



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LENKA JASANSKÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jasanská Lenka

Účetnictví a daně (6202R049)

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

Měření výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Business Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku.

Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 11. upr. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7355-061-X.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2.

akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku, 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN

978-80-251-3386-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2014

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na měření výkonnosti podniku. Specifikuje, co je finanční analýza a ekonomická přidaná hodnota a srovnává teoretické poznatky o tématu se skutečností. Práce hodnotí výkonnost podniku a obsahuje návrhy na zvýšení výkonnosti podniku.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on business performance measurement. Specifies what is a financial analysis and economical value added and compares theoretical knowledge with reality. The thesis evaluate business performance and contains suggestions to increase business performance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost podniku, finanční analýza, ekonomická přidaná hodnota

KEY WORDS

Business performance, financial analysis, economical value added

BIBIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

JASANSKÁ, L. *Měření výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 74 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

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

V Brně 3. 6. 2014

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Velice ráda bych poděkovala doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a konzultace při zpracovávání mé bakalářské práce. Také chci poděkovat své rodině, že mi umožnila studium na vysoké škole a podporovala mě při studiu i při psaní této práce. V neposlední řadě pak chci poděkovat Ing. Zdeňku Šemberovi a družstvu KONZUM za poskytnutá data a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1. ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.2. KLASICKÉ (TRADIČNÍ) UKAZATELE ZALOŽENÉ NA FINANČNÍ ANALÝZE PODNIKU	13
1.2.1. ANALÝZA ABSOLUTNÍCH (STAVOVÝCH) UKAZATELŮ	13
1.2.2. ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ.....	14
1.2.3. ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	15
1.2.4. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	15
1.2.5. SOUSTAVY UKAZATELŮ	25
1.3. MODERNÍ UKAZATELE	28
1.3.1. KONCEPT EVA.....	29
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1. CHARAKTERISTIKA DRUŽSTVA.....	32
2.2.1. KLASICKÉ UKAZATELE	36
2.2.2. ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ	36
2.2.3. ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ.....	42
2.2.4. ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	47
2.2.5. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	47
2.2.6. SOUHRNNÉ UKAZATELE	57
2.3. SHRUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY PODNIKU	60
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62
3.1. MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	62
2.3.1. KONCEPT EVA.....	62
3.2. PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY NA BANKOVNÍM ÚČTU	63
3.3. ZVYŠOVÁNÍ PROVOZNÍHO VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	63
3.4. POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI	64
3.5. ZADLUŽENOST	66
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	72
SEZNAM TABULEK	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM GRAFŮ	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Již od nepaměti se každý snaží být co nejlepší, přinejmenším lepší než náš kolega. Obdobného cíle se dnes snaží v obchodním světě dosáhnout podnikatelé podnikající za účelem dosažení zisku. Musí být lepší než konkurence, mít vyšší zisky a celkově dosáhnout lepší výkonnosti než ostatní podnikatelé, aby na trhu obstáli. Ovšem je zde jedna základní otázka: Co je to výkonnost? A jak ji lze měřit či zlepšit?

A právě na tyto otázky se bude následující bakalářské práce snažit co možná nejlépe a nejsrozumitelněji odpovědět.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY

Cílem této bakalářské práce je vysvětlit téma měření výkonnosti podniku a pojmy podnik a výkonnost. V teoretické části popíši základní pojmy spojené s tímto tématem, tedy podnik a výkonnost podniku a také popíši základní metody pro měření výkonnosti podniku. Tuto teorii potom v praktické části aplikuji na obchodním družstvu.

V úvodu by bylo vhodné shrnout i základní metody, kterými bude cíle bakalářské práce dosaženo. V první části nazvané teoretická východiska práce, se zaměřím na finanční ukazatele výkonnosti podniku, které vycházejí z dat dostupných v účetních uzávěrkách. Avšak samotná data z účetních uzávěrek nezahrnují výkonnost podniku z pohledu zhodnocení kapitálu vloženého do podniku včetně zohlednění nákladů na vlastní kapitál, jež pro členy družstva představují náklady obětované příležitosti spojené s investováním svých peněžních prostředků jinam. V praktické části potom představím podnik, který mi umožnil využití jeho dat k vypracování bakalářské práce a pomocí ukazatelů představených v teoretické části zhodnotím jeho současnou situaci.

V poslední části nazvané vlastní návrhy řešení navrhnu možnosti, jak zvýšit výkonnost podniku představeného v druhé části bakalářské práce i možnosti jejich realizace.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Část teoretická východiska práce vymezí základní informace o daném tématu, vysvětlí základní pojmy a způsoby, jak lze měřit výkonnost podniku.

1.1. Základní pojmy

V následující kapitole budou vymezeny základní pojmy podnik a výkonnost. Vzhledem k obsáhlosti pojmů budou k jejich vymezení použity především definice a výklady odborníků na dané téma.

Podnik

V prvé řadě vysvětlím pojem podnik. Na pojem podnik lze pohlížet z několika úhlů. Obchodní zákoník jej vykládá v § 5 takto: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají k tomuto účelu sloužit.“¹

Tuto definici ještě propojím s výkladem z nařízení komise Evropského společenství, která stanoví, že: „Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“²

A ještě pro doplnění, za podnik považuji i družstvo, jež je dle § 221 obchodního zákoníku považováno za „společenství neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních, anebo jiných potřeb svých členů“.³

Výkonnost

V knize Měření a řízení výkonnosti podniku využívají autoři Knápková, Pavelková a Chodúr komplexnější definici převzatou od Marra a Schiumy (2003): „Měření podnikové výkonnosti je přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a

¹Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník.

²Nařízení komise ES č. 800/2008. S. 36.

³ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník.

komunikace či reportování výkonnosti vůči stakeholderům (Marr, B., Schiuma, G., 2003), a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti.⁴

Ovšem lze se na ni dívat i z jiného pohledu - třeba tak, jak ji popisuje Žižlavský dle Nenadála: „Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy.“⁵

A lze ji také chápat jako schopnost uspokojit veškeré osoby spjaté s činností podniku – tedy shareholders a stakeholders a schopnost obstát v konkurenčním prostředí.⁶

Kde za shareholders jsou považováni vlastníci podniku – lidé, kteří do podnikání vložili svůj kapitál a očekávají jeho zhodnocení, protože nesou riziko spojené se znehodnocením jejich kapitálu v čase⁷ a za stakeholders tedy všichni lidé, kteří jsou spojení s činností podniku – dodavatelé, odběratelé, stát, věřitelé, management, zaměstnanci a další.⁸

Dle Wagnera se lze na výkonnost dívat i z pohledu manažerů, tedy že výkonnost je dělat správné věci správně, tj. efektivně a účinně.⁹

Měření výkonnosti

Pojem měření výkonnosti lze chápat dle Wagnera jako „proces, jehož cílem je zajišťování požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele.“¹⁰

Vyskytují se 2 základní modely způsobů měření výkonnosti podniku, které se ovšem postupně začaly používat propojeně, neboť tak mají větší vypovídací schopnost. Jeden z nich - model klasických ukazatelů vychází z porovnávání některých ukazatelů finanční analýzy. Druhý model vychází ze snahy změřit výkonnost podniku i v oblastech, které nelze přímo zachytit v účetních výkazech, jedná se o spokojenost a udržení stálých zákazníků, kvalitu interních procesů, schopnost přizpůsobit se novým skutečnostem, které na trhu nastaly, schopnost udržet si konkurenční výhodu a další.

⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. S.13

⁵ ŽIŽLAVSKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku*. S. 1.

⁶ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. r. 2009

⁷ INVESTOPEDIA. *Shareholder*

⁸ BUSINESS DICTIONARY. *Stakeholder*

⁹ WAGNER, J. *Měření výkonnosti podniku: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*

¹⁰ WAGNER, J. *Měření výkonnosti podniku: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti* s. 36

1.2. Klasické (tradiční) ukazatele založené na finanční analýze podniku

Jedná se o koncept vycházející z účetních dat upravených pro účely zjišťování výkonnosti na základě dosahování základního cíle podniku – maximalizovat zisk. A právě o dosahování tohoto cíle manažery informuje analýza ukazatelů zisku založených na porovnávání jednotlivých podob zisku s těmito zisky v minulých letech a analýza příčin změn velikosti zisku.¹¹

Mezi základní podoby zisku patří:¹²

- EAT (Earnings After Taxes) = čistý zisk po zdanění,
- EBT (Earnings Before Taxes) = zisk před zdaněním,
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) = zisk před zdaněním a nákladovými úroky,
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) = zisk před nákladovými úroky, zdaněním a odpisy).

Tyto ukazatele (především EBIT) budu porovnávat s výsledky minulých let, budu zjišťovat příčiny změn a zhodnocovat, zda se vývojový trend ubírá správným směrem.

Míru splnění základního cíle podniku nám mohou napovědět i ukazatele založené na rentabilitě podniku a dalších ukazatelích finanční analýzy podniku, peněžním toku podniku (cash - flow), který sleduje skutečné peněžní příjmy a výdaje a dokáže při vhodné analýze odhalit problémy s likviditou podniku.^{13,14}

1.2.1. Analýza absolutních (stavových) ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů je velmi důležitým nástrojem pro sledování vývoje jednotlivých položek účetních výkazů, a to jak změny jejich velikosti v čase (horizontální analýza), tak i procentního zastoupení (vertikální analýza).

Horizontální analýza (analýza vývojových trendů)

Horizontální analýza slouží ke zhodnocení meziročních změn jednotlivých položek rozvahy a jejich vývoje v čase, což nám umožňuje sledování vývojových trendů jednotlivých položek výkazů.

¹¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*.

¹² PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. R. 2009

¹³ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*.

¹⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*.

Při jejich meziročním srovnání je ovšem nutné zvážit i vliv inflace na výsledky účetních výkazů.¹⁵ Při jejím sestavování se postupuje po řádcích, proto byla nazvána horizontální analýzou.¹⁶

V rámci horizontální analýzy sledujeme vývoj kapitálové a majetkové struktury podniku a výsledku hospodaření.¹⁷ Výsledky analýzy je vhodné konfrontovat s výsledky minulých let či oborových průměrů, eventuálně při použití benchmarkingu i s výsledky hlavních konkurentů.¹⁸

Při výpočtu se postupuje dle vzorce:

$$\text{Meziroční změna} = \frac{(\text{položka roku } i + 1 - \text{položka roku } i)}{\text{položka roku } i} * 100 \quad (1.1)^{19}$$

Výsledek je vyjádřen v procentech. Pro správné určení příčin změn nám pomáhá zjištění změny vnitřní struktury položek výkazů, k tomu slouží vertikální analýza.²⁰

Vertikální analýza (procentní analýza komponent)

Vertikální analýza vyjadřuje strukturu jednotlivých položek výkazů v procentním vyjádření, což minimalizuje vliv inflace na meziroční srovnání vertikální analýzy.

Její název byl odvozen od postupu jejího sestavování, kdy se postupuje po jednotlivých letech, tedy po sloupcích.²¹

Pro určení procentní analýzy jednotlivých položek je za 100% považována u rozvahy položka aktiva celkem, u výkazu zisků a ztrát položka výnosy celkem pro účelové členění a tržby za prodej zboží pro druhové členění výkazu zisků a ztrát.²²

1.2.2. Analýza tokových ukazatelů

Analýza tokových ukazatelů podrobně zkoumá výkaz zisků a ztrát. Při jejich analýze používáme zavedený postup:²³

1. Určení typu podniku (výrobní, obchodní) dle vztahu mezi tržbami z prodeje zboží a výkony.
2. Analyzujeme vývojový trend tržeb z prodeje zboží či výkonů.
3. Analyzujeme podíl přidané hodnoty na tržbách.

¹⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

¹⁶ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

¹⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

¹⁸ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování.*

¹⁹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování.*

²⁰ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování.*

²¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

²² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

²³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

4. Analyzujeme podíl osobních nákladů na výkonech (tržbách za prodej zboží u obchodních podniků) a vztah mezi vývojem osobních nákladů a přidané hodnoty.
5. Analyzujeme provozní zisk (jeho velikost a vývoj).
6. Analyzujeme hospodářský výsledek (dále HV) za účetní období včetně zohlednění finančních a mimořádných nákladů a výnosů.

1.2.3. Analýza rozdílových ukazatelů

Obecně lze rozdílové ukazatele chápat jako rozdíl mezi určitými položkami krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv.²⁴

Čistý pracovní kapitál (net working capital, ČPK)

Čistý pracovní kapitál lze chápat jako jakýsi finanční polštář, který umožňuje podniku pokračovat v činnosti i v případě, kdy jsou odběratelé v prodlení s placením či při jiných neočekávaných okolnostech.²⁵

Pro postup výpočtu lze užít manažerského či investorského přístupu. Manažerský přístup vychází z výpočtu:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobý cizí kapitál} \quad (1.2)^{26}$$

Investorský přístup vychází z výpočtu:

$$\text{ČPK} = \text{Dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek} = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje} - \text{dlouhodobý majetek} \quad (1.3)^{27}$$

Velikost čistého pracovního kapitálu závisí na volbě přístupu k financování podniku, zda bude upřednostňován konzervativní nebo agresivní přístup.

1.2.4. Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů, jak vyplývá z názvu, dává jednotlivé položky výkazů do poměru a na základě toho, o jaké položky se jedná, potom vyhodnocuje jejich hodnoty a vliv těchto hodnot na finanční situaci podniku.

Poměrové ukazatele jsou velmi oblíbené při hodnocení finanční situace, protože je jejich použití umožňuje jak získat poměrně rychle obraz o celkové situaci podniku, tak i srovnání konkrétních oblastí u různých (srovnatelných) podniků.²⁸

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

²⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

²⁶ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování.*

²⁷ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování.*

²⁸ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

Poměrové ukazatele můžeme členit do skupin dle oblasti finanční analýzy, kterou zkoumají, a to na:

- „1. Ukazatele likvidity.
2. Ukazatele zadluženosti (řízení dluhu).
3. Ukazatele aktivity.
4. Ukazatele rentability.
5. Provozní (výrobní) ukazatele.
6. Ukazatele tržní hodnoty.
7. Ukazatele na bázi cash – flow (dále jen CF) a finančních fondů.“²⁹

Ukazatele likvidity (liquidity ratios)

Pro pochopení ukazatelů likvidity je vhodné nejprve vysvětlit pojem likvidita a likvidnost.

„Likvidita je schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, jež je možné použít na úhradu závazků.“³⁰

Likvidnost lze chápat jako dobu potřebnou k přeměně majetku na pohotové peněžní prostředky, a tedy i jako rychlost přeměny majetku na pohotové peněžní prostředky.³¹

Za nejlikvidnější jsou považovány hotovostní peníze v pokladně a na bankovním účtu, méně likvidní jsou pohledávky před datem splatnosti; pohledávky po datu splatnosti jsou velmi málo likvidní. Málo likvidní jsou také zásoby a nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, ten se postupně pomalu přeměňuje formou odpisů na hotovostní prostředky a jeho okamžitý odprodej může být časově náročný.³²

S pojmem likvidita se pojí také pojmy solventnost a insolventnost (platební neschopnost).

„Solventnost je schopnost hradit k určenému termínu, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“³³

Insolventnost (platební neschopnost) lze chápat jako neschopnost (nikoliv neochotu) dlužníka dostát svým závazkům, a to z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů (druhotná platební neschopnost) nebo nedostatečného krátkodobého finančního majetku

²⁹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška 4-7. S. 36.

³⁰ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška 4-7. S. 37.

³¹ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

³² KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

³³ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška 4-7. S. 37.

a pohledávek, kdy platební neschopnost podniku není způsobena prodlením dodavatelů (prvotní platební neschopnost).³⁴

Obecně řečeno: ukazatele likvidity porovnávají prostředky, kterými je možno platit (mezi ně můžeme řadit pohotovové peněžní prostředky tj. krátkodobý finanční majetek) a to, co je třeba zaplatit (krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci, případně směnky k úhradě, krátkodobé závazky z leasingu).³⁵

Okamžitá likvidita (likvidita 1. Stupně)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (1.4)^{36}$$

Tento ukazatel by měl dosahovat minimálně hodnoty 0,2. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2-0,5.³⁷ Vyšší hodnoty znamenají pro podnik minimalizaci rizika platební neschopnosti, ale jelikož jsou tyto peněžní prostředky nevyužité, považují někteří autoři výsledky vyšší než 0,5 za špatné hospodaření s kapitálem.

Přesnější výsledky dosáhneme, pokud místo krátkodobých dluhů dosadíme okamžitě splatné závazky, tedy závazky splatné do 30 dnů,³⁸ to však nutí podnik zjišťovat stav okamžité likvidity podstatně častěji, než to umožňují účetní výkazy.

Pohotová likvidita (likvidita 2. Stupně)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.5)^{39}$$

U pohotové likvidity jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby jako nejméně likvidní složka oběžných aktiv. Minimální doporučená hodnota ukazatele je jedna, ideálně v rozmezí 1-1,5.⁴⁰

Pro přesnější výsledky by se z oběžných aktiv měly vyloučit i těžko vymahatelné pohledávky, které by neoprávněně zlepšovaly výsledky ukazatele.⁴¹

Běžná likvidita (likvidita 3. Stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.6)^{42}$$

Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou v rozmezí 2-3. Hodnota ukazatele menší než 1 je pro podnik nepřijatelná, vypovídá o současné nebo budoucí obtížné finanční situaci

³⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

³⁵ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

³⁶ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

³⁷ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

³⁸ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

³⁹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁴⁰ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁴¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁴² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

společnosti. Bude-li běžná likvidita menší než 1, pak má společnost záporný čistý pracovní kapitál a část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji, což znamená, že má podnik méně oběžných aktiv, než jsou krátkodobé závazky. Oběžná aktiva jsou ovšem důležitá nejen pro úhradu aktuálně splatných závazků, ale především pro další provozní činnost podniku.^{43,44}

Přestože mají ukazatele likvidity obsahující v čitateli položky rozvahy velký význam a vypovídací hodnotu, neodrážejí skutečné peněžní příjmy a výdaje. Proto bývá často užívána i likvidita peněžní.

Peněžní likvidita (Likvidita z CF)

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{provozní CF}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.7)^{45}$$

Peněžní likvidita, tedy likvidita počítaná z CF, vyjadřuje přesněji likviditu podniku, neboť využívá skutečné peněžní toky podniku místo složek oběžného majetku podniku. Doporučená hodnota peněžní likvidity je 0,2.⁴⁶

Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti podniku vypovídá o zdrojích financování podniku, jejich struktuře a době splacení dluhů. Ač se může využívání dluhu k financování podniku zdát nevhodné, protože zvyšuje riziko platební neschopnosti, dluhové financování je díky daňovému štítu a vyššímu riziku, které musí vlastníci podstupovat při vložení svých peněžních prostředků do podniku, levnější, než financování vlastním kapitálem. Vlastník totiž podstupuje riziko, že při ztrátovém hospodaření nezíská žádný podíl na zisku či dividendu a navíc očekává vyšší zhodnocení svých prostředků, než při uložení do spořicíh či investičních produktů.⁴⁷

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.8)^{48}$$

Jak vyplývá ze vzorce, celková zadluženost porovnává cizí kapitál s celkovými aktivy, jeho doplňkem je koeficient samofinancování, který vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jejich součet se blíží k jedné (kvůli časově rozlišeným pasivům neobsaženým v těchto 2 vzorcích však u většiny podniků hodnoty jedna nedosáhne).

⁴³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁴⁴ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁴⁵ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁴⁶ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁴⁷ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁴⁸ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

Celková zadluženost se vyjadřuje v procentech nebo desetinným číslem.

Stanovení doporučených hodnot pro celkovou zadluženost není jednoduché, v zahraničí jsou za průměrné považovány hodnoty v rozmezí 0,3-0,5,⁴⁹ ovšem pro přesné stanovení vhodné hodnoty pro konkrétní podnik se postupuje výpočtem průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC), při nejnižších WACC podnik dosahuje optimální kapitálové struktury. Ukazatel WACC totiž zohledňuje i obavu věřitelů ze ztráty způsobené neschopností podniku dostát svým závazkům.⁵⁰

Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1.9)^{51}$$

Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (1.10)^{52}$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje EBIT (tedy zisk před nákladovými úroky a zdaněním) nákladové úroky a měl by dosahovat hodnoty minimálně 3. V dobře fungujícím podniku dokonce 6-8.⁵³

Kdyby ukazatel úrokového krytí vyšel 1, veškeré nákladové úroky by byly hrazeny pomocí EBIT a vlastníků by nemohly být vyplaceny dividendy ani podíly na zisku.⁵⁴

Doba splacení dluhů

Tento ukazatel vyjadřuje, za kolik let by byl podnik schopen splatit své závazky při stávající velikosti provozního CF. Na číselník se lze dívat jako na cizí zdroje po odečtení pohotových peněžních prostředků, které se využijí na splacení dluhů.

$$\text{Doba splacení dluhů} = \frac{\text{dluhy} - \text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{provozní CF}} \quad (1.11)^{55}$$

Pro zhodnocení vzorce můžeme použít hodnoty používané v zahraničí. V průmyslu se tento ukazatel pohybuje kolem 4 let, u řemeslných živností cca 5 let, ve velkoobchodě asi 6 let a v maloobchodě okolo 8 let, u ostatních finančně zdravých podniků do 3 let.⁵⁶

⁴⁹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁵⁰ ZINECKER, M. *Základy financí podniku.*

⁵¹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁵² BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁵³ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁵⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁵⁵ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁵⁶ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svými aktivy, dále také, jak velké je prodlení od okamžiku vzniku pohledávky či závazku do data jejich zaplacení.

Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (1.12)^{57}$$

Obrat celkových aktiv vypovídá o počtu obrátek celkových aktiv za dané období. Doporučená hodnota pro daný ukazatel se obecně pohybuje mezi 1,6 a 3,⁵⁸ ale je vhodné ho srovnat spíše s oborovými průměry.⁵⁹ V případě nižšího výsledku má firma více majetku, než který dokáže efektivně využívat, v případě vyšší hodnoty má méně majetku, než je účelné, a proto jí hrozí riziko, že nebude schopna uspokojit všechny zákazníky.⁶⁰ U obratu celkových i stálých aktiv se ovšem potýkáme se zkreslením ukazatelů vlivem ocenění a odpisů majetku.⁶¹

Obrat stálých aktiv

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (1.13)^{62}$$

Tento ukazatel má podobnou funkci i vypovídací schopnost jako obrat celkových aktiv, ale jeho výsledky se porovnávají s oborovými průměry,⁶³ neboť v různých odvětvích jsou různé požadavky na majetkovou strukturu. Jinak ze samotných vzorců samozřejmě vyplývá, že by obrat stálých aktiv měl být větší než obrat celkových aktiv.

Doba obratu aktiv

Lze určit i dobu obratu aktiv (celkových i stálých) dle následujícího vzorce.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{denní tržby}} \quad (1.14)^{64}$$

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (1.15)^{65}$$

Tento ukazatel zobrazuje intenzitu využití zásob podnikem, tedy kolikrát byla daná položka za rok prodána a znovu naskladněna. Hodnota tohoto ukazatele se porovnává

⁵⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁵⁸ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁵⁹ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁶⁰ JASANSKÁ, L. *Finanční analýza a plánování (cyklus cvičení)*

⁶¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁶² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁶³ JASANSKÁ, L. *Finanční analýza a plánování (cyklus cvičení)*

⁶⁴ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁶⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

s oborovými průměry, neboť každý typ podniku má jiné nároky na zásoby (množství i cenu). V případě lepšího výsledku, než je oborový průměr, podnik nemá málo likvidní (málo využívané) zásoby. Tento ukazatel však často bývá zkreslený nesouladem v cenách používaných ve vzorci a v účetnictví podniku. Tržby odrážejí tržní hodnotu, ale zásoby se na skladu vedou v pořizovacích případně maloobchodních cenách, proto by výsledek byl přesnější, kdyby se místo ročních tržeb počítalo s náklady na prodané zboží, které sleduje nákladový účet 504.⁶⁶

Na ukazatel může mít také vliv kolísání hodnoty zásob na skladech v průběhu roku, či problémy s odbytem,⁶⁷ neboť v rozvaze sledujeme stav k datu sestavení výkazu.⁶⁸

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad (1.16)^{69}$$

Doba obratu zásob by se, pokud nezvyšujeme výrobní či prodejní (v případě obchodního podniku) kapacitu, rozhodně neměla výrazně zvětšovat, znamenalo by to menší využívání aktiv pro činnost podniku.

Doba obratu pohledávek z obchodního styku

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad (1.17)^{70}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek z obchodního styku vyjadřuje, kolik dnů je inkaso peněz zadržováno v pohledávkách⁷¹ a je pro velmi podnik důležitý, neboť podnik musí při své činnosti počítat s prodlením v placení odběratelů v průměrném počtu dní stanoveném na základě tohoto vzorce. V případě příliš dlouhé doby obratu pohledávek se podniky, pokud tento ukazatel nesledují, mohou dostat do finančních problémů, nebo to u nich vyvolá dodatečné náklady. Zvláště důležité je pak sledovat, zda nejsou odběratelé v prodlení s platbami, což může v krajním případě zapříčinit druhotnou platební neschopnost podniku.⁷²

Doba obratu pohledávek se opět porovnává s oborovými průměry, ale také s dobou obratu závazků.

Pokud doba obratu pohledávek převyšuje oborové průměry, měl by podnik využít některé ze způsobů, jak tuto dobu zkrátit. Toho lze dosáhnout skontem pohledávek

⁶⁶ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁶⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁶⁸ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁶⁹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁷⁰ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁷¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁷² KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

(tedy slevou za předčasné splacení), zkrácením lhůt splatnosti (pokud převyšují obvyklou dobu splatnosti v oboru), či využitím faktoringu, je-li to pro podnik výhodné. V případě, že má podnik hodně pohledávek po splatnosti, je třeba zavést úroky z prodlení (pokud je již nemá), upomínat odběratele v prodlení a případně podmínit další prodej zaplacením pohledávek či podpisem směnky, v krajním případě i ukončit spolupráci s daným odběratelem.⁷³

Doba obratu závazků z obchodního styku

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}} \quad (1.18)^{74}$$

Doba obratu závazků z obchodního styku vyčísluje počet dnů od prodeje do data uhrazení závazku dodavatelům firmy. Ukazatel lze porovnávat s oborovým průměrem, ale měl by být menší než je doba splatnosti závazku, aby podnik nemusel platit úrok z prodlení, a zároveň má být větší než doba obratu pohledávek. Ve světě podnikání se říká takové pořekadlo: „Peníze inkasuj co nejdříve a plat’ co nejpozději.“

Ukazatele rentability (ziskovosti)

Ukazatele rentability obecně vyjadřují výnosnost podniku a jeho schopnost dosahovat cílů tím, že poměřují různé druhy zisku s některými položkami rozvahy či výkazu zisku a ztráty.⁷⁵

ROS (Return on Sales) = rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (1.19)^{76}$$

Ukazatel rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik haléřů HV připadá na 1 Kč tržeb. Výsledek nad 6% (tedy 6 haléřů) je považován za dobrý výsledek.⁷⁷

Za výsledek hospodaření lze dosadit různé druhy zisku, a to dle zaměření analýzy, často se používá EAT event. EBIT.⁷⁸

ROA (Return on Assets) = rentabilita aktiv, tzv. produkční síla podniku

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{"zdaněné úroky"}}{\text{Aktiva}} \quad (1.20)^{79}$$

⁷³ JASANSKÁ, L. *Finanční analýza a plánování* (cyklus cvičení)

⁷⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁷⁵ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁷⁶ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁷⁷ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁷⁸ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁷⁹ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. R. 2009

Tento vzorec je vhodný pro porovnávání podniků, neboť zde není zkrácení způsobené různou velikostí nákladových úroků a říká, kolik haléřů zisku před zdaněním a nákladovými úroky podnik získal z 1 Kč investovaného kapitálu.⁸⁰

V čitateli lze použít i zisk po zdanění (EAT).

Pro zhodnocení ukazatele se má za to, že:

ROA > 15% velmi dobré výsledky

ROA 12% - 15% dobré výsledky.⁸¹

ROE (Return on Equity) = rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (1.21)^{82}$$

Rentabilita vlastního kapitálu je velmi důležitým ukazatelem především pro vlastníky podniku, kterým říká, jaká je výnosnost jejich vloženého kapitálu. A aby bylo pro vlastníky stále atraktivní nechat svůj kapitál v podniku, měla by hodnota ROE být o několik procent vyšší, než je úročení dlouhodobých vkladů v bance, aby tak toto vyšší procento vykompenzovalo jejich riziko.⁸³

Rentabilita tržeb z CF

$$\text{Rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{Provozní CF}}{\text{tržby}} \quad (1.22)^{84}$$

Rentabilita tržeb z CF zachycuje použitím CF lépe skutečnou výnosnost podniku z tržeb, neboť jsou zde zachyceny skutečné peněžní toky v podniku.

U analýzy výsledků hospodaření, CF a rentability, které byly nastíněny výše, však musíme počítat s jistou nestabilitou peněžních jednotek, pomocí nichž jsou data zaznamenána, neboť se kupní síla peněz v čase mění.⁸⁵

Provozní (výrobní) ukazatele

Produktivita z přidané hodnoty (PH)

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (1.23)^{86}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty je vytvořena 1 zaměstnancem, vyjadřuje tedy produktivitu zaměstnanců. Její hodnota by měla být stabilní případně s tendencí růst, pokles hodnoty může být způsoben přijetím nových zaměstnanců a

⁸⁰ JASANSKÁ, L. *Finanční analýza a plánování* (cyklus cvičení)

⁸¹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁸² BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁸³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁸⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁸⁵ WAGNER, J. *Měření výkonnosti podniku: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*

⁸⁶ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

rozložení stávající práce mezi více zaměstnanců. Pro přesné určení ideální produktivity z přidané hodnoty je nutno zajistit rovnoměrné rozdělení práce při cca 80-90% vytížení zaměstnanců.

Produktivita z výkonů

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (1.24)^{87}$$

Jedná se o obdobu produktivity z přidané hodnoty.

Vyjadřuje, jaká část výkonů je vytvořena 1 zaměstnancem. Při posuzování její hodnoty s produktivitou z PH je nutno zvážit zaměření podniku. Například u podniků, jejichž hlavní činností je prodej zboží, je pochopitelné, že produktivita z PH bude výrazně převyšovat produktivitu z výkonů, u výrobních podniků se pak produktivita z výkonů bude blížit k hodnotě produktivity z přidané hodnoty.

Nákladovost výnosů

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \quad (1.25)^{88}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, jak jsou výnosy zatíženy celkovými náklady podniku, a jelikož se každý podnik snaží o minimalizaci nákladů, měla by hodnota tohoto ukazatele v čase klesat.⁸⁹

Produktivita dlouhodobého hmotného majetku (DHM)

$$\text{Produktivita DHM} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{DHM (v pořizovacích cenách)}} \quad (1.26)^{90}$$

Ukazatel produktivity z DHM vyjadřuje, jak je využíván DHM při tvorbě výnosů.⁹¹

Ukazatel stupně odepsanosti (opotrebovanost DHM)

$$\text{Opotřebovanost DHM} = \frac{\text{DHM (v zůstatkových cenách)}}{\text{DHM (v pořizovacích cenách)}} \quad (1.27)^{92}$$

Tento ukazatel je důležitý především pro podniky, které již působí na trhu delší dobu, vyjadřuje stárnutí podniku a při sledování vývoje ukazatele i investice do nového DHM.⁹³

⁸⁷ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁸⁸ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁸⁹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁹⁰ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁹¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁹² SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁹³ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty jsou používány akciovými společnostmi a stanovují tržní hodnotu podniku pomocí ukazatelů obsahujících počet akcií, zisk na akcii či dividendu na akcii. Ukazatele tržní hodnoty zjišťují návratnost investice akcionářů.⁹⁴

Tato práce však hodnotí výkonnost obchodního družstva, proto zde nebudou ukazatele tržní hodnoty použity.

Ukazatele na bázi CF

Z ukazatelů CF lze využít například výše zmíněné poměrové ukazatele obsahující CF jako peněžní likvidita či doba splácení dluhů.

Poměrové ukazatele obsahující CF:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Provozní CF}}{\text{Krátkodobé dluhy}} \quad (1.28)^{95}$$

$$\text{Doba splácení dlouhodobých dluhů} = \frac{(\text{Dlouhodobé dluhy} - \text{pohotovité peněžní prostředky})}{\text{Provozní CF}} \quad (1.29)^{96}$$

1.2.5. Soustavy ukazatelů

Analýza pomocí soustav ukazatelů slouží k rychlému, leč pouze přibližnému zjištění finančního stavu podniku. Bankrotní modely vystihují, jak finančně je podnik silný a zda nespěje k bankrotu. Bonitní modely zachycují také finančně-ekonomické hodnocení podniku ovšem při využití jiných ukazatelů.⁹⁷

Bonitní modely

QUICKTEST

QUICKTEST neboli rychlý test je postaven na zhodnocení 2 ukazatelů sledujících finanční stabilitu a 2 ukazatelů sledujících výnosovou situaci. Jejich výsledky jsou pak dle dosažených výsledků oznamkovány a na základě výsledné známky je stanoveno, zda je podnik bonitní či spěje k bankrotu.⁹⁸

Celkové hodnocení podniku se potom stanoví jako průměrná známka za všechny 4 ukazatele.⁹⁹

⁹⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

⁹⁵ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁹⁶ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁹⁷ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

⁹⁸ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

⁹⁹ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

Tabulka 1: Vyhodnocení QUICKTESTU

	Finanční stabilita		Výnosová situace	
Ukazatel (vzorec výpočtu)	Vlastní kapitál/ Aktiva [%]	(Dluhy- Pohot. peněž. prostř.)/ Provozní CF [roky]	Provozní CF/ Tržby [%]	(Zisk před zdaněním+ Nákladové úroky)/ Aktiva [%]
Vypovídá o	kapitálové síle	zadlužení	Fin. výkonnosti	Výnosnosti
Známka hodnocení:				
1 výborný	> 30	< 3	> 10	> 15
2 velmi dobrý	> 20	< 5	> 8	> 12
3 průměrný	> 10	≤ 12	> 5	> 8
4 špatný	≤ 10	> 12	≤ 5	≤ 8
5 ohrožení insolvencí	< 0	> 30	< 0	< 0

(Zdroj: vlastní zpracování dle KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. s. 68.)

Indikátor bonity (IB)

Indikátor bonity využívá 6 poměrových ukazatelů s vahami přiřazenými ke každému z nich, a to s:¹⁰⁰

$$x_1 = \frac{CF}{\text{cizí zdroje}}$$

$$x_2 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$x_3 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

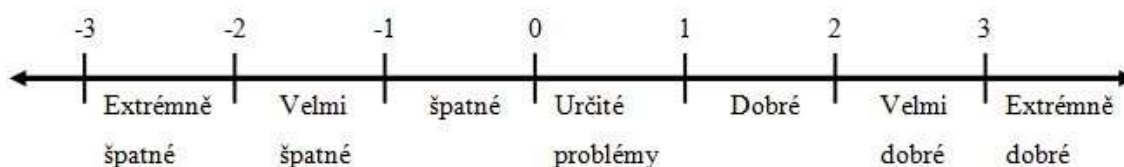
$$x_4 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkové výkony}}$$

$$x_5 = \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové výkony}}$$

$$x_6 = \frac{\text{Celkové výkony}}{\text{celková aktiva}}$$

$$IB = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6 \quad (1.30)^{101}$$

¹⁰⁰ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*



Obrázek 1: Vyhodnocení indikátoru bonity

(Zdroj: FINANČNÍ ANALÝZA. Index bonity)

Bankrotní modely

Altmanův index finančního zdraví (Z-Score)

Altmanův index finančního zdraví (Z-Score) byl určen pro podniky s veřejně obchodovatelnými akciemi. Posléze byla vytvořena v roce 1983 novější verze tohoto indexu (označme si ji např. A83) s upravenými vahami jednotlivých poměrových ukazatelů vhodná pro všechny právní formy podniků, a to v následující podobě:

$$A83 = 0,717 * \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Aktiva}} + 0,847 * \frac{\text{Kumulovaný nerozdělený zisk minulých let}}{\text{Aktiva}} + 3,107 * \frac{\text{Zisk před zdaněním} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Aktiva}} + 0,420 * \frac{\text{Účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Dluhy}} + 0,998 * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (1.31)^{102}$$

Kde za dluhy dosazujeme cizí zdroje.

Hodnocení finanční situace podniku na základě A83 je následovné:

- $A83 > 2,9$ finančně silný podnik,
- $1,2 < A83 \leq 2,9$ podnik s určitými finančními problémy, nejasný další vývoj,
- $A83 \leq 1,2$ přímí kandidáti bankrotu.¹⁰³

Index IN 05

Index IN 05 manželů Neumaierových je posledním z jejich indexů a stejně jako předchozí index IN 01 hodnotí schopnost podniku dostát svým závazkům i tvořit hodnotu pro vlastníka, ovšem na rozdíl od indexu IN 01, index IN 05 má jiné vyhodnocení výsledků.

Postup výpočtu je následující:

$$IN\ 05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}} \quad (1.32)^{104}$$

¹⁰¹ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

¹⁰² KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

¹⁰³ KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*

Hodnocení finanční situace podniku na základě IN 05 je následovné:

- | | |
|--------------------|--|
| IN 05 < 0,9 | podnik spěje k bankrotu (na 97%) a netvoří hodnotu vlastníkům (na 76%) |
| 0,90 < IN 05 < 1,6 | nelze s přesností určit - 50% pravděpodobnost bankrotu a na 70% bude tvořit hodnotu vlastníkům |
| IN 05 > 1,6 | podnik nebankrotuje (na 92%) a tvoří hodnotu vlastníkům (na 95%). ¹⁰⁵ |

Pro manažery jsou při snaze o maximalizaci zisku velmi důležité informace o finančním postavení podniku zjištěné z vybraných ukazatelů finanční analýzy, neboť napomáhají rozhodování o tom, které investice a projekty budou uskutečněny a které nikoliv.¹⁰⁶

Jak bylo v minulosti zjištěno, informace vyplývající pouze z užití tradičních ukazatelů výkonnosti podniku nejsou pro podniky dostačující. Mezi jejich hlavní nevýhody patří jejich závislost na účetních datech obsažených v účetních závěrkách. Účetní data z finančních závěrek nezobrazují aktuální situaci ani výhledy do budoucna, ale stav k datu sestavení závěrky. Dalším problémem těchto dat je jejich ovlivnitelnost podnikovou odpisovou politikou a politikou ocenění aktiv či tvorbou opravných položek. Navíc je zkresluje i majetek, který podnik užívá, ale není v jeho vlastnictví (neprojeví se v rozvaze). Z účetních dat také nevyčtete spokojenost zákazníků, dodavatelů, vlastníků podniku či postavení podniku na trhu a jeho tržní podíl.¹⁰⁷

A právě z tohoto důvodu vznikly moderní ukazatele výkonnosti podniku.

1.3. Moderní ukazatele

Moderní ukazatele výkonnosti podniku považují za cíl podniku zvýšení hodnoty prostředků, které do podniku vložili jeho vlastníci, a to při zohlednění alternativních nákladů a zároveň se snaží maximalizovat uspokojení stakeholders. Právě maximální možné uspokojení všech stakeholders dává podniku vysokou pravděpodobnost, jeho budoucí existence.¹⁰⁸

¹⁰⁴ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

¹⁰⁵ BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování*

¹⁰⁶ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. 2009

¹⁰⁷ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. 2009

¹⁰⁸ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podnik z pohledu finančního manažera*. 2009

Pro měření výkonnosti podniku je vhodné použít konceptu ekonomické přidané hodnoty EVA¹⁰⁹ (Economic Value Added) propojené s některým z konceptů Balanced Scorecard, EFQM Excellence, Benchmarkingem či jiným konceptem.¹¹⁰

1.3.1. Koncept EVA

Ekonomická přidaná hodnota vyjadřuje ekonomický zisk, tedy účetní zisk snížený o náklady obětované příležitosti spojené s rozhodnutím vlastníků neinvestovat své prostředky jinak. Zároveň dokáže vyjádřit, jak společnost dokázala přispět ke zvýšení hodnoty (zhodnocení) nebo ke snížení hodnoty pro vlastníky (znehodnocení vloženého kapitálu).¹¹¹

Hodnotu EVA lze vypočítat několika způsoby, jedním z nich je i výpočet pomocí metodiky ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Jedná se o metodiku využívanou ministerstvem pro výpočet hodnot oborových průměrů.

Výpočet EVA vychází ze vzorce:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (1.33)^{112}$$

Kde ROE představuje rentabilitu vlastního kapitálu vypočtenou pomocí postupu MPO, r_e představuje náklady vlastního kapitálu a VK vlastní kapitál.

Výpočet rentability vlastního kapitálu vychází ze vzorce:

$$ROE = \frac{CZ}{Z} * \frac{\frac{EBIT}{A} - \left(UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)\right)}{\frac{VK}{A}} \quad (1.34)^{113}$$

kde CZ/Z vyjadřují poměr výsledku hospodaření před zdaněním/výsledek hospodaření po zdanění a nahrazují tak sazbu daně skutečným zdaněním podniku,

EBIT provozní výsledek hospodaření (dle výzkumu MPO je rozdíl mezi provozním výsledkem hospodaření a výsledkem hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky zanedbatelný),

UM skutečnou úrokovou sazbu vyjádřenou jako

$$\frac{\text{nákladové úroky}}{\text{bankovní úvěry a výpomoci} + \text{dluhopisy}} \quad (1.35)^{114}$$

¹⁰⁹ EVA® je registrovanou značkou společnosti Stern Stewart & Co

¹¹⁰ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*.

¹¹¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*.

¹¹² MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹¹³ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹¹⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

UZ úplatné zdroje, tedy součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a výpomocí a vlastních vydaných dluhopisů.

Při výpočtu r_e i WACC se dle metodiky MPO postupuje stavebnicovou metodou na základě upraveného ratingového modelu INFA. V první řadě je třeba vypočítat WACC, stanovené jako součet tzv. bezrizikové sazby r_f a rizikové přírážky RP.

$$WACC = r_f + RP = r_f + (r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA}) \quad (1.36)^{115}$$

Jako *bezriziková sazba* (r_f) se dosazuje zpravidla výnos 10 letých státních dluhopisů. *Velikost podnikatelského rizika* (r_{POD}) se stanoví na základě vztahu mezi hodnotou ukazatele produkční síly ($\frac{EBIT}{A}$) a ukazatele X1 stanoveného jako

$$X1 = \frac{UZ}{A} * UM \quad (1.37)^{116}$$

Pokud je $\frac{EBIT}{A} \geq X1$ pak r_{POD} odpovídá minimální hodnotě podnikatelského rizika v odvětví,

$$\begin{aligned} \frac{EBIT}{A} < 0 & \quad r_{POD} 10\% \text{ a} \\ 0 < \frac{EBIT}{A} < X1 & \quad r_{POD} \text{ stanoví jako } r_{POD} = \frac{(X1 - \frac{EBIT}{A})^2}{X1^2} * 0,1 \end{aligned} \quad (1.38)^{117}$$

Riziko finanční stability ($r_{FINSTAB}$) je spojeno s likviditou podniku a stanovuje se na základě srovnání likvidity podniku s hodnotami XL1 a XL2 likvidity odvětví. Běžně se za hodnotu XL1 dosazuje hodnota 1 a za XL2 hodnota 2,5. Tyto hodnoty lze individuálně upravit pro každý podnik. Při samotném výpočtu rizika finanční stability se postupuje dle následujících kritérií:

$$\begin{aligned} \text{Při běžné likviditě podniku } L3 \leq XL1 & \quad \text{je } r_{FINSTAB} = 10\%, \\ L3 > XL2 & \quad r_{FINSTAB} = 0\% \text{ a} \\ XL1 < L3 < XL2 & \quad r_{FINSTAB} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1. \end{aligned} \quad (1.39)^{118}$$

A na závěr *riziko za velikost podniku* (r_{LA}), které je spojeno s velikostí úplatných zdrojů podniku. r_{LA} se stanovuje na základě následujících hodnot:

$$\begin{aligned} \text{pokud } UZ \leq 100 \text{ milionů Kč} & \quad \text{pak } r_{LA} = 5\%, \\ UZ \geq 3 \text{ miliardy Kč} & \quad r_{LA} = 0\% \text{ a} \end{aligned}$$

¹¹⁵ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹¹⁶ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹¹⁷ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹¹⁸ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

100 milionů Kč < UZ < 3 miliardy Kč $r_{LA} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}$, kde za UZ je dosazena částka v miliardách Kč.¹¹⁹

Samotné náklady vlastního kapitálu r_e se potom vypočítají dle vzorce

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}} \quad (1.40)^{120}$$

Výhodou EVA je zohlednění nákladů obětované příležitosti díky využití WACC, ale bohužel nedokáže zohlednit vlivy inflace. Při zavedení konceptu EVA jako hlavního cíle podniku je nutné podřídit tomu i investiční rozhodování, tedy manažeři by měli realizovat pouze projekty s kladnou čistou současnou hodnotou. EVA lze použít také jako systém řízení výkonnosti podniku, kdy manažeři i zaměstnanci budou odměňováni na základě dosahování cílové hodnoty EVA. Tento způsob odměňování může v praxi probíhat formou zavedení tzv. bonusové banky, kde se bude tvořit fond jako určité procento z dosažené kladné EVA a ten pak bude rozdělován zaměstnancům nebo v případě záporné EVA se z něj bude hradit část „ztráty“ za zápornou EVA.¹²¹

K měření výkonnosti podniku lze užít i benchmarkingu jako nástroje pro porovnávání výsledků daného podniku s jeho výsledky v letech minulých či srovnání jednotlivých středisek v rámci podniku (jedná se o interní benchmarking) i se srovnatelnými konkurenčními podniky (externí benchmarking). Při využití externího benchmarkingu můžeme narazit na problém s hledáním srovnatelného podniku s obdobným předmětem podnikání, velikostí a ideálně i obdobnou strukturou a měl by podnikat ve stejném regionu jako podnik, s nímž je srovnáván. Také je vhodné srovnávat s podniky, které jsou „jedničkou“ ve svém oboru, aby se srovnávaný podnik mohl poučit, v čem konkrétně se může zlepšit a jak toho dosáhnout.¹²²

¹¹⁹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2011

¹²⁰ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Ministr a ministerstvo: Analytické materiály. 2012

¹²¹ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*.

¹²² WAGNER, J. *Měření výkonnosti podniku: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1. Charakteristika družstva

Obchodní firma: KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Sídlo: Tvardkova 1191, 562 13, Ústí nad Orlicí

Družstvo je zapsáno v obchodním rejstříku a je vedeno u krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou DrXVIII vložka 352.

Předmětem podnikání podniku dle zápisu v obchodním rejstříku je: ¹²³

- Řeznictví a uzenářství
- Hostinská činnost
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- pekařství, cukrářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:

Hlavní činností podniku je provozování sítě maloobchodů a dále činnosti s tím spojené např. ¹²⁴

- Velkoobchod,
- Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků,
- Skladování a balení zboží, manipulace s nákladem,
- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Provozování poštovních služeb,
- Reklamní a marketingová činnost,
- Pronájem a půjčování věcí movitých, ...

Jedná se o české družstvo, které letos oslaví 116. výročí od svého založení. Heslem družstva je: „Konzum – férový obchod“. Specializuje se na region východních Čech, konkrétně na Orlickoústecko, Rychnovsko a Náchodsko, okrajově Svitavsko. Provozuje síť cca 96 maloobchodů se smíšeným zbožím, dále hobby market s rozlohou cca 400m² a 5 malých sezónních obchůdků především se zbožím pro zahradu, 2 samoobslužné čerpací stanice – v Ústí nad Orlicí a v Opočně. Ve vybraných prodejnách se smíšeným zbožím je úsek rychlého občerstvení (Big Mini), vinotéka, fotokiosky i služby Sazky.

¹²³ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.

¹²⁴ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.

Dále v některých obcích, kde byly zrušeny pobočky České pošty, poskytuje poštovní služby a především v posledních letech značně diverzifikuje portfolio poskytovaných služeb v návaznosti na požadavky zákazníků. Vloni se například rozběhl dovoz obědů pro zákazníky družstva do všech provozoven v Ústí nad Orlicí, zákazníci tak nemusí chodit nikam daleko do jídelny ani platit za dovoz obědu domů.¹²⁵

Posláním družstva je svým členům, jakož i ostatním zákazníkům poskytovat kvalitní služby a výrobky s důrazem na podporu regionálních dodavatelů a výrobků. Jeho velmi silnou stránkou je široká členská základna čítající asi v současné době přes 4 000 členů a umístění ve strategických lokalitách – tedy na sídlištích, blízko náměstí či návší a škol. Družstvo provozuje v několika obcích i provozovny, které jsou ztrátové, ale vedení obce si přeje zachování jejich provozu pro občany, tyto provozovny jsou tak zčásti financovány dotacemi z rozpočtu obce. Je nutné si však uvědomit, že v posledních letech převažuje trend odlivu lidí z obcí a také cestování za nákupy do větších měst či využití možnosti nakoupit si ve větších městech cestou ze zaměstnání. Proto družstvu reálně hrozí, že bude v budoucnu počet ztrátových provozoven, především v obcích, přibývat.¹²⁶

Pro družstvo je velmi důležitá právě podpora regionálních dodavatelů, jakož i sociální a ekologické působení družstva v regionu, které má pozitivní vliv na mínění zákazníků i jejich vztah a věrnost k družstvu.¹²⁷ Družstvo také podporuje regionální organizace neziskového charakteru – např. v červnu 2013 vyhlásila akci „Společně za úsměv“ kdy zákazníci svými kupóny s 30 ti korunovými příspěvky zaslanými na konto vybrané organizace zvolili, který projekt získá částku 100 000 Kč z vlastních prostředků družstva.¹²⁸ V roce 2014 byla obdobná sbírka vyhlášena pro Ústeckoorlickou nemocnici. Již v minulosti zavedla opatření proti plýtvání zdroji a k třídění odpadu jak na prodejnách, tak i v kancelářích v sídle družstva.¹²⁹

Družstvo také vytvořilo řadu členských výhod a benefitů pro členy. Mezi hlavní členské výhody patří načítání peněz na konto člena dle objemu měsíčních nákupů načtených na členskou kartu, tyto peníze na kontě lze potom kdykoli do konce ledna následujícího kalendářního roku využít k zaplacení nákupu.

¹²⁵ JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2014

¹²⁶ JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2014

¹²⁷ KONZUM. O nás: naše hodnoty.

¹²⁸ JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2014

¹²⁹ JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2014

Družstvo se samozřejmě potýká i se silnou konkurencí na trhu, mezi hlavní konkurenty patří především: ve městech supermarkety Penny Market, Lidl, Billa, ale ani drobní podnikatelé, síť maloobchodů Hruška, CBA a Qanto a ani provozovatelé večerek nejsou zanedbatelnými konkurenty. V posledních letech navíc pronikají i do menších měst řetězce Kaufland a Tesco, které lákají zákazníky především politikou nízkých cen a výrazných slevových akcí.¹³⁰ Jako slabou stránku podniku vidím problematiku krádeží v obchodě, která je ovšem do jisté míry způsobena daňovým zákonem, který neumožňuje uznat krádeže, bez potvrzení od policie, jako daňově uznatelný náklad. Ve chvíli, kdy se při inventuře zjistí nesrovnalosti v množství zboží (určité procento těchto rozdílů je způsobeno právě krádežemi, kdy zaměstnanci neviděli pachatele při činu, a tudíž nevolali policii), jsou tyto rozdíly, pokud převyšují ztrátové stanovené managementem, dány k úhradě zaměstnancům s podepsanou dohodou o hmotné odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách.¹³¹

Podnikem (zvláště v posledních letech) hojně využívané je rozšiřování portfolia nabízených služeb a produktů. V loňském roce družstvo využilo příležitosti prodávat ve vybraných provozovnách čerstvé maso v rámci pultového prodeje. Hledání dalších možností, jak rozšířit sortiment podniku dle přání zákazníků a možnosti vytvoření dalších členských výhod jsou velkou příležitostí pro zlepšení budoucího vývoje družstva.

Vztah k vyšší organizační jednotce

Družstvo je součástí skupiny COOP ČR, ta sdružuje 57 družstev ve svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD), dále také provozuje 2 nákupní centrály: COOP centrum se sídlem v Praze a COOP Morava se sídlem v Brně. Tyto aliance zajišťují sdružených družstvům nákup některých dodávek.¹³²

Organizační struktura družstva

V čele managementu družstva stojí ředitel Ing. Miloslav Hlavsa, management družstva se pak skládá z několika základních skupin, které sdružují jednotlivá oddělení. Jedná se o:

¹³⁰ KONZUM, Výroční zpráva 2012.

¹³¹ JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2013

¹³² JASANSKÝ, M. (ústní sdělení), 2013



Obrázek 2: Struktura družstva
(Zdroj: KONZUM. Pro členy: Struktura družstva)

- ekonomickou skupinu,
- skupinu logistiky a marketingu
- provozní skupinu,
- technickou skupinou
- a právní oddělení.¹³³

Tyto skupiny obstarávají chod hlavních činností družstva, těmi jsou prodej, provoz velkoobchodního skladu, výroba potravinářských výrobků (zejména lahůdek), nákladní doprava, administrativa a pomocné činnosti jako je údržba nebo domovní správa.¹³⁴

Historie družstva:

Družstvo bylo založeno 6. listopadu 1898 v Ústí nad Orlicí jako Konzumní, výrobní, zásobní, skladní stavební a úvěrní jednotu pro Ústí nad Orlicí s první provozovnou v Ústí nad Orlicí na Velkých Hamrech. V době založení se jednalo o tzv. „společenstvo s omezeným ručením“ a jeho hlavními myšlenkami bylo: nabízet spotřební zboží za „střední tržní ceny“, vzdělávat zaměstnance a pro členy rozdělovat podíly na kapitálu dle výše nákupu. O deset let později byla založena druhá prodejna v Hylvátech a následně i v Řetově. Po 1. Světové válce, která pro podnik znamenala dobu útlumu, měl podnik již 7 provozoven, asi 1350 členů.¹³⁵

Po roce 1948 nastal výrazný obrat v družstevnictví - dle ideologie komunismu mělo sloužit především venkovu, proto muselo družstvo předat pod státní správu veškeré své

¹³³ KONZUM. O nás: Management

¹³⁴ KONZUM. O nás: Management

¹³⁵ KONZUM. O nás: Historie.

prodejny ve městech. Od roku 1957 pak družstvo využívalo oficiální název Jednota, spotřební družstvo. Během éry komunismu pak vybudoval podnik rozsáhlou síť provozoven především na vesnicích, ve větších obcích pak budoval nákupní střediska, také vytvořil rozsáhlý autopark pro provoz automobilové dopravy a v roce 1989 měl 245 provozoven. V roce 1992 byl se změnou legislativy vytvořen projekt na transformaci družstva a jeho vypořádání se státem, kdy se družstvo vrátilo ke svému původnímu poslání a odštěpilo části podniku, které s tímto posláním nekorespondovaly. V roce 1993 potom bylo do obchodního rejstříku zapsáno již transformované družstvo pod obchodní firmou: KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí. Od roku 1993 družstvo pokračuje ve své činnosti a vybudovalo několik nových provozoven.¹³⁶ Především v posledních letech družstvo diverzifikuje své portfolio nabízených služeb, mezi které patří např. vybudování 2 samoobslužných čerpacích stanic, nabídka malých hobby marketů umístěných při větších provozovnách, občerstvení a vinotéka a nyní také dovoz obědů v Ústí nad Orlicí, služby pošty a pultový prodej čerstvého masa.

2.2.1. Klasické ukazatele

Za klasické ukazatele jsou považovány ukazatele vycházející z účetních dat konkrétně z účetních závěrek analyzovaného podniku a souhrnně se nazývá finanční analýza podniku. V rámci finanční analýzy analyzujeme stavové ukazatele (tedy ukazatele rozvahy) a tokové ukazatele (ukazatele výkazu zisků a ztrát a cash – flow), dále rozdílové ukazatele (stanovené jako rozdíl položek výkazů), poměrové ukazatele (stanovené jako podíl položek výkazů) a soustavy ukazatelů (soustavy poměrových ukazatelů často s přeřazením vah, které rychle pomohou analytikovi zjistit celkový stav podniku).¹³⁷

2.2.2. Analýza stavových ukazatelů

Stavové ukazatele jsou vykazovány v rozvaze a jsou vykazovány k 31. 12. Při jejich analýze se lze zaměřit na změnu velikosti těchto ukazatelů, a to absolutní i procentní (horizontální analýza) i na jejich procentní zastoupení a změnu velikosti podílu ukazatele (vertikální analýza).

¹³⁶ KONZUM. O nás: Historie.

¹³⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza*

Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv podniku

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v %)	změna 10/11 (v tis. Kč)	změna 10/11 (v %)	změna 11/12 (v tis. Kč)	změna 11/12 (v %)
AKTIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713	14306	2,78	-16 817	-3,17	9 780	1,91
Dlouhodobý majetek	243 197	235 323	227 073	225 263	-7874	-3,24	-8 250	-3,51	-1 810	-0,80
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 048	3 696	2 414	1 412	2648	252,70	-1 282	-34,69	-1 002	-41,51
Dlouhodobý hmotný majetek	239 963	229 440	222 473	221 664	-10523	-4,39	-6 968	-3,04	-809	-0,36
Finanční dlouhodobý majetek	2 186	2 186	2 186	2 186	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	270 433	291 668	281 125	291 941	21235	7,85	-10 543	-3,61	10 816	3,85
Zásoby	138 195	130 772	133 257	131 868	-7423	-5,37	2 485	1,90	-1 389	-1,04
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	51 401	81 937	65 259	74 104	30536	59,41	-16 678	-20,35	8 845	13,55
Finanční majetek	80 837	78 959	82 609	85 969	-1878	-2,32	3 650	4,62	3 360	4,07
Časové rozlišení aktiv	1 815	2 760	4 736	5 510	945	52,09	1 976	71,57	774	16,34

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z horizontální analýzy vybraných ukazatelů aktiv vyplývají následující tvrzení:

- Podnik byl během sledovaných období zasažen hospodářskou krizí, její největší dopad podnik pocítil v období mezi lety 2010 a 2011. V roce 2011 se snížily hodnoty téměř všech řádků z výše uvedené tabulky.
- V návaznosti na tuto skutečnost podnik v průběhu roku 2010 lehce snížil své zásoby (cca o 5 %).
- V roce 2010 se také poměrně výrazně zvýšily krátkodobé pohledávky, především pohledávky z obchodních vztahů. Z tohoto faktu lze usuzovat, že i odběratelé družstva byli postiženi hospodářskou krizí a začali ve větší míře využívat dodavatelských úvěrů, což jim mohlo napomoci ke vhodnějšímu rozvrhu provádění plateb sledovanému podniku i ostatním dodavatelům.
- Jako ve většině zavedených podniků se velikost dlouhodobého hmotného majetku v čase snižuje, a to vlivem odpisů. Ovšem z výše uvedené tabulky také vyplývá, že se tempo poklesu dlouhodobého hmotného majetku zpomaluje, důvodem jsou výrazné investice do rekonstrukcí stávajících provozoven či zřizování nových provozoven, pro představu uvádím tabulku s přibližnou výší investic do dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 3: Výše investic do DHM

	2009	2010	2011	2012
Investice do DHM (v mil. Kč)	20	3	17	23

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku)

Většina z těchto investic byla směřována do zřízení nových a rekonstrukcí stávajících provozoven, do jejich vybavení či do vzniku nového velkoskladu ovoce a zeleniny v Letohradě.

- V roce 2010 velmi výrazně vzrostl dlouhodobý nehmotný majetek společnosti, a to především díky pořízení nového softwaru a licence k užívání nového pokladního systému B.O.S.S., od tohoto roku již vlivem odepisování jeho hodnota klesá.
- Ve sledovaných obdobích můžeme sledovat poměrně velké výkyvy ve velikosti časového rozlišení aktiv – konkrétně u příjmů příštích období, tento účet podnik využívá k zaúčtování dosud nevyfakturovaných prací a služeb a jejich velikost tak snadno podléhá značným změnám.

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v %)	změna 10/11 (v tis. Kč)	změna 10/11 (v %)	změna 11/12 (v tis. Kč)	změna 11/12 (v %)
PASIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713	14306	2,78	-16 817	-3,17	9 779	1,91
Vlastní kapitál	357 035	374 172	387 209	398 252	17137	4,80	13 037	3,48	11 043	2,85
Základní kapitál	16 800	16 857	17 117	17 735	57	0,34	260	1,54	618	3,61
Kapitálové fondy	19 655	21 297	21 391	21 448	1642	8,35	94	0,44	57	0,27
Fondy ze zisku	307 156	320 184	335 517	348 192	13028	4,24	15 333	4,79	12 675	3,78
Hospod.výsled.minulých let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hospod. výsl. běž. úč. Období	13 424	15 834	13 185	10 877	2410	17,95	-2 649	-16,73	-2 308	-17,50
Cizí zdroje	157 958	155 075	124 822	123 740	-2884	-1,83	-30 252	-19,51	-1 082	-0,87
Rezervy	12 659	7 141	3 229	2 953	-5518	-43,59	-3 912	-54,78	-276	-8,55
Dlouhodobé závazky	10 032	10 886	12 971	12 257	854	8,51	2 086	19,16	-714	-5,50
Krátkodobé závazky	130 427	137 048	106 796	107 388	6621	5,08	-30 252	-22,07	592	0,55
Bankovní úvěry a výpomoci	4 840	0	1 826	1 141	-4840	-100,00	1 826	100,00	-685	-37,51
Časové rozlišení pasiv	452	504	903	722	52	11,59	399	79,06	-181	-20,06

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z horizontální rozvahy pasiv lze usuzovat několik tvrzení:

- Vlastní kapitál se v čase zvyšuje. Zvláště když si uvědomíme, že se jedná o družstvo, které stále nabírá nové členy (počet jeho členů se výrazněji zvyšuje od roku 2011 do současnosti), čímž se zvyšuje jeho základní kapitál. Vlastní kapitál

se zvyšuje proto, že dle stanov podniku se zisk v první řadě přiděluje do nedělitelného fondu a dalších fondů za zisku, a až ve druhé řadě se rozděluje členům družstva. Navíc stanovy neomezují procentní velikost nedělitelného fondu, jak to umožňuje obchodní zákoník.

- Během sledovaného období vidíme v roce 2010 výraznější nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období a jeho následný výrazný pokles v letech 2011 a 2012. Tento vývoj je způsoben především změnami ve velikosti přidané hodnoty, osobních nákladů, tržeb z prodeje a zůstatkové ceny dlouhodobého majetku, změnami stavu rezerv a opravných položek a ostatních provozních výnosů a nákladů, které jsou zachycovány ve výkazu zisků a ztrát.
- V letech 2009-2011 sledujeme výrazné snížení rezerv způsobené dočerpáním zákonných rezerv na opravu dlouhodobého majetku v roce 2009¹³⁸ a vyšším čerpáním ostatních rezerv než jejich tvorbou. Ze zpráv o hospodaření vyplývá, že se jednalo především o čerpání rezerv na odpis neprodaného zboží, přechod na nový pokladní systém, obchodní riziko a zaměstnanecké požitky.^{139, 140}
- V letech 2011-2012 se zvýšily dlouhodobé závazky a naopak se výrazně snížily krátkodobé závazky družstva z důvodu ukončení spoření zaměstnanců.¹⁴¹
- Družstvo využívá pouze kontokorentní úvěr od Komerční banky, který je uzavírán vždy na 1 rok s rámcem čerpání 5 milionů Kč a na základě ratingového hodnocení podniku banka nežadá žádnou záruku ani zástavu.
- V roce 2011 sledujeme skokový nárůst časového rozlišení pasiv, především výnosů příštích období. Lze usuzovat, že je způsoben realizací protikrizových opatření (např. požadováním platby nájemného předem).

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza aktiv vypovídá o velikosti aktiva jeho porovnáním s celkovými aktivy. Z tabulky potom vyplývají následující informace:

- U podniku lehce převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem.
- Většina dlouhodobého majetku je vázána v hmotném majetku, a to především ve stavbách, poměrně velký podíl na hmotném majetku mají i samostatné movité

¹³⁸ KONZUM. Výroční zpráva 2009.

¹³⁹ KONZUM. Výroční zpráva 2010.

¹⁴⁰ KONZUM. Výroční zpráva 2011.

¹⁴¹ KONZUM. Výroční zpráva 2011.

věci a pozemky. Stavby družstvo využívá k provozování své činnosti (většina provozoven je vytvořena v budovách a ve stavbách ve vlastnictví podniku).

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv podniku

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	Rok 2009 (v)	změna 09/10 (v %)	Rok 2010 (v)	změna 10/11 (v %)	Rok 2011 (v)	změna 10/11 (v %)	Rok 2012 (v)
AKTIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Dlouhodobý majetek	243 197	235 323	227 073	225 263	47,18	-0,06	44,42	0,00	44,27	-0,03	43,09
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 048</i>	<i>3 696</i>	<i>2 414</i>	<i>1 412</i>	<i>0,20</i>	<i>2,43</i>	<i>0,70</i>	<i>-0,33</i>	<i>0,47</i>	<i>-0,43</i>	<i>0,27</i>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>239 963</i>	<i>229 440</i>	<i>222 473</i>	<i>221 664</i>	<i>46,55</i>	<i>-0,07</i>	<i>43,31</i>	<i>0,00</i>	<i>43,37</i>	<i>-0,02</i>	<i>42,41</i>
<i>Finanční dlouhodobý majetek</i>	<i>2 186</i>	<i>2 186</i>	<i>2 186</i>	<i>2 186</i>	<i>0,42</i>	<i>-0,03</i>	<i>0,41</i>	<i>0,03</i>	<i>0,43</i>	<i>-0,02</i>	<i>0,42</i>
Oběžná aktiva	270 433	291 668	281 125	291 941	52,47	0,05	55,06	0,00	54,81	0,02	55,85
<i>Zásoby</i>	<i>138 195</i>	<i>130 772</i>	<i>133 257</i>	<i>131 868</i>	<i>26,81</i>	<i>-0,08</i>	<i>24,69</i>	<i>0,05</i>	<i>25,98</i>	<i>-0,03</i>	<i>25,23</i>
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>51 401</i>	<i>81 937</i>	<i>65 259</i>	<i>74 104</i>	<i>9,97</i>	<i>0,55</i>	<i>15,47</i>	<i>-0,18</i>	<i>12,72</i>	<i>0,11</i>	<i>14,18</i>
<i>Finanční majetek</i>	<i>80 837</i>	<i>78 959</i>	<i>82 609</i>	<i>85 969</i>	<i>15,68</i>	<i>-0,05</i>	<i>14,90</i>	<i>0,08</i>	<i>16,11</i>	<i>0,02</i>	<i>16,45</i>
Časové rozlišení aktiv	1 815	2 760	4 736	5 510	0,35	0,48	0,52	0,77	0,92	0,14	1,05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Dlouhodobý nehmotný majetek (především software a licence k provozu pokladního systému B.O.S.S., licence k užívání operačního systému a programů ke zpracování účetnictví a mezd v počítačové síti družstva) a dlouhodobý finanční majetek (vklady u COOP centra za účelem jejich zhodnocení) představují pouze velice malé procento aktiv podniku.
- Ze struktury aktiv družstva lze usuzovat, že se jedná o obchodní podnik. Zhruba čtvrtina veškerých aktiv podniku se nachází v zásobách.
- Dále podnik drží cca 15 % svých aktiv v krátkodobém finančním majetku. Toto číslo se může zdát vysoké, ale většina z tohoto majetku se nachází na bankovním účtu a pouze asi jedna šestina připadá na pokladny, což je dle mého názoru s přihlédnutím k množství pokladen na provozovnách podniku přiměřené. Množství peněžních prostředků na bankovním účtu se sice také zdá trochu vyšší, ale podnik se tak alespoň nemusí obávat nedostatku peněžních prostředků a s tím spojeného zvýšení nákladů spojených s dodatečným obstaráním potřebných peněžních prostředků. Navíc podnik využívá v menší míře i kontokorentního úvěru, což naznačuje, že je hodnota peněžních

prostředků na bankovním účtu lehce nad úroveň provozně nutné výše a není stálá, nýbrž zaznamenává občasné výkyvy.

- Časové rozlišení aktiv opět představuje pouze velmi malou část aktiv, ale má vzrůstající tendenci.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv podniku

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	Rok 2009 (v)	změna 09/10 (v %)	Rok 2010 (v)	změna 10/11 (v %)	Rok 2011 (v)	změna 10/11 (v %)	Rok 2012 (v)
PASIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Vlastní kapitál	357 035	374 172	387 209	398 252	69,27	0,02	70,63	0,07	75,49	0,01	76,19
Základní kapitál	16 800	16 857	17 117	17 735	3,26	-0,02	3,18	0,05	3,34	0,02	3,39
Kapitálové fondy	19 655	21 297	21 391	21 448	3,81	0,05	4,02	0,04	4,17	-0,02	4,10
Fondy ze zisku	307 156	320 184	335 517	348 192	59,59	0,01	60,44	0,08	65,41	0,02	66,61
Hospod. výsledek minulých let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hospod. výsledek běž. úč. období	13 424	15 834	13 185	10 877	2,60	0,15	2,99	-0,14	2,57	-0,19	2,08
Cizí zdroje	157 958	155 075	124 822	123 740	30,64	-0,04	29,27	-0,17	24,33	-0,03	23,67
Rezervy	12 659	7 141	3 229	2 953	2,46	-0,45	1,35	-0,53	0,63	-0,10	0,56
Dlouhodobé závazky	10 032	10 886	12 971	12 257	1,95	0,06	2,05	0,23	2,53	-0,07	2,34
Krátkodobé závazky	130 427	137 048	106 796	107 388	25,30	0,02	25,87	-0,20	20,82	-0,01	20,54
Bankovní úvěry a výpomoci	4 840	0	1 826	1 141	0,94	-1,00	0	-	0,36	-0,39	0,22
Časové rozlišení pasiv	452	504	903	722	0,09	0,09	0,10	0,85	0,18	-0,22	0,14

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv porovnává položku pasiva s celkovými pasivy. I z vertikální analýzy pasiv lze vyčíst několik zajímavých informací:

- Ve struktuře pasiv výrazně dominuje vlastní kapitál nad cizími zdroji a podíl vlastního kapitálu navíc v čase roste.
- Základní kapitál družstva, ač tvoří pouhých asi 3 % pasiv, se stále zvyšuje o vklady nových členů.
- Největší podíl na pasivech družstva mají fondy ze zisku, je to způsobené již výše zmíněným faktem, že družstvo směřuje kladné výsledky hospodaření minulých let primárně do nedělitelného fondu a případně i do ostatních fondů ze zisku.
- Výsledek hospodaření minulých let je ve všech sledovaných obdobích nulový, vyplývá tak z vnitropodnikové směrnice podniku, kdy podnik položku hospodářský výsledek minulých let ponechává nenulovou pouze v případě, že podnik v minulém roce dosáhl ztráty, tuto ztrátu, pokud nebude uhrazena z kladného výsledku hospodaření v následujícím účetním období, potom vyrovná úhradou z nedělitelného fondu.

- Zhruba čtvrtinu pasiv podniku tvoří krátkodobé závazky, jedná se především o závazky z obchodního styku a v letech 2009 a 2010 i poměrně vysoké závazky za zaměstnanci z titulu již jmenovaného spoření zaměstnanců.
- Podnik je finančně soběstačný, svědčí o tom podíl bankovního úvěru na pasivech, který v žádném sledovaném roce nepřekročil 1 %.

2.2.3. Analýza tokových ukazatelů

Analýza vývojových trendů VZZ

Ze struktury VZZ můžeme jasně vyčíst vliv hospodářské krize a dalších skutečností působících na podnik a jeho výkonnost:

Tabulka 7: Analýza vývojových trendů výkazu zisků a ztrát

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v %)	změna 10/11 (v tis. Kč)	změna 10/11 (v %)	změna 11/12 (v tis. Kč)	změna 11/12 (v %)
Tržby za prodej zboží	1 372 689	1 287 190	1 296 341	1 310 089	-85 499	-6,23	9 151	0,71	13 748	1,06
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 138 083	1 064 346	1 071 208	1 080 555	-73 737	-6,48	6 862	0,64	9 347	0,87
Obchodní marže	234 606	222 844	225 133	229 534	-11 762	-5,01	2 289	1,03	4 401	1,95
Výkony	60 850	61 553	70 697	80 976	703	1,16	9 144	14,86	10 279	14,54
Výkonová spotřeba	104 278	104 797	104 343	112 369	519	0,50	-454	-0,43	8 026	7,69
Přidaná hodnota	191 177	179 600	191 487	198 141	-11 577	-6,06	11 887	6,62	6 654	3,47
Osobní náklady	144 807	144 165	151 394	150 805	-642	-0,44	7 229	5,01	-589	-0,39
Daně a poplatky	1 138	1 059	1 107	1 065	-79	-6,94	48	4,57	-42	-3,83
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	23 502	23 163	25 028	24 935	-339	-1,44	1 865	8,05	-93	-0,37
Ostatní provozní výnosy	4 011	14 856	9 661	4 164	10 845	2,70	-5 195	-0,35	-5 497	-0,57
Ostatní provozní náklady	7 423	6 464	8 294	14 250	-959	-0,13	1 830	0,28	5 956	0,72
Provozní hospodářský výsledek	18 318	19 605	15 324	11 250	1 287	7,02	-4 281	-21,83	-4 074	-26,59
Finanční výnosy	1 582	1 260	2 319	2 743	-322	-0,20	1 059	0,84	424	0,18
Finanční náklady	2 214	1 767	2 089	2 471	-447	-0,20	322	0,18	382	0,18
Hospodářský výsledek z finančních operací	-632	-507	231	272	125	-19,78	738	-145,51	41	17,87
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 450	3 302	2 579	2 087	-1 148	-25,80	-723	-21,89	-492	-19,07
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	13 236	15 796	12 976	9 435	2 560	19,34	-2 820	-17,85	-3 541	-27,29
Mimořádné výnosy	25	129	274	1 042	104	416,00	145	112,56	768	280,01
Mimořádné náklady	-162	91	66	-400	253	-156,17	-25	-27,79	-466	-708,74
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	-1	0	0	0	1	-100	0	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	188	38	208	1 442	-150	-79,79	170	448,66	1 234	591,64
Hospodářský výsledek za účetní období	13 424	15 834	13 185	10 877	2 410	17,95	-2 649	-16,73	-2 308	-17,50
Hospodářský výsledek před zdaněním	17 873	19 136	15 763	12 964	1 263	7,06	-3 372	-17,62	-2 799	-17,76

(Zdroj: vlastní zpracování)

- V roce 2010 se vlivem již zmiňované hospodářské krize výrazně snížily tržby za prodej zboží, jejich výše se v letech 2011 – 2012 už opět zvyšuje. Výše nákladů na prodané zboží pak kopíruje vývoj tržeb za prodané zboží. To způsobilo cca 5 % pokles obchodní marže.
- Naopak výkony po celé sledované období rostou, neboť jsou tvořeny především výrobou lahůdek studené kuchyně, o něž zájem zákazníků v roce 2010 neklesl. A přestože u výkonové spotřeby sledujeme skokový nárůst v roce 2012, její nárůst je ve všech sledovaných obdobích pomalejší, než je nárůst výkonů, což je dobré znamení. Stále ovšem zůstává výkonová spotřeba výrazně vyšší než hodnota výkonů, je to především díky zahrnutí nákladů na opravy a údržbu.
- Přidaná hodnota více méně opět kopíruje průběh obchodní marže.
- U osobních nákladů můžeme vidět jejich výrazný nárůst v roce 2011 způsobený vyplacením dvou jednorázových odměn všem zaměstnancům družstva, což mimo jiné způsobilo zvýšení průměrné měsíční mzdy o téměř 800 Kč,¹⁴² v roce 2012 se pak osobní náklady pohybovaly na stejné úrovni i bez výplaty odměn kvůli přijetí dalších zaměstnanců do nově vytvořených provozoven. I přes vyplacení výše uvedených odměn je průměrná mzda v porovnání s ostatními podniky výrazně nižší.
- Odpisy majetku mají až na výkyv v roce 2011 klesající tendenci, toto zvýšení odpisů bylo způsobeno především pořízením velkého množství strojů, přístrojů a zařízení s dobou odpisu 2 roky, které byly směřovány do zařízení provozoven, část zvýšení odpisů je také způsobena pořízením softwaru na provoz elektronického pokladního systému.
- Velkou část z ostatních provozních výnosů v roce 2010, jejichž hodnota výrazně převyšuje hodnotu těchto výnosů v ostatních letech, způsobil prodej dlouhodobého hmotného majetku (více než trojnásobný nárůst oproti předešlému roku). U ostatních provozních nákladů dochází ve sledovaném období k velkému kolísání způsobenému především čerpáním vytvořených rezerv v letech 2010 a 2011.
- Právě čerpání rezerv stojí za poměrně vysokým provozním výsledkem hospodaření roku 2010, ale i díky nižším hodnotám obchodní marže a prodeji

¹⁴² KONZUM. Výroční zpráva 2011.

dlouhodobého majetku, je tento výsledek hospodaření pouze asi o 7 % vyšší než v roce 2009. Například provozní výsledek hospodaření roku 2012, který se zdá být oproti předchozím rokům velmi nízký, je způsoben vyššími náklady především ostatními provozními náklady (kam se promítají i mimo jiné manka provozoven do výše ztrátového, která v novém pokladním systému vznikají, neboť ten takřka neumožňuje vznik přebytku při inventuře) a větší tvorbou rezerv, než je jejich čerpání.

- U finančního výsledku hospodaření sledujeme v roce 2011 jeho změnu ze záporné hodnoty do kladné způsobené již zmiňovaným přesunem finančních prostředků do COOP centra za účelem jejich vyššího zhodnocení.¹⁴³

Procentní analýza komponent VZZ

- Z procentní analýzy VZZ lze jednoznačně vyvodit, že hlavní činností podniku je činnost obchodní, vyplývá tak výše tržeb a nákladů za prodané zboží i z jejich procentního zastoupení.
- Poměrně významně je zastoupena výkonová spotřeba, kde je třeba blíže se zaměřit na její strukturu a náklady v ní obsažené a zjistit, zda je možné ji snížit (to ovšem nebude snadné, neboť obsahuje vysoké částky nákladů na opravu a údržbu DHM či cestovné za služební cesty, které je spojeno především s kontrolami prodejen a inventurami na provozovnách).
- Vysoké procentní zastoupení zde mají i osobní náklady, které mají díky pozvolna rostoucímu počtu zaměstnanců taktéž rostoucí tendenci, výrazné snižování osobních nákladů však nedoporučuji, neboť by zaměstnanci nebyli spokojení a mohla by i klesnout jejich snaha o růst produktivity práce či snaha o co nejlepší působení na zákazníka (mám na mysli např. vyřazování potravin s prošlou dobou minimální trvanlivosti, což by pro podnik znamenalo pokuty od české obchodní inspekce, včasné doplňování zboží, příjemné vystupování, atd.). V neposlední řadě by se to mohlo projevit i odchodem zaměstnanců k jiným firmám, kde by jim nabídli vyšší mzdu.

¹⁴³ KONZUM. Výroční zpráva 2011.

Tabulka 8: Procentní analýza komponent výkazu zisků a ztrát

Ukazatel	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	Rok 2009 (v %)	změna 09/10 (v %)	Rok 2010 (v %)	změna 10/11 (v %)	Rok 2011 (v %)	změna 11/12 (v %)	Rok 2012 (v %)
Tržby za prodej zboží	1372689	1287190	1296341	1310089	100	0	100	0	100	0	100
Náklady vynaložené na prodané zboží	1138083	1064346	1071208	1080555	82,91	0,00	82,69	0,00	82,63	0,00	82,48
Obchodní marže	234606	222844	225133	229534	17,09	0,01	17,31	0,00	17,37	0,01	17,52
Výkony	60850	61553	70697	80976	4,43	0,08	4,78	0,14	5,45	0,13	6,18
Výkonová spotřeba	104278	104797	104343	112369	7,60	0,07	8,14	-0,01	8,05	0,07	8,58
Přidaná hodnota	191177	179600	191487	198141	13,93	0,00	13,95	0,06	14,77	0,02	15,12
Osobní náklady	144807	144165	151394	150805	10,55	0,06	11,20	0,04	11,68	-0,01	11,51
Daně a poplatky	1138	1059	1107	1065	0,08	-0,01	0,08	0,04	0,09	-0,05	0,08
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	23502	23163	25028	24935	1,71	0,05	1,80	0,07	1,93	-0,01	1,90
Provozní výnosy celkem	4011	14856	9661	4164	0,29	2,95	1,15	-0,35	0,75	-0,57	0,32
Provozní náklady celkem	7423	6464	8294	14250	0,54	-0,07	0,50	0,27	0,64	0,70	1,09
Provozní hospodářský výsledek	18318	19605	15324	11250	1,33	0,14	1,52	-0,22	1,18	-0,27	0,86
Finanční výnosy celkem	1582	1260	2319	2743	0,12	-0,15	0,10	0,83	0,18	0,17	0,21
Finanční náklady celkem	2214	1767	2089	2471	0,16	-0,15	0,14	0,17	0,16	0,17	0,19
Hospodářský výsledek z finančních operací	-632	-507	231	272	-0,05	-0,14	-0,04	-1,45	0,02	0,17	0,02
Daň z příjmu za běžnou činnost	4450	3302	2579	2087	0,32	-0,21	0,26	-0,22	0,20	-0,20	0,16
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	13236	15796	12976	9435	0,96	0,27	1,23	-0,18	1,00	-0,28	0,72
Mimořádné výnosy	25	129	274	1042	0,00	4,50	0,01	1,11	0,02	2,76	0,08
Mimořádné náklady	-162	91	66	-400	-0,01	-1,60	0,01	-0,28	0,01	-7,02	-0,03
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	-1	0	0	0	0,00	-1,00	0	0	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	188	38	208	1442	0,01	-0,78	0,00	4,45	0,02	5,84	0,11
Hospodářský výsledek za účetní období	13424	15834	13185	10877	0,98	0,26	1,23	-0,17	1,02	-0,18	0,83
Hospodářský výsledek před zdaněním	17873	19136	15763	12964	1,30	0,14	1,49	-0,18	1,22	-0,19	0,99

(Zdroj: vlastní zpracování)

- Rozhodně bych se zaměřila na strukturu ostatních provozních nákladů, neboť se obávám jejich vysokých hodnot v následujících letech. Jak ukázal rok 2012, kdy byl dokončen přechod na nový pokladní systém, a začaly se provádět inventury provozoven v režimu nového pokladního systému, výrazně narostly ostatní provozní náklady. Podnik se v současné době již snaží o optimalizaci nákladů jednotlivých provozoven formou zaškolování vedoucích a zástupců vedoucích v účetnictví provozoven a ve snaze předcházet či alespoň snižovat škody a manka na provozovnách, ale jejich eliminace je „během na dlouhou trať“.
- Pozitivně pak hodnotím výši hospodářského výsledku za účetní období, která dosahuje cca 1 % z tržeb za prodané zboží, což je dle managementu podniku

v oblasti maloobchodu velmi dobrý výsledek,¹⁴⁴ v minulých letech, jak vyplývá ze zprávy o hospodaření podniku, byl sice tento výsledek vyšší, ale to bylo ještě před nástupem hospodářské krize, ale i tak považuji současné výsledky družstva za uspokojivé.

Analýza vývojových trendů cash – flow

Tabulka 9: Analýza vývoje CF podniku

ozn.	Text	Rok 2009 (v tis. Kč)	Rok 2010 (v tis. Kč)	Rok 2011 (v tis. Kč)	Rok 2012 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v tis. Kč)	změna 09/10 (v %)	změna 10/11 (v tis. Kč)	změna 10/11 (v %)	změna 11/12 (v tis. Kč)	změna 11/12 (v %)
Peněžní tok z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)											
P.	Stav pen. prostředků a pen. ekv. na začátku účetního období	81612	75549	73622	82609	-6063	-0,074	-1927	-0,026	8987	0,109
Z.	Účetní výsledek hosp. z běžné činnosti před zdaněním	17873	19136	15763	12964	1263	0,071	-3373	-0,176	-2799	-0,216
A*	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním po úpravách o nepeněžní operace (Z+A.1.)	40970	34018	35360	34433	-6952	-0,170	1342	0,039	-927	-0,027
A**	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním po změně stavu o nepen. složky prac. kapitálu (A*+A.2.)	10477	19192	22835	25733	8715	0,832	3643	0,190	2898	0,113
A***	Čistý peněžní tok z prov. činnosti (A**+A.3. až A.7.)	7042	16854	21777	26687	9812	1,393	4923	0,292	4910	0,184
Peněžní tok z investiční činnosti											
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-20420	-13488	-16780	-22975	6932	-0,339	-3292	0,244	-6195	0,270
Peněžní tok z finanční činnosti											
C***	Čistý pen. tok vztahující se k fin. čin. (C.1. +C.2.)	7315	-5293	3990	-352	-12608	-1,724	9283	-1,754	-4342	12,335
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení pen. pr. (A***+B***+C***)	-6063	-1927	8987	3360	4136	-0,682	10914	-5,664	-5627	-1,675
D.	Rozdíl (R.-P.-F.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R.	Stav pen. prostředků a pen. ekv. na konci účetního období	75549	73622	82609	85969	-1927	-0,026	8987	0,122	3360	0,039

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při pohledu na strukturu výkazu CF lze vyčíst, že ačkoliv se stav peněžních prostředků na počátku účetního období nijak výrazně nemění, zaznamenáváme významný nárůst čistého peněžního toku z provozní činnosti. Jeho velikost je dána především výraznými změnami velikosti pohledávek a závazků z obchodního styku a dále také změnou stavu zásob. Konkrétně v roce 2009 došlo k nárůstu pohledávek, ale také ke znatelnému poklesu zásob a nárůstu závazků z obchodního styku.

Peněžní tok z investiční činnosti je ve všech sledovaných obdobích záporný, neboť je významně zatížen výdaji na nabytí stálých aktiv v důsledku významné investiční činnosti podniku.

¹⁴⁴ KONZUM. Výroční zpráva 2012.

Peněžní tok z finanční činnosti je pak významně ovlivněn dopady změn dlouhodobých či krátkodobých závazků na peněžní prostředky či ekvivalenty.

Podnik dosahuje v letech 2009-2010 záporného CF kvůli nízkým hodnotám provozního peněžního toku vysvětleným výše.

2.2.4. Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál lze, jak již bylo zmíněno, vypočítat dvěma způsoby, a to investorským (tedy jako rozdíl dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku), který je dle Konečného považován za jedinou možnou definici čistého pracovního kapitálu a manažerským přístupem (tedy jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků). Rozdíl mezi hodnotou ČPK dle investorského a manažerského přístupu je dán nezahrnutím časového rozlišení do výpočtu.

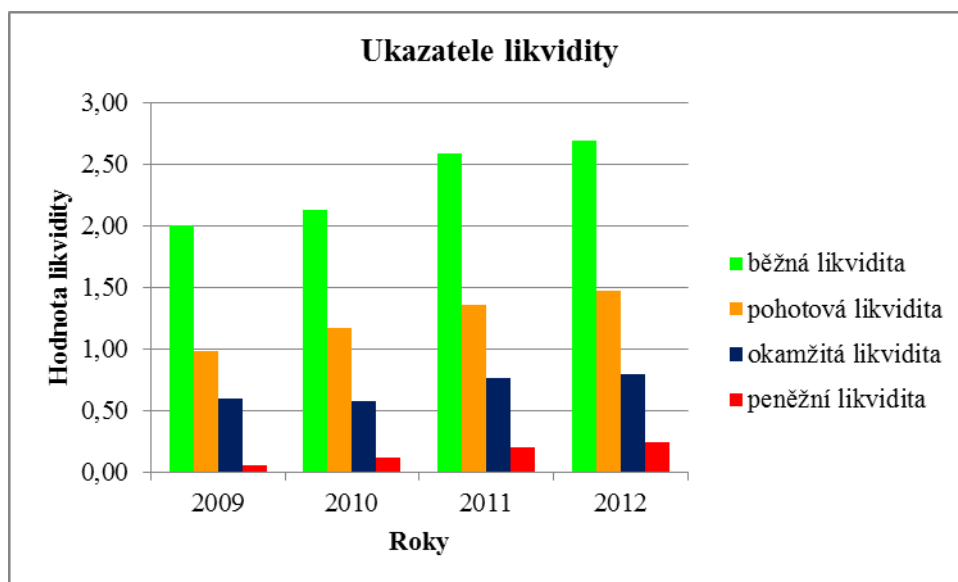
Tabulka 10: Čistý pracovní kapitál družstva

Ukazatel (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
ČPK (investorský přístup)	136529	156876	176337	188199
ČPK (manažerský přístup)	135166	154620	172503	183412

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.5. Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity



Graf 1: Ukazatele likvidity

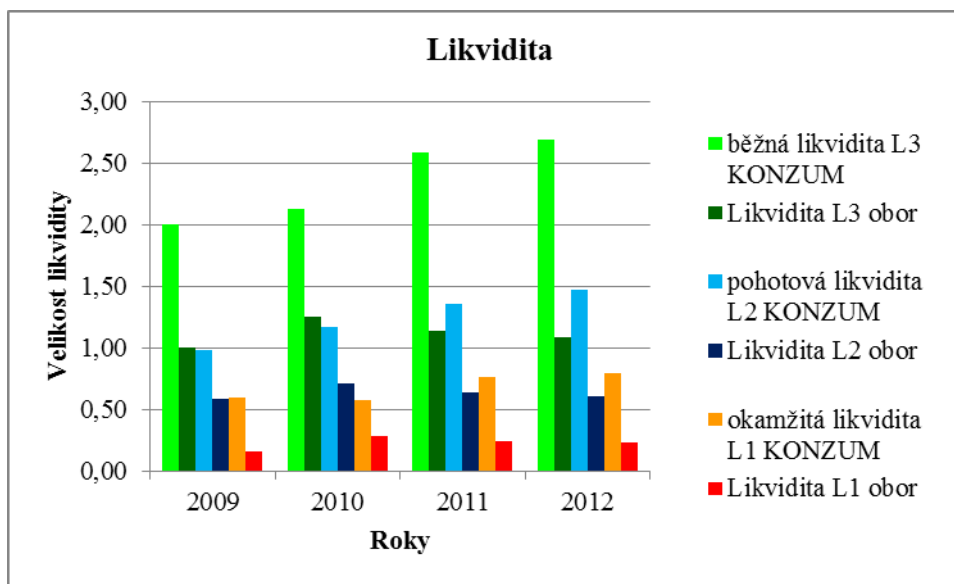
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,00	2,13	2,59	2,69
Pohotová likvidita	0,98	1,17	1,36	1,47
Okamžitá likvidita	0,60	0,58	0,76	0,79
Peněžní likvidita	0,05	0,12	0,20	0,25

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že běžná i pohotová likvidita se pohybují v doporučených hodnotách, a v čase se jejich hodnoty zvyšují. To je způsobeno snižováním objemu krátkodobých závazků a zvýšením množství peněžních prostředků v bance a pokladně (zvláště pak mezi lety 2010 – 2012). Okamžitá likvidita se pohybuje nad doporučenými hodnotami, ale nijak výrazně a vzhledem k počtu provozoven, které všechny vedou vlastní pokladny a evidují bezhotovostní platby, lze tyto hodnoty považovat za velmi uspokojivé. Hodnoty peněžní likvidity jsou díky poměrně nízkým hodnotám provozního CF pod úrovní doporučených hodnot, a to zvláště v roce 2009; v letech 2011 a 2012 jsou pak hodnoty již uspokojivé.

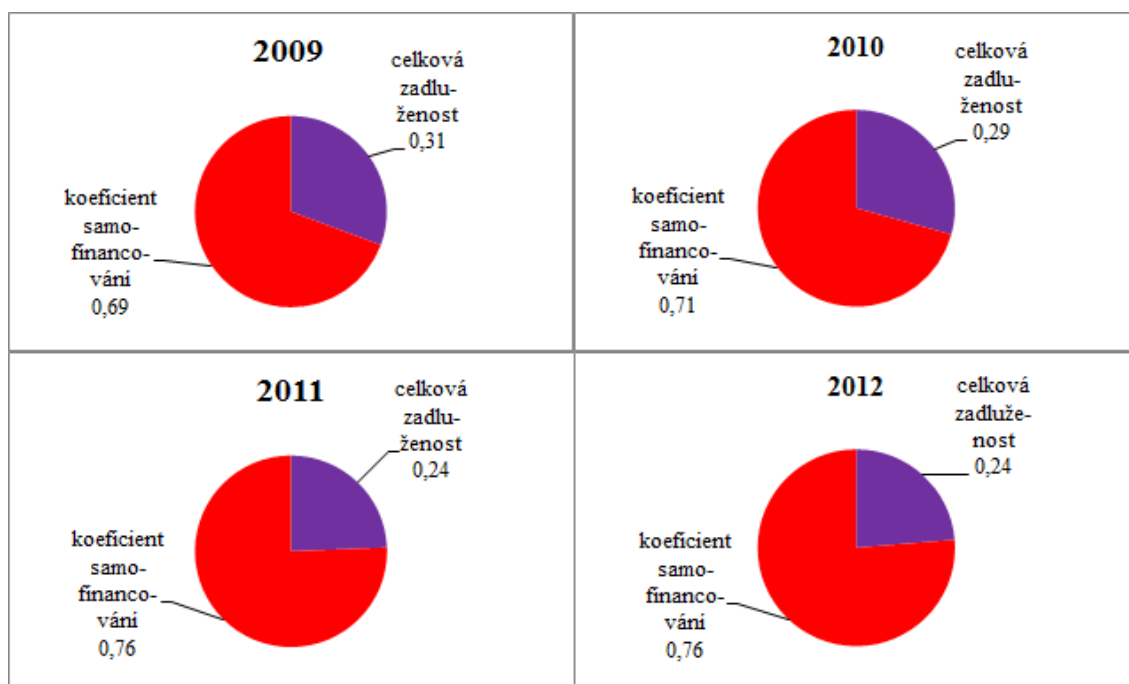
**Graf 2: Srovnání likvidity podniku s oborovým průměrem**

(Zdroj: vlastní zpracování dle tabulek odvětvových průměrů MPO)

Avšak srovnání na základě doporučených hodnot může být značně zavádějící, neboť nezohledňuje odvětví podnikání, proto je vhodnější výsledky srovnávat s oborovými průměry. Podle tohoto srovnání dosahuje podnik výrazně vyšších hodnot u všech typů likvidity, než je průměr pro dané odvětví. Tento fakt je způsoben tím, že hodnocení

podnik je cca 3x větší než je průměr v odvětví dle klasifikace CZ-NACE (aktiva i tržby jsou cca 3x větší než je oborový průměr), ovšem pozitivně hodnotím, že má pouze asi 2x větší krátkodobé závazky oproti odvětví. Také velmi kladně hodnotím několikanásobně nižší sumu bankovních úvěrů a výpomocí, tedy že podnik využívá výrazně méně cizího zpoplatněného kapitálu, než je průměr v odvětví.

Ukazatele zadluženosti

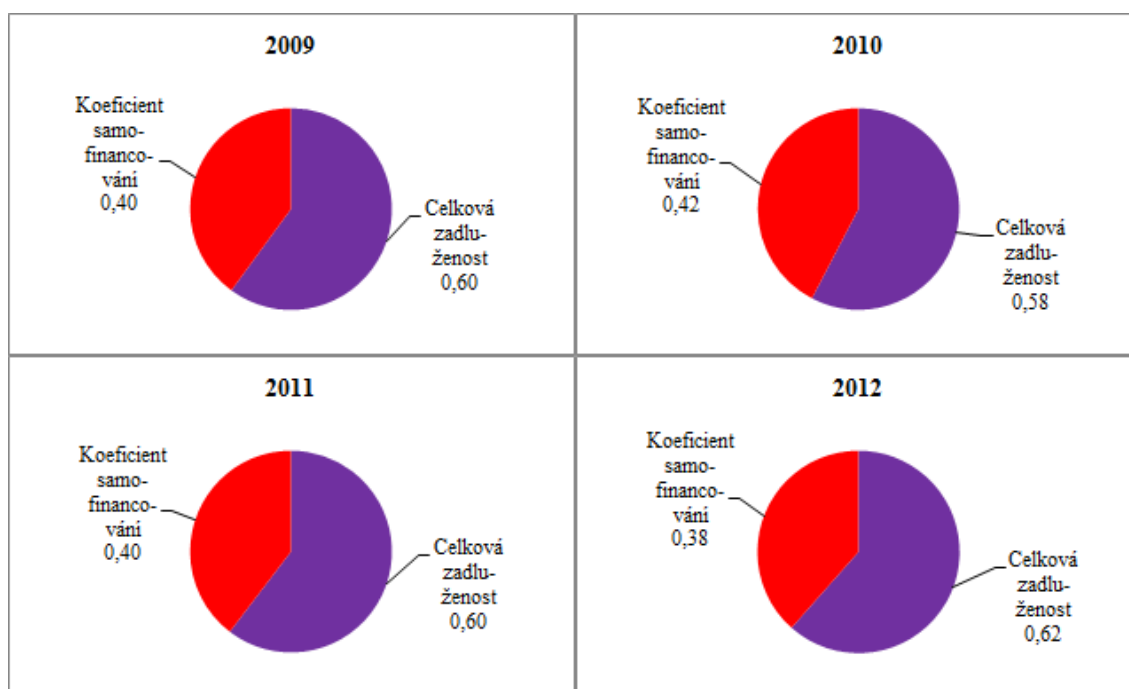


Graf 3: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování KONZUM

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo výše zmíněno, podnik se řídí při svém rozhodování, nejen o kapitálové struktuře, zásadou opatrnosti a dále také nevyplácí svým členům podíly na zisku, nýbrž je ponechává v podniku pro další použití. Z těchto důvodů je zcela evidentní, že je podnik financován převážně z vlastních zdrojů, cizí zdroje podniku (kolem 24 - 30 %) jsou pak tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů eventuálně závazky vůči zaměstnancům.

Pro srovnání přidávám ukazatel zadluženosti a koeficient samofinancování i pro odvětví podnikání. Ze srovnání vyplývá, že zkoumaný podnik má výrazně vyšší (téměř dvojnásobný) koeficient samofinancování než je v oboru podnikání obvyklé, což ovlivní především hodnotu rizika za velikost podniku a podnikatelského rizika oproti oboru a tím i výsledné srovnání r_e a EVA s odvětvovým průměrem.



Graf 4: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování oborové průměry

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Družstvo v současné době provádí rekonstrukci nákupního střediska v Ústí nad Orlicí. Její začátek byl naplánován na prosinec 2013, kdy se začala vytvářet projektová dokumentace, vlastní realizace přestavby započala v květnu 2014 a podnik by při ní mohl využívat úvěr od banky, pokud by neměl dostatek vlastních prostředků, čímž by mohlo dojít k mírnému zvýšení celkové zadluženosti. Termín dokončení je naplánován na prosinec 2014.

Tabulka 12: Další ukazatele zadluženosti

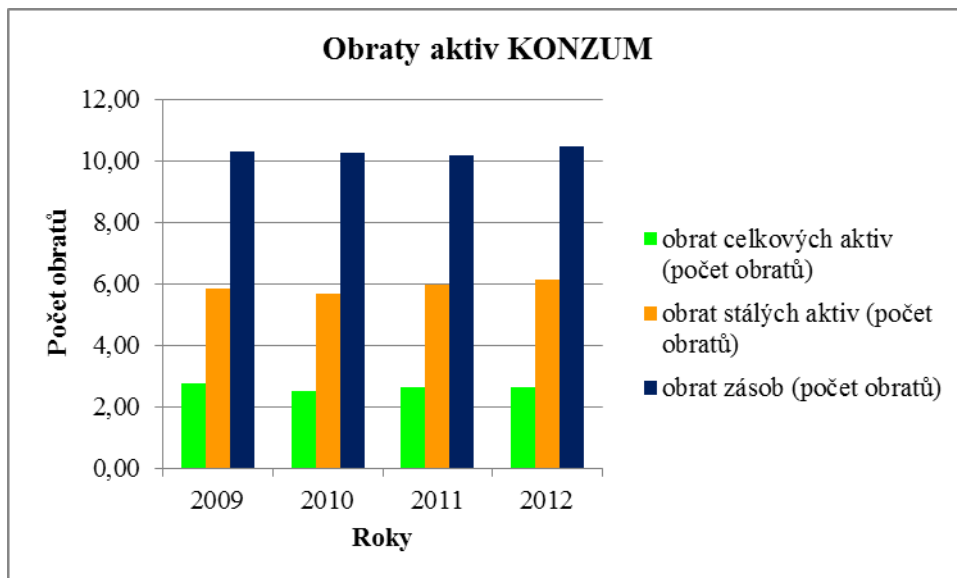
Další ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012
Úrokové krytí	36,11	73,21	189,33	255,20
Doba splacení dluhu	10,95	4,52	1,94	1,42

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky můžeme považovat hodnoty úrokového krytí za vynikající, podle obecných doporučení jsou v dobře fungujícím podniku tyto hodnoty okolo 6-8 a má v čase stoupající tendenci. Ovšem musíme zvážit i zkreslení ukazatele způsobené dodržováním zásady opatrnosti při rozhodování managementu, jež vede k minimálnímu využívání cizích úplatných zdrojů a upřednostňováním především vlastního kapitálu při financování investic.

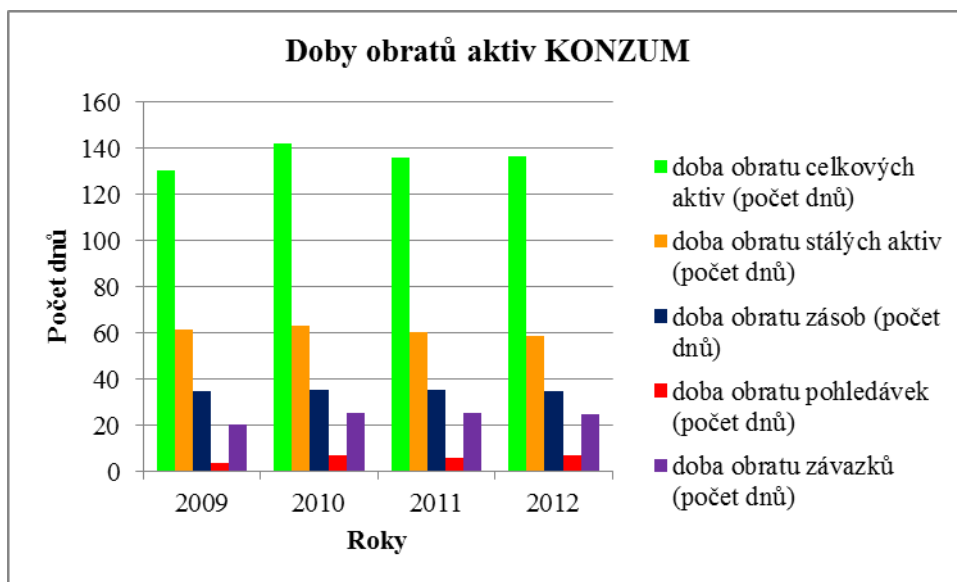
Oproti tomu doba splácení dluhu má ve sledovaném období klesající tendenci, což je opět velmi dobře, a hodnoty doporučené pro maloobchod (cca 8 let) přesahuje jen v roce 2009, v dalších letech doba splácení dluhu klesá až na méně než 2 roky.

Ukazatele aktivity



Graf 5: Velikosti obrátů aktiv sledovaného podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 6: Velikosti dob obrátů aktiv sledovaného podniku

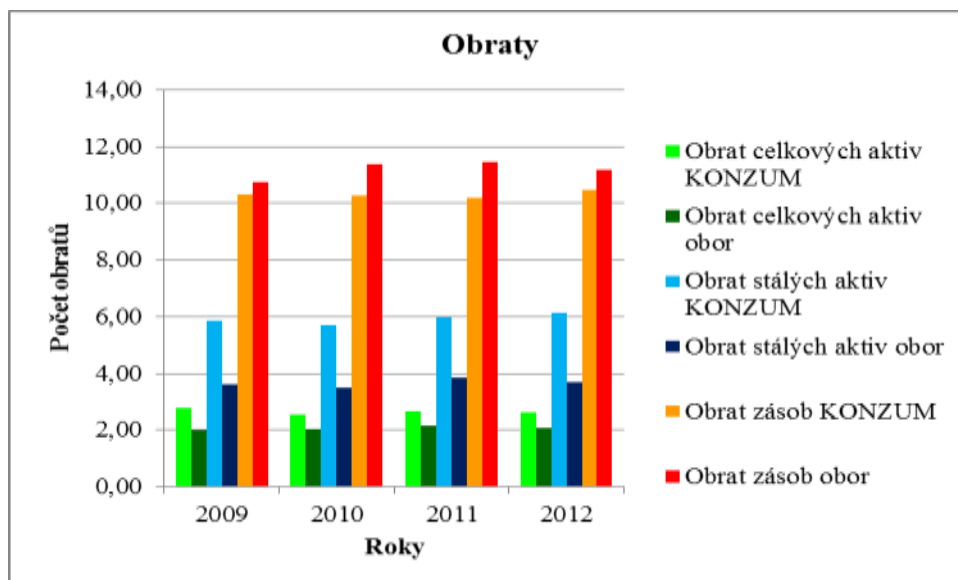
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 13: Ukazatele aktivity podniku

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv (počet obrátů)	2,77	2,53	2,65	2,64
Obrat stálých aktiv (počet obrátů)	5,86	5,70	5,98	6,12
Obrat zásob (počet obrátů)	10,32	10,26	10,19	10,46
Doba obratu celkových aktiv (počet dnů)	130,15	142,15	136,02	136,42
Doba obratu stálých aktiv (počet dnů)	61,41	63,14	60,22	58,79
Doba obratu zásob (počet dnů)	34,89	35,09	35,34	34,42
Doba obratu pohledávek (počet dnů)	3,62	6,63	5,73	6,98
Doba obratu závazků (počet dnů)	20,00	25,08	24,98	24,87

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obecně se má za to, že by se hodnota obratu celkových aktiv měla pohybovat mezi 1,6 – 3, u obrátů aktiv i doby obratu aktiv je však vhodnější srovnání s průměrnou hodnotou ukazatele pro odvětví.



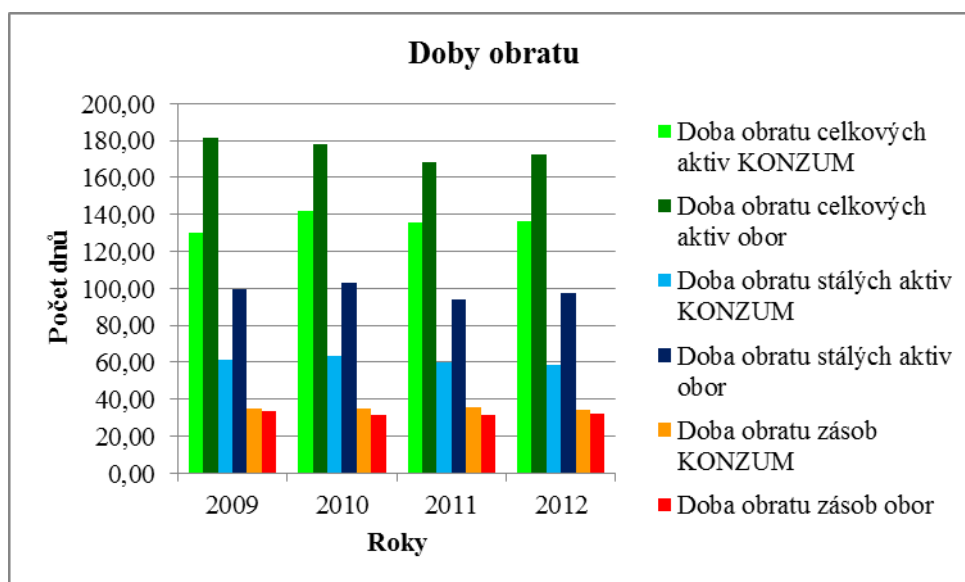
Graf 7: Srovnání počtu obrátů vybraných ukazatelů aktivity sledovaného podniku s oborem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ačkoliv jsou hodnoty ukazatele sledovaného podniku v doporučeném rozsahu, má podnik nepatrně vyšší hodnoty obratu aktiv než v odvětví, což znamená, že má více aktiv, než je pro obor běžné. Tento fakt je způsoben výrazně vyšším obratem stálých aktiv. Jako vysvětlení tohoto faktu bych uvedla, že má většinu staveb využívajících pro podnikatelské účely v osobním vlastnictví, pouze asi jedna šestina majetku podniku je najatá. Navíc provozování sítě maloobchodů je jistě

majetkově náročnější, než provoz jednotlivých obchůdků především díky provozu velkoskladů, výroby lahůdek, sídlu podniku, atd.

Podnik také vlastní několik budov, které slouží k dlouhodobému pronájmu a budovy, které byly v minulosti využívány jako provozovny družstva. Podnik má ve všech sledovaných letech lehce vyšší obrat zásob, než je oborový průměr. To naznačuje, že podnik má trochu méně likvidní zásoby než je v oboru. Speciálně v maloobchodě mohou být málo likvidní zásoby ve skladech důvodem vysokých odpisů zásob z důvodu jejich překročení minimální doby použitelnosti, což vede ke snižování zisku, ale hodnota obratu zásob sledovaného podniku je jen lehce nad úrovní oborových průměrů. Konkrétně u obratu zásob a doby obratu zásob je při hodnocení nutné vzít v úvahu zkreslení ukazatele způsobené využíváním pořizovacích či maloobchodních cen při oceňování zásob, ty jsou totiž porovnávány s tržbami.



Graf 8: Srovnání doby obratu vybraných ukazatelů aktivity sledovaného podniku s oborem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

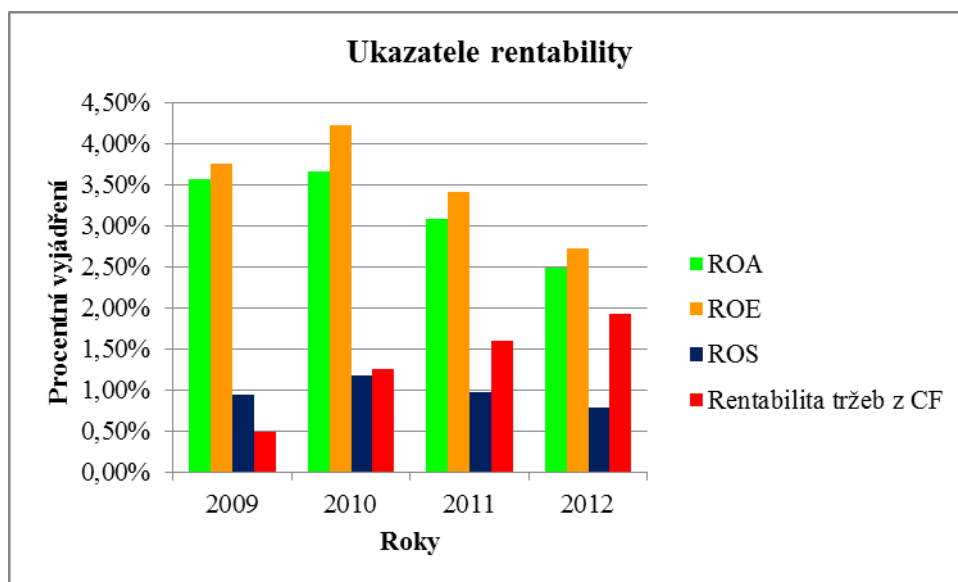
Tabulka 14: Srovnání ukazatelů doby obratu aktiv analyzovaného podniku s oborovým průměrem

Ukazatele doby obratu aktiv	2009	2010	2011	2012
Doba obratu celkových aktiv KONZUM	130,15	142,15	136,02	136,42
Doba obratu celkových aktiv obor	181,85	178,33	168,45	172,58
Doba obratu stálých aktiv KONZUM	61,41	63,14	60,22	58,79
Doba obratu stálých aktiv obor	99,43	102,76	94,14	97,45
Doba obratu zásob KONZUM	34,89	35,09	35,34	34,42
Doba obratu zásob obor	33,46	31,70	31,45	32,23

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doby obrátů celkových a dlouhodobých aktiv dosahují samozřejmě nižších hodnot, než je pro běžně v odvětví podnikání, což znamená, že dobře využívá svá celková i dlouhodobá aktiva. Doba obrátu zásob v rozmezí 34-36 dnů je podle mého názoru velmi dobrým výsledkem i přes fakt, že je v oboru tato doba kratší.

Ukazatele rentability



Graf 9: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 15: Ukazatele rentability podniku

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012
ROA	3,57%	3,66%	3,09%	2,49%
ROE	3,76%	4,23%	3,41%	2,73%
ROS	0,94%	1,18%	0,97%	0,79%
Rentabilita tržeb z CF	0,49%	1,26%	1,60%	1,93%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při bližším zkoumání ukazatelů rentability zjišťujeme, že podnik dosahuje poměrně nízké rentability tržeb, ve většině sledovaných období dokonce dosahuje hodnot menších než jedna, což znamená, že na jednu korunu tržeb připadá méně než jeden haléř, což je hluboko pod doporučenými 6 haléři z každé koruny zisku. Hodnoty rentability vlastního kapitálu se též pohybují na poměrně nízké úrovni a v období 2010 - 2012 dokonce výrazně pod hodnotami oborových průměrů. Rentabilita celkových aktiv dosahuje v letech 2009 - 2011 trochu vyšších hodnot, než jsou doporučené. Z toho by se dalo tedy usuzovat, že má podnik vyšší zásoby, než je účelné, při hodnocení bychom měli zvážit i fakt, že se jedná o obchodní družstvo s více než 100 provozovnami, které

musí mít v zájmu udržení spokojených zákazníků dostatečné zásoby. Ale musím pozitivně hodnotit klesající tendenci ukazatele, což naznačuje globální zefektivnění systému objednávání zboží na provozovnách.

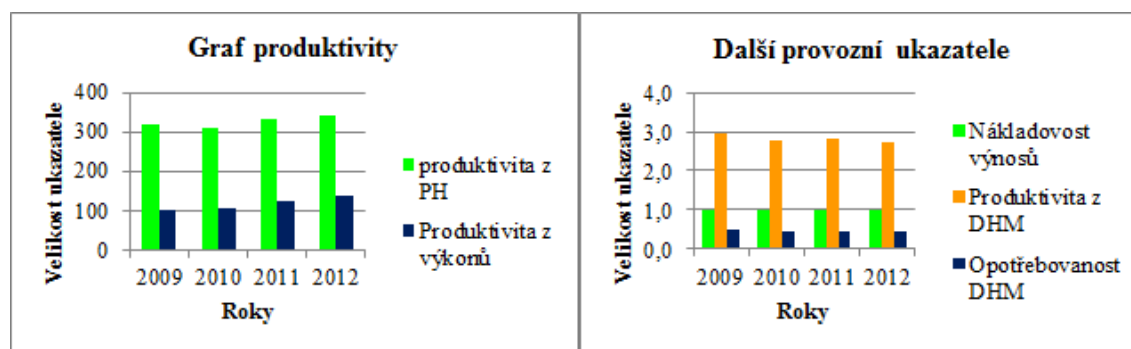
Tabulka 16: Vybrané ukazatele rentability oborových průměrů

Vybrané ukazatele rentability - oborové průměry	2009	2010	2011	2012
Rentabilita aktiv (EBIT/Aktiva)	1,89%	5,47%	3,82%	1,96%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2,65%	9,12%	7,97%	5,31%
Rentabilita tržeb (EAT/tržby)	0,53%	1,90%	1,47%	0,97%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedených tabulek a grafů lze usuzovat následující závěry: v roce 2009 se podniku dařilo dosáhnout vyšší ziskovosti celkových aktiv, vlastního kapitálu i tržeb než je oborový průměr. Tato situace mohla být způsobena hospodářskou krizí, která podnik nezasáhla tak výrazně jako ostatní konkurenty v oboru. V roce 2010 se pak s doznívající krizí situace mění a podnik dosahuje v oborovém měřítku pouze podprůměrných hodnot způsobených výrazným nárůstem EBIT v průměru odvětví. Pravděpodobně právě hospodářská krize a reakce podniků na ni způsobila značnou rozkolísanost oborových průměrů ukazatelů rentability, proto velmi kladně hodnotím právě stabilitu ukazatelů sledovaného podniku i v době vrcholu a doznívání hospodářské krize, neboť to dává předpoklad k úspěšnému překonání možných budoucích krizí. Zároveň jsou zde patrné zkušenosti managementu podniku s krizovým hospodařením.

Provozní ukazatele



Graf 10: Provozní ukazatele podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 17: Hodnoty provozních ukazatelů podniku

Provozní ukazatele	2009	2010	2011	2012
Produktivita z PH	320,23	310,73	334,18	339,28
Produktivita z výkonů	101,93	106,49	123,38	138,66
Nákladovost výnosů	0,9907	0,9885	0,9906	0,9930
Produktivita z DHM	2,97	2,78	2,81	2,75
Opotřebovanost DHM	0,49	0,47	0,45	0,44

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafů i tabulky vyplývá, že produktivita z přidané hodnoty má až na rok 2010 vzrůstající tendenci, což je správný směr vývoje. Nižší hodnota ukazatele v roce 2010 byla způsobena hospodářskou krizí, a tedy i nižší hodnotou přidané hodnoty vzhledem k počtu zaměstnanců. Oproti tomu produktivita z výkonů má po celé sledované období rostoucí tendenci. Jak můžeme sledovat v grafu, produktivita z výkonů tvoří pouze asi jednu třetinu produktivity z přidané hodnoty, to je způsobeno typem podniku – obchodní podniky mají oproti výrobním podnikům výrazně menší hodnotu výkonů.

Z hodnot nákladovosti výnosů je jasné patrné, že téměř veškeré výnosy slouží k úhradě nákladů. Navíc můžeme sledovat znepokojivý vývojový trend ukazatele, kdy se mimo roku 2010 hodnota ukazatele neustále zvyšuje, proto by se podnik rozhodně měl zaměřit na snižování nákladů. Další možností je snaha o zvýšení výnosů, ale vzhledem k předmětu podnikání a konkurenci na trhu se obávám, že dosažení nárůstu výnosů bude podstatně obtížnější. Důvodem výraznějšího poklesu v roce 2010 a následného nárůstu je čerpání rezerv v období let 2010 – 2011 a růst ostatních provozních nákladů.

Mezi provozní ukazatele jsem při hodnocení podniku zařadila i produktivitu z dlouhodobého hmotného majetku a jeho opotřebovanost, neboť tvoří významnou část aktiv podniku (větší než zásoby). Právě z produktivity z DHM je zřejmé, že se DHM významně podílí na tvorbě výnosů, a to především díky samotným budovám a inventáři provozoven, které tak umožňují podniku dosahovat výnosů. Ukazatel se zdá skutečně vysoký, ale vlastně říká, že podnik má výrazně vyšší výnosy, než kolik činí suma pořizovacích cen jeho DHM, u výrobních podniků s vysokým stupněm automatizace by tento ukazatel nejspíše nedosahoval ani hodnoty jedné. Vzhledem k dlouholeté historii družstva považuji za důležitý ukazatel opotřebovanosti DHM, který dosahuje téměř 50 %, ale díky výrazným investicím podniku do oprav a rekonstrukcí stávajícího DHM i

pořizování nového, jeho opotřebovanost klesá, což je pro budoucí fungování podniku velice důležité.

Ukazatele na bázi CF

Ukazatele na bázi CF byly již popsány výše při analýze likvidity a zadluženosti.

2.2.6. Souhrnné ukazatele

Bonitní modely

QUICKTEST

Tabulka 18: Vyhodnocení QUICKTESTu podniku

Ukazatel	Finanční stabilita			Výnosová situace			Celkové hodnocení
	Vlastní kapitál/ Aktiva [%]		(Dluhy- Pohot. peněž. prostř.)/ Provozní CF [roky]	Provozní CF/ Tržby [%]		(Zisk před zdaněním+ Nákladové úroky)/ Aktiva [%]	
Vypovídá o	kapitálové síle		zadlužení	fin. výkonnosti		výnosnosti	Známka
Rok 2009	1		3	4		4	3
Rok 2010	1		2	4		4	2,75
Rok 2011	1		1	4		4	2,5
Rok 2012	1		1	4		4	2,5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ačkoliv se na základě QUICKTESTu může souhrnné hodnocení podniku zdát nepříliš dobré, odráží jev, který je typický pro obchodní podniky, tedy že jejich zisk (v jakékoli formě) je velice malý ve srovnání s celkovými aktivy podniku. Podnik dosahuje ve srovnání s tržbami pouze velmi malého provozního CF. Tento jev je způsoben především malou obchodní marží, která tvoří většinu z výnosů podniku, ovšem její hodnotu nelze příliš zvyšovat, neboť by to vedlo ke zdražování zboží, a tím i k menšímu zájmu zákazníků, a to zvláště v dnešní době, kdy především velké řetězce lákají zákazníky na zboží s nízkými cenami a na slevy. Stejně tak je pro obchodní družstva poměrně typická velmi dobrá finanční stabilita. V roce 2009 je sice ukazatel zadluženosti horší, ale to především díky nejvyššímu zůstatku kontokorentního úvěru v celém sledovaném období, navíc měl podnik v tomto období velmi nízké provozní CF.

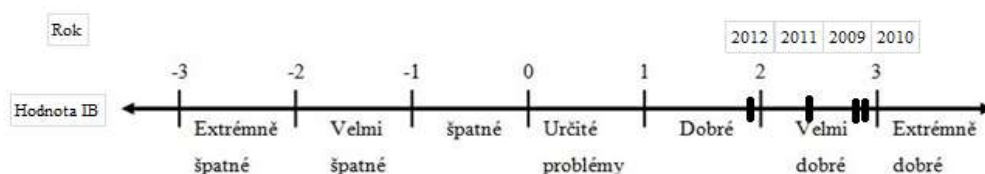
Indikátor bonity

Každý z ukazatelů X1 – X6 má přiřazenou konkrétní váhu uvedenou ve vzorci pro výpočet. Vyhodnocení IB je jasné patrné z obrázku níže.

Tabulka 19: Vyhodnocení indikátoru bonity podniku

	2009		2010		2011		2012	
	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha
IB	2,7120		2,8193		2,4382		1,9312	
X1	-0,0384	1,5	-0,0124	1,5	0,0720	1,5	0,0272	1,5
X2	3,2632	0,08	3,4161	0,08	4,1093	0,08	4,2243	0,08
X3	0,0347	10	0,0361	10	0,0307	10	0,0248	10
X4	0,2937	5	0,3109	5	0,2230	5	0,1601	5
X5	2,2711	0,3	2,1245	0,3	1,8849	0,3	1,6285	0,3
X6	0,1181	0,1	0,1162	0,1	0,1378	0,1	0,1549	0,1

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 3: Vyhodnocení indikátoru bonity 2009-2012

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Indikátor bonity již vykazuje podstatně lepší hodnoty než QUICKTEST, a to díky využití vah.

Bankrotní modely

Altmanův index finančního zdraví

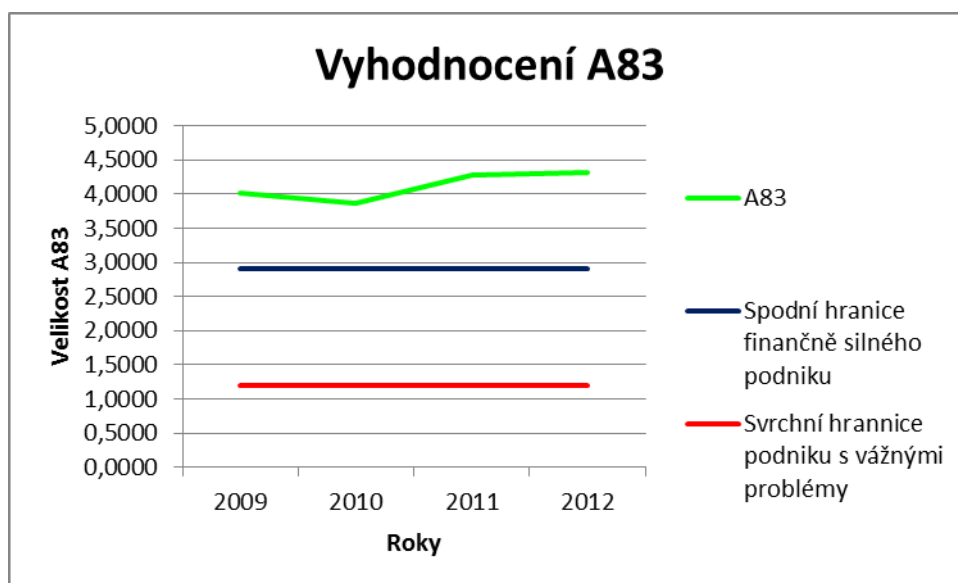
Tabulka 20: Vyhodnocení Altmanova indexu finančního zdraví (verze A83)

	2009		2010		2011		2012	
	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha
A83	4,0106		3,8670		4,2867		4,3209	
X1	0,2649	0,717	0,2961	0,717	0,3438	0,717	0,3600	0,717
X2	0	0,847	0	0,847	0	0,847	0	0,847
X3	0,0357	3,107	0,0366	3,107	0,0309	3,107	0,0249	3,107
X4	2,2603	0,420	2,4129	0,420	3,1021	0,420	3,2185	0,420
X5	2,7661	0,998	2,5325	0,998	2,6466	0,998	2,6389	0,998

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každý z ukazatelů X1 – X5 má přiřazenou konkrétní váhu, s níž se násobí. Podle novější verze Altmanova indexu finančního zdraví (A83) se podnik opět pohybuje ve skupině finančně silných podniků, je tomu především díky opětovnému použití vah ve

vzorci. Největší váhu má sice ukazatel X3, ale poměrně vysokou váhu, která zvyšuje hodnotu celého indexu, má i ukazatel X5, jenž má díky obchodní povaze podniku oproti výrobním podnikům až nezvykle vysokou hodnotu.



Graf 11: Vyhodnocení Altmanova indexu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

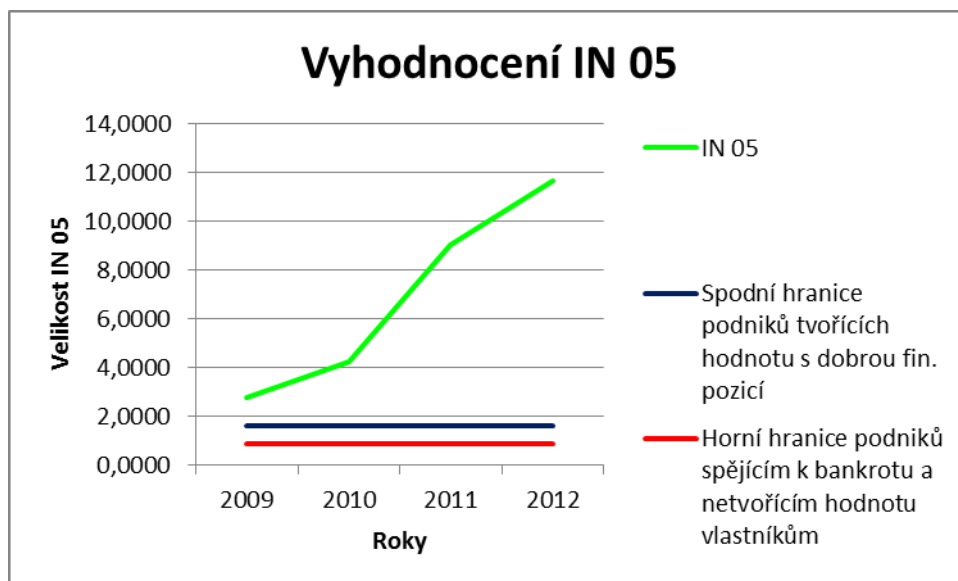
IN 05

Tabulka 21: Vyhodnocení indexu IN 05

	2009		2010		2011		2012	
	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha	Ukazatel	Váha
IN 05	2,7766		4,2505		9,0278		11,6600	
A/CZ	3,2632	0,13	3,4161	0,13	4,1093	0,13	4,2243	0,13
EBIT/nákl. Úroky	36,1139	0,04	73,2102	0,04	189,3327	0,04	255,1961	0,04
EBIT/A	0,0357	3,97	0,0366	3,97	0,0309	3,97	0,0249	3,97
výnosy/A	2,7921	0,21	2,5767	0,21	2,6890	0,21	2,6764	0,21
OA/(kr.záv.+kr.b ú a výpomoci	1,9993	0,09	2,1282	0,09	2,5881	0,09	2,6900	0,09

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každý z ukazatelů v tabulce má přiřazenou konkrétní váhu uvedenou ve vzorci pro výpočet indexu IN 05. Z výsledků indexu je zřejmé, že se jedná o finančně silný podnik, který rozhodně nespěje k bankrotu a navíc asi s 95 % pravděpodobností tvoří hodnotu pro vlastníky podniku (nezahrnuje však do svého výpočtu náklady na vlastní kapitál). Z grafu níže je pak patrné, že hodnota ukazatele v čase strmě stoupá, a to především kvůli výrazně rostoucí hodnotě ukazatele EBIT/nákladové úroky.



Graf 12: Vyhodnocení indexu IN 05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3. Shrnutí finanční analýzy podniku

Z provedených analýz vyplývá, že je podnik nejen ziskový, ale i dostatečně finančně stabilní. Podnik vykazuje ve sledovaných letech většinou pouze malé odchylky v hodnotách položek rozvahy, výkazů zisků a ztrát i CF. Podnik vytváří kladný čistý pracovní kapitál, jako jakýsi „finanční polštář“ pro případ nepředvídaných událostí.

Dle obecných doporučených hodnot má podnik ukazatele likvidity v doporučeném rozsahu, ale jejich velikost je vyšší než je v oboru podnikání dle tabulek MPO běžné. Dále má podnik oproti oborovým průměrům výrazně odlišný poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování. Velkou roli v tom hraje právní forma podniku (družstvo) a jeho stanovy, které upřednostňují rozdělení kladného HV do nedělitelného fondu eventuálně dalších fondů ze zisku.

Ukazatele aktivity dosahují také velmi dobrých hodnot, doba obratu celkových i stálých aktiv je kratší, než je v oboru podnikání běžné, což svědčí o jejich účelnějším využívání. Doba obratu zásob je téměř srovnatelná s oborem a doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek o více než 15 dní.

Ukazatele rentability dosahují téměř optimálních hodnot. Rentabilita tržeb se sice pohybuje pouze okolo jednoho procenta, ale dle managementu družstva je tato hodnota, pro podnik zabývající se především maloobchodem, považována za běžnou.

U provozních ukazatelů narážíme na znepokojivý rostoucí vývoj nákladovosti výnosů, který je vhodné začít řešit důslednou snahou o snižování ostatních provozních nákladů. Na základě souhrnných ukazatelů lze s jistotou tvrdit, že se jedná o finančně stabilní podnik, u něhož v bezprostřední době nehrozí riziko bankrotu. Z QUICKTESTU však vyplývá, že má podnik špatnou výnosovou situaci, ta je však z velké části způsobena předmětem podnikání. Přesto lze opět snižováním určitých nákladů výnosovou situaci podniku trochu zlepšit.

Podnik dosud využívá pouze ukazatele založené na finanční analýze, které srovnává s výsledky minulých let, do měření výkonnosti nezahrnuje ani náklady vlastního kapitálu, ani nefinanční ukazatele.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1. Moderní ukazatele výkonnosti

Jako zástupce moderních ukazatelů je uveden koncept ekonomické přidané hodnoty, jenž může podniku sloužit jako „předstupeň“ pro zavedení komplexního systému měření výkonnosti zahrnujícího náklady vlastního kapitálu a další nefinanční ukazatele jako jsou spokojenost zákazníků a jejich loajalita, spokojenost zaměstnanců a jejich další vzdělání, kvalita interních procesů a další.

2.3.1. Koncept EVA

Tabulka 22: Vyhodnocení ekonomické přidané hodnoty EVA

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
ROE dle MPO	3,75%	4,34%	3,29%	2,36%
r_f	4,67%	3,71%	3,51%	2,31%
r_{LA}	4,14%	4,10%	4,05%	4,02%
$r_{podnikatelské}$	2,69%	2,76%	0,21%	1,37%
$r_{FinStab}$	1,11%	0,61%	0%	0%
r_e	12,68%	11,18%	7,79%	7,71%
EVA (v tis. Kč)	-31883	-25624	-17409	-21308

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivá rizika slouží k výpočtu průměrných vážených nákladů na kapitál, který je potřebný pro výpočet nákladů vlastního kapitálu.

Z výše uvedené tabulky a hodnoty ukazatele EVA vyplývá, že je kapitál vložený do podniku v průběhu sledovaných let znehodnocován. Jako pozitivum však lze považovat, že se až na rok 2012 hodnota nákladů vlastního kapitálu snižuje. A jelikož lze náklady vlastního kapitálu chápat jako náklady obětované příležitosti členů družstva, jejich poklesem se snižuje riziko, že současní členové družstva ukončí své členství. Bohužel se také od roku 2011 snižuje i rentabilita vlastního kapitálu, která velmi výrazně reaguje na jakékoli změny ve výši provozního výsledku hospodaření, který je při výpočtu dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu použit.

Tabulka 23: Hodnoty ukazatele EVA oboru

Obor	2009	2010	2011	2012
EVA (v tis. Kč)	-14 001 948	-6 468 621	-5 958 169	-9 139 582

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulek MPO)

Při porovnání s oborovým průměrem však mohu konstatovat, že analyzovaný podnik dosahuje výrazně lepších hodnot ekonomické přidané hodnoty, a to hlavně díky výrazně nižším nákladům na vlastní kapitál.

3.2. Peněžní prostředky na bankovním účtu

Z výkazů vyplývá, že má podnik na běžném bankovním účtu poměrně velké množství peněžních prostředků, a to i přesto, že podnik v průběhu sledovaného období využívá kontokorentní úvěr. Proto podniku doporučuji podrobně analyzovat vývoj peněžních prostředků na bankovním účtu a zjistit, zda jsou tyto výkyvy periodické či zcela náhodné, aby bylo možno tyto vlivy eliminovat. V případě, že se jedná o periodické výkyvy, mohl by si dle toho podnik dohodnout s dodavatelem termín data splatnosti závazků tak, aby nemusel využívat kontokorentní úvěr bez ohledu na fakt, že je úročen nízkým úrokem. Navíc v případě, že podnik dokáže předvídat přibližnou výši a období splatnosti výdajů z bankovního účtu, může, pokud má na bankovním účtu určité množství peněžních prostředků, které nevyžívá, je investovat do termínovaných produktů v bance či je uložit za účelem jejich vyššího zhodnocení do COOP centra.

Pro začátek by podnik měl začít sestavovat výkaz CF tvořený přímou metodou, a to pro zjištění amplitud minimálně každý měsíc, ale osobně bych doporučovala týdenní sestavování. Přímá metoda sestavování CF totiž zachycuje peněžní příjmy a výdaje během sledovaného období a díky informaci o výši jednotlivých příjmů a výdajů a datu platby lze určit dodavatele, jejichž uhrazené závazky tvoří největší výkyvy ve stavu bankovního účtu. Potom si lze domluvit s konkrétními dodavateli závazné termíny splatností těchto závazků, aby s nimi mohl podnik počítat při řízení množství peněžních prostředků na bankovním účtu.

3.3. Zvyšování provozního výsledku hospodaření

Jelikož se v odvětví podnikání velice těžko zvyšují výnosy podniku z prodeje zboží a služeb, doporučuji zaměřit se na minimalizaci nákladů, u nichž je to žádoucí. Existují náklady, kde je žádoucí jejich maximalizace. Konkrétně mám na mysli daňově uznatelné náklady na odpisy dlouhodobého hmotného majetku, čímž se promítá jeho opotřebení do nákladů a neuplatňování odpisů v zákonem povolené výši by způsobilo neefektivnost. Existují ale také náklady, kde je žádoucí jejich minimalizace. Jedná se především o provozní náklady, kde je třeba se zaměřit na zamezování plýtvání,

předcházení vzniku škod a inventurních rozdílů (v novém pokladním systému je možnost vytvoření inventurního přebytu kromě převodní inventury téměř vyloučena), atd. Zvláště v roce 2012 mají ostatní provozní náklady výrazně vyšší hodnotu a tendenci i nadále růst (kvůli změně pokladního systému).

Dále apeluji na snahu o vyšší využívání dlouhodobého hmotného majetku, a to prodejem či pronájmem. U pronájmu je však třeba velmi důkladně zvážit výběr nájemníka jako prevenci před neplacením nájemného a požadování jistoty při sepsání smlouvy o pronájmu (nový občanský zákoník dovoluje požadovat jistotu ve výši až šestinásobku nájemného).

3.4. Pohledávky po splatnosti

Z výročních zpráv podniku vyplývá, že má podnik určité množství pohledávek více než 180 dnů po splatnosti (v hodnotě cca milion Kč). Ačkoliv se tato částka nezdá vysoká, pohledávky po splatnosti je vždy třeba řešit co nejdříve, neboť s rostoucím počtem dní po splatnosti klesá šance, že bude jejich vymáhání úspěšné. Proto je nutná důsledná kontrola schopnosti splácet odběratelů (soukromé instituce, školy, školky, atd.) a hlavně nájemníků. V případě pochybností o jejich schopnosti splácet, by měl podnik zvažovat, zda setrvat v další spolupráci.

Vymáhání pohledávek po splatnosti může být časově hodně náročné a nelze opomínat i finanční hledisko věci. U pohledávek po splatnosti, které již nyní podnik drží, je třeba rozlišit pohledávky jednorázové od pohledávek stále se opakujících (pohledávky z titulu nájemného či z obchodních vztahů).

Standartní postup řešení pohledávek po splatnosti je: v první řadě kontaktovat osobu (dále jen dlužníka) a upomínat zaplacení pohledávky, a to včetně upozornění na úroky z prodlení (u nájmu i na poplatek z prodlení účtovaný dle nového občanského zákoníku za neplacení plnění spojených s užíváním bytového či nebytového prostoru). Pokud je dlužník ochoten platit, ale nemá dostatek finančních prostředků, je možné sestavit splátkový kalendář na splacení pohledávky (s právem zesplatnění celé pohledávky v případě nedodržení splátkového kalendáře) či umožnit dlužníkovi odklad zaplacení, v tom případě je vhodné požadovat nějakou formu zajištění například sepsání směnky. V případě, že dlužník ani přesto není schopen či ochoten uhradit své závazky k družstvu, nezbyvá, než podat žalobu.

Pro pohledávky nepřevyšující peněžité plnění v částce 1 000 000 Kč je možné podat elektronický platební rozkaz, u něhož činí poplatek za jeden:

400 Kč pro peněžní plnění do 10 000 Kč včetně,

800 Kč pro peněžní plnění v částce vyšší než 10 000 až do 20 000 Kč včetně,

4 % z částky pro peněžní plnění v částce vyšší než 20 000 Kč.

Návrh na platební rozkaz lze také podat formou klasické žádosti přímo na příslušný soud, potom jsou poplatky za 1 návrh:

1 000 Kč pro peněžní plnění v částce do 20 000 Kč,

5 % z částky pro peněžní plnění v částce 20 000 Kč do 40 000 000 Kč,

2 000 000 Kč + 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč pro peněžní plnění v částce vyšší než 40 000 000 Kč.

Lze žádat i tzv. směnečný platební příkaz podložený směnkou, tam se potom platí poplatek ve stejné výši jako u platebního rozkazu, ale směnečný platební rozkaz má lhůtu 8 dní pro zaplacení nebo podání odporu na rozdíl od platebního příkazu a elektronického platebního příkazu, které mají tuto lhůtu 15 dnů.

Držení platebního příkazu, jenž nabyl právní moci, umožňuje podniku zahájit vymáhání exekuční cestou.

Může však nastat i varianta, že dlužník podá odpor, pak je třeba počítat se zahájením řízení za účasti obou stran. Proto jedná – li se o odběratele či nájemníka, za kterým vznikají pohledávky opakovaně, je vhodné dbát na jeho ověření ještě před začátkem spolupráce jako prvotní prevence problémů s úhradou pohledávek a u osob, které jsou často v prodlení nebo nejsou ochotny platit své závazky vůči družstvu včas, podniknout kroky k ukončení spolupráce.

Pro analyzovaný podnik je výhodnější podávat návrh na elektronický platební rozkaz, neboť se jedná o pohledávky s nominální hodnotou v řádech tisíců maximálně desetitisíců Kč, navíc je zde nižší sazba poplatku za řízení.

Obecně se jako jedna z možností řešení velkého množství pohledávek udává faktoring, nejlépe úplný faktoring, který je dražší. Faktoringová společnost tak na sebe přebírá riziko, že odběratelé nebudou schopni své pohledávky splatit a bude nutné přistoupit k jejich soudnímu vymáhání, ale to v případě družstva není vhodné. Družstvo má sice velké množství pohledávek do splatnosti, ale i v případě naléhavé peněžní potřeby je pro podnik výhodnější využít každoročně zřizovaný kontokorentní úvěr. Pro přiblížení

vyčtu náklady na faktoring, ty čítají faktoringovou provizi zpravidla ve výši minimálně 0,5 % z pohledávky, dále úrok za dobu refinancování, jenž se často stanovuje jako sazba PRIBOR 1M + určité procentní vyjádření (až 2%), to celé z částky pohledávky. U úplného faktoringu je pak ještě účtováno pojištění za přebrání rizika faktorem ve výši asi 15 %. Oproti tomu sazba kontokorentního úvěru poskytovaného družstvu jeho bankou se pohybuje ve sledovaných obdobích na úrovni PRIBOR 1M + 1,6 – 1,7% p.a.

3.5. Zadluženost

Jak vyplývá z výsledků finanční analýzy i ekonomické přidané hodnoty, podnik je v současné době po ekonomické stránce stabilní a dosahuje zisku, ovšem kapitál vložený členy družstva do podnikání je v průběhu času znehodnocován kvůli výrazné převaze vlastního kapitálu nad kapitálem cizím, což vyplývá především ze záporných hodnot ekonomické přidané hodnoty. Je sice pravdou, že obdobný vývoj ukazatele EVA sledujeme i v oboru, ale domnívám se, že by družstvo mělo začít využívat k investiční činnosti, především k rekonstrukcím stávajících provozoven, úvěrů od banky či od svazu českých a moravských spotřebních družstev, ve kterém je sdruženo. Využití úvěru zvýší poměr cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku a zároveň využívá daňového štítu, neboť úroky z úvěru jsou daňové uznatelnými náklady. V současné době družstvo realizuje rozsáhlou rekonstrukci nákupního střediska v Ústí nad Orlicí, na kterou je sestaven předběžný rozpočet ve výši 25 milionů Kč. Zároveň se díky placeným úrokům z úvěru lehce sníží likvidita podniku, která se sice pohybuje v obecně stanovených doporučených hodnotách, ale výrazně převyšuje oborový průměr.

Investiční úvěr je vhodný použít na rekonstrukce stávajících budov a technické zhodnocení, na něž nelze tvořit zákonné rezervy na opravu dlouhodobého hmotného majetku. V případě, že by SČMSD opět začal družstvům poskytovat investiční úvěry, je jejich využití velice vhodné, neboť se vyznačují velmi nízkou úrokovou sazbou.

ZÁVĚR

V uvedené bakalářské práci byly vysvětleny základní pojmy spojené s tématem měření výkonnosti podniku, jako byly podnik a výkonnost. Dále zde byly nastíněny dva významné směry, jak přistupovat k měření výkonnosti podniku, a to tradiční a moderní pojetí ukazatelů výkonnosti podniku. V rámci prvního směru byla vysvětlena finanční analýza. Práce zhodnotila vývoj ukazatelů rozvahy, výkazu zisků a ztrát i výkazu cash - flow v čase i jejich strukturu. Z nich vyšlo najevo, že byl podnik především v roce 2010 zasažen hospodářskou krizí, jejíž doznívání můžeme sledovat i v následujících dvou letech.

Podnik dosahoval doporučených hodnot likvidity a nebyl navzdory krizi v ohrožení platební neschopností. Jedná se o finančně téměř soběstačný podnik, úvěry využívá pouze dodavatelské a roční kontokorentní úvěr od banky. Ukazatele aktivity vykazují celkem stabilní hodnoty, u ukazatelů rentability pak práce pozitivně hodnotí jak skutečnost, že rentabilita vlastního kapitálu ve všech sledovaných obdobích převyšuje rentabilitu celkových aktiv, tak i rostoucí rentabilitu tržeb. Ze souhrnných ukazatelů hodnotících podnik s využitím vážených hodnot poměrových ukazatelů vyplynulo, že se jedná o finančně silný podnik.

V rámci druhého směru měření výkonnosti podniku (moderní ukazatele) byl v rámci vlastních návrhů použit koncept EVA, neboť ekonomická přidaná hodnota zohledňuje na rozdíl od finanční analýzy i náklady vlastního kapitálu. A právě z analýzy EVA je patrné, že podnik nezhodnocuje prostředky vložené do podniku, to je ale v oboru podnikání velmi obtížné a svědčí o tom i výrazně horší hodnota ekonomické přidané hodnoty oborových průměrů.

Z výše uvedených analýz nakonec vyplynulo, že analyzovaný podnik je finančně stabilní a lze předpokládat jeho dobrý budoucí vývoj, za předpokladu, že bude pokračovat ve své činnosti i nadále se stejnou obezřetností a rozvahou.

V poslední části práce pak byly uvedeny návrhy a náměty ke zlepšení problémových oblastí, což by mělo při jejich realizaci v budoucnu vést ke zvýšení výkonnosti podniku. V prvé řadě doporučuji zavést koncept EVA pro zařazení nákladů na vlastní kapitál do hodnocení výkonnosti podniku.

Další návrh naráží na problematiku výkyvů peněžních prostředků na bankovním účtu, kde je třeba pravidelně sledovat peněžní příjmy a výdaje ve výkazu CF a v návaznosti na zjištěné důvody výkyvů potom dohodnout konkrétní termíny splatnosti závazků o nejvyšší hodnotě.

Také je třeba snižovat nákladové položky, u nichž je to žádoucí, za účelem zvyšování výsledku hospodaření, a tím i výnosové situace.

Jako jedna z problémových oblastí byla označena také problematika pohledávek po splatnosti, především pohledávek více než 180 dní po splatnosti, kde je nutné přistoupit k vymáhání formou podání platebního rozkazu. V případě analyzovaného podniku je vhodnější elektronický platební příkaz s nižším soudním poplatkem eventuálně směnečný platební rozkaz, má-li družstvo k dispozici směnku.

V neposlední řadě práce upozorňuje na nízké hodnoty provozního výsledku hospodaření, a tím i výsledku hospodaření po zdanění. Proto je třeba zaměřit se blíže na řízení nákladů, v následujících letech především na minimalizaci ostatních provozních nákladů čítajících hlavně škody a inventurní schodky.

Podnik také téměř nevyužívá úvěry, využívá vlastních zdrojů k financování investičních akcí. Využívání investičních úvěrů na rekonstrukce budov by trochu vyrovnalo výraznou převahu vlastního kapitálu nad kapitálem cizím a placením úroků lehce snížilo likviditu podniku, která převyšuje oborové průměry. Využívání úvěrů by bylo vhodné zvláště v případě, že SČMSD začne znovu poskytovat družstvům úvěry, které měly velmi nízkou úrokovou sazbu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [pdf]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav financí: 2013 [staženo 30.4.2013]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studis/student.phtml?sn=aktuality_predmet#UfapP.
- [2] BUSINESS DICTIONARY. *Stakeholder* [online]. ©2013 WebFinance, Inc. [cit. 12.11.2013]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>
- [3] INVESTOPEDIA. *Shareholder* [online]. © Investopedia US, A Division of ValueClick, Inc. [cit. 12.11.2013]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholder.asp>
- [4] JASANSKÁ, L. *Finanční analýza a plánování* (cyklus cvičení). Brno, Fakulta podnikatelská, 4.2.-5.5.2013.
- [5] JASANSKÁ, L. *Management* (cyklus přednášek). Brno, Fakulta podnikatelská, 4.2.-5.5.2013.
- [6] JASANSKÝ, M. (ústní sdělení). Vedoucí útvaru ekonomiky, práce a personalistiky, KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí, Tvardkova 1191, Ústí nad Orlicí. 5. 10. 2013, 10:00.
- [7] JASANSKÝ, M. (ústní sdělení). Vedoucí útvaru ekonomiky, práce a personalistiky, KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí, Tvardkova 1191, Ústí nad Orlicí. 12. 4. 2014, 15:00.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6
- [9] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. upr. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. ISBN 80-7355-061-X
- [10] KONZUM. O nás: Historie. *Konzumuo.cz* [online] ©2006-2014 [Cit.2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.konzumuo.cz/o-nas/historie/>
- [11] KONZUM. O nás: Management. *Konzumuo.cz* [online] ©2006-2014 [Cit.2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.konzumuo.cz/o-nas/management/>
- [12] KONZUM. O nás: Naše hodnoty. *Konzumuo.cz* [online] ©2006-2014 [Cit.2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.konzumuo.cz/o-nas/nase-hodnoty/>

- [13] KONZUM. Pro členy: Struktura družstva. *Konzumuo.cz* [online] ©2006-2014 [Cit.2014-04-15]. Dostupné z:
http://www.konzumuo.cz/files/stanovy_dru%C5%BEstva_2014.pdf
- [14] KONZUM. Pro členy: Struktura družstva. *Konzumuo.cz* [online] ©2006-2014 [Cit.2013-10-01]. Dostupné z: <http://www.konzumuo.cz/pro-cleny/struktura-druzstva/>
- [15] KONZUM. Výroční zpráva 2009. Ústí nad Orlicí, 2010.
- [16] KONZUM. Výroční zpráva 2010. Ústí nad Orlicí, 2011.
- [17] KONZUM. Výroční zpráva 2011. Ústí nad Orlicí, 2012.
- [18] KONZUM. Výroční zpráva 2012. Ústí nad Orlicí, 2013.
- [19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. *Mpo.cz* [online]. MPO©2005 [Cit. 2014-02-05]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- [20] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. *Mpo.cz* [online]. MPO©2005 [Cit. 2014-02-05]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- [21] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012. *Mpo.cz* [online]. MPO©2005 [Cit. 2014-02-05]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [22] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí. *Or-justice.cz* [online]. ©2012-2014 [Cit. 2014-02-05]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a141878&typ=actual&klic=84mcb3>
- [23] Nařízení komise ES č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008. Příloha 1: článek 1. S. 36. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:01:CS:HTML>
- [24] PAVELKOVÁ, D. *Měření a řízení výkonnosti podniku: teze přednášky ke jmenování profesorem*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-865-8
- [25] PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6

- [26] PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7
- [27] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. Akt. Vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [28] WAGNER, J. *Měření výkonnosti podniku: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4
- [29] Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád
- [30] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
- [31] Zákon č. 549/1991 Sb., O soudních poplatcích
- [32] ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- [33] ŽIŽLAVSKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku*. Brno, 2006. Příspěvek na doktorandský workshop FP. VUT v Brně, FP, Ústav financí. Dostupné z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	Celková aktiva
CF	Cash – flow (peněžní tok)
CZ	Cizí zdroje (dluhy)
CZ/Z	Poměr výsledku hospodaření před zdaněním a po zdanění (skutečné zdanění podniku)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSMSD	Svaz českých a moravských spotřebních družstev
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a nákladovými úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy
HV	Hospodářský výsledek, výsledek hospodaření
Kr. bú a výpomoci	Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
Kr. záv.	Krátkodobé závazky
L1	Okamžitá likvidita
L2	Pohotová likvidita
L3	Běžná likvidita
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
r_f	Bezriziková sazba
$r_{FINSTAB}$	Riziko finanční stability
r_{LA}	Riziko za velikost podniku
RP	Riziková přírážka
r_{POD}	Podnikatelské riziko
UM	Úroková míra
UZ	Úplatné zdroje (VK + bank. úvěry a výpomoci + obligace)
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyhodnocení QUICKTESTU	26
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv podniku	37
Tabulka 3: Výše investic do DHM	38
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv	38
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv podniku	40
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv podniku	41
Tabulka 7: Analýza vývojových trendů výkazu zisků a ztrát	42
Tabulka 8: Procentní analýza komponent výkazu zisků a ztrát	45
Tabulka 9: Analýza vývoje CF podniku	46
Tabulka 10: Čistý pracovní kapitál družstva	47
Tabulka 11: Ukazatele likvidity	48
Tabulka 12: Další ukazatele zadluženosti	50
Tabulka 13: Ukazatele aktivity podniku	52
Tabulka 14: Srovnání ukazatelů doby obratu aktiv analyzovaného podniku s oborovým průměrem	53
Tabulka 15: Ukazatele rentability podniku	54
Tabulka 16: Vybrané ukazatele rentability oborových průměrů	55
Tabulka 17: Hodnoty provozních ukazatelů podniku	56
Tabulka 18: Vyhodnocení QUICKTESTu podniku	57
Tabulka 19: Vyhodnocení indikátoru bonity podniku	58
Tabulka 20: Vyhodnocení Altmanova indexu finančního zdraví (verze A83)	58
Tabulka 21: Vyhodnocení indexu IN 05	59
Tabulka 22: Vyhodnocení ekonomické přidané hodnoty EVA	62
Tabulka 23: Hodnoty ukazatele EVA oboru	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vyhodnocení indikátoru bonity	27
Obrázek 2: Struktura družstva	35
Obrázek 3: Vyhodnocení indikátoru bonity 2009-2012	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ukazatele likvidity	47
Graf 2: Srovnání likvidity podniku s oborovým průměrem	48
Graf 3: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování KONZUM	49
Graf 4: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování oborové průměry	50
Graf 5: Velikosti obrátů aktiv sledovaného podniku	51
Graf 6: Velikosti dob obrátů aktiv sledovaného podniku	51
Graf 7: Srovnání počtu obrátů vybraných ukazatelů aktivity sledovaného podniku s oborem	52
Graf 8: Srovnání doby obratu vybraných ukazatelů aktivity sledovaného podniku s oborem	53
Graf 9: Ukazatele rentability	54
Graf 10: Provozní ukazatele podniku	55
Graf 11: Vyhodnocení Altmanova indexu	59
Graf 12: Vyhodnocení indexu IN 05	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Souhrnný přehled 2009 - 2012	I
Příloha 2: Rozvaha 2009 - 2012.....	II
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát 2009 - 2012	IV

Příloha 1: Souhrnný přehled 2009 - 2012

<i>Ukazatel</i>	<i>jednotka</i>	<i>období</i>	<i>r. 2009</i>	<i>r. 2010</i>	<i>r. 2011</i>	<i>r. 2012</i>
<i>Počet členů celkem</i>	<i>osob</i>	<i>31.12.</i>	<i>3 443</i>	<i>3 461</i>	<i>3 622</i>	<i>4 066</i>
<i>Průměrný přepočtený počet pracovníků</i>	<i>osob</i>	<i>rok</i>	<i>597</i>	<i>578</i>	<i>573</i>	<i>584</i>
<i>Průměrná měsíční mzda</i>	<i>Kč</i>	<i>rok</i>	<i>14 986</i>	<i>15 022</i>	<i>15 810</i>	<i>15 394</i>
<i>Prodejny v přímém řízení</i>	<i>počet</i>	<i>31.12.</i>	<i>103</i>	<i>103</i>	<i>103</i>	<i>106</i>
<i>Prodejny v pronájmu</i>	<i>počet</i>	<i>31.12.</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<i>24</i>
<i>PVS v přímém řízení</i>	<i>počet</i>	<i>31.12.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>PVS v pronájmu a mimo provoz</i>	<i>počet</i>	<i>31.12.</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Velkoobchodní sklady</i>	<i>počet</i>	<i>31.12.</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Hrubá skladovací plocha</i>	<i>m²</i>	<i>31.12.</i>	<i>8 284</i>	<i>6 506</i>	<i>6 706</i>	<i>7 494</i>
<i>z toho: chlazená</i>	<i>m³</i>	<i>31.12.</i>	<i>859</i>	<i>1 036</i>	<i>1 036</i>	<i>1 036</i>
<i>Maloobchodní obrat celkem v MC</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>1 297 735</i>	<i>1 216 970</i>	<i>1 223 211</i>	<i>1 269 983</i>
<i>Velkoobchodní obrat v NC</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>907 485</i>	<i>837 005</i>	<i>834 745</i>	<i>833 216</i>
<i>z toho: do vlastní sítě</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>706 724</i>	<i>638 485</i>	<i>633 581</i>	<i>630 645</i>
<i>Potravinářská výroba v MC</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>12 957</i>	<i>11 872</i>	<i>12 293</i>	<i>14 074</i>
<i>Investice zařazené celkem</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>20 565</i>	<i>15 688</i>	<i>15 247</i>	<i>24 956</i>
<i>Náklady na údržbu</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>12 329</i>	<i>13 292</i>	<i>10 293</i>	<i>9 516</i>
<i>Hospodářský výsledek před zdaněním</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>rok</i>	<i>17 873</i>	<i>19 136</i>	<i>15 763</i>	<i>12 964</i>
<i>z toho: zisk z prodeje majetku</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>215</i>	<i>2 205</i>	<i>203</i>	<i>159</i>
<i>zisk z obchodní činnosti</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>17 658</i>	<i>16 931</i>	<i>15 560</i>	<i>12 805</i>
<i>Hospodářský výsledek: zisk po zdanění</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>13 424</i>	<i>15 834</i>	<i>13 185</i>	<i>10 877</i>
<i>Rezervy tvoř. z hosp. výsledku celkem</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>10 062</i>	<i>2 234</i>	<i>605</i>	<i>1 285</i>
<i>z toho: na opravu DHM (údržbu)</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>DHM v pořizovací ceně</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>484 909</i>	<i>490 447</i>	<i>490 537</i>	<i>509 006</i>
<i>Oprávk. k DHM</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>244 946</i>	<i>261 007</i>	<i>268 064</i>	<i>287 342</i>
<i>DHM v zůstatkové ceně</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>239 963</i>	<i>229 440</i>	<i>222 473</i>	<i>221 664</i>
<i>% opotřebení DHM o</i>	<i>%</i>	<i>31.12.</i>	<i>50,51</i>	<i>53,22</i>	<i>54,65</i>	<i>56,45</i>
<i>Zásoby v pořizovací ceně</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>138 195</i>	<i>130 772</i>	<i>133 257</i>	<i>131 868</i>
<i>Pohledávky celkem</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>51 401</i>	<i>81 937</i>	<i>65 259</i>	<i>74 104</i>
<i>z toho: pohled. z obchod. styku, vč. záloh</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>32 031</i>	<i>40 965</i>	<i>26 129</i>	<i>31 046</i>
<i>AKTIVA CELKEM</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>515 445</i>	<i>529 751</i>	<i>512 934</i>	<i>522 713</i>
<i>Fondy ze zisku celkem</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>307 156</i>	<i>320 184</i>	<i>335 517</i>	<i>348 192</i>
<i>z toho: rezervní</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>322</i>	<i>322</i>	<i>322</i>	<i>322</i>
<i>nedělitelný</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>305 734</i>	<i>318 558</i>	<i>333 593</i>	<i>346 178</i>
<i>ostatní</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>1 100</i>	<i>1 304</i>	<i>1 603</i>	<i>1 693</i>
<i>Bankovní úvěry a půjčky SČMSD</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>4 840</i>	<i>0</i>	<i>1 826</i>	<i>1 141</i>
<i>z toho: KB - provozní úvěr</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>4 840</i>	<i>0</i>	<i>1 826</i>	<i>1 141</i>
<i>KB - investiční úvěr</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>SČMSD - investiční půjčka</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>31.12.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Příloha 2: Rozvaha 2009 - 2012

Rozvaha (v tis. Kč)				
<i>Ukazatel</i>	<i>Rok 2009</i>	<i>Rok 2010</i>	<i>Rok 2011</i>	<i>Rok 2012</i>
AKTIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713
<i>Dlouhodobý majetek</i>	243 197	235 323	227 073	225 263
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 048	3 696	2 414	1 412
<i>Software</i>	1 048	3 466	2 224	1 262
<i>Licence</i>	0	230	190	150
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	239 963	229 440	222 473	221 664
<i>Pozemky</i>	16 352	16 309	16 713	16 804
<i>Stavby</i>	182 624	175 460	168 005	172 570
<i>Sam.mov.věci a soub.mov.věc.</i>	40 225	37 146	35 700	31 970
<i>Jiný dlouhodobý hm.majetek</i>	19	19	17	17
<i>Nedokonč.dlouhodob.hm.maj.</i>	259	292	2 016	181
<i>Posk.zal.na dl.hmotný maj.</i>	22	22	22	122
<i>Ocen. rozdíl k nabyt. majetku</i>	462	191	0	0
<i>Finanční dlouhodobý majetek</i>	2 186	2 186	2 186	2 186
<i>Podíl.cen.pap.v podn.s roz.v.</i>	0	0	0	0
<i>Ost.dlouhod.cen.pap.a vklady</i>	2 186	2 186	2 186	2 186
<i>Oběžná aktiva</i>	270 433	291 668	281 125	291 941
<i>Zásoby</i>	138 195	130 772	133 257	131 868
<i>Materiál</i>	4 108	4 463	3 570	3 165
<i>Zvířata</i>	0	0	0	0
<i>Zboží</i>	127 082	119 686	123 633	119 215
<i>Poskyt.zálohy na zásoby</i>	7 005	6 624	6 054	9 488
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	0
<i>Pohled. z obchod.styku</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	51 401	81 937	65 259	74 104
<i>Pohled. z obchod.styku</i>	14 350	24 706	21 610	26 762
<i>Stat-daňové pohledávky</i>	0	1 130	904	83
<i>Krátkodob. poskyt. zálohy</i>	17 681	16 259	4 519	4 284
<i>Dohadné účty aktivní</i>	331	52	6	2 767
<i>Jiné pohledávky</i>	19 039	39 789	38 220	40 208
<i>Finanční majetek</i>	80 837	78 959	82 609	85 969
<i>Peníze</i>	12 529	12 324	14 550	13 852
<i>Účty v bankách</i>	63 020	61 297	68 059	72 117
<i>Krátkodobé cen. papíry a podíly</i>	5 288	5 338	0	0
<i>Časové rozlišení aktiv</i>	1 815	2 760	4 736	5 510
<i>Náklady příštích období</i>	1 796	1 350	4 414	4 290
<i>Příjmy příštích období</i>	19	1 410	322	1 220
PASIVA CELKEM	515 445	529 751	512 934	522 713
<i>Vlastní kapitál</i>	357 035	374 172	387 209	398 252
<i>Základní kapitál</i>	16 800	16 857	17 117	17 735
<i>z toho z.j.zapsané v ob.rejst.</i>	1 694	1 694	1 694	1 694
<i>Kapitálové fondy</i>	19 655	21 297	21 391	21 448
<i>Ost.kapitálové fondy</i>	19 655	21 297	21 391	21 448
<i>Fondy ze zisku</i>	307 156	320 184	335 517	348 192

<i>Zákonný rezervní fond</i>	322	322	322	322
<i>Nedělitelný fond</i>	305 734	318 558	333 593	346 178
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	1 100	1 304	1 603	1 693
<i>Hospod.výsled.minulých let</i>	0	0	0	0
<i>Hospod.výsl.běž úč.období</i>	13 424	15 834	13 185	10 877
<i>Cizí zdroje</i>	157 958	155 075	124 822	123 740
<i>Rezervy</i>	12 659	7 141	3 229	2 953
<i>Rezervy zákonné</i>	2 818	0	0	0
<i>Ostatní rezervy</i>	9 841	7 141	3 229	2 953
<i>Dlouhodobé závazky</i>	10 032	10 886	12 971	12 257
<i>Závazky ke spol. čl. družstva</i>	50	30	1 890	1 320
<i>Jiné dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	0
<i>Odložené daňový závazek</i>	9 982	10 856	11 081	10 937
<i>Krátkodobé závazky</i>	130 427	137 048	106 796	107 388
<i>Závazky z obchodního styku</i>	79 208	93 459	94 192	95 303
<i>Závazky ke spol.a sdruž.</i>	6 160	3 001	2 610	2 460
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	24 707	22 245	792	682
<i>Závazky ze soc. zabezpeč.</i>	3 776	3 963	4 106	4 088
<i>Stat.-daňové závaz.a dotace</i>	2 307	730	903	397
<i>Krátkodob. přijaté zálohy</i>	1 716	1 745	1 760	1 532
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 553	11 906	2 434	2 927
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0	0
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	4 840	0	1 826	1 141
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0	0
<i>Běžné bankovní úvěry</i>	4 840	0	1 826	1 141
<i>Časové rozlišení pasiv</i>	452	504	903	722
<i>Výdaje příštích období</i>	441	503	77	115
<i>Výnosy příštích období</i>	11	1	826	607

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát 2009 - 2012

<i>Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)</i>				
Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
Tržby za prodej zboží	1 372 689	1 287 190	1 296 341	1 310 089
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 138 083	1 064 346	1 071 208	1 080 555
Obchodní marže	234 606	222 844	225 133	229 534
Výkony	60 850	61 553	70 697	80 976
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	53 078	54 426	61 194	69 300
Aktivace	7 772	7 127	9 503	11 676
Výkonová spotřeba	104 278	104 797	104 343	112 369
Spotřeba materiálu a energie	54 541	55 166	55 656	57 076
Služby	49 737	49 630	48 687	55 294
Přidaná hodnota	191 177	179 600	191 487	198 141
Osobní náklady	144 807	144 165	151 394	150 805
Mzdové náklady	106 385	103 730	108 727	108 232
Odměny členům orgánu spol.a družstva	245	267	283	283
Náklady na sociální zabezpečení	32 936	35 271	36 750	36 468
Sociální náklady	5 241	4 898	5 635	5 822
Daně a poplatky	1 138	1 059	1 107	1 065
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	23 502	23 163	25 028	24 935
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	302	2 367	204	162
Zůstatková cena prod.dlouhod.majetku a materiálu	87	162	1	3
Změna stavu rezerv a opravných položek	-687	5 244	3 719	269
Ostatní provozní výnosy	4 396	7 245	5 738	3 733
Ostatní provozní náklady	7 336	6 302	8 293	14 247
Provozní hospodářský výsledek	18 318	19 605	15 324	11 250
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	772	275	76	0
Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů	166	49	13	0
Výnosové úroky	564	916	1 321	1 649
Nákladové úroky	509	265	84	51
Ostatní finanční výnosy	80	20	909	1 094
ostatní finanční náklady	1 705	1 502	2 005	2 420
Hospodářský výsledek z finančních operací	-632	-507	231	272
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 450	3 302	2 579	2 087
- splatná	4 030	2 428	2 354	2 230
- odložená	420	873	225	-143
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	13 236	15 796	12 976	9 435
Mimořádné výnosy	25	129	274	1 042
Mimořádné náklady	-162	91	66	-400
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	-1	0	0	0
- splatná	-1	0	0	0
- odložená	0	0	0	0
Mimořádný hospodářský výsledek	188	38	208	1 442
Hospodářský výsledek za účetní období	13 424	15 834	13 185	10 877
Hospodářský výsledek před zdaněním	17 873	19 136	15 763	12 964