

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Katedra financí a oceňování podniku

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



**Finanční a strategická analýza společnosti IKEA (Ingka)
Centres Česká republika s. r. o.**

Student: Bc. Veronika Hýlová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Staňková, CSc.

Praha 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Finanční a strategická analýza společnosti IKEA (Ingka) Centres, s. r. o.“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.

V Praze dne

.....
Bc. Veronika Hýlová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat paní Ing. Anně Staňkové, CSc. za ochotu vést mou diplomovou práci, její vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování mé diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá finanční a strategickou analýzou a jejím následným provedením ve společnosti IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. za použití výročních zpráv z let 2013 – 2017. První část diplomové práce se věnuje teoretickému vymezení důležitých pojmů souvisejících s finanční a strategickou analýzou. Následuje kapitola, ve které je představena společnost IKEA (Ingka) Centres. V praktické části jsou konkrétně aplikovány metody finanční a strategické analýzy na výkazy společnosti. V závěru práce jsou shrnuty výsledky provedené finanční a strategické analýzy.

Klíčová slova

Finanční analýza, strategická analýza, IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o., horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, souhrnné indexy hodnocení, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

Annotation

The diploma thesis deals with financial and strategic analysis and its subsequent implementation in the company IKEA (Ingka) Centres Česká Republika, s. r. o., using annual reports from the years 2013 - 2017. The first part of the diploma thesis is devoted to the theoretical definition of important concepts related to financial and strategic analysis. Next chapter is introducing company IKEA (Ingka) Centres. In the practical part, the methods of financial and strategic analysis are applied to the company statements. In conclusion, the results of the financial and strategic analysis are summarized.

Key words

Financial analysis, strategic analysis, IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o., horizontal analysis, vertical analysis, ratios, comprehensive evaluation indexes, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis.

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická část	10
2.1 Finanční analýza	10
2.1.1 Předmět a cíl finanční analýzy	10
2.1.2 Zdroje finanční analýzy	11
2.1.3 Uživatelé finanční analýzy	12
2.1.4 Horizontální analýza	13
2.1.5 Vertikální analýza	14
2.1.6 Poměrové ukazatele	15
2.1.7 Souhrnné indexy hodnocení	22
2.2 Strategická analýza	26
2.2.1 Předmět a cíl strategické analýzy	26
2.2.2 Zdroje strategické analýzy	27
2.2.3 Uživatelé strategické analýzy	27
2.2.4 Fáze strategické analýzy	27
3. Charakteristika společnosti IKEA (Ingka) Centres	33
3.1 Historie	33
3.2 Základní informace o společnosti	35
3.3 Vztah společnosti k životnímu prostředí	36
3.3.1 Cíle společnosti Ingka Centres v oblasti životního prostředí	36
3.4 Rozmístění obchodních center	37
3.4.1 Avion Shopping Park Ostrava	38
3.4.2 Avion Shopping Park Brno	39
4 Praktická část	40
4.1 Finanční analýza společnosti Ingka Centres, s. r. o.	40
4.1.1 Horizontální analýza aktiv	40
4.1.2 Vertikální analýza aktiv	43
4.1.3 Horizontální analýza pasiv	45
4.1.4 Vertikální analýza pasiv	48
4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	51
4.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	54

4.1.7 Analýza poměrovými ukazateli	56
4.1.8 Souhrnné indexy hodnocení	69
4.2 Strategická analýza společnosti Ingka Centres, s. r. o.	74
4.2.1 Analýza okolí.....	74
4.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností	79
4.2.3 SWOT analýza.....	80
5. Závěr	83
Seznam použité literatury	85
Seznam zkratk.....	88
Seznam tabulek.....	89
Seznam grafů	90
Seznam obrázků.....	91
Seznam schémat	92
Seznam příloh	93
Přílohy	94

1. Úvod

V dnešní době je pro každou společnost nezbytné, aby měla povědomí o své finanční situaci a zároveň aby věděla, jaké je její postavení na trhu a jaké jsou její silné a slabé stránky, aby mohla obstát před konkurencí. Prostředkem pro zjištění těchto informací jsou rozmanité metody finanční a strategické analýzy, kterými se bude zabývat tato práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je praktická aplikace metod a postupů finanční a strategické analýzy na příkladu společnosti IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. Právě tuto společnost jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem v ní pracovala rok a půl na pozici Junior účetní, kde jsem se snažila propojit teoretické poznatky získané studiem účetnictví a finančního řízení, s praxí. Proto mě lákala myšlenka prozkoumání a zhodnocení finanční situace a strategie této společnosti.

V teoretické části se práce bude zabývat vymezením základních pojmů spojených s finanční a strategickou analýzou. Bude vymezen předmět, cíl, zdroje a uživatelé obou typů analýz. Následně budou blíže popsány jednotlivé metody finanční analýzy, kterými jsou horizontální a vertikální analýza, analýza pomocí poměrových ukazatelů a na závěr analýza pomocí souhrnných indexů hodnocení. V rámci strategické analýzy bude teoreticky vymezena analýza okolí, do které patří analýza makrookolí a mikrookolí. Dále bude teoreticky popsána analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku a nakonec bude vymezena SWOT analýza.

V další části se bude diplomová práce zabývat charakteristikou společnosti IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. Bude nahlédnuto do historie společnosti, také budou představeny cíle, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout, a budou představeny oblasti jejího působení na území České republiky.

V praktické části, která se zabývá aplikací finanční analýzy, bude provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti. Dále bude provedena analýza poměrovými ukazateli různých druhů a porovnání výsledků společnosti IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. s konkurenční firmou. Následně bude provedena analýza vybranými souhrnnými indexy hodnocení a výsledky budou opět porovnány s konkurenční společností. V rámci strategické analýzy bude vymezeno makrookolí společnosti pomocí aplikace PEST analýzy a mikrookolí bude prozkoumáno

pomocí Porterova modelu pěti sil. Následovat bude analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. Na závěr praktické části, zabývající se strategickou analýzou, bude provedena SWOT analýza.

V závěru diplomové práce bude provedeno zhodnocení výsledků finanční analýzy a bude zjištěno, zda je společnost IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. finančně zdravá nebo ne. Dále budou shrnuty i výsledky vyplývající ze strategické analýzy podniku.

2. Teoretická část

V této kapitole budou teoreticky vymezeny pojmy, které se týkají finanční a strategické analýzy. Bude možné se dozvědět, kdo jsou uživatelé těchto analýz, odkud se berou data pro jejich provedení, jaký je jejich předmět, cíl a metody jejich sestavení.

2.1 Finanční analýza

V následující kapitole bude podrobně rozebrán předmět, cíl a metody, které budou potřeba pro řešení finanční analýzy na příkladu konkrétní společnosti. V dnešní době je finanční analýza velmi důležitá pro každou jednotlivou společnost. Bez ní by firma neměla žádnou zpětnou vazbu o své činnosti a finančním zdraví. Je proto nutné věnovat jejímu teoretickému vymezení náležitou pozornost.

2.1.1 Předmět a cíl finanční analýzy

V současné době je možné finanční analýzu definovat mnoha různými způsoby. Mezi nejvýstižnější definice patří ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.¹ Finanční analýzy jsou komplexním nástrojem a zahrnují v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a zároveň předpovídání budoucích finančních podmínek společností. Cílem finanční analýzy by mělo být prověření finančního zdraví podniku, což je nazýváno jako ex-post analýza. Dalším a zároveň neméně důležitým cílem je vytvoření základu pro finanční plán v budoucnu, což je nazýváno jako ex-ante analýza.²

Jedním z hlavních smyslů provádění finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování daného podniku. U finanční analýzy existuje úzký vztah mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Správně vedené účetnictví v podniku dokáže dodat přesné hodnoty peněžních údajů, které jsou nutné pro účely finanční analýzy. Tyto údaje jsou však izolované a jejich problémem je to, že se vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku.³

¹ Definice podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 9.

² Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 21.

³ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 9.

Finanční analýzy se začaly provádět pravděpodobně již od té doby, kdy vznikly peníze. V teoretické rovině se tedy prováděly velmi dlouho a místem jejich původu jsou označovány Spojené státy americké.⁴ V praxi se finanční analýzy používají již několik desetiletí. V České republice se finanční analýzy začaly provádět během II. Světové války a jejich struktura se velmi razantně proměnila s nástupem počítačů.

Finanční výsledky, které poskytuje finanční analýza, se staly základním kritériem ekonomických rozhodnutí prováděných managementem firmy. Podnikové finance tak získaly nové postavení a to takové, že se dostaly do centra pozornosti všech podnikatelů.

Mezi základní cíle finanční analýzy jistě patří zhodnocení finanční stability podniku. Tu je možné hodnotit podle dvou základních kritérií, a to schopnosti podniku vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat kapitál, který byl do společnosti vložen (toto kritérium je pro podnik nejdůležitější).⁵ Dalším kritériem je zajištění platební schopnosti podniku, což se může jevit jako kritérium druhotné, nicméně bez schopnosti splácet své závazky společnost nemůže nadále fungovat a nemůže se jí v žádném případě ani podařit dosáhnout výše zmíněného důležitějšího kritéria.

2.1.2 Zdroje finanční analýzy

Aby finanční analýza zobrazovala správné informace a byla úspěšná, je potřeba, aby zdrojem pro její sestavení byly kvalitní a zároveň komplexní informace o zkoumaném podniku. Při sestavování finanční analýzy by měla být podchycena všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. V současné době má člověk provádějící finanční analýzu daleko větší možnosti čerpání informací, je tedy schopen do finanční analýzy zahrnout mnohem více problematických aspektů, než dříve.⁶ Základem pro sestavení finanční analýzy nadále zůstávají účetní výkazy.

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy je potřeba získat informace ze základních účetních výkazů daného podniku, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků neboli výkaz cash flow. Z rozvahy je možné zjistit, jaká je majetková situace podniku, jaké jsou zdroje financování, z nichž byl tento majetek pořízen

⁴ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 9.

⁵ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 10.

⁶ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 21 - 22.

a jaká je finanční situace podniku, což zahrnuje informace o dosaženém zisku a o jeho rozdělení. Výkaz zisku a ztráty naopak poskytuje informace o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření dané společnosti za určité období a snaží se odpovědět na otázku, jakým způsobem jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňovaly hospodářský výsledek firmy.⁷

Mimo výše uvedené zdroje finanční analýzy patří k interním zdrojům ještě údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady týkající se mezd, vnitřní směrnice podniku a jiné. Problémem ale je, že údaje z vnitropodnikového účetnictví nejsou veřejně dostupné, jejich využití ve finanční analýze by přineslo zpřesnění jejich výsledků. Důležitým zdrojem informací pro sestavení finanční analýzy jsou také externí informace, které pocházejí z vnějšího prostředí a domácího a zahraničního okolí podniku.⁸ Mezi tyto zdroje patří různé mezinárodní analýzy, analýzy národního hospodářství, odvětvové analýzy, burzovní informace a další.

2.1.3 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýzu je možné si představit jako rozbor jakékoliv činnosti podniku, kdy je možné uvažovat o čase a penězích. Vytvořenou finanční analýzu může využít mnoho různých subjektů. Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro management, akcionáře (neboli vlastníky), věřitele a různé další externí uživatele, přičemž každého z uživatelů bude zajímat něco jiného. Akcionáři se budou zajímat především o současnou výnosnost akcií a o předpovědi jejich výnosnosti v budoucnu. Naproti tomu banky se budou zajímat o solventnost, protože uživatelům poskytují úvěry, dodavatele zase bude zajímat, jestli je daný podnik schopen splatit fakturu za dodané zboží, ale budou se také zajímat o možnost trvalých obchodních kontaktů. Odběratele bude rovněž zajímat něco jiného, a to především kvalita a včasnost dodávaného zboží.⁹ Zaměstnanci se určitě budou zajímat o zachování pracovních míst, mzdová ujednání a jejich včasná úhrada.

Obecně platí, že ještě před samotným zpracováním jakékoliv analýzy by si každý uživatel měl formulovat cíl, k němuž potom hodlá firma hotovou analýzou dospět. Na základě takto stanovených cílů je nutné zvolit vhodnou metodu finanční analýzy, která odpovídá

⁷ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 21 - 22.

⁸ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 21.

⁹ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 11 - 12.

z hlediska časové náročnosti, ale i z hlediska náročnosti finanční. Následně už bude vybraný postup její tvorby různý na základě toho, pro jakou skupinu uživatelů bude zacílen.

Například management podniku v kratším časovém úseku sleduje hlavně platební schopnost podniku a z hlediska provozní analýzy se zkoumá hlavně struktura zdrojů a finanční nezávislost podniku.¹⁰ Neméně důležitou položkou finanční analýzy je ziskovost, protože management se musí za své jednání zodpovídat před vlastníky firmy. Pro management podniku je rovněž důležité sledovat likviditu, která vypovídá o tom, jestli je firma schopná dostát svým závazkům.

Pro vlastníky je finanční analýza důležitá, neboť jim umožňuje ověřit si, zda jimi investované prostředky, byly řádně využívány a zhodnoceny. Z jejich úhlu pohledu je základním cílem existence podniku maximalizace tržní hodnoty jeho vlastního kapitálu. Vlastníci také sledují vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Je nutné vědět, že vlastník nebo potenciální investor, se zajímá především o výnosy podniku.¹¹

Pro věřitele je důležité to, jak je hodnocena ziskovost v dlouhém časovém horizontu a jak se vyvíjí dlouhodobá likvidita. Neméně důležitá je pro podnik také jeho schopnost tvořit finanční prostředky a to, jak stabilní jsou jejich toky. Krátkodobé věřitele bude zajímat možnost ověření a také reálnost plnění smluv neboli platební schopnost. Rovněž se budou zajímat o strukturu oběžných aktiv a krátkodobých závazků, zároveň je zajímá, jakým způsobem se vyvíjí cash flow.¹² Společným jmenovatelem všech věřitelů podniku bude určitě to, že budou vyžadovat vrácení jimi vložených finančních prostředků, zároveň ale tyto skupiny musí brát v potaz riziko nesplacení finančních prostředků. Vyhodnocené riziko se pak bude odrážet v ceně (úroku) u poskytnutých financí.

2.1.4 Horizontální analýza

Výsledkem horizontální analýzy by měly být odpovědi na otázky typu: O kolik se změnily jednotlivé položky finančních výkazů v časovém horizontu několika let nebo o kolik % se jednotlivé položky změnil v čase? Výstupy horizontální analýzy mohou být, jak

¹⁰ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 12.

¹¹ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 12.

¹² Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 12.

v procentech, tak v absolutních číslech. Procentuální vyjádření bývá vhodnější v případech, kdy rozbor finanční situace podniku bude podroben hlubšímu srovnání a bude potřeba srovnávat jednotlivé hodnoty v rámci odvětví.¹³ Hlavním cílem horizontální analýzy je změřit intenzitu změn jednotlivých položek daného výkazu, jak absolutně, tak i relativně. Absolutní změnu hodnot je možné zjistit podle následujícího vzorce:¹⁴

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v období předchozím}.$$

Vzorec pro výpočet procentuální změny sledovaných položek, který umožňuje jejich přehlednější zobrazení, vypadá následovně:¹⁵

$$\text{Změna v \%} = [(\text{běžné období} - \text{předchozí období}) / \text{předchozí období}] * 100.$$

Interpretace výsledných hodnot by se měla týkat hlavně položek, které jsou v daných výkazech nejvýznamnější, jako jsou třeba oběžná aktiva v rozvaze, neboť při podrobném rozboru všech položek by došlo k interpretaci výsledků, která by byla značně nepřehledná.

2.1.5 Vertikální analýza

U vertikální analýzy se jedná o rozbor základních účetních výkazů, který je vyjádřen v procentech. Vertikální rozbor si klade za cíl zjištění, jak moc se jednotlivé části výkazů podílely například na celkové bilanční sumě. Procentuální vyjádření výsledků vertikální analýzy umožňuje srovnávat výsledky daného podniku s ostatními podniky v rámci stejného oboru podnikání nebo i obecně s odvětvovými průměry. V případě vertikální analýzy se postupuje tak, že se jednotlivé položky daného účetního období vztahují k celkové bilanční sumě v případě rozvahy nebo k celkovým výkonům v případě výkazu zisku a ztráty.¹⁶ Důležitá je správná interpretace zjištěných hodnot, kde se jedná o rozbor kapitálové (strana pasiv) a majetkové (strana aktiv) struktury daného podniku v rámci rozvahy a o rozbor jednotlivých položek v rámci výkazu zisku a ztráty.

¹³ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 89 – 90.

¹⁴ Vzorec dostupný z: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 90.

¹⁵ Vzorec dostupný z: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 90.

¹⁶ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 86.

2.1.6 Poměrové ukazatele

Analýza prováděná pomocí poměrových ukazatelů patří mezi nejčastěji používané rozborové postupy účetních výkazů z hlediska jejich využitelnosti. Je to z toho důvodu, že analýza poměrovými ukazateli vychází především z údajů získaných ze základních účetních výkazů, což bylo vysvětleno v dříve zmíněných podkapitolách. Pro účely analýzy jsou tedy používány veřejně dostupné informace a může k nim mít přístup kdokoli. Obecně se jednotlivé poměrové ukazatele vypočítají poměrem jedné nebo několika položek, které bylo možné vyčíst ze základních účetních výkazů, vůči jiné položce nebo jejich skupině.¹⁷

Je možné rozlišovat více skupin poměrových ukazatelů. Mezi ně patří například ukazatele struktury majetku a kapitálu, ukazatele tvorby výsledku hospodaření nebo ukazatele na bázi peněžních toků. Dalším způsobem, kterým se dají poměrové ukazatele členit, jsou skupiny ukazatelů, které vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Do těchto skupin patří ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a tržní hodnoty, což je možné vidět ve schématu č. 1. V následujících podkapitolách budou jednotlivé ukazatele podrobněji popsány. Nejedná se ale o konečný výčet poměrových ukazatelů. Vždy je nutno mít na paměti, že jejich výběr záleží na účelu, ke kterému je firma chce použít a také jakou vypovídací schopnost budou mít pro konkrétní společnost.¹⁸ Členění poměrových ukazatelů z hlediska toho, na jakou oblast se zaměřují, zobrazuje schéma č. 1.

Schéma 1: Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření



Zdroj: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 48.

¹⁷ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 47.

¹⁸ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 47 – 48.

Ukazatele likvidity

Likvidita by měla být pro každou společnost velice důležitá. Jedná se o schopnost podniku přeměnit určité složky majetku na peněžní prostředky.¹⁹ Při provádění finanční analýzy je možné zkoumat tři druhy likvidity a to likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Vždy bude záležet na vedení společnosti, jakou z likvidit a v jakých hodnotách bude preferovat. Likvidita je velice důležitá pro finanční rovnováhu firmy, neboť jen podnik, který je dostatečně likvidní, je schopen dostát všem svým závazkům.²⁰ V případě poměrového ukazatele likvidity může být problémem to, že jeho kvantitativní hodnota nemusí mít správnou vypovídací schopnost. Pro účely kvalitní finanční analýzy je tedy vhodné nepočítat pouze jedno číslo, ale tvořit delší časovou řadu údajů.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je pod jiným názvem známa jako likvidita 1. stupně neboli „cash ratio“ a vymezuje likviditu nejúžeji. Do jejího výpočtu se zahrnují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy podniku. V jejím výpočtu můžeme najít sumu peněžních prostředků, které má společnost na svém běžném účtu, na jiných účtech nebo hotovost, kterou drží v pokladně a také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.²¹ Výše uvedené pojmy je možné souhrnně nazývat jako finanční majetek. Mezi krátkodobé dluhy, které jsou k výpočtu rovněž potřeba, je možné kromě klasických krátkodobých dluhů zahrnout i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci, které zpravidla bývají v rozvaze uvedeny odděleně. Obecně je pro okamžitou likviditu doporučována hodnota, která vyjde v rozmezí 0,9 – 1,1. Nemusí to být ale striktně takto, pro potřeby podniku je možné stanovit i mírnější hranici. Nedodržení předepsaného rozmezí ještě v tomto případě neznamena, že firma bude mít finanční problémy²². Pro výpočet okamžité likvidity se používá následující vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky/dluhy s okamžitou splatností.}$$

Pohotová likvidita

Dalším druhem likvidity je pohotová likvidita, neboli, likvidita 2. stupně. Vyjadřuje poměr oběžných aktiv v podniku, očištěných o zásoby, ke krátkodobým dluhům. Obecně se

¹⁹ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 48 - 49.

²⁰ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 49.

²¹ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 49.

²² Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 49.

doporučuje, že by měl vyjít poměr 1:1, nebo 1,5:1. Z doporučených hodnot vyplývá, že podnik by v tomto případě měl být schopen vyrovnat se se svými závazky, ale bez nutnosti prodeje svých zásob. Vyšší hodnota ukazatele by byla přínosná pro věřitele, ale ne pro akcionáře nebo vedení podniku, neboť by vedla k neproduktivnímu využívání prostředků podniku.²³ Vzorec pro výpočet pohotové likvidity je možné vidět zde:

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = (\text{ob\'ežn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}) / \text{kr\'atkodob\'e dluhy}.$$

Běžná likvidita

Dalším z ukazatelů likvidity podniku je likvidita běžná, neboli likvidita 3. stupně. Tento druh likvidity zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Podává tedy informace o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele v případě, že by proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost, v určitém okamžiku. V případě běžné likvidity se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5, někdy je ale uváděna jako ideální hodnota 2. Je to z toho důvodu, že podnik může mít různé nástroje svého financování.²⁴ Běžnou likviditu je možné vypočítat následujícím vzorcem:

$$\text{Běžn\'a likvidita} = \text{ob\'ežn\'a aktiva} / \text{kr\'atkodob\'e dluhy}.$$

Pracovní kapitál

Mezi ukazatele likvidity se řadí i ukazatel čistý pracovní kapitál. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy společnosti.²⁵ Za krátkodobé dluhy jsou považovány krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Pracovní kapitál tedy vyjadřuje tu část oběžných aktiv, která bývá kryta dlouhodobým kapitálem. Vzorec pro výpočet pracovního kapitálu je následující:²⁶

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{ob\'ežn\'a aktiva} - \text{kr\'atkodob\'e dluhy}.$$

²³ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 50.

²⁴ Zevrubněji: GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. (2007), str. 114.

²⁵ Podrobněji: GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. (2007), str. 117.

²⁶ Zevrubněji: GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. (2007), str. 117.

Ukazatele rentability

Mezi další důležité ukazatele jednoznačně patří ukazatele rentability. Rentabilita podniku je jinými slovy označována jako výnosnost vloženého kapitálu a pro společnost bývá měřítkem jeho schopnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku tím, že použije investovaný kapitál. U těchto poměrových ukazatelů společnosti často vycházejí z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy.²⁷ Obecně je možné říci, že se u ukazatelů rentability v čitateli vyskytuje nějaká položka, která odpovídá výsledku hospodaření a ve jmenovateli bývá nějaký druh kapitálu. Pro všechny podniky ukazatele rentability slouží jako hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. U těchto ukazatelů se sleduje především jejich rostoucí tendence v čase, která je pro jakýkoliv podnik velice výhodná.

Pro účely finanční analýzy je nutné vymezit tři kategorie zisku, které se dají lehce vyčíslit z výkazu zisku a ztráty. První kategorií je EBIT neboli zisk před odečtením úroků a daní, který je stejný jako provozní výsledek hospodaření. Další kategorií je EAT neboli zisk po zdanění nebo také čistý zisk, který slouží většinou k výplatě dividend nebo k investicím v podniku. Poslední kategorií je EBT neboli zisk před zdaněním, což je vlastně provozní výsledek hospodaření, který ještě nebyl očištěn o daň.²⁸ Ke zjišťování, zdali je daný podnik rentabilní, se v praxi nejčastěji používá ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, ukazatel rentability vlastního kapitálu, rentabilita odbytu a rentabilita nákladů. Všechny tyto ukazatele budou v další části rozebrány.

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, to jak je výdělečně schopná, nebo také jakou má produkční sílu. Tento ukazatel rovněž odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti podniku financovány. Je možné s ním měřit souhrnnou efektivnost podniku. Rentabilita celkového vloženého kapitálu se vypočítá podle následujícího vzorce:²⁹

$$ROA = \text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál}.$$

²⁷ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 51 - 52.

²⁸ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 52.

²⁹ Vzorec dostupný z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatelem rentability vlastního kapitálu neboli ROE (return on equity), je vyjadřována výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři nebo jeho vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele mohou uživatelé finanční analýzy zjistit, jestli je jejich kapitál zvětšován s náležitou intenzitou, která by odpovídala riziku investice. V případě, že tento ukazatel roste, může to indikovat zlepšení výsledku hospodaření, snížení podílu vlastního kapitálu nebo pokles úročení cizího kapitálu. V případě, že je hodnota ukazatele delší dobu nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, je podnik odsouzen k zániku, protože investoři pravděpodobně nebudou do takového druhu investice vkládat své prostředky. Pro každý podnik by mělo být žádoucí, aby byly hodnoty ukazatele vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů.³⁰ Rozdíl, který vznikne mezi hodnotou rentability vlastního kapitálu a výší úrokové míry bezrizikových cenných papírů je označován jako riziková premie. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu se používá následující vzorec:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{zisk/vlastní kapitál}.$$

Ukazatele zadluženosti

Pod pojmem zadluženost je možné najít skutečnost, že podnik k financování svých aktiv v činnosti, kterou vykonává, používá cizí zdroje, neboli, dluh. V reálné praxi je běžné, že podnik svá aktiva částečně financuje vlastními zdroji a částečně zdroji cizími. Kdyby podnik financoval svou činnost hlavně vlastním kapitálem, znamenalo by to snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak použití výhradně cizích zdrojů by znamenalo těžkosti při jejich získávání. Pro podnik je tedy vhodné najít optimální vztah mezi jeho financováním vlastními a cizími zdroji, což je vlastně podstatou analýzy zadluženosti. Kapitálová struktura je pro kvalitní rozvoj jakéhokoli podniku velice důležitá. Je možné říci, že pro věřitele je riziko tím vyšší, čím vyšší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku.³¹

Analýza zadluženosti daného podniku je schopná porovnat rozvahové položky a v důsledku toho je schopná zjistit, jak moc jsou podniková aktiva financována z cizích zdrojů.

³⁰ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 53 - 54.

³¹ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 57.

Ukazatel věřitelského rizika

Mezi základní ukazatele analýzy zadluženosti patří ukazatel věřitelského rizika, neboli debt ratio. Je jím zpravidla vyjadřována celková zadluženost podniku a jedná se o poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je pak riziko věřitelů daného podniku. U tohoto ukazatele se nesmí zapomenout na jeho posouzení v souvislosti s celkovou výnosností podniku a rovněž v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. U věřitelů je typické, že dávají přednost nízkým hodnotám tohoto ukazatele. V současnosti se firmy přiklánějí k využívání krátkodobých cizích zdrojů, které pro ně mohou být méně rizikovým zdrojem financování, ale z hlediska stability firmy už není tak jisté, jestli je to pro podnik vlastně dobře.³² Pro výpočet ukazatele věřitelského rizika je možno použít následující vzorec:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}.$$

Ukazatel úrokového krytí

Dalším důležitým ukazatelem zadluženosti je ukazatel úrokového krytí, který firmám umožňuje zjistit, jestli je pro ně dluhové zatížení, které si zvolily udržitelné. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát je zisk podniku vyšší než úroky jím placené. Úrokové krytí vlastně vyjadřuje, jak velký bezpečnostní polštář mají věřitelé k dispozici. Za vhodné je považováno, aby jeho hodnoty dosahovaly trojnásobku nebo i více.³³ V případě, že podnik není schopen platit úrokové platby ze zisku, je možné, že se blíží jeho úpadek. Pro výpočet ukazatele úrokového krytí slouží tento vzorec:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}.$$

Ukazatele aktivity

Mezi další důležité poměrové ukazatele patří také ukazatele aktivity, které měří, jak je daná společnost schopná využívat své investované prostředky a dále měří vázanost jejich jednotlivých složek kapitálu v různých druzích aktiv a pasiv.³⁴ Následující ukazatele patří mezi nejpoužívanější z této kategorie.

³² Podrobněji: GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. (2007), str. 121.

³³ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 58 – 59.

³⁴ Ukazatele aktivity dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>.

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv bývá označován také jako produktivita vloženého kapitálu. Je možné jím měřit, jak moc efektivně jsou veškerá aktiva v dané společnosti využívána. Tento ukazatel vyjadřuje, jak se zhodnocují aktiva dané společnosti v její výrobní činnosti, bez ohledu na zdroje jejich krytí. Obrat aktiv je možné vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/celková aktiva}.$$

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, kolikrát je během období jednoho roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna. Každá společnost by si měla ponechat optimální velikost zásob, čímž může předcházet problémům ve výrobě.³⁵ Tento ukazatel se vypočítá následujícím vzorcem:

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}.$$

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob úzce souvisí s ukazatelem obratu zásob. Vyjadřuje, za jak dlouho společnost prodá své zásoby (ve dnech). Zobrazuje, jak dlouho zásoby leží na skladě a vážou na sebe finanční prostředky. Obecně je možné říci, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je situace pro daný podnik lepší.³⁶ Výpočet doby obratu zásob je následující:

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby}/(\text{tržby}/365).$$

Obrat pohledávek, doba obratu pohledávek

Podobným způsobem, jako u předchozích dvou ukazatelů, by se daly zjistit i informace o obratu pohledávek ve společnosti a době jejich obratu. Ukazatele by vyjadřovaly, kolikrát se pohledávky během roku obrátí a jak dlouho v nich má společnost vázané své prostředky.³⁷ Výpočet by byl stejný, jako výpočet přechozích dvou ukazatelů, pouze by se za zásoby dosadily pohledávky.

³⁵ Více k obratu zásob dostupné z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity>.

³⁶ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 60.

³⁷ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 60.

Obrat závazků, doba obratu závazků

Stejným způsobem je možné odvodit ukazatele obratu zásob (kolikrát za dobu 1 roku se závazky ve firmě vymění) a ukazatele doby obratu zásob (jak dlouho společnosti trvá, než splatí své závazky. I v tomto případě by se mohly použít stejné vzorce jako u obratu zásob a doby obratu zásob pouze s tím rozdílem, že by se za zásoby dosadily závazky.

Obchodní deficit

Tento ukazatel má zásadní význam pro stanovení, kolik kapitálu společnost potřebuje, v rámci finančního řízení. Jedná se o rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou úhrady krátkodobých závazků. Obchodní deficit firmě pomáhá zjistit, jestli společnost úvěruje své zákazníky nebo jestli jí její dodavatelé pomáhají financovat firemní provoz. Z tohoto hlediska jsou tedy žádoucí záporné hodnoty ukazatele obchodního deficitu.³⁸ Vzorec pro výpočet obchodního deficitu je následující:

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků}.$$

Dílčí shrnutí poměrových ukazatelů

Hodnocení podniku na základě poměrových ukazatelů ale nemusí být jednoznačné. Nestává se moc často, že by podnik vykazoval ve všech měřených ukazatelích výborných hodnot. Spíše to bývá tak, že podnik u některých ukazatelů dosahuje lepších hodnot a u dalších dobrých až horších, nemusí to ale nutně znamenat, že by nebyl finančně zdravý. Jedním z problémů taky mohou být zdroje informací pro výpočty poměrových ukazatelů, neboť jejich povaha je statická.³⁹ V poměrových ukazatelích také mohou být přítomny různé informace, které jejich výsledky mohou zkreslovat. To dělá například leasing. Je důležité provést nějaké souhrnné hodnocení a syntézu výpovědí více ukazatelů, čímž se zabývají souhrnné indexy hodnocení.

2.1.7 Souhrnné indexy hodnocení

Hlavním cílem finanční analýzy je snaha o vyhodnocení finančního zdraví dané společnosti. Pro toto zjištění je nutné vypočítat velké množství poměrových ukazatelů, jak bylo naznačeno v předchozích podkapitolách, jejichž interpretace mnohdy přináší rozporuplné

³⁸ Definice a vzorec dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

³⁹ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 67 – 69.

názory. Z tohoto důvodu se lidé snažili nalézt jediný ukazatel, který by byl schopen odhalit silné a slabé stránky firmy.⁴⁰ Tento ukazatel by měl dokázat interpretovat různé výsledky získané z analýzy poměrovými ukazateli nějakým jedním souhrnným řešením.

Bankrotní modely

Tyto modely by měly uživatele informovat o tom, jestli je firma v nějaké dohledné době ohrožena bankrotem nebo ne. U těchto modelů se vychází z předpokladu, že každá firma, která je bankrotem ohrožena, už nějakou chvíli před nastáním této události, vykazuje určité znaky, které jsou typické pro bankrot. Nejčastěji to bývají problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu nebo problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu.⁴¹ Do tohoto typu modelů patří například Altmanův model.

Altmanův model

Altmanův index finančního zdraví podniku vlastně vychází z výpočtu globálních indexů neboli indexů celkového hodnocení. Tento model je velice oblíbený pro jednoduchost jeho výpočtu, kdy jde o součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha, přičemž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. V případě, že by hodnota indexu vyšla vyšší než 2,99, znamenalo by to, že je daná firma v uspokojivé finanční situaci. Kdyby index vyšel v rozmezí 1,81 – 2,98, jednalo by se o šedou zónu a podnik by v tom případě nešel jednoznačně zařadit z hlediska úspěšnosti nebo neúspěšnosti. Výsledné hodnoty, které by byly nižší než 1,81 už by znamenaly finanční problémy a možnost bankrotu.⁴² Následuje vzorec pro výpočet Altmanova modelu:

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1 X5.$$

Ve výše uvedeném vzorci představuje X1 podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům, X2 znázorňuje rentabilitu čistých aktiv, za X3 se dosazuje rentabilita celkového kapitálu, za X4 tržní hodnota/celkové závazky a X5 je poměr tržeb vůči aktivům.

⁴⁰ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 70 - 71.

⁴¹ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 72.

⁴² Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 73 - 74.

Altmanovo Z'score

Dalším z hojně využívaných bankrotních modelů je Altmanovo Z'score, které je vlastně modifikací výše popsaného Altmanova modelu. Velikou výhodou této modifikace je to, že pro jeho provedení není potřeba znát tržní hodnotu společnosti. Tento model je tedy vhodnější pro malé podniky, neboť využívá informace, které jsou dohledatelné v základních účetních výkazech těchto podniků.⁴³ Výpočet Altmanova Z'score vypadá následovně:

$$Z' = 6,56 X1 + 3,26 X2 + 6,72 X3 + 1,05 X4.$$

Ve výše uvedeném vzorci znamená proměnná X1 podíl čistého pracovního kapitálu vůči celkovým aktivům, proměnná X2 vyjadřuje poměr mezi zadrženými zisky a celkovými aktivy, proměnná X3 zastupuje zisk před úroky a zdaněním vůči celkovým aktivům a poslední proměnná X4 vyjadřuje poměr mezi účetní hodnotou vlastního kapitálu a účetní hodnotou závazků.⁴⁴

Altmanovo Z'score by se dalo interpretovat následovně. V případě, kdy vyjde Z'score, které je nižší než 1,1, znamená to, že společnosti hrozí bankrot a je ohrožena vážnými finančními problémy. Pokud se Z'score nachází v rozmezí hodnot 1,1 – 2,6, je firma v „šedé zóně“, kdy není jasné, zda jí hrozí bankrot nebo prosperita. V případě výsledného Z'score, které převyšuje hodnotu 2,6, se firma nachází v uspokojivé finanční situaci.⁴⁵

Bonitní modely

Bonitní modely jsou opakem modelů bankrotních a bývají zpravidla založeny na zjišťování finančního zdraví daného podniku. Jejich cílem je stanovit, jestli firma patří mezi dobré nebo špatné firmy. Tyto modely se snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku pomocí bodového ohodnocení. Jedná se vlastně o porovnání firem v rámci jednoho oboru podnikání.⁴⁶ K těmto modelům patří například Kralickův Quicktest.

⁴³ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 74.

⁴⁴ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 74

⁴⁵ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 74

⁴⁶ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 76.

Kralickův Quicktest

Tento souhrnný index se skládá ze soustavy čtyř rovnic, na jejichž základě je možné hodnotit situaci ve firmě. První dvě rovnice umožňují zhodnotit finanční stabilitu podniku a druhé dvě jeho výnosovou situaci.⁴⁷ Jedná se o tyto rovnice:

$$R1 = \text{vlastní kapitál/celková aktiva},$$

$$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})/\text{provozní cash flow},$$

$$R3 = \text{EBIT/celková aktiva},$$

$$R4 = \text{provozní cash flow/výkony}.$$

Výsledkům jednotlivých rovnic se poté přiřazují body z tabulky. Podnik je následně zhodnocen ve třech krocích. Nejprve se posuzuje finanční stabilita součtem bodové hodnoty R1 a R2 a výsledek se dělí dvěma, dále se hodnotí výnosová situace a to součtem bodové hodnoty R3 a R4 děleno dvěma. V posledním kroku se hodnotí celková situace a to součtem předchozích dvou výsledků, které jsou ještě děleny dvěma. V případě, kdy jsou výsledné hodnoty vyšší než 3, je zkoumaný podnik bonitní. Pokud jsou hodnoty v rozmezí 1 – 3, podnik se nachází v šedé zóně. Pokud jsou hodnoty nižší než 1, znamená to, že se podnik potýká s finančními obtížemi.⁴⁸

⁴⁷ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 80 – 81.

⁴⁸ Zevrubněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 81.

2.2 Strategická analýza

V následující kapitole bude stanoven předmět a cíl strategické analýzy, budou popsány zdroje, ze kterých se čerpá při provádění strategické analýzy, a budou vymezeni její uživatelé. Dále budou popsány fáze strategické analýzy, do kterých se řadí analýza okolí (makrookolí a mikrookolí) a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nakonec bude představena SWOT analýza.

2.2.1 Předmět a cíl strategické analýzy

Strategická analýza v sobě obsahuje různé analytické techniky, které se využívají pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, které v sobě zahrnuje například makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a také zdrojový potenciál podniku.⁴⁹ Základním cílem strategické analýzy je tedy identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, u nichž je možné předpokládat, že v budoucnu budou mít vliv na konečnou volbu podnikových cílů a jeho strategie. Mezi velmi důležité úkony strategické analýzy patří posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které mezi jednotlivými faktory existují. Pro každý podnik je nutné snažit se analyzovat existující trendy co nejkvalitněji a zároveň musí získávat informace, které podniku umožňují odhalit základy jeho budoucího vývoje a musí od sebe oddělit jevy, které na podnik budou mít krátkodobý nebo dlouhodobý vliv.⁵⁰

V současné době neexistuje strategie podniku, která by se dala implementovat za hranice tohoto konkrétního podniku. Jeden z velice častých omylů, jehož se podniky běžně dopouštějí, je to, že se snaží najít nějakou univerzální strategii, který by se dala použít i na jejich podnik.⁵¹ V případě, že vedení podniku přemýšlí tímto způsobem, je tento podnik veden k zániku. Z tohoto důvodu musí být jednotlivé strategie a strategické cíle vytvořeny „na míru“ každému jednotlivému podniku.

Ještě před tvorbou samotné strategické analýzy musí mít každý podnik stanovenou svou misi, vizi, strategické cíle a rovněž strategii. Mise neboli poslání se snaží definovat základní funkci podniku a tudíž je schopna vyjádřit samotný smysl existence daného podniku. Často se stává, že mise také vyjadřuje vztahy společnosti k akcionářům, vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, regionu, ale také vyjadřuje hodnoty, které daný podnik vyznává.

⁴⁹ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 8.

⁵⁰ Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 9.

⁵¹ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 9.

Vize se od mise liší v tom, že je výrazně dlouhodobého charakteru a vyjadřuje představu vedení a manažerů o budoucím stavu podniku (jakým směrem by se měl ubírat). Stanovení strategických cílů je pro každý podnik velice důležité a jejich formulace by měla být odvozena od mise a vize podniku.⁵² Strategické cíle jsou pro podnik vlastně žádoucím stavem, kterého se snaží svými prostředky a vnitřními procesy dosáhnout. Strategie poté stanovuje cesty, jakými bude podnik dosahovat své stanovené mise, vize a strategických cílů.

2.2.2 Zdroje strategické analýzy

Mezi interní zdroje strategické analýzy patří výkazy podniku, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, různé směrnice, strategické plány z minulých let, výstupy manažerského účetnictví. V případě externích zdrojů se jedná o výkazy konkurenčních podniků, různé statistiky vývoje HDP, inflace, nezaměstnanosti, úrokové míry a další.

2.2.3 Uživatelé strategické analýzy

Výstupy strategické analýzy jsou především interní záležitostí, mezi její uživatele tedy patří subjekty, které jsou napojeny na vedení firmy. Výsledky strategické analýzy tedy budou zajímat především management podniku a dále vlastníky (akcionáře). Kdyby se její výsledky dostaly do rukou odběratelů, dodavatelů nebo konkurence, mohlo by dojít i k ukončení činnosti podniku, v případě zneužití těchto informací.

2.2.4 Fáze strategické analýzy

Na základě cílů strategické analýzy je možné vymezit dva základní okruhy, na které se orientuje. Jedná se o analýzu, která se zaměřuje na vnější okolí podniku a zároveň na analýzu vnitřních zdrojů a schopností daného podniku. V tomto případě se nejedná o dvě od sebe odtržené roviny, ale je důležité zdůraznit jejich vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.⁵³ Následuje schéma č. 2, které přehledně zobrazuje vnější a vnitřní faktory strategické analýzy.

⁵² Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 2.

⁵³ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 10.

Schéma 2: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy



Zdroj: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 10.

Analýza okolí

Analýza okolí se věnuje identifikaci a rozboru faktorů okolí daného podniku, které nějakým způsobem ovlivňuje jeho strategickou pozici a vytváří tak potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.⁵⁴ Tato část strategické analýzy se zabývá faktory působícími na podnik na makroúrovni. Primárně se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek podnikového makrookolí a mikrookolí a také na jejich vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi.⁵⁵

Makrookolí

V rámci makrookolí na podnik působí mnoho faktorů, které svou činností sám nemůže ovlivnit. Mezi ně zpravidla patří faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Jediné, co s nimi může podnik dělat je, že se daným faktorům přizpůsobí a pokusí se je využít ve svůj prospěch. Právě tato schopnost adaptace často určuje úspěšnost daného podniku

⁵⁴ Informace dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>.

⁵⁵ Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 13.

v rámci jeho odvětví.⁵⁶ Pro zkoumání makrookolí podniku se nejčastěji používá PEST analýza, které se věnuje následující podkapitola.

PEST analýza

Mezi nezbytné součásti makrookolí patří faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. PEST analýza rozděluje tyto faktory do čtyř skupin a následně se jim věnuje podrobněji. Je nezbytné si uvědomit, že pro jednotlivé podniky nebo odvětví mohou být různé faktory jinak důležité.⁵⁷ Následuje podrobnější popis jednotlivých faktorů makrookolí.

Politické a legislativní faktory

Mezi politické a legislativní faktory patří především stabilita zahraniční a národní politické situace, členství státu v Evropské unii nebo v jiných nadnárodních organizacích, daňové zákony a antimonopolní zákony. Rovněž se mezi ně řadí regulace importu a exportu, cenové politiky nebo ochrany životního prostředí.⁵⁸ Se všemi výše uvedenými faktory by společnost měla počítat, a i když mohou být mnohdy omezující, musí být schopna se s nimi vypořádat.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory obvykle bývají charakterizovány stavem dané ekonomiky. Když se podnik rozhoduje o vstupu do odvětví, většinou se řídí podle makroekonomických indikátorů, kterými jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika nebo směnný kurz.⁵⁹ V případě zvyšujícího se ekonomického růstu na trhu vládne příznivá situace plná ekonomických příležitostí, v případě poklesu je to naopak. Pro podniky bývá příznivé, když je nižší úroková míra, neboť jsou pro ně půjčky levnější. Dále je pro ně příznivá například nižší míra inflace a nižší daňové zatížení. Mezi další důležité ekonomické faktory patří vývoj HDP, hospodářské cykly, jaká je v dané zemi nezaměstnanost a kupní síla obyvatel.⁶⁰

⁵⁶ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 16.

⁵⁷ Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 16.

⁵⁸ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 16 – 17.

⁵⁹ Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 17.

⁶⁰ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 19.

Sociální a demografické faktory

Mezi základní sociální a demografické faktory patří demografický vývoj populace, který umožňuje například rozvoj odvětví zabývajících se zdravím a kosmetikou, neboť populace v Evropě obecně stárne. Dále lze mezi ně zařadit životní styl obyvatel, který ovlivňuje jejich spotřebu, jejich požadavky týkající se zaměstnání. Mezi další faktory patří úroveň vzdělání obyvatelstva, ochota cestovat v rámci jejich země nebo také přístup k práci a volnému času.⁶¹

Technologické faktory

Každý podnik musí být informován o technických a technologických změnách, které probíhají v jeho okolí, pokud nechce být zaostalý a zastaralý. Je nutné předvídat, jakým směrem se technologie budou vyvíjet, a také je nutné investovat do výzkumu a vývoje. Mezi důležité technologické faktory se řadí výzkum a vývoj, nové objevy, celkový stav technologie, změny technologie nebo také rychlost zastarávání.⁶²

Mikrookolí

Pro podnik je rovněž velice důležité, aby znal svou pozici a faktory, které jej ovlivňují v rámci mikrookolí. Mikrookolí je to nejužší okolí podniku a daný podnik je sám považován za jeho základní prvek. Mezi další prvky mikrookolí se řadí dodavatelé podniku, zákazníci, konkurence, veřejnost nebo distribuční mezikládky.⁶³ Mezi nejznámější nástroje analýzy podnikového mikrookolí patří Porterův model pěti sil, jehož teoretické vymezení následuje.

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá určováním konkurenčních tlaků v odvětví a zkoumáním rivality na daném trhu. Rivalita trhu je závislá na působení a následné vzájemné interakci základních sil, kterými jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Výsledkem vzájemného působení těchto sil je pak ziskový potenciál daného odvětví.⁶⁴

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tato oblast Porterova modelu pěti sil se zaměřuje na vymezení všech současných konkurentů v daném odvětví, určuje jejich konkurenční sílu a vzájemnou rivalitu.

⁶¹ Zevrubněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 18 – 19.

⁶² Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 18 – 19.

⁶³ Zevrubněji: HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. (2003), str. 42.

⁶⁴ Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V této oblasti by mělo dojít k zjištění, zdali v daném odvětví existují nějaké bariéry vstupu na trh a jak moc složité nebo jednoduché, je tyto bariéry překročit.

Hrozba substitučních výrobků

Výstupem této oblasti by mělo být určení, jak snadno mohou být produkováné služby nebo výrobky nahrazeny produkty jinými.⁶⁵

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato oblast by měla zjistit, jaké dodavatele daná firma má, kolik jich je, zdali se jedná spíše o dodavatele větší nebo menší a jaká je jejich síla.

Vyjednávací síla odběratelů

V případě odběratelů by mělo dojít k zjištění, jestli mezi sebou vzájemně dokáží spolupracovat a objednávat tak větší objemy výrobků nebo služeb a zároveň, jaká z toho pro ně plyne vyjednávací síla.⁶⁶

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Tento druh analýzy se snaží identifikovat zdroje a schopnosti podniku, jinými slovy to, jak je podnik strategicky způsobilý. Strategická způsobilost je pro podnik nezbytně nutná k tomu, aby mohl reagovat na hrozby a příležitosti, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností daného podniku je velice důležitá a orientuje se jednak na jednotlivé druhy zdrojů, ale také na schopnosti, jak je možné tyto zdroje využít.⁶⁷ Komplexně a správně pojatá analýza vnitřních zdrojů dokáže identifikovat specifické přednosti podniku a tím pádem i jeho konkurenční výhody.

SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy dochází k určení silných a slabých stránek podniku a také k identifikaci příležitostí a hrozeb okolí. Jedná se o spojení analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů do jednoho souhrnného modelu. Při vytváření strategie je důležité, aby podnik využil svých silných stránek k neutralizaci hrozeb a zhodnocení příležitostí a zároveň, aby své slabé

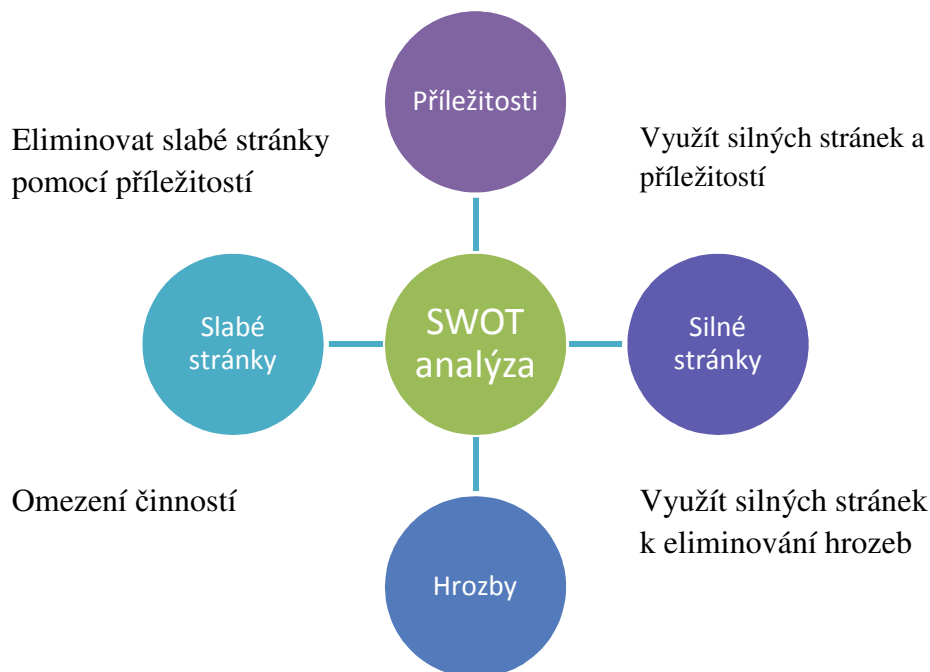
⁶⁵ Podrobněji dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

⁶⁶ Zevrubněji dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

⁶⁷ Podrobněji: BUCHTA, K. - SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. (2006), str. 11.

stránky pomocí příležitostí eliminoval a minimalizoval škody při kombinaci slabých stránek a hrozeb.⁶⁸ Následuje schéma č. 3, kde je možné vidět tyto vztahy v grafické podobě.

Schéma 3: SWOT analýza



Zdroj: ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. (2009), str. 22.

Mezi silné a slabé stránky mohou patřit například prodejní ceny firemních výkonů, náklady v různých pojetích a členěních, kvalita poskytovaných výrobků nebo služeb, výzkum a vývoj, inovace, úroveň řízení a jeho organizace, portfolio výrobků nebo služeb, tradice značky nebo také kvalifikovaná pracovní síla. Dále by měly být vymezeny i hrozby a příležitosti, se kterými se může podnik setkat. Jedná se například o zavedení substitučních výrobků, o změnu legislativních předpisů, vstup dalšího konkurenta do odvětví nebo ukončení činnosti některého z konkurentů.⁶⁹

⁶⁸ Zevrubněji: ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. (2009), str. 21.

⁶⁹ Podrobněji: ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. (2009), str. 21 – 24.

3. Charakteristika společnosti IKEA (Ingka) Centres

V této kapitole bude představena společnost IKEA (Ingka) Centres, její historický vývoj, předmět podnikání, současné pole působnosti v České republice a ve světě a také vize jejího vývoje do budoucna.

3.1 Historie

Společnost IKEA (Ingka) Centres vznikla v roce 1973. Je součástí skupiny IKEA a vznikla přesně 30 let po otevření prvního obchodního domu s nábytkem. Společnost IKEA založil švédský podnikatel Ingvar Kamprad s cílem dosáhnout své vize, která si kladla za cíl zlepšit každodenní život, pro co nejvíce lidí na planetě. Jak společnost IKEA rostla a Kamprad otevíral více a více obchodů s nábytkem po celém Švédsku, stával se prodej nábytku jádrem jeho byznysu. Brzy si ale uvědomil, že k naplnění svého cíle může udělat daleko více.⁷⁰

Proto bylo v roce 1973 otevřeno první obchodní centrum, které bylo postaveno vedle již existujícího obchodního domu ve městě Sundsvall ve Švédsku. Hlavní myšlenkou tohoto konceptu nebylo pouze to, že obchodní centrum bude přivádět návštěvníky do obchodů IKEA, ale také spolupráce s ostatními partnery, aby se posílila nabídka sortimentu v daném obchodním domě. S tím, jak rostla poptávka po obchodních centrech, bylo jasné, že bude vytvořen nový byznys v rámci společnosti IKEA. Proto tedy vznikla společnost IKEA Centres.⁷¹

Od jednoho malého obchodního centra v Sundsvallu, které mimochodem stále funguje a daří se mu dobře, společnost urazila dlouhou cestu. Po velkém úspěchu ve Švédsku se začala stavět další obchodní centra v 90. letech v Polsku. Potom následovala výstavba dalších center po celé Evropě a nejnovější obchodní centrum bylo otevřeno v Chorvatsku v roce 2018. V roce 2002 se obchodní centra rozrostla do Ruska a v roce 2014 také do Číny.⁷²

Během let fungování společnosti, se nejmenovala pořád stejně. Nejprve byl název společnosti Inter IKEA Centre, později se společnost přejmenovala na IKEA Centres, což

⁷⁰ Podrobněji dostupné z: <https://www.ingkacentres.com/en/who-we-are/our-background#read-more-about-us>.

⁷¹ Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/who-we-are/our-background#read-more-about-us>.

⁷² Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/who-we-are/our-background#read-more-about-us>.

fungovalo dlouhá léta. V roce 2018 nicméně došlo k nejnovější změně, kdy se společnost přejmenovala na Ingka Centres (jako spojení prvních písmen ze jména a příjmení jejího zakladatele – INGvar KAmprad), proto je již v názvu této práce v závorce zmíněno nové jméno společnosti. Je tomu tak proto, že finanční analýza bude provedena z dat účetních závěrek v letech, kdy se ještě společnost jmenovala IKEA Centres, což přímo odkazuje, do jaké skupiny firma patří.⁷³

Od doby, co jsou počátky společnosti Ingka Centres spojeny s jejím největším partnerem, kterým je společnost IKEA, spolu tyto dvě společnosti nesdílejí jen vizi, ale také hodnoty. Kultura soudržnosti, jednoduchosti a dávání, spolu se zodpovědností vede společnost k neustálému vylepšování způsobů, jakými pracuje. Zaměstnanci každý den usilují o to, aby přicházeli s novými nápady, které pomáhají k obnovení a zlepšení nabídky a také se snaží inspirovat své kolegy.⁷⁴

Společnost vždy vkládá velké úsilí do toho, aby se od své konkurence nějakým způsobem lišila a také, aby dala smysl všemu, co dělá a aby přidala hodnotu tomu, co vytváří. Toto všechno firma dělá s vědomím nákladů, které spotřebovává a s respektem k lidem a k naší planetě.

O co se vlastně společnost Ingka Centres snaží? Jejich hlavním byznys plánem je společně s firmou IKEA a jejich dalšími partnery vytvořit virtuální a také fyzická místa pro setkávání. Jejich zákazníci se zde mohou potkávat, najít, co potřebují nebo se spojovat se svými komunitami a se světem. V současné době je vše ve světě hodně proměnlivé, a proto se společnost Ingka Centres rozhodla adaptovat novým požadavkům svých zákazníků, a to tak, že chce poskytovat nastavbu nad klasická obchodní centra a retail parky. Chce tedy poskytovat prostor, kde se budou lidé setkávat. Zároveň by návštěva jejich obchodních center neměla být spojena pouze s nákupy, ale i s různými zážitky.⁷⁵

⁷³ Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/who-we-are/our-background#read-more-about-us>.

⁷⁴ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/who-we-are/our-background#read-more-about-us>.

⁷⁵ Více informací dostupných z: <https://www.ingkacentres.com/en/what-we-do>.

3.2 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Ingka Centres Česká republika, s. r. o.,
Sídlo společnosti:	Skandinávská 15a/144 155 00, Praha 5,
Identifikační číslo:	270 81 028,
Datum vzniku a zápisu:	1. září 2003,
Právní forma:	společnost s ručením omezeným,
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
Základní kapitál:	518 650 000,- Kč,
Společník:	Ingka Centres Europe A/S, DK-2770 Kastrup, Amager Strandvej 390, Dánské království. ⁷⁶

Na následujících obrázcích je možné vidět vývoj loga společnosti Ingka Centres, kde je na obrázku č. 1 ukázána současná podoba loga společnosti po přejmenování, ke kterému došlo v říjnu roku 2018. Obrázek č. 2 zobrazuje historickou podobu loga, které se používalo od doby, kdy se společnost IKEA Centres vyčlenila z IKEA group jako samostatná společnost, do října roku 2018. Historické logo přímo odkazovalo na spojitost se společností IKEA.

Obrázek 1: Aktuální logo společnosti Ingka Centres⁷⁷



Obrázek 2: Logo společnosti Ingka Centres používané do října roku 2018⁷⁸

IKEA Centres



⁷⁶ Podrobněji: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713739&typ=PLATNY>.

⁷⁷ Logo dostupné z: <https://www.ingkacentres.com/en>.

⁷⁸ Starší logo dostupné z: <https://gregoryser.co.uk/project/ikea/>.

Česká pobočka společnosti Ingka Centres vznikla 1. září 2003 odštěpením od společnosti IKEA Česká republika, spol. s r. o. V té době byl název společnosti Inter IKEA Centre Česká republika, s. r. o. V průběhu let se název změnil nejprve na IKEA Centres Česká republika, s. r. o., následně došlo k nejnovější změně, a to v roce 2018, kdy se společnost přejmenovala na Ingka Centres Česká republika, s. r. o. a její název již nadále neukazuje napojení na společnost IKEA, i když se nijak nezměnilo. Výše uvedeným popisem bylo vysvětleno, proč název této práce obsahuje nové jméno společnosti v závorce. Je to z toho důvodu, že to tak je teprve chvíli a účetní závěrky společnosti, které budou důležitým informačním zdrojem pro praktickou část této práce, tak budou ještě z doby, kdy se společnost jmenovala IKEA Centres.⁷⁹

3.3 Vztah společnosti k životnímu prostředí

V dnešní době už je všeobecně známo, že se mění klima a naše planeta se mění spolu s ním. Nerostné zdroje jsou vzácnější než dříve a je nutné si je rozdělit mezi více lidmi, zároveň mnoho lidí hledá nové příležitosti nebo místa, která by mohli nazývat domovem. Z hlediska společnosti Ingka Centres je toho mnoho, co může pro své zákazníky udělat. Místo toho, aby společnost viděla věci jako problém, snaží se na ně pohlížet jako na výzvy a hnací sílu pro inovace a důvody k rozvoji podnikání.⁸⁰

Všechno je to o hledání rovnováhy mezi plněním slibů pro zákazníky a zachováním zdrojů naší planety. Společnost se snaží v těchto dvou oblastech dosáhnout harmonie skrz blízkou spolupráci s jejich nájemci, místními komunitami a všemi zainteresovanými stranami. Proto společnost Ingka Centres vytvořila strategii udržitelnosti, která si klade za cíl do roku 2030 vytvořit místa pro setkávání, která budou pozitivnější, jak pro planetu, tak pro její obyvatele. Protože pokud se planetě daří, lidé na ní také prospívají.⁸¹

3.3.1 Cíle společnosti Ingka Centres v oblasti životního prostředí

- 80% snížení emisí skleníkových plynů do roku 2030,
- Certifikace BREEAM nebo LEED pro všechna stávající obchodní centra,
- Změna na obnovitelné vytápění a chlazení do roku 2020,
- Nákup energie z obnovitelných zdrojů, s cílem dosáhnout 100 % do roku 2025,

⁷⁹ Podrobněji: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713739&typ=PLATNY>.

⁸⁰ Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/what-we-do>.

⁸¹ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/what-we-do>.

- Spolupracovat s nájemci a dalšími partnery na propagaci produktů a služeb s obnovitelnými schopnostmi,
- Do roku 2021 dosáhnout a udržet plný soulad s etickým kodexem IKEA pro dodavatele výrobků, materiálů a služeb pro IKEA, s cílem zlepšit sociální, environmentální a pracovní podmínky všech lidí, kteří vykonávají úkoly nebo služby na svém pracovním místě i mimo něj,
- Zajistit, aby požadavky firemních operací splňovaly nebo překračovaly požadavky jejich dodavatelů,
- Angažovat se v místních komunitách a zahrnovat to do veškerého plánování růstu a dalších projektů.⁸²

3.4 Rozmístění obchodních center

Společnost Ingka Centres momentálně vlastní 50 nákupních center, z nichž 45 již funguje a 5 je jich teprve ve výstavbě. Nejvíce nákupních center se nachází v Evropě, další jsou v Rusku a v Číně. Celková návštěvnost nákupních center je 480 milionů návštěvníků ročně a společnost Ingka Centres obchoduje na 14 trzích. Na následujícím obrázku je možné vidět, kde přesně ve světě se nákupní centra nacházejí.

Obrázek 3: Rozmístění nákupních center ve světě⁸³



⁸² Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/what-we-do>.

⁸³ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are>.

V České republice se donedávna nacházela tři nákupní centra a to v Praze, v Brně a v Ostravě. V současné době jsou na území ČR ve vlastnictví společnosti pouze dvě, neboť nákupní centrum v Praze bylo na začátku roku 2018 prodáno, protože již nadále nevyhovovalo novému konceptu nákupních center, která mají být zároveň i místem pro setkávání se. Pražské obchodní centrum se nacházelo v části Zličín, vedle obchodního domu IKEA a sestávalo pouze z několika obchodů, které lemovaly velké parkoviště, tudíž tam nikde nebylo možné vytvořit prostor pro různé akce a střetávání se, a proto bylo toto obchodní centrum prodáno. Stávající nákupní centra jsou známá pod názvem Avion Shopping Park, jejichž logo je možné vidět v následujícím obrázku. Pod jejich logem bude následovat více informací o jednotlivých nákupních centrech.

Obrázek 4: Logo Avion Shopping Park⁸⁴



3.4.1 Avion Shopping Park Ostrava

Ostravské nákupní centrum se rozkládá na 1 800 000 m², je v něm 180 různých obchodů a pronajímatelná plocha činí 91 545 m².⁸⁵ Nákupní centrum bylo otevřeno v roce 2001 a v současné době má dvě podlaží a až 4 000 parkovacích míst. Nachází se v Ostravě-Zábřehu a je lehce dostupné autobusy a tramvajemi. Nákupní centrum v Ostravě je největším obchodním centrem v regionu a má strategickou pozici, neboť leží ve vzdálenosti 20 km od polských hranic a zároveň 55 km od slovenských hranic. V dojezdové vzdálenosti 20 minut od nákupního centra žije přibližně 279 000 obyvatel, v dojezdové vzdálenosti 20 – 30 minut

⁸⁴ Logo dostupné z: <https://www.ostrava.avion.cz/cs-cz>.

⁸⁵ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are/czech-republic/avion-shopping-park-ostrava>.

od centra žije 509 000 obyvatel a ve vzdálenosti 30 – 60 minut od obchodního centra žije v součtu 1 568 000 obyvatel. Nákupní centrum tedy celkem cílí na 2 356 000 potenciálních zákazníků v oblasti Moravskoslezského kraje. Avion Shopping Park Ostrava nenabízí pouze návštěvu obchodů s módou, ale je přizpůsobeno i rodinám s dětmi. V nákupním centru je možné navštívit různá sportoviště a také různé veřejné akce. Hlavní cílovou skupinou tohoto obchodního centra jsou mladé rodiny, které patří do střední až vyšší třídy.⁸⁶

3.4.2 Avion Shopping Park Brno

Brněnské nákupní centrum je starší než to v Ostravě, bylo postaveno již v roce 1998. V nákupním centru je v současné době 60 obchodů, které se rozkládají na jednom podlaží. Pro zákazníky je k dispozici 2 550 parkovacích míst. Pronajímatelná plocha zaujímá 34 900 m².⁸⁷ Obchodní centrum je lehce dostupné autobusem, zároveň kolem něj vede i cyklostezka, takže může být dostupné i cyklistům. Ročně se do obchodního centra podívá přes 5 milionů zákazníků, neboť leží na křižovatce dvou dálnic a není tedy dostupné pouze pro obyvatele města Brna a jeho okolí, ale častými návštěvníky bývají i lidé projíždějící kolem, chystající se na prázdniny nebo pracovní cesty.⁸⁸ V dojezdové vzdálenosti do 20 minut od nákupního centra žije přibližně 121 000 obyvatel, v širší dojezdové vzdálenosti (20 – 30 minut od nákupního centra) žije 401 000 obyvatel a v nejširším okruhu, který je 30 – 60 minut od nákupního centra, žije 1 172 000 obyvatel. Celkem se tedy v okruhu nákupního centra nachází 1 700 000 potenciálních zákazníků. Oproti obchodnímu centru v Ostravě je centrum v Brně menší, ale v současné době prochází procesem rekonstrukce a rozšiřování, takže se zákazníci v budoucnu mohou těšit na více obchodů, jejich lepší propojení, vznik míst, kde se dají pořádat veřejné akce, vznik nových kojících koutků a rozšíření nabídky restaurací.⁸⁹

⁸⁶ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are/czech-republic/avion-shopping-park-ostrava>.

⁸⁷ Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are/czech-republic/avion-shopping-park-brno>.

⁸⁸ Podrobněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are/czech-republic/avion-shopping-park-brno>.

⁸⁹ Zevrubněji: <https://www.ingkacentres.com/en/where-we-are/czech-republic/avion-shopping-park-brno>.

4 Praktická část

V této části práce budou využity pojmy a metody týkající se finanční a strategické analýzy v praxi. Bude zde provedena horizontální a vertikální analýza společnosti Ingka Centres, dále bude provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, které budou čerpat informace z výročních zpráv společnosti v letech 2013 – 2017. Nakonec bude provedena i strategická analýza zahrnující analýzu vnitřního prostředí společnosti, jejího makrookolí a SWOT analýzu.

4.1 Finanční analýza společnosti Ingka Centres, s. r. o.

V této kapitole bude provedena finanční analýza společnosti Ingka Centres, s. r. o. Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv rozvahy a také výkazu zisku a ztráty, následovat bude analýza poměrovými ukazateli. Po provedení všech výpočtů by se mělo zjistit, zda je společnost Ingka Centres finančně zdravá a jak si vede na českém trhu v porovnání s vybraným konkurentem v jejím oboru podnikání.

4.1.1 Horizontální analýza aktiv

V následujících dvou tabulkách bude možné vidět horizontální analýzu aktiv společnosti v absolutním i relativním vyjádření, na základě dat získaných z výročních zpráv Ingka Centres v letech 2013 – 2017.

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv rozvahy (v absolutním vyjádření v tis. Kč)

Položky aktiv	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
AKTIVA CELKEM	-64 719	-136 376	-171 590	-1 037 489
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ MAJETEK	-62 984	-131 870	-156 963	-1 017 040
Dlouhodobý nehmotný majetek	-33	-3	0	190
Dlouhodobý hmotný majetek	-62 951	-131 867	-156 963	-1 017 230
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	-19 169	-1 381	4 945	-936
Zásoby	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	-17 468	-3 822	-2 419	6 005
Krátkodobý finanční majetek	-1 701	2 441	7 364	-6 941
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	17 434	-3 125	-19 572	-19 513

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Následuje tabulka č. 2, ve které je rovněž zaznamenán vývoj aktiv společnosti, ale tentokrát v relativním vyjádření.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv rozvahy (v relativním vyjádření v tis. Kč)

Položky aktiv	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
AKTIVA CELKEM	-1,31%	-2,79%	-3,61%	-22,65%
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0%	0%	0%	0%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	-1,32%	-2,80%	-3,43%	-23,00%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-91,67%	-100,00%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	-1,32%	-2,80%	-3,43%	-23,00%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	-16,64%	-1,44%	5,22%	-0,94%
Zásoby	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	-28,74%	-8,82%	-6,13%	16,20%
Krátkodobý finanční majetek	-3,12%	4,63%	13,35%	-11,10%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	27,42%	-3,86%	-25,12%	-33,45%

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Ve výše zobrazené tabulce č. 1 je možné vidět meziroční vývoj souhrnných položek aktiv společnosti, za období 2013 – 2017 v absolutním vyjádření. Tabulka č. 2 taktéž zobrazuje vývoj souhrnných položek aktiv za vybrané období, ale v relativním vyjádření, tedy vyjadřuje, jaký měla meziroční změna položek aktiv podíl na hodnotě předcházejícího roku.

Celková aktiva měla meziročně klesající tendenci, která byla způsobená především dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý nehmotný majetek měl na celkových aktivech minoritní podíl, a tak ani jeho opačná rostoucí tendence neměla na celková aktiva žádný vliv. Dlouhodobý finanční majetek společnost neměla žádný, a proto jím celková aktiva rovněž nemohla být ovlivněna. Jak už bylo výše zmíněno, celková aktiva byla nejvíce ovlivněna položkou dlouhodobý hmotný majetek. Je to dáno povahou podnikání společnosti, což je pronájem obchodních center. Z toho důvodu měly změny dlouhodobého hmotného majetku nejvyšší podíl na celkových aktivech. Klesající tendence dlouhodobého hmotného majetku byla v prvních letech nízká, k největšímu poklesu došlo mezi léty 2016 a 2017. Důvodem tak rapidního poklesu, který v absolutních hodnotách činil 1 017 230 tis. Kč a v relativním vyjádření o 23 %, byla především jedna událost. Jednalo se o „Project Republic“, kdy bylo zahraničním vedením společnosti rozhodnuto o odštěpení některých nemovitostí a pozemků od společnosti Ingka Centres, z důvodu jejich následného prodeje v dalších letech. Od společnosti Ingka Centres tedy byla 1. září 2016 oddělena část majetku, která se stala vlastnictvím společností Republic Česká republika 1, s. r. o. a Republic Česká republika 2, s. r. o. Obě tyto společnosti zůstaly ve správě společnosti Ingka Centres, ale účetnictví již vedly odděleně.

Oběžná aktiva měla meziročně spíše rostoucí tendenci. Jejich růst byl zapříčiněn zvyšováním objemu krátkodobých pohledávek. V prvních letech došlo k poklesu krátkodobých pohledávek, ale poslední meziroční nárůst činil v absolutním vyjádření 6 005 tis. Kč a v relativním o 16,2 %. Krátkodobý finanční majetek nejprve meziročně mírně klesal, následně rostl a v posledním období zase klesal a to v absolutním vyjádření o 6 941 tis. Kč a v relativním vyjádření o 11,1 %. Položka rozvahy časové rozlišení aktiv nejprve meziročně rostla a to o 17 434 tis. Kč v absolutním vyjádření a o 27,42 % v relativním vyjádření. V pozdějších letech docházelo k jejímu stále většímu poklesu až o 19 513 tis. Kč v absolutním vyjádření v poslední meziroční změně a v relativním vyjádření o 33,45 %. Přesné důvody tohoto vývoje výše uvedených položek nebyly ve výročních zprávách společnosti specifikovány.

4.1.2 Vertikální analýza aktiv

Následuje vertikální analýza položek aktiv v letech 2013 – 2017, která je zachycena v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv rozvahy (v tis. Kč)

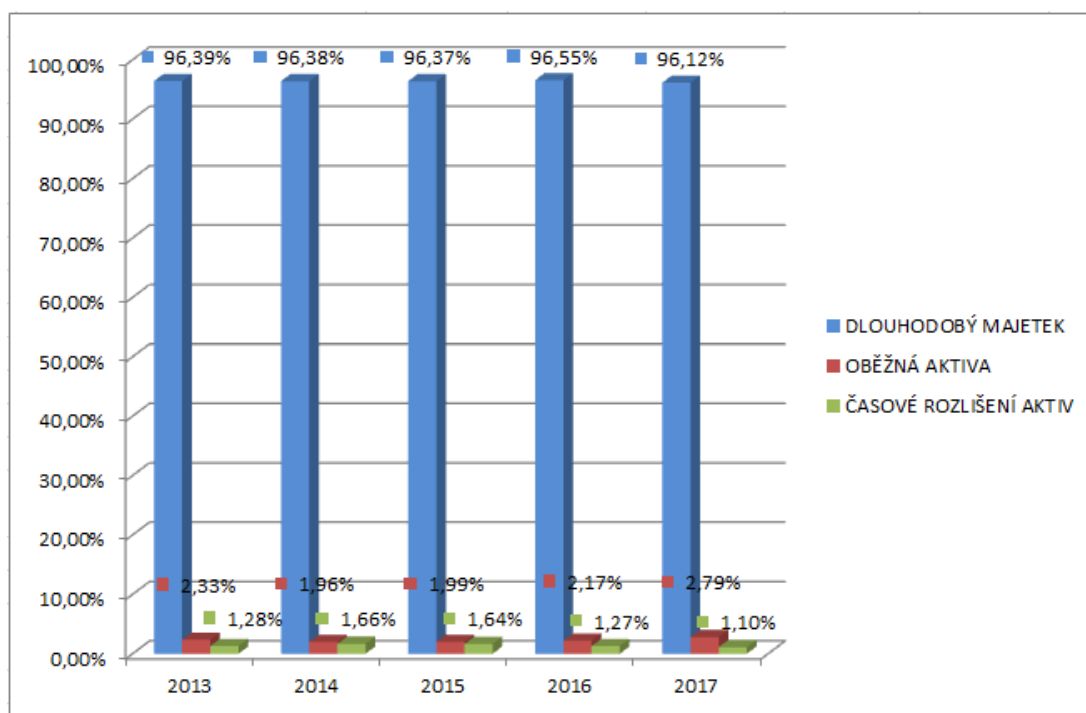
Položky aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0%	0%	0%	0%	0%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	96,39%	96,38%	96,37%	96,55%	96,12%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	96,39%	96,38%	96,37%	96,55%	96,11%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	0%	0%	0%
OBĚŽNÁ AKTIVA	2,33%	1,96%	1,99%	2,17%	2,79%
Zásoby	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	1,23%	0,89%	0,83%	0,81%	1,22%
Krátkodobý finanční majetek	1,10%	1,08%	1,16%	1,37%	1,57%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	1,28%	1,66%	1,64%	1,27%	1,10%

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Ve výše uvedené tabulce č. 3 je možné vidět vertikální analýzu aktiv rozvahy společnosti Ingka Centres. Jednotlivé řádky rozvahy byly porovnány s celkovými aktivy a vyjadřují tedy, kolika procenty se na nich podílejí. Z tabulky je patrné, že se nejvíce na celkových aktivech podílel ve všech sledovaných letech dlouhodobý hmotný majetek, a to vždy 96 % a výše. Jak již bylo uvedené výše v kapitole č. 5.1, hlavním důvodem je charakter podnikání společnosti, která se zabývá pronájmem svých nemovitostí. Z tohoto důvodu také společnost vykazovala ve všech letech nulové zásoby, neboť je ke svému podnikání nepotřebovala.

Oběžná aktiva se na celkových aktivech podílela daleko méně, kdy hodnoty ve všech letech oscilovaly kolem 2 %. Z tabulky je patrné, že krátkodobý finanční majetek tvořil o trochu větší podíl na celkových oběžných aktivech než krátkodobé pohledávky. Časové rozlišení aktiv mělo na celkových aktivech taktéž minoritní podíl, pohybující se kolem 1,5 %.

Graf 1: Struktura aktiv společnosti



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

V grafu č. 1, který je výše zobrazen, je možné vidět strukturu aktiv rozvahy společnosti a její vývoj v letech 2013 – 2017. Vývoj všech tří sledovaných položek byl ve všech letech prakticky konstantní, lišil se pouze nepatrně. Největší část aktiv zabíral dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv měly minoritní podíl na celkových aktivech.

4.1.3 Horizontální analýza pasiv

Následující dvě tabulky zachycují horizontální analýzu pasiv společnosti, jak v absolutním, tak i v relativním vyjádření na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti v letech 2013 – 2017.

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (v absolutním vyjádření v tis. Kč)

Položky pasiv	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
PASIVA CELKEM	-64 719	-136 376	-171 590	-1 037 489
VLASTNÍ KAPITÁL	73 595	56 802	82 970	-488 777
Základní kapitál	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	19 237	13 461	5 483	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-4 457	54 358	43 341	-481 381
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	58 815	-11 017	34 146	-7 396
CIZÍ ZDROJE	-138 292	-209 291	-246 786	-547 341
Rezervy	-48 381	-14 553	-1 799	-66 214
Dlouhodobé závazky	-127 230	612 299	2 016 195	-351 315
Krátkodobé závazky	52 597	-571 163	2 121	-129 812
Bankovní úvěry a výpomoci	-15 278	-235 874	-2 263 303	0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	-22	16 113	-7 774	-1 371

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Následuje tabulka č. 5, ve které je taktéž zobrazen vývoj pasiv společnosti, ale tentokrát v relativním vyjádření.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (v relativním vyjádření v %)

Položky pasiv	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
PASIVA CELKEM	-1,31%	-2,79%	-3,61%	-22,65%
VLASTNÍ KAPITÁL	6,46%	4,68%	6,53%	-36,13%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Ážio a kapitálové fondy	99,33%	10354,62%	41,13%	0,00%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-0,75%	9,24%	6,74%	-70,16%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1319,61%	-20,27%	78,78%	-9,54%
CIZÍ ZDROJE	-3,63%	-5,69%	-7,12%	-17,00%
Rezervy	-24,00%	-9,50%	-1,30%	-48,37%
Dlouhodobé závazky	-44,29%	382,59%	261,05%	-12,60%
Krátkodobé závazky	6,49%	-66,20%	0,73%	-44,19%
Bankovní úvěry a výpomoci	-0,61%	-9,44%	-100,00%	0%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	-70,97%	179033,33%	-48,22%	-16,42%

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

V tabulce č. 4, která zobrazuje horizontální analýzu pasiv v jejich absolutním vyjádření, je možné vidět vývoj pasiv ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017. V tabulce č. 5 je možné vidět stejný vývoj, ale v relativním vyjádření. Celková pasiva každým rokem klesala čím dál více. K největšímu poklesu došlo mezi léty 2016 a 2017, a to o 1 037 489 tis. Kč v absolutním vyjádření a o 22,65 % v relativním vyjádření. Vývoj celkových pasiv kopíroval vývoj celkových aktiv, ale byl zapříčiněn z jiných důvodů. K poklesu celkových pasiv větší měrou přispěly cizí zdroje a o trochu menší podíl na něm měl vlastní kapitál.

Položky vlastního kapitálu v prvních letech rostly, až mezi posledními léty (2016 - 2017) došlo k jejich poklesu, a to až o 488 777 tis. Kč v absolutním vyjádření a v relativním šlo o pokles o 36,13 %. Položka základního kapitálu se ve sledovaném období vůbec neměnila, zůstávala ve stejné výši (518 650 tis. Kč), a proto byla v absolutním i relativním vyjádření nulová. Položka fondy ze zisku vykazovala ve sledovaném období rovněž nulovou změnu, protože taktéž ve všech letech byla ve stejné výši, a to 51 865 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného účetního byl v prvním roce sledovaného období záporný, a proto v mezidobí 2014/2013 vzrostl v absolutních hodnotách nejvíce, a to o 58 815 tis. Kč.

V relativním vyjádření došlo oproti předchozímu roku ke změně o 1 319,61 %. Poté došlo u výsledku hospodaření k mírnému poklesu, pak nárůstu a nakonec zase k mírnému poklesu ve srovnání s předchozím obdobím, což bylo absolutně o 7 396 tis. Kč a relativně o 9,54 %. Významnou měrou se na vývoji vlastního kapitálu podílel výsledek hospodaření minulých let, který nejprve mírně klesal (absolutně o 4 457 tis. Kč a relativně o 0,75 %), následně rostl a v posledním mezidobí 2017/2016 klesl nejvíce. V absolutním vyjádření se jednalo o pokles o 481 381 tis. Kč a v relativním o 70,16 %, což zapříčinilo velký pokles v celkovém vlastním kapitálu v posledním mezidobí.

Položka ážio a kapitálové fondy se meziročně zvyšovala a v posledním mezidobí zůstala stejná, proto byla absolutní změna nulová. Tato položka byla ovlivněna oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků, které položku kapitálových fondů každým rokem snižovaly, ale jejich snížení se mírnilo, až zůstaly kapitálové fondy na konstantní výši 18 814 tis. Kč, což je možné vidět v rozvaze.

Položka celkové cizí zdroje ve sledovaném období neustále klesala. Nejméně to bylo v prvním mezidobí 2014/2013 meziročně o 138 292 tis. Kč, což v relativních číslech v porovnání s předchozím rokem nebyla zas tak velká změna, jednalo se o pokles o 3,63 %. Každým dalším rokem cizí zdroje klesaly víc a víc, v posledním mezidobí 2017/2016 došlo k největšímu poklesu, který byl v absolutních hodnotách o 547 341 tis. Kč a v relativních o 17 %. Velkou měrou se na vývoji cizích zdrojů podílely dlouhodobé závazky, které v prvním mezidobí klesly absolutně o 127 230 tis. Kč, což v relativním vyjádření bylo o 44,29 %. V meziročí 2016/2015 však rapidně vzrostly, a to o 2 016 195 tis. Kč v absolutním vyjádření a relativně to bylo o 261,05%, čímž naopak přispěly ke zmírnění poklesu celkových cizích zdrojů. V meziročí 2016/2015 byl pokles celkových cizích zdrojů způsoben především poklesem bankovních úvěrů a výpomocí, kdy došlo k absolutnímu poklesu o 2 263 303 tis. Kč a v relativních číslech to bylo o celý 100 %. V tomto případě nešlo o celkové splacení úvěrů, ale společnost od roku 2016 začala bankovní úvěry a výpomoci vykazovat v pasivech jinde, a to v dlouhodobých závazcích, kde došlo k jejich navýšení. Krátkodobé závazky poklesly nejvíce v meziročí 2015/2014, kdy došlo v absolutním vyjádření k poklesu o 571 163 tis. Kč a v relativním to bylo o 66,2 %. K tomuto poklesu krátkodobých závazků došlo z důvodu splacení krátkodobého úvěru.

Časové rozlišení pasiv ve sledovaných letech nejprve meziročně klesalo, následně rostlo, což bylo způsobeno nárůstem výdajů příštích období, kdy v meziročí 2015/2014 časové rozlišení vzrostlo absolutně o 16 113 tis. Kč, což není tak moc, ale v relativním vyjádření šlo o obrovský nárůst a to o 179 033,33 %. V dalších mezidobích docházelo k pozvolnému poklesu časového rozlišení.

4.1.4 Vertikální analýza pasiv

Následuje vertikální analýza položek pasiv ve sledovaných letech 2013 – 2017, která je zachycena v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv rozvahy (v %)

Položky pasiv	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
VLASTNÍ KAPITÁL	23,01%	24,82%	26,72%	29,54%	24,39%
Základní kapitál	10,47%	10,61%	10,91%	11,32%	14,64%
Ážio a kapitálové fondy	-0,39%	-0,003%	0,28%	0,41%	0,53%
Fondy ze zisku	1,05%	1,06%	1,09%	1,13%	1,46%
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	11,97%	12,04%	13,53%	14,98%	5,78%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-0,09%	1,11%	0,91%	1,69%	1,98%
CIZÍ ZDROJE	76,99%	75,18%	72,94%	70,28%	75,41%
Rezervy	4,07%	3,13%	2,92%	2,99%	1,99%
Dlouhodobé závazky	5,80%	3,27%	16,25%	60,88%	68,79%
Krátkodobé závazky	16,36%	17,65%	6,14%	6,41%	4,63%
Bankovní úvěry a výpomoci	50,76%	51,12%	47,63%	0%	0%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	0,001%	0,0002%	0,34%	0,18%	0,20%

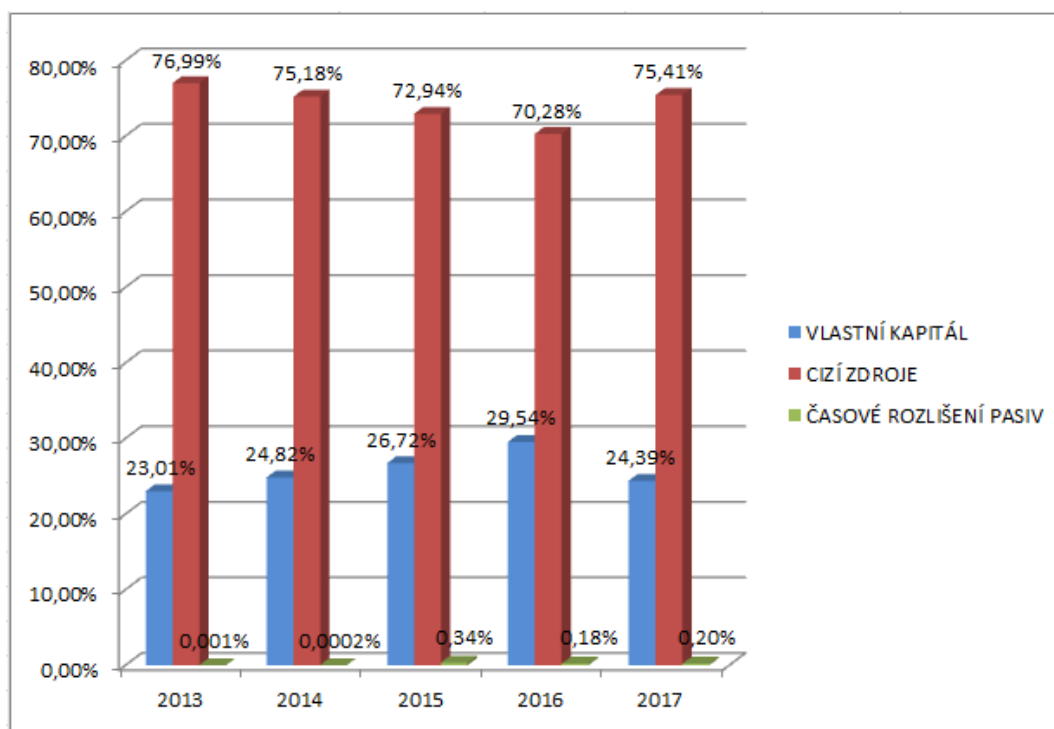
Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

V tabulce č. 6, která je zobrazena výše, je možné vidět vertikální analýzu pasiv rozvahy společnosti Ingka Centres. Jednotlivé řádky pasiv rozvahy byly porovnány s celkovými pasivy a vyjadřují tedy, kolika procenty se na nich podílejí. Z tabulky je patrné, že se na celkových pasivech nejvíce podílely cizí zdroje, a to ve všech sledovaných letech. Jejich procentuální podíl byl ve všech letech velice podobný, kdy se pohyboval okolo 75 %. Rezervy se na cizích zdrojích podílely malou měrou a jejich vývoj byl ve sledovaném období

klesající. Zajímavou položkou v rámci cizích zdrojů byly dlouhodobé závazky, které byly v prvních dvou letech na nízké úrovni, neboť se v té době dlouhodobé bankovní úvěry vykazovaly v položce, kterou je možné vidět níže pod názvem bankovní úvěry a výpomoci. V roce 2016 došlo ke změně vykazování a dlouhodobé úvěry tak byly přesunuty do dlouhodobých závazků, jejichž procentuální podíl tak vzrostl a byl vyšší než 60 %. Bankovní úvěry a výpomoci pak měly nulovou hodnotu, neboť došlo k jejich přesunutí do dlouhodobých nebo krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky měly ve všech sledovaných letech nízký podíl na celkových pasivech a jejich vývoj byl klesající.

Vlastní kapitál se podílel na celkových pasivech méně než kapitál cizí, jeho podíl mírně kolísal, ale pohyboval se v průběhu let v rozmezí 23 – 30 %. Základní kapitál se ve sledovaném období podílel 10 – 15 % na celkových pasivech a měl rostoucí tendenci. Výsledek hospodaření minulých let v průběhu sledovaného období kolísal, nejvíce se na pasivech podílel v roce 2016, a to 14,98 % a v roce 2015 se jeho podíl snížil na pouhých 5,78 %. Fondy ze zisku tvořily ve všech letech minoritní podíl na celkových pasivech, který se pohyboval okolo 1,5 %. Výsledek hospodaření běžného období měl nejprve záporný podíl, neboť v roce 2016 byla společnost ve ztrátě. V průběhu let se ale jeho podíl na pasivech mírně zvyšoval, až dosáhl 1,98 % v roce 2017. Časové rozlišení se na celkových pasivech podílelo ve všech sledovaných letech opravdu nepatrně.

Graf 2: Struktura pasiv společnosti



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

V grafu č. 2, který je uveden výše, je možné vidět strukturu pasiv rozvahy společnosti a její vývoj v letech 2013 – 2017. Jak již bylo výše zmíněno, nejvíce se na celkových pasivech podílely cizí zdroje, které byly v průběhu sledovaných let mírně klesající, s malým dnem v roce 2016 a následně zase rostoucí. Vlastní kapitál měl opačnou tendenci, kdy nejprve rostl, v roce 2016 dosáhl svého vrcholu, kdy se dostal na 29,54 % a následně zase mírně klesal. Položky časového rozlišení pasiv se na celkové struktuře pasiv podílely pouze minoritně a ve sledovaném období nejprve rostly a následně klesaly, jak už bylo podrobněji vysvětleno v kapitole 5.3 horizontální analýza pasiv.

4.1.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Následují dvě tabulky, které zachycují horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty společnosti, jak v absolutním, tak i v relativním vyjádření na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti v letech 2013 – 2017.

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v absolutním vyjádření v tis. Kč)

Položky výsledovky	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0
Výkony	-23 138	-224 007	251 408	-149 093
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-23 138	-224 007	250 082	-149 751
Výkonová spotřeba	-39 879	-87 287	74 779	-11 704
Přidaná hodnota	16 741	-136 720	176 629	-137 389
Osobní náklady	5 531	-18 276	15 383	-13 148
Daně a poplatky	4 793	-6 193	1 163	-594
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	24 105	-97 060	100 510	-34 652
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-45	0	1 219	-1 219
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	563	-529	658	-667
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-37 908	41 452	16 258	-64 416
Ostatní provozní výnosy	-7 836	-55 736	40 403	-34 123
Ostatní provozní náklady	-42 291	-56 715	43 001	-32 040
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	54 067	-55 135	41 278	-27 214
Finanční výsledek hospodaření	14 216	40 256	1 189	18 196
Daň z příjmů za běžnou činnost	9 468	-3 862	8 321	-1 622
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	58 815	-11 017	34 146	-7 396
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	58 815	-11 017	34 146	-7 396

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Následuje tabulka č. 8, ve které je taktéž zobrazen vývoj výkazu zisku a ztráty společnosti, ale tentokrát v relativním vyjádření.

Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v relativním vyjádření v %)

Položky výsledovky	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Tržby za prodej zboží	0%	0%	0%	0%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0%	0%	0%	0%
Obchodní marže	0%	0%	0%	0%
Výkony	-3,18%	-31,81%	52,36%	-20,38%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-3,18%	-31,81%	52,08%	-20,51%
Výkonová spotřeba	-14,49%	-37,09%	50,52%	-5,25%
Přidaná hodnota	3,70%	-29,16%	53,18%	-27,00%
Osobní náklady	7,84%	-24,03%	26,63%	-17,97%
Daně a poplatky	117,76%	-69,87%	43,56%	-15,50%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8,92%	-32,96%	50,92%	-11,63%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-100%	0%	0%	-100%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0%	-93,96%	1935,29%	-96,39%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-175,50%	69,66%	90,04%	-3582,65%
Ostatní provozní výnosy	-5,36%	-40,26%	48,86%	-27,72%
Ostatní provozní náklady	-25,72%	-46,43%	65,70%	-29,54%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	48,86%	-33,47%	37,67%	-18,04%
Finanční výsledek hospodaření	12,89%	41,91%	2,13%	33,32%
Daň z příjmů za běžnou činnost	195,86%	-27,00%	79,70%	-8,65%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1319,61%	-20,27%	78,78%	-9,54%
Mimořádný výsledek hospodaření	0%	0%	0%	0%
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1319,61%	-20,27%	78,78%	-9,54%

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Ve výše uvedených tabulkách je možné vidět horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty společnosti Ingka Centres, jak v absolutním vyjádření, tak v procentech. Výkony, které byly

tvořeny tržbami za prodané výrobky a služby, nejprve klesaly, poté rostly a v posledním mezeročí zase klesaly. Tento pokles v tržbách byl způsoben především tím, že obchodní centrum Avion Shopping Park Brno procházelo rekonstrukcí, takže se snížil objem pronajímaných prostor. V relativním vyjádření se v posledním mezeročí snížily výkony o 20,38 %. Přidaná hodnota střídavě mezeročně rostla a klesala, největší nárůst byl v mezidobí 2016/2015 a to o 176 629 tis. Kč absolutně, v relativním vyjádření se jednalo o nárůst o 53,18 %. Odpisy dlouhodobého majetku střídavě rostly a klesaly, k nejvyššímu nárůstu došlo v mezidobí 2016/2015, kdy vzrostly absolutně o 100 510 tis. Kč, což bylo v relativním vyjádření o 50,92 %. Zajímavá byla relativní změna položky změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti v roce 2017, kdy došlo k poklesu její hodnoty o 3 582,65 %. V absolutních hodnotách šlo o pokles o 64 416 tis. Kč.

U provozního výsledku hospodaření došlo v mezidobí 2014/2013 k jeho nejvyššímu nárůstu za celou dobu. V absolutním vyjádření se jednalo o nárůst o 54 067 tis. Kč a v relativním vyjádření nárůst činil 48,86 %. V dalších letech došlo k jeho výraznému poklesu, následně zase nárůstu a v posledním období zase k poklesu. Daň z příjmů střídavě rostla a klesala, nicméně největší absolutní změny dosáhla v mezidobí 2014/2013, kdy vzrostla o 195,86 %. V absolutním vyjádření tato změna dosáhla hodnoty 9 468 tis. Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost byl totožný s výsledkem hospodaření za účetní období, neboť Ingka Centres ve sledovaných letech nevytvořila žádný mimořádný výsledek hospodaření. Jeho největší relativní změna byla v mezidobí 2014/2013, kdy oproti předchozímu roku vzrostl o 1 319,61 %. Absolutně tento nárůst byl o 58 815 tis. Kč. V dalším mezidobí došlo k jeho poklesu, následně k mírnému nárůstu a v posledním mezeročí 2017/2016 výsledek hospodaření klesl o 9,57 %. Absolutně se jednalo o pokles o 7 396 tis. Kč.

4.1.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Následuje vertikální analýza položek výkazu zisku a ztráty ve sledovaných letech 2013 – 2017, která je zachycena v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)

Položky výsledovky	2013	2014	2015	2016	2017
CELKOVÉ TRŽBY (VÝKONY)	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej zboží	0%	0%	0%	0%	0%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0%	0%	0%	0%	0%
Obchodní marže	0%	0%	0%	0%	0%
Výkony	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100%	100%	100%	99,82%	99,66%
Výkonová spotřeba	37,84%	33,42%	30,83%	30,46%	36,24%
Přidaná hodnota	62,16%	66,58%	69,17%	69,54%	63,76%
Osobní náklady	9,70%	10,80%	12,03%	10,00%	10,30%
Daně a poplatky	0,56%	1,26%	0,56%	0,52%	0,56%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37,17%	41,81%	41,11%	40,72%	45,19%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,01%	0%	0%	0,17%	0%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0%	0,08%	0,01%	0,09%	0,004%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2,97%	-8,45%	-3,76%	-0,25%	-11,37%
Ostatní provozní výnosy	20,11%	19,66%	17,22%	16,83%	15,28%
Ostatní provozní náklady	22,61%	17,35%	13,63%	14,82%	13,12%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	15,21%	23,39%	22,82%	20,62%	21,23%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-15,16%	-13,64%	-11,62%	-7,47%	-6,25%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,66%	2,03%	2,17%	2,56%	2,94%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-0,61%	7,72%	9,03%	10,59%	12,03%
Mimořádný výsledek hospodaření	0%	0%	0%	0%	0%
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0%	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-0,61%	7,72%	9,03%	10,59%	12,03%

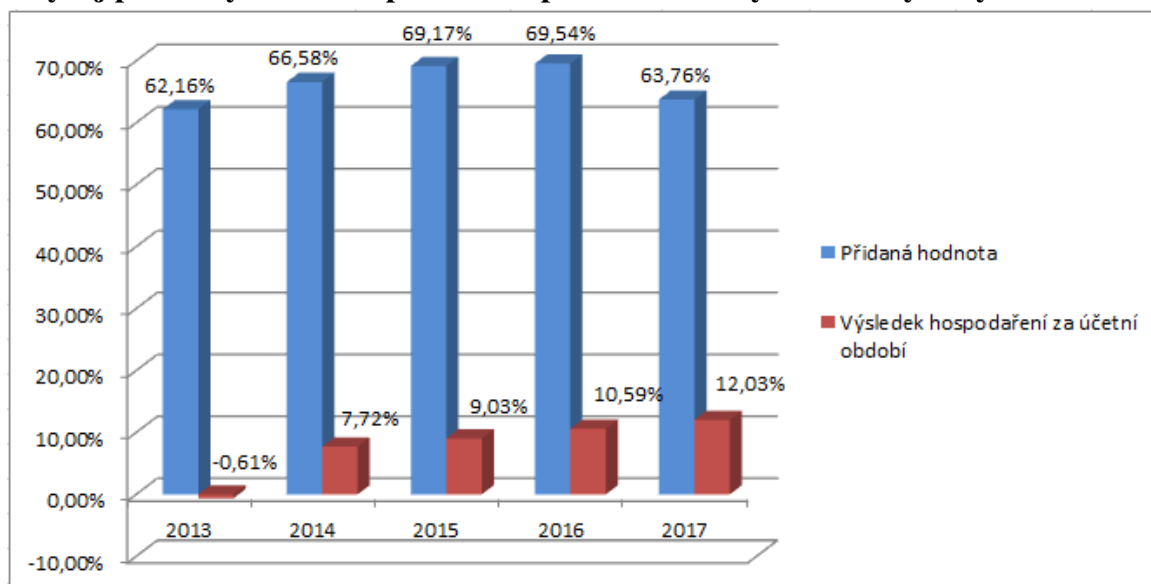
Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

V tabulce č. 9, která je uvedena výše, je možné vidět, že celkové tržby byly ze 100 % tvořeny tržbami z prodeje výrobků a služeb, což odpovídá předmětu podnikání společnosti.

Jelikož firma neobchoduje se zbožím, byly položky s nimi spojené, jako například tržby za prodej zboží nebo obchodní marže, ve všech sledovaných letech nulové. Výkonová spotřeba, která v sobě zahrnuje spotřebu materiálu a energie a spotřebu služeb, se podílela na celkových výkonech v rozmezí 37 – 45 %. Přidaná hodnota, což jsou vlastně v tomto případě tržby očištěné o výkonovou spotřebu, dosahovala ve sledovaných letech hodnot pohybujících se v rozmezí 62 – 69,6 %. Docela velkou měrou se na celkových výkonech podílely odpisy majetku a to v rozmezí od 37 do 45 %, kdy byl jejich vývoj v průběhu let rostoucí. Nezanedbatelnou položkou byly ostatní provozní výnosy, které postupně klesaly z 20,11 % v roce 2013, na 15,28 % v roce 2017.

Podíl provozního výsledku hospodaření na celkových výkonech v průběhu sledovaných let kolísal, nejnižší byl v roce 2013, kdy činil 15,21 % a nejvyšší v roce 2014, kdy se podílel na celkových výkonech 23,39 %. Podíl finančního výsledku byl na celkových výkonech ve všech letech záporný, ale postupně se z - 15 % snížil na - 6 %. Jelikož byl mimořádný výsledek nulový, položky výsledku hospodaření za běžnou činnost a výsledku hospodaření za účetní období byly totožné a podílely se na celkových výkonech nejprve - 0,61 % v roce 2013, později až 12,03 % v roce 2017.

Graf 3: Vývoj podílu výsledku hospodaření a přidané hodnoty na celkových výkonech



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Ve výše uvedeném grafu č. 3 je možné vidět, jak se ve sledovaných letech vyvíjela přidaná hodnota a výsledek hospodaření za účetní období a jaký podíl tyto dvě položky

tvořily na celkových výkonech. Z grafu je patrné, že výsledek hospodaření přešel ze ztráty v roce 2013 do ziskových hodnot v následujících letech s tím, že od roku 2014 každým rokem pomalu rostl a jeho podíl se každým rokem zvyšoval, až dosáhl 12,03% podílu na celkových výkonech. Položka přidaná hodnota měla jiný vývoj, kdy se v roce 2013 podílela na celkových výkonech 62,16 % a v dalších letech její podíl narůstal až do roku 2016, kdy přidaná hodnota dosáhla nejvyššího podílu na celkových výkonech za sledované období, a to podílu 69,54 %. V následujícím roce 2017 se podíl přidané hodnoty na celkových výkonech podniku opět snížil a to na 63,76 %.

4.1.7 Analýza poměrovými ukazateli

Následuje další část finanční analýzy, která bude zkoumat výkazy společnosti pomocí poměrových ukazatelů. Budou vyčísleny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledky tohoto typu analýzy budou následně porovnány s konkurentem v odvětví.

Představení konkurenční společnosti

Jako konkurenta v odvětví, kterým se zabývá společnost Ingka Centres, jsem si vybrala společnost Active Retail Asset Management, s. r. o. Jedná se o firmu, jejímž předmětem podnikání je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a také se zabývá činností účetních poradců, vedením účetnictví a daňové evidence. Společnost vznikla 1. ledna 2014 a sídlí na adrese Laubova 1729/8, Vinohrady, Praha 3. Její základní kapitál činí 200 000 Kč.⁹⁰ Na obrázku č. 5, který následuje, je možné vidět logo společnosti.

Obrázek 5: Logo společnosti Active Retail Asset Management⁹¹



Společnost vlastní a spravuje obchodní centrum Forum Nová Karolina Ostrava, které je přímým konkurentem Avion Shopping Park Ostrava. Toto obchodní centrum je situováno v srdci Ostravy, asi 100 metrů od Masarykova náměstí. Skvělá pozice obchodního centra

⁹⁰ Výpis z OR dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=728769&typ=PLATNY>.

⁹¹ Logo dostupné z: <https://www.activeretailam.com/cz/kontakt>.

zajišťuje jeho vynikající dostupnost a viditelnost pro potenciální zákazníky. Zajímavostí je, že bylo postaveno na brownfieldu, který vznikl po demolici koksovny Karolina. Obchodní centrum bylo otevřeno v roce 2012 a v současné době je v něm umístěno 244 obchodů, které se rozkládají na 58 000 m² prodejní plochy.⁹² Společnost dále vlastní obchodní centrum Futurum Hradec Králové. Společnost v současné době spravuje přes 200 000 m² obchodních prostor, jejichž nájemce tvoří až 300 obchodních značek. Každým rokem obchodní centra, která společnost spravuje, navštíví 25 milionů zákazníků a průměrně jejich návštěvnost roste každý rok o 15 %.⁹³

Ukazatele likvidity

Následuje analýza likvidity společnosti Ingka Centres a porovnání jejich výsledných hodnot s hodnotami společnosti Active Retail Asset Management. V tabulce č. 10, která následuje, je možné vidět vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity obou společností v letech 2013 – 2017.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	0,51	1,02	1,22	0,46	1,06
Pohotová likvidita	0,11	0,03	0,04	0,34	0,60
Běžná likvidita	0,11	0,03	0,04	0,34	0,60
Pracovní kapitál	-978 371	-3 265 943	-2 460 287	-194 160	-65 284
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	-	8,02	11,92	22,64	7,48
Pohotová likvidita	-	0,62	5,04	4,68	9,70
Běžná likvidita	-	0,62	5,04	4,68	9,70
Pracovní kapitál	-	-1 463	22 227	32 853	35 316

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Okamžitá likvidita

Ve výše uvedené tabulce je možné vidět, jak se ukazatel okamžité likvidity vyvíjel v průběhu sledovaných let. V roce 2013 se okamžitá likvidita pohybovala pod doporučenou hranicí 0,9, ale nemusí to ještě nutně znamenat, že se společnost potýkala s finančními problémy. V roce 2014 se situace zlepšila a okamžitá likvidita byla v normě. V roce 2015

⁹² Podrobněji: https://www.activeretailam.com/cz/portfolio/oc_forum_nova_karolina_ostrava.

⁹³ Více informací dostupných z: https://www.activeretailam.com/cz/o_nas.

došlo dokonce k mírnému překročení doporučených hodnot, kdy okamžitá likvidita dosáhla hodnoty 1,22. V roce 2016 došlo opět k poklesu na hodnotu 0,46, která opět byla pod hranicí doporučených hodnot. V roce 2017 se okamžitá likvidita opět dostala do normy. Tyto výkyvy byly způsobeny kolísajícími dluhy s okamžitou splatností.

Naproti tomu společnost Active Retail Asset Management dosahovala ve všech sledovaných letech hodnot, které vysoce překračovaly horní hranici doporučených hodnot, která činí 1,1. Okamžitá likvidita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2016, kdy vystoupala až na 22,64. Bylo to z toho důvodu, že výše pohotových peněžních prostředků v tomto roce výrazně převyšovala výši dluhů s okamžitou splatností. Z hlediska tohoto ukazatele to pro společnost může znamenat, že by mohla snížit zásobu svých pohotových peněžních prostředků a místo toho by je mohla někam investovat. I v případě výrazného snížení zásoby pohotových peněžních prostředků je společnost schopna uhradit dluhy s okamžitou splatností.

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity u společnosti Ingka Centres dosáhl v roce 2013 hodnoty 0,11, v dalším roce došlo k jeho poklesu na nejnižší hodnotu 0,03, v roce 2015 mírně vzrostl a v posledních dvou letech se začal zvyšovat, až dosáhl hodnoty 0,6 v roce 2017. Nicméně při porovnání s doporučenými hodnotami, které se pohybují v intervalu 1 – 1,5, je možné vidět, že ukazatel pohotové likvidity těchto hodnot nedosahuje ani v jednom roce. Ve všech sledovaných letech dosahovala Ingka Centres hodnot výrazně nižších. Vyšší hodnota těchto ukazatelů by byla příznivá pro věřitele, ale akcionáři a vedení podniku preferují hodnoty nižší, neboť velký objem oběžných aktiv, který je držen ve formě pohotových prostředků, přináší pouze malý nebo žádný úrok.⁹⁴ Společnost by se měla snažit o nápravu této situace, která indikuje, že je ohrožena její platební schopnost.

Společnost Active Retail Asset Management si v rámci ukazatele pohotové likvidity vedla lépe než společnost Ingka Centres. Nejnižší hodnoty dosáhl ukazatel pohotové likvidity v roce 2014, kdy byla jeho hodnota 0,62 a byla taktéž pod úrovní doporučenou. Nicméně v dalších třech letech se situace zlepšila a pohotová likvidita dokonce výrazně překročila doporučenou hodnotu 1,5. Nejvyšší hodnoty dosáhla pohotová likvidita v roce 2017, kdy se vyšplhala na 9,7. Růst pohotové likvidity byl zapříčiněn výrazným zvyšováním oběžných

⁹⁴ Podrobněji: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. (2008), str. 50.

aktiv. Z hlediska tohoto ukazatele byla platební schopnost společnosti ARAM velice dobrá, ale zároveň by mohla bez obtíží snížit částku, kterou má vázanou v oběžných aktivech.

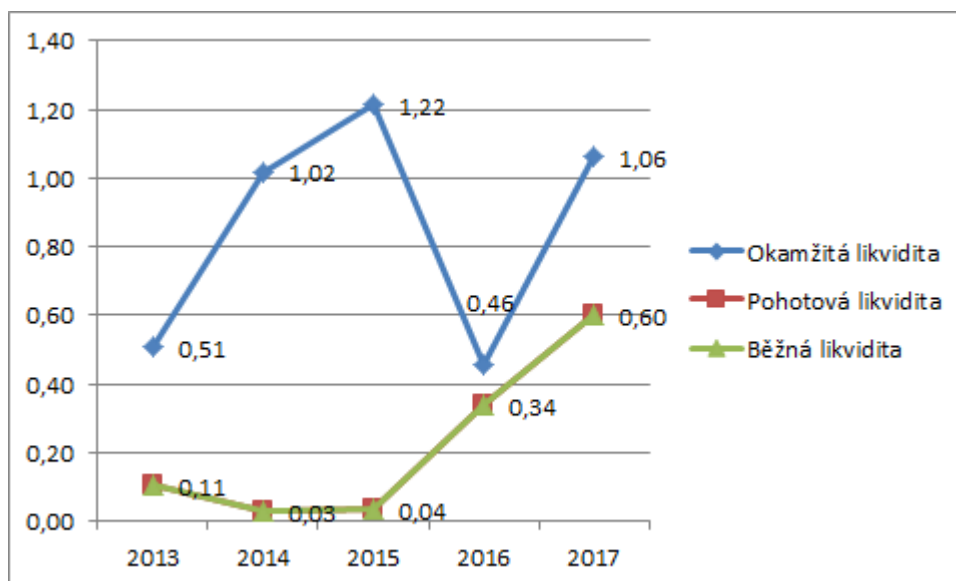
Běžná likvidita

Z tabulky č. 10 je patrné, že vývoj hodnot ukazatele běžné likvidity byl ve všech sledovaných letech naprosto totožný, jako vývoj ukazatele likvidity pohotové. V případě společnosti Ingka Centres tomu tak bylo z toho důvodu, že společnost díky povaze svého podnikání nevlastnila žádné zásoby. V případě tohoto ukazatele, se hodnoty společnosti pohybovaly výrazně pod hodnotami doporučenými, které jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Z výsledků ukazatele běžné likvidity tedy vyplývá, že ve všech sledovaných letech byla ohrožena platební schopnost firmy a do budoucna by se měla snažit o navýšení prostředků, které jsou vázány v oběžných aktivech.

U společnosti Active Retail Asset Management byl ukazatel běžné likvidity taktéž úplně stejný jako ukazatel pohotové likvidity a to ze stejného důvodu, jako u společnosti Ingka Centres, kterým byla absence zásob. Nicméně v tomto případě byla ohrožena platební schopnost firmy pouze v roce 2014 a v následujících letech už byla situace výrazně lepší. V letech 2015 – 2017 došlo k výraznému překročení doporučené hranice 2,5, takže firma se bankrotu rozhodně bát nemusí. Tak jako u předchozího ukazatele by klidně mohla snížit objem prostředků vázaných v oběžných aktivech.

Následuje graf č. 4, ve kterém je možné vidět vývoj ukazatelů likvidity společnosti Ingka Centres v grafickém vyobrazení.

Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti Ingka Centres



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Pracovní kapitál

Z ukazatele pracovního kapitálu je u společnosti Ingka Centres patrné, že její krátkodobé dluhy převýšily oběžná aktiva, neboť byl pracovní kapitál ve všech sledovaných letech záporný. Nejnižšího pracovního kapitálu společnost dosáhla v roce 2014, kdy jeho hodnota byla – 3 265 943. Hodnoty pracovního kapitálu jen potvrzují to, co již bylo zmíněno výše u ukazatelů likvidity, že by společnost mohla mít problémy se splácením svých dluhů.

Hodnoty pracovního kapitálu u společnosti Active Retail Asset Management se v průběhu sledovaných let dostaly ze záporné hodnoty do hodnot kladných. Tento ukazatel taktéž potvrzuje to, co již bylo zjištěno výše. Společnost je tedy schopná splácet své dluhy bez problémů a dokonce by mohla vázanost peněžních prostředků v oběžných aktivech snížit.

Ukazatele rentability

Následuje analýza rentability společnosti Ingka Centres a porovnání jejich výsledků s výsledky společnosti Active Retail Asset Management. V tabulce č. 11 je zachycen vývoj rentabilit celkového a vlastního kapitálu obou společností. Tabulka č. 12 pak obsahuje vývoj výnosnosti bezrizikových státních dluhopisů, které slouží pro určení, zda je rentabilita vlastního kapitálu dostatečná, neboť by vždy měla dosahovat vyšších hodnot než je výnosnost těchto bezrizikových státních dluhopisů.

Tabulka 11: Rentabilita celkového a vlastního kapitálu v %

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita celkového kapitálu	-0,09%	1,11%	0,91%	1,69%	1,98%
Rentabilita vlastního kapitálu	-0,39%	4,48%	3,41%	5,73%	8,11%
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita celkového kapitálu	-	40,83%	49,69%	26,79%	4,18%
Rentabilita vlastního kapitálu	-	96,07%	75,92%	36,54%	4,95%

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Tabulka 12: Výnosnost státních dluhopisů s průměrnou zbytkovou splatností 10 let

Státní dluhopisy	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná výnosnost	2,20%	0,67%	0,49%	0,53%	0,98%

Zdroj: vlastní zpracování na základě statistiky ČNB dostupné z:

https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=22049&p_uka=3&p_strid=AEBA&p_od=201301&p_do=201712&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

Rentabilita celkového kapitálu

Ukazatel rentability celkového kapitálu porovnává zisk vůči celkovému vloženému kapitálu. V případě výpočtu tohoto ukazatele byl v čitateli použit zisk po zdanění. V roce 2013 byla jeho hodnota záporná a to z toho důvodu, že se firma nacházela ve ztrátě. V roce 2014 došlo k růstu rentability na 1,11 %, takže vložený kapitál byl využit s větší efektivitou než v roce předchozím. V roce 2015 ukazatel mírně poklesl, ale v posledních dvou letech zkoumaného období už jeho hodnoty rostly, až na hodnotu 1,98 %, která byla nejvyšší ve sledovaném období. Obecně jsou za příznivé považovány co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Jeho vývoj byl ovlivněn vývojem výsledku hospodaření po zdanění. Hodnoty, kterých společnost dosahovala, byly velmi nízké a společnost by se měla snažit o jejich zlepšení v dalších letech, nicméně vývoj tohoto ukazatele je rostoucí, což je příznivé.

Rentabilita celkového kapitálu měla u společnosti Active Retail Asset Management opačný vývoj. Jeho hodnota nejprve rostla, v roce 2015 dosáhla svého vrcholu, který činil 49,69 % a v dalších dvou letech došlo k jejímu velkému poklesu až na hodnotu 4,18 %, v roce 2017. První tři roky byly pro společnost z hlediska efektivního využití vloženého kapitálu velice příznivé. Poslední rok už tak dobrý nebyl, ale společnost ARAM stále dosahovala daleko větší efektivity než společnost Ingka Centres. Výrazný pokles rentability v roce 2017

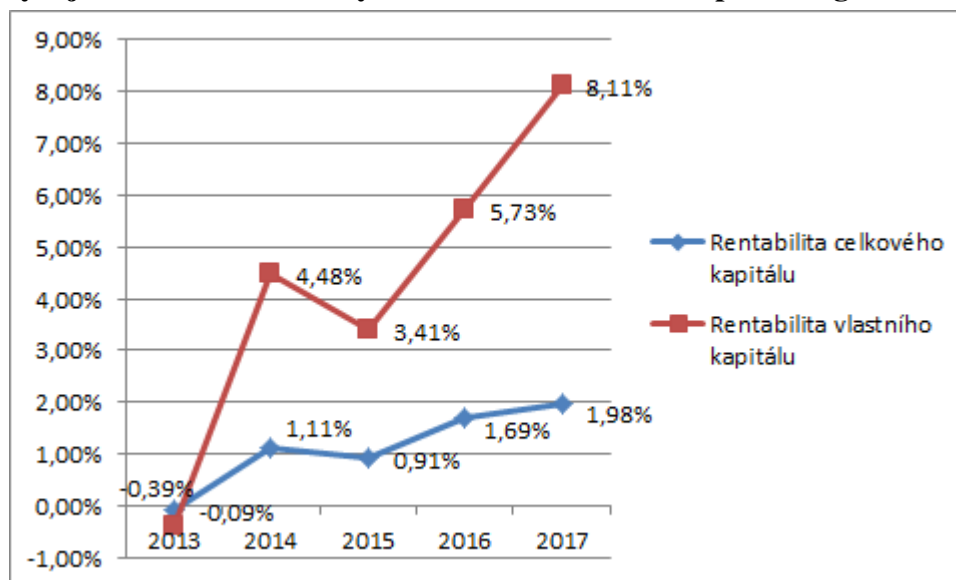
měl na svědomí rostoucí celkový kapitál a zároveň klesající výsledek hospodaření po zdanění. Nicméně, i přes tak velký pokles rentability je možné říci, že společnost dosahovala velice dobrých výsledků v rámci tohoto ukazatele.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu poměřuje zisk po zdanění vůči vlastnímu kapitálu. V roce 2013 byla situace stejná, jako u předchozího ukazatele, společnost Ingka Centres byla ve ztrátě a proto měl ukazatel zápornou hodnotu, konkrétně – 0,39 %. V dalších letech se situace postupně zlepšovala, s mírným propadem v roce 2016, kdy jeho hodnota poklesla na 3,41 %. Nejvyšší rentability vlastního kapitálu Ingka Centres dosáhla v roce 2017, kdy její hodnota vzrostla na 8,11 %. Výše popsaný vývoj rentability vlastního kapitálu, který byl strmější než vývoj rentability kapitálu celkového, byl způsoben velkým nárůstem výsledku hospodaření po zdanění a téměř konstantní výší vlastního kapitálu. Ve srovnání s tabulkou č. 12, která zobrazuje výnosnost bezrizikových státních dluhopisů, je možné konstatovat, že v letech 2014 – 2017 Ingka Centres dosahovala velice dobrých výsledků, neboť rentabilita vlastního kapitálu vždy překročila výnosnost státních dluhopisů. Pouze v roce 2013 byl ukazatel nižší než výnosnost státních dluhopisů, která v tu dobu dosahovala 2,2 %.

Následuje graf č. 5, kde je možné vidět vývoj ukazatelů rentabilit u společnosti Ingka Centres.

Graf 5: Vývoj ukazatelů rentability celkového a vlastního kapitálu Ingka Centres

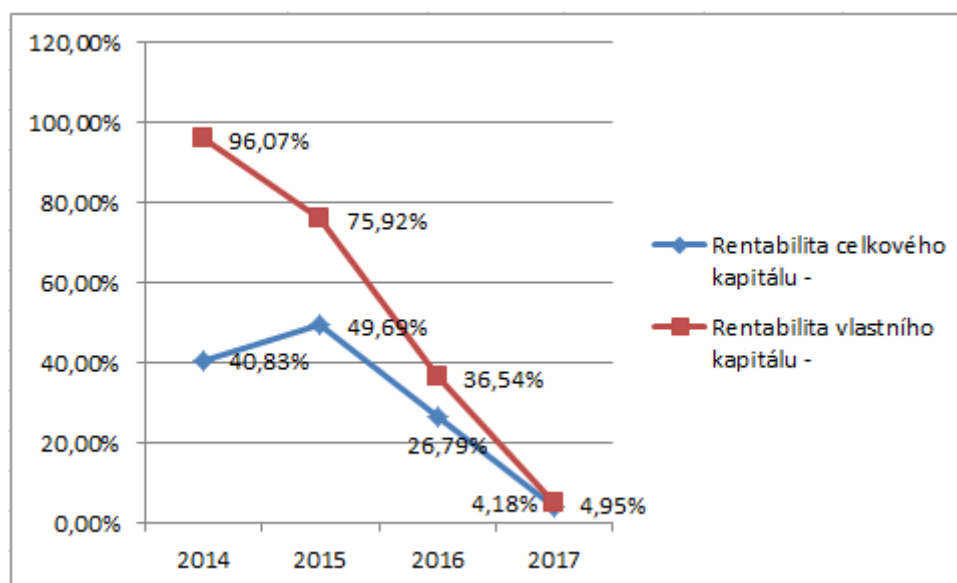


Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Z tabulky č. 11 je patrné, že společnost Active Retail Asset Management dosahovala ve všech sledovaných letech příznivých hodnot ukazatele rentability vlastního kapitálu, nicméně místo rostoucí tendence ukazatele rentability, kterou vykazovala Ingka Centres, se v případě ARAM objevil klesající vývoj. V roce 2014 dosáhla společnost nejvyšší rentability, která konkrétně činila 96,07 %. V dalších letech se ukazatel rentability rapidně snižoval, až na hodnotu 4,95 % v roce 2017. Příčiny snižování tohoto ukazatele byly stejné jako v případě ukazatele rentability celkového kapitálu a jsou tedy popsány výše. Při porovnání dosažených hodnot rentability s výnosností státních dluhopisů je možné říci, že rentabilita byla ve všech sledovaných letech daleko vyšší než výnosnost bezrizikových dluhopisů, což znamená, že dokázala dobře reprodukovat vložený vlastní kapitál, nicméně rapidně klesající tendence ukazatele rentability je do budoucna velmi nebezpečná a snad se obrátí.

V grafu č. 6, který následuje, je možné vidět vývoj ukazatelů rentabilit u společnosti Active Retail Asset Management. Z grafu je patrné, jak velkému poklesu u obou ukazatelů došlo.

Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability celkového a vlastního kapitálu ARAM



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Ukazatele zadluženosti

V tabulce č. 13, která následuje, je možné vidět vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti u obou sledovaných společností za období 2013 - 2017.

Tabulka 13: Ukazatele věřitelského rizika a úrokového krytí

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Věřitelské riziko	0,77	0,75	0,73	0,70	0,75
Úrokové krytí	0,01	1,05	1,40	2,10	2,48
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Věřitelské riziko	-	0,57	0,35	0,27	0,15
Úrokové krytí	-	83,72	161,28	92,88	16,78

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Věřitelské riziko

Vývoj ukazatele věřitelského rizika byl u společnosti Ingka Centres ve sledovaném období prakticky konstantní. Nejvyššího věřitelského rizika společnost dosáhla v roce 2013, kdy jeho hodnota byla 0,77. V dalších letech ukazatel věřitelského rizika mírně klesal, v roce 2016 dosáhl nejnižší hodnoty, která byla 0,7. V roce 2017 se ukazatel věřitelského rizika zase zvýšil, a to na hodnotu 0,75. Příčinou takového vývoje byl téměř konstantní vývoj, jak cizího kapitálu, tak i celkových aktiv. Obecně je žádoucí, aby hodnoty tohoto ukazatele byly co

nejnižší. V případě Ingka Centres jsou hodnoty poměrně vysoké, to ale ještě nemusí znamenat nepříznivou situaci, záleží také na tom, jaká je rentabilita a jaká je struktura cizího kapitálu. V letech 2014 a 2015 byla značná část cizího kapitálu financována krátkodobými úvěry, což je méně rizikové, než financování úvěry dlouhodobými. Ve zbylých letech ale společnost používala k financování spíše dlouhodobé úvěry. Nicméně porovnáním s rentabilitami v jednotlivých sledovaných letech, které nejsou tak vysoké, je možné říci, že situace není moc příznivá a společnost by se měla snažit o zlepšení situace.

U společnosti Active Retail Asset Management byly hodnoty ukazatele věřitelského rizika ve všech sledovaných letech podstatně nižší než u Ingka Centres. Věřitelské riziko se v průběhu let neustále snižovalo. Nejvyšší bylo v roce 2014, kdy dosahovalo hodnoty 0,57. V dalších letech postupně klesalo až na hodnotu 0,15 v roce 2017. Jelikož je žádoucí co nejnižší hodnota tohoto ukazatele, je možné říci, že se věřitelské riziko vyvíjelo příznivě. Tento vývoj byl způsoben zvyšujícím se podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech.

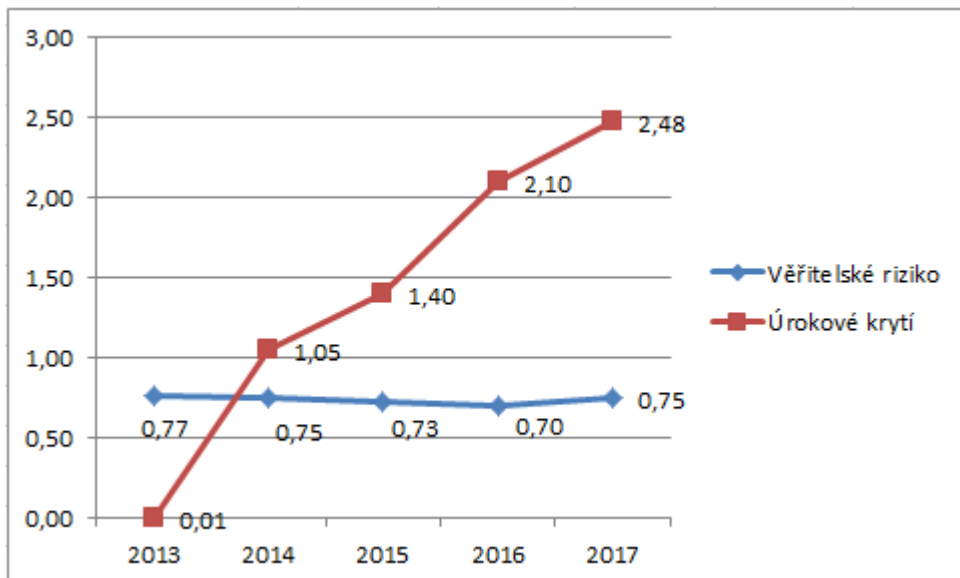
Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí měl u Ingka Centres ve všech sledovaných letech rostoucí tendenci. Z úplného dna v roce 2013, kdy jeho hodnota dosahovala pouze 0,01, se ukazatel dostal až na hodnotu 2,48 v roce 2017. Pro podnik by mělo být žádoucí, aby tento ukazatel přesáhl hodnotu nákladových úroků minimálně třikrát nebo i více. V prvních třech letech jeho hodnota vykazovala blížící se úpadek, v následujících dvou letech se situace výrazně zlepšila a ukazatel už dosahoval skoro doporučených hodnot.

V případě společnosti Active Retail Asset Management bylo úrokové krytí ve všech sledovaných letech daleko vyšší než u Ingka Centres. Nejvyššího úrokového krytí dosáhla společnost ARAM v roce 2015, kdy ukazatel činil 161,28. Nicméně v následujících letech se ukazatel snižoval až na hodnotu 16,78 v roce 2017. Z výše uvedeného vývoje ukazatele úrokového krytí vyplývá, že společnost byla schopna zaplatit úroky z dluhového financování a ještě jí zůstal dostatečný finanční obnos pro akcionáře.

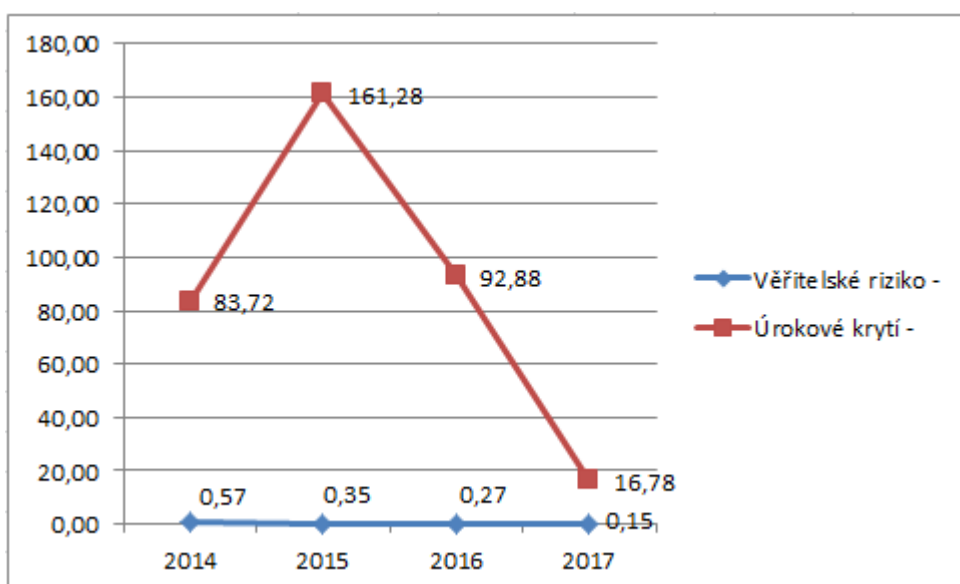
Následuje grafické zobrazení vývoje ukazatelů zadluženosti u společnosti Ingka Centres v grafu č. 7 a u společnosti Active Retail Asset Management v grafu č. 8, ve sledovaných letech.

Graf 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti Ingka Centres



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

Graf 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti Active Retail Asset Management



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti ARAM, s. r. o. (2014-2017)

Ukazatele aktivity

Následuje analýza vývoje ukazatelů aktivity obou konkurenčních společností v letech 2013 – 2017. Jejich vývoj je možné vidět v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity v letech 2013 - 2017

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,15	0,14	0,10	0,16	0,16
Doba obratu zásob	0	0	0	0	0
Doba obratu pohledávek	30,50	22,45	30,02	18,50	26,99
Doba obratu závazků	551	530	809	1 538	1 630
Obchodní deficit	-520,27	-507,73	-778,77	-1519,33	-1602,97
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	-	2,10	1,72	1,35	0,99
Doba obratu zásob	-	0	0	0	0
Doba obratu pohledávek	-	6,57	83,79	77,97	267,70
Doba obratu závazků	-	75	45	63	43
Obchodní deficit	-	-68,55	39,15	15,17	225,04

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Obrat aktiv

U společnosti Ingka Centres byl ukazatel obratu aktiv ve všech sledovaných letech téměř konstantní. Nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2015, kdy byl 0,1 a nejvyšší v roce 2017, kdy byl 0,16. U tohoto ukazatele by se doporučené hodnoty měly blížit 1. Z výše uvedené tabulky je tedy patrné, že obrat aktiv Ingka Centres byl ve všech sledovaných letech výrazně pod touto hodnotou, o společnosti to tedy vypovídá, že její schopnost využívat investované finanční prostředky byla slabá.

V případě konkurenční společnosti Active Retail Asset Management je možné konstatovat, že dokázala ve všech sledovaných letech dobře využívat své investované prostředky, neboť doporučená hodnota byla překročena skoro ve všech letech. Pouze v roce 2017 se ukazatel obratu aktiv dostal na hodnotu 0,99, která je mírně pod hodnotou doporučenou. Nicméně ukazatel obratu aktiv vykazuje klesající tendenci, což může být pro společnost v budoucnu nebezpečné.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob je u obou společností ve všech sledovaných letech nulový, neboť obě společnosti ke svému podnikání zásoby nepotřebují.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho bývají pohledávky v průměru splaceny. Doporučená doba obratu by měla korespondovat s běžnou dobou splatnosti faktur, která je ve společnosti Ingka Centres nastavena na 30 dní. Z výše uvedené tabulky je patrné, že doba obratu pohledávek byla v souladu se splatností faktur. V roce 2016 činila doba obratu pohledávek dokonce pouze 18,5 dne, což bylo velice příznivé.

V případě společnosti Active Retail Asset Management byla situace spíše nepříznivá. V prvním sledovaném roce byla doba obratu pohledávek velice nízká, a to pouhých 6,57 dne. Kdyby společnost měla nastavenou splatnost faktur na 30 dní, stejně jako Ingka Centres, dosáhla by požadované hodnoty pouze ve výše zmíněném roce 2014. V dalších letech se doba obratu pohledávek výrazně zvýšila až na 267,7 dní v roce 2017. V letech 2015 – 2017 tedy podnik nedosahoval dobrých hodnot tohoto ukazatele a měl by se snažit o jeho snížení do budoucna.

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků u společnosti Ingka Centres měl v průběhu sledovaných let rostoucí vývoj. Za vhodné se považuje, když je jeho hodnota vyšší než doba obratu pohledávek, čehož Ingka Centres dosahuje ve všech sledovaných letech. Nejnižší dobu obratu závazků měla společnost v roce 2014, kdy byla 530 dní a nejvyšší v roce 2017, kdy byla 1630 dní.

U společnosti Active Retail Asset Management se doba obratu závazků vyvíjela opačným, klesajícím tempem. V roce 2014 činila 75 dní, což bylo nejvíce ve sledovaném období, v roce 2017 pak byla nejnižší a dosahovala hodnoty 43 dní. Pouze v roce 2014 doba obratu závazků překročila dobu obratu pohledávek, což byl jediný rok, kdy byla situace příznivá.

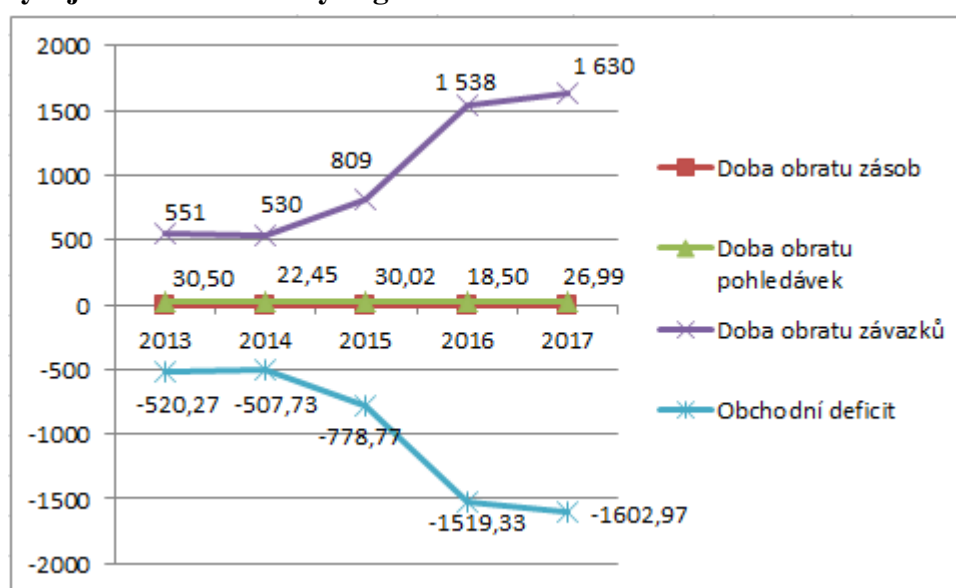
Obchodní deficit

Vývoj obchodního deficitu byl u společnosti Ingka Centres příznivý ve všech sledovaných letech, neboť byly jeho hodnoty záporné, což znamenalo, že doba obratu závazků překročila dobu obratu pohledávek, a to je pro podnik žádoucí. Nejpříznivějších hodnot dosáhl obchodní deficit v roce 2017, kdy jeho hodnota byla – 1602,97.

Naopak u společnosti Active Retail Asset Management se obchodní deficit pohyboval spíše v kladných hodnotách, což znamenalo, že doba obratu závazků byla nižší než doba obratu pohledávek, což pro společnost nebylo příznivé a mohlo to znamenat finanční nestabilitu. Pouze v roce 2014, kdy obchodní deficit činil – 68,55 byla situace pro podnik dobrá.

Následuje graf č. 9, kde je možné vidět vývoj ukazatelů aktivity u společnosti Ingka Centres ve sledovaných letech.

Graf 9: Vývoj ukazatelů aktivity Ingka Centres



Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společnosti Ingka Centres, s. r. o. (2013-2017)

4.1.8 Souhrnné indexy hodnocení

V této podkapitole budou teoretické poznatky o bankrotních a bonitních modelech převedeny do praxe. Nejprve budou zhodnoceny obě konkurenční společnosti podle Altmanova Z'score a následně podle Kralickova Quicktestu.

Altmanovo Z'score

Následuje tabulka č. 15, kde je možné vidět vývoj Altmanova Z'score u obou konkurenčních společností v letech 2013 – 2017.

Tabulka 15: Vývoj Altmanova Z'score

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
6,56 x X1	-1,30	-4,38	-3,40	-0,28	-0,12
3,26 x X2	0,42	0,46	0,51	0,58	0,30
6,72 x X3	0,00	0,09	0,08	0,14	0,17
1,05 x X4	1,09	1,25	1,25	0,46	0,35
Z'score	0,22	-2,58	-1,56	0,90	0,69
Pásmo	bankrot	bankrot	bankrot	bankrot	bankrot
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
6,56 x X1	-	-0,80	4,52	4,74	5,58
3,26 x X2	-	1,33	2,11	2,38	2,74
6,72 x X3	-	3,48	4,09	2,24	0,36
1,05 x X4	-	1,03	3,28	3,31	7,64
Z'score	-	5,04	14,00	12,66	16,32
Pásmo	-	prosperita	prosperita	prosperita	prosperita

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Ve výše uvedené tabulce je možné vidět vývoj finanční situace jednotlivých konkurenčních společností v průběhu sledovaného období, podle Altmanova Z'score. Společnost Ingka Centres si podle tohoto bankrotního modelu nevedla moc dobře. Ze souhrnného Z'score vyplývá, že společnost byla ve všech sledovaných letech v pásmu bankrotu, neboť ukazatel Z'score byl nižší než 1,1. V roce 2016 se Z'score přiblížilo nejvíce k hranici „šedé zóny“, která znamená, že není tak jasné, jestli společnost zbankrotuje, nebo bude prosperovat. Naopak nejhorších výsledků společnost dosahovala v letech 2014 a 2015, kdy se Z'score dostalo do záporných hodnot. Z tabulky je patrné, že se na výsledné hodnotě Z'score nejvíce podílel ukazatel X1, který má v rovnici velkou váhu. Tento ukazatel vznikl poměrem čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům. Ve všech sledovaných letech byl tento ukazatel záporný, neboť byl ovlivněn zápornými hodnotami čistého pracovního kapitálu společnosti Ingka Centres. Pro společnost z toho vyplývá, že je ohrožena vážnými finančními problémy a měla by v budoucnu učinit kroky ke zlepšení finanční situace.

V případě společnosti Active Retail Asset Management je situace naprosto opačná. Ve všech sledovaných letech dosahovala poměrně vysokého Z'score, kdy nejvyšší bylo v roce 2017 a dosáhlo hodnoty 16,32. V každém roce sledovaného období hodnota Z'score převýšila hranici 2,6, což znamená, že se firma nacházela v uspokojivé finanční situaci. U tří ukazatelů (X1, X2 a X3) je možné vidět rostoucí tendenci v průběhu sledovaných let. Největší měrou

k růstu Z'score přispěl ukazatel X4, který porovnává účetní hodnotu vlastního kapitálu s účetní hodnotou závazků. Nejvíce se na růstu tohoto ukazatele tedy podílel vlastní kapitál, který v průběhu let přibližně vzrostl o 30 mil. Kč. Opačnou, tedy klesající tendenci měl ukazatel X3, který porovnává EBIT vůči celkovým aktivům. Položka zisku před úroky a zdaněním se v průběhu let nejprve mírně zvyšovala, následně ale klesala, což ovlivnilo výše zmíněný ukazatel. Z Altmanova Z'score tedy pro společnost vyplývá, že se nachází v situaci prosperity a měla by se snažit do budoucna tento stav udržet. Nicméně, výsledky Altmanova Z'score nelze brát úplně vážně, může obsahovat mnohé nepřesnosti. Tento ukazatel by se měl brát spíše jako doplněk k poměrové analýze.

Kralický Quicktest

V tabulce č. 16 je možné vidět zástupce bonitních modelů, kterým je Kralický Quicktest. Tato tabulka obsahuje vývoj jednotlivých rovnic u obou společností v průběhu sledovaných let. Tabulka č. 17 poté zobrazuje interpretaci výsledků jednotlivých rovnic Kralického Quicktestu a umožňuje zhodnotit finanční situaci obou společností.

Tabulka 16: Vývoj Kralického Quicktestu

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
R1	0,23	0,25	0,27	0,30	0,24
R2	15,12	12,43	14,47	7,13	8,14
R3	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02
R4	0,34	0,41	0,49	0,61	0,55
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
R1	-	0,43	0,65	0,73	0,84
R2	-	0,83	-0,21	-1,22	-0,93
R3	-	0,52	0,61	0,33	0,05
R4	-	0,24	0,33	0,22	0,08

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

Tabulka 17: Interpretace Kralickova Quicktestu

Ingka Centres, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
R1	3	3	3	3	3
R2	3	3	3	2	2
R3	1	1	1	1	1
R4	4	4	4	4	4
Výsledná hodnota	3	3	3	3	3
Finanční situace	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna
ARAM, s. r. o.	2013	2014	2015	2016	2017
R1	-	4	4	4	4
R2	-	0	0	0	0
R3	-	4	4	4	1
R4	-	4	4	4	2
Výsledná hodnota	-	3	3	3	2
Finanční situace	-	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

Zdroj: vlastní zpracování za použití výročních zpráv společností Ingka Centres, s. r. o. a ARAM, s. r. o. (2013-2017)

V tabulce č. 16, která je uvedena výše, je možné vidět vývoj jednotlivých ukazatelů. Rovnice R1, která poměřuje vlastní kapitál vůči celkovým aktivům se u společnosti Ingka Centres pohybovala ve všech sledovaných letech na podobné úrovni, takže spadá do kategorie, která je ohodnocena třemi body, což je patrné z tabulky č. 17. Výsledky rovnice R2, která porovnává cizí zdroje očištěné o krátkodobý finanční majetek vůči provoznímu cash flow, spadají v prvních třech letech do bodové kategorie ohodnocené třemi body a v dalších dvou letech do kategorie, která je ohodnocena dvěma body. Při sečtení bodového ohodnocení obou rovnic a vydělením výsledné hodnoty dvěma vychází, že finanční stabilita podniku se nachází ve všech sledovaných letech v „šedé zóně“.

Výsledky rovnice R3, která porovnává EBIT vůči celkovým aktivům, byly ve všech sledovaných letech na nízké úrovni, které odpovídá ohodnocení pouze jedním bodem. Naproti tomu výsledky rovnice R4, která porovnává provozní cash flow vůči celkovým výkonům, dosahovaly ve všech sledovaných letech příznivých hodnot, které byly ohodnoceny čtyřmi body. Průměr výsledků těchto dvou rovnic, které hodnotí výnosovou situaci v podniku, dosahoval bodového ohodnocení tří bodů. Společnost se tedy nacházela i z hlediska výnosové situace v „šedé zóně“. Když se zprůměrovaly tyto dva dílčí výsledky, dosahovala výsledná hodnota ve všech sledovaných letech výsledku tří bodů. Pro společnost to znamená, že se na základě tohoto bonitního modelu vyskytovala v „šedé zóně“, což znamená, že není

jednoznačné, zda se firma blížila k bankrotu nebo k prosperitě. Jelikož jsou ale výše zmíněné tři body hraniční hodnotou, je možné říci, že se společnost přikláněla spíše k tomu, že byla bonitní. Do budoucna by se společnost měla snažit o vystoupení z „šedé zóny“, aby tak byla více bonitní.

Společnost Active Retail Asset Management si dobře vedla v případě rovnice R1, kdy dosahovala ve všech sledovaných letech uspokojivých hodnot, které jí zajistily v bodovém ohodnocení čtyři body. Naopak špatných výsledků společnost dosahovala v rámci rovnice R2, kdy byly hodnoty v prvním roce nad nulou, ale v dalších sledovaných letech již byly záporné. Proto společnost obdržela ve všech sledovaných letech bodové hodnocení nula. V části, která hodnotí finanční stabilitu, tedy podnik dosáhl výsledné hodnoty dvě, která je řazena do „šedé zóny“.

V případě výsledků rovnice R3, která porovnává EBIT vůči celkovým aktivům, firma dosahovala příznivých výsledků v prvních třech letech, kdy obdržela čtyři body. V roce 2017 se ale situace zhoršila a výsledek přinesl firmě pouze jeden bod. Vývoj výsledků rovnice R4 byl obdobný, kdy nejprve společnost dosáhla čtyř bodů a v posledním roce pouze dvou bodů. V části hodnotící výnosovou situaci firmy podnik dosáhl v prvních třech letech hodnoty čtyři, což znamená, že spadala do kategorie bonitní. V roce 2017 se ale průměr výše uvedených hodnot zhoršil a firma v tomto roce dosáhla 2,5 bodů, které podnik přesunuly do „šedé zóny“. Celková situace ale byla podle výsledných hodnot, uvedených v tabulce č. 17 taková, že podnik spadal ve všech sledovaných letech do „šedé zóny“, ale dotýkal se její hraniční hodnoty, která se blíží „bonitní zóně“. Společnost tedy pravděpodobně nebyla přímo ohrožena bankrotem, ale měla by se stejně jako společnost Ingka Centres, snažit o zlepšení své situace a o přesunutí do „bonitní zóny“.

4.2 Strategická analýza společnosti Ingka Centres, s. r. o.

V této kapitole bude provedena strategická analýza společnosti Ingka Centres. Nejprve bude zanalyzováno okolí firmy, které má na její fungování a prosperitu bezprostřední vliv. K analýze makrookolí bude použita PEST analýza, pro analýzu mikrookolí bude využit Porterův model pěti sil. Následovat bude analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku a nakonec bude provedena SWOT analýza.

4.2.1 Analýza okolí

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro společnost je nezbytné, aby dobře znala své okolí. Podniky jsou v dnešní době ovlivněny mnoha faktory, které vycházejí buď z jejího makrookolí nebo mikrookolí. V rámci zkoumání makrookolí společnosti Ingka Centres bude provedena PEST analýza a faktory ovlivňující firemní mikrookolí budou demonstrovány aplikací Porterova modelu pěti sil.

PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou popsány politické a legislativní faktory působící na společnost Ingka Centres v rámci České republiky. Dále budou vymezeny ekonomické faktory, jako je HDP, inflace a další. Následovat bude vymezení sociálních a demografických faktorů působících na společnost a na závěr PEST analýzy bude nahlédnuto i na technologické faktory, které ovlivňují společnost.

Politické a legislativní faktory

Na společnost Ingka Centres v rámci jejího podnikání v České republice působí mnoho politických a legislativních faktorů. Důležitými zákony, kterými se Ingka Centres musí řídit, jsou zákon č. 89/2012 Sb., obchodní zákoník a také zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a jejich případné pozdější novely. Aby bylo zajištěno správné vedení účetnictví, je nutné postupovat v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Neméně důležitými zákony jsou daňové zákony, které rovněž musí být dodržovány. Jelikož mají jednotlivé státy, ve kterých Ingka Centres působí, své vlastní zákony, museli být najati tamní právníci, účetní nebo daňoví poradci, což ve výsledku navýšilo osobní náklady. Protože je Česká republika členem Evropské unie, musí být dodržovány také směrnice a nařízení, které z jejího členství vyplývají. Posledním důležitým nařízením bylo nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a jejich

volném pohybu (GDPR). Toto nařízení vešlo v platnost 25. května 2018 a společnosti měly dva roky na přípravu implementace tohoto nařízení. Z členství v Evropské unii vyplývá i mnoho výhod, které ulehčují mezinárodní obchod, neboť mezi základní pilíře EU patří volný pohyb osob, kapitálu, zboží a služeb. Tyto podmínky umožnily společnosti Ingka Centres otevřít dceřiné společnosti v mnoha členských státech s daleko nižšími náklady.

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory působící na podnikání společností jednoznačně patří hrubý domácí produkt a jeho míra růstu, neboť určují jaká je výkonnost dané ekonomiky. V tabulce č. 18 je možné vidět vývoj nominálního HDP a míry růstu HDP v České republice ve sledovaných letech 2013 – 2017.

Tabulka 18: HDP a míra růstu HDP České republiky

Ukazatele HDP	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (v mil. Kč)	4 098 128	4 313 789	4 595 783	4 767 990	5 045 188
Míra růstu reálného HDP (meziroční změna v %)	-0,5%	2,7%	5,3%	2,5%	4,4%

Zdroj: vlastní zpracování na základě statistik ČSÚ dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas> a <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00115>

Hrubý domácí produkt České republiky byl v absolutním vyjádření nejvyšší v roce 2017. Z ukazatele míry jeho růstu je patrné, že výkonnost ekonomiky postupně roste, ale tempo jejího růstu se snižuje. Dalším důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje vstup do odvětví nebo podnikání v něm, je inflace. Následuje tabulka č. 19, která zobrazuje vývoj míry inflace v České republice ve sledovaných letech.

Tabulka 19: Míra inflace České republiky (v %)

Ukazatel inflace	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace (v %)	1,4%	0,4%	0,3%	0,7%	2,5%

Zdroj: vlastní zpracování na základě statistiky ČSÚ dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Z tabulky je patrné, že inflace byla ve sledovaných letech kolísavá, kdy nejnížší byla v roce 2015, kdy se pohybovala na úrovni 0,3 %. V dalších letech postupně rostla a v roce 2017 byla nejvyšší, kdy činila 2,5 %. V roce 2015 byla inflace příliš nízká a hrozila deflace, později se ale zvýšila a mohla znovu prospěšně stimulovat ekonomické prostředí. Následuje

tabulka č. 20, která zobrazuje vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice, což jsou další důležité ekonomické faktory ovlivňující podnikání.

Tabulka 20: Míra nezaměstnanosti a průměrná hrubá měsíční mzda v České republice

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Míra nezaměstnanosti	7,0%	6,1%	5,0%	4,0%	2,9%
Průměrná hrubá měsíční mzda	25 035	25 768	26 591	27 764	29 496

Zdroj: vlastní zpracování na základě statistik ČSÚ dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich a

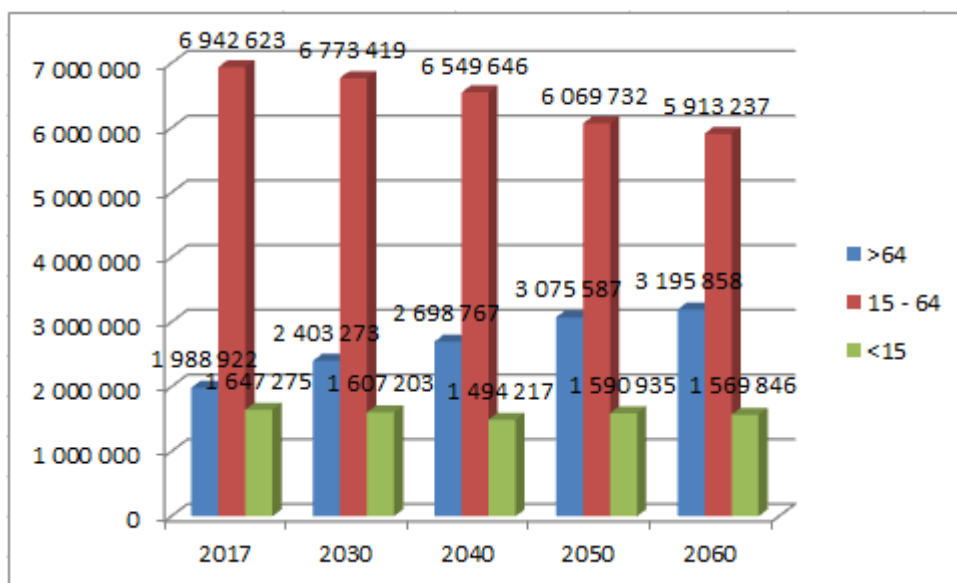
<https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Ve výše uvedené tabulce je možné vidět, že míra nezaměstnanosti každým rokem postupně klesala, a to z úrovně 7 % v roce 2013, na úroveň 2,9 % v roce 2017, což je pro zaměstnance příznivé, ale pro firmy to znamená, že je pro ně těžší nalézt kvalitní pracovní sílu. Průměrná hrubá měsíční mzda měla opačnou tendenci, kdy každým rokem rostla a od roku 2013 celkově vzrostla o 4 461 Kč, což je taktéž pro zaměstnance pozitivní, ale pro firmy to znamená růst osobních nákladů.

Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory ovlivňující podnikání, patří bezesporu struktura obyvatelstva, jeho kupní síla, úroveň vzdělání, životní styl a další. Tyto faktory mají bezprostřední vliv na to, jakým směrem obyvatelé směřují své výdaje. Nicméně v případě společnosti Ingka Centres nejsou obyvatelé České republiky jejími přímými zákazníky, ale ovlivňují její tržby nepřímo. Přímými zákazníky jsou různé maloobchody, které si pronajímají jednotky v daném obchodním centru. Obyvatelé tedy chodí utrácet své příjmy do těchto obchodů, a čím více jich je, tím více jich může Ingka Centres svým nájemcům garantovat, a tím větší nájemy poté může požadovat. Následuje graf č. 10, který zobrazuje předpokládaný vývoj struktury obyvatelstva České republiky, přičemž je pro společnost Ingka Centres žádoucí, aby byl podíl obyvatel v produktivním věku co nejvyšší.

Graf 10: Predikce vývoje struktury obyvatelstva České republiky



Zdroj: vlastní zpracování na základě statistik ČSÚ dostupné z:

https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz

V grafu je možné pozorovat klesající trend počtu obyvatel v produktivním věku a naopak rostoucí trend počtu obyvatel v důchodu, což v budoucnu může znamenat problémy s nedostatkem zaměstnanců a s nedostatkem peněz plynoucích z daní na výplatu důchodů. Tyto faktory přispějí ke snižujícím se výdajům domácností na spotřebu, což nepřímo ovlivní i hospodaření společnosti Ingka Centres.

Technologické faktory

Jelikož se společnost Ingka Centres zabývá pronájmem jednotek v rámci obchodního centra nájemcům a sama nevytváří žádné produkty, není moc ovlivněna změnami technologií výrobních linek nebo dalších strojů. Společnost Ingka Centres je ale přímo ovlivněna vývojem IT technologií, neboť všichni pracovníci je používají na denní bázi a pro správné a efektivní fungování firmy je nezbytné, aby IT technologie dobře fungovaly. V současné době společnost používá účetní systém Coda, který byl navržen speciálně pro společnosti, které jsou součástí IKEA Group, pro fakturaci se používá systém Basware. Tyto systémy už ale jsou poněkud zastaralé, a tak byl spuštěn projekt „Stepstone“, jehož cílem je vytvoření systému, který propojí všechny dříve používané systémy v jeden a usnadní tak práci všem zaměstnancům.

Porterův model pěti sil

Následuje aplikace Porterova modelu pěti sil, který má za úkol prozkoumat vlivy mikrookolí na společnost Ingka Centres. Do firemního mikrookolí patří samotná firma, ale i její zákazníci, dodavatelé, konkurenti, jak stávající, tak i potenciální, nebo hrozba vstupu substitučních výrobků či služeb na stejný trh.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Společnost Ingka Centres má v rámci svého podnikání mnoho konkurentů. Velkými konkurenty jsou velká nákupní centra, kterých je v každém městě několik. V případě Ostravy se jedná o obchodní centrum Forum Nová Karolina Ostrava, provozované společností Active Retail Asset Management, s. r. o., které bylo řešeno v rámci finanční analýzy. Dalším konkurentem stejného měřítka je obchodní centrum Futurum Ostrava, které provozuje společnost Star Capital Finance, s. r. o. Nejnovějším konkurentem je nově otevřené obchodní centrum Outlet Arena Moravia, které bylo otevřeno teprve v listopadu roku 2018 a je tudíž pro společnost Ingka Centres novým velkým konkurentem. Konkurenty jsou ale i další malá obchodní centra, kterých bývá v každém městě hodně, nebo také kamenné obchody v centrech měst. Je možné říci, že rivalita mezi jednotlivými provozovateli obchodních center nebo samostatných obchodů je velká, neboť ve většině obchodních center bývají stejné obchody, jako v jiných obchodních centrech a zákazníci se pak rozhodují například na základě toho, jakému obchodnímu centru jsou zrovna blíže.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Velká obchodní centra jsou poněkud náročná na kapitál, který musí být vložen do koupě pozemků a následné výstavby a vybavení budov nákupních center a vybudování potřebné infrastruktury. Tyto faktory mohou být považovány za bariéry bránící vstupu do odvětví. Rovněž je nutné zjistit, zda není trh v dané oblasti různými obchodními centry a obchody již přesycen. Přesycený trh by rovněž byl velkou bariérou pro vstup na něj. I když by se mohlo zdát, že je v dnešní době obchodů a nákupních center již dostatek, i přesto se otevírají centra nová, jak již bylo zmíněno výše, což pro stávající konkurenty není vůbec výhodné.

Hrozba substitučních výrobků

V případě společnosti Ingka Centres se nejedná o substituční výrobky, ale o substituční služby. Hrozba substitučních služeb je v tomto odvětví vysoká, neboť většina obchodních

center nabízí stejné portfolio obchodů. Obchodní centra se mohou odlišit například nabídkou nějakých extra služeb pro zákazníky nebo specifickým designem nákupních prostor, který bude pro zákazníky příjemnější a lákavější. Příkladem služeb navíc bývají koncerty různých zpěváků, různé soutěže pro děti, módní přehlídky, noční nakupování s obřími slevami a další.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi současné dodavatele společnosti Ingka Centres patří právní poradci, kteří mají na starosti například uzavírání nájemních smluv. Důležitými dodavateli jsou média, skrze která dochází k propagaci nákupních center jako celku. Dále jsou jejími dodavateli poradenské společnosti, které provádějí audit účetních výkazů. V minulosti byly velkými dodavateli stavební firmy, které se podílely na výstavbě obchodních center. Lze tedy říci, že společnost využívá různých služeb spíše menších dodavatelů, kteří nemají nijak výraznou vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla odběratelů

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, přímými zákazníky společnosti Ingka Centres jsou různé jiné společnosti, které si v nákupních centrech provozovaných Ingka Centres pronajímají prostory, ve kterých následně provozují své obchody. Jelikož je prodejních jednotek v obchodním centru omezený počet, musí si společnost vybírat nájemce velice pečlivě, neboť jde spíše o dlouhodobá partnerství. Vyjednávací síla jednotlivých odběratelů se poté odvíjí od velikosti jejich nájemní plochy. Čím větší obchod to je, tím vyšší nájem platí a tím větší sílu má při vyjednávání podmínek pronájmu. Mezi největší nájemce prostorů v obchodních centrech společnosti Ingka Centres patří Decathlon, Electro World, ZARA, H&M, C&A a další.

4.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

V této části strategické analýzy budou odhaleny vnitřní zdroje a schopnosti podniku, které mohou být v budoucnu použity pro využití příležitostí, které se firmě nabízejí nebo pro eliminaci hrozeb, které mohou nastat a mít špatný dopad na podnik. Budou tedy odhaleny silné a slabé stránky podniku.

V oblasti dlouhodobého majetku může být za silnou stránku považována silná pozice obchodního centra v Ostravě, které je v rámci portfolia Ingka Centres největší a nejúspěšnější.

Mezi slabé stránky patří ztráta obchodního centra a pozemků v Praze, v důsledku jejich prodeje. Dále se mezi slabé stránky řadí aktuální situace obchodního centra v Brně, které je v současné době v rekonstrukci, a proto je mnoho nájemních prostor uzavřeno a není tak využíván jejich potenciál.

Mezi nehmotné zdroje podniku je možné zařadit software. Za slabou stránku v této oblasti může být považována zastaralost stávajících systémů a jejich vzájemná neprovázanost, tudíž zaměstnanci někdy ztrácejí čas při rutinních záležitostech, které by mohla vyřešit lepší technologie. Silnou stránkou je naopak projekt „Stepstone“, v jehož rámci se vyvíjí nový jednotný software, kde budou mít zaměstnanci k dispozici veškerá firemní data. Tento systém zajistí zaměstnancům zefektivnění jejich dosavadní práce.

V rámci lidských zdrojů může být považováno za slabou stránku odtržení od vrcholného vedení. Vedení podniku a nejvyšší manažeři, kteří provádějí strategická rozhodnutí, sídlí v Dánsku a ve Švédsku. Zaměstnanci dceřiných společností v jednotlivých zemích pak mohou být zmateni různými nařízeními a příkazy, které přicházejí od vedení a na nižších úrovních podniku mohou být špatně interpretovány.

Oblast financí společnosti Ingka Centres byla podrobně probrána v části diplomové práce, která se zabývala finanční analýzou. V této oblasti je možné za slabou stránku považovat například vysoký podíl financování aktiv dlouhodobými bankovními úvěry, což je rizikovější, než kdyby byl podnik financován krátkodobými bankovními úvěry. Určitě by do budoucna mohl být zvýšen podíl financování vlastními zdroji.

4.2.3 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy bude provedena syntéza jak vnějších vlivů působících na podnik, tak i vnitřních zdrojů a schopností podniku. Všechny tyto faktory budou rozčleněny na silné a slabé stránky a na hrozby a příležitosti. Následuje grafické zobrazení všech čtyř oblastí SWOT analýzy v tabulce č. 21.

Tabulka 21: SWOT analýza společnosti Ingka Centres

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
+ součást IKEA Group + partnerství s obchodními domy IKEA + dobré postavení OC v Ostravě + kvalifikovaní zaměstnanci + dlouholetá partnerství s nájemci	- velký podíl financování cizími zdroji - zastaralý software - kancelář oddělená od center - restrukturalizace firemní organizace - odtržení od vedení - prodej OC a pozemků v Praze
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
+ implementace nového IT systému + prodej OC a pozemků v Praze + výstavba nového OC + růst ekonomiky	- vstup nových konkurentů na trh - přesycenost odvětví - nedostatek zákazníků - změna životního stylu obyvatel - klesající nezaměstnanost - zpoždění dokončení rekonstrukce - rostoucí legislativní nároky

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti Ingka Centres patří, že je součástí IKEA Group, což může být výhodou při získávání nových nájemců, neboť spolu tyto společnosti sdílejí stejné hodnoty, misi a vizi. S tím také úzce souvisí partnerství s obchodními domy IKEA, které bývají většinou v areálu obchodních center Ingka Centres, a tak si vzájemně přivádějí zákazníky. Další silnou stránkou je dobré postavení nákupního centra Avion Shopping Park Ostrava, které je v rámci portfolia Ingka Centres největší, je na dobrém místě s dobrou dopravní dostupností a každý rok láká tisíce zákazníků. K silným stránkám patří také kvalifikovaní zaměstnanci, kteří zajišťují správné vedení účetnictví, starost o nájemce nebo údržbu a provoz obchodních center. Další silnou stránkou jsou vztahy s nájemci, kteří se většinou stávají dlouholetými partnery společnosti Ingka Centres.

Jednou ze slabých stránek společnosti je to, že svá aktiva financuje především cizími zdroji s převahou dlouhodobých bankovních úvěrů, což bylo zjištěno v rámci finanční analýzy. Další nevýhodou je software, který je v současné době již zastaralý a prodlužuje čas dokončování některých firemních úkonů a procesů. Mezi další slabé stránky bezesporu patří, že je kancelář vedení oddělená od obchodních center a manažeři a jiní zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za daná obchodní centra, tak musejí velmi často jezdit na služební cesty, což zvyšuje osobní náklady. Jelikož je společnost Ingka Centres Česká republika dceřiná

společnost, musí se řídit podle nařízení, která přicházejí od vedení mateřské firmy. Tato situace také představuje problém, neboť vedení je odtrženo od dcer a často pak dochází k nedorozuměním plynoucích z neznalosti všech souvislostí, podle kterých se matka rozhoduje. S tím souvisí i další bod, kterým je restrukturalizace firemní organizace. Jelikož rozhodování probíhá na úrovni matky, případné rozhodnutí o změně organizace firmy a rušení některých pracovních pozic, pak přichází nečekaně. Zaměstnance dceřiných společností to poté může frustrovat, neboť to pro ně znamená nestabilní pracovní prostředí a může se tak snižovat jejich motivace a výkonnost. Mezi slabé stránky může být zařazen i prodej obchodního centra a pozemků v Praze, neboť tím společnost ukončila svou působnost v hlavním městě.

Příležitostí je všude plno, záleží jen, jestli se k nim firma správně postaví a využije je. Některé slabé stránky dokonce mohou být přetvořeny v příležitosti. Jedná se například o současnou zastaralost softwaru, která s sebou přináší příležitost pro implementaci softwaru nového a lepšího. Na jeho přípravě se již pracuje a měl by být spuštěn co nejdříve. Prodej obchodního centra a pozemků v Praze může být rovněž vnímán jako příležitost, neboť společnost prodejem získala finanční prostředky, které může použít na nákup pozemku jinde a může investovat do výstavby nového obchodního centra. Ekonomika je podle vývoje HDP, který byl vymezen výše, ve fázi růstu, což znamená příznivé podmínky pro expanzi.

Z vnějšího okolí na podnik také působí hrozby, se kterými se musí firma vypořádat. V případě Ingka Centres se jedná především o vstup nových konkurentů na trh, což může znamenat odliv zákazníků, který je další velkou hrozbou pro společnost. Vstup nových konkurentů na trh může rovněž způsobit jeho přesycení, což znovu vede k úbytku zákazníků. Fungování obchodních center také může poškodit změna životního stylu obyvatel. V současné době se začíná rozšiřovat minimalismus nebo zero-waste nakupování, což se neslučuje s politikou obchodních center, které spíše podporují konzum. V budoucnu se může zvyšovat počet lidí takto smýšlejících, neboť budou chtít odlehčit planetě. Další hrozbou je stále klesající nezaměstnanost, neboť ta způsobuje úbytek zaměstnanců na pracovním trhu a ztěžuje výběrová řízení. Mezi další hrozby jistě patří zvyšující se legislativní zatížení, což může prodražit a prodloužit některé firemní procesy. V současné době je pro společnost Ingka Centres hrozbou také zpoždění nebo přerušení rekonstrukce obchodního centra v Brně, které by znamenalo ztrátu tržeb.

5. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda je společnost IKEA (Ingka) Centres Česká republika, s. r. o. finančně zdravá a zda má spolehlivou strategii, která jí zajistí co nejdelší fungování a prosperitu na českém trhu.

V první části se práce zabývala teoretickým vymezením klíčových pojmů a metod, které se využívají při tvorbě finanční a strategické analýzy. Byl popsán cíl, zdroje a uživatelé obou analýz, dále byla vysvětlena podstata horizontální a vertikální analýzy. Další podkapitola zahrnovala vysvětlení a postup výpočtů poměrových ukazatelů a také souhrnných indexů hodnocení, kterými jsou bankrotní a bonitní modely. V oblasti strategické analýzy byl vysvětlen postup tvorby PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a nakonec SWOT analýzy.

Následovala kapitola, ve které byla charakterizována společnost Ingka Centres. V kapitole byla přiblížena historie společnosti, její cíle v oblasti životního prostředí a také rozmístění a charakteristika jednotlivých obchodních center v České republice.

V další kapitole, která byla nejrozsáhlejší, byly dříve vymezené metody a postupy finanční a strategické analýzy aplikovány na výkazy z účetních závěrek společnosti Ingka Centres, v letech 2013 – 2017. Byla provedena horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a také výkazu zisku a ztráty. Následně byly zjištěny poměrové ukazatele a jejich výsledné hodnoty byly srovnány s konkurentem v odvětví. Z poměrové analýzy bylo zjištěno, že si společnost Ingka Centres vedla hůře než konkurenční firma.

Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že společnost Ingka Centres měla ve sledovaných letech problémy s likviditou, měla rezervy v efektivitě využívání vložených prostředků, její zadluženost byla velká a z hlediska Altmanova Z'score se dokonce blížila bankrotu. Nicméně toto všechno ještě nemusí znamenat, že by společnost zanikla. Zároveň dříve zjištěné výsledky finanční analýzy by byly 100% platné pouze v případě, kdyby se jednalo o samostatný podnik. Jelikož je společnost Ingka Centres dcerou její dánské matky, nemusí být výsledky finanční analýzy úplně přesné, neboť tam mohlo dojít ke zkreslení v rámci oceňování vnitropodnikových výkonů. Zároveň mateřská společnost drží nad

společností Ingka Centres „ochrannou ruku“, takže v případě vážných finančních potíží by jistě zasáhla ve prospěch záchrany společnosti.

V další podkapitole praktické části se diplomová práce věnovala provedení strategické analýzy společnosti Ingka Centres. V rámci PEST analýzy byly popsány politické, legislativní, ekonomické a technologické faktory působící na společnost. V oblasti zkoumání mikrookolí společnosti byl proveden Porterův model pěti sil, který především odhalil, že rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví je veliká a stále roste.

Strategická analýza pokračovala analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku, které odhalily silné a slabé stránky společnosti. V poslední podkapitole se strategická analýza zabývala SWOT analýzou, v jejímž rámci byly dány dohromady silné a slabé stránky podniku a také hrozby a příležitosti, které vyplynuly z předchozích podkapitol.

Společnost by se měla snažit eliminovat hrozby pomocí silných stránek a zároveň slabé stránky přeměnit v příležitosti. Mezi silné stránky Ingka Centres patří například to, že je součástí IKEA Group a je blízkým partnerem obchodních domů IKEA, což může lákat některé zákazníky. Největší příležitostí byl prodej obchodního centra v Praze, který firmě zajistil finanční prostředky pro případnou výstavbu nového obchodního centra v Praze, které by více korespondovalo s firemní misí a vizí. Mezi největší zjištěné hrozby patřil vstup nových konkurentů na trh, přesycenost odvětví nebo změna životního stylu obyvatelstva. Dokud ale budou mít lidé neustálou potřebu nakupovat, obchodní centra obecně budou nadále prosperovat.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

BUCHTA, K. – SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

GRÜNWALD, R. – HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.

Elektronické zdroje

ACTIVERETAILAM.COM. *Active Retail Asset Management*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.activeretailam.com/cz>.

BUSINESSINFO.CZ. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>.

CNB.CZ. *Výnosnost státních dluhopisů s dobou splatnosti do 10 let*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=22049&p_uka=3&p_strid=AEBA&p_od=201301&p_do=201712&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP důchodovou metodou*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra růstu reálného HDP*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00115>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura obyvatelstva ČR v rozmezí let 1950 - 2101*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz.

FINANALYSIS.CZ. *Poměrové ukazatele*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.financeanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

FINANCNI-ANALYZA.WEBNODE.CZ. *Ukazatele aktivity*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>.

FINANCNI-ANALYZA.WEBNODE.CZ. *Ukazatele rentability*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>.

INGKACENTRES.COM. *Ingka Centres*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.ingkacentres.com/en>.

MANAGEMENTMANIA.COM. *Altmanova analýza (Altmanovo Z-score)*. [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/altmanova-analyza>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. Active Retail Asset Management, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=728769&typ=PLATNY>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. Ingka Centres Česká republika, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713739&typ=PLATNY>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výroční zprávy 2014 - 2017. Active Retail Asset Management, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=728769>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výroční zprávy 2013 - 2017. Ingka Centres Česká republika, s. r. o.* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713739>.

VLASTNICESTA.CZ. *Porterův model pěti konkurenčních sil*. [online]. [cit. 2019-04-29].
Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

Seznam zkratek

ARAM	Active Retail Asset Management
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EAT	Earnings After Tax (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings Before Interests and Tax (zisk před úroky a zdaněním)
EBT	Earnings Before Tax (zisk před zdaněním)
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
OC	Obchodní centrum
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
ROA	Return On Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv rozvahy (v absolutním vyjádření v tis. Kč).....	41
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv rozvahy (v relativním vyjádření v tis. Kč).....	41
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv rozvahy (v tis. Kč).....	43
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (v absolutním vyjádření v tis. Kč)	45
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (v relativním vyjádření v %).	46
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv rozvahy (v %)	48
Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v absolutním vyjádření v tis. Kč).....	51
Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v relativním vyjádření v %)	52
Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %).....	54
Tabulka 10: Ukazatele likvidity	57
Tabulka 11: Rentabilita celkového a vlastního kapitálu v %	61
Tabulka 12: Výnosnost státních dluhopisů s průměrnou zbytkovou splatností 10 let	61
Tabulka 13: Ukazatele věřitelského rizika a úrokového krytí.....	64
Tabulka 14: Ukazatele aktivity v letech 2013 - 2017	67
Tabulka 15: Vývoj Altmanova Z´score	70
Tabulka 16: Vývoj Kralickova Quicktestu	71
Tabulka 17: Interpretace Kralickova Quicktestu	72
Tabulka 18: HDP a míra růstu HDP České republiky	75
Tabulka 19: Míra inflace České republiky (v %)	75
Tabulka 20: Míra nezaměstnanosti a průměrná hrubá měsíční mzda v České republice.....	76
Tabulka 21: SWOT analýza společnosti Ingka Centres	81

Seznam grafů

Graf 1: Struktura aktiv společnosti.....	44
Graf 2: Struktura pasiv společnosti	50
Graf 3: Vývoj podílu výsledku hospodaření a přidané hodnoty na celkových výkonech.....	55
Graf 4: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti Ingka Centres.....	60
Graf 5: Vývoj ukazatelů rentability celkového a vlastního kapitálu Ingka Centres	63
Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability celkového a vlastního kapitálu ARAM	64
Graf 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti Ingka Centres	66
Graf 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti Active Retail Asset Management	66
Graf 9: Vývoj ukazatelů aktivity Ingka Centres	69
Graf 10: Predikce vývoje struktury obyvatelstva České republiky	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aktuální logo společnosti Ingka Centres	35
Obrázek 2: Logo společnosti Ingka Centres používané do října roku 2018.....	35
Obrázek 3: Rozmístění nákupních center ve světě.....	37
Obrázek 4: Logo Avion Shopping Park	38
Obrázek 5: Logo společnosti Active Retail Asset Management	56

Seznam schémat

Schéma 1: Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření	15
Schéma 2: Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy	28
Schéma 3: SWOT analýza	32

Seznam příloh

- Příloha č. 1* Aktiva IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017 v tis. Kč
- Příloha č. 2* Pasiva IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017 v tis. Kč
- Příloha č. 3* Výkaz zisku a ztráty IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017
v tis. Kč

Přílohy

Příloha 1: Aktiva IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017 v tis. Kč

Položky aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	4 953 146	4 888 427	4 752 051	4 580 461	3 542 972
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ MAJETEK	4 774 336	4 711 352	4 579 482	4 422 519	3 405 479
Dlouhodobý nehmotný majetek	36	3	0	0	190
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Software	36	3	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	190
Dlouhodobý hmotný majetek	4 774 300	4 711 349	4 579 482	4 422 519	3 405 289
Pozemky	938 229	1 056 505	1 061 273	1 060 829	533 383
Stavby	3 585 538	3 420 667	3 311 448	3 087 202	2 687 256
Hmotné movité věci a jejich soubory	139 084	125 825	129 832	116 513	84 253
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	76 467	57 351	44 607	25 491	6 374
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	563	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	3 182	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	34 419	47 819	32 322	132 484	94 023
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0

Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	115 218	96 049	94 668	99 613	98 677
Zásoby	0	0	0	0	0
Materiál	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	60 782	43 314	39 492	37 073	43 078
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	60 782	43 314	39 492	37 073	43 078
Pohledávky z obchodních vztahů	32 254	23 377	27 103	19 529	15 040
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	12 420	3 305	0	0	16 468
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 706	1 769	452	1 769	1 546
Dohadné účty aktivní	14 377	14 797	11 859	15 709	9 705
Jiné pohledávky	25	66	78	66	319
Krátkodobý finanční majetek	54 436	52 735	55 176	62 540	55 599
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky v pokladně	718	533	314	356	216
Peněžní prostředky na účtech	53 718	52 202	54 862	62 184	55 383
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	63 592	81 026	77 901	58 329	38 816
Náklady příštích období	52 577	70 083	66 262	48 430	30 032
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	11 015	10 943	11 639	9 899	8 784

Příloha 2: Pasiva IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017 v tis. Kč

Položky pasiv	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	4 953 146	4 888 427	4 752 051	4 580 461	3 542 972
VLASTNÍ KAPITÁL	1 139 554	1 213 149	1 269 951	1 352 921	864 144
Základní kapitál	518 650	518 650	518 650	518 650	518 650
Základní kapitál	518 650	518 650	518 650	518 650	518 650
Vlastní podíly	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	-19 367	-130	13 331	18 814	18 814
Ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	18 814	18 814	18 814	18 814	18 814
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-38 181	-18 944	-5 483	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	51 865	51 865	51 865	51 865	51 865
Rezervní fond	51 865	51 865	51 865	51 865	51 865
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	592 863	588 406	642 764	686 105	204 724
Nerozdělený zisk minulých let	592 863	588 406	642 764	686 105	204 724
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-4 457	54 358	43 341	77 487	70 091
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	3 813 561	3 675 269	3 465 978	3 219 192	2 671 851
REZERVY	201 618	153 237	138 684	136 885	70 671
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0

Ostatní rezervy	201 618	153 237	138 684	136 885	70 671
ZÁVAZKY	1 097 488	1 022 855	1 063 991	3 082 307	2 601 180
Dlouhodobé závazky	287 270	160 040	772 339	2 788 534	2 437 219
Vyměnitelné vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	49 399	40 479	48 786	54 946	48 891
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	144 932	72 466	686 233	2 710 000	2 370 000
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	44 150	47 095	37 320	23 588	18 328
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	48 789	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	810 218	862 815	291 652	293 773	163 961
Vyměnitelné vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	111 348	35 407
Krátkodobé přijaté zálohy	8 243	19 755	8 980	8 565	11 135
Závazky z obchodních vztahů	107 285	51 747	45 377	25 378	17 033
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	605 291	722 466	172 466	76 233	40 000
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	32	55	30	3	11
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	0	0	0	0
Stát - daňové závazky a dotace	7 413	8 506	25 034	15 301	9 809
Dohadné účty pasivní	81 635	35 240	32 282	56 926	50 411
Jiné závazky	319	25 046	7 483	19	155
Bankovní úvěry a výpomoci	2 514 455	2 499 177	2 263 303	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 231 084	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	283 371	2 499 177	2 263 303	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	31	9	16 122	8 348	6 977
Výdaje příštích období	11	0	14 590	6 971	5 952
Výnosy příštích období	20	9	1 532	1 377	1 025

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty IKEA (Ingka) Centres, s. r. o. za období 2013 – 2017 v tis. Kč

Položky výsledovky	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	727 316	704 178	480 171	731 579	582 486
Tržby z prodeje výrobků a služeb	727 316	704 178	480 171	730 253	580 502
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
Aktivace (-)	0	0	0	-1 326	-1 984
Výkonová spotřeba	275 197	235 318	148 031	222 810	211 106
Spotřeba materiálu a energie	32 947	29 265	18 134	25 003	23 401
Služby	242 250	206 053	129 897	197 807	187 705
Přidaná hodnota	452 119	468 860	332 140	508 769	371 380
Osobní náklady	70 516	76 047	57 771	73 154	60 006
Mzdové náklady	53 049	58 451	43 264	54 451	44 866
Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 332	15 184	12 465	15 137	13 056
Sociální náklady	2 135	2 412	2 042	3 566	2 084
Daně a poplatky	4 070	8 863	2 670	3 833	3 239
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	270 341	294 446	197 386	297 896	263 244
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	45	0	0	1 219	0
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	45	0	0	1 219	0
Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	563	34	692	25
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	563	34	692	25
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-21 600	-59 508	-18 056	-1 798	-66 214
Ostatní provozní výnosy	146 269	138 433	82 697	123 100	88 977

Ostatní provozní náklady	164 452	122 161	65 446	108 447	76 407
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	110 654	164 721	109 586	150 864	123 650
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	186	52	26	40	1
Nákladové úroky	69 567	65 559	38 307	45 727	35 240
Ostatní finanční výnosy	667	187	438	0	9
Ostatní finanční náklady	41 563	30 741	17 962	8 929	1 190
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-110 277	-96 061	-55 805	-54 616	-36 420
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 834	14 302	10 440	18 761	17 139
Daň z příjmů - splatná	9 182	15 870	23 372	33 779	18 334
Daň z příjmů - odložená (+/-)	-4 348	-1 568	-12 932	-15 018	-1 195
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4 457	54 358	43 341	77 487	70 091
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Daň z příjmů - splatná	0	0	0	0	0
Daň z příjmů - odložená (+/-)	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-4 457	54 358	43 341	77 487	70 091
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	377	68 660	53 781	96 248	87 230