

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Přístupy k monitorování kvality výkonu podniku

Bakalářská práce

2022

Zuzana Petříková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zuzana Petrlíková**  
Osobní číslo: **E19238**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Přístupy k monitorování kvality výkonu podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je kategorizace přístupů k monitorování a vyhodnocování výkonu v organizaci, vymezení hodnotících kritérií, a také zaměření na spokojenost zaměstnanců. Práce bude ověřená v prostředí konkrétní organizace.

Osnova:

- Základní pojmy související se zpracovávanou problematikou.
- Vymezení hodnotících kritérií.
- Monitorování výkonu v organizaci.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.  
JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.  
KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.  
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2021  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2022

L.S.

---

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.  
děkan

---

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Přístupy k monitorování kvality výkonu podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2022

Zuzana Petrlíková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D., za její odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a čas, který věnovala mé práci. Také bych ráda poděkovala společnosti MT Restaurant s. r. o., za poskytnutí materiálů potřebných ke zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá přístupy k monitorování kvality výkonu organizace. V první části práce jsou popsány základní pojmy, které se týkají dané problematiky a vymezeny jednotlivé přístupy k hodnocení výkonu podniku, které jsou poté blíže vysvětleny. Druhá část práce je zaměřena na představení společnosti a praktické uplatnění finanční a nefinanční analýzy. Zvláštní pozornost je věnována zaměstnancům a jejich důležitosti pro dosažení výkonného podniku. V závěru jsou získané informace vyhodnoceny.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výkonnost podniku, finanční analýza, nefinanční analýza, analýza spokojenosti zaměstnanců

## **TITLE**

Approaches to monitoring the quality of business performance

## **ANNOTATION**

This bachelor work deals with the approaches to monitoring the quality of business performance. The first part describes the basic concepts that relate to the issue, and also individual approaches to company evaluation are defined and explained in more detail. The second part is providing the basic facts about the company, also the second part focuses on the practical application of financial and non-financial analysis. Special attention is apply to employees and their importance to achieving an efficient company. In the end, there is evaluation of the obtained information.

## **KEYWORDS**

Company performance, financial analysis, non-financial analysis, employee satisfaction analysis

## OBSAH

<b>SEZNAM VZORCŮ</b> .....	8
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	8
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	8
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK</b> .....	10
<b>ÚVOD</b> .....	11
<b>1 KVALITA A VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>12</b>
1.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	13
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	14
1.3 PRŮBĚŽNÝ SOUHRN .....	14
<b>2 CHARAKTERISTIKA PŘÍSTUPŮ HODNOCENÍ VÝKONU PODNIKU</b> .....	<b>16</b>
2.1 FINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI .....	16
2.1.1 DRUHY FINANČNÍ ANALÝZY .....	17
2.1.2 ELEMENTÁRNÍ METODY .....	18
2.2 NEFINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI .....	24
2.2.1 BALANCED SCORECARD .....	25
2.2.2 UKAZATELE PODLE NADACE PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	26
2.2.3 ZAMĚSTNANCI A JEJICH SPOKOJENOST .....	27
2.3 PRŮBĚŽNÝ SOUHRN .....	29
<b>3 UPLATNĚNÍ PŘÍSTUPŮ</b> .....	<b>30</b>
3.1 VÝBĚR PODNIKU A ZAMĚŘENÍ VYHODNOCOVÁNÍ .....	30
3.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MCDONALD'S .....	30
3.2.1 HISTORIE A VZNIK MCDONALD'S .....	31
3.2.2 VÝVOJ MCDONALD'S V ČR .....	32
3.2.3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU – MT RESTAURANT S. R. O. ....	33
<b>4 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>37</b>
4.1 VÝPOČET UKAZATELŮ RENTABILITY .....	37
4.2 VÝPOČET UKAZATELŮ LIKVIDITY .....	38
4.3 VÝPOČET UKAZATELŮ AKTIVITY .....	40
4.4 VÝPOČET UKAZATELŮ ZADLUŽENOSTI .....	41
4.5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	41
<b>5 NEFINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>43</b>
5.1 ZÁKAZNÍCI .....	43
5.2 ŘÍZENÍ ZÁSOB .....	44
5.3 ZAMĚSTNANCI .....	45
5.3.1 CÍL ŠETŘENÍ .....	46
5.3.2 METODIKA ŠETŘENÍ .....	46
5.3.3 ZKOUMANÝ SOUBOR .....	47
5.3.4 VÝSLEDKY ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU .....	49
5.4 ZHODNOCENÍ NEFINANČNÍ ANALÝZY .....	55
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>59</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>63</b>

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 – Rentabilita aktiv .....	20
Vzorec 2 – Rentabilita vlastního kapitálu .....	20
Vzorec 3 – Rentabilita tržeb .....	20
Vzorec 4 – Běžná likvidita.....	21
Vzorec 5 – Pohotová likvidita .....	21
Vzorec 6 – Peněžní likvidita .....	22
Vzorec 7 – Obrat celkových aktiv .....	22
Vzorec 8 – Obrat dlouhodobého majetku .....	23
Vzorec 9 – Obrat zásob.....	23
Vzorec 10 – Doba obratu zásob .....	23
Vzorec 11 – Ukazatele zadluženosti .....	23
Vzorec 12 – Míra fluktuace .....	27

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Hodnoty pro výpočet rentability v tis. Kč .....	37
Tabulka 2 – Výsledné hodnoty ukazatelů rentability .....	37
Tabulka 3 – Hodnoty pro výpočet likvidity v tis. Kč .....	38
Tabulka 4 – Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity .....	39
Tabulka 5 – Hodnoty pro výpočet aktivity v tis. Kč.....	40
Tabulka 6 – Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity.....	40
Tabulka 7 – Hodnoty pro výpočet zadluženosti v tis. Kč.....	41
Tabulka 8 – Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti.....	41

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Počet McDonald's restaurací ve světě v letech.....	30
Graf 2 – Tržby McDonald's v mld. Kč v ČR.....	33
Graf 3 – Tržby pobočky Pardubice třída Míru v mil. Kč .....	34
Graf 4 – Tržby pobočky Pardubice Palackého třída v mil. Kč .....	34
Graf 5 – Tržby pobočky Osice v mil. Kč.....	35
Graf 6 – Tržby pobočky Vrbová Lhota v mil. Kč .....	35
Graf 7 – Spokojenost zákazníků – Pardubice třída Míru.....	43



Graf 8 – Spokojenost zákazníků – Pardubice Palackého třída .....	44
Graf 9 – Věk respondentů .....	47
Graf 10 – Pracovní pozice respondentů .....	47
Graf 11 – Délka zaměstnání respondentů .....	48
Graf 12 – Druh pracovního poměru respondentů .....	48
Graf 13 – Celková spokojenost respondentů .....	49
Graf 14 – Práce u společnosti i za 5 let.....	49
Graf 15 – Doporučení zaměstnání ve společnosti .....	50
Graf 16 – Čeho si nejvíce respondenti váží na zaměstnání .....	50
Graf 17 – Oblast obsah a charakter práce .....	51
Graf 18 – Oblast finanční ohodnocení .....	52
Graf 19 – Oblast kariérní růst .....	53
Graf 20 – Oblast pracovní podmínky .....	53
Graf 21 – Oblast vztahy na pracovišti .....	54

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EBT	Zisk před zdaněním (provozní zisk)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Koruna česká
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

## ÚVOD

Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí, dochází k nárůstu konkurence, k zvyšování požadavků spotřebitelů a s tím také k růstu úzce souvisejících nároků na výkon organizace. K dosažení úspěšné, kvalitní a dlouhodobě prosperující společnosti představuje výkonnost podniku zásadní ukazatel. Aby podnik mohl svoji výkonnost zvyšovat, je třeba, aby docházelo k jejímu pravidelnému hodnocení. Dosažené výsledky mohou podniku usnadnit následné rozhodování o jeho působnosti či mu mohou napomoci odhalit jeho slabé stránky.

Lze rozlišit několik přístupů k monitorování kvality výkonu. Hlavním způsobem hodnocení výkonnosti podniku ale nadále zůstává finanční analýza. Finanční analýza podniku poskytuje informace o současném i minulém hospodaření podniku. Pomáhá mu s budoucím finančním plánováním a může také napomoci k eliminaci budoucích rizik organizace. Stále více firem si ale uvědomuje, že ne všechny ukazatele mají číselný charakter a nejsou tak přímo vázány na finanční výsledky. K analýze těchto aspektů napomáhají nefinanční ukazatele, pomocí nichž lze hodnotit například oblasti zákazníků, zaměstnanců či prodeje. Každý podnik si na základě nefinanční analýzy musí určit klíčové ukazatele v rámci organizace, které uzná za vhodné hodnotit. Obecně lze konstatovat, že oblast zaměstnanců představuje nejdůležitější zdroj pro každý podnik. Žádná společnost by nemohla bez zaměstnanců fungovat. Dostatečně motivovaní a spokojení zaměstnanci zvyšují výkonnost podniku a představují klíč ke spokojeným zákazníkům. Této oblasti by měla každá organizace věnovat náležitou pozornost.

Cílem této bakalářské práce je kategorizovat přístupy k vyhodnocování kvality výkonu organizace a analyzovat vybraný podnik pomocí zvolených přístupů. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se věnuje základním pojmům v rámci měření výkonnosti a představuje jednotlivé přístupy. Dále jsou zde blíže představeny ukazatele pro použití finanční a nefinanční analýzy. V úvodu druhé části je představena vybraná firma MT Restaurant s. r. o., která provozuje pět poboček společnosti McDonald's, světového řetězce rychlého občerstvení. Nejprve je provedena finanční analýza firmy, jsou určeny vybrané ukazatele a na základě jejich analýzy je ověřeno, zda společnost lze označit za výkonnou. Stav podniku ale také ovlivňují již výše zmíněné nefinanční ukazatele. Pro práci byla stanovena tři kritéria, které jsou následně také ověřena. Zvláštní důraz je kladen na oblast zaměstnanců a jejich spokojenost, která může napomoci k zvyšování výkonnosti organizace.

# 1 KVALITA A VÝKONNOST PODNIKU

Kvalitu lze považovat za velmi důležitou vlastnost, která nám poskytuje určitou konkurenční výhodu. V literatuře lze dohledat mnoho definic. Joseph Juran, s kterým je často tento pojem spojován, definuje kvalitu jako „*způsobilost pro užití*“. Crosby tento pojem vymezil jako „*shodu s požadavky*“ (Veber et al., 2011, s. 17). Tato definice se stala jádrem definice kvality, uvedené v normě ISO řady 9000, které jsou vydávány Mezinárodní organizací pro normalizaci. Tato norma definuje jakost jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“, přičemž za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu, které jsou trvalé. Požadavek pak představuje určité očekávání, které stanovuje spotřebitel. Toto očekávání je předpokládané a je vytyčeno závazným předpisem (Blecharz, 2015, s. 11). Výše uvedené definice se zaměřují na kvalitu produktu. Definovat kvalitu služeb je poněkud složitější. Služby mají zcela rozdílné vlastnosti od produktů, nelze je vlastnit, jsou nehmatatelné a nedělitelné. Nejrozšířenější definice kvality služeb uvádí, že kvalita služeb je stupeň difference mezi vnímáním kvality služeb a očekáváním zákazníků (Parasuraman a Zeithaml, 2006 cit. Podle Suchánek et al., 2011, s. 14). Dle výše uvedené definice lze konstatovat, že služba je kvalitní, pokud se vyrovná očekáváním zákazníka, či dokonce toto očekávání převyšuje.

Kvalita úzce souvisí s finanční stránkou podniku. Podnik s kvalitními výrobky či službami vede ke spokojeným a dlouhodobým zákazníkům. Se zvýšením počtu zákazníků dochází k zvyšování ziskovosti společnosti. Zisk lze stále považovat za hlavní ukazatel výkonnosti podniku. Wagner (2009, s. 17) uvádí obecnou definici výkonnosti jako: „*způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti.*“ Z uvedeného vymezení vyplývá, že je nutné mít k dispozici zkoumané a referenční hodnoty, které se následně mezi sebou porovnávají.

Na výkonnost podniku se dá nahlížet mnoha způsoby než jen z hlediska zisku. Každý subjekt přiřazuje důležitost rozličným faktorům. Vlastník očekává především návratnost svých finančních prostředků vložených do podnikání. Věřitelé sledují primárně stabilitu firmy, zadluženost a stabilitu výkonů. Zaměstnanci hodnotí svojí prosperitu nejen z finančního, ale i nefinančního měřítka, sledují výši mezd, schopnost osobního růstu a kvalitu pracovních podmínek. Pro zákazníky může hrát hlavní roli spokojenost s daným výrobkem nebo službou, rychlost dodání a mnohé další. Pro stát je důležitá výše odvedených daní či počet poskytovaných pracovních míst. Aby se ale podnik mohl dlouhodobě rozvíjet, musí splňovat

očekávání všech subjektů. Existence dlouhodobého, stabilního a prosperujícího podniku lze označit za cíl, který všechny výše uvedené subjekty spojuje (Kislingerová et al., 2014, s.77).

## **1.1 Měření výkonnosti**

Měření výkonnosti představuje proces, jejichž výsledkem je hodnota, která se vztahuje k charakteristice. Lze si pod tím představit určitý proces, který má za cíl zjistit určité informace o zkoumaném objektu. Měření výkonnosti podává nejen informace o samotné výkonnosti podniku, ale management firmy může také jeho pomocí ovlivnit jednání zaměstnanců, a to negativně či pozitivně. Činnost pracovníků je zčásti instinktivní a zčásti uvědomělá. Pokud si tedy pracovník je vědom, že jeho výkonnost je sledována, nebude vykonávat činnost zcela neutrálně. Měření výkonnosti může pak pracovníkovi nabídnout zprostředkování informací o jeho stavu a směru vývoje a může také posloužit jako motivační prvek pro jeho budoucí výkon (Wagner, 2009, s. 19).

Aby se efektivita výkonnosti podniku mohla zvyšovat, je nutné provádět pravidelné měření výkonnosti, na základě, kterého jednotlivé subjekty usilují o její neustálý růst. Při měření vycházíme z identifikace hlavních faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13). Mezi tyto prvky lze například zařadit: velikost tržeb, náklady na provoz, počet zakázek či také spokojenost zaměstnanců a zákazníků.

### **Důvody měření výkonnosti**

Měření vyjadřuje řadu funkcí a existuje mnoho důvodů, proč měření výkonnosti aplikovat (Wagner, 2009, s. 35):

- umožňuje porovnávat objekty a to buď mezi různými objekty, anebo porovnávat samotný objekt vzhledem k časovému hledisku,
- umožňuje poskytnutí informací o daném objektu ostatním subjektům (například budoucím obchodním partnerům mohou být poskytnuty informace o vývoji podniku, tržbách a nákladech),
- zachycuje jednotlivé údaje o objektu, které lze zpětně dohledat a mohou nám pomoci s mnoha rozhodnutími (například vlastníkově mohou údaje o průběhu minulých let napomoci při rozhodování o budoucím vývoji podniku),
- závěry z měření mohou také sloužit jako důkazní prostředek.

## 1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Výkonnost podniku lze hodnotit finanční nebo nefinanční metodou. Pro měření výkonnosti jsou primárně využívány finanční ukazatele, neboť dosažení zisku patří mezi hlavní cíle podnikání. Tento účel vyplývá ze samotné definice podnikání, které je zákonem definováno jako „soustavná samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“ (Česko, 2012).

Veškerá finanční rozhodnutí v podniku musí být podložena finanční analýzou, neboť pouze na základě momentálního zisku nelze učinit objektivní rozhodnutí. Z finanční analýzy pak vychází řízení veškerých financí i finančních změn v oblasti podniku. Jako předpoklad správného finančního řízení můžeme tedy považovat finanční analýzu (Synek et al., 2011, s. 349). V neposlední řadě je důležitá i nefinanční analýza, která nám doplní informace získané z finanční analýzy a díky ní dokážeme lépe uchopit výsledky získané již z výše zmíněné finanční analýzy. Nefinanční ukazatele nabízí informace například z oblastí spokojenosti zákazníka či zaměstnance nebo se také zaměřují na dopad podniku k životnímu prostředí. Od roku 2017 podle novely zákona o účetnictví jsou povinny některé subjekty, především banky, pojišťovny a společnosti obchodované na burze, zveřejňovat nefinanční informace ve firemní výroční zprávě (Dostál, 2018).

Dle společnosti KPMG, která zveřejňuje informace o nefinančním reportingu firem již od roku 1993, počet firem zveřejňujících nefinanční ukazatele roste. Například studie KPMG „The time has come“, zabývající se přístupem světových i národních firem k udržitelnosti, zveřejnila zprávu z roku 2020. Podle zveřejněné zprávy v České republice zveřejňuje 66 % firem zprávu o udržitelnosti (dle legislativy České republiky je udržitelný rozvoj definován v Zákoně o životním prostředí jako „rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystému“ (Česko, 1992)), což představuje o 15 % více než za rok 2017 (KPMG, 2021).

## 1.3 Průběžný souhrn

Kvalita podniku přináší zásadní konkurenční výhodu. Produkt či službu lze považovat za kvalitní, pokud se shoduje s požadavky zákazníka. Pokud tyto požadavky podnik naplní, získá stále a spokojené zákazníky, kteří mu přinesou větší zisk. Zisk lze považovat za základní ukazatel výkonnosti, který sledují primárně vlastníci podniku.

Výkonnost představuje cenný nástroj pro měření údajů o objektu. Umožňuje objekt porovnávat s jinými či samotný objekt porovnávat z časového hlediska. Každý subjekt nahlíží na podnik z hlediska výkonnosti rozlišně. Jinak na výkonnost podniku nahlíží již výše zmíněný vlastníci nebo manažeři, banky, zákazníci či zaměstnanci. Také lze zpravidla rozlišit dva přístupy k měření výkonnosti, a to: finanční a nefinanční metody. Finanční analýza představuje základ každého finančního rozhodnutí. V neposlední řadě se ale dostává do popředí také nefinanční analýza, která poskytuje komplexnější přístup k hodnocení podniku a může podniku napomoci k pochopení výsledků finanční analýzy.

## 2 CHARAKTERISTIKA PŘÍSTUPŮ HODNOCENÍ VÝKONU PODNIKU

Následující kapitola je věnována bližší charakteristice jednotlivých přístupů, které slouží k hodnocení výkonu organizace. Přístupy byly již výše rozděleny na finanční a nefinanční metody. Toto rozdělení také bude sloužit jako výchozí bod pro následující kapitolu.

### 2.1 Finanční ukazatele výkonnosti

Finanční analýza představuje nástroj, pomocí něhož se hodnotí finanční zdraví podniku. Pod pojmem finanční zdraví podniku si lze představit určitý stupeň zhodnocení vloženého kapitálu do podniku. Nebo může být také vyjádřeno stupněm odolnosti financí vůči rizikům z externího i interního prostředí, znakem stability a mnohé další. Čím vyšší stupeň finančního zdraví podnik vykazuje, tím je pravděpodobnější, že ustojí rizika v nadcházejícím období (Grünwald a Holečková, 2007, s. 23).

Pravidelné hodnocení finančního zdraví podniku poskytuje informace k zhodnocení minulého i současného finančního hospodaření. Poskytuje podniku podklady pro budoucí finanční plánování či v neposlední řadě mu může napomoci k eliminaci rizik, které finanční analýza odhaluje (Janišová a Křivánek, 2013, s. 265). Finanční analýza také napomáhá k dosažení finančních cílů podniku, mezi něž se řadí: maximalizace zisku a výnosů, zajištění likvidity (včasného hrazení závazků) a maximalizace tržní hodnoty podniku (Kalouda, 2016, s. 19).

Jak uvádí Vochozka et al. (2020, s. 34) finanční analýza pracuje s ukazateli, které se primárně získávají z účetních výkazů. Hlavním zdrojem těchto informací je účetní závěrka, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cashflow a přílohy k účetní závěrce.

- **Rozvaha** – Představuje nejdůležitější zdroj informací. Zachycuje stav majetku a podnikové zdroje ke zvolenému určitému časovému okamžiku, zpravidla k poslednímu dni účetního období. Přičemž aktiva představují majetek podniku a pasiva podnikové zdroje (Kislingerová, 2001, s. 45). Rozvaha stojí na principu základní bilanční rovnice, což znamená, že aktiva se rovnají pasivům.
- **Výkaz zisku a ztráty** – Tento výkaz podává informace o výsledku hospodaření neboli schopnosti zhodnocovat vložený kapitál. Výsledek hospodaření získáme rozdílem výnosů a náklady.



- **Výkaz cashflow** – Nejlépe vypovídá o finančním zdraví podniku a je velmi důležitým kritériem při žádosti o úvěr. Cashflow je definováno jako toková veličina, která vyjadřuje rozdíl příjmu a odtoku hotovosti za určité období, přičemž největší vliv na cashflow má splatnost pohledávek a řízení zásob (Dluhošová et al., 2010, s. 59). Jinými slovy cash flow zobrazuje příjmy a výdaje podniku za dané období. Žádoucí je, aby příjmy byly vyšší než výdaje.
- **Příloha k účetní závěrce** – Příloha k účetní závěrce zejména poskytuje informace externím uživatelům, aby byli schopni správně posoudit finanční situaci podniku a odhadnout tak možný budoucí vývoj. Obsahuje doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Najdeme zde například informace o použitých metodách, použité způsoby oceňování a odpisování, obecné účetní zásady a mnohé další (Grünwald a Holečková, 2007, s. 47).

### 2.1.1 Druhy finanční analýzy

Zpravidla jsou rozlišovány dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů:

- **fundamentální analýza** – Výstupem bývá především charakteristika trhu, kvalifikace slabých a silných stránek podniku, hrozeb a příležitostí, analýza životního cyklu podniku a další. Mezi nástroje využívané fundamentální analýzou řadíme například PEST analýzu, SWOT analýzu a analýzu hodnoty pro zákazníka (Marinič, 2014, s. 76).
- **technická analýza** – Využívá matematické, matematicko-statistické a algoritmizované metody. Naopak data zpracovává kvantitativně a poskytuje kvalitativní výsledky (Růčková, 2021, s. 46).

Finanční analýza se řadí do technického přístupu. V rámci finanční analýzy dochází k posuzování na základě použití matematických postupů, jejíž závěrem je výklad těchto metod. Finanční analýza se následně dělí na elementární a vyšší metody. Použití vyšších metod se váže na hlubší znalosti matematické statistiky a ekonomiky. Tyto vyšší metody nejsou ve firmách používány běžně a obvykle se s nimi zabývají specializované firmy (Růčková, 2021, s. 46). Jedná se například o: regresní a korelační analýzu, statistické testy odlehlých dat, expertní systémy, metody formální matematické logiky a spousty dalších. Součástí práce budou pouze elementární metody, které lze dle Růčkové (2021, s. 48) rozdělit na:

- analýzu stavových ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýzu rozdílových a tokových ukazatelů (analýza fondů a analýza cash flow),

- přímá analýza intenzivních ukazatelů (ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a ukazatele cash flow),
- analýza soustav ukazatelů (du Pontův rozklad a pyramidové rozklady).

V následující podkapitole bude více přiblížena analýza stavových ukazatelů a přímá analýza intenzivních ukazatelů (poměrová analýza).

### 2.1.2 Elementární metody

#### **Analýza absolutních (stavových) ukazatelů**

Absolutní ukazatele nazýváme účetní výkazy, které tvoří poměrnou část vstupních informací. Rozlišujeme je na stavové nebo tokové. Stavové vyjadřují stav a tokové podávají údaje o určitém časovém horizontu. V rámci analýzy absolutních ukazatelů je prováděna horizontální a vertikální analýza (Kislingerová, 2001, s. 63). Zjištěné údaje nám poskytují informace o průběhu hospodaření podniku. Pro zpracování horizontální a vertikální analýzy je důležité mít k dispozici časovou řadu údajů minimálně tři období (Procházkova, Jelínková, 2018, s. 139).

- Horizontální analýza** (analýza časových řad nebo analýza po řádcích) – Zaměřuje se na vývoj finančních ukazatelů v čase (Kalouda, 2016, s. 62). Zjišťuje tedy změnu konkrétní položky za stanovené období. Pro získání nejvíce relevantních informací je nutné brát v úvahu všechny změny v prostředí organizace a porovnávat údaje s konkrétním oborem podniku či pouze s klíčovými konkurenty (Veber et al., 2011, s. 546).
- Vertikální analýza** – Pracuje se soustavou zvolených ukazatelů. Na rozdíl od horizontální analýzy se vertikální analýza zaměřuje pouze na jedno období, kdy zjišťuje podíl určité veličiny na globální veličině. Například podíl jednotlivých položek aktiv, ať už dlouhodobého majetku či zásob, k celkovým aktivům. V rámci vertikální analýzy dochází tedy k určení jedné základní položky, vůči které se ostatní poměří. V rozvaze zpravidla tato základní položka představuje aktiva či pasiva, v rámci výkazu zisku a ztráty se zpravidla jedná o tržby. Tato analýza nám poskytuje cenné informace například o změně majetku v podniku a lze ji porovnávat s ostatními podniky či s obvyklým standardem ve stanoveném odvětví (Kislingerová, 2001, s. 64).

#### **Poměrová analýza (přímá analýza intenzivních ukazatelů)**

Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří poměrové ukazatele. Tyto ukazatele vyjadřují vzájemný vztah mezi vybranými položkami z účetních výkazů, dochází tedy k poměrování

vybraných veličin vůči sobě. Pro výklad vypočtených hodnot těchto ukazatelů je zcela zásadní porovnání v čase, a to s jejich minulou hodnotou daného podniku. Tímto porovnáním dojdeme k závěru, že se daný ukazatel zvýšil, snížil nebo zůstal beze změny. Vypočtené hodnoty můžeme také porovnávat v prostředí konkurentů, buď se srovnatelnými podniky nebo s průměrnými hodnotami za odvětví (Čižinská, 2018, s. 204).

Na základě Čižinské (2018, s. 47) jsou obvykle poměrové ukazatele členěny na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu.

#### a) Ukazatele rentability

Rentabilita, též nazývaná jako výnosnost a návratnost, vyjadřuje schopnost vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Slouží ke zhodnocení efektivnosti dané činnosti jako celku. Cílem firmy je dosáhnout co nejvyšších hodnot. Obecně rentabilita znázorňuje poměr zisku a vloženého kapitálu. Přičemž lze rozlišit tři kategorie zisku, které jsou pro finanční analýzu nejdůležitější a které lze získat z výkazu zisku a ztrát (Růčková, 2021, s. 65):

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní,
- EAT – čistý zisk,
- EBT – zisk před zdaněním (provozní zisk).

Výnosnost lze označit za nejdůležitější charakteristiku podnikání. Dosahování určité míry výnosnosti vloženého kapitálu lze považovat za společný cíl všech podnikatelů. Je třeba ale zaměřit pozornost na to, zda při snaze o rychlou maximalizaci zisku se firma nedostala k finančním potížím (Grünwald a Holečková, 2007, s.79).

Vochozka et al. (2020, s. 42) uvádí rozdělení ukazatelů rentability na:

- rentabilitu aktiv,
- rentabilitu vlastního kapitálu,
- rentabilita investovaného kapitálu,
- rentabilitu tržeb.

**Rentabilita aktiv** – Return on Assets, zkratka ROA, je považována za základní měřítko rentability. Vyjadřuje výdělečnou schopnost podniku a jeho celkovou efektivnost. Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy a nebere v potaz zdroj financování činností.

Ukazatel tedy hodnotí výnosnost veškerého vloženého kapitálu a využívá se k měření celkové výkonnosti (Růčková, 2021, s. 65). Rentabilita aktiv závisí na rozdělení kapitálu a na jeho využívání, naopak nezohledňuje strukturu kapitálu či úrokovou a daňovou sazbu Grünwald a Holečková, 2007, s. 82).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

**Vzorec 1** – Rentabilita aktiv

**Rentabilita vlastního kapitálu** – Ukazatel Return on Equity, zkratkou ROE, poskytuje investorům informace o výnosnosti kapitálu, které do společnosti vložily. Konkrétně tedy podává informace o tom, kolik čistého zisku spadá na jednu korunu kapitálu. Při použití tohoto vzorce je brán v potaz pouze čistý zisk (EAT), neboli zisk po zdanění a poměruje se s vlastním kapitálem, přičemž vlastní kapitál se skládá ze základního kapitálu, emisního ážia (rozdíl mezi nominální hodnotou a tržní cenou cenného papíru), zákonných a dalších fondů a ze zisku běžného období (Vochozka et al., 2020, s. 42).

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

**Vzorec 2** – Rentabilita vlastního kapitálu

**Rentabilita tržeb** – Return on sales, ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb. Jedná se o často sledovaný ukazatel, který nám při nízké úrovni zobrazuje chybné řízení firmy. Tento ukazatel se nejčastěji využívá v čase a v mezipodnikovém srovnávání (Dluhošová et al., 2010, s. 82). Při sledování v čase by měl tento ukazatel zobrazovat růstovou tendenci. Zisk neboli výsledek hospodaření používáme nejčastěji ve formě EBIT nebo ve formě zisku po zdanění. Po srovnávání mezi podniky se doporučuje varianta zisku EBIT, abychom se vyvarovali působení rozlišené kapitálové struktury či rozlišené míry zdanění (Pavelková a Knápková, 2009, s. 23).

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

**Vzorec 3** – Rentabilita tržeb

## **b) Ukazatele likvidity**

Vyjadřují platební schopnost podniku. Platební schopnost podniku představuje způsobilost určité složky majetku se rychle a bez rapidní ztráty přeměnit na peněžní prostředky. Likvidita

je nezbytný předpoklad solventnosti podniku, schopnosti hradit včas své závazky. Schopnost dostat svým závazkům je pro podnik velmi důležitá. Nedostatečná likvidita může způsobit platební neschopnost. Naopak moc vysoká likvidita nám zobrazuje neefektivní rozložení zdrojů v podniku. V podnikové praxi se rozlišují tři stupně likvidity (Čižinská, 2018, s. 205):

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- peněžní likvidita.

Vztah jednotlivých likvidit je téměř obdobný. V ukazateli se vyskytuje objem toho, co má podnik zaplatit a v čitateli je uvedeno, čím to může zaplatit. Dostupné prostředky jsou uspořádány z pohledu likvidity, a to od nejméně likvidních zásob až po nejvíce likvidní peníze (Kislingerová, 2001, s. 75).

**Běžná likvidita** – Likvidita třetího stupně vyjadřuje schopnost podniku uspokojit věřitele, kdyby přeměnil veškeré své oběžná aktiva na hotovost, aneb kolikrát nám pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku (Růčková, 2021, s. 62). Ukazatel běžné likvidity obvykle vychází nejvíce příznivě. Toto je zapříčiněno zahrnutím zásob do položky oběžného majetku. Zásoby jsou často nadhodnoceny a často nesplňují hledisko likvidity (Kislingerová, 2001, s. 75). Doporučená hodnota se udává 1,5 – 2,5, přičemž vyšší hodnota zajišťuje zachování platební schopnosti podniku (Synek et al., 2011, s. 354).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 4** – Běžná likvidita

**Pohotová likvidita** – Jedná se o likviditu druhého stupně, pro kterou platí zásada 1:1, případně 1,5:1. Což nám vyjadřuje, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel. Při výpočtu pohotové likvidity se odečtou od oběžných aktiv zásoby, které představují nejméně likvidní položku (Růčková, 2021, s. 61). Vyšší hodnotu vyhledávají především věřitelé, naopak vedení podniku a akcionáři mají zájem na nižší hodnotě. Neboť přebytečná výše oběžných aktiv směřuje k nepřínosnému využívání prostředků, které byly do podniku vloženy a nevýhodně ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků (Růčková, 2021, s. 62).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 5** – Pohotová likvidita

**Peněžní likvidita** – Peněžní, okamžitá anebo likvidita prvního stupně, zobrazuje nejužší vymezení likvidity. Peněžní likvidita bere v potaz pouze ty nejlikvidnější položky, tedy: peníze v pokladně, peníze na běžném či jiném účtu, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry (Růčková, 2021, s. 60). Doporučený interval peněžní likvidity se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5 (Procházková a Jelínková, 2018, s. 144).

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 6** – Peněžní likvidita

### c) Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele poskytují přehled o hospodaření s aktivy, jeho složkami a vlivu hospodaření na výnosnost a likviditu. Tyto ukazatelé měří schopnost podniku využívat vložené prostředky, tedy jak podnik nakládá se svým majetkem (Mařík et al., 2003, s. 92). Jednotlivé majetkové části jsou poměřovány buď k tržbám nebo k výnosům.

Ukazatele aktivity rozlišujeme ve dvou podobách: buď v podobě doby obratu, či počtu obrátů, kde doba obratu vyjadřuje dobu uložení neboli počet dní, během kterých je majetek vázán a počet obrátů vyjadřuje počet ročních obrátek (Kislingerová, 2001, s. 71). Vyšší počet obrátek signalizuje pro podnik dobré využívání majetku a navyšování tržeb. Naopak u doby obratu podnik cílí k nižším hodnotám, které signalizují využívání majetku v kratším časovém úseku (Procházková a Jelínková, 2018, s. 142). Za ústřední ukazatel lze považovat obrat celkových aktiv.

**Obrat celkových aktiv** – Vyobrazuje využití celkového majetku, zda si podnik vydělá na tržbách na pokrytí svých aktiv a jestli ano, tak kolikrát. Minimální doporučená hodnota je rovna jedné. Nízká hodnota vypovídá o neefektivním využití majetku a o špatné vybavenosti podniku (Pavelková a Knápková, 2009, s. 33). Usilujeme tedy o co nejvyšší hodnotu a vypočítáme ho podle vzorce (Procházková a Jelínková, 2018, s. 142):

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

**Vzorec 7** – Obrat celkových aktiv

**Obrat dlouhodobého majetku** – Slouží k měření efektivity užívání dlouhodobého majetku, aneb kolikrát se dlouhodobý majetek přemění na tržby za rok (Vochozka et al., 2020, s. 43).

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

**Vzorec 8** – Obrat dlouhodobého majetku

**Obrat zásob** – Dalším z ukazatelů je obrat zásob, který udává kolikrát je daná položka za určité období prodána a kolikrát je znovu přijata na sklad. Žádaná je vyšší hodnota ukazatele. Nižší hodnoty obratu zásob nám odhalují příliš mnoho zásob v podniku, které musí být profinancovány a zvyšují tím vázanost kapitálu, který nepřináší podniku zisk (Vochozka et al., 2020, s. 42).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Vzorec 9** – Obrat zásob

**Doba obratu zásob** – Doba obratu zásob udává průměrný počet dní, během kterých jsou zásoby vázány v podniku (Vochozka et al., 2020, s. 44).

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

**Vzorec 10** – Doba obratu zásob

#### **d) Ukazatele zadluženosti**

Aby podnik zabezpečil své podnikové činnosti, disponuje s určitým množstvím aktiv, které jsou kryty pasivy. Tato pasiva jsou buď vlastního nebo cizího charakteru. Tento poměr vlastních a cizích zdrojů je určující pro zajištění finanční stability. K analýze tohoto poměru slouží, právě ukazatel **celkové zadluženosti**, který je vyjádřen podílem cizích zdrojů a celkových aktiv (Marinič, 2014, s. 83).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 11** – Ukazatele zadluženosti

**Zadluženost vlastního kapitálu** se určuje jako podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Obecně je doporučovaná bezpečná míra zadlužení do výše 40 % nehledě na oblast podnikání. Za ústřední lze také považovat **ukazatel úrokového krytí**. Jedná se o hlavní ukazatel

pro investory z hlediska bezpečnosti investice a vyjadřuje velikost zisku (EBIT) oproti nákladovým úrokům (Kislingerová, 2001, s. 74). Doporučená hodnota úrokového krytí se zpravidla uvádí vyšší než 5. Pokud se hodnota ukazatele rovná jedné, značí to schopnost podniku platit úroky, ale při nedosahování čistého zisku, který se v tomto případě rovná nule (Pavelková a Knápková, 2009, s. 30).

Dále se také rozlišuje **koeficient samofinancování**, který udává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva. Výsledná hodnota pak vyjadřuje úroveň aktiv financovaných vlastním kapitálem.

#### e) Ukazatele kapitálového trhu

Představují hodnocení investorů činnosti podniku a jejich předpoklady do budoucna. Tyto ukazatele se využívají pouze pro akciové společnosti, jejichž akcie jsou veřejně obchodované (Čížinská, 2018, s. 210). Finančně zdravá firma představuje také atraktivní firmu pro investory. Pozici firmy na kapitálovém trhu změříme pomocí ukazatelů kapitálového trhu. Patří sem ukazatele jako výplatní poměr, aktivační poměr či vlastní kapitál na akcii (Marinič, 2014, s. 86).

## 2.2 Nefinanční ukazatele výkonnosti

Finanční ukazatele jsou při hodnocení výkonnosti podniku velmi důležité, neboť poskytují přehled o finanční stránce podniku. Výkonnost podniku ale ovlivňují také faktory, které nemají číselný charakter a jsou klíčové při prodeji produktů a poskytování kvalitních služeb. Tyto faktory nejsou přímo vázány na finanční výsledky podniku a lze mezi ně zařadit například kvalitu zaměstnanců, postavení podniku na trhu či kvalitu výrobků. Nefinanční ukazatele také napomáhají k odstranění nedostatků finančních ukazatelů mezi než dle Kislingerové et al. (2011, s. 184) lze zařadit:

- nevhodnost pro předpověď budoucího vývoje,
- historický charakter – původ z finančních výkazů,
- zaměření na důsledky, místo příčin,
- opomíjení dlouhodobých cílů.

Nefinanční ukazatele také pomáhají lépe porozumět výsledkům finančních ukazatelů. Výsledky finančních ukazatelů udávají informace o tom, co se již stalo, jaké jsou generované příjmy nebo objednávky za určité časové období. Neposkytují však informace o tom, proč tržby tak výrazně klesly či proč počet objednávek tak razantně stoupl. Odpovědi na tyto otázky mohou poskytnout již zmíněné nefinanční ukazatele (Atrash, ©2022).



Kislingerová et al. (2011, s. 186) uvádí rozdělení nefinančních ukazatelů na:

- **„tvrdé“ ukazatele** – Jsou lépe měřitelné, patří sem například zvýšení počtu zákazníků, zkrácení doby obsluhy zákazníků, snížení počtu reklamací,
- **„měkké“ ukazatele** – Tyto ukazatele jsou obtížnější k měření. Nelze je jednoznačně definovat či číselně vyjádřit, na rozdíl od „tvrdých“ ukazatelů, které lze jasně vymezit na základě číselných údajů (např.: zvýšení počtu zákazníků). Mezi měkké ukazatele řadíme: věrnost a spokojenost zákazníka, zvýšení kvalifikace pracovníka, zlepšení pracovního prostředí a mnohé další.

Lze rozlišit několik ucelených metod hodnocení podniku, které primárně využívají nefinanční ukazatele: například metoda Balanced Scorecard (viz níže) a ukazatele podle Nadace pro měření výkonnosti (viz níže).

### 2.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, zkráceně BSC, je nejrozšířenější systém hodnocení podniků. Vychází z podnikové vize a strategie na základě které určuje cíle a měřítka pro hodnocení a plnění těchto cílů (Kislingerová et al., 2011, s. 188). Měří výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růst (Kaplan a Norton, 2002, s. 32). Zahrnuje tedy, jak finanční ukazatele, tak nefinanční měřítka. Tato metoda je velmi oblíbená právě díky své souhrnnosti.

**Finanční perspektiva** – Zaměřuje se na tradiční finanční ukazatele. Finanční cíle se nejčastěji týkají ziskovosti, mohou se také ale zaměřovat na růst prodeje či tvorbu cash-flow. Důležité je také zapojení dalších ukazatelů jako např. hodnocení rizika či nákladově-užitkové ukazatele (Kaplan a Norton, 2002, s. 33).

**Zákaznická perspektiva** – Tato perspektiva se zaměřuje na zákazníky, respektive jejich spokojenost, loajalitu, ziskovost, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků a další měřítka. Tato kritéria na sebe úzce navazují – lze očekávat, že spokojenost zákazníků povede k jejich loajalitě, případně růstu zákaznické klientely, s tím souvisejícímu růstu podílu na trhu a růstu zisků (Pavelková a Knápková, 2009, s. 196).

**Perspektiva interních procesů** – Perspektiva interních procesů se zabývá procesy a postupy, potřebnými pro fungování firmy. Zabývá se úrovní technologie, jakostí výrobních postupů a řídicích procesů, s cílem uspokojit co nejlépe potřeby zákazníků (Marinič, 2008, s.123). Mezi další měřítka lze zařadit např. počet vyrobených zmetků, produktivitu, dobu výroby.

**Perspektiva učení se a růstu** – Tato perspektiva zahrnuje hodnocení lidského kapitálu. Vyjadřuje schopnost zaměstnanců učit se a zdokonalovat se. Dochází k měření jejich spokojenosti a věrnosti, sociální odpovědnosti a podobně (Kislingerová et al., 2011, s. 189).

Pokud se podnik rozhodne metodu BSC aplikovat je důležité předem identifikovat činnosti, které mají vliv na výkonnost přímo analyzovaného podniku. Každý podnik klade jednotlivým ukazatelům rozlišný význam, a proto je nutné si před samotnou aplikací tyto hodnoty stanovit.

### 2.2.2 Ukazatele podle Nadace pro měření výkonnosti

Nefinanční ukazatele lze členit do různých skupin, každý podnik si tak musí určit vhodné ukazatele pro hodnocení. Nadace pro měření výkonnosti (The Foundation for Performance Measurement), která byla vytvořena v roce 1992 a představuje hlavní nástroj pro měření nefinančních ukazatelů, uvádí rozdělení nefinančních ukazatelů do pěti skupin:

- **výroba a produkce** (např.: procento zmetků, životní cyklus výrobku – v jaké fázi se výrobek nachází (zavádění, růst, zralost a útlum), měření odpadu, úroveň zásob a čas dodávky, procento vadných dodávek),
- **prodej a marketing** (např.: analýza spokojenosti zákazníků, srovnání cen výrobků, tržby na 100 zákazníků, podíl na trhu ve srovnání s konkurencí),
- **zaměstnanci** (např.: analýza zaměstnanců, pracovní absence, podíl přesčasů, náklady na nábor pracovních sil, spokojenost zaměstnanců),
- **výzkum a vývoj** (např.: zlepšení výrobku oproti potenciálnímu přijetí trhem, analýza potřeb trhu vzhledem k navrženým výrobkům, míra neúspěchu prototypů),
- **prostředí** (např.: ukazatele prostředí na pracovišti, čistota, stravovací zařízení).

Klíčové oblasti měření nefinanční výkonnosti jsou závislé na odvětví podnikání. Výše uvedené rozdělení je spíše vhodné pro výrobní podniky. Pro obchodní podniky se doporučuje následné rozdělení:

- **finance** (např.: obchodní marže, rentabilita obratu, obrátkovost),
- **zákazníci** (např.: průměrná velikost nákupu, spokojenost zákazníků, návratnost zákazníků),
- **sortiment a dodavatelé** (např.: podíl reklamací, obrátkovost zboží, rozsah zásoby zboží),
- **interní procesy** (např.: četnost chybějícího sortimentu, hodinový výkon (obrat/hodina práce), náklady logistiky),
- **potenciál** (např.: spokojenost zaměstnanců, počet zlepšovacích návrhů, rozpočet na inovace).

### 2.2.3 Zaměstnanci a jejich spokojenost

Za klíčovou oblast pro každý podnik lze považovat oblast zaměstnanců. Právě zaměstnanci jsou vlastníci lidského kapitálu. Právě oni rozhodují, kde a kolik času, energie budou investovat. Podniky, které se zabývají o lidské zdroje disponují loajalitou pracovníků, lepšími pracovními výsledky a větší oddaností zaměstnanců pro podnik. Toto vše obvykle vede také k vyšším ziskům (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 12). Zaměstnanec by měl přispívat k naplňování cílů organizace. Pokud ale zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k uskutečňování těchto cílů, nikdy není možné dosáhnout jejich prosperujícího naplnění (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 54). Jako základní článek každého podniku je tedy nutné považovat zaměstnance.

Jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec představují v pracovním vztahu roli investora. Zaměstnavatelé investují do zaměstnance a očekávají návratnost ve formě zvýšení pracovního výkonu, produktivity a možnosti inovovat. Naopak zaměstnanci očekávají od své investice návratnost ve formě výdělku, jistoty zaměstnání, pracovní spokojenosti a osobního rozvoje (Kociánová, 2004, s. 52).

#### Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace představuje počet odchodů zaměstnanců za určité období, přičemž zdravá míra fluktuace se pohybuje mezi 5 % až 7 % a vypočítává se pomocí Armstrongova výpočtu fluktuace (podnikatel.cz, ©2007 – 2022):

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{počet pracovníků k počátku období}} * 100$$

**Vzorec 12** – Míra fluktuace

Odchod každého zaměstnance představuje pro podnik velkou ztrátu, obzvlášť pokud se jedná o stálého a věrného zaměstnance. Zaměstnanci představují pro podnik intelektuální stránku kapitálu a nositele know-how. Lidé zpravidla do práce chodí ze tří důvodů, a to: finanční odměna, sociální kontakt a prospěch pro společnost. Obvykle důvod jejich odchodu bývá nedostatek jednoho faktoru nebo kombinací těchto faktorů (Bednář, 2018, s. 15). Pokud tedy pracovník pocítuje dostatečné naplnění všech tří faktorů, snižuje se šance na jeho nepřítomnost v zaměstnání či odchod.

## Pracovní spokojenost

Spokojenost lze definovat jako: „*příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností*“ (Luthans, 1992, cit. podle Výrost et al., 1998, s. 46). Menší stálost úzce související také s motivací, adaptací a identifikací, toto jsou charakterizující znaky pro spokojenost.

Firma Rockwater objevila, že zaměstnanci spokojení se svým zaměstnáním vedou ke spokojeným zákazníkům. Pokud tedy firma chce docílit spokojených zákazníků, musí nejdříve začít od svých zaměstnanců (Kaplan a Norton, 2002, s. 115). Pracovní spokojenost také nepřímo ovlivňuje vztah s pracovní výkonností (Výrost et al., 1998, s. 46 - 50). Dostatečně spokojení zaměstnanci jsou více výkonní. Dochází tak k zvyšování výkonnosti organizace na základě zvyšování zisků společnosti.

Lze rozlišit tři atributy spokojenosti: podprahové, prahové a nadšení. Podprahové představují běžné očekávané atributy. Prahové reprezentují výkonnostní rozdíl. Nadšení ztělesňují atributy, které překlenují očekávání. Zaměstnanci registrují jako podprahové atributy vyplácení mzdy, mezi prahové atributy patří pracovní podmínky a mezi atributy nadšení lze zařadit uznání za práci (Janišová a Křivánek, 2013, s. 17).

### Okolnosti ovlivňující spokojenost

V literatuře lze dohledat nespočet faktorů, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Mezi nejčastěji sledované okolnosti můžeme zařadit (Výrost et al., 1998, s. 48):

- **obsah a charakter práce** – Pod tímto faktorem si lze představit ztotožnění zaměstnance s vykonávanou profesí a určitý pocit prospěšnosti související s výkonem zaměstnání;
- **finanční ohodnocení** – Mzdu, výplatu či odměnu lze zařadit mezi hlavní důvod vykonávání zaměstnání. Pokud má pracovník pocit nedostatečného pracovního ohodnocení, může to mít silný vliv na jeho nespokojenost;
- **pracovní postup** – Seznámení zaměstnance s možným kariérním růstem může pozitivně ovlivnit jejich motivaci a následně spokojenost se zaměstnáním;
- **pracovní podmínky** – Pracovní podmínky tvoří soubor faktorů, které působí na pracovníky při práci a ovlivňují její průběh (např.: pracovní prostředí, pracovní kolektiv, pracovní doba apod.);
- **pracovní vztahy** – Tento faktor nám vyjadřuje míru spokojenosti se vztahy na pracovišti, je neméně důležitý a může do jisté míry zakrýt spokojenost s jinými faktory.

Každý pracovník přikládá důležitost jinému faktoru. Pokud tedy jsou uspokojeny jeho primární faktory je schopen připustit nepřítomnost jiných atributů. Například pracovník upřednostňující finanční ohodnocení a kariérní postup je schopen v určité míře strpět nepříznivé pracovní vztahy na pracovišti. Ideální stav pro každého zaměstnance představuje uspokojení všech výše uvedených faktorů. Při práci se zaměstnanci je nutné si být vědom jedinečnosti a individualitě každého zaměstnance, k tomu zaměstnavateli může napomoci zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

### **2.3 Průběžný souhrn**

Lze rozlišit dva přístupy k ekonomickým tokům a to: fundamentální analýzu, jejíž výstupem bývá charakteristika trhu, kvalifikace slabých a silných stránek, či hrozeb a příležitostí podniku. A technickou analýzu, která využívá matematické metody. Práce se zaměřuje na finanční analýzu, která je součástí technické analýzy. Finanční analýza podniku nabízí cenné informace o současném i minulém finančním hospodaření podniku. Napomáhá mu s budoucím finančním plánováním a může mu také pomoci k eliminaci rizik. V rámci finanční analýzy lze také rozlišit dvě metody: elementární a vyšší. Práce cílí na elementární metody, které lze dále dělit na analýzu stavových ukazatelů, analýzu rozdílových a tokových ukazatelů, přímou analýzu intenzivních ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

Všechny ukazatele nemají číselný charakter a nejsou přímo vázány na finanční výsledky podniku, je tedy vhodné analyzovat podnik nejen pomocí finanční analýzy, ale také pomocí nefinančních ukazatelů. Každý podnik si musí pozorně zvolit konkrétní ukazatele, které bude následně aplikovat. Tyto ukazatele nelze obecně určit pro každý podnik. Každá firma má jiné cíle, zaměření podnikání, hodnoty, zásady a podobně. Je vhodné ale vycházet z doporučení Nadace pro měření výkonnosti, která podniku může napomoci při rozhodování. Účelné je také použití metody balanced scorecard, která prolíná použití finančních i nefinančních měřítek. K hodnocení podniku rozlišuje čtyři perspektivy: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růst.

Je možné také konstatovat, že oblast zaměstnanců hraje klíčovou roli především v každém podniku, bez ohledu na oblast podnikání či jiné faktory. Zaměstnanci jsou základem všech společností, především dostatečně motivování a spokojení pracovníci jsou více výkonní a vedou ke spokojeným zákazníkům. Je třeba této oblasti věnovat velkou pozornost. Pravidelné zjišťování jejich spokojenosti může podniku napomoci v jeho rozvoji a následně vést ke zvyšování tržeb.

### 3 UPLATNĚNÍ PŘÍSTUPŮ

Předchozí kapitoly obsahovaly charakteristiku přístupů pro hodnocení výkonnosti firmy. Nyní budou vybrané přístupy uplatněny na jednu zvolenou konkrétní organizaci, která bude nejdříve představena.

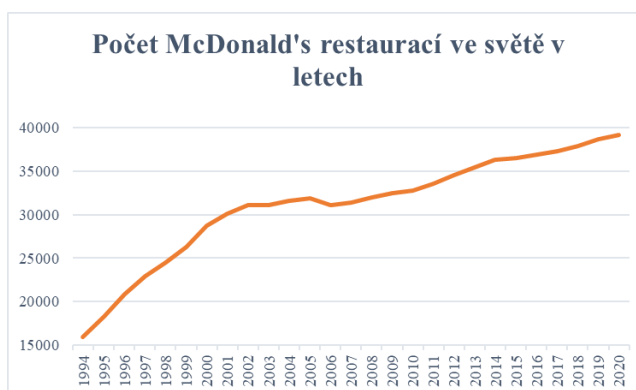
#### 3.1 Výběr podniku a zaměření vyhodnocování

Pro tuto bakalářskou práci a použití hodnotících přístupů výkonnosti byla zvolena společnost MT Restaurant s. r. o., která provozuje na základě franchisingové smlouvy pět provozoven společnosti McDonald's. Důvodem pro tuto volbu byl fakt, že autorka prostředí společnosti dobře zná, neboť několik let ve firmě pracuje, a to s pracovním vývojem od základní pozice až po pozici manažerskou. Nyní součástí její náplně je také trénink zaměstnanců s rozvíjením jejich schopností, a tak se přirozeně zajímá o jejich spokojenost ve firmě.

Nejdříve bude provedena charakteristika poskytovatele licence: McDonald's. Bude představena stručná historie organizace, vznik a základní podnikové hodnoty. Pozornost bude také věnována vývoji podniku v letech v rámci České republiky. Následně bude představena společnost MT Restaurant s. r. o., která bude předmětem finanční a nefinanční analýzy.

#### 3.2 Představení společnosti McDonald's

Barvy zlatá, žlutá a červená a dva zlaté oblouky ve tvaru písmenka M, toto jsou znaky charakterizující společnost McDonald's více než šedesát let. Jedná se o rozsáhlý řetězec restaurací, který se rozrostl za velmi krátký časový horizont a dnes slaví velkých úspěchů. V oblasti gastronomických služeb je McDonald's přední světová restaurace rychlého občerstvení s více než 39 tisíci pobočkami na více než 119 trzích (Smith, 2022). Vývoj počtu restaurací ve světě je znázorněn v Grafu 1.



**Graf 1** – Počet McDonald's restaurací ve světě v letech

Zdroj: vlastní zpracování z dostupných dat: Smith, 2022

*„Posláním společnosti je být oblíbeným místem a způsobem stravování zákazníků s inspirovanými lidmi, kteří pokaždé potěší každého zákazníka bezkonkurenční kvalitou, službami, čistotou a hodnotou“* (McDonald's ČR, ©2022). Společnost dbá na to, aby zákazník obdržel produkt v nejlepší kvalitě. Organizace klade důraz nejen na kvalitu, ale také bezpečnost produktů a suroviny a jejich zpracování prochází přísnými kontrolami.

Základní hodnoty společnosti zní: *„zážitek zákazníků klademe do středu všeho, co děláme, jsme oddaní našim lidem, věříme v systém McDonald's, provozujeme své podnikání eticky, vracíme se zpět našim komunitám, ziskově rozvíjíme naše podnikání a snažíme se neustále zlepšovat“* (Mission-statement, ©2022). Pro McDonald's je zákazník na prvním místě, musí být obsloužen nejen rychle, ale také vstřícným a ochotným personálem. Cílem společnosti je spokojený zákazník, každému zákazníkovi by měla být věnována určitá pozornost a pro zákazníky by měla návštěva restaurace představovat „memorable experience“, nezapomenutelný zážitek. McDonald's také hostům zaručuje rychlé dodání objednávky.

Nabídka společnosti se neustále vyvíjí a přizpůsobuje požadavkům zákazníka. Základní nabídku restaurace tvoří: sendviče, hranolky, kuřecí nugety, dezerty a nápoje. Pravidelně také zákazníkům nabízí sezonní nabídku. Od roku 1993 jsou také součástí některých restaurací kavárny McCafé, kde si zákazník může zakoupit dezerty, kávy či studené nápoje. V současné době je také k dispozici si objednat jídlo až domů, na základě nabízené služby McDelivery.

### **3.2.1 Historie a vznik McDonald's**

Počátek McDonald's se váže již kolem roku 1940, kdy bratři Richard a Maurice McDonalddovi otevřeli v San Bernardinu v Kalifornii první restauraci, malý podnik s hot dogy. Tento malý podnik se ale postupem času proměnil v celosvětově působící řetězec rychlého občerstvení. V roce 1954 se Raymond Albert Kroc, syn českého emigranta, seznámil s bratry a ihned se mu zalíbil způsob, jakým bratři dokázali obsluhovat velké množství zákazníků (Pravdová, 2006, s. 14). Bratři v restauraci vytvořili Speedee Service System, jednalo se o systém přípravy a prodeje. Tento systém měl přísná pravidla a spočíval na třech základních principech (Kapoun, 2011): omezený sortiment, racionalizace přípravy a self-service.

McDonalddovi se zaměřovali pouze na základní sortiment, který byl zákazníky nejvíce vyžadován. Jednalo se především o hamburgery, cheeseburgery, hranolky a mléčné koktejly. V McDonald's byla práce rozdělena mezi několik pracovníků, přičemž každý vykonával pouze jednu specializovanou činnost. Bratři tak mohli zaměstnávat nezkušené pracovníky, s minimální mzdou a s minimálními náklady na trénink. Aby zákaznicky obsloužily během

30 sekund nebo ještě rychleji, začali objednávky připravovat již před přijetím. Jednalo se tak o zcela nový postup přípravy (Love, 1995 s. 18). Úkony, které běžně v restauracích vykonávají zaměstnanci, byly převedeny na zákazníky (např.: výběr táčů, úklid použitého nádobí). Bratři tak ušetřili spoustu peněz za personál, který by v restauraci musel být.

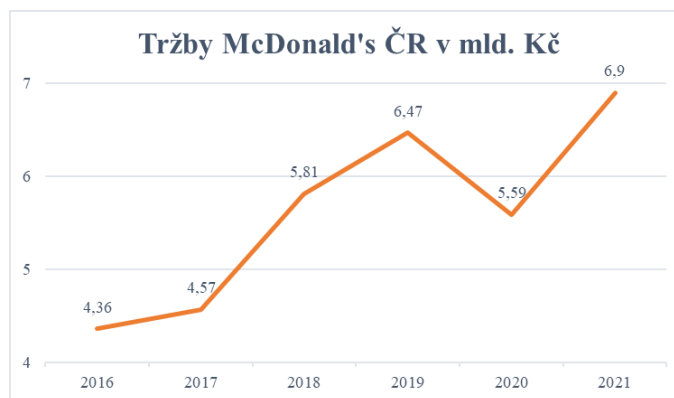
Zásluha ale nenáleží bratrům McDonalďovým, ale Rayi Krocovi, který je považován za zakladatele. Ray Kroc koupil od bratrů licenci a v roce 1955 otevřel státě Illionois svoji první vlastní restauraci v řetězci McDonald's (Pravďová, 2006, s. 14). O sedm let později koupil firmu za 2,7 milionů dolarů, a ještě ve stejném roce je pod jeho vedením již 500 funkčních restaurací s miliardou prodaných hamburgerů. Restaurace se pomalu začaly rozrůstat po celém světě. V 60. a 70. letech proráží McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie, později pak také do střední a východní Evropy.

### 3.2.2 Vývoj McDonald's v ČR

Na československý trh společnost McDonald's vstoupila 20. března 1992 otevřením první restaurace McDonald's v pražské Vodičkově ulici. V průběhu roku byly postupně otevřeny další dvě provozovny v Praze. První mimopražská restaurace byla otevřena o rok později v Ostravě. V současné době McDonald's funguje na základě franchisingu. Jedná se o vztah franchisora a franchisanta. Franchisor poskytuje franchisantovi za úplatu povolení používat jeho obchodní jméno, logo, značku a podobně. Franchising používá myšlenku uplatnění úspěšného podnikatelského plánu na více místech. Takzvaně princip: „jednou se vymyslelo, mnohonásobně se prodá.“ (Procházková a Jelínková, 2018, s. 237-238). Franchisingové smlouvy společnost McDonald's začala uzavírat v roce 1996. Společnost tak k 31. 12. 2020 neprovozuje žádnou vlastní restauraci. Všechny restaurace provozují licenční partneři, konkrétně v roce 2020 v ČR provozuje 22 licenčních partnerů 104 restaurací McDonald's, kde zaměstnává okolo 6500 pracovníků, kterým nabízí flexibilní pracovní dobu, propracovaný školící systém, kariérní a profesní růst, Společnost se také pyšní oceněním TOP Zaměstnavatele za rok 2022 v kategorii pohostinství.

McDonald's v České republice hlásí stále rostoucí tržby (viz Graf 2). Z níže uvedeného grafu je možné konstatovat, že k mírnému poklesu došlo pouze v roce 2020, kdy tržby ovlivnila pandemie Covid-19. Pobočky sice zůstaly otevřeny, ale pouze v omezeném provozu. Negativní vliv na tržby má také stále převažující prodej jídla s sebou, které podléhá vyšší sazbě DPH. Objednávky, které si zákazníci zakoupí s sebou tvoří 82 % z celku. V roce 2021 dochází opět k nárůstu tržeb, konkrétně oproti minulému roku nárůst činil 19 % (McDonald's ČR, 2022).





**Graf 2** – Tržby McDonald's v mld. Kč v ČR

Zdroj: vlastní zpracování z dostupných dat: McDonald's ČR, 2022

### 3.2.3 Představení podniku – MT Restaurant s. r. o.

Společnost MT Restaurant s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2003 a provozuje celkem 5 provozoven společnosti McDonald's a to:

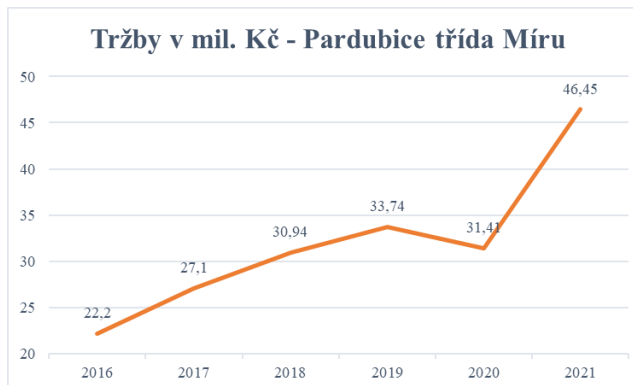
- v Pardubicích na třídě Míru (od roku 2013),
- v Pardubicích na Palackého třídě (od roku 2013),
- v Osicích (od roku 2015),
- ve Vrbové Lhotě (od roku 2016),
- v Praze ve Stromovce (od roku 2019, nahradila pobočku na Spartě, která byla součástí MT Restaurant s. r. o., od roku 2003 a došlo k ukončení její činnosti).

Jednatel společnosti je pan Tomáš Honzík, který je zároveň jediným společníkem. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným a základní kapitál činí 200 000 Kč. Předmětem podnikání jsou činnosti, které jsou zapsány v obchodním rejstříku: hostinská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Cílem společnosti je poskytnutí maximálních služeb v portfoliu fast-food řetězců.

#### **Pobočka Pardubice třída Míru**

Pobočka se nachází přímo v centru Pardubic a součástí MT Restaurant s. r. o. je od roku 2013. Vývoj ročních tržeb provozovny v letech 2016 – 2021 je znázorněn v Grafu 3. V roce 2020 je možné pozorovat menší pokles oproti roku 2019. Pobočka byla také ovlivněna pandemií Covid 19, i přesto že zůstala celou dobu v provozu, došlo k poklesu tržeb. V roce 2022 se očekává opět nárůst tržeb, projekce tržby činí 57 mil. Kč. Nyní průměrně pobočka denně obslouží 860 zákazníků s průměrným nákupem ve výši 150 Kč.

Provozovna také nabízí rozvoz pomocí služby McDelivery. Služba byla zahájena v říjnu v roce 2019. Zpočátku měsíčně službu průměrně využilo pouze 235 zákazníků (denně 8 zákazníků). Dnes se průměrný počet měsíčních objednávek pohybuje ve výši okolo 5700 (průměrně si denně objedná 190 zákazníků).

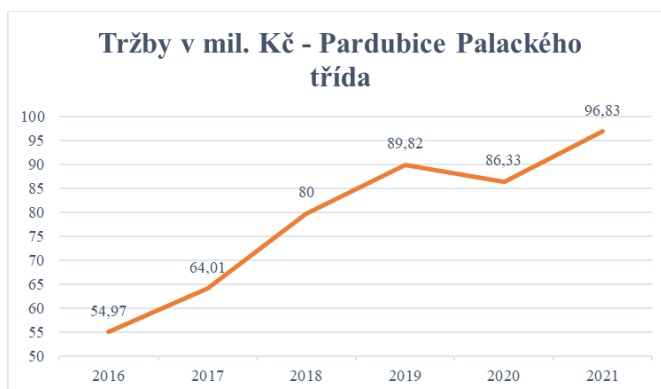


**Graf 3** – Tržby pobočky Pardubice třída Míru v mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

### **Pobočka Pardubice Palackého třídě**

Druhá pobočka v Pardubicích společnosti MT Restaurant s. r. o. se nachází u hlavního nádraží města Pardubice a součástí společnosti je také od roku 2013. Pobočka nabízí také služby McCafé a McDrive (zákazníci tak mohou učinit nákup přímo z auta a denně tuto službu průměrně využije 600 zákazníků). Vývoj ročních tržeb provozovny v letech 2016 – 2021 je znázorněn v Grafu 4.



**Graf 4** – Tržby pobočky Pardubice Palackého třída v mil. Kč

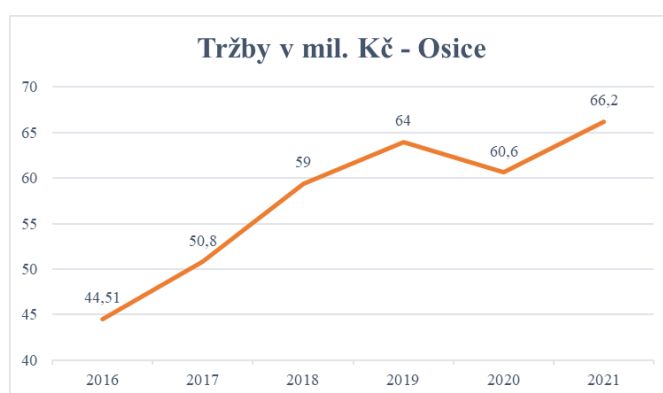
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Je možné pozorovat meziroční růst tržeb v průměru o 10 mil. Kč. V roce 2020 dochází také k mírnému poklesu ve výši 3 mil. Kč oproti minulému roku. Pobočka byla také ovlivněna pandemií Covid-19, avšak díky možnosti McDrive došlo pouze k mírnému poklesu tržeb.

V následujícím roce se opět očekává nárůst tržeb. Projekce tržby na rok 2022 dosahuje 105 mil. Kč. Nyní průměrně provozovna denně obslouží 1500 zákazníků s průměrným nákupem ve výši 170 Kč.

### **Pobočka Osice**

Tato pobočka se nachází na dálnici D11 ve směru na Prahu, v Osicích. Součástí MT Restaurant s. r. o. je od roku 2015 a také poskytuje služby: McCafé a McDrive. Co se týče tržeb (viz Graf 5) je možné pozorovat spíše stabilní vývoj a pomalý nárůst. Projekce na rok 2022 dosahuje hodnoty 73,8 mil. Kč. Průměrně denně obslouží 1210 zákazníků s průměrným nákupem ve výši 150 Kč.

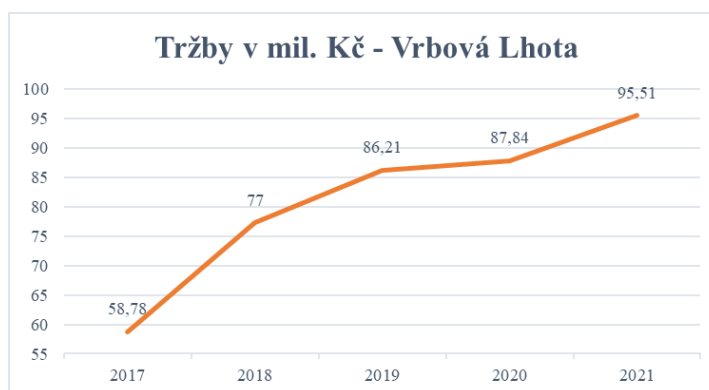


**Graf 5** – Tržby pobočky Osice v mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

### **Pobočka Vrbová Lhota**

Následně po pobočce Osice se stala součástí MT Restaurant s. r. o. pobočka ve Vrbové Lhotě.



**Graf 6** – Tržby pobočky Vrbová Lhota v mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Vývoj ročních tržeb pobočky v letech 2017 – 2021 je znázorněn v Grafu 6. Provozovna vykazuje roční nárůst tržeb a ani v roce 2020 nedochází k poklesu, jak je možné pozorovat u ostatních poboček. Tato restaurace se dlouhodobě drží na předních místech v obratech spolu s restaurací Pardubice Palackého třída, čemuž napomáhá i přilehlé velké odstavné parkoviště pro kamionovou dopravu. Nyní průměrně pobočka denně obslouží 1500 zákazníků s průměrným nákupem ve výši 180 Kč.

### **Pobočka Stromovka**

Poslední a zároveň nejmladší pobočka MT Restaurant s. r. o. se nachází v Praze ve Stromovce. Restaurace je svými dispozicemi ve velké míře závislá na prodeji přes McDelivery, jelikož v širokém okolí restaurace se nachází pouze kancelářské budovy, z čehož pramení hlavní prodejní špička v obědovém období všedních dní. Součástí společnosti je od roku 2019, konkrétně otevření proběhlo v listopadu. Pobočka za rok 2021 dosáhla tržby ve výši 25 mil. Kč a tento rok očekává nárůst tržeb do výše 27,8 mil. Kč. Průměrně denně obslouží 663 zákazníků s průměrným nákupem ve výši 130 Kč.

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu pomocí finančních ukazatelů. Pro zpracování analýzy byla určena následující východiska:

- **Cíl analýzy:** Posoudit finanční situaci společnosti MT Restaurant s. r. o. v letech 2018 až 2020.
- **Volba ukazatelů:** Byla použita analýza poměrových ukazatelů, konkrétně byly zvoleny ukazatele: rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Ukazatele byly vybrány tak, aby bylo možné co nejlépe zhodnotit komplexní finanční situaci podniku.
- **Vstupní data:** Analýza byla provedena pomocí dat z finančních výkazů společnosti MT Restaurant s. r. o. Základním zdrojem dat pro analýzu byly údaje z výročních zpráv, které jsou dostupné ve Sbírce listin (veřejně přístupné složce, která obsahuje zákonem stanovené dokumenty, je součástí obchodního rejstříku a dostupná na portálu justice.cz).

### 4.1 Výpočet ukazatelů rentability

Rentabilita nám představuje schopnost podniku dosahovat zisk. Zde platí, čím vyšších hodnot společnost dosahuje, tím lépe hospodaří s majetkem a kapitálem. Pro zhodnocení rentability jsem zvolila tři typy ukazatelů, a to: rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb. Položky z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, které jsou potřeba pro výpočty, jsou zobrazeny v Tabulce 1.

**Tabulka 1** – Hodnoty pro výpočet rentability v tis. Kč

Položky	2018	2019	2020
Celková aktiva	63 088	84 009	67 639
Vlastní kapitál	23 909	26 883	33 811
Tržby	290 290	311 925	284 845
EBIT	15 974	11 293	18 659
EAT	12 873	8 944	14 958

Zdroj: Účetní výkazy MT Restaurant s. r. o. za rok 2018-2020

**Tabulka 2** – Výsledné hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatele Rentability	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv	0,253	0,134	0,276
Rentabilita vlastního kapitálu	0,538	0,333	0,221
Rentabilita tržeb	0,044	0,029	0,053

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv neboli rentabilita celkového kapitálu je vhodná pro měření souhrnné efektivnosti (viz Tabulka 2). V čitateli je použit zisk typu EBIT, který nebere v potaz původ kapitálu či míru zdanění. Obecně se uvádí, že hodnota ROA by neměla klesnout pod hodnotu 5 % (Fistro, 2014). Podnik MT Restaurant s. r. o. dosahuje ve všech třech letech o poznání vyšších hodnot. V roce 2019 je možné pozorovat velký pokles z důvodu poklesu zisku a nárůstu celkových aktiv.

Oproti rentabilitě aktiv, rentabilita vlastního kapitálu posuzuje pouze výnosnost vloženého vlastního kapitálu a pracuje se ziskem ve formě EAT. Žádoucí hodnoty ukazatele ROE se pohybují mezi 12 – 15 %. Obecně lze konstatovat, čím vyšší hodnoty ROA, tím lépe (ideclub, b.r.). Podle výsledků v tabulce tento ukazatel má klesající tendenci v jednotlivých letech (dochází k nárůstu vlastního kapitálu a k poklesu zisku), ale ani jednou se nevyskytuje mimo doporučenou mez, přičemž nejnižší hodnota se rovná 22 %.

Posledním ukazatelem rentability představuje rentabilita tržeb. Použit je zisk ve formě EAT (jelikož v analýze nedochází k mezipodnikovému srovnávání a není tedy třeba věnovat pozornost rozlišné míře zdanění), který se posuzuje vůči tržbám. V čase by tento ukazatel měl jevit růstovou tendenci. Ve sledovaném období dochází nejdříve k poklesu, následně ale k navýšení. Nejvyšší rentability tržeb dosahuje společnost v roce 2020, kde sice došlo k poklesu tržeb, ale zároveň došlo k navýšení čistého zisku. V roce 2020 dochází k poklesu tržeb z důvodu opatření na základě pandemie Covid-19. Došlo tak k dočasnému omezení prodejní doby (prodej probíhal přes „okénko“ a přes rozvoz zboží). Provozovna Stromovka byla dokonce dočasně uzavřena.

## 4.2 Výpočet ukazatelů likvidity

Likvidita slouží k posouzení schopnosti podniku hradit své závazky. Stejně jako u předchozích výpočtů i zde je znázorněna Tabulka 3 se vstupními hodnotami pro výpočet.

**Tabulka 3** – Hodnoty pro výpočet likvidity v tis. Kč

Položky	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	27 395	23 309	29 351
Krátkodobé závazky	23 260	22 917	21 458
Zásoby	2 038	2 591	2 022
Peněžní prostředky	23 918	17 906	8 904

Zdroj: Účetní výkazy MT Restaurant s. r. o. za rok 2018-2020

**Tabulka 4 – Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity**

Ukazatele likvidity	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,177	1,017	1,368
Pohotová likvidita	1,090	0,904	1,274
Peněžní likvidita	1,028	0,781	0,415

Zdroj: vlastní zpracování

Likviditu je možné spočítat ve třech podobách, a to: běžná, pohotová a peněžní. Jmenovatel, který představuje závazky podniku, je u všech likvidit zcela jednotný. K obměně dochází až v čitateli, který zobrazuje způsob úhrady podniku závazků.

**Jednotlivé ukazatele likvidity** neměly v průběhu let jednotný trend (viz Tabulka 4) Po roce 2018 všechny hodnoty klesaly. Nicméně po roce 2019 běžná i pohotová likvidita začaly stoupat. Zatímco peněžní likvidita i po roce 2019 stále klesala, z důvodu poklesu peněžních prostředků.

**Běžná likvidita** představuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ideální hodnoty pro běžnou likviditu se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2021, s. 62). Výsledky za poslední 3 roky nespádají do určeného intervalu. Podnik vykazuje nízkou úroveň oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům.

**Pohotová likvidita** je snížena o vliv nejméně likvidní částí oběžných aktiv, a to zásob. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Také platí, je-li hodnota ukazatele alespoň 1:1, je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby (Valach et al., 1997, s. 91). MT Restaurant s. r. o. se během analyzovaných tří let pohybuje kolem stanovených hodnot. První rok představuje téměř tabulkově stanovenou hodnotu v poměru jedna ku jedné. Druhý rok dochází k mírnému poklesu z důvodu nárůstu zásob. Lze tedy říci, že podnik nedisponuje velkým množstvím peněz, které jsou vázány ve formě aktiv. Peníze tedy přináší potřebné zhodnocení a zároveň podnik nemusí spoléhat na prodej zásob, aby mu byla zajištěna likvidita.

Poslední ukazatel ze skupiny ukazatelů likvidity zastupuje **peněžní likvidita**, která zahrnuje pouze nejlikvidnější položky. Doporučená hodnota tohoto intervalu se uvádí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty značí neefektivní využívání finančních prostředků. V jednotlivých letech analýzy lze pozorovat rapidní pokles hodnot peněžní likvidity, kdy během tří let došlo k poklesu z hodnoty 1,028 na hodnotu 0,415.

### 4.3 Výpočet ukazatelů aktivity

Tabulka 5 obsahuje vstupní hodnoty pro výpočet. V tržbách jsou zahrnuty tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží.

**Tabulka 5** – Hodnoty pro výpočet aktivity v tis. Kč

Položky	2018	2019	2020
Celková aktiva	63 088	84 009	67 639
Tržby	290 290	311 925	284 845
Zásoby	2 038	2 591	2 022
Dlouhodobý majetek	35 322	39 868	37 530

Zdroj: Účetní výkazy MT Restaurant s. r. o. za rok 2018-2020

**Tabulka 6** – Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	2018	2019	2020
Obrat aktiv	4,601	3,713	4,211
Doba obratu zásob	2,53	2,99	2,56
Obrat dlouhodobého majetku	8,22	7,82	7,59

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota **obratu aktiv** se nachází nad minimálně doporučenou výší 1 (viz Tabulka 6). Podnik tedy efektivně využívá majetek. V průběhu let dochází jen k mírnému poklesu. To znamená, že majetek, který společnost vlastní, přináší tento rok méně prodeje než rok předešlý. Důvodem mohou být nižší tržby nebo zbytečně držená aktiva. V rámci společnosti dochází k nárůstu tržeb, ale zároveň k nárůstu celkových aktiv. Důvodem tedy, proč došlo k mírnému poklesu, je nárůst aktiv. Jedná se pouze ale o desetinné hodnoty.

**Doba obratu zásob** nám udává počet dnů, během nichž jsou zásoby vázány v podniku. Udává nám také schopnost podniku reagovat na poptávku. Hodnoty se konstantně pohybují v rozmezí 2,5 – 3 dny. Jelikož se jedná o restauraci našim cílem je hodnoty udržet pokud možno na co nejnižší úrovni.

**Obrat dlouhodobého majetku** se zcela znatelně pohybuje nad minimální doporučenou hodnotou, které je 1. Přibližně osmkrát ročně přemění dlouhodobý majetek v tržby. Na základě všech ukazatelů lze konstatovat, že podnik efektivně nakládá s majetkem.



#### 4.4 Výpočet ukazatelů zadluženosti

Položky z rozvahy, které jsou potřeba pro výpočty ukazatelů zadluženosti jsou zobrazeny v Tabulce 7, výsledné hodnoty ukazatelů zobrazuje Tabulka 8.

**Tabulka 7** – Hodnoty pro výpočet zadluženosti v tis. Kč

Položky	2018	2019	2020
Celková aktiva	63 088	84 009	67 639
Cizí kapitál	39 179	37 156	33 810

Zdroj: Účetní výkazy MT Restaurant s. r. o. za rok 2018-2020

**Tabulka 8** – Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2018	2019	2020
Celková zadluženost	0,620	0,442	0,499
Koeficient samofinancování	0,380	0,558	0,501

Zdroj: vlastní zpracování

**Celková zadluženost** společnosti ve sledovaném období se pohybuje mezi 49 % – 62 %. V roce 2018 dosahuje nejvyšší zadluženosti (62 %) ze všech sledovaných období. V následujících dvou letech dochází k velkému snížení a hodnoty se tak pohybují kolem doporučené hodnoty 40 %. Společnost splácí úvěr z roku 2015, který byl společnosti poskytnut na nákup provozovny Osice, který je splatný k roku 2022. Dále pak také úvěr z roku 2016 na nákup provozovny Vrbová Lhota, který je splatný k roku 2023. Po splacení těchto úvěrů lze očekávat ještě větší pokles zadluženosti.

**Koeficient samofinancování** nám pak udává poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv. V prvním roce podnik disponuje poněkud nižším vlastním kapitálem než v letech následujících, kde se pak dostává na hodnotu kolem 50 %. Obecně se doporučuje podnikům, aby tato hodnota neklesla pod 30 %, což podnik ve všech letech splňuje (FinAnalysis, ©2000 – 2022).

#### 4.5 Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýza pro společnost MT Restaurant s. r. o. po celé sledované období 2018 – 2020 jeví velmi příznivé výsledky. Ukazatele rentability (slouží ke zhodnocení celkové efektivnosti a schopnosti vytvářet zisk) vykazují ve sledovaném období vysoké hodnoty. Základní ukazatel rentability: rentabilita aktiv, se pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou 5 %. Další ukazatel rentability, rentabilita vlastního kapitálu, má klesající tendenci v průběhu celého sledovaného období, z důvodu navýšení vlastního kapitálu společnosti. I přesto tento ukazatel

jeví po celou dobu příznivé výsledky, nejnižší hodnota se pohybuje okolo 22 %. Rentabilita tržeb sice nevykazuje růstovou tendenci v jednotlivých letech, ale zároveň také nedochází k dlouhodobému poklesu.

Likvidita byla hodnocena třemi stupni (běžnou, pohotovou a okamžitou). Hodnoty se dlouhodobě pohybují okolo doporučených hodnot. Společnost nevykazuje patrný rozdíl mezi běžnou a pohotovou likvidou z důvodu nízké hodnoty zásob. Podnik také nedisponuje velkým množstvím peněz, které jsou vázány ve formě aktiv. Peníze tedy přináší potřebné zhodnocení. Patrný je také razantní pokles peněžní likvidity z důvodu poklesu peněžních prostředků společnosti.

Analýzou aktivity, bylo zjištěno, že obrat aktiv se pohybuje v příznivých hodnotách a podnik tak efektivně využívá majetek. Pouze v roce 2019 dochází k poklesu z důvodu navýšení aktiv společnosti. Dobu obratu zásob se snaží podnik držet na nízkých hodnotách, které se pohybují v rozmezí 2,5 – 3 dny. Obrat dlouhodobého majetku nám potvrzuje efektivní nakládání společnosti s majetkem. Podnik tak přibližně osmkrát ročně přemění dlouhodobý majetek v tržby.

První rok společnost jeví velkou zadluženost. V průběhu let se ale podniku daří zadluženost snižovat. Dochází také k nárůstu samofinancování podniku z důvodu vyššího využívání vlastních prostředků.

## 5 NEFINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

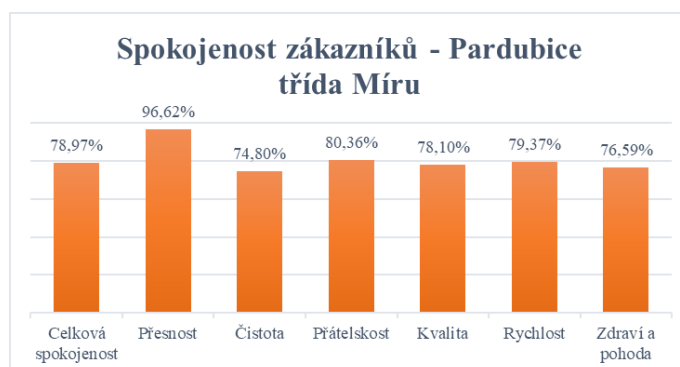
Tato kapitola se zabývá hodnocením podniku pomocí nefinančních ukazatelů. Pro zpracování analýzy byla určena následující východiska:

- **Cíl analýzy:** Zhodnocení nefinančních ukazatelů společnosti MT Restaurant s. r. o.
- **Volba ukazatelů:** Výchozí bod k určení ukazatelů pro finanční analýzu byla Nadace pro měření výkonnosti a podnikové hodnoty společnosti McDonald's, které byly porovnány s oborem podnikání. Na základě tohoto rozboru byly zvoleny tři oblasti: zákazníci, řízení zásob a zaměstnanci.
- **Vstupní data:** Základním zdrojem pro zpracování zvolených nefinančních ukazatelů byly interní dokumenty společnosti a údaje získané pomocí dotazníkového šetření.

### 5.1 Zákazníci

Cílem společnosti McDonald's je spokojený zákazník, kterému by při návštěvě měl být poskytnut nezapomenutelný zážitek. Podle Nenadála (2001, s. 57) lze spokojenost zákazníka vyjádřit jako soubor dojmů, které vzbuzuje nejednota požadavků zákazníka a tržní realita. Zákazník vstupuje do restaurace s určitým očekáváním, pokud je toto očekávání naplněno dochází ke spokojenosti zákazníka. K tomu, aby společnost mohla nejen naplňovat potřeby hostů je potřeba se zaměřit na jejich zpětnou vazbu, kterou lze získat pomocí měření spokojenosti zákazníků.

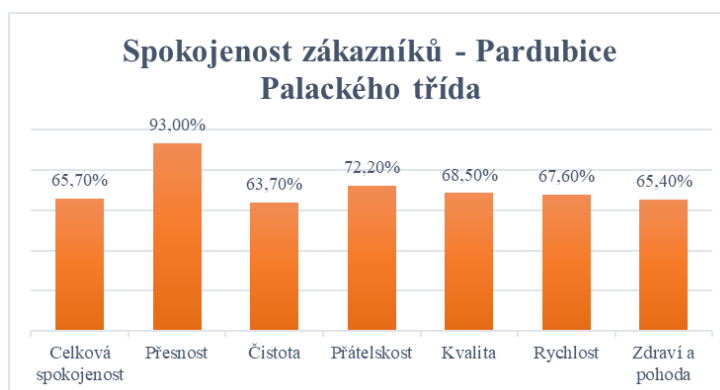
Společnost tomuto věnuje dostatečnou pozornost. Každý zákazník obdrží účtenku, která obsahuje QR kód. Po jeho naskenování může zákazník vyplnit krátký dotazník na základě jeho zákaznické zkušenosti. Dotazník směřuje otázky na oblasti, které se týkají rychlosti vydání objednávky, čistoty prostředí, kvality produktů a podobně. Například za rok 2021 dotazník spokojenosti vyplnilo v pobočce Pardubice Třída Míru 582 zákazníků (viz Graf 7).



**Graf 7** – Spokojenost zákazníků – Pardubice třída Míru

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Pro pobočku Pardubice Palackého třída jsou výsledky dotazníků spokojenosti zákazníka za rok 2021 téměř obdobné (viz Graf 8). Nejlepších výsledků společnost za obě pobočky dosahuje v kategorii přesnost objednávek. Naproti tomu mezi nejhůře hodnocená kategorie je čistota restaurace.



**Graf 8** – Spokojenost zákazníků – Pardubice Palackého třída

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

O tom, že je spokojenost zákazníků pro společnost McDonald's na prvním místě, svědčí také to, jak je s vyplněnými dotazníky následně pracováno. V případě, že zákazník se svou návštěvou není spokojen, může zanechat své kontaktní údaje. Následně Guest Experience manažer zákazníka kontaktuje a nabídne mu řešení dané situace.

O spokojenost zákazníků také dbají pracovníci na pozici Lídr péče o hosty, kteří zajišťují, aby se zákazníci v restauraci cítili co nejlépe. Pomáhají hostům s objednávkami, řeší jejich individuální potřeby a vytváří příjemnou atmosféru pro hosty restaurace.

Jelikož se jedná o společnost poskytující rychlé občerstvení, hlavní roli při obslužení hraje nejen kvalita, ale také rychlost, což vyplývá i z výše uvedeného grafu spokojenosti zákazníků. Společnost čas vydání objednávek monitoruje. Počítání tohoto času je zahájeno vydáním účtenky a zakončeno vydáním objednávky. Cílový čas je globálně pro všechny restaurace McDonald's stanoven na 90 sekund.

## 5.2 Řízení zásob

Mezi další důležitou podnikovou hodnotu McDonald's patří kvalita. Z této hodnoty nám vychází další ukazatel, a to: řízení zásob. Nalezení a zaručení optimální výše zásob, aby došlo k zabezpečení plynulého průběhu výrobního procesu při optimální velikosti kapitálu, lze označit za hlavní význam řízení zásob (Tomek a Vávrová, 2007, s. 297).

Společnost McDonald's si zakládá na kvalitních produktech, jejichž základem jsou vždy čerstvé suroviny od ověřených dodavatelů. Zásobovací systém v České republice je zajišťován firmou HAVI Logistic, která má smlouvy s lokálními dodavateli, kteří splňují přísná kritéria na zmíněnou kvalitu dodávaných surovin. Pro každou restauraci je nastaven specifický dodávkový systém na základě tržeb a potřeb restaurace.

O dostatečné zásobování dané restaurace se stará profit manažer. Ten v případě MT Restaurant s. r. o., vždy dvakrát týdně objednává suroviny na základě denních spotřeb a jejich výtěžnosti. K tomu mu slouží objednávkový systém společnosti HAVI. Profit manažer je zároveň zodpovědný za dostatečnou a pravidelnou rotaci surovin, aby nedocházelo k jejich zbytečnému hromadění na skladě, případně prodloužení jejich expirační doby, a zároveň k tomu, že některá ze surovin dojde. K dostatečnému přehledu o aktuálním stavu surovin slouží systém inventur. Každý den se provádí inventura nejzákladnějších surovin, jednou za týden je počítána detailní inventura širšího okruhu surovin a kondimentů.

Nadbytečné množství zásob a prodloužení expirační doby může vést k přílišnému odpisu, který se projeví v měsíčním hospodaření restaurace. Nedostatečné množství zásob je rovněž nevídanou komplikací, která může mít za následek odklonění zákazníků, pokud je jimi žádaný produkt opakovaně nedostupný.

### **5.3 Zaměstnanci**

Posledním z nefinančních ukazatelů byla zvolena oblast zaměstnanců. Tato část práce bude zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců, která bude analyzována pomocí dotazníkového šetření.

Pracovní spokojenost je možné chápat jako pozitivní stav, který vychází z pracovní zkušenosti či z hodnocení práce. Mezi okolnosti ovlivňující spokojenost zaměstnanců lze zařadit (viz výše): obsah a charakter práce, finanční ohodnocení, pracovní postup, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Dá se tedy říct, že klíč ke spokojenému pracovníku je spokojenost s výše uvedenými faktory. Spokojený pracovník je následně více výkonný, mívá nižší absenci a fluktuaci. Pracovní spokojenost ovlivňuje přístup a postoj k zaměstnání, a to se odráží ve výkonu zaměstnance, který má následně vliv na výkonnost organizace. Oblast zaměstnanců také úzce souvisí s oblastí zákazníků. Zaměstnanci společnosti McDonald's jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mají tak bezprostřední vliv na zákaznickou zkušenost. Spokojené zaměstnance lze označit za klíč ke spokojeným zákazníkům.

### **5.3.1 Cíl šetření**

Cílem tohoto šetření je analyzovat spokojenost zaměstnanců společnosti MT Restaurant s. r. o. Jelikož ale společnost disponuje 5 pobočkami, nelze analyzovat spokojenost obecně za celou společnost. I přesto, že MT Restaurant s. r. o. je licenční partner McDonald's, který stanovuje pro provozování restaurací přesná pravidla nelze všechny restaurace považovat za shodné. Každá pobočka má rozlišný vedoucí tým, pracovní prostředí, tempo vývoje a podobně. Lze se tedy domnívat, že i spokojenost zaměstnanců se bude lišit. Pro šetření byly tedy zvoleny dvě pobočky společnosti, a to: pobočka Pardubice třída Míru a pobočka Pardubice Palackého třída. Tyto dvě pobočky sídlí velmi blízko, zaměstnanci se mezi pobočkami znají a často dochází k vzájemné výpomoci mezi provozovny.

Společnost McDonald's každý rok pravidelně sleduje spokojenost zaměstnanců pomocí ankety spokojenosti. Konkrétně ankety spokojenosti za rok 2021 se zúčastnilo 6133 českých zaměstnanců. Anketa je tvořena ze 4 základních otázek, pod které nadále spadají jednotlivé podotázky. Základní otázky cílí na téma nadřízený, pracovní prostředí, důležitost práce a McDonald's jako zaměstnavatel. Pro ukázkou mezi nejlépe hodnocené faktory můžeme zařadit: pracovní prostředí, chování nadřízeného k zaměstnancům, poskytování informací k výkonu práce. Naopak mezi nejhůře hodnocené otázky můžeme zařadit: úcta mezi zaměstnanci, kvalita zařízení, kariérní postup. I přes realizaci této ankety by bylo vhodné, aby společnost spokojenost zaměstnanců zjišťovala také sama za sebe.

### **5.3.2 Metodika šetření**

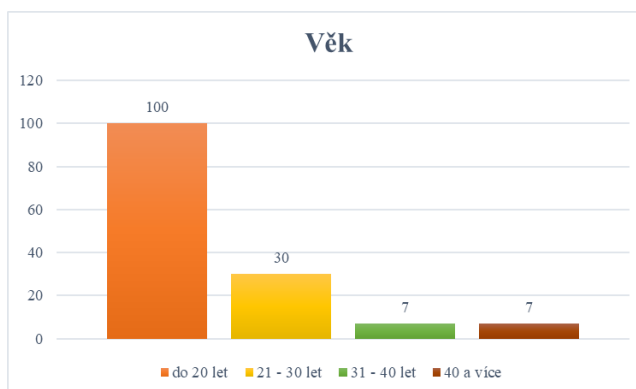
Metodikou šetření spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno písemné dotazníkové šetření. Písemné dotazníkové šetření disponuje snadným vyhodnocením a možností anonymního dotazování. Sestavený dotazník se skládá ze 14 otázek, které jsou uzavřené. První čtyři otázky jsou zaměřeny na celkovou pracovní spokojenost. Dále otázky 5 až 9 jsou rozděleny do pěti tematických bloků: obsah a charakter práce, finanční hodnocení, pracovní vztahy, pracovní podmínky a kariérní růst. Tyto tematické bloky se skládají z několika dalších podotázek. Respondent odpovídá na jednotlivé otázky na základě hodnotící škály (1 – souhlasím; 2 – spíše souhlasím; 3 – spíše nesouhlasím; 4 – nesouhlasím).

V závěru dotazníku je 5 otázek. Jedná se o identifikační otázky, které určují pohlaví, věk, délku zaměstnání, druh pracovního poměru a pracovní pozici respondenta.

### 5.3.3 Zkoumaný soubor

Dotazníkové šetření bude zaměřeno na dvě restaurace společnosti MT Restaurant s. r. o., a to: McDonald's Pardubice třída Míru a McDonald's Pardubice Palackého třída. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům. V McDonald's třída Míru vyplnilo dotazník 58 zaměstnanců z 75 zaměstnanců, tj. 77,3 % a v McDonald's Palackého třída vyplnilo dotazník 88 z 145 zaměstnanců, tj. 60,07 %.

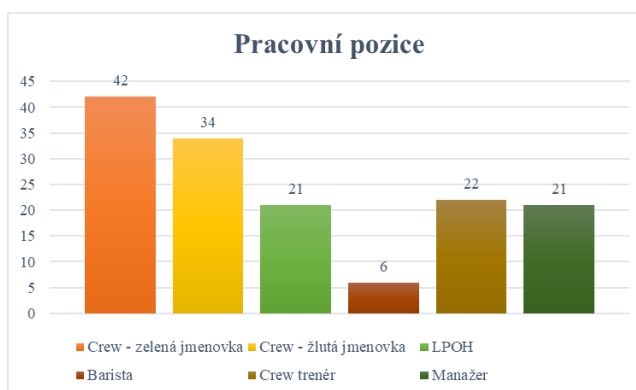
Dle obdržných odpovědí na dotazník odpovědělo více žen než mužů. Celkově odpovědělo 82 žen, tj. 56 % z celkového počtu respondentů a 64 mužů, tj. 44 % z celkového počtu respondentů. Z následujícího Grafu 9 lze vyčíst, že většina respondentů je ve věku do 20 let. Z toho vyplývá, že společnost většinou zaměstnává pracovníky při studiu či čerstvé absolventy. Většinou se jedná o první práci či brigádu. Zaměstnanci nad 40 let se ve společnosti vyskytují jen zřídka.



**Graf 9** – Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Následující Graf 10 zobrazuje rozdělení respondentů v rámci pracovních pozic.

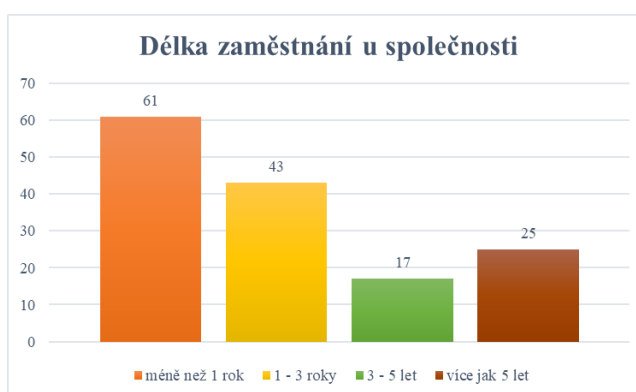


**Graf 10** – Pracovní pozice respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost McDonald's je známa tím, že nabízí rovnocennou příležitost pracovního postupu všem svým zaměstnancům. Každý ze zaměstnanců začíná na pozici crew – zelená jmenovka. Po úvodním zaškolení na všech pozicích se zaměstnanec automaticky posouvá na pozici crew – žlutá jmenovka. Zaměstnanec s předpoklady a chutí trénovat ostatní zaměstnance se může posunout na pozici crew trenér. Pro zaměstnance, kteří se nebojí komunikovat se zákazníky je vhodná pozice lídra péče o hosty. U restaurací s pultem McCafé je také možnost zastávat pozici baristy, který je specialistou na všechny druhy prodáváných káv a dezertů. Pokud zaměstnanec prokáže předpoklady k vedení lidí, může se stát součástí managementu restaurace v rámci pozice manažera.

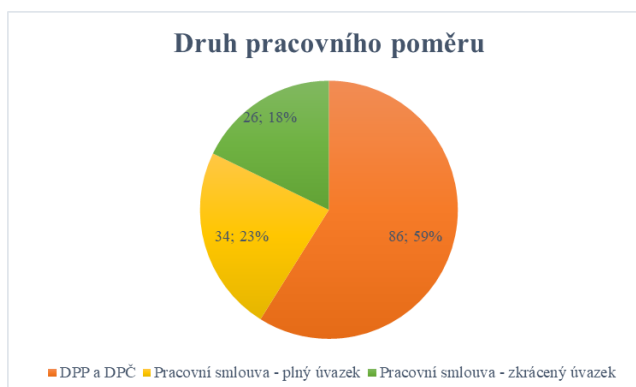
Z Grafu 11 vyplývá, že práce u společnosti není dlouhodobé zaměstnání a lze se domnívat, že společnost vykazuje vysokou fluktuaci zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno méně než 1 rok. Nejméně zaměstnanců pracuje u společnosti 3 – 5 let. Pouze 17 % respondentů pracuje u společnosti déle než 5 let.



**Graf 11** – Délka zaměstnání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 nám poskytuje rozdělení respondentů na základě druhu pracovního poměru.



**Graf 12** – Druh pracovního poměru respondentů

Zdroj: vlastní zpracování



Většina respondentů (59 %) má podepsanou dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Větší část zaměstnanců tedy tvoří studenti středních či vysokých škol, kteří si přivydělávají při studiu. Ostatní zaměstnanci mají ve společnosti uzavřen pracovní poměr na plný, tj. 23 % či zkrácený úvazek, tj. 18 %. Na základě těchto odpovědí, lze také dojít k závěru, že se nejedná o práci dlouhodobého charakteru.

### 5.3.4 Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců v podniku

#### Celková pracovní spokojenost

Následující čtyři otázky jsou zaměřeny na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců u společnosti (Grafy 13 až 16). Na první otázku zaměřenou na celkovou pracovní spokojenost (viz Graf 13), odpovědělo 49 respondentů, že jsou velmi spokojeni a 80 respondentů, že jsou spíše spokojeni. Velmi spokojených a spíše spokojených respondentů tvoří 88,4 %. Pouze dva respondenti jsou nespokojeni a 15 respondentů spíše nespokojeni.



**Graf 13** – Celková spokojenost respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zabývala tím, zda si respondenti umí představit pracovat u této společnosti i za pět let (viz Graf 14)

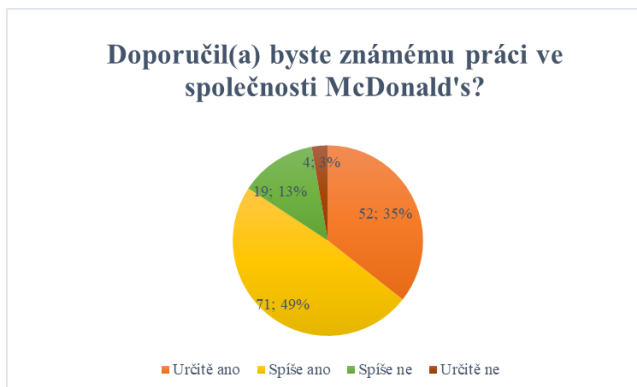


**Graf 14** – Práce u společnosti i za 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

Odovědi byli rovnoměrně rozloženy, 45,9 % respondentů zodpovědělo „určitě ano“ a „spíše ano“ a 54,1 % respondentů uvedlo „určitě ne“ a „spíše ne“. Tato otázka nám také potvrzuje domněnku, že se jedná spíše o krátkodobé zaměstnání.

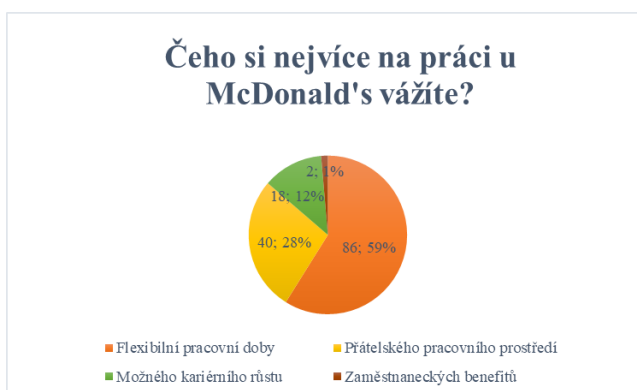
Další otázka se zaměřovala na doporučení zaměstnání ve společnosti (viz Graf 15). Většina respondentů odpovídala kladně, práci u společnosti by tedy doporučila. Konkrétně 52 respondentů odpověděla „určitě ano“, 71 respondentů odpověděla „spíše ano“. Pouze 15,8 % respondentů by práci u společnosti nedoporučilo.



**Graf 15** – Doporučení zaměstnání ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z kategorie celkové spokojenosti se zaměřovala na to, co si zaměstnanci v práci nejvíce považují (viz Graf 16). Nejvíce respondentů uvedlo flexibilní pracovní dobu a přátelské prostředí.



**Graf 16** – Čeho si nejvíce respondenti váží na zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

## **Oblast – obsah a charakter práce**

Tato část dotazníku se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců v oblasti obsahu a charakteru práce. Skládala se ze tří podotázek a respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Odpovědi na tyto podotázky znázorňuje Graf 17.

### **1. Mohu rozvíjet své schopnosti a dovednosti.**

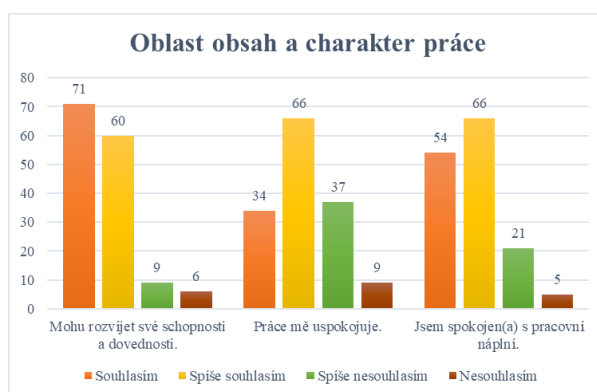
Z níže uvedeného grafu vyplývá, že zaměstnanci mají možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. S tvrzením souhlasí 48,6 % respondentů a spíše souhlasí 41,1 %. Pouze 6,2 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 4,1 % nesouhlasí.

### **2. Práce mě uspokojuje.**

Práce uspokojuje pouze 23,3 % respondentů. 45,2 % respondentů odpovědělo „spíše souhlasím“, 25,3 % respondentů „spíše nesouhlasím“ a pouze 6,2 % „nesouhlasím“.

### **3. Jsem spokojen(a) s pracovní náplní.**

Na poslední otázku z oblasti obsahu a charakteru práce, 37 % respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni s pracovní náplní a 45,2 % respondentů spíše spokojeni. Zbýlých 17,8 % respondentů zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.



**Graf 17 – Oblast obsah a charakter práce**

Zdroj: vlastní zpracování

## **Oblast – finanční ohodnocení**

V této oblasti respondenti opět odpovídali na 3 dílčí otázky, kde měli opět možnost zvolit variantu odpovědi: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Odpovědi na tyto podotázky znázorňuje Graf 18.

### 1. Za svojí práci jsem adekvátně platově ohodnocen(a).

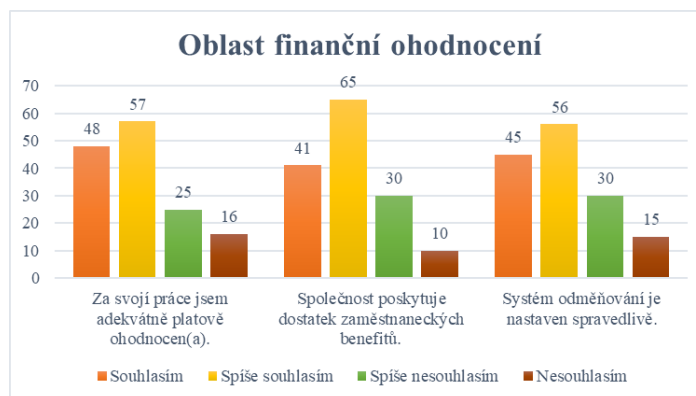
Větší část respondentů, tj. 71,9 % uvedlo, že souhlasí či spíše souhlasí, že jsou za svojí práci adekvátně platově ohodnoceny. Odpověď „spíše nesouhlasím“ uvedlo 17,1 % respondentů a odpověď „nesouhlasím“ 11 % respondentů.

### 2. Společnost poskytuje dostatek zaměstnaneckých benefitů.

U této otázky jsou velice podobné výsledky, jako u předchozí. 72,6 % respondentů souhlasí a spíše souhlasí s tvrzením, že společnost poskytuje zaměstnancům dostatek zaměstnaneckých benefitů. Naproti tomu 27,4 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí či spíše nesouhlasí.

### 3. Systém odměňování je nastaven spravedlivě.

Z níže uvedeného Grafu 18 vyplývá, že 69,2 % respondentů, souhlasí či spíše souhlasí s tím, že systém odměňování je nastaven spravedlivě.



**Graf 18** – Oblast finanční ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

## Oblast – kariérní růst

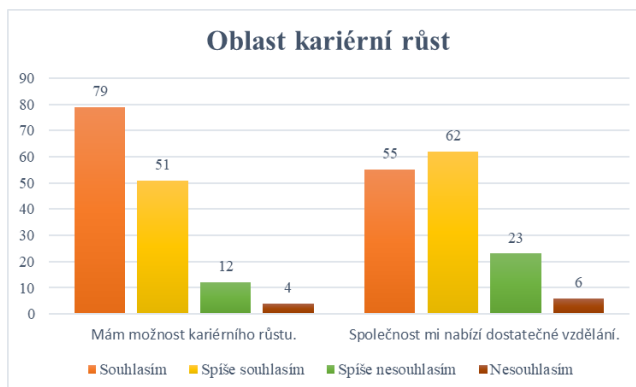
Tato oblast je zaměřena na kariérní růst. Skládá se ze dvou dílčích otázek. Odpovědi jsou znázorněny v Grafu 19.

### 1. Mám možnost kariérního růstu.

Zde byly výsledky velmi jednoznačné. 54,1 % respondentů souhlasí s možností kariérního růstu a dalších 34,9 % respondentů spíše souhlasí. Celkem tedy 89 % respondentů uvedlo, že má možnost kariérního růstu. Pouze zbylých 11 % respondentů nesouhlasí s tím, že má možnost kariérního růstu.

## 2. Společnost mi nabízí dostatečné vzdělání.

Druhou dílčí otázkou byli respondenti dotazováni, zda jim společnost nabízí dostatečné vzdělání. I zde byly výsledky velmi jednoznačné. 80,1 % respondentů uvedlo odpověď „souhlasím“ či „spíše souhlasím“.

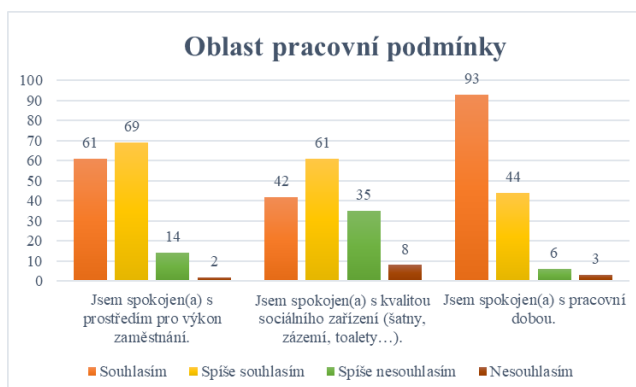


**Graf 19** – Oblast kariérní růst

Zdroj: vlastní zpracování

## Oblast – pracovní podmínky

Tato oblast obsahuje 3 dílčí podotázky a odpovědi jsou znázorněny v Grafu 20.



**Graf 20** – Oblast pracovní podmínky

Zdroj: vlastní zpracování

### 1. Jsem spokojen(a) s prostředím pro výkon zaměstnání.

S prostředím pro výkon zaměstnání je spokojena velká většina respondentů. 89 % respondentů odpovědělo „souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Pouhých zbylých 11 % respondentů není spokojeno s prostředím pro výkon zaměstnání.

## 2. Jsem spokojen(a) s kvalitou sociálního zařízení (šatny, zázemí, toalety...).

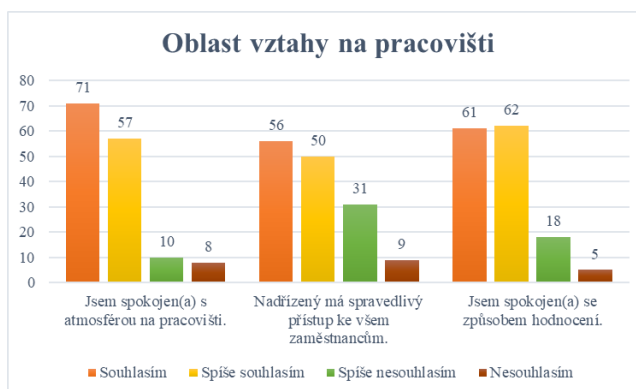
U druhé dílčí otázky odpověděli již nebyly tak zcela jednoznačné. Stále velká část respondentů, tj. 70,5 %, zvolilo odpověď „souhlasím“ či „spíše souhlasím“, ale zároveň dost početná skupina zvolila odpověď „spíše nesouhlasím“, tj. 24 % respondentů.

## 3. Jsem spokojen(a) s pracovní dobou.

Poslední otázka z oblasti pracovních podmínek se týkala pracovní doby. McDonald's se prezentuje flexibilní pracovní dobou a zaměstnanci mají možnost si pracovní dobu volit podle svých potřeb. Že tomu tak opravdu je, potvrzují odpovědi na tuto dílčí otázku, 93,8 % respondentů je spokojeno s pracovní dobou.

### Oblast – vztahy na pracovišti

Poslední soubor otázek se zaměřoval na vztahy na pracovišti. Skládal se ze 3 dílčích otázek a respondenti měli opět možnost na výběr z odpovědí: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Odpovědi jsou znázorněny v Grafu 21.



**Graf 21** – Oblast vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

### 1. Jsem spokojen(a) s atmosférou na pracovišti.

48,6 % respondentů je spokojeno s atmosférou na pracovišti, podobný názor má také dalších 39 % respondentů. Pouze 12,3 % respondentů má opačný názor.

### 2. Nadřízený má spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům

72,6 % respondentů považuje přístup nadřízené za spravedlivý ke všem zaměstnancům. Pouze 6,2 % respondentů se domnívá, že nadřízený nemá spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům. O něco mírnější názor má zbylých 21,2 % dotazovaných.

### **3. Jsem spokojen(a) se způsobem hodnocení.**

V této otázce odpověděla velká většina, 84,2 %, že souhlasí, je spokojena se způsobem hodnocení. Konkrétně 41,8 % „souhlasí“ a 42,5 % „spíše souhlasí“. Dalších 12,3 % uvedlo „spíše nesouhlasím“ a zbylých 3,4 % „nesouhlasím“.

### **5.4 Zhodnocení nefinanční analýzy**

Podnik se dlouhodobě zaměřuje na nefinanční ukazatele. Zákazníci mají možnost při každé návštěvě vyjádřit zpětnou vazbu a ohodnotit tak spokojenost se službami podniku. Společnost toto hodnocení neustále sleduje a pokud dojde ke špatné zákaznické zkušenosti dochází ihned k nápravě.

MT Restaurant s. r. o. také cílí na kvalitu surovin. Díky každodenním inventurám a propracovanému objednávkovému systému dochází k nízké době držení zásob, kterou společnost dlouhodobě vykazuje, a podnik tak může zaručit neustále čerstvé a kvalitní produkty.

Společnost si je také zcela vědoma důležitosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci analyzované organizace jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mají tak bezprostřední vliv na zákaznickou zkušenost. Každý rok společnost McDonald's sleduje spokojenost svých zaměstnanců pomocí ankety spokojenosti, která je realizována za celou Českou republiku. I přesto je vhodné sledovat spokojenost zaměstnanců pouze dané analyzované společnosti se zaměřením na jednotlivé pobočky.

Realizované dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce mělo poskytnout informace o spokojenosti zaměstnanců na vybraných pobočkách společnosti. Dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce bylo provedeno se souhlasem managementu společnosti. Vedoucí poboček šetření uvítali, ochotně pomohli s organizací ve smyslu distribuce dotazníků, a zajímali se o získané výstupy.

Z výsledků šetření je patrné, že zaměstnanci jsou v práci celkově spokojeni, cení si přátelského pracovního prostředí a flexibilní pracovní doby. Z výsledků také vyplývá, že nejde o dlouhodobé zaměstnání pro většinu zaměstnanců. Většina pracovníků si nedovede představit pracovat u společnosti i za pět let. Společnost by se na tuto skutečnost měla zaměřit, aby došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců. Každý pracovník prochází tréninkem, který je náročný časově i finančně, a i vzhledem k těmto okolnostem by bylo pro společnost výhodné udržet si zaměstnance co nejdéle a pouze rozvíjet dál jeho dovednosti. Z výsledků dotazníku není patrný důvod dočasnosti zaměstnání. Lze se pouze domnívat, že příčina spočívá v nízkém věku

zaměstnanců a velké četnosti pracovního poměru na DPČ a DPP. Z šetření také nevychází příznivé výsledky z kategorie finančního ohodnocení: 27 % respondentů se domnívá, že společnost neposkytuje dostatek zaměstnaneckých benefitů a 31 % respondentů nepovažuje systém odměňování za spravedlivý. Společnost se naopak pyšní příjemným prostředím pro výkon zaměstnání. Na rozdíl od ankety spokojenosti McDonald's vychází v pobočkách také příznivé výsledky v oblasti kariérního růstu.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo kategorizovat přístupy k monitorování kvality výkonu organizace, vymezení hodnotících kritérií a také zaměření na spokojenost zaměstnanců. Následně zvolené přístupy aplikovat na konkrétní organizaci.

Aby byl splněn výše definovaný cíl, muselo být splněno i několik dílčích úkolů. První část práce se zabývá teoretickou oblastí kvality a výkonnosti podniku. Také zde byly vymezeny dva přístupy k hodnocení výkonu společnosti, a to finanční a nefinanční analýza. Dále byly představeny vybrané metody k aplikaci těchto přístupů. Druhá část práce se zaměřovala na samotnou aplikaci zvolených finančních a nefinančních ukazatelů v prostředí společnosti MT Restaurant s. r. o. Zde byla vypracována finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů a následně byly stanoveny tři kritéria pro uplatnění nefinanční analýzy organizace. Zvolená kritéria vycházela z „Nadace pro měření výkonnosti“ a z podnikových hodnot.

Finanční analýza byla hodnocena ukazateli rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Z výsledků finanční analýzy provedené za období 2018 – 2020 je patrné, že společnost MT Restaurant s. r. o. dosahuje ve všech oblastech stabilních výsledků. Pokud srovnáme výsledky měřených ukazatelů s doporučenými hodnotami dosahuje podnik téměř ve všech oblastech těchto hodnot. Za analyzované období si lze povšimnout velkého poklesu rentability vlastního kapitálu z důvodu navyšování kapitálu společnosti. Ukazatele aktivity se po celé sledované období jeví stabilně, podnik efektivně využívá majetek a dlouhodobě si udržuje nízkou dobu obratu zásob. Společnost naproti tomu vykazuje velkou zadluženost, ale v průběhu let dochází k její snižování a přibližuje se tak k doporučené hodnotě.

Z analýzy nefinančních ukazatelů také vychází velmi příznivé výsledky. V rámci analýzy byla pozornost věnována zákazníkům, zaměstnancům a řízení zásob. Cílem společnosti je spokojený zákazník a pro společnost je tak na prvním místě. Společnost sleduje spokojenost zákazníků a případné stížnosti se snaží ihned řešit. Oblast řízení zásob, vycházející z podnikové hodnoty kvalita, je pro organizaci také velmi důležitá. Tuto oblast má na starosti určený manažer, který dbá na to, aby společnost měla vždy dostatek zásob a zároveň nedocházelo ke zbytečnému hromadění na skladě. Že tato oblast funguje vyplývá také z finančního ukazatele: doby obratu zásob, kde společnost vykazuje dlouhodobě stabilní výsledky. Poslední z nefinančních ukazatelů byla zvolena oblast zaměstnanců konkrétně jejich spokojenost. Bylo realizováno dotazníkové šetření ve zvolených pobočkách společnosti, které vykazalo velmi pozitivní výsledky. Zaměstnanci jsou v práci spokojeni, oceňují flexibilní pracovní dobu,

přátelský kolektiv a možný kariérní růst. Negativní výsledky dotazník vykazuje v oblasti délky výkonu zaměstnání. Z dotazníku není patrná příčina dočasnosti zaměstnání, avšak lze se domnívat, že důvodem je převažující nízký věk zaměstnanců a velká četnost pracovního poměru na DPČ a DPP. Podle realizovaného šetření také zaměstnanci pocítují nedostatečný počet benefitů a nespravedlivý odměňovací systém.

Na základě provedené finanční i nefinanční analýzy může být podnik hodnocen velmi pozitivně. Vykazuje příznivé finanční výsledky, pečuje o své zákazníky, kvalitu zásob a také vykazuje spokojené zaměstnance.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ATRASH, Amanda, ©2022. 15 Examples Of Non-Financial Performance Measures To Track. In: *ClearPoint Strategy* [online]. Arlington: Ascendant Strategy Management group LLC D/B/A ClearPoint Strategy [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/nonfinancial-performance-measures/>
2. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
4. BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.
5. ČESKO, 1992. Zákon o životním prostředí, 17/1992 Sb. In: *ASPI* [právní informační systém]. WoltersKluwer ČR [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/39673/1/2>
6. ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *ASPI* [právní informační systém]. WoltersKluwer ČR [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/74907/1/2?vtextu=89/%202012%C2%A8#lema0>
7. ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.
8. DLUHOŠOVÁ, Dana et al., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
9. DOSTÁL, Dalibor, 2018. Byrokratická nenažranost: Jak na nefinanční ukazatele?. In: *Euro.cz* [online]. Praha: Internet Info, 25. 1. 2018 [cit. 2022--03-07]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/nefinancni-ukazatele-2018-1391574>
10. FINANALYSIS, ©2000 - 2022. 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis. *FinAnalysis* [online]. Plzeň: Atlantis PC [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
11. FISTRO, 2014. Analýza poměrových ukazatelů. In: *Fistro* [online]. Ostrava: FISTRO digital, 14. 04. 2014 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

12. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
13. IDEACLUB, b.r. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE). In: *Ideclub* [online]. Kladno: Martin Čecíl, © ideclub.cz [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://ideclub.cz/slovník-pojmu/rentabilita-vlastniho-kapitalu-roe>
14. Interní materiály společnosti MT Restaurant s. r. o.
15. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.
16. KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.
17. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2002. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
18. KAPOUN, Jan, 2011. McDonalds corporation. In: *Gastrotrend* [online]. Vsetín: LEONN promotion, 13. 06. 2011 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/7-potraviny-kuchyne/75-rozliseni-vin-dle-odrudy/2473-mc-donalds-corporations.html>
19. KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.
20. KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2011. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.
21. KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4
22. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA. ISBN 80-86432-97-7.
23. KPMG, 2021. 80 procent největších světových společností zveřejňuje nefinanční ukazatele, v Česku jsou to dvě třetiny. In: *KPMG* [online]. Praha: KPMG, 18.02.2021 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2021/02/80-procent-firem-zverejnuje-nefinancni-ukazatele.html>

24. LOVE, John F., 1995. *McDonald's behind the arches*. Přepřacované vydání. New York: A Bantam Book. ISBN 978-0-553-34759-3.
25. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
26. MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: Hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.
27. MAŘÍK, Miloš et al., 2003. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-57-2.
28. *McDonald's ČR* [online], ©2022. Praha: McDonald's [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/>
29. McDonald's ČR, 2022. McDonald's bilancuje rok 2021: růst ročních tržeb, návrat zákazníků do restaurací i nový CEO. In: *McDonald's* [online]. Praha: McDonald's, 1. únor 2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/pro-media/mcdonald-s-bilancuje-rok-2021/>
30. MISSION-STATEMENT, ©2022. McDonald's Mission and Vision Statement Analysis. In: *Mission-statement* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: [https://mission-statement.com/mcdonalds/#Core\\_Values](https://mission-statement.com/mcdonalds/#Core_Values)
31. MT Restaurant s.r.o., Účetní závěrka 2018
32. MT Restaurant s.r.o., Účetní závěrka 2019
33. MT Restaurant s.r.o., Účetní závěrka 2020
34. NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-054-6.
35. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde nakladatelství. ISBN 978-80-86131-85-6.
36. PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji*. Příbram: Professional publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
37. PODNIKATEL.CZ, ©2007 – 2022. Fluktuace zaměstnanců představuje pro firmy vysoké náklady. Jak je snížit?. In: *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info [cit. 2022-03-07].

Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snizit/>

38. PRAVDOVÁ, Markéta, 2006. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1178-3.
39. PROCHÁZKOVÁ, Petra Taušl a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.
40. RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
41. SMITH, Craig, 2022. Statistika McDonald's, počty restaurací, fakta a zprávy. In: *Expandedramblings* [online]. Digital Marketing Ramblings, 27.02.2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://expandedramblings.com/index.php/mcdonalds-statistics/>
42. SUCHÁNEK, Petr et al., 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Blansko: Reprocentrum. ISBN 978-80-210-5688-6.
43. SYNEK, Miloslav et al., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
44. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.
45. VALACH, Josef et al., 1997. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-901991-6-X.
46. VEBER, Jaromír et al., 2011. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
47. VOCHOZKA, Marek et al., 2020 *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701\_7.
48. VÝROST, Josef et al., 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-269-6.
49. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2924-4.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A: Rozvaha MT Restaurant s. r. o. (v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát MT Restaurant s. r. o. (v tis. Kč)

Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

**Příloha A Rozvaha MT Restaurant s. r. o. (v tis. Kč)**

Označení	AKTIVA	2018	2019	2020
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>63 008</b>	<b>84 009</b>	<b>67 639</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>35 322</b>	<b>39 868</b>	<b>37 530</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	35 322	39 868	37 530
	Hmotné věci a jejich soubory	35 252	39 868	37 530
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	70	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	70	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>27 395</b>	<b>23 309</b>	<b>29 351</b>
C. I.	Zásoby	2 038	2 591	2022
	Materiál	1 741	2 383	1902
	Výrobky a zboží	297	208	120
C. II.	Pohledávky	1 439	2 812	18 425
	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
	Krátkodobé pohledávky	1 439	2812	18 425
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	23 918	17 906	8 904
	Peněžní prostředky v pokladně	4 487	3 575	2 906
	Peněžní prostředky na účtech	19 431	14 331	5 998
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>371</b>	<b>832</b>	<b>758</b>
	Náklady příštích období	371	832	736
	Příjmy příštích období	0	0	22
	<b>PASIVA</b>			
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>63 088</b>	<b>64 009</b>	<b>67 639</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>23 909</b>	<b>26 883</b>	<b>33 811</b>
A. I.	Základní kapitál	200	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	307	307	307
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	10 529	17 402	18 346
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	12 873	8 944	14 958
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>39 179</b>	<b>37 156</b>	<b>33 810</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>638</b>	<b>745</b>	<b>273</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>38 541</b>	<b>36 411</b>	<b>33 537</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	15 281	13 494	12 079
	Závazky k úvěrovým institucím	14 023	12 500	11 220
	Odložený daňový závazek	1 258	994	859
C. II.	Krátkodobé závazky	23 260	22 917	21 458
	Závazky k úvěrovým institucím	4 827	5 251	5 747
	Závazky z obchodních vztahů	6 788	8 954	6 706
	Závazky-ostatní	11 645	8 712	9 005
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>



**Příloha B Výkaz zisku a ztrát MT Restaurant s. r. o. (v tis. Kč)**

Označení	Text	2018	2019	2020
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>287 629</b>	<b>309 430</b>	<b>282 558</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>2 661</b>	<b>2495</b>	<b>2 287</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>189 731</b>	<b>211 371</b>	<b>189 296</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 463	2 337	2 123
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	105 128	116 073	102 628
A. 3.	Služby	82 140	92 961	84 545
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0
D	Osobní náklady	69 987	78 738	69 711
D. 1.	Mzdové náklady	55 606	62 285	55 589
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	14 381	16 453	14 122
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 189	15 787	13 894
D. 2.2	Ostatní náklady	192	666	228
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 793	11 190	9802
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 793	11 190	9802
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12 793	11 190	9802
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek			
III.	Ostatní provozní výnosy	1 929	1 725	5 330
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		95	7
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	265	270	299
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 664	1 361	5 024
F.	Ostatní provozní náklady	648	1 608	1 028
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		76	
F. 2.	Prodaný materiál			
F. 3.	Daně a poplatky	70	82	45
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	99	107	-472
F. 5.	Jiné provozní náklady	479	1 343	1 455
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>19 060</b>	<b>10 744</b>	<b>20 338</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba			
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba			
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 111	638	452
VII.	Ostatní finanční výnosy	149	2 787	74
K.	Ostatní finanční náklady	2 124	1 600	1 301
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 086</b>	<b>549</b>	<b>-1 679</b>

**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>15 974</b>	<b>11 293</b>	<b>18 659</b>
L.	Daň z příjmu	3 101	2 349	3 701
L.1.	Daň z příjmu splatná	3 223	2 612	3 836
L.2.	Daň z příjmu odložená	-122	-263	-135
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>12 873</b>	<b>8 944</b>	<b>14 958</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>12 873</b>	<b>8 944</b>	<b>14 958</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>292 368</b>	<b>316 438</b>	<b>290 249</b>

## Příloha C Dotazník

### Celková spokojenost

**1. Jak jste celkově spokojen(a) s prací u společnosti McDonald's?**

- Velmi spokojen(a)
- Převážně spokojen(a)
- Převážně nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

**2. Dovedete si představit pracovat u této společnosti za pět let?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**3. Doporučil(a) byste známému práci u této společnosti?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**4. Čeho si nejvíce u zaměstnavatele vážíte (volné pracovní doby, možného kariérního růstu, přátelského prostředí, benefitů)**

- Flexibilní pracovní doby
- Možného kariérního růstu
- Zaměstnaneckých benefitů
- Přátelského pracovního prostředí
- Jiné...

### Spokojenost v oblasti zajímavé práce

V každém řádku vyberte vždy jednu odpověď k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost v oblasti zajímavé práce.	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Mohu uplatnit své dovednosti a schopnosti				
Práce mě uspokojuje				
Jsem spokojen(a) s pracovní náplní				

### Spokojenost v oblasti finančního hodnocení

V každém řádku vyberte vždy jednu odpověď k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost v oblasti finančního hodnocení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Za svoji práci jsem adekvátně platově ohodnocen(a)				
Společnost poskytuje dostatek zaměstnaneckých benefitů				
Systém odměňování je spravedlivě nastaven				

### Spokojenost v oblasti vztahů na pracovišti

V každém řádku vyberte vždy jednu odpověď k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost v oblasti pracovních podmínek	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s atmosférou na pracovišti				
Nadřízený má spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům				
Jsem spokojen(a) se způsobem hodnocení				

### Spokojenost v oblasti pracovních podmínek

V každém řádku vyberte vždy jednu odpověď k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost v oblasti pracovních podmínek	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem spokojen(a) s prostředím pro výkon zaměstnání				
Jsem spokojen(a) s kvalitou sociálního zařízení (šatny, zázemí, toalety...)				
Jsem spokojen(a) s pracovní dobou				

### Spokojenost v oblasti kariérního růstu

V každém řádku vyberte vždy jednu odpověď k otázkám, které jsou zaměřeny na spokojenost v oblasti kariérního růstu	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Mám možnost kariérního růstu				
Společnost mi nabízí dostatečné vzdělání				