aktiva	-37 979	-10,14	374 143	111,11	-213 895	-30,09	-2 652	-0,53
Zásoby	-25 646	-9,71	22 686	9,51	47 950	18,35	19 759	6,39
Krátkodobé pohledávky	-18 697	-21,00	143 069	203,43	-148 941	-69,79	12 526	19,43
Krátkodobý finanční majetek	6 364	29,63	208 388	748,39	-112 904	-47,79	-34 937	-28,33
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	-1 327	-12,50	2 909	31,30	-797	-6,53	3 155	27,66

Společnost udržuje celková aktiva přibližně na stejné úrovni. Z tabulky 3 je zřejmé, že celková aktiva klesají pouze v roce 2006 a 2009. V ostatních letech nepatrně rostou. Tento růst je způsoben zejména změnou v oběžných aktivech. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří většinu aktiv společnosti. Jeho hodnota v průběhu času klesá v důsledku odpisů, zejména u staveb. Jak je zřejmé, firma nenakupuje nový dlouhodobý hmotný majetek. Pouze v roce 2008 nastal růst dlouhodobého hmotného majetku a to v důsledku nákupu skladu v Brně a přestavby obchodního domu v Brně. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku klesá v průběhu let vlivem odpisů. V roce 2009 byl tento dlouhodobý nehmotný majetek odepsán úplně. Jednalo se o software, nový společnost nepotřebuje.

Firma též účtuje o oceňovacím rozdílu k nabytému majetku. Tento oceňovací rozdíl vznikl 1.1.2003 z důvodu rozdělení společnosti IKEA Česká republika, spol. s r.o. na dvě nástupnické společnosti Inter IKEA Centre Česká republika, s. r. o. a IKEA Česká republika, s. r. o. jako rozdíl mezi účetními cenami majetku a závazků a

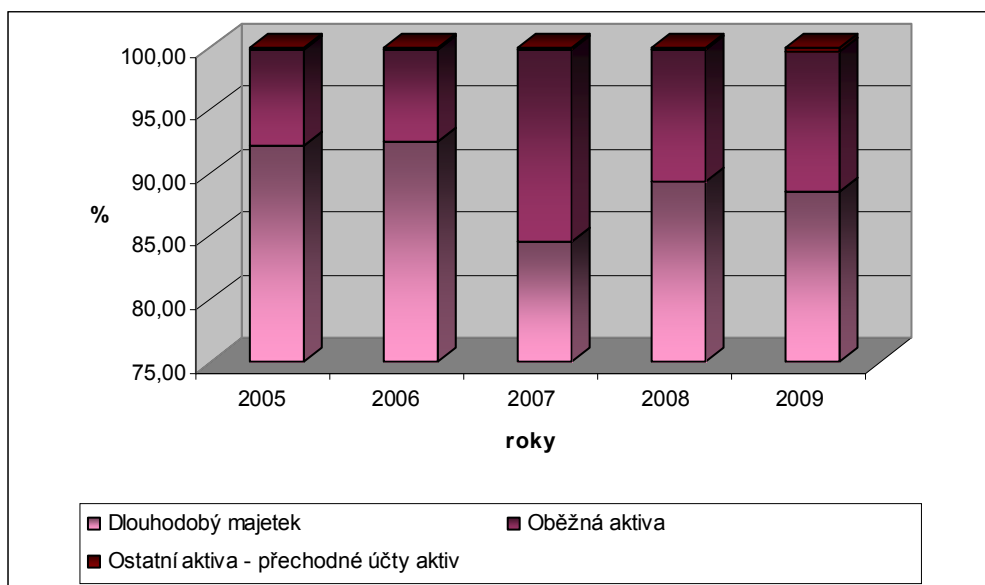
oceněním reálnou hodnotou společnosti IKEA Česká republika, s. r. o. dle znaleckého ocenění.

V roce 2008 firma začala nakupovat samostatné movité věci, což lze hodnotit kladně, protože obměňuje svůj majetek (počítače, tiskárny, auta, atd.). V jednotlivých letech má firma poměrně velkou částku u nedokončeného hmotného majetku, tato část je způsobena průběžnými opravami a stavbou nových skladů. V roce 2009 má společnost u nedokončeného hmotného majetku částku 11 mil. V této částce je započítána i rekonstrukce obchodního domu v Brně.

V roce 2007 byl zaznamenán obrovský nárůst krátkodobých pohledávek a to o 203%, dále pak krátkodobého finančního majetku o 748%. Jedná se o okamžitý stav, protože pokles pohledávek je doprovázen růstem krátkodobého finančního majetku společnosti. Odběratelé uhradili většinu svých závazků ke společnosti. V tom samém roce vznikla pohledávka za ovládající a řídicí osobou. Společnost půjčila své mateřské společnosti nějaké peníze. V dalších letech dochází k poklesu jak krátkodobých pohledávek, tak krátkodobého finančního majetku.

Pohledávky jsou vykázány v nominální hodnotě snížené o opravnou položky k pochybným pohledávkám.

Růst, resp. pokles aktiv ovlivňuje také stav ostatních aktiv, v roce 2006, 2007 a 2009. Tyto změny ovlivňuje kolísání nákladů příštích období a růst příjmů příštích období.



Graf 6: Struktura aktiv, zdroj: vlastní zpracování

3.8.2.2 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	92,24	92,49	84,53	89,26	88,47
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	92,23	92,48	84,53	89,26	88,47
Oběžná aktiva	7,55	7,31	15,21	10,50	11,20
Zásoby	5,32	5,18	5,59	6,53	7,45
Krátkodobé pohledávky	1,79	1,53	4,56	1,36	1,74
Krátkodobý finanční majetek	0,43	0,60	5,05	2,61	2,00
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0,21	0,20	0,26	0,24	0,33

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, jak firma mění aktiva v průběhu sledovaného období. Důležitý je pokles dlouhodobého hmotného majetku téměř o 9% v roce 2007, který má v následujících letech ovšem rostoucí tendenci. V roce 2007 byl zaznamenán rovněž téměř dvojnásobný nárůst oběžných aktiv, způsobený hlavně nárůstem krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku (peněž na bankovním účtu).

Z tabulky 7 je zřejmé, že firma zvyšuje množství svých zásob, od roku 2005 zvýšila svoje zásoby o více než 2%. Tento růst je způsoben jednak již zmiňovanou přestavbou brněnského obchodního domu a také zvětšováním obratu společnosti a jejích aktivit. Díky zmíněným skutečnostem potřebuje firma stále více zásob, aby uspokojila potřeby svých zákazníků.

3.8.2.3 Horizontální analýza pasiv

V tabulce 5 je provedena horizontální analýza pasiv.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv, zdroj: vlastní zpracování

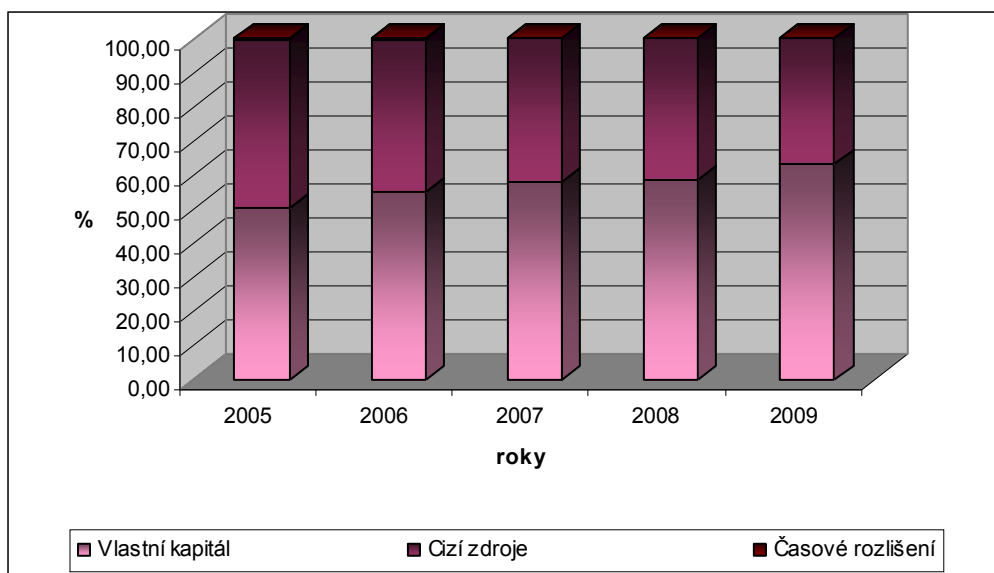
	05/06		06/07		07/08		08/09	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
PASIVA CELKEM	-359 622	-7,24	68 217	1,48	59 311	1,27	-321 668	-6,79
Vlastní kapitál	30 348	1,21	164 557	6,49	63 013	2,33	21 836	0,79
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	-237	-100,00	0	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	-1	0,00	-151 499	-7,69	-117 726	-6,48	0	0,00
Výsledek hospodaření běžného účetního období	30 349	25,80	316 056	213,59	180 976	39,00	21 836	3,39
Cizí zdroje	-389 519	-15,87	-92 295	-4,47	-4 040	-0,20	-343 307	-17,44
Rezervy	11 693	27,92	108 474	202,50	-61 000	-37,64	-57 643	-57,05
Dlouhodobé závazky	-138 182	-10,16	-151 831	-12,43	-225 508	-21,08	-83 319	-9,87
Krátkodobé závazky	-139 441	-16,37	28 980	4,07	278 251	37,54	-198 128	-19,44
Bankovní úvěry a výpomoci	-123 589	-61,33	-77 918	-100,00	4 217	x	-4 217	-100,00
Časové rozlišení	-451	-9,33	-4 045	-92,31	338	100,30	-197	-29,19

V tabulce 5 je znázorněna horizontální analýza pasiv. Z tabulky je zřejmé, že se pasiva za analyzovanou dobu výrazně neměnila. Nejvýraznější je pokles celkových pasiv v roce 2006, který je způsoben zejména poklesem bankovních úvěrů a výpomocí o 61%, poklesem krátkodobých závazků o 16% a dále také růstem rezerv téměř o 28%. Tento růst rezerv je způsoben zejména růstem ostatních rezerv.

Firma tvoří poměrně vysoké rezervy a to zejména na daň z příjmu a na bonusy zaměstnancům, dále rezervy na nevybranou dovolenou. Pokles v roce 2009 je způsoben zejména poklesem rezerv o 57%, jak rezerv na daň z příjmu, tak ostatních rezerv. Dále růstem krátkodobých závazků o 19%, který je způsoben rozšiřováním aktivit firmy, a

splacením bankovního úvěru. V roce 2008 začala firma využívat bankovní kontokorent, zejména pro přestavbu obchodního domu v Brně a případný nákup nového skladu.

Roste podíl vlastního kapitálu na pasivech, což je pro firmu pozitivní. Tento růst je způsoben růstem hospodářského výsledku. Podnik ale hospodářský výsledek rozděluje a část odvádí mateřské společnosti, takže tím omezuje svůj budoucí rozvoj.



Graf 7: Struktura pasiv, zdroj: vlastní zpracování

3.8.2.4 Vertikální analýza pasiv

V následující tabulce je proveden rozbor pasiv společnosti.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	50,47	55,07	57,79	58,39	63,15
Základní kapitál	7,68	8,28	8,16	8,06	8,64
Kapitálové fondy	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,77	0,83	0,82	0,81	0,86
Výsledek hospodaření minulých let	39,65	42,75	38,88	35,91	38,53
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,37	3,21	9,93	13,62	15,11
Cizí zdroje	49,43	44,83	42,20	41,59	36,84
Rezervy	0,84	1,16	3,47	2,13	0,98
Dlouhodobé závazky	27,38	26,52	22,88	17,83	17,25
Krátkodobé závazky	17,15	15,46	15,85	21,53	18,61
Bankovní úvěry a výpomoci	4,06	1,69	0,00	0,09	0,00
Časové rozlišení	0,10	0,10	0,01	0,01	0,01

Z vertikální analýzy pasiv znázorněné v tabulce 6 je zřejmé, že firma zvyšuje svůj vlastní kapitál. Od roku 2005 vzrostl téměř o 13%. Tento růst je způsoben zejména růstem hospodářského výsledku běžného období.

Je logické, že pokud vlastní pasiva firmy rostou, způsobí tento stav pokles cizích zdrojů firmy. Tento pokles je způsoben zejména poklesem krátkodobých závazků a také poklesem rezerv.

3.8.3 Analýza tokových veličin

K analýze tokových veličin jsem vybrala nejdůležitější položky výkazu zisku a ztrát a provedla analýzu.

3.8.3.1 Analýza výkazu zisku a ztrát

Bude provedena analýza výkazu zisku a ztrát, kde mezi nejdůležitější ukazatele patří vývoj tržeb z prodeje zboží, vývoj přidané hodnoty, velikost a vývoj provozního hospodářského výsledku a vývoj hospodářského výsledku a účetní období.

Tabulka 7: Vybrané položky výkazu zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	3 767 357	4 814 319	5 815 159	6 803 142	7 271 873
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 322 969	3 648 108	3 134 861	4 448 596	4 685 887
Obchodní marže	1 444 388	1 679 458	2 167 051	2 354 546	2 585 986
Výkony	1 420	1 482	0	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 420	1 482	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	140 495	139 150	134 859	183 763	201 512
Výkonová spotřeba	443 059	465 990	502 768	642 351	620 382
Přidaná hodnota	1 002 749	1 214 950	1 664 283	1 712 195	1 965 604
Osobní náklady	282 742	324 543	391 752	450 741	539 996
Mzdové náklady	208 501	236 447	283 192	327 988	396 251
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 815	1 057	1 108	495	626
Provozní výsledek hospodaření	271 078	356 096	723 140	784 208	909 473
Výnosové úroky	4	62	856	4 079	3 255
Nákladové úroky	69 370	56 815	47 513	40 815	41 607
Finanční výsledek hospodaření	94 237	-97 379	-96 284	-92 012	-36 861
Daň z příjmu za běžnou činnost	59 216	57 225	162 826	47 190	205 770
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	117 625	201 491	464 030	645 006	666 842
Mimořádné náklady	0	53 517	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	0	-53 217	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	147 625	147 974	464 030	645 006	666 842
Výsledek hospodaření před zdaněním	176 841	205 200	626 856	692 196	872 612

Tabulka 8: Horizontální analýza výsledovky, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč		06/05	07/06	08/07	09/08
Tržby za prodej zboží	Kč	1 046 962	1 000 840	987 983	468 731
	%	27,79	20,79	16,99	6,89
Náklady vynaložené na prodané zboží	Kč	1 325 139	-513 247	1 313 735	237 291
	%	57,05	-14,07	41,91	5,33
Obchodní marže	Kč	235 070	487 593	187 495	231 440
	%	16,27	29,03	8,65	9,83
Výkony	Kč	62	-1 482	0	0
	%	4,37	-100,00	0	0
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Kč	62	-1 482	0	0
	%	4,37	-100,00	0	0
Spotřeba materiálu a energie	Kč	-1 345,00	-4 291,00	48 904	17 749
	%	-0,96	-3,08	36	10
Výkonová spotřeba	Kč	22 931	36 778	139 583	-21 969
	%	5,18	7,89	27,76	-3,42
Přidaná hodnota	Kč	212 201	449 333	47 912	253 409
	%	21,16	36,98	2,88	14,80
Osobní náklady	Kč	41 801	67 209	58 989	89 255
	%	14,78	20,71	15,06	19,80
Mzdové náklady	Kč	27 946	46 745	44 796	68 263
	%	13,40	19,77	15,82	20,81
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	Kč	-758	51	-613	131
	%	-41,76	4,82	-55,32	26,46
Provozní HV	Kč	85 018	367 044	61 068	125 265
	%	31,36	103,07	8,44	15,97
Výnosové úroky	Kč	58	794	3 223	-824
	%	1 450,00	1 280,65	376,52	-20,20
Nákladové úroky	Kč	-12 555	-9 302	-6 698	792
	%	-18,10	-16,37	-14,10	1,94
Finanční HV	Kč	-191 616	1 095	4 272	55 151
	%	-203,33	-1,12	-4,44	-59,94
Daň z příjmu za běžnou činnost	Kč	-1 991	105 601	-115 636	158 580
	%	-3,36	184,54	-71,02	336,05
HV za běžnou činnost	Kč	83 866	262 539	180 976	21 836
	%	71,30	130,30	39,00	3,39
Mimořádné náklady	Kč	53 517	-53 517	0	0
	%		-100,00	0	0
Mimořádný HV	Kč	-53 217	53 217	0	0
	%		-100,00	0	0
HV za účetní období	Kč	349	316 056	180 976	21 836
	%	0,24	213,59	39,00	3,39
HV před zdaněním	Kč	28 359	421 656	65 340	180 416
	%	16,04	205,49	10,42	26,06

Dle podílu prodeje zboží a výkonů je IKEA obchodní podnik. Z tabulky č. 8 vyplývá, že tržby z prodeje zboží rostou, avšak v posledních letech rostou pomaleji než v předchozích letech. Toto zpomalení je zapříčiněno hospodářskou krizí, se kterou se potýkají všechny firmy ve světě.

Oproti tomu klesají náklady vynaložené na prodané zboží, což je pro firmu pozitivní, protože si dokázala udržet rostoucí trend tržeb a nezvýšila náklady, dokonce je snížila. S tím souvisí i růst obchodní marže. Firma více tlačí na nízké ceny u dodavatelů, tzn. čím je firma větší, tím má větší sílu.

Mzdové náklady rostou ve všech letech. Tento růst je zapříčiněn růstem počtu zaměstnanců.

Tabulka 9: Analýza tokových veličin, zdroj: vlastní zpracování

V %	2005	2006	2007	2008	2009
EBIT/výnosy	7,12	7,32	12,37	11,38	12,32
přidaná hodnota/výnosy	26,34	24,98	28,47	24,86	26,63
ostatní náklady/výnosy	7,43	6,67	6,70	6,54	7,32
odpisy/výnosy	8,78	7,40	5,83	4,44	4,85
EBIT/aktiva	5,46	7,17	14,56	15,79	18,31
výnosy/aktiva	76,65	97,92	117,72	138,70	148,64

Podíl EBITu na výnosech v analyzovaných letech roste a dosahuje poměrně vysokých hodnot. Hodnota tohoto ukazatele v odvětví se pohybuje okolo 3,79%, IKEA dosahuje mnohonásobně vyšších hodnot. Pro podnik je tento stav pozitivní, protože produkuje vyšší marži.

Poměr přidané hodnoty a výnosů kolísá. V roce 2008 dosáhl nejvyšších hodnot, což je způsobeno zvýšením výnosů, zejména zvýšením tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a zvýšením výnosových úroků. Hodnota podílu těchto ukazatelů je v porovnání s odvětvím opět vysoká. Pro podnik je to pozitivní, protože dosahuje poměrně velkých výnosů.

Podíl ostatních nákladů na výnosech by měl klesat, což firma splňuje vyjma posledního roku analýzy. Tento růst v posledním roce není nijak výrazně dramatický, protože ve srovnání s odvětvím dosahuje firma uspokojivých výsledků. Oborový průměr je 8,18%, těchto hodnot firma nedosahuje, což je pozitivní.

Podle oborových průměrů by měla firma dosahovat hodnot maximálně 2,41%. Podíl odpisů na výnosech má klesající tendenci, a to je pro firmu pozitivní. V roce 2005 a 2006 jsme zaznamenali poměrně vysokou hodnotu podílu odpisů na výnosech. Tato vysoká hodnota je způsobena vysokými odpisy v letech 2005 a 2006. Tyto odpisy jsou vyšší i z toho důvodu, že firma odepisuje v této době také dlouhodobý nehmotný majetek.

Podíl EBITu a aktiv vyjadřuje produkční sílu podniku. Tato produkční síla by podle oborových průměrů měla dosahovat hodnot alespoň 7,3%. V prvních dvou letech těchto hodnot firma nedosahuje, ovšem následující roky ji téměř dvojnásobně překonává. Pozitivní pro firmu je také růst tohoto ukazatele.

Posledním analyzovaným ukazatelem je podíl výnosů na aktivech. Tento podíl dosahuje u ostatních firem v odvětví průměrných hodnot okolo 1,93%. Analyzovaná firma vykazuje tuto hodnotu řádově téměř až 130x větší než je hodnota odvětví. Znamená to, že od roku 2007 dosahuje firma nižších výnosů, než jsou její celková aktiva.

3.8.3.2 Analýza cash flow

V této analýze bude zjištěn růst, resp. pokles jednotlivých položek celkového peněžního toku za sledované období.

Tabulka 10: Cash flow, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	321 671	408 971	706 868	1 025 739	744 613
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-333 714	-66 443	-26 139	-466 154	-35 378
Čisté peněžní toky z finanční činnosti	-94 948	-212 575	-394 423	-676 706	-739 955
CF celkem	-106 991	129 953	286 306	-117 121	-30 720

Tabulka 11: Analýza cash flow, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč		06/05	07/06	08/07	09/08
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	Kč	87 300	297 897	318 871	-281 126
	%	27,14	72,84	45,11	-27,41
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	Kč	267 271	40 304	-440 015	430 776
	%	-80,09	-60,66	1 683,37	-92,41
Čisté peněžní toky z finanční činnosti	Kč	-117 627	-181 848	-282 283	-63 249
	%	123,89	85,55	71,57	9,35
CF celkem	Kč	236 944	156 353	-403 427	86 401
	%	-221,46	120,32	-140,91	-73,77

Z analýzy cash flow vyplývá růst čistého peněžního toku z provozní činnosti do roku 2008, který je způsoben rostoucí tendencí jednotlivých položek čistého peněžního toku. V roce 2009 dochází k poklesu vlivem růstu stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, poklesu stavu pohledávek, který je způsoben poklesem pohledávek ke společnosti Hanim, a dále růstem stavu krátkodobých závazků, způsobených nákupem nového zboží, vybavení atd.

Čistý peněžní tok z investiční činnosti kolísá, jak je zřejmé z tabulek. Ve všech letech, kromě roku 2008 dosahuje čistý peněžní tok z investiční činnosti kladných hodnot, což znamená, že firma neinvestuje do nákupu aktiv. Tento stav lze hodnotit negativně, protože firmě zastarává majetek, který nijak, kromě roku 2008, neobnovuje. V roce 2008 nakoupila společnost nový sklad v Brně, čistý peněžní tok z investiční činnosti díky tomu dosahuje záporných hodnot.

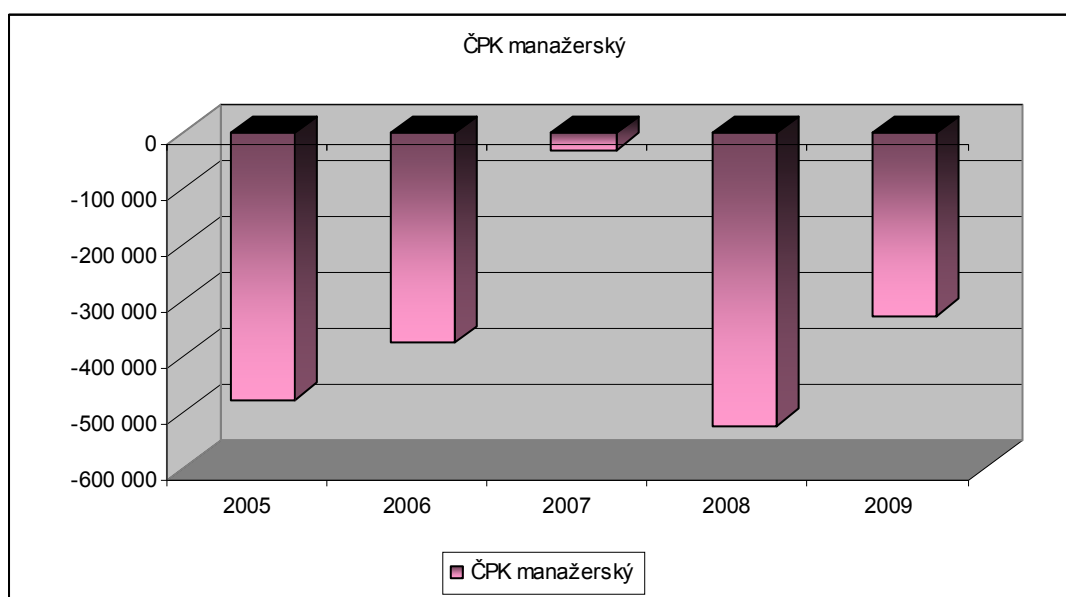
Čistý peněžní tok z finanční činnosti neustále klesá, tento pokles je způsoben vyplacením podílů na zisku. Vyplacení podílu na zisku každý rok roste, tzn. společnost vyplácí každým rokem vyšší podíly na zisku. Tuhle skutečnost si společnost může dovolit, protože výše zisku každým rokem stoupá, v roce 2009 je tento růst mírně utlumen, nejspíš v důsledku krize, ale vyplacený podíl na zisku roste pouze s výší zisku.

3.8.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 12: Rozdílové ukazatele, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
ČPK manažerský	-476 925	-375 463	-30 300	-522 446	-326 970
ČPK investorský	-672 645	-448 470	-18 435	-515 933	-312 888
ČPP	-2 189 956	-1 905 969	-1 574 730	-1 740 377	-1 493 867
ČFM	-741 122	-614 014	-291 537	-831 633	-655 916

3.8.4.1 Čistý pracovní kapitál



Graf 8: Čistý pracovní kapitál, zdroj: vlastní zpracování.

Podle výsledků znázorněných v tabulce č. 12, firma nemá dostatek krátkodobých aktiv. Převažují zde krátkodobé dluhy. Tato skutečnost naznačuje, že firma není dostatečně likvidní. ČPK představuje finanční polštář, který umožní firmě pokračovat ve svých aktivitách, i kdyby ji potkala nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků.

Abychom zjistili příčiny nepříznivého ČPK, musíme analyzovat jeho změnu v čase a z hlediska jednotlivých složek. V tabulce č. 13 jsou zachyceny jednotlivé složky podílející se na tvorbě ČPK. V následující tabulce jsou vypočteny meziroční rozdíly. Je zde zřejmé, na základě jakých změn se mění čistý pracovní kapitál. V roce

2007 je patrný nárůst krátkodobých peněžních prostředků, které ovšem postupem času opět klesají.

V roce 2008 nastal větší nárůst krátkodobých závazků. Tento nárůst a současně pokles krátkodobého finančního majetku způsobil velký skok ČPK do záporných hodnot. Tento stav je způsoben neustálým růstem společnosti. IKEA rozšiřuje svoje obchodní domy, nakupuje nové sklady, více nového zboží, rozšiřuje sortiment, atd.

V roce 2009 se tato situace nepatrně zlepšila, ale pořád nedosahuje uspokojivých (kladných) hodnot.

Z následujícího vyplývá, že firma využívá agresivní způsob financování podniku, nemá dostatečné rezervy v oběžných aktivech pro případ neočekávané nepříznivé situace.

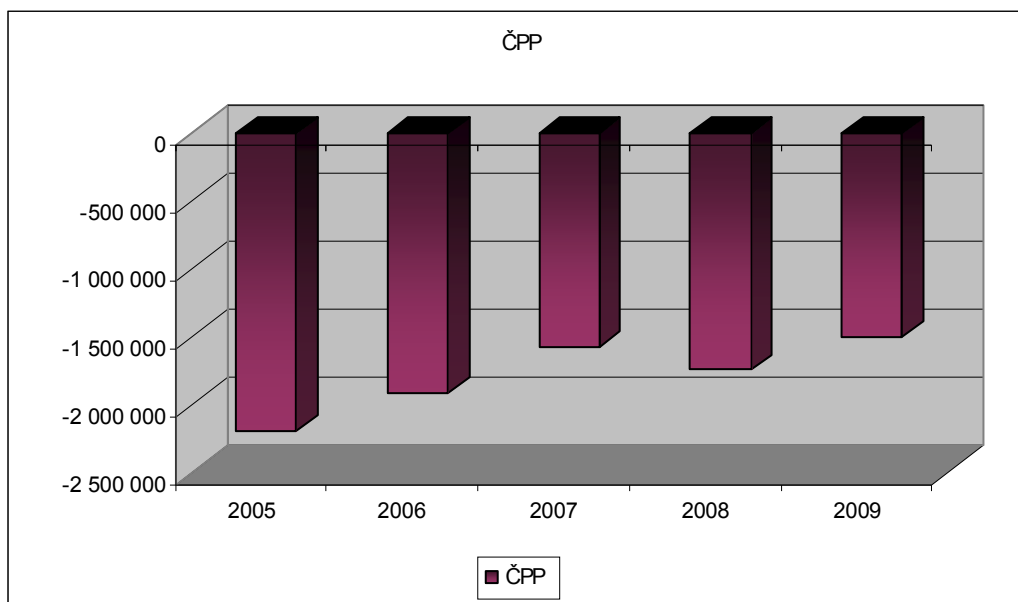
Tabulka 13: Položky ČPK, zdroj: vlastní zpracování

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Zboží na skladě	264 080	238 409	261 039	309 003	328 946
Pohledávky z obch. styku	88 880	29 031	5 891	24 779	32 043
Krátkodobý fin. majetek	21 481	27 845	236 233	123 329	88 392
OA celkem	374 705	336 726	710 869	496 974	494 322
Krátkodobé závazky	851 630	712 189	741 169	1 019 420	821 292

Z tabulky č. 13 je patrné, že firma se v roce 2005 potýkala s problémy s pohledávkami z obchodního styku. Tyto problémy se firmě podařilo vyřešit, v následujících letech nemá firma již tolik pohledávek.

Od roku 2006 dochází k nárůstu krátkodobých pohledávek, je to způsobeno tím, že se firma neustále rozrůstá, rostou její výnosy a obrat. V roce 2008 došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků, tento stav je způsoben plánovanou přestavbou obchodního domu IKEA v Brně.

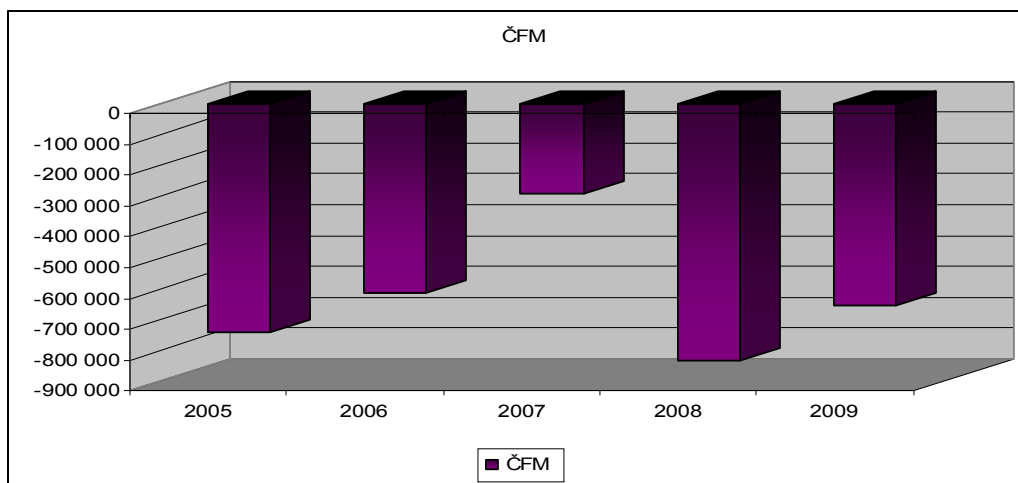
3.8.4.2 Čisté pohotové prostředky



Graf 9: Čisté pohotové prostředky, zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků z tabulky 12 je zřejmé, že firma nemá dostatek krátkodobého finančního majetku k platbě závazků. Tuto skutečnost ovlivňuje výše krátkodobého finančního majetku, který firma má velmi nízký.

3.8.4.3 Čistý finanční majetek



Graf 10: Čistý finanční majetek, zdroj: vlastní zpracování.

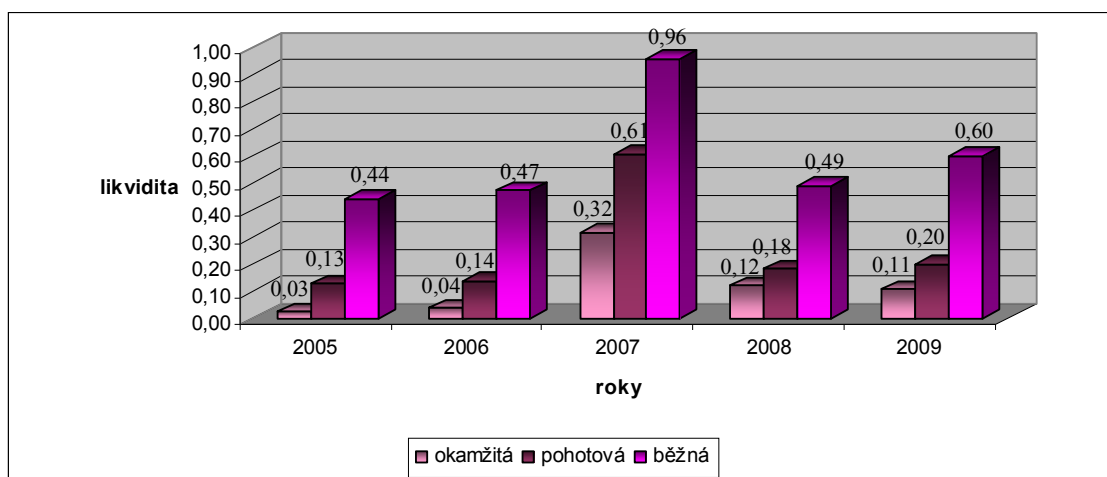
Z analýzy čistého finančního majetku vyplývá, že oběžná aktiva firmy tvoří převážně zásoby. Zlepšení tohoto ukazatele v roce 2007 bylo způsobeno velkým nárůstem krátkodobých pohledávek, které vzrostly téměř o trojnásobek oproti roku 2006. Tento nárůst je způsoben nárůstem pohledávek – ovládající a řídící osoba.

3.8.5 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole budou analyzovány základní poměrové ukazatele. Tyto ukazatele budou poté srovnány buď s oborovým průměrem nebo s doporučovanými hodnotami.

3.8.5.1 Likvidita

V grafu 11 jsou zaznamenány jednotlivé hodnoty likvidity v analyzovaných letech.



Graf 11: Ukazatele likvidity, zdroj: vlastní zpracování

➤ Likvidita 1. stupně - okamžitá

U okamžité likvidity je pozitivní její růst ve sledovaném období, ale i přes to vykazuje firma problémy s likviditou. Okamžitá likvidita by měla dosahovat hodnot od 0,2 do 0,5. Firma IKEA nedosahuje ani v jednom roce analýzy spodní hranice. Okamžitá likvidita měří schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky.

Ve srovnání s oborovým průměrem dosahuje podnik dosahuje podnik lehce podprůměrných výsledků. Oborový průměr je 0,16, velmi dobré podniky v odvětví

dosahují hodnot 0,12 a okamžitá likvidita nejlepších podniků v odvětví dosahuje hodnoty 0,23.

Je dobré, že v průběhu sledovaného období dosahuje likvidita hodnot, kterých dosahují velmi dobré podniky v odvětví, i když nedosahuje oborového průměru.

➤ **Likvidita 2. stupně - pohotová**

Pohotová likvidita by neměla nabývat hodnot pod 1. Pokud jsou tyto ukazatele nižší než 1, znamená to, že má firma mnoho pohledávek. Vykazované hodnoty lze opět hodnotit jako špatné hospodaření s kapitálem. Hodnoty menší než 1 považují banky za nepřijatelné. Lze doporučit snížit hodnotu krátkodobých závazků.

Při srovnání s oborovým průměrem dosahuje firma podprůměrných výsledků. Průměr odvětví se pohybuje okolo 0,64, průměr nejlepších podniků okolo 0,83 a průměr velmi dobrých podniků v odvětví okolo 0,58.

➤ **Likvidita 3. stupně - běžná**

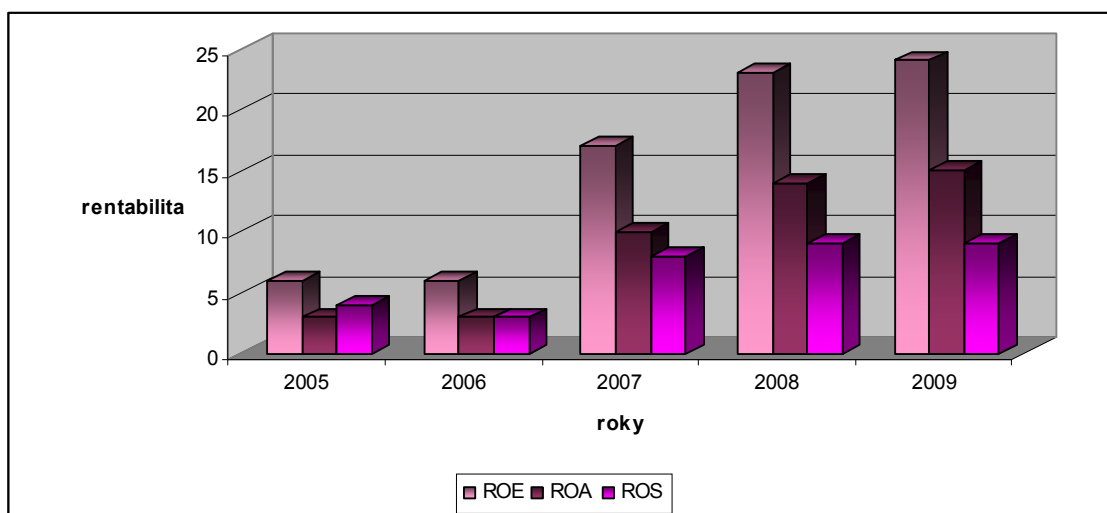
Vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Firma ani u běžné likvidity nedosahuje doporučených hodnot. V praxi to znamená, že kdyby v daném okamžiku musela firma zaplatit všechny své závazky, nebyla by toho schopná. Dle analýzy vlastní firma mnoho zásob a musí spoléhat na rychlou likvidaci těchto zásob při nečekaně špatné finanční situaci. Taková likvidace ovšem znamená obrovské ztráty.

Oborový průměr odvětví běžné likvidity se pohybuje okolo 1,09. Podnik dosahuje mnohem nižších hodnot.

3.8.5.2 Rentabilita

Tabulka 14: Rentabilita, zdroj: vlastní zpracování

V %	2005	2006	2007	2008	2009
ROE	6	6	17	23	24
ROA	3	3	10	14	15
ROS	4	3	8	9	9



Graf 12: Ukazatele rentability, zdroj: vlastní zpracování

➤ **ROE**

Oborový průměr u rentability vlastního kapitálu je 8,64%. Tyto hodnoty podnik postupně v letech překonává. Kromě prvních dvou let dosahuje nadprůměrných výsledků. Pozitivní je rostoucí trend rentability vlastního kapitálu.

➤ **ROA**

Vyjadřuje produkční sílu podniku. Srovnáváme s odvětvovým průměrem, což je 7,3%. Opět kromě prvních dvou let dosahuje firma nadprůměrných výsledků.

Je dobré, že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje vyšších hodnot než rentabilita celkového kapitálu. Podnik má kladnou tzv. finanční páku.

➤ **ROS**

Doporučené hodnoty u rentability tržeb jsou nad 6%. Firma opět kromě prvních dvou let tuto hodnotu překonává, ukazatel ROS vykazuje rostoucí tendenci.

3.8.5.3 Zadluženost

Tabulka 15: Zadluženost, zdroj: vlastní zpracování

	2005	2006	2007	2008	2009
celková zadluženost	0,49	0,45	0,42	0,42	0,37
koeficient samofinancování	0,50	0,55	0,58	0,58	0,63
doba splácení dluhu (roky)	7,56	4,98	2,46	1,80	2,06
úrokové krytí	3,91	6,27	15,22	19,21	21,86

V prvních dvou letech analýzy se firma řídí tzv. zlatým pravidlem financování. Podíl vlastního kapitálu ku cizímu kapitálu je zhruba 50:50. V následujících letech dochází k úbytku cizího kapitálu, firma se stává více finančně nezávislou.

Z tabulky 15 je zřejmé, že růst koeficientu samofinancování znamená větší finanční nezávislost firmy. Současně je možné říct, že čím je větší podíl koeficientu samofinancování, tím je i větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

Doba splácení dluhu udává, za kolik let je podnik schopen při současné situaci uspokojit všechny své věřitele. Tento ukazatel klesá v jednotlivých letech, což je pro firmu dobré. Pokud by si IKEA chtěla vzít úvěr, banku bude tento ukazatel zajímat a situace v posledních letech je opravdu dobrá.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje provozní zisk nákladové úroky. Hodnota okolo 1, znamená, že k zaplacení úroků se použije celý zisk a na akcionáře nezbude nic. Ukazatel nabývající hodnot 3-6 se dá označit za dobře fungující podnik, hodnoty nad 8 jsou bankovním kritériem. Takovou hodnotu a vyšší požadují banky při žádostech o úvěr. Firma dosahuje kromě prvních let velmi nadprůměrných výsledků. Lze říct, že kdyby si firma chtěla vzít úvěr, banky by ji z hlediska úrokové míry vyšly vstříc.

Dá se říci, že firma IKEA nevyužívá úvěrů ve velké míře. Pokud by ovšem potřebovala nebo chtěla nějaký úvěr, banka by nemusela žádný problém poskytnout úvěr, ovšem s ohledem na špatné ukazatele likvidity to nelze tvrdit určitě. Na základě ukazatele úrokového krytí můžeme říct, že firma IKEA by byla bonitní klient.

Firma začala v roce 2008 využívat bankovní kontokorent, protože v průběhu roku plánovala přestavbu obchodního domu v Brně a následně koupí externího skladu.

3.8.5.4 Aktivita

V následující analýze aktivity se měří, jakým způsobem firma nakládá se svými aktivy.

Tabulka 16: Aktivita, zdroj: vlastní zpracování

	2005	2006	2007	2008	2009
obrat celkových aktiv	0,76	1,05	1,24	1,44	1,65
obrat stálých aktiv	0,82	1,13	1,47	1,61	1,86
obrat zásob	14,27	20,19	22,26	22,00	22,11
doba obratu pohledávek z OS	8,49	6,64	5,50	4,70	4,40
doba obratu závazků z OS	60,15	47,07	38,98	33,32	31,17

➤ **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv má rostoucí tendenci, avšak nedosahuje výrazně vysokých hodnot, což je pozitivní. Příliš vysoké hodnoty značí nedostatek majetku firmy. Menší hodnoty než 1,6 znamenají nadbytek majetku a s tím související nadbytek nákladů. Jelikož tento ukazatel má rostoucí trend, firmě se poměrně daří hospodařit s majetkem efektivněji. V roce 2006 dokonce dosáhla dolní hranice doporučovaného intervalu.

Z uvedené analýzy vyplývá, že firma měla nějaké problémy s efektivním zacházením s aktivy, ale v průběhu času tyto problémy překonala.

➤ **Obrat stálých aktiv**

Pomocí ukazatele obratu stálých aktiv se měří využití stálých aktiv ve firmě. Hodnoty tohoto ukazatele by měly být vyšší než u obratu celkových aktiv, což firma splňuje ve všech letech. Trend obratu stálých aktiv je pro firmu pozitivní a souvisí s poklesem dlouhodobého hmotného majetku vlivem odpisů.

➤ **Obrat zásob**

Ukazatel obratu zásob by měl být co nejnižší a měl by klesat. Firma IKEA má tento ukazatel poměrně vysoký, navíc má rostoucí tendenci, což pro firmu není dobré. Znamená to, že má firma zbytečně mnoho zásob, které dlouhou dobu leží na skladě. Tyto zásoby na skladě zabírají místo a firma zbytečně platí za sklad.

➤ Doba obratu pohledávek a závazků z obchodního styku

Doba obratu závazků je výrazně vyšší než doba obratu pohledávek. Tento stav je pro firmu velmi pozitivní a žádaný. Znamená to, že odběratelé platí dřív, než firma platí svým dodavatelům. Firma tedy využívá levný provozní úvěry, který jí poskytují její dodavatelé.

Doba obratu pohledávek je nízká z toho důvodu, že většina zákazníků IKEA platí okamžitě hotově nebo platební kartou přímo v obchodním domě. Tato hodnota též v čase klesá, což znamená, že firma má méně odběratelů, kteří neplatí okamžitě, tzn. má méně velkých firem, které u ní nakupují.

3.8.5.5 Provozní ukazatele

Nyní bude provedena analýza provozních ukazatelů. Tyto ukazatele se uplatňují při vnitřním řízení firmy a umožňují managementu sledovat efektivnost provozních aktivit firmy.

Tabulka 17: Provozní ukazatele, zdroj: vlastní zpracování.

	2005	2006	2007	2008	2009
produktivita z přidané hodnoty	1617,34	1813,36	2090,81	1959,03	1795,07
produktivita z výkonů	2,29	2,21	0,00	734,96	566,56
nákladovost výnosů	0,76	0,89	0,66	0,71	0,72
mzdová produktivita	4,81	5,14	5,88	5,22	4,96

Z následující tabulky je zřejmé, že produktivita z přidané hodnoty do roku 2007 roste, což je pro firmu pozitivní. V následujících letech byl zaznamenán pokles, způsobený velkým nárůstem zaměstnanců, který nestačil pokrýt ani růst přidané hodnoty. V roce 2009 se počet zaměstnanců zvýšil o 221 zaměstnanců oproti roku 2008. Tento nárůst zaměstnanců způsobil, že poklesla produktivita z přidané hodnoty. Nicméně hodnota produktivity z přidané hodnoty dosahuje i tak velmi vysokých výsledků.

Nákladovost výnosů dosahuje ve všech letech hodnot menších než 1, což je pozitivní. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající, u analyzované firmy střídavě

klesá a roste. Tento střídavý trend je způsoben ve změnách v nákladech a výnosech. Nárůst tohoto ukazatele je způsoben tím, že finanční krize zničila některé malé dodavatele IKEA, tím pádem musela firma rychle najít nové dodavatele, byť i dražší. V následujícím roce dochází k poklesu, firma měla čas najít si levnější dodavatele. Dále má zde podstatný vliv růst energie způsobený koupí nového skladu.

Mzdová produktivita by měla vykazovat rostoucí trend. U analyzované společnosti tento ukazatel do roku 2007 roste, poté klesá. Tento pokles není příliš dramatický a je způsoben růstem mzdových nákladů, který nestačil pokrýt ani růst přidané hodnoty. Tento pokles nastal v důsledku většího počtu zaměstnanců na obchodním domě v Brně.

3.9 Shrnutí finanční analýzy

U Altmanova indexu je pozitivní zejména jeho růst. I když v prvních dvou letech dosahuje firma zóny silných finančních problémů firmy, v následujících letech se jí daří problémy kvalitně řešit, dochází k růstu Altmanova indexu až na hranici „šedé zóny“. Tento rostoucí trend pokračuje až do konce sledovaného období a v posledním roce se firma téměř přiblížila hranici dobré finanční situace. Index IN05 ve sledovaném období vykazuje neustálý růst, což je pro firmu pozitivní. V prvních letech analýzy spadá do „šedé zóny“. V dalších letech dosahuje firma výborných finančních výsledků, které dokresluje růst indexu IN05. Nejslabších výsledků dosahuje index u ukazatelů rentability a likvidity. Při hodnocení quick testu je opět pozitivní jeho růst za sledované období. Nejslabším článkem tohoto ukazatele je výnosová situace, která v prvních dvou letech dosahuje neuspokojivých výsledků. Nicméně v dalších letech roste i tento ukazatel.

Z vertikální analýzy vyplývá, že největší část svých aktiv firma drží v podobě dlouhodobého hmotného majetku. Tento majetek neustále klesá vlivem odpisů. Je tedy zřejmé, že firma ve sledovaném období nenakupovala další hmotný majetek. Vyjma roku 2008, kdy došlo k nárůstu o téměř 7%. Tento nárůst byl způsoben rekonstrukcí obchodního domu v Brně. Firma vytváří poměrně velké rezervy, a to jak na bonusy zaměstnancům, tak na nevybranou dovolenou. Ve sledovaném období roste podíl vlastního kapitálu na pasivech. Tento růst je způsoben růstem hospodářského výsledku.

Tržby za prodej zboží mají po celé sledované období rostoucí trend, což je pro firmu velmi dobré. Provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za běžnou činnost vykazoval po celé sledované období rostoucí trend. Výsledek hospodaření za běžnou činnost sice rostl po celé sledované období, ale v posledním roce (2009) došlo ke zpomalení tohoto růstu. Toto zpomalení je způsobeno velkým růstem finančního hospodářského výsledku.

Čistý peněžní tok z provozní činnosti je po celé sledované období kladný a vykazuje růstový trend, vyjma posledního roku, kdy došlo k poklesu téměř o 30%. Tento pokles je způsoben poklesem pohledávek společnosti a současně růstem závazků. Čistý peněžní tok z investiční činnosti kolísá. V roce 2008 dosahuje záporných hodnot, tyto hodnoty jsou způsobeny nákupem nových stálých aktiv. Tento stav souvisí s nákupem skladu v Brně. Kladné hodnoty v ostatních letech naznačují, že firma neinvestuje do stálých aktiv. Čistý peněžní tok z finanční činnosti klesá každým rokem. Tento pokles je způsoben vyplácením větších podílů na zisku.

Čistý pracovní kapitál dosahoval po celé sledované období záporných hodnot. Tento stav je způsoben nadbytkem krátkodobých závazků nad oběžnými aktivy firmy. Čisté pohotovové prostředky také dosahují po celé období záporných hodnot. Firma nemá dostatek finančního majetku k platbě svých závazků. Čistý finanční majetek dosahuje záporných hodnot po celé období. Z hodnot ukazatelů lze soudit, že firma má mnoho zásob.

Všechny tři ukazatele likvidity dosahují ve sledovaném období růst, což je pozitivní. Bohužel ani v jednom roce nedosahuje doporučených hodnot ani hodnot oborových průměrů. Oblast likvidity lze hodnotit jako slabou stránku společnosti i ve srovnání s oborovým průměrem.

Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkových aktiv v prvních letech analýzy podprůměrných výsledků, v následujících letech rostou až za hranici oborových průměrů. Všechny ukazatele rentability vykazovaly ve sledovaném období růst. Pozitivní je, že firmě vznikla kladná finanční páka, v důsledku vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu než rentability celkových aktiv. Rentabilita tržeb dosahuje ve srovnání s oborem uspokojivých výsledků ve všech sledovaných letech.

Celková zadluženost ve sledovaném období klesá, v posledních letech dosahuje hodnot okolo 40% a nižší. Firma se stává více finančně nezávislou, zároveň je ovšem důležité mít na paměti, že cizí kapitál je levnější než vlastní.

U doby splácení dluhu a úrokového krytí firma dosahuje uspokojivých výsledků ve všech sledovaných letech.

Obrat celkový aktiv vykazuje rostoucí tendenci, avšak dosahuje nižších hodnot než 1,6, což značí nadbytek majetku a s tím spojený nadbytek nákladů. Tato situace není příliš pozitivní, ovšem v roce 2009 obrat celkových aktiv přesahuje hranici 1,6. Tento stav značí, že firma začala efektivněji využívat svůj majetek. Obrat stálých aktiv dosahuje vyšších hodnot ve všech analyzovaných letech než obrat celkových aktiv, což je pro firmu pozitivní. Obrat zásob vykazuje rostoucí tendenci a poměrně vysoké hodnoty. Tento stav není pro firmu dobrý, znamená to, že má zbytečně mnoho zásob, které leží dlouho dobu na skladě. Toto větší množství zboží odpovídá oboru podnikání a souvisí s růstem prodeje a prodejních ploch. Doba obratu závazků z obchodního styku je výrazně vyšší než doba obratu pohledávek z obchodního styku. Tento stav je pro firmu pozitivní a žádaný. Avšak souvisí též se zápornými čistými pracovními prostředky a malou likviditou. Podnik má jisté problémy s placením svých závazků.

Produktivita z přidané hodnoty vykazuje rostoucí tendenci vyjma roku 2009, kdy firma nabrala více zaměstnanců. Firma i tak dosahuje velkých hodnot u produktivity z přidané hodnoty. Menší pokles mzdové produktivity je způsoben růstem mzdových nákladů, který nestačil pokrýt ani růst přidané hodnoty

4 Návrhy

Jelikož již všechny analýzy byly provedeny, budou v následující části navrženy možné změny ke zlepšení finančního zdraví firmy. Návrhy jsou zaměřeny na problematické části, které byly odhaleny v předchozí finanční analýze. Problematickými částmi finanční analýzy jsou zejména ukazatele likvidity a aktivity. Aktivitu není možné nějakým způsobem vyřešit, protože se jedná o prodejní firmu, která musí mít mnoho zásob na skladě.

4.1 Pořízení cizího kapitálu

Jelikož má firma málo krátkodobého finančního majetku, doporučila bych pořízení úvěru. Díky úvěru bude mít firma více hotovosti a stane se více likvidní alepší se ukazatele rozdílové, které vykazují, že podnik nemá finanční polštář. Na trhu existuje mnoho bank, u kterých by si společnost mohla zažádat o úvěr. Vzhledem k nízké zadluženosti společnosti a dobrému úrokovému krytí by nebyl velký problém tento úvěr získat. Vyšší cizí kapitál zvýší firmě také rentabilitu z důvodu kladné finanční páky.

Firma má možnost z výběru z mnoha produktů nabízených mnoha bankami. Může se rozhodnout, jaký úvěr a na jakou dobu si pořídí. Méně vhodnou variantou pro firmu by byl kontokorentní úvěr, u kterého je vyšší úrok.

V následující tabulce je uveden výběr provozních úvěrů neznámějších bankovních institucí. Každá banka požaduje provedení finanční analýzy a její kladné hodnocení. Firma IKEA má kladně hodnocenou finanční analýzu z důvodu kladných ukazatelů indexu IN05 a quick testu. Z provedené finanční analýzy též vyplývá, že podnik je málo zadlužený a rentabilní.

Tabulka 18: Vybrané druhy úvěrů, zdroj: (17), (18), (19).

Banka	Typ úvěru	%	podmínky
KB	Provozní – termínovaný	Individuální (pevné, proměnlivé)	Kladně hodnocená finanční analýza
ČS	Provozní – termínovaný	Dle bonity (pevné, proměnlivé)	Kladně hodnocená finanční analýza
ČSOB	Provozní	Individuální (pevné, proměnlivé)	Kladně hodnocená finanční analýza

Každá banka požaduje provedení finanční analýzy a její kladné hodnocení. Firma IKEA má kladně hodnocenou finanční analýzu z důvodu kladných ukazatelů indexu IN05 a quick testu.

Výši úvěru lze stanovit v takové výši, aby pokryla průměrné měsíční náklady, tzn., aby čisté pohotovové prostředky byly rovny průměrným měsíčním nákladům. Průměrné měsíční náklady firmy v roce 2009 byly 567 245 Kč, spolu s čistými pohotovými prostředky se částka úvěru vyšplhá na cca 2,07 mld. Kč.

Náklady na úvěr ve formě úroků jsem spočítala na 130,5 mil. Kč. Pro výpočet těchto nákladů byl uvažován úvěr od České spořitelny s úrokovou sazbou 6,3% p. a. Firma se může rozhodnout, na jakou dobu si vezme úvěr, tzn. za jakou dobu zaplatí náklady na úvěr. Doporučila bych úvěr na 3 – 4 roky, protože při kratší době splácení úvěrů by se firmě rapidně zvedly nákladové úroky a tak by klesl ukazatel úrokového krytí, viz. tabulka 19.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů po využití úvěru 2,07 mld. Kč.

Tabulka 19: Hodnoty ukazatelů při využití úvěr, zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Hodnota bez úvěru	Hodnota s úvěrem	Doporučená hodnota
Likvidita – okamžitá (%)	0,11	2,63	0,5
ČPP (v tis. Kč)	- 1 493 867	576 133	-
Zadluženost (%)	37	57	50
Úrokové krytí 1 rok	21,86	5,29	8 (bank. kritérium)
Úrokové krytí 3 roky	21,86	10,69	8 (bank. kritérium)
Úrokové krytí 4 roky	21,86	12,26	8 (bank. kritérium)

Pozitivní je, že ukazatel okamžité likvidity vzrostl, avšak dosahuje velmi vysoké hodnoty, což značí špatné hospodaření s majetkem. Tento stav je způsobený připsáním úvěru pouze do krátkodobého finančního majetku. Firma však tento krátkodobý finanční majetek nebude udržovat na této vysoké úrovni, ale použije ho, např. k nákupu nového zařízení, materiálu nebo platbě současných závazků atd.

Čisté pohotové prostředky přesahují výši měsíčních nákladů firmy, což je dobré. Firma by měla být schopna uhradit měsíční náklady z vlastních peněz.

Výše zadluženosti společnosti stoupla na 57%. Tento stav je lehce nad doporučovanou hodnotou. Pokud firma nebude v budoucnosti uvažovat o dalším úvěru, není tento stav nijak kritický.

Z tabulky je zřejmé, že pokud by chtěla firma splatit úvěr v průběhu jednoho roku, ukazatel úrokového krytí by velmi poklesl. Tento pokles není dobrý, protože v případě, že by firma potřebovala další cizí kapitál, ať už k úhradě závazků nebo k nákupu nového majetku, u banky by nejspíš neuspěla. Úrokové krytí pro 3 – 4leté období se jeví jako schůdnější varianta. Ukazatel sice též poklesne, ale pořád převyšuje požadavky bank na tento ukazatel.

Jelikož má firma větší rentabilitu vlastního kapitálu než rentabilitu celkového kapitálu, vzniká firmě kladná finanční páka. Vzhledem ke kladné finanční páce může dojít při využití úvěru k růstu rentability vlastního kapitálu.

4.2 Sledování ukazatelů finanční analýzy

Jelikož firma vykazuje některé nedostatky zejména v ukazatelích likvidity, doporučuji sledovat vybrané ukazatele v tabulce, aby si firma zajistila vylepšení finančního zdraví.

Na základě sledování těchto ukazatelů firma zjistí, jak se jí daří eliminovat nedostatky, případně včas zjistí varovný signál jiného problému ve finanční analýze.

Důležité je, aby firma tyto kontroly prováděla pravidelně, a aby měla možnost srovnání z předchozím obdobím, s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem. Touto kontrolou a cíleným zlepšováním situace firma docílí v brzké době nápravy u problematičtějších ukazatelů. Není ovšem dobré soustředit se pouze na problematické ukazatele. Je důležité, aby firma neustále pracovala na zlepšování finanční situace. Nelze věnovat pozornost pouze problémovým oblastem, je nutné pro rozvoj firmy, aby pracovala na všech oblastech finanční analýzy.

Tabulka 20: Vybrané ukazatele finanční analýzy, zdroj: vlastní zpracování.

Ukazatel	Periodicita	Srovnávací základna
IN05	Ročně	Doporučené hodnoty
Likvidita		
- okamžitá	Měsíčně	Doporučené hodnoty
- pohotová	Měsíčně	Doporučené hodnoty
- běžná	Měsíčně	Doporučené hodnoty
Rentabilita		
- ROE	Čtvrtletně	Oborový průměr
- ROA	Čtvrtletně	Oborový průměr
Zadluženost		
- celková	Ročně	Oborový průměr
Aktivita		
- doba obratu zásob	Čtvrtletně	Oborový průměr
- doba obratu pohledávek	Čtvrtletně	Oborový průměr
- doba obratu závazků	Čtvrtletně	Oborový průměr
Provozní		
- mzdová produktivita	Čtvrtletně	Oborový průměr

4.3 Kontrola efektivnosti práce

Díky přestavbě obchodního domu v Brně a jeho následného zvětšení a nákupu skladu, došlo k nárůstu počtu nových pozic a též k náboru velké řady nových zaměstnanců. Tento stav je logický, avšak způsobil pokles produktivity z přidané hodnoty a též mzdové produktivity. Takže se naskýtá otázka, zda-li byly všechny pozice nutné a zda všichni zaměstnanci pracují efektivně.

Bylo by dobré, kdyby vedení obchodního domu zpětně zkontrolovalo efektivnost práce jednotlivých pozic. Zda všichni pracují tak, jak mají, zda má každý svou práci. Je nutné zkontrolovat, jestli práci, na kterou stačí jeden zaměstnanec, nevykonává více zaměstnanců. Bylo by vhodné zhodnotit efektivitu práce a zjednodušit pracovní procesy (např. složitá administrativa atd.).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo hodnocení finančního zdraví společnosti IKEA a návrhy na zlepšení finanční situace. K tomuto cílu byly stanoveny parciální cíle: připravit teoretická východiska práce, seznámit se podrobně s analyzovaným podnikem, analyzovat okolí podniku, provést samotnou finanční analýzu, interpretovat zjištěné výsledky, porovnat je buď s oborovým průměrem nebo doporučenými hodnotami. Těchto cílů bylo dosaženo.

V kapitole 2 jsou shrnuty teoretické poznatky. Další částí této bakalářské práce jsou analýzy současného stavu. Tato část obsahuje stručný popis analyzované firmy. Dále jsou zde obsaženy analýzy makroprostředí firmy (SLEPTE a Porter) a analýzy mikroprostředí firmy (strategická analýza). Z těchto výše zmíněných analýz byla vytvořena SWOT analýza, na základě které je možné zjistit silné a slabé stránky společnosti a také příležitost, kterých by měla firma využít a hrozby, kterým by se měla vyvarovat a předcházet jím.

V následující části je zpracována finanční analýza, která je rozdělena na jednotlivé kapitoly (jednotlivé finanční ukazatele). Cílem finanční analýzy bylo zjistit konkrétní problémy ve finančním zdraví společnosti. Tohoto cílu bylo dosaženo, byly zjištěny určité problémy v jednotlivých ukazatelích.

Analýza soustav ukazatelů neprokázala žádné výrazné problémy. Všechny ukazatele mají rostoucí trend a nejeví žádné zásadní problémy v některé oblasti.

Bylo zjištěno, že firma výrazně nemění hodnotu stálých aktiv, nenakupuje nový stálý majetek, kromě roku 2008, kdy firma rozšířila svoje prodejní plochy přestavbou obchodního domu v Brně. Problémy byly zjištěny u ukazatelů likvidity, rentability, rozdílových ukazatelů, aktivity a produktivity. Většina těchto problémů je způsobena nízkým krátkodobým finančním majetkem společnosti.

Z toho důvodu bylo navrženo pořízení cizího kapitálu, například provozního úvěru. Tento provozní úvěr způsobí navýšení krátkodobého finančního majetku, dojde tak ke zvýšení ukazatelů likvidity a ke zlepšení rozdílových ukazatelů.

Dalším návrhem byla kontrola efektivnosti práce na nových pozicích v obchodním domě v Brně. Po přestavbě obchodního domu došlo k růstu nových pozic a současně došlo k poklesu produktivity z přidané hodnoty a mzdové produktivity. Tyto poklesy způsobil výše zmíněný růst nových pozic a s tím související růst počtu

zaměstnanců. Bylo by dobré po určité době po přestavbě zkontrolovat a přezkoumat nutnost jednotlivých pozic a jejich efektivitu.

Posledním návrhem je doporučení pravidelné kontroly problémových ukazatelů. Díky této kontrole a cíleným zlepšováním situace firma docílí zlepšení u problematičtějších ukazatelů. Je nutné, aby firma sledovala i ostatní ukazatele, které nevykazují problémy, aby v případě nedostatků byla firma schopna tyto nedostatky odhalit včas a předejít tak mnohým problémům.

Použitá literatura

Knihy

- (1) FREIBERG, F. *Cash flow – řízení likvidity podniku*. 3. vyd., Praha : Management Press, 1997. 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
- (2) JINDŘICHOVSKÁ, I. A BLAHA, Z. S. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha : Management Press, 1995. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- (3) MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*. Kralice na Hané : Computer Media, 2008. 80s. ISBN 978-80-7402-002-5.
- (4) MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha : Bilance, 1997. 207s. ISBN (neuvedeno)
- (5) SEDLÁČEK a spol. *Finanční analýza*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 200 s. ISBN 80-210-1775-9.
- (6) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2.dopl.vyd. Praha : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN80-7226-562-8.
- (7) VYKYPĚL, KEŘOVSKÝ. *Strategické řízení*. 3. Vyd. Brno : Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 1998. 157s. ISBN80-214-1538-X.

Internetové zdroje

- (8) *Služby*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-01]. Asko. Dostupné z WWW:
<http://www.asko-nabytek.cz/sluzby>
- (9) *Služby zákazníkům* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. IKEA. Dostupné z WWW:
http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/customer_service/ikea_services/ikea_services.html.
- (10) *IKEA* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Dostupné z WWW:
http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/facts_and_figures/index.html.
- (11) *Fakta a čísla*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. IKEA. Dostupné z WWW:
http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/pdf/FF08GB.pdf.
- (12) *Služby zákazníkům*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-01]. JYSK. Dostupné z WWW:
<http://www.jysk.cz/kundeservice.htm>.
- (13) *Služby*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-01]. KIKA. Dostupné z WWW:
<http://www.kika.com/cz/info-kontakt/servis-591/servis/>.
- (14) *O nás*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-01]. Sconto. Dostupné z WWW:
<http://www.sconto.cz/cz/o-nas>.

- (15) ZICH, R. *Strategický management*. [online]. Brno : Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 2007. [cit. 20.5.2010]. Dostupné z WWW:
http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf.
- (16) *Obchodní rejstřík*. IKEA. [online]. [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=558985>.
- (17) *Financování*. [online]. [cit. 2010-05-26]. Česká spořitelna. Dostupné z WWW
http://www.csas.cz/banka/menu/cs/firmy/nav00000_firmy_nds_233_prod_192.
- (18) *Podniky*. [online]. [cit. 2010-05-26]. Komerční banka. Dostupné z WWW
http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/need_credit.shtml.
- (19) *Úvěry*. [online]. [cit. 2010-05-26]. ČSOB. Dostupné z WWW
<http://www.csob.cz/cz/Firmy/Podnikatele/Uvery/Stranky/default.aspx>.

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb, zdroj: (10)	29
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců	30
Graf 3: Altmanův index, zdroj: vlastní zpracování	44
Graf 4: Index IN 05, zdroj: vlastní zpracování.	45
Graf 5: Quick test, zdroj: vlastní zpracování.	46
Graf 6: Struktura aktiv, zdroj: vlastní zpracování	49
Graf 7: Struktura pasiv, zdroj: vlastní zpracování	52
Graf 8: Čistý pracovní kapitál, zdroj: vlastní zpracování	59
Graf 9: Čisté pohotové prostředky, zdroj: vlastní zpracování	61
Graf 10: Čistý finanční majetek, zdroj: vlastní zpracování	61
Graf 11: Ukazatele likvidity, zdroj: vlastní zpracování	62
Graf 12: Ukazatele rentability, zdroj: vlastní zpracování	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty quick testu (zdroj (4))	15
Tabulka 2: Vybrané položky aktiv, zdroj: vlastní zpracování	47
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv, zdroj: vlastní zpracování	48
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv, zdroj: vlastní zpracování	50

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv, zdroj: vlastní zpracování	51
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv, zdroj: vlastní zpracování	53
Tabulka 7: Vybrané položky výkazu zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování	54
Tabulka 8: Horizontální analýza výsledovky, zdroj: vlastní zpracování	55
Tabulka 9: Analýza tokových veličin, zdroj: vlastní zpracování.....	56
Tabulka 10: Cash flow, zdroj: vlastní zpracování.....	57
Tabulka 11: Analýza cash flow, zdroj: vlastní zpracování.....	58
Tabulka 12: Rozdílové ukazatele, zdroj: vlastní zpracování	59
Tabulka 13: Položky ČPK, zdroj: vlastní zpracování	60
Tabulka 14: Rentabilita, zdroj: vlastní zpracování	63
Tabulka 15: Zadluženost, zdroj: vlastní zpracování.....	65
Tabulka 16: Aktivita, zdroj: vlastní zpracování.....	66
Tabulka 17: Provozní ukazatele, zdroj: vlastní zpracování.	67
Tabulka 18: Vybrané druhy úvěrů	72
Tabulka 19: Hodnoty ukazatelů při využití úvěr., zdroj: vlastní zpracování.....	73
Tabulka 20: Vybrané ukazatele finanční analýzy, zdroj: vlastní zpracování.	74

Přílohy

Příloha 1: Altmanův index, zdroj: vlastní zpracování.

		Váha	2005	2006	2007	2008	2009
x ₁	ČPK/CA	0,717	-0,10	-0,08	-0,01	-0,11	-0,07
x ₂	Neroz.HV/CA	0,847	0,40	0,43	0,39	0,36	0,39
x ₃	EBIT/CA	3,107	0,05	0,08	0,15	0,17	0,21
x ₄	účetní hodn.akcií/CZ	0,42	0,16	0,18	0,19	0,19	0,23
x ₅	tržby/CA	0,998	0,76	1,05	1,24	1,44	1,65
	altmanův index		1,31	1,71	2,13	2,32	2,70

Příloha 2: Index 05, zdroj: vlastní zpracování.

		Váha	2005	2006	2007	2008	2009
x ₁	CA/CZ	0,13	2,02	2,23	2,37	2,40	2,71
x ₂	EBIT/Nákl. úroky	0,04	3,91	6,27	15,22	19,21	21,86
x ₃	EBIT/CA	3,97	0,05	0,08	0,15	0,17	0,21
x ₄	výnosy/CZ	0,21	1,55	1,06	1,25	1,46	1,67
x ₅	OA/kr.závazky + kr. BÚ	0,09	0,36	0,43	0,96	0,49	0,60
	IN 05		0,99	1,11	1,88	2,09	2,45

Příloha 3: Quick test, zdroj: vlastní zpracování.

	2005		2006		2007		2008		2009	
	hod.	Známka	hod.	Známka	hod.	Známka	hod.	Známka	hod.	Známka
R ₁	0,50	4,00	0,55	4,00	0,58	4,00	0,58	4,00	0,63	4,00
R ₂	6,81	2,00	4,66	3,00	2,23	4,00	1,70	4,00	2,01	4,00
R ₃	0,05	1,00	0,08	1,00	0,15	3,00	0,17	4,00	0,21	4,00
R ₄	15,44	4,00	9,43	4,00	29,01	4,00	13,79	4,00	7,24	4,00
Finanční situace		3,00		3,50		4,00		4,00		4,00
Výnosová situace		2,50		2,50		3,50		4,00		4,00
Celkové hodnocení		2,75		3,00		3,75		4,00		4,00

Příloha 4: Ukazatele likvidity, zdroj: vlastní zpracování

	2005	2006	2007	2008	2009
okamžitá	0,03	0,04	0,32	0,12	0,11
pohotová	0,13	0,14	0,61	0,18	0,20
běžná	0,44	0,47	0,96	0,49	0,60

Příloha 5: Rozvaha společnosti, zdroj: (16)

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
AKTIVA CELKEM	4 966 225	4 606 603	4 674 820	4 734 131	4 412 463
Dlouhodobý majetek	4 580 900	4 260 584	3 951 749	4 225 752	3 903 581
Dlouhodobý nehmotný majetek	646	324	317	0	0
Software	646	324	317		
Dlouhodobý hmotný majetek	4 580 254	4 260 260	3 951 432	4 225 752	3 903 581
Pozemky	415 483	415 483	415 483	415 483	415 483
Stavby	1 408 262	1 339 794	1 246 338	1 681 301	1 560 125
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	149 886	109 566	97 798	157 316	160 960
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 182	7 411	14 514	4 370	11 075
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 727	0	0	689	50
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 598 714	2 388 006	2 177 299	1 966 593	1 755 888
Oběžná aktiva	374 705	336 726	710 869	496 974	494 322
Zásoby	264 197	238 551	261 237	309 187	328 946
Materiál	117	142	198	184	
Zboží	264 080	238 409	261 039	309 003	328 946
Krátkodobé pohledávky	89 027	70 330	213 399	64 458	76 984
Pohledávky z obchodních vztahů	88 880	29 031	5 891	24 779	32 043
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	164 000	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	41 084	43 403	39 646	44 365
Dohadné účty aktivní	0	4	33	5	
Jiné pohledávky	147	211	72	28	576
Krátkodobý finanční majetek	21 481	27 845	236 233	123 329	88 392
Peníze	21 481	27 845	60 095	123 230	84 256
Účty v bankách			176 138	99	4 136
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	10 620	9 293	12 202	11 405	14 560
Časové rozlišení	10 620	9 293	12 202	11 405	14 560
Náklady příštích období	10 575	9 283	12 202	11 405	10 600
Příjmy příštích období	45	10	0	0	3 960

Příloha 6: Rozvaha společnosti, zdroj: (16)

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
PASIVA CELKEM	4 966 225	4 606 603	4 674 820	4 734 131	4 412 463
Vlastní kapitál	2 506 574	2 536 922	2 701 479	2 764 492	2 786 328
Základní kapitál	381 350	381 350	381 350	381 350	381 350
Základní kapitál	381 350	381 350	381 350	381 350	381 350
Kapitálové fondy	237	237	237	0	0
Ostatní kapitálové fondy	237	237	237	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	38 135	38 135	38 135	38 135	38 135
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	38 135	38 135	38 135	38 135	38 135
Výsledek hospodaření minulých let	1 969 227	1 969 226	1 817 727	1 700 001	1 700 001
Nerozdělený zisk minulých let	1 969 227	1 969 226	1 817 727	1 700 001	1 700 001
Výsledek hospodaření běžného účetního období	117 625	147 974	464 030	645 006	666 842
Cizí zdroje	2 454 818	2 065 299	1 973 004	1 968 964	1 625 657
Rezervy	41 874	53 567	162 041	101 041	43 398
Rezerva na daň z příjmů	34 559	19 086	103 927	30 888	19 198
Ostatní rezervy	7 315	34 481	58 114	70 153	24 200
Dlouhodobé závazky	1 359 807	1 221 625	1 069 794	844 286	760 967
Závazky - ovládající a řídicí osoba	40 182	662 986	568 037	473 088	403 004
Jiné závazky	703 571			20 749	35 465
Odložený daňový závazek	616 054	558 639	501 757	350 449	322 498
Krátkodobé závazky	851 630	712 189	741 169	1 019 420	821 292
Závazky z obchodních vztahů	629 703	444 480	450 357	723 338	634 913
Závazky - ovládající a řídicí osoba	149 313	94 949	94 949	94 949	70 084
Závazky k zaměstnancům	12 573	16 581	17 552	22 795	24 444
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	7 677	9 880	11 394	11 623	10 426
Stát - daňové závazky a dotace	18 588	28 787	35 030	32 779	47 113
Krátkodobé přijaté zálohy		21 937	34 294	40 943	
Dohadné účty pasivní	32 718	94 324	97 406	92 783	33 530
Jiné závazky	1 058	1 251	187	210	782
Bankovní úvěry a výpomoci	201 507	77 918	0	4 217	0
Krátkodobé bankovní úvěry	201 507	77 918		4 217	
Časové rozlišení	4 833	4 382	337	675	478
Výdaje příštích období	4 642	4 191			
Výnosy příštích období	191	191	337	675	478

Příloha 7: Výkaz cash flow, zdroj: (16)

V tisících Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	3 767 357	4 814 319	5 815 159	6 803 142	7 271 873
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 322 969	3 648 108	3 134 861	4 448 596	4 685 887
Obchodní marže	1 444 388	1 679 458	2 167 051	2 354 546	2 585 986
Výkony	1 420	1 482	0	642 351	620 382
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 420	1 482	0	0	0
Výkonová spotřeba	443 059	465 990	502 768	0	0
Spotřeba materiálu a energie	140 495	139 150	134 859	183 763	201 512
Služby	302 564	326 840	367 899	458 588	418 870
Přidaná hodnota	1 002 749	1 214 950	1 664 283	1 712 195	1 965 604
Osobní náklady	282 742	324 543	391 752	450 741	539 996
Mzdové náklady	208 501	236 447	283 192	327 988	396 251
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	73 370	83 598	101 444	114 130	122 385
Sociální náklady	871	2 498	7 116	8 623	21 360
Daně a poplatky	1 577	1 224	1 560	1 069	1 131
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	334 211	359 909	340 587	305 547	358 044
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 815	1 057	1 108	495	626
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 815	1 057	1 108	495	626
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	78	448	164	27	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	78	448	164	27	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	826	27 166	28 341	12 039	45 953
Ostatní provozní výnosy	20 828	43 363	24 369	74 371	102 819
Ostatní provozní náklady	134 880	189 984	204 216	233 561	306 227
Provozní výsledek hospodaření	271 078	356 096	723 140	784 208	909 473
Výnosové úroky	4	62	856	4 079	3 255
Nákladové úroky	69 370	56 815	47 513	40 815	41 607
Ostatní finanční výnosy	15 370	2 643	5 581	6 135	3 426
Ostatní finanční náklady	40 262	43 269	55 208	61 411	1 935
Finanční výsledek hospodaření	94 237	-97 379	-96 284	-92 012	-36 861
Daň z příjmu za běžnou činnost	59 216	57 225	162 826	47 190	205 770
- splatná	108 492	114 641	219 708	198 498	233 721
- odložená	49 276	-57 415	-56 882	-151 308	-27 951
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	117 625	201 491	464 030	645 006	666 842
Mimořádné náklady	0	53 517	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	0	-53 217	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	147 625	147 974	464 030	645 006	666 842
Výsledek hospodaření před zdaněním	176 841	205 200	626 856	692 196	872 612