

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku
Controlling of liquidity and cash-flow in chosen company

Bc. Michaela Šafářová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela ŠAFÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0113P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte význam řízení likvidity a cash-flow v podnikovém řízení.
2. Analyzujte nástroje a kritéria řízení likvidity a cash-flow v podniku.
3. Představte zvolený podnik a analyzujte jeho controllingové aktivity.
4. Proveďte finanční analýzu se zaměřením na likviditu podniku.
5. Proveďte zhodnocení cash-flow a likvidity a prognózuje vývoj v následujících letech.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 04. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, Ing. Josefu Červenému, Ph.D., za jeho cenné rady, připomínky a odborné vedení diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Pavlu Löffelmannovi, místopředsedovi a zároveň ekonomickému řediteli Západočeského konzumního družstva Sušice, za možnost realizace diplomové práce v družstvu.

Ráda bych také poděkovala zaměstnancům Západočeského konzumního družstva Sušice, především Miloslavě Morongové, vedoucí Všeobecné účtárny, za čas a vstřícnost při poskytování informací pro účely zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Controlling	10
1.1 Pojem controlling.....	10
1.1.1 České pojetí controllingu	10
1.1.2 Angloamerické pojetí controllingu	11
1.1.3 Německé pojetí controllingu.....	11
1.2 Cíle controllingu	11
1.3 Funkce controllingu a jeho filozofie	12
1.4 Organizační začlenění controllingu	12
1.5 Controller	13
2 Finanční řízení závodu.....	15
2.1 Řízení cash flow.....	16
2.1.1 Cash flow versus zisk	16
2.1.2 Zjišťování cash flow	17
2.1.3 Možnosti zvyšování cash flow.....	19
2.1.4 Budoucí cash flow	19
2.1.5 Finanční controlling.....	21
2.2 Řízení likvidity	21
2.2.1 Cíle řízení likvidity	22
2.2.2 Struktura plánů.....	22
2.2.3 Platební kalendář.....	24
2.2.4 Controlling průběžné likvidity.....	25
3 Finanční analýza	26
3.4 Metody finanční analýzy	27
3.5 Ukazatele finanční analýzy.....	29

3.5.1 Stavové ukazatele	29
3.5.2 Rozdílové a tokové ukazatele	30
3.5.3 Poměrové ukazatele	33
4 Cíl a metodika praktické části.....	40
5 Seznámení s podnikem	42
5.1 Organizační uspořádání	44
6 Controllingové aktivity družstva	48
6.1 Podnikové systémy	48
6.2 Controllingové funkce v ZKD Sušice.....	50
6.3 Finanční politika družstva.....	52
6.4 Pohledávky a závazky.....	53
6.5 Peněžní prostředky.....	56
6.6 Finanční analýza	57
6.6.1 Ukazatele rentability	57
6.6.2 Ukazatele zadluženosti	59
6.6.3 Ukazatele likvidity	61
6.6.4 Ukazatele aktivity	63
6.7 Cash flow	66
6.7.1. Poměrové ukazatele založené na cash flow	68
7 Zhodnocení controllingu a návrhy na zlepšení	72
7.1 Zhodnocení controllingových aktivit družstva	72
7.2 Návrhy na zlepšení.....	76
Závěr	81
Seznam tabulek	83
Seznam obrázků.....	84
Seznam grafů	84

Seznam schémat.....	84
Seznam použitých zkratek	85
Seznam použité literatury	86
Seznam příloh	89

Úvod

Již dávno nežijeme ve světě, kde se dá říci, že podnikat může každý. Hlavním cílem podnikání není pouze dosažení zisku, ale pro spoustu závodů je také důležité vytváření hodnoty společnosti. Pokud chtějí korporace ustát tlak konkurenčního boje, musí neustále přicházet s různými inovacemi a snažit se být na trhu nejlepší. Korporace potřebují k vedení především schopné odborníky. A právě controlling je prospěšným nástrojem v oblasti řízení závodu, který mu tak dává šanci ke zlepšení.

Ve 21. století se slovo controlling stává poměrně často frekventovaným. Dá se říci, že se jedná o módní hit, stejně jako je tomu u slov audit a management. Historie controllingu sahá až do konce 19. století. Tehdy se controlleři v USA začali zabývat spravováním finančních záležitostí. Postupně se controlling rozvíjí i o funkci plánovací a poradenskou. Do Evropy se jeho myšlenky dostávají v polovině 20. století. Nelze jednoznačně definovat pojem „controlling“, dá se říci, že co autor, to jiná definice. Controlling neznamená pouze samotnou kontrolu, zahrnuje také oblast plánování a poskytování informací. Umí odhalit odchylky od plánovaných hodnot a zabránit tak negativním důsledkům. Controllingem se nezabývají pouze velké korporace, ale vyskytuje se v celé řadě středních firem. Ne všechny korporace mají samostatné controllingové oddělení, avšak controlling může být prováděn i ve více odděleních najednou.

Cílem této diplomové práce na téma „Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“ je zmapování controllingových aktivit ve vybrané firmě, provedení finanční analýzy se zaměřením na likviditu a cash flow a na základě zjištěných výsledků navrhnout změny pro zlepšení situace do budoucna.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Nejprve se práce zabývá teoretickou oblastí. První kapitola se zaměřuje na oblast controllingu. Je v ní obsaženo pár definic pojmu „controlling“ od různých autorů. Kapitola obsahuje také funkce a cíle controllingu. Dále řeší i začlenění controllingového oddělení a funkci controllera.

Druhá kapitola je věnována oblasti finančního řízení. Zaměřuje se především na oblast řízení cash flow a řízení likvidity. V rámci řízení cash flow je porovnáván peněžní tok se ziskem, uvádí se metody zjišťování cash flow, jeho navyšování a odhadování budoucího peněžního toku. U řízení likvidity jsou zmíněny především cíle, struktura plánů a

platební kalendář. S touto oblastí souvisí oblast finančního controllingu a controllingu průběžné likvidity.

Třetí kapitola se zabývá finanční analýzou. Jsou zde zmíněny stavové a rozdílové ukazatele. Pozornost je zaměřena především na poměrové ukazatele, které se později rozebírají v praktické části práce.

Dále následuje praktická část diplomové práce. Hned na začátku je zmíněn cíl a metodika zpracování praktické části, která se týká především vzorců využitých při výpočtu finanční analýzy. Následuje samotné seznámení se sledovanou korporací, tedy se Západočeským konzumním družstvem Sušice. Pozornost je zaměřena hlavně na ekonomické oddělení. Obchodní a provozně technické oddělení jsou zmíněna okrajově.

V šesté kapitole jsou popsány controllingové funkce družstva, jeho podnikové systémy a politika financování. Značná část kapitoly se zabývá finanční analýzou Západočeského konzumního družstva Sušice se zaměřením na likviditu. Kapitola rozebírá metodu sestavování cash flow, vývoj peněžního toku ve sledovaném období a poměrové ukazatele založené na cash flow.

V poslední kapitole jsou shrnuty poznatky, které byly v družstvu zaznamenány. Následují návrhy na zlepšení ve čtyřech oblastech, a to v oblasti controllingu, likvidity, cash flow a v zákaznické oblasti.

1 Controlling

Slovo „controlling“ se stále více vyskytuje nejen v odborných publikacích, ale též v podnikové praxi. Tento pojem je silně frekventovaným a poměrně novým pojmem. Stává se módním slovem pro většinu případů řízení, podobně jako audit či management. (Lazar, 2012)

Historie controllingu zasahuje až do konce 19. století, kdy se controlleři dopravních a výrobních závodů v USA začali zabývat správou finančních záležitostí. Postupně se činnost controllerů rozšířila o funkci plánovací a poradenskou. Do Evropy se myšlenky controllingu dostávají v 50. letech 20. století. (Mikovcová, 1998)

1.1 Pojem controlling

„Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“ (Preissler, 1994, s. 10)

Překlad slova controlling z anglického jazyka do českého znamená nejen kontrolu, ale i řízení, ovládání, regulaci či dohled. Podobný překlad lze získat z francouzštiny a italštiny. Německý překlad tohoto slova je odlišný. Controlling má v německém pojetí pouze funkci řízení a kontroly. Controller je brán nikoliv jako kontrolor, ale jako člen vedení společnosti. České výkladové slovníky poprvé uvádí pojem controlling či kontrolling ve Slovníku neologismů 2 z roku 2004. Starší české slovníky pracují jen s pojmem kontrola. V dosavadní literatuře existuje celá řada definic controllingu. Dá se říci, že co autor, to jiná definice. (Mikovcová, 2007)

1.1.1 České pojetí controllingu

Podle Freiberga (1996, s. 10) lze controlling definovat jako: „*specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.*“

I přesto, že pojem controlling není striktně vymezen, jedná se podle obecných definic dle Lazara (2012, s. 175) o: „*široce aplikovanou metodu řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem.*“ Zároveň dodává, že těžištěm kompletního systému je analýza odchylek dle příčiny vzniku a odpovědnosti.

1.1.2 Angloamerické pojetí controllingu

Controlling je tvarem slovesa „to control“. V angloamerickém pojetí neznamena pouze plánování, organizování atd., ale také klíčovou funkci managementu. Controlling není jen záležitostí controllerů, ale celé organizace. Pro úspěšný controlling je důležité rozpoznání aktuálních i potenciálních odchylek od plánu a jejich následné odstranění managementem. V americkém pojetí je control výsledkem procesu controllingu. (Eschenbach, 2004)

1.1.3 Německé pojetí controllingu

Slovo „controlling“ bylo přejato do německého jazyka, jelikož neexistovalo slovo, které by tomuto pojmu odpovídalo svým významem. Ani v Německu neexistuje jednoznačná definice, ale jsou viditelné tendence k ustálení. Například podle Horvátha (1990) je controlling podporou řízení. Jedná se o subsystem zaměřený na plánování, kontrolu a poskytování informací a slouží jako podpora pro koordinaci systému řízení závodu jako celku. Mezi tři nejdůležitější interpretační vzory controllingu patří porovnání plánu a skutečnosti, plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování. (Eschenbach, 2004)

1.2 Cíle controllingu

Pro vybudování controllingu a jeho funkcí jsou cíle základem. Obecným cílem controllingu je zajištění životaschopnosti společnosti, která v sobě zahrnuje následující cíle řízení:

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
- Zajištění schopnosti koordinace podniku;
- Zajištění schopnosti reakce podniku.

Cíl zajištění schopnosti anticipace a adaptace se zaměřuje na informace o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a zjištění důležitých informací o potenciálních změnách okolí v budoucnosti (schopnost anticipace). Schopnost reakce podniku umožňuje vedoucím pracovníkům prostřednictvím informačního a kontrolního systému sledovat vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje případnou úpravu defektů. Zajištění koordinace podniku spočívá ve sladění aktivit jednotlivých podsystémů

řízení společnosti. Při plnění přímých cílů by měl controlling působit tvořivým způsobem na kulturu a strukturu společnosti. (Eschenbach, 2004)

Z pohledu cílové orientace controllingu rozeznáváme dva hlavní směry – strategický a operativní controlling. Strategický controlling se zaměřuje na řízení zisku společnosti v dlouhodobém horizontu. Mezi objekty plánování a kontroly patří například technologie, výrobky, investice či systémy řízení. Operativní controlling orientuje své aktivity v rámci daného ziskového potenciálu společnosti. Operativní controlling se snaží optimalizovat časové, věcné i hodnotové parametry závodových činností. (Freiberg, 1996)

1.3 Funkce controllingu a jeho filozofie

Funkce controllingu se postupně měnily a rozšiřovaly. Zpočátku měl controlling pouze registrační funkci a zaměřoval se na sběr dat. Postupem času zastává i navigační funkci, jejímž úkolem je kontrola hospodárnosti a návrhy na zlepšení. Nejvyšším stupněm se stává controlling orientovaný na cíle. Tento systém řízení využívá informace z oblastí plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se tedy o funkci koordinační a inovační. (Mikovcová, 1998)

Tři základní principy charakterizují filozofii controllingu. Prvním principem je orientace na cíl. Ta předpokládá, že se controlling podílí na vytváření cílů společnosti, jejich kontrole i metodice plánování. Druhým principem je orientace na úzké profily, jejichž smyslem je vybudování vhodného informačního systému. Daný systém by měl zajistit dostatečné množství kvalitativních dat a napomoci s identifikací a odstraněním úzkých míst, které brání naplnění stanovených cílů společnosti. Posledním principem je orientace na budoucnost. Minulost je důležitá z hlediska ovlivňování budoucnosti a předcházení problémů. Při myšlenkovém postupu tak dochází k přechodu od zpětné vazby k dopředné vazbě. (Mikovcová, 2007)

1.4 Organizační začlenění controllingu

Postupné rozvíjení controllingových funkcí a rozšiřování controllingových úkolů se projevuje ve změnách organizační struktury společnosti. Interní i externí faktory předurčují pozici controllingového oddělení. Jedná se o faktory jako je velikost firmy, nárůst množství úkolů, zásady řízení závodu, existující trh práce, peněz, kapitálu apod. Pro postavení controllingového oddělení přicházejí v úvahu níže uvedené možnosti:

- Controlling jako štábní oddělení;
- Controlling jako liniové oddělení;
- Controlling jako průřezová funkce.

Štábní oddělení připadá v úvahu, pokud controlling zastává servisní funkci, tzn. ulehčení a pomoc při řízení podniku. Controller se poté nachází v osobním štábu vrcholového vedení a nemá vlastní liniové vazby ve formě všeobecného štábu poskytujícího služby ostatním manažerům.

Controlling jako liniové oddělení bývá využíván v případě krizových situací. Controller neplní pouze poradní funkci, ale stává se zodpovědným za přijatá opatření. Toto organizační začlenění controllingu se v praxi zdá být nestabilní a využívá se pro začlenění controllingu do nižších úrovní řízení.

U průřezové funkce vzniká tzv. promotérský model. Liniový vedoucí a controller společně řídí společnost jak po výkonové (liniový vedoucí), tak po odborné stránce (controller). Controller má jisté pravomoci, například u otázek plánování a kontroly, ale rozhodování uskutečňuje společně s liniovým vedoucím. (Mikovcová, 1998)

1.5 Controller

Mnoho definic má i pojem controller. Anthony (1988, s. 28) je toho názoru, že: „*V praxi má mnoho lidí funkci controllera, avšak na jedné straně se jedná o nižší pozici než účetní a na druhé straně se jedná o funkci vrcholového managementu.*“

V níže uvedené tabulce č. 1 je uvedena náplň práce manažera a controllera.

Tabulka 1: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

Management	Manažer	Controller
	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Rozhodování • Koordinování • Motivování • Organizování • Kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba metod a nástrojů • Moderování dat • Koordinace a aktualizace systému
Servis managementu	<ul style="list-style-type: none"> • Získání a zpracování informací • Prezentace managementu 	

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 16

V angloamerickém pojetí je controller brán jako manažer účetního oddělení. Předává ostatním potřebné informace včetně jejich interpretace, prostřednictvím které má vliv na rozhodování. Controllingovou problematikou se zabývá v rámci manažerského účetnictví. (Mikovcová, 2007)

Nároky na profil controllera vyplývají z množství jeho úloh. Úspěchy či neúspěchy controllingu jsou ovlivněny a předurčeny schopnostmi controllerů. Požadavky na controllery lze rozčlenit na osobní a odborné předpoklady. Do osobních předpokladů patří schopnost odolávat tlaku nadřízených i podřízených, schopnost analytického a globálního myšlení, komunikace, navazování kontaktů, spolehlivost, schopnost předávat myšlenky apod. Odborné předpoklady se dále dělí na kvalifikační a odborné znalosti. Do kvalifikačních předpokladů patří ekonomické vzdělání, práce s výpočetní technikou, doplňující teoretické i praktické vzdělání controllera. Do odborných znalostí lze zařadit finanční účetnictví a finanční řízení, kalkulace, znalost controllingových nástrojů, znalost závodu a jeho okolí. (Mikovcová, 2007)

2 Finanční řízení závodu

Zásadní prvkem řízení závodu se stalo finanční řízení, mezi jehož hlavní cíle patří růst tržní hodnoty firmy, zajištění průběžné likvidity a platební schopnosti závodu. Finanční řízení firmy se zabývá čtyřmi elementárními úkoly:

- zabezpečení kapitálu pro běžné i mimořádné potřeby závodu, struktura kapitálu a jeho změny (vydání akcií, získání úvěru);
- rozhodnutí o alokaci kapitálu, financování běžné činnosti, vývoj nových výrobků a technologií, splacení vypůjčeného kapitálu investorům;
- rozhodnutí o rozdělení zisku (vyplatit či nechat ve firmě);
- prognóza, plánování, analýza a kontrola hospodářské činnosti z důvodu zajištění finanční stability firmy. (Synek, 2011)

Financováním se rozumí získání a alokace fondů. U malých firem se o financování stará sám majitel, popřípadě pokladník či hospodář. Větší firmy nechávají finanční řízení na hlavních účetních, velké společnosti v kompetenci finančního ředitele. Financování ovlivňují dva faktory – faktor času a faktor rizika. Faktor času se projevuje v rozdílné hodnotě peněz dnes a za určitý časový úsek. Zjišťujeme buď budoucí, nebo současnou hodnotu peněz. U faktoru rizika si rozhodující vybírá jednu z možných variant, přičemž výsledky variant nejsou jisté. Riziko vzniká z vnitřních i vnějších příčin. Vnitřní příčinou je např. chybný odhad poptávky, vnější příčinou pak hospodářská krize či přírodní katastrofa. Platí, že čím je vyšší riziko, tím je požadován větší výnos. (Synek, Kislingarová, 2010)

Zdroje financování lze členit na vlastní a cizí, nebo na interní a externí. Mezi vlastní zdroje patří použitelný zisk, odpisy a prodej akcií. Do cizího kapitálu se řadí investiční (dlouhodobé) a obchodní (krátkodobé) úvěry, prodej dluhopisů, směnky, odložené platby. Interní a externí financování se rozlišuje podle aktivit, ze kterých zdroje vznikají. Do interních zdrojů se řadí odpisy, nerozdělený zisk, rezervní fondy, rezervy a tržby z prodeje, nepeněžní části majetku. Externí zdroje zahrnují vklady vlastníků, veškeré dluhy (dluhopisy, bankovní a dodavatelské úvěry, zálohy odběratelů, směnky) a dotace. (Kalouda, 2015)

2.1 Řízení cash flow

Ve firmě je vše o penězích. Základním cílem je vydělat více peněz, než kolik je potřeba na pokrytí výdajů (za materiál, práci či stálá aktiva). Závody získávají peníze především za prodej výrobků či služeb odběratelům, od vlastníků a věřitelů. Výdaje zahrnují nákup materiálu, mzdy, režijní náklady, nákup stálých aktiv, platby dividend, úroků, daní aj. Veškerá hotovost, kterou závod neinvestuje, je považována za přebytečnou. Peníze se mohou nahromadit z předchozích přebytků, z vlastních zdrojů nebo od věřitelů. Korporace mohou záměrně udržovat nadbytečnou výši peněžních prostředků z důvodu zachování likvidity, a tím i zvýšení důvěryhodnosti závodu u investorů. (Jury, 2012)

Finanční řízení má zajistit růst hodnoty majetku firmy. Hlavním, a trvalým zdrojem financování tohoto růstu, je zisk. Společnost musí mít ovšem dostatek peněžních prostředků, aby mohla pokrýt chod firmy v době potřeby. Peněžní tok představují peněžní příjmy a výdaje. Finanční management by se měl orientovat nejen na tvorbu zisku, ale také na dostatečnou výši peněžních prostředků, která je nutná k úhradě splatných závazků. Pokud by firma neměla dostatek peněžních prostředků, hrozily by jí finanční problémy, konkurz, nebo soudní vyrovnání. Z tohoto důvodu je plánování příjmů a výdajů velmi důležité (Synek, 2011)

2.1.1 Cash flow versus zisk

Důvody, proč se cash flow liší od zisku, jsou následující:

- rozdíl mezi pohybem peněžních prostředků a jejich peněžním vyjádřením (nákup zboží na fakturu – nedojde k žádnému pohybu peněžních prostředků; prodej výrobků, ale odběratel dosud nezaplatil);
- časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi a jejich finančním zachycením (mzdové náklady vznikají každý den, vyplácejí se jednou za měsíc);
- používání různých účetních metod (oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku).

Výše uvedené důvody jsou příčinou rozdílů mezi náklady a výdaji, a mezi výnosy a příjmy. Cash flow pracuje pouze s peněžními příjmy a výdaji, tudíž zachycuje reálné toky peněz ve firmě. (Synek, Kislíngerová, 2010)

2.1.2 Zjišťování cash flow

Peněžní toky (cash flow, tok hotovosti) vznikají jako historicky poslední z trojice majetková struktura, finanční struktura a cash flow (dále CF). Proto je i výkaz cash flow nejmladším výkazem z tria rozvaha, výkaz zisku a ztráty, a výkaz CF. Nové kritérium cash flow se zaměřuje na platební schopnost závodu. Sleduje buď pohyb peněžních prostředků za dané období, nebo změnu stavu peněžních prostředků za dané období. Nejčastěji se dle Kaloudy (2015) využívá při následujících činnostech:

- hodnocení finanční stability závodu;
- důvody změny stavu peněžních prostředků;
- zachycení příjmů a výdajů v krátkodobém plánu;
- střednědobé a dlouhodobé finanční plány;
- hodnocení efektivnosti investičních variant;
- podklad pro tržní cenu společnosti.

Peněžní prostředky jsou zachyceny ve výkazu o peněžních tocích. Tento výkaz je využíván zejména z důvodu časových nesouladů mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky. Rozvaha udává stav peněžních prostředků k určitému datu, nezabývá se však faktory, které tento stav způsobily. Výsledovka zobrazuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za dané období. Nezohledňuje fakt, zda reálně vznikly příjmy a výdaje. Výkaz o peněžních tocích zachycuje stav peněžních prostředků za určité období v kontextu s podnikatelskou činností korporace. Tento výkaz zobrazuje příjmy a výdaje, včetně jejich struktury, a peněžní tok. Informuje o důvodech změny stavu peněžních prostředků a slouží jako podklad pro zpracování finanční analýzy, pro počtů efektivnosti investic a oceňování firmy. (Veber, Srpová, 2012)

Výkaz o peněžních tocích zobrazuje vliv minulých rozhodnutí na peněžní prostředky. Internímu finančnímu řízení ukazuje, zda byly vytvořeny dostatečné peněžní toky z provozní činnosti pro financování investičních potřeb, popřípadě z jakých zdrojů byly tyto potřeby investovány. Externím uživatelům slouží přehled o peněžních tocích především k poskytnutí informací. Externí uživatelé z něj vyčtou, zda je společnost schopna vygenerovat v budoucnosti kladné cash flow, zda bude schopna splatit své závazky, jestli bude vyplácet dividendy či podíly na zisku a v neposlední řadě uvidí potřebu externího financování korporace v budoucnu. (Landa, 2007)

Cash flow se zjišťuje dvěma metodami – přímou a nepřímou. Obvykle se vychází z nepřímé metody. Nepřímá metoda spočívá v úpravě výsledku hospodaření o náklady a výnosy, které nejsou příjmem či výdajem. U přímé metody se vyjádří rozdíl nákladů, jež jsou výdajem, a výnosů, které jsou příjmem. Oběma metodami se dospěje ke stejnému výsledku. Přímá i nepřímá metoda rozlišuje tři oblasti činnosti závodu:

- provozní – zahrnuje provozní činnosti závodu, změnu stavu zásob, pohledávek a závazků,
- investiční – zachycuje změny investičního majetku a zdroje jeho krytí,
- finanční – informují o fondech plynoucích z užívání úvěrů, dluhů, placení dividend, společných akcií.

Schéma pro sestavení cash flow není dosud sjednoceno. Příklad sestavení cash flow nepřímou metodou je znázorněno v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Nepřímá metoda (detailní schéma)

+	zisk (po zdanění a úhradě úroků)
+	odpisy
+	jiné náklady nevyvolávající pohyb peněz
-	výnosy nevyvolávající pohyb peněz (zúčtování rezerv, zúčtování výnosů příštích období)
Σ	CF ze samofinancování
+/-	úbytek/přírůstek pohledávek
+/-	úbytek/přírůstek nakoupených cenných papírů
+/-	úbytek/přírůstek zásob
+/-	přírůstek/úbytek krátkodobých dluhů
Σ	CF z provozní činnosti
+/-	úbytek/přírůstek fixního majetku
+/-	úbytek/přírůstek nakoupených akcií a dluhopisů
Σ	CF z investiční činnosti

+/-	přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů
+	přírůstek VJ (z emise akcií)
-	výplata dividend
Σ	CF z finanční činnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Kalouda (2015, s. 107)

2.1.3 Možnosti zvyšování cash flow

Synek (2011) uvádí několik praktických doporučení pro manažery, jak zvyšovat cash flow:

- motivovat zákazníky k předčasnému splacení pohledávek (např. slevy z cen);
- prodej pohledávek faktoringovým společnostem;
- posunutí úhrad dodavatelům (pokud tím nebudou narušeny dobré obchodní vztahy);
- zvýšení cen za vlastní výrobky a služby;
- snížení režijních nákladů;
- eliminace zásob;
- omezení sezónních výkyvů poptávky;
- zřízení vnitropodnikové banky, do které se budou převádět volné peněžní prostředky;
- přesvědčit banku, aby závodu poskytla další úvěr.

2.1.4 Budoucí cash flow

Prognóza cash flow je základním prvkem při tvorbě krátkodobého finančního plánu. Důležité je identifikovat možné schodky či přebytky, vypracovat možné alternativy a učinit konečné rozhodnutí o vypořádání těchto schodků. Data nezbytná pro prognózu obsahují dílčí operativní plány odbytu, zásobování, výroby, investic a personálního rozvoje. Spolehlivost prognózy cash flow závisí na spolehlivosti právě těchto plánů. Problémem je převod plánů do podoby příjmů a výdajů, jelikož plány obsahují informace o nákladech a výnosech, a nepodávají informace o výši platby a časovém okamžiku.

Pro tvorbu cash flow jsou využívány tři následující techniky:

- pragmatické techniky – jedná se o expertní odhad, jehož základem je získávání a zpracování informací. Největším problémem je odhad příjmů a výdajů, jelikož nejsou známy časové ani objemové parametry. Nejsnazší je odhad u kupních, nájemních či pracovních smluv;
- extrapolační techniky – jejich smysl spočívá v matematicko – statistických metodách, které pracují s retrospektivními daty a následně se snaží predikovat vývoj v budoucnosti. Snaží se o rozpoznání trendů, cyklů a náhodných jevů. Podmínkou je vyrovnání časových řad a kontinuální vývoj;
- kauzální techniky – zakládají se na vztazích příčina – následek. Důležitá je věcná souvislost jevů, například na základě smluv se zákazníky lze odvodit výši pohledávek i velikosti zásob.

Strukturu prognózy cash flow znázorňuje tabulka č. 3. Příjmy a výdaje jsou řazeny podobně jako u retrospektivního výkazu cash flow.

Tabulka 3: Prognóza cash flow

Příjmy daného období
- výdaje daného období
= saldo příjmů a výdajů
+ počáteční stav peněžních prostředků na začátku plánovacího období
= konečný stav peněžních prostředků na konci plánovacího období

Zdroj: Freiberg, 1997, s. 132

Výsledek prognózy podává informace o velikosti volných peněžních prostředků, popř. o nutnosti získání dodatečných zdrojů. Volné peněžní prostředky lze ponechat na běžném účtu nebo je investovat, ať už finančně (cenné papíry) či hmotně (zásoby). Závod by měl při rozhodování brát zřetel na rentabilitu závodu a postoj k riziku. V případě nedostatku peněžních prostředků je nutné zajistit dodatečné zdroje. V případě, že již nelze získat další úvěr, hrozí korporaci ztráta likvidity. Tuto situaci lze vyřešit úpravou operativních plánů či přesunem příjmů a výdajů na časové ose. (Freiberg, 1997)

Cash flow je tedy klíčovým pojmem finančního řízení. Slouží jako kritérium pro veškeré rozhodování. To se ukazuje i v běžném finančním plánování zaměřeném na cash

flow. V posledních letech se tím zabývá finanční controlling – viz následující subkapitola. (Synek, 2011)

2.1.5 Finanční controlling

Finanční controlling je subsystémem podnikového controllingu. Jeho cílem je zajistit likviditu závodu. Funkce finančního controllingu se nachází ve třech oblastech - v získávání, správě a užití finančních zdrojů. Finanční prostředky si společnost opatří hlavně od zákazníků a z kapitálového trhu. Ne všechny zdroje jsou okamžitě užity a vytvářejí tak rezervu likvidity. Uvedené funkce finančního controllingu procházejí třemi fázemi řízení. První fází je plánování, které zahrnuje analytické činnosti, prognózování finančních prostředků a vyrovnávání schodků či přebytků likvidity. Fáze realizace zahrnuje veškeré nutné aktivity pro realizaci plánu. Ve fázi kontroly dochází k porovnávání plánu se skutečným stavem. Jsou identifikovány odchylky a navrhována regulační opatření.

Finanční controlling je důležitou součástí celopodnikového controllingového systému. Jedná se o specifický prvek, jehož povaha by se měla odrážet v organizační struktuře. V korporacích se zavedeným controllingem je controlling brán jako celek včetně finančního controllingu. Úlohy finančního controllingu jsou zařazeny do jednotlivých oddělení controllingového útvaru. Controlling může být také rozdělen do dvou útvarů, z nichž jeden se bude přímo zabývat finančním controllingem. (Freiberg, 1996)

2.2 Řízení likvidity

Řízení likvidity, jak již název napovídá, se zabývá dlouhodobým udržením likvidity, tzn. schopností hradit své splatné závazky. Příjmy a výdaje vytvářejí všechny útvary v závodu. Nákupní oddělení generuje především výdaje, prodejní útvar naopak příjmy, a ostatní oddělení výdaje spojené s investicemi. Úkolem finančního oddělení je sledování příjmů, výdajů a zůstatků finančního majetku, aby byla zajištěna rovnováha mezi potřebami závodu a zdroji. Zároveň má docházet ke snižování nákladů na udržení likvidity. Základní rovnici řízení likvidity uvádí Kislíngerová (2010) jako:

$$CO = CI + CB, \quad (1)$$

kde CO jsou výdaje, CI příjmy a CB jsou zůstatky hotovosti. Výdaje vznikají úhradou závazků dodavatelům, zaměstnancům, státu, bankám. Příjmy se naopak generují inkasem pohledávek od odběratelů, státu či jiných finančních institucí. Výdaje lze vyčíst

z debetní strany bankovního výpisu nebo pokladního deníku, příjmy se nachází tamtéž, ale na kreditní straně. (Kislingerová, 2010)

2.2.1 Cíle řízení likvidity

Řízení likvidity zahrnuje souhrn různých činností, opatření a rozhodování, jejichž účelem je docílení celkové efektivity. Kislingerová (2010) řadí mezi cíle následující:

- splácet závazky včas;
- odstranění souběžnosti půjček a finančního majetku;
- úročení zůstatků finančního majetku;
- minimalizace nákladů na krátkodobé financování;
- maximalizace výnosů z finančního majetku.

K nástrojům cash managementu patří placení faktur, přijetí plateb od obchodních partnerů, splátky úvěrů, zakládání depozit, vypořádání debetních a kreditních úroků na běžných účtech, operace na finančních trzích.

2.2.2 Struktura plánů

Pro efektivní řízení likvidity je klíčová informovanost o budoucích příjmech a výdajích. Důležitým nástrojem pro řízení likvidity je plán likvidity. Ten podává informace o výši peněžních prostředků, které budou v budoucnosti dostupné. Vedení společnosti přijímá rozhodnutí, jež budou mít vliv na blízkou i vzdálenou budoucnost. Je tedy nutné sledovat plány likvidity v různých časových horizontech. Je jasné, že dlouhodobější plány nebudou mít takovou spolehlivost jako plány krátkodobější. (Kislingerová, 2010)

Tabulka 4: Příklad struktury plánů likvidity

Typ	Užití	Časový horizont	Detail
Dlouhodobý plán	Definuje potřeby firmy pro dlouhodobé půjčky, kapitálový rozpočet, hmotné a finanční investice.	1 rok	měsíce
Střednědobý plán	Stanovuje potřebu krátkodobých půjček, vkladů a cizích měn.	2 měsíce	týdny

Krátkodobý plán	Sladuje výši půjček, kontroluje disponibilní zůstatky na bankovních účtech a krátkodobý finanční majetek. Má vliv na výsledek hospodaření kvůli nákladům spojeným se zápornými zůstatky na bankovních účtech a nevyužitým kapitálem.	2 týdny	dny
Denní plán	Zabývá se aktuální disponibilní hotovostí pro úhradu splatných závazků a finančním rozhodováním pro daný den	1 den	-

Zdroj: Kislíngrová, 2010, s. 543

Dlouhodobý plán souvisí s tvorbou rozpočtů. Rozpočty se zaměřují na tržby, ne však na to, zda budou tržby skutečně zaplacené a kdy. Pro řízení likvidity je důležitá znalost očekávaných příjmů a očekávaných výdajů za sledované období, stav peněžních prostředků na začátku sledovaného období a požadovaná úroveň pojistné zásoby. Pokud se sloučí příjmy a výdaje, lze získat přehled o vývoji cash flow v jednotlivých měsících. Ve skutečnosti stav peněžních prostředků na počátku rozpočtovaného roku není znám. Tento stav je potřeba odhadnout, a to na základě střednědobého či krátkodobého řízení likvidity. Výši pojistné zásoby si každý závod stanovuje individuálně.

Pro finanční řízení je roční rozpočet nedostatečný a je nutné jej detailněji rozpracovat. V praxi se využívá systém plánování 1+3, což znamená detailní plán na jeden měsíc a méně přesné plány na tři měsíce dopředu. U střednědobé likvidity jsou využívány stejné principy jako u ročního rozpočtu. Rozdíl je v tom, že základním obdobím je jeden měsíc. Skutečnost bývá často jiná než odhad. Je vhodné doplnit odchylky plánu od skutečnosti komentářem. Míru správnosti odhadu lze vypočítat jako podíl odhadu a skutečnosti. Střednědobé plány se vyznačují větší spolehlivostí údajů.

Ve většině případů není dostatečný ani střednědobý plán a je požadován ještě spolehlivější odhad. Horizont se zkracuje na dobu týdne až dvou. Podle doby splatnosti odběratelských faktur lze odhadnout, kdy dojde k jejich úhradě. Je nutné odhadnout i pravděpodobnost úhrady, což lze u stálých zákazníků odhadnout podle jejich dosavadní platební morálky. Na druhé straně musí firma platit i své dodavatelské faktury. Jejich

splatnost bývá různá, proto je vhodné se s dodavatelem dohodnout a splatnost sjednotit například na 14 dní. K výdajům se přičítají i závazky ze smluv (úroky, splátky, mzdy, nájemné,...). (Kolektiv autorů, 1998)

Denní plán slouží jako podklad pro finanční rozhodování daného dne. Základními vstupními daty jsou zůstatky běžných účtů. Dále je potřeba znát výši příjmů, které budou na běžný účet připsány v daný den. Na základě těchto vstupních dat lze určit, zda má firma dostatek peněžních prostředků, ze kterých bude hradit splatné závazky. Případný nedostatek lze financovat kontokorentním úvěrem. (Kislingerová, 2010)

2.2.3 Platební kalendář

Řízení peněžních prostředků zahrnuje řízení hotovosti, prostředků na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry určené k obchodování. Jejich výnosnost je minimální, proto je požadován jejich minimální stav. Na druhé straně je nutné udržovat potřebnou likviditu k úhradě potřebných výdajů. Z velké části pokrývá tuto potřebu kontokorentní úvěr a dále krátkodobé cenné papíry. Platební kalendář je hlavním nástrojem řízení peněžních prostředků. K řízení hotovosti byly vyvinuty různé modely, jedná se například o Miller-Orrův či Baumolův model. (Synek, 2011)

Platební kalendář je sestavován jako celoroční, avšak potřebná je jeho konkretizace pro jednotlivé měsíce. Platební kalendář se skládá z výdajové a příjmové složky. Příjmovou část tvoří především inkaso pohledávek. Informace o příjmech jsou získávány ze tří oddělení – z prodejního (objem tržeb, splatnosti pohledávek), z nákupního (prodej nepotřebných zásob) a z technického (prodej dlouhodobého majetku). Výdajovou část tvoří důležité druhy výdajů s odhadem jejich výše a termínem úhrady. Jedná se především o výdaje na mzdy, odvody na sociální a zdravotní pojištění, daně, úhrady dodavatelů faktur, splátky leasingu a úvěrů.

Tvorba měsíčního plánu vychází z plánu celoročního, který se aktualizuje několik dní před sledovaným obdobím. Jedná se o upřesnění:

- objemu výdajů;
- doplnění mimořádných výdajů.

Podoba platebního kalendáře není závazná. Finanční řízení ovlivňuje také saldo příjmové a výdajové oblasti platebního kalendáře. Pokud je saldo kladné, je potřeba zajistit jeho zhodnocení (krátkodobé bankovní vklady, splácení úvěru). U záporného salda je

naopak potřeba získat další peněžní prostředky, ať už ve formě úvěrů, nebo úspor na výdajích. U firem obchodujících na zahraničních trzích je potřeba řídit také zahraniční měnu. Dovozci potřebují cizí měnu k úhradě svých závazků, vývozci inkasují pohledávky v cizí měně. Prostřednictvím devizového trhu pak cizí měnu směňují na národní. (Veber, Srpová, 2012)

2.2.4 Controlling průběžné likvidity

Pro zachování krátkodobé i dlouhodobé likvidity je nezbytné vybilancovat příjmy a výdaje. Vybilancovanosti se dosahuje pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Vyrovnaný finanční plán je podmínkou každodenní likvidity závodu, nikoliv garantem. Během plánovacího období může dojít k odchylkám od plánu, například k odlišnému vývoji cash flow. Pokud má závod přebytek peněz, dochází ke ztrátám ušlých příležitostí. Naopak pokud peníze chybějí, dochází ke zbrzdění podnikatelských aktivit. K těmto dvěma případům může docházet z důvodu nevěnování dostatečné pozornosti likviditě. Společnost se tak zbytečně dostává do debetu, překračuje úvěrové rámce, neplatí splatné závazky nebo v opačném případě peníze leží nečinně na běžném účtu. Zájem o řízení likvidity je dán postojem závodu ke své platební schopnosti, úrokovými sazbami, sankcemi atd. Podmínku každodenní likvidity udává rovnice:

$$\textit{platební síla daného dne} \geq \textit{výdaje splatné v daný den} \quad (2)$$

Platební síla je dána volnými peněžními prostředky k úhradě splatných závazků. Lze je označit jako disponibilní prostředky. Tato podmínka platí nejen pro firmu jako celek, ale také pro její bankovní účty. Při nesplnění této podmínky či neefektivně vysokém přebytku platebních prostředků je nutné provést jejich přesun. Mezi běžné formy finanční dispozice patří odklady úhrad závazků, eskont směnky, krátkodobé investice volných peněžních prostředků, vyrovnání schodků mezi běžnými účty atd.

Mezi hlavní zásady řízení každodenní likvidity lze zařadit optimální využití úvěrových limitů, vyhnutí se prodlení úhrady závazků, zajištění disponibilní krátkodobých zdrojů, tvorbu informačních systémů podporujících likviditu. Vhodným informačním systémem pro likviditu je Cash Management System (CMS). Tyto systémy zajišťují komunikaci mezi klientem a bankou a elektronicky předávají informace o stavu bankovních účtů. Zavádění informačních systémů do korporace s sebou nese i jisté náklady, je proto nezbytné porovnání těchto nákladů s přínosy pro závod.

3 Finanční analýza

Celkovou finanční výkonnost závodu lze analyzovat pomocí technické (kvantitativní) ekonomické analýzy či pomocí fundamentální (kvalitativní) ekonomické analýzy. Fundamentální analýza se zabývá hodnocením vnitřního i vnějšího prostředí v nynější fázi životnosti korporace s ohledem na základní cíl firmy. Technická ekonomická analýza využívá matematicko-statistických metod. (Nývltová, Marinič, 2010)

Dle Růčkové (2012): „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech, jejich položek, agregovaných dat a rozbor vztahů a vývojových tendencí.*“ Finanční analýza zahrnuje tři časové úrovně – hodnocení minulosti, současnosti a predikce budoucnosti.

Finanční analýza by měla neustále hodnotit ekonomickou situaci v závodu, která je výsledkem jak ekonomických, tak neekonomických vlivů. Analýza by se taktéž měla zabývat predikcí budoucího ekonomického vývoje společnosti a možnými odchylkami od trendů.

Historie finanční analýzy sahá až ke vzniku peněz. Za kolébkou finanční analýzy jsou označovány Spojené státy americké. V počátcích tvorby finančních analýz se jednalo pouze o teoretickou oblast, praktické využití přišlo až mnohem později. Podoba finanční analýzy se výrazně změnila až s rozvojem počítačů. Dříve analýzy znázorňovaly absolutní změny v účetních výsledcích. Následně se rozvaha a výkaz zisku a ztráty staly zdrojem kvalitních informací o úvěrové schopnosti závodu pro různé cílové uživatele. Velký zájem byl především o likviditu a schopnost společností přežít.

Finanční analýza se v Čechách začala rozvíjet počátkem 19. století, kdy se objevil termín „analýza bilanční“, který použil ve své díle „Bilance akciových společností“ prof. dr. Pazourek. Název „finanční analýza“ se v Čechách začíná vyskytovat až po druhé světové válce, kdy je tímto pojmem označován rozbor finanční situace závodu, státu či odvětví. Finanční analýza se začíná v České republice využívat až po roce 1989 a stává se oblíbeným nástrojem při hodnocení ekonomické situace závodu. (Růčková, 2007)

3.4 Metody finanční analýzy

Důležité je, aby každá metoda měla zpětnou vazbu na daný cíl a zároveň by měl každý analytik provádět sebekontrolu, zda vybraná metoda nejlépe vystihuje daný cíl. Lze říci, že čím lepší je metoda, tím lze dosáhnout spolehlivějších závěrů. Je zde také nižší riziko, a větší naděje na úspěch. Je nutné si uvědomit, pro koho jsou výsledky finanční analýzy určeny a přizpůsobit tomu i interpretaci výsledků. Zadavatele zajímají především výsledky, ne to, jakým způsobem se k nim došlo. Důležitá je vizualizace výsledků, která slouží k jednodušší orientaci uživatelů ve výsledcích analýzy. (Růčková, 2015)

Výsledné hodnoty vybraných metod finanční analýzy je potřeba dále vyhodnocovat, a to následujícím způsobem:

- Srovnání v čase – dochází k porovnání zjištěných hodnot s hodnotami stejných ukazatelů v minulosti. Posuzuje se vývoj a trend hospodaření závodu. Zajištění dynamiky hodnocených ukazatelů zajišťuje právě tento způsob vyhodnocení;
- Srovnání v prostoru – porovnávají se vypočítané hodnoty daných ukazatelů se stejnými ukazateli v jiných konkurenčních podnicích či s ukazateli v příslušném oboru. Důležitý je zde stejný charakter korporace a srovnání účetních metod;
- Srovnání s plánem – srovnává se skutečnost s plánem ve výsledcích hospodaření v rámci vybraných ukazatelů;
- Srovnání na základě expertních zkušeností – jedná se o subjektivní představy analytika.

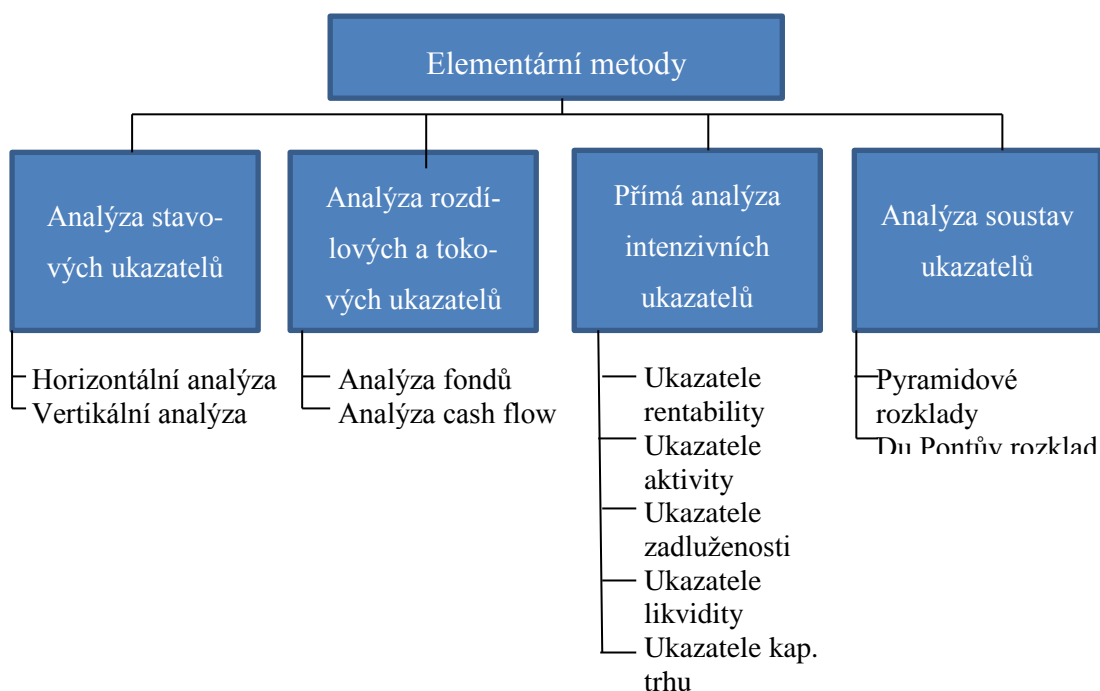
Nelze stanovit doporučené hodnoty, které by platily pro všechny závody. V realitě není možné určit, které hodnoty jsou dobré, a které jsou špatné. (Růčková, 2012)

V rámci ekonomie k hodnocení ekonomických procesů slouží dva různé přístupy – fundamentální analýza a technická analýza. Souvislostmi mezi ekonomickými a mimoekonomickými daty se zabývá fundamentální analýza. Je založena na velkém množství informací a vyvozuje závěry, zpravidla bez algoritmů. Analýza technická se opírá o matematické, matematicko-statistické a jiné algoritmizované metody. Dochází ke kvantitativnímu zpracování dat a k jejich vyhodnocení z ekonomického hlediska. Bývá nezbytné, aby docházelo ke kombinaci obou typů analýz, neboť hodnocení výsledků technické analýzy je obtížné bez fundamentálních znalostí ekonomických procesů.

Finanční analýza pracuje s matematickými postupy, proto jí lze zařadit do technické analýzy. V rámci finanční analýzy se využívá dvou skupin metod – elementární metody a metody vyšší. Vyšší metoda je založena na značných znalostech matematické statistiky, ale i teoretických a praktických znalostech ekonomie. Při použití této metody je potřeba kvalitního softwaru a zabývají se jimi většinou specializované firmy. (Růčková, 2015)

Základ finanční analýzy tvoří elementární metody. Tyto metody zachycují všechny primární postupy, jež jsou v podnikatelské praxi běžně využívány. Elementární analýza je znázorněna ve schématu č. 1, jejíž součástí budou popsány později. (Růčková, 2012)

Schéma 1: Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Růčková, 2007

Finanční analýzu lze členit do jednotlivých kategorií. Podle Růčkové (2012) se dělí finanční analýza na statickou a dynamickou. Statická analýza se vytváří na základě dat k určitému časovému okamžiku. Může se sestavovat jak podniková analýza, tak analýza skupin srovnatelných závodů. Dynamická analýza se provádí z dat, která jsou shromážděna v po sobě jdoucích intervalech. Tato analýza sleduje vývoj v čase, nezabývá se tedy pouze současným stavem závodu.

3.5 Ukazatele finanční analýzy

Tato subkapitola popisuje stavové, rozdílové a poměrové ukazatele.

3.5.1 Stavové ukazatele

Mezi tyto ukazatele patří analýza trendů (horizontální analýza) zkoumající časové změny absolutních ukazatelů. Nezbytností je dostatečná délka časové řady, díky které lze zaznamenat méně nepřesností z hlediska interpretace výsledků výpočtu. Při hodnocení firmy by se měly brát v potaz vnitřní i vnější faktory ovlivňující závod. Mezi stavové ukazatele patří také procentní rozbor (vertikální analýzy), který zkoumá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Bývá také nazýván analýzou komponent. (Růčková, 2012)

Jak vertikální, tak horizontální analýza umožňují vidět původní absolutní údaje v určitých souvislostech. Horizontální analýza zobrazuje vývoj dané veličiny v čase. Nejčastěji se jedná o vztah k minulému účetnímu období. Meziroční změny lze vyjádřit několika postupy. Pomocí různých indexů či rozdílů (diference) lze zjistit, o kolik procent se veličina změnila oproti předchozímu roku, případně kolik činí jeho absolutní změna. Dle Kislingerové (2005) lze index interpretovat následovně:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \text{ příp. } I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1, \quad (3)$$

kde $B_i(t)$ je hodnota bilanční položky i v čase t . Oba vzorce udávají tutéž informaci. Pokud chceme hodnotu v procentech, pak první vzorec určí veličině $B_i(t-1)$ hodnotu 100, druhý vzorec nám přímo ohlásí procentní změnu položky.

Vertikální analýza pozoruje strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké veličině. Kislingerová (2005) udává následující výpočet:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (4)$$

kde P_i je hledaný vztah, B_i velikost položky bilance a $\sum B_i$ značí sumu hodnot položek v rámci určitého celku. V rozvaze tvoří sumu položek celková bilanční suma, jednotlivé položky poté udávají, kolika procenty se odrážejí na bilanční sumě. Sumu všech položek může tvořit nejen celková bilanční suma, ale například oběžná aktiva či cizí zdroje. V případě oběžných aktiv se může jednat o jednotlivé položky těchto aktiv vztahených k celkovým oběžným aktivům.

3.5.2 Rozdílové a tokové ukazatele

Tato skupina zahrnuje analýzu fondů finančních toků sloužící k finančnímu řízení závodu, především likvidity. Likvidita je chápána jako souhrn likvidních prostředků, ze kterých může korporace uhradit své splatné závazky. (Růčková, 2012)

Fond finančních prostředků, jako analýzu peněžních toků, lze vytvořit pomocí bilance finančních zdrojů firmy. Způsob sestavení bilance a užití pro financování potřeb závodu zobrazuje tabulka č. 5 uvedená níže.

Tabulka 5: Bilance peněžních toků jako fondu finančních prostředků

Užití v činnosti		Zdroje	
Provozní	Záporná hodnota čistého cash flow (zisk po zdanění + odpisy)	Interní	Kladná hodnota čistého cash flow (zisk po zdanění + odpisy)
	Úbytek krátkodobých závazků		Přírůstek základního kapitálu
	Přírůstek oběžných aktiv (zásob, pohledávek)		Úbytek oběžných aktiv (zásob, pohledávek)
Investiční	Záporný peněžní tok z investiční činnosti		Kladný peněžní tok z investiční činnosti
Finanční	Pokles základního kapitálu	Externí	Přírůstek dlouhodobého cizího kapitálu
	Úbytek dlouhodobého cizího kapitálu		Přírůstek krátkodobého cizího kapitálu
	Úbytek krátkodobého cizího kapitálu		Přírůstek krátkodobých závazků
	Výdaje z nerozděleného zisku		

Zdroj: vlastní zpracování dle Marinič, 2008

Analýza peněžních toků pomocí analýzy zdrojů a užití může posoudit, zda je při financování dodržováno zlaté bilanční pravidlo, tzn., zda je dodržován soulad mezi potřebou finančních prostředků a zdroji krytí. Podle Nývltové (2010) platí, že interní a dlouhodobé externí zdroje by měly být vyšší než užití finančních prostředků v investiční činnosti:

$$\frac{\text{interní a dlouhodobé externí zdroje}}{\text{užití v investiční činnosti}} \geq 1, \quad (5)$$

a interní zdroje by měly pokrýt jejich užití ve finanční činnosti:

$$\frac{\textit{interní zdroje}}{\textit{užití ve finanční činnosti}} \geq 1. \quad (6)$$

Čistý pracovní kapitál (Net working capital) je nejširším pojetím finančního fondu a je nejčastěji používán. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Oběžná aktiva se vyznačují splatností od tří měsíců do jednoho roku. Krátkodobé dluhy zahrnují bankovní úvěry a výpomoci. Z hlediska finančního manažera se jedná o tu část oběžných aktiv, která nebude použita k úhradě krátkodobých závazků. Tento fond lze použít k financování provozní části firmy. Existují dva pohledy na čistý pracovní kapitál. Výše uvedený pohled je z hlediska manažera. Druhým pohledem je hledisko vlastníka. Vlastník vnímá čistý pracovní kapitál jako podíl, který připadne na financování oběžného majetku z dlouhodobého vlastního a cizího kapitálu. Zatímco manažerský přístup informuje o změně obsahu finančního fondu, vlastnický přístup se zabývá příčinami změn. Čistý pracovní kapitál je využíván jako jedna ze vstupujících hodnot do poměrových ukazatelů. Nezbytná výše tohoto fondu závisí na řadě okolností. Jedná se například o stabilitu trhu, konkurenci, daňové a celní předpisy, ale i o délku obrátového cyklu. Určitá výše čistého pracovního kapitálu dává vlastníkům i věřitelům jistotu, že má závod dostatek prostředků a není pravděpodobné, že by mu hrozily finanční problémy. (Růčková, 2012)

Nývltová (2010) udává možnost výpočtu čistého pracovního kapitálu jako:

$$\textit{ČPK} = \textit{pracovní kapitál} - \textit{dlouhodobé pohledávky} - \textit{krátkodobý finanční majetek}, (7)$$

přičemž pracovní kapitál tvoří rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými zdroji, popř. rozdíl mezi dlouhodobými zdroji a dlouhodobým majetkem. Tento výpočet lépe odpovídá způsobu krytí trvale vázané části oběžného majetku v provozu. Čistý pracovní kapitál může nabývat hodnot kladných, záporných, ale taktéž nulových. V případě kladné hodnoty jsou vázaná oběžná aktiva kryta z dlouhodobých zdrojů. Naturální pracovní kapitál, včetně vázaného oběžného majetku, by měly tvořit nezbytně nutné zásoby materiálu, hotových výrobků, rozpracované výroby a obchodní deficit, který je tvořen rozdílem mezi dobou splatnosti závazků a pohledávek. Právě tyto uvedené položky jsou elementárním faktorem ovlivňujícím výši čistého pracovního kapitálu a lze z nich stanovit délku obrátového cyklu peněz:

$$\text{Obratový cyklus peněz (OC)} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad (8)$$

Čistý pracovní kapitál poté tvoří součin obratového cyklu peněz a průměrných denních nákladů.

Další formou fondů finančních prostředků je čistý peněžně-pohledávkový finanční fond. Růčková (2012) udává výpočet jako:

$$\text{Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobý cizí kapitál} \quad (9)$$

Tento fond se snaží odstranit nedostatky čistého pracovního kapitálu. V ČPK jsou zahrnuta málo likvidní aktiva či dlouhodobě nelikvidní aktiva. Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond se snaží tato aktiva eliminovat a lze jej upravit do následujícího výpočtu:

$$\text{Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond} = \text{ČPK} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}. \quad (10)$$

Tento upravený ukazatel poukazuje na důležitost skutečného zjištění likvidní a funkceschopné pozice závodu při nezbytnosti splacení veškerých krátkodobých závazků.

Do fondů finančních prostředků patří i čisté pohotové prostředky (čistý peněžní fond). Díky nedostatkům čistého pracovního kapitálu je nutné tento fond používat obezřetně. Na rozdíl od čistého peněžně-pohledávkového fondu, který tvoří střední cestu v posuzování likvidity, je tento fond nejpřísnější metodou sledování. Využívá se především ke zkoumání okamžité likvidity. Růčková (2012) uvádí následující výpočet čistých pohotových prostředků:

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové PP} - \text{okamžitě splatné závazky}. \quad (11)$$

Pohotové peněžní prostředky zahrnují pouze peníze v hotovosti a na běžných účtech. V rámci velkých holdingových společností může být vypovídací schopnost tohoto ukazatele omezená, jelikož je využíván cash pooling. Tato varianta financování je využívána taktéž společnostmi, které mají větší množství účtů. Cílem cash poolingu je optimalizovat množství podnikových účtů pomocí konsolidace denních zůstatků na firemních účtech. Veškeré zůstatky účtů (kladné i záporné) jsou převáděny na jeden hlavní účet, z něhož se kalkulují úroky. Závod se vyhýbá placení úroků z kontokorentních úvěrů, jelikož se záporné zůstatky vyrovnávají kladnými zůstatky jiných účtů. Výhodou cash

poolingu je snížení nákladových úroků, zvýšení výnosových úroků a efektivní využití externích i interních zdrojů.

3.5.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů se stanovuje na základě výkazů finančního účetnictví a je elementárním nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele jsou rozděleny do jednotlivých skupin. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. (Nývtová, Marinič, 2010)

Ukazatele rentability

Podklady pro výpočet poměrových ukazatelů vycházejí nejčastěji z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Obecně lze rentabilitu vyjádřit jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. Z výkazu zisku a ztráty je možné vyčíst nejhlavnější tři kategorie zisku, které jsou pro finanční analýzu nejdůležitější. První z nich je EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Tento druh zisku je využíván v případě zajištění mezifiremního srovnání. I kdyby měly firmy stejné daňové zatížení, výše úroků však bude odlišná a může ovlivnit náhled na tvorbu výsledku hospodaření. EAT (zisk po zdanění) je druhou kategorií zisku. Tato část zisku slouží k rozdělení mezi akcionáře či zůstává v závodu jako nerozdělený výsledek hospodaření. Z výkazu zisku a ztráty se jedná o položku výsledku hospodaření za běžné období. Poslední kategorií zisku je zisk EBT (zisk před zdaněním). Používá se, pokud chceme srovnávat firmy s odlišným daňovým zatížením. Nejvíce se ke zjišťování rentability využívají ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a rentability tržeb. (Růčková, 2012)

Jindřichovská (2013) uvádí výpočet zisku na aktiva (ROA – return on assets) jako:

$$\text{zisk na aktiva} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva celkem}} * 100 (\%) \quad (12)$$

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovost celkových aktiv závodu, tedy průměrnou čistou výnosnost všech finančních zdrojů.

Výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE – return on ekvity) dle Růčkové (2013) je následující:

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

ROE ukazuje výnosnost kapitálu, který do závodu vložili vlastníci či akcionáři. Investoři si mohou díky tomuto ukazateli ověřit, zda je vložený kapitál reprodukován s ohledem na riziko investice. Pokud bude tento ukazatel růst, může to znamenat zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročeného cizího kapitálu či pokles podílu vlastního kapitálu. ROE musí být trvale vyšší než výnosnost státních cenných papírů, jelikož by investoři do závodu neinvestovali a korporaci by tak hrozil zánik.

Posledním zmíněným ukazatelem rentability je rentabilita tržeb (ROS – return on sales). Dle Knápkové (2013) lze ROS vypočítat jako:

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (14)$$

Zisk může být zastoupen ziskem před zdaněním, po zdanění či EBIT. Tento ukazatel informuje o ziskovosti závodu, což je pro jeho úspěšnost důležité. Ziskovou marži lze porovnat s ostatními firmami. V tom případě je vhodné použít EBIT, jelikož není ovlivněn kapitálovou strukturou či mírou zdanění.

Ukazatele aktivity

Tato kategorie ukazatelů vyjadřuje, jak jsou v závodu aktiva využívána. Jelikož pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, vývoj ukazatelů se vždy porovnává s odvětvím, ve kterém společnost působí. Ukazatele většinou poměřují tokovou veličinu (tržby) ke stavové (aktiva). Zjišťují se dva ukazatele – rychlost obratu a doba obratu. Rychlost obratu, nebo také obrátkovost, vystihuje počet obrátek aktiv za dané období. Doba obratu pak říká, kolik dní trvá jedna obrátka. (Kislingerová, 2005)

Výpočet obratovosti a doby obratu aktiv uvádí Růčková (2012) následovně:

$$\text{obratovost aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (15)$$

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{365}{\text{obratovost aktiv}} \quad (16)$$

Nelze obecně říci, jakých hodnot by měly tyto ukazatele dosahovat, dochází tedy k porovnání s oborovými hodnotami. Nejčastěji se obratovost a doba obratu počítají pro zásoby, pohledávky a závazky. Pro zásoby platí, že čím kratší doba obratu zásob a vyšší obratovost, tím lepší. Doporučovanou hodnotou doby obratu pohledávek je běžná doba splatnosti faktur. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby tím nedocházelo k narušení finanční rovnováhy ve firmě.

Jindřichovská (2013) udává odlišný výpočet doby obratu. V případě doby obratu pohledávek se jedná o:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \text{ (dny)} \quad (17)$$

Lze tedy vidět, že Růčková (2012) kalkuluje s 365 dny, Jindřichovská (2013) a Knápková (2013) s 360 dny. K výpočtu s 360 dny se přiklání i Bermanová (2011), která uvádí, že odborníci počítají většinou s 360 dny, protože se jedná o kulaté číslo.

Ukazatele zadluženosti

Výše uvedená skupina ukazatelů se zabývá otázkou, jaká část majetku společnosti je financována cizími zdroji. Každý závod bývá do nějaké míry zadlužený a se zadlužeností přichází také riziko. Investoři se na zadluženější korporaci dívají jako na rizikovější investici. Úkolem managementu je tak nalézt vhodnou míru zadluženosti, která umožní závodu využívat přínosů dodatečných cizích zdrojů, ale zároveň závod neohrozí. Nejčastěji se využívají dva ukazatele zadluženosti: dluh na aktiva a dluh na vlastní jmění. Jindřichovská (2013) uvádí výpočet dluhu na aktiva:

$$\text{dluh na aktiva} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (18)$$

Hodnota ukazatele je tím nižší, čím více je společnost konzervativní. Pokud jsou závody málo zadlužené, mají v budoucnosti větší šanci získat cizí finanční prostředky na financování nových projektů. Naopak pro zadlužené závody je poté možnost získání dalších cizích zdrojů velmi malá. Optimální míru zadluženosti je těžké definovat, většinou záleží na manažerských schopnostech, talentu, znalostech. Knápková (2013) považuje celkovou zadluženost (dluh na aktiva) za základní ukazatel zadluženosti. Jako doporučené rozpětí tohoto ukazatele udává interval 30-60 %.

Dluh na vlastní jmění je definován dle Jindřichovské jako:

$$\text{dluh na vlastní jmění} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \quad (19)$$

V případě, že chceme posuzovat zadluženost závodu, nemůžeme brát v úvahu pouze procenta dluhu na aktiva či dluhu na vlastní jmění, ale musíme vzít v potaz taktéž náklady cizího kapitálu či ziskovost společnosti.

Bermanová (2011) řadí mezi další ukazatele zadluženosti úrokové krytí, které formuluje následovně:

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{provozní zisk}}{\text{průměrné úrokové náklady}} \quad (20)$$

Tento ukazatel je měřítkem „úrokového zatížení“ společnosti, který znázorňuje, jakou částku musí společnost zaplatit v poměru k provoznímu zisku. Pokud se ukazatel blíží k jedné, je to pro firmu varovný signál, jelikož velká část provozního zisku jde právě na splacení úroků. Společnost si naopak může dovolit financování cizím kapitálem v případě, že je ukazatel úrokového krytí vysoký.

Ukazatele likvidity

O stavu likvidity závodu vypovídá již zmíněná analýza fondů finančních prostředků. Je nezbytné rozlišovat pojmy likvidita, likvidnost a solventnost. Likvidnost vyjadřuje vlastnosti jednotlivých majetkových složek ve smyslu možnosti rychlé přeměny na peníze a bez větších ztrát. Solventnost vyjadřuje schopnost závodu splatit závazky v okamžiku splatnosti. Likvidita závodu udává možnost přeměny aktiv na peníze. (Nývtová, 2010)

V praxi se používají tři stupně likvidity – běžná, pohotová a okamžitá. Běžná likvidita (current ratio) bývá též označována jako likvidita 3. stupně. Tento druh likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Růčková (2015) udává výpočet běžné likvidity jako:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (21)$$

Platební schopnost závodu je tím vyšší, čím vyšší je běžná likvidita. Vypovídací schopnost běžné likvidity je omezena několika faktory. Například není brána v potaz struktura krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti a nepřihlíží se ke struktuře oběžných aktiv z hlediska likvidnosti. Nedostatkem je taktéž možnost ovlivnění tohoto ukazatele k datu rozvahy tím, že dojde k odkladu některých nákupů. (Růčková, 2012)

Jinřichovská (2013) uvádí další problém. Do oběžných aktiv patří pohledávky a zásoby. U těchto položek si nemůžeme být jisti, zda se jejich tržní a účetní hodnoty rovnají. Neodbytné pohledávky či neprodejně zásoby tak nadhodnocují běžnou likviditu. Ve sku-

tečnosti tedy může být likvidita příliš vysoká, ačkoliv dle výpočtu dosahuje uspokojivé výše.

Dle Knápkové (2013) se doporučené hodnoty běžné likvidity pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Pro většinu odvětví platí, že běžná likvidita je příliš nízká, pokud se pohybuje okolo 1 a závod tak stěží pokryje splatné závazky. Společnost s takto nízkou likviditou se většinou může rozloučit s možností získání půjčky od banky. Pokud běžná likvidita klesne pod 1, je jasné, že závodu v průběhu příštího roku dojdou peníze, jestli nezíská více peněz od investorů či nezajistí vyšší peněžní příjem. Špatná je také vysoká hodnota ukazatele, která naznačuje, že společnosti neinvestují. (Bermanová, 2011)

Pohotová likvidita (quick ratio) je dle Jindřichovské (2013) definována následovně:

$$\text{rychlý poměr} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (22)$$

Mezi nejpomalejší oběžná aktiva se řadí zásoby, do kterých patří materiál, polotovary, náhradní díly i hotové výrobky. Zásoby kopírují výrobní proces a z oběžných aktiv se obracejí nejpomaleji. Je tedy nutné je vyloučit. Hodnota pohotové likvidity bude vždy nižší než hodnota běžné likvidity. Tento rozdíl je nejvíce vidět u obchodních korporací, které vykazují velké množství zásob. (Jindřichovská, 2013)

Růčková (2012) používá pro pohotovou likviditu také termín likvidita 2. stupně či acid test. Čitatel a jmenovatel této likvidity by měl být přibližně stejný (1:1 či 1,5:1). Pokud by se jednalo o poměr 1:1, znamená to, že závod by byl schopen splatit své splatné závazky, aniž by musel prodat své zásoby. S vyšší hodnotou pohotové likvidity jsou spokojeni věřitelé, nikoliv však akcionáři, jelikož značná výše peněžních prostředků přináší malý či žádný úrok.

Třetím druhem likvidity je okamžitá likvidita (cash ratio), likvidita 1. stupně. Jedná se o nejužší vymezení likvidity, do které jsou zařazeny jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Růčková (2012) uvádí následující výpočet:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (23)$$

Do pohotových platebních prostředků se řadí peněžní prostředky na bankovních i jiných účtech, peníze v hotovosti, volně obchodované cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,9 - 1,1, která je převzata z americké literatury. Česká republi-

ka má dolní mez posunutou na 0,6 a Ministerstvo průmyslu a obchodu udává dolní hranici až na úrovni 0,2. Takto nízká hodnota je označována jako kritická, nicméně nedodržení výše uvedených hodnot ještě neznamená finanční problémy firmy. Společnosti často využívají kontokorentních úvěrů, které nemusí být z rozvahy patrné.

Ukazatele cash flow

Tento druh ukazatelů se používá při hlubší finanční analýze závodu. Cílem je vyjádření vnitřní finanční síly korporace. Analýza peněžních toků hodnotí schopnost závodu vytvořit finanční přebytky pro financování významných potřeb (investice, dividendy) z vlastní hospodářské činnosti. Základní vztah pro výpočet cash flow udává Růčková (2005) jako: $CF = zisk + odpisy \pm změna dlouhodobých rezerv$. Nejvýznamnější ukazateli cash flow jsou například:

- Obratová rentabilita;
- Stupeň oddlužení;
- Modifikovaný stupeň oddlužení;
- Stupeň samofinancování investic;
- Návratnost investice. (Helfert, 1987)

Finanční efektivitu firemního hospodaření udává obratová rentabilita, kterou Růčková (2012) definuje jako:

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (24)$$

Schopnost závodu vytvářet přebytky pro další posílení finanční pozice společnosti (k udržení či získání finanční nezávislosti) představuje výše a vývoj tohoto ukazatele. Obrat zahrnuje příjmy z běžné činnosti.

Stupeň oddlužení vyjadřuje poměr schopnosti závodu splácet závazky z vlastních a cizích zdrojů. Dle Růčkové (2015) lze stupeň oddlužení vypočítat následovně:

$$\text{stupeň oddlužení} = \frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (25)$$

Vývoj tohoto ukazatele v čase má větší vypovídací schopnosti. Za přijatelnou hodnotu se považuje interval mezi 20 a 30 procenty. Klesající trend stupně oddlužení značí rostoucí vypjatost finanční pozice společnosti. Modifikace stupně oddlužení vyjadřuje velikost volných peněžních prostředků, které lze použít na úhradu nového úvěru. V čitateli

se nachází disponibilní CF, což je CF z obrátového procesu snížené o nezbytně nutné peněžní výdaje, a do jmenovatele se dosadí výše nových úvěrů.

Míra finančního krytí investic z vlastních zdrojů vyjadřuje stupeň samofinancování investic, jehož výpočet uvádí Růčková (2012) jako:

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{investice}} \quad (26)$$

Alternativní využití peněžních prostředků je možné, pokud hodnota ukazatele překročí sto procent. V případě nižší hodnoty je nutné využít externí finanční prostředky.

Návratnost investice udává počet let, za které bude původní výše investice splacena v podobě provozní cash flow. Helfert (1987) definuje výpočet následovně:

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{čistá investice}}{\text{průměrné roční CF z provozní činnosti}} \quad (27)$$

Landa (2007) doplňuje tyto poměrové ukazatele o rentabilitu vlastního kapitálu z cash flow. Výpočet udává jako:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (28)$$

Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem rentability vlastního kapitálu, kde je provozní cash flow nahrazeno čistým ziskem. Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow vylučuje nevýdajové položky, jako například odpisy, tvorbu rezerv a opravných položek.

Landa (2007) dále uvádí výpočet likvidity z provozního cash flow, a to následovně:

$$\text{Likvidita z cash flow} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (29)$$

Do krátkodobých závazků zahrnuje krátkodobé závazky, krátkodobé úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Tento ukazatel je důležitý pro analýzu likvidity. Ukazuje, zda je podnik schopen vyprodukovat dostatečný objem peněžních prostředků z provozní činnosti, které by sloužily k úhradě krátkodobých závazků, úvěrů a výpomocí.

4 Cíl a metodika praktické části

Cíl

Cílem této diplomové práce na téma „Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“ je zmapování controllingových aktivit ve vybrané firmě, provedení finanční analýzy se zaměřením na likviditu a cash flow a na základě zjištěných výsledků navrhnout změny pro zlepšení situace do budoucna.

Metodika

Finanční analýza je zpracována za období let 2011-2014. Data společnosti pocházejí z výročních zpráv družstva. Výkazy obsahující data pro podklad finanční analýzy jsou uvedeny v přílohách B-G. Družstvo vykazuje největší tržby v oblasti maloobchodu. Hodnoty ukazatelů společnosti jsou proto porovnány s hodnotami v odvětví, konkrétně s podniky náležícími dle klasifikace CZ-NACE do skupiny 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel. Data odvětví pocházejí z finančních analýz podnikatelské sféry z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Při výpočtech finanční analýzy byly použity vzorce uvedené v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Použité vzorce při výpočtu finanční analýzy

ROA	EBIT/aktiva
ROE	EAT/vlastní kapitál
ROS	EAT/tržby
ROC	1-ROS
Celková zadluženost	Cizí kapitál/aktiva
Koeficient zadluženosti	Vlastní kapitál /aktiva
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky
Finanční páka	Aktiva/vlastní kapitál
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita	Finanční majetek/krátkodobé závazky
Obrat zásob	Tržby/zásoby
Doba obratu zásob	365/obrat zásob

Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky
Doba obratu pohledávek	365/obrat pohledávek
Obrat závazků	Tržby/závazky
Doba obratu závazků	365/obrat závazků
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva – krátkodobé závazky
Obratový cyklus peněz	DO zásob + DO pohledávek – DO závazků
Krycí příspěvek	Obratový cyklus peněz * průměrné denní výdaje
Obratová rentabilita	CF z provozní činnosti/obrat
Stupeň oddlužení	CF z provozní činnosti/cizí kapitál
Rentabilita VK z cash flow	CF z provozní činnosti/vlastní kapitál
Likvidita z cash flow	CF z provozní činnosti/krátkodobé závazky
Krátkodobé závazky	Krátkodobé závazky + krátkodobé finanční výpomoci

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5 Seznámení s podnikem

Západočeské konzumní družstvo Sušice

se sídlem nám. Svobody 135, Sušice, IČ: 0031968

zapsané v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, odd. Dr. XXVI, vložka č. 218

Obrázek 1: Logo Západočeského konzumního družstva Sušice



Zdroj: ZKD, 2016

Historie

Historické kořeny družstevnictví sahají až do počátku 20. století, kdy docházelo k zakládání spolků, jejichž cílem byla podpora v podnikání a zajišťování životních potřeb. Malá konzumní družstva se postupem času začala sjednocovat a v roce 1918 tak vzniká Západočeské konzumní družstvo v Plzni. Plzeňské konzumní družstvo začalo budovat síť vlastních pekáren, stáčírny piva, krouhárny zelí či lokální sklady a rychle se začalo rozvíjet po celém kraji. Po druhé světové válce se počet provozoven markantně navyšoval, a to ze 400 na 2000. V důsledku tohoto nárůstu byly zapotřebí organizační změny. V roce 1950 zahájila svou činnost Jednota, spotřební a výrobní družstvo v Klatovech a v roce 1951 Jednota, spotřební a výrobní družstvo v Sušici. V rámci územní reorganizace v roce 1960 byla následně založena Jednota, lidové spotřební družstvo Klatovy se sídlem v Sušici, která provozovala 380 prodejen. Družstvo prošlo celou řadou změn, které byly zapříčiněny tehdejším politickým režimem. V roce 1992 došlo díky tzv. „Transformačnímu zákonu“ k jedné z nejvýznamnějších změn, při které byl název Jednota SD v Sušici změněn na Západočeské konzumní družstvo (dále jen „ZKD“).

Po roce 1992 začalo docházet k integraci některých družstev. V roce 1998 byla zahájena první integrace v oblasti velkoobchodu, kdy ZKD Sušice začalo zásobovat prodejny ZKD Plzeň, ZKD Horšovský Týn a Jednoty SD Tachov. V roce 2003 dochází k fúzi ZKD Sušice a ZKD Horšovský Týn. V roce 2012 započala další etapa integrace velko-

obchodu, kdy ZKD Sušice převzalo zásobování Jednot Toužim, Podbořany a Plasy. (ZKD, 2014)

Současnost

Západočeské konzumní družstvo mělo ke konci roku 2015 téměř patnáct tisíc členů, kteří působí v 88 členských výborech. ZKD Sušice působí v osmi okresech západočeského regionu se 133 prodejny a zaměstnává necelých pět set pracovníků. Družstvo se zaměřuje na několik činností – velkoobchodní činnost, maloobchodní činnost, výrobu lahůdek a cukrářských produktů, dopravní činnost a činnost údržby. Činnost závodní jídelny byla ukončena k 1. listopadu 2015.

V důsledku modernizace velkoobchodního skladu v Sušici mohla být rozšířena oblast zásobování o další tři družstva. Družstev je celkem šest, jedná se o družstva v Sušici, Plzni, Tachově, Podbořanech, Toužimi a Plasích. Tato družstva zaváží zboží do více jak 300 prodejen. Druhý velkoobchodní sklad má ZKD umístěn v Kolinci, nedaleko od Sušice, jedná se o sklad ovoce a zeleniny.

Družstvo se zaměřuje také na výrobu lahůdek a cukrářských výrobků. Při výrobě dbá na kvalitu surovin a používání přírodních konzervantů. Tyto výrobky jsou opatřeny logem „Jako od maminky“. Do portfolia patří asi 150 druhů výrobků, které lze koupit v družstevních prodejnách. Sortiment je neustále obměňován, na zakázku lze vyrobit i dorty či obložené mísy.

Nejvyšších tržeb družstvo dosahuje v oblasti maloobchodní činnosti. Maloobchodní prodejny navštíví ročně téměř sedm milionů zákazníků. V prodejnách zákazníci realizují hlavně rychlé denní nákupy. Družstvo dbá na čerstvost zboží, především uzenin.

Na prodejnách jsou realizovány různé akce pro zákazníky, jedná se například o Pečení na pouť, Zabijačkové hody, Grilování apod. V prodejnách je samozřejmostí platba kartou, dobíjení mobilních telefonů, výběr hotovosti Cash Back či sázkové terminály. (ZKD, 2013)

Dopravní činnost zajišťuje přepravu zboží v rámci obchodních aktivit družstva. Zboží je rozváženo z velkoobchodů, výrobní a maloobchodů. ZKD provozuje také kamionovou přepravu, kterou mohou využít i externí uživatelé.

Činnost údržby zahrnuje široké portfolio profesí. Jedná se o truhláře, elektrikáře, zámečníky, zedníky, instalatéry apod. Činnost údržby primárně slouží pro potřeby družstva, své služby však nabízí také externím uživatelům. (ZKD, 2013)

ZKD Sušice se dělí na několik oddělení – na obchodní, provozně technické a ekonomické oddělení a na odloučená pracoviště. Mezi odloučená pracoviště jsou zařazena ZKD Horšovský Týn a Sokolov, velkoobchodní sklad ovoce a zeleniny v Kolinci, výroba lahůdek v Sušici, autodoprava a údržba.

5.1 Organizační uspořádání

Nejvyšším vedoucím zaměstnancem družstva je předseda. Ten řídí přímo tři ředitele, a to ekonomického, obchodního a provozně technického. Kromě těchto ředitelů má na starosti další dva útvary – sekretariát předsedy a právní oddělení.

Pod ekonomického ředitele spadá sekretariát, oddělení informační soustavy, oddělení zaměstnanecké a oddělení ASŘ. Provozně technický ředitel řídí sekretariát, oddělení prodejen a kontrolorů (včetně Cash&Carry, výrobní a jídelny), oddělení techniky a analýzy prodeje, oddělení technicko hospodářské a středisko dopravy. Obchodní ředitel má na starost sekretariát, oddělení nákupu a pokladních systémů, marketing a propagaci, velkoobchodní sklady a merchandising.

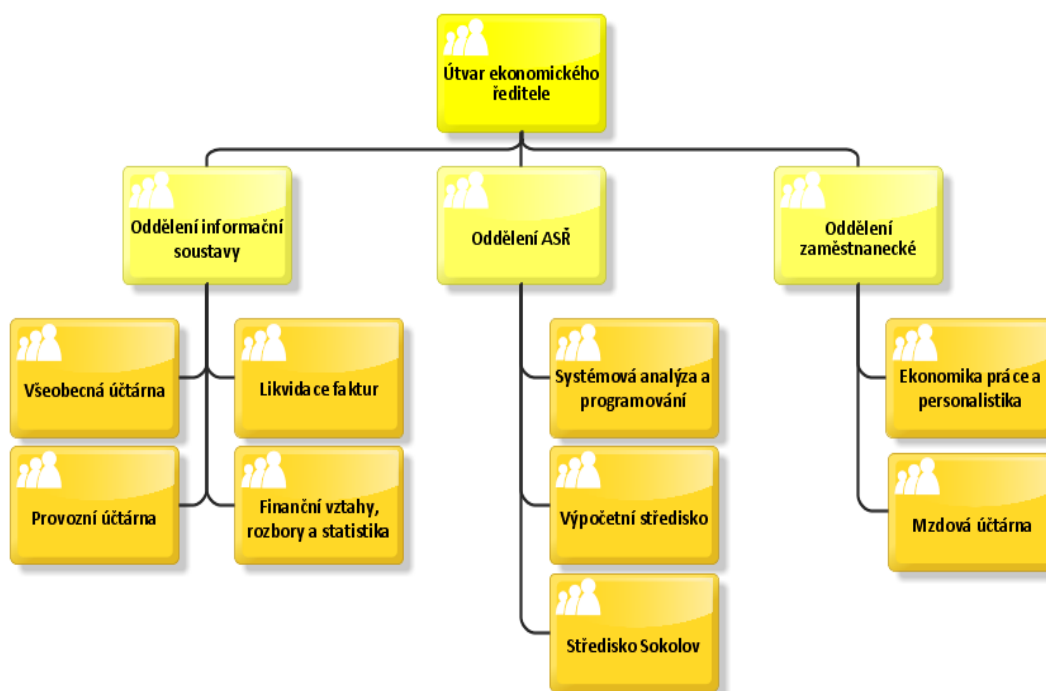
Družstvo se dělí na čtyři útvary – útvar předsedy, útvar ekonomického ředitele, útvar provozně technického ředitele a útvar obchodního ředitele. Útvar předsedy se zaměřuje na organizaci a zabezpečení úkolů organizátorské a řídicí činnosti, kontroly, členských záležitostí, civilní ochrany. Dále zodpovídá za statutární záležitosti družstva.

Útvar provozně technického ředitele zajišťuje, organizuje a řídí činnost maloobchodních prodejen, zabývá se přípravou, a následně realizuje technický rozvoj, investice a materiálně technické zásobování. Provádí údržbu technické základny, údržbu a správu nemovitého majetku. Organizuje dopravní činnost, je zodpovědný za domovní hospodářství, pronajímá nepotřebný majetek.

Útvar obchodního ředitele organizuje a zajišťuje nákup zboží pro maloobchodní prodejny, výrobní a velkoobchodní sklady dle sortimentní strategie. Tímto útvarem je zajišťována logistika, organizace a kontrola velkoobchodních skladů. Obchodní útvar zajišťuje cenovou tvorbu, reklamu a propagaci. Vytváří katalogy zboží pro prodejny a sklady, katalogy dodavatelů a zajišťuje zásobování smluvních odběratelů.

Útvar ekonomického ředitele se zabývá plánováním a finanční činností. Vede agendu daní, poplatků, účetnictví, kalkulací, statistik, osobní a mzdovou agendu. Zabývá se inventarizací zásob včetně vedení jejich agendy, koordinuje zpracování dat a tvoří informační systémy. Organizační struktura ZKD je uvedena v příloze A. Organizační schéma ekonomického útvaru je znázorněno na obrázku č. 2 níže. (Organizační řád ZKD, 2012)

Obrázek 2: Organizační schéma ekonomického útvaru



Zdroj: vlastní zpracování v programu ArisExpress, 2016

Oddělení informační soustavy

Všeobecná účtárna se zabývá vedením účetnictví včetně kontroly účetních dokladů. Vede seznam dlužníků, provádí zápočty pohledávek a závazků, sestavuje účetní výkazy, vystavuje faktury, zabývá se režijními a materiálovými zásobami. Dále sleduje zůstatky bankovních účtů, zaúčtuje pokladní doklady, eviduje manka a škody a archivuje doklady. Provozní účtárna ZKD má na starost především zpracování měsíčních uzávěrek všech prodejen, vyřizuje reklamace dodacích listů a vystavuje podklady k fakturám pro mateřské a základní školy, které nakupují v prodejnách ZKD. Kontroluje platby platebními kartami a uplatněné stravenky. Oddělení likvidace faktur zajišťuje oběh přijatých faktur a dobropisů, vyřizuje reklamace došlých faktur. Dodavatelské faktury

účetně i počítačově zpracovává a kontroluje náležitosti přijatých daňových dokladů. Oddělení finančních vztahů, rozborů a statistiky se zabývá plánovací činností, zpracovává střednědobé a krátkodobé plány, vypracovává limity a kalkulace. Zajišťuje styk s finančním úřadem, koordinuje a zabezpečuje statistiku a statistické výkaznictví, zajišťuje úhradu plateb do financující banky, sestavuje inventarizaci, shromažďuje podklady pro DPH, komunikuje s pojišťovnami.

Oddělení ASŘ (Aplikace systémů a řízení)

Úsek systémové analýzy a programování zajišťuje hardware a software výpočetní techniky v družstvu. Dále zajišťuje programové a technické vybavení pro zpracování jednotlivých agend včetně jednání s dodavateli, vytváří méně rozsáhlé programy a odstraňuje závady a nedostatky výpočetní techniky. Výpočetní středisko zabezpečuje sběr, pořizování a zpracování vstupních dat pro elektronické zpracování daných agend. Kontroluje vstupní soubory, zpracovává určené agendy družstva a kontroluje úplnost výstupních sestav.

Oddělení zaměstnanecké

Úsek ekonomiky práce a personalistiky se zabývá mzdovou politikou družstva, vede osobní spisy zaměstnanců, vypracovává plány a programy rozvoje péče o zaměstnance, uzavírá kolektivní smlouvy, komunikuje s Úřadem práce, dohlíží na výcvik učňů a vede evidenci členů ZKD. Mzdová účtárna vede mzdové agendy, zodpovídá za správnost výpočtu hrubých i čistých mezd, vypočítává dávky nemocenského pojištění, provádí srážky daně z příjmů fyzických osob, odvádí dávky nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení.

Obchodní oddělení zahrnuje vedoucí nákupu, category managery a marketingové oddělení. Vedoucí nákupu zajišťují objednávky zboží na prodejny, které zadávají do programu Planning Wizard. Pracují také se softwarem B.O.S.S., který je popsán dále v rámci subkapitoly podnikových systémů. Category managerky mají na starost skladbu sortimentu ZKD. Dále se zabývají cenotvorbou zboží, jednají s místními dodavateli (např. s pekaři). Managerky také zajišťují nadstandardní smlouvy s dodavateli. S celorepublikovými dodavateli jedná hlavně centrála COOP, která vyjednává podmínky a podepisuje smlouvy. ZKD má zhruba celkem 2000 dodavatelů. Marketingové oddělení má na starost především reklamu. Tu má družstvo v regionálních denících. Další reklama je umístěna na poutačích, domech nebo v navigačním systému města. Na spon-

zoring družstvo vynakládá kolem 100 000 Kč ročně, sponzoruje například dětské dny, hasičské bály či sportovní akce. Příležitostně je marketingové oddělení pověřeno vypracováním dotazníků pro zákazníky, které následně pracovníci rozdávají na prodejnách. Zabývá se i dárkovými předměty pro zákazníky a zaměstnance. Oddělení vypracovalo brandingovou brožuru, ve které je zachycena vizuální podoba prodejen, stejnokrojů prodavaček či marketingové předměty.

Provozně technické oddělení má na starost chod družstevních prodejen. Každý ze zaměstnanců se zabývá jinou činností. Pod toto oddělení spadají funkce jako vedoucí oddělení prodejen, technik a analytik prodejen nebo kontroloři prodejen. (Šafářová, 2014)

6 Controllingové aktivity družstva

V následujících subkapitolách jsou rozebrány jednotlivé podnikové a komunikační systémy družstva. Dále jsou nastíněny controllingové aktivity ZKD Sušice, a to činnost plánovací, informační, kontrolní a činnost reportingu. Je zde popsána politika financování, kterou družstvo preferuje. V dalších subkapitolách jsou rozebrány pohledávky a závazky, ale také peněžní prostředky. Jako poslední je provedena finanční analýza ZKD v období let 2011 až 2014.

6.1 Podnikové systémy

V Západočeském konzumním družstvu funguje mnoho podnikových systémů. Jedním z nich je Inbox. Jedná se o intranet ZKD, v rámci kterého lze odesílat zprávy či některá nařízení prodejnám i zaměstnancům. V Inboxu jsou také uloženy různé tiskopisy, směrnice, důležité informace pro zaměstnance, živnostenská oprávnění a mnoho dalších materiálů.

Dalším využívaným nástrojem komunikace je „Káčko“. Na tomto serveru se mohou zaměstnanci seznámit například se strategií závodu či se zápisy z porad. Harmonogram těchto porad je zveřejňován s půlročním předstihem. Zaměstnanci se mohou ze zápisu dozvědět, kdo se porady zúčastnil, co účastníci rozhodli a jaké úkoly komu byly zadány. Jsou zde zápisy jak porad vedení, tak porad jednotlivých oddělení.

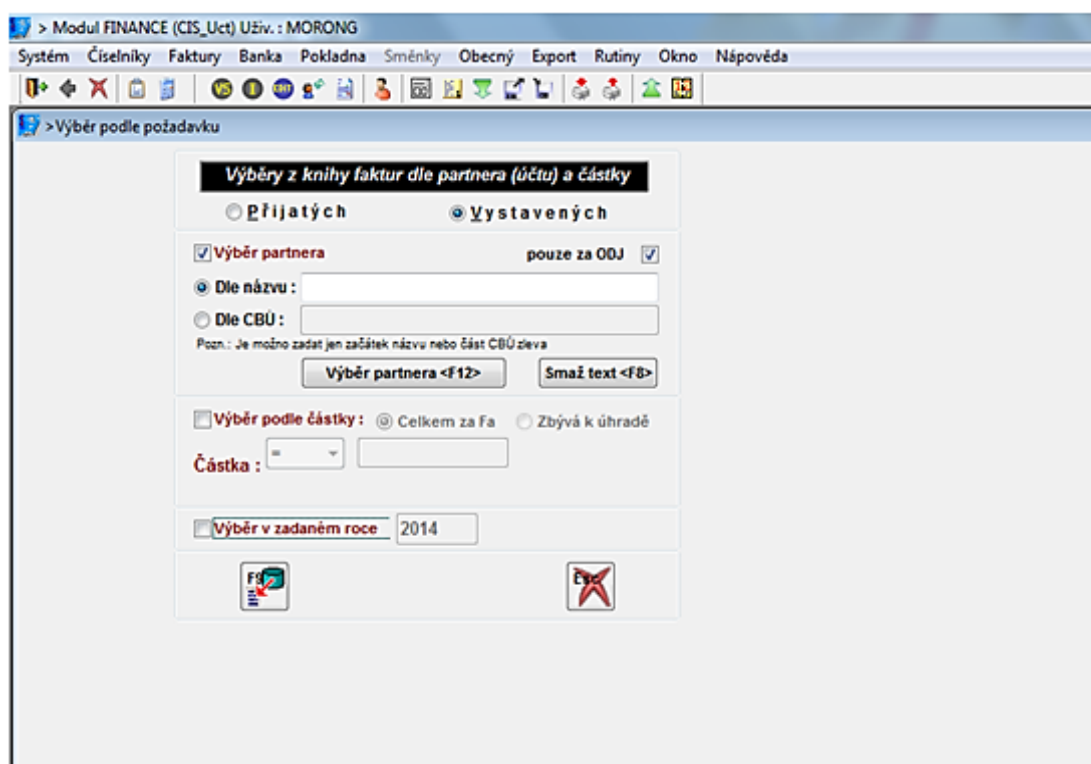
Vedoucí nákupu mají na starosti objednávky zboží pro prodejny, které jsou zadány do Planning Wizard. Tento program umí také plánovat budoucí prodeje, odhaduje účinky, jaké budou mít plánované marketingové akce. Plannig Wizard je hlavním programem ZKD, který se zabývá problematikou zásob. Program na základě skladových zásob určí, jaké zboží chybí na dané prodejně. Umí tedy zjistit, jaké zboží chybí a kolik by se ho mělo na provozovnu dodat. Nedokáže však již určit, zda je reálné, aby prodejna toto množství prodala. Jedná se především o problematiku u prodeje průmyslových výrobků či krmiv.

Program, který je v družstvu také využíván, je program B.O.S.S., který spravuje oddělení nákupu. V tomto programu se může kterýkoliv zaměstnanec podívat na sortiment zboží na prodejnách. Program vyhledá zboží a ukáže, na kterých prodejnách se nachází a v jakém množství. Lze nahlédnout i do zákaznických karet a zjistit, ve kterých prodejnách ZKD zákazník nakupoval a co přesně koupil. (Šafářová, 2014)

V programu „Datová kostka“ vytváří družstvo vybrané analýzy a reporty. Pracují s ním hlavně manažeři ZKD. V programu se zpracovávají denní, týdenní a měsíční vývoje různých ukazatelů, porovnání obratu prodejen atd.

Družstvo využívá účetní program chrudimské společnosti PORS software, a. s. Tento účetní program nevyužívá pouze ZKD Sušice, ale všechna družstva, která jsou členem skupiny COOP. Program má mnoho modulů, například Finance, Účetnictví, Manažerské rozborů a datové sklady, Maloobchod, Mzdy a personalistiku či Evidenci majetku. Modul „Finance“ obsahuje složku číselníků, faktury, banky, pokladny či exporty. S účetním systémem pracují především pracovníci oddělení informační soustavy. Grafická stránka programu PORS je znázorněna na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Kniha faktur v účetním systému PORS



Zdroj: ZKD Sušice, 2016

6.2 Controllingové funkce v ZKD Sušice

V Západočeském konzumním družstvu Sušice je zastoupena controllingová plánovací funkce, dále pak informační a kontrolní funkce a funkce reportingu.

Plánovací funkce

V družstvu jsou tvořeny pouze krátkodobé roční plány, strategie a cíle. Plány dlouhodobé vytvářeny nejsou. Roční plán vytváří samostatně obchodní, provozně technický i ekonomický ředitel. Obchodní a provozně technický ředitel předávají své podklady ekonomickému řediteli, který plány zpracuje z hlediska nákladů a výnosů. Plány jsou konzultovány nejprve na poradě předsedy, následně jsou předkládány schůzi představenstva. Nejdůležitějším dokumentem je, co se plánování týče, podnikatelský plán na příslušný rok. Podnikatelský plán na současné období a vyhodnocení plánu za minulé období se vyhotovuje a schvaluje během prvního čtvrtletí. Plán zahrnuje následující:

- **Ukazatele plánu** obsahují výkonové ukazatele, výkaz zisku a ztráty, rozvahu, tok peněžní hotovosti. Tabulky zobrazují údaje ke konci předchozího roku, plán na současný rok a procentní změnu oproti předchozímu období.
- **Zajištění plánu** se zaměřuje na vyhodnocení výchozí pozice, dále na zajištění maloobchodního a velkoobchodního prodeje a zajištění výroby. Zabývá se vzhledem prodejen, personálním zajištěním či hospodářským výsledkem prodejen.
- **Nákupní a sortimentní strategii** rozděluje na oblast sortimentu, nákupu, vyjednávání, spolupráce, rozhodování o nákupu, personální stabilizaci prodejen.
- **Marketingová podpora** prodeje rozebírá jednotlivé typy akcí pořádané jednak COOP Centrem, a dále pak ZKD Sušice. Mezi akce COOP za rok 2015 lze jmenovat spuštění nového věrnostního programu „Dobrá karta“ či sběratelskou soutěž „COOP ZOO“. Mezi vlastní akce ZKD patří podpora regionálních produktů, charitativní sbírky a další spotřebitelské soutěže. V této části je rozebrána také komunikace družstva prostřednictvím inzerce, webových stránek či sociální sítě Facebook.
- **Lidské zdroje** se zabývají plánováním zaměstnanců a vývojem mezd v družstvu.
- **Investice, oprava a údržba**
- **Pomocné činnosti** zahrnují činnost dopravy a údržby

Informační funkce

Různé druhy informačních dokumentů mohou zaměstnanci nalézt v družstevních systémech. O výsledcích jednání jednotlivých druhů porad informuje zaměstnance příslušný pracovník oddělení, v případě ekonomického oddělení se jedná o pracovníci z oddělení Finančních vztahů, rozborů a statistiky. Tato sdělení probíhají ve formě osobního kontaktu. Pokud je potřeba vyhledat fyzicky některý dokument, například fakturu, zaměstnanec může navštívit archiv družstva. Dokumenty za daný rok se uschováávají v kancelářích. Jestliže dokument není starší než 5 let, pak se nachází v archivu v místě sídla družstva. Písemnosti, které byly vyhotoveny před více jak pěti lety, se nacházejí v budově velkoobchodního skladu v Sušici. Po deseti letech se listiny skartují. Mzdové a osobní listy zaměstnanců se uchovávají po dobu 20 let na zaměstnaneckém oddělení.

Kontrolní funkce

Kontrolní funkci v družstvu nezastávají podnikové softwary, ale lidský faktor. Například pokud chce účetní zjistit, zda existuje nějaká neuhrazená faktura, musí si ji najít sama v účetním systému PORS pomocí filtru. Uhrazené i neuhrazené faktury mají stejnou vizuální stránku, nejsou barevně odlišeny, jako je to u jiných účetních programů.

Na obchodním oddělení je prováděn monitoring cen. Tento monitoring provádějí category managerky jednou za měsíc v rámci Cenové komise. Jedná se o srovnání cen produktů v rámci ostatních Jednot.

Ekonomické oddělení provádí finanční analýzu pouze v rámci družstva, srovnání v rámci odvětví neprovádí. Dále je prováděno celorepublikové srovnání mezi družstvy, které provádí Svaz českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD). Při každé měsíční uzávěrce jsou zaměstnanci prováděny různé kontroly, zda se někde nevyskytla chyba. Kontrolují například to, zda prodejny odvedly hotovost. Dále dochází ke kontrole tržeb, marže, stavu zásob či obrátky zásob prostřednictvím systému B.O.S.S.

Reporting

V ZKD Sušice jsou vyhotovovány různé druhy reportů. Reporty vytváří modul BI reporty podnikového softwaru Datová kostka. Dochází například ke srovnávání obrátů za dané období či k vyhodnocení, zda nedošlo k překročení limitu hotovosti na prodejnách. Tyto informace jsou zasílány prostřednictvím mailu kontrolorům, kteří mají

na starost družstevní prodejny. Dále jsou sledovány podíly obrátů či obrát zásob. Reportuje se dispoziční konto, které prodejnám signalizuje, do jaké výše mohou zlevnit zboží. Sledují se i záporné položky. Jedná se o ty položky, ke kterým chybí dodací list, bylo zadáno jiné zboží či udán špatný počet. K vyhodnocení plánů dochází jednou za půl roku a následně jednou za rok. Je porovnáván plán, skutečnost a odchylka v procentech. Vyhodnocení plánů a jejich korekce bývá projednáváno na příslušných schůzích. Plán porad a schůzí je naplánován na čtvrt roku dopředu. Mezi nejdůležitější schůze a porady patří:

- Schůze představenstva
- Porada předsedy
- Porada ekonomického ředitele
- Porada obchodního ředitele
- Porada provozně technického ředitele

Porada předsedy se koná dvakrát měsíčně. Řeší se na ní například schválení plánů, schvalují se zápisy z komisí, probírá se výběrové řízení, vývoj obratu či možnost zavření/otevření prodejny. Této porady se účastní předseda družstva, místopředsedkyně, místopředseda a současně ekonomický ředitel, obchodní a provozně technický ředitel a podnikový právník. Na poradě ekonomického ředitele se řeší například změny v účetnictví či snížení stavu pracovníků. Tato porada se koná taktéž dvakrát do měsíce a kromě ekonomického ředitele se jí účastní ještě vedoucí tří oddělení ekonomického úseku. Porady zbylých dvou ředitelů se konají jednou za měsíc. Porady obchodního ředitele se účastní pracovníci z celého oddělení. Kromě těchto porad se konají i schůze komisí. Mezi nejdůležitější lze zařadit Komisi pro neplatiče, Komisi cenovou a náhradovou či Ústřední inventarizační komisi. Schůze jednotlivých komisí se konají jednou měsíčně.

6.3 Finanční politika družstva

Západočeské konzumní družstvo uplatňuje konzervativní politiku financování. Své aktivity financuje pouze z vlastních zdrojů, žádné bankovní úvěry družstvo v současné době nemá. Bankovní úvěr mělo ZKD Sušice do konce roku 2013, kdy muselo využít možnost čerpání úvěru z důvodu rozsáhlé rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici. Cizí zdroje ovšem v rozvaze zastoupeny jsou. Největší položku tvoří krátko-

dobé závazky z obchodních vztahů. Poměr vlastního a cizího kapitálu v družstvu je přibližně 70:30.

Vlastní kapitál ZKD činil ke konci roku 2014 necelých 300 mil. Kč, z toho základní kapitál 3243 tis. Kč. Nejvýznamnější položku vlastního kapitálu tvoří rezervní fond, ve kterém se nachází přes 282 mil. Kč. V nerozděleném zisku družstvo ponechalo částku 5,8 mil. Kč. ZKD dosáhlo v roce 2014 kladného výsledku hospodaření ve výši 2,1 mil. Kč.

V rámci cizího kapitálu vytvořilo družstvo v roce 2014 rezervy ve výši 4,5 mil. Kč. Rezervy tvoří ZKD na odměny členům družstva. Dlouhodobé závazky, reprezentované odloženým daňovým závazkem, činily 5,3 mil. Kč. Nejvýznamnější položku tvoří krátkodobé závazky, konkrétně závazky z obchodních vztahů ve výši 89,5 mil. Kč, a dále závazky k zaměstnancům ve výši 7 mil. Kč. Do cizího kapitálu patří také krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci v částce 6,4 mil. Kč.

Veškeré nákupy dlouhodobého majetku jsou nyní financovány z vlastního kapitálu, konkrétně z nerozděleného zisku. Z nedávno realizovaných investice lze jmenovat například obnovu vozového parku, která se uskutečnila v letech 2014-2015. Jednalo se především o výměnu osobních automobilů pro kontrolery, kteří je potřebují k návštěvám prodejen, kde se zaměstnanci řeší personální záležitosti, problémy týkající se měsíčních uzávěrek nebo provádějí inventury na prodejnách. Dále je z vlastních zdrojů prováděno technické zhodnocení budov. Nejčastěji se jedná o výměnu střech, podlah, oken a dveří.

6.4 Pohledávky a závazky

Controlling pohledávek

ZKD Sušice, jakožto velký závod, má více účtáren, ale controllingem pohledávek se zabývá oddělení „Všeobecná účtárna.“

Družstvo rozlišuje 4 druhy pohledávek:

- podle nájemních smluv
- běžné
- ostatní
- přeúčtování služeb

Pohledávky podle nájemních smluv jsou účtovány v účtové skupině 35 a má je na starost technické oddělení. Tyto pohledávky se dále člení na pohledávky pro ekonomickou činnost, které v družstvu převažují, a pohledávky z nájmu družstevních bytů.

Běžné pohledávky vznikají klasickým prodejem zboží na fakturu. Tuto formu využívají především mateřské či základní školy.

Ostatní pohledávky zahrnují zejména vodné, stočné a energie, které spotřebují nájemníci družstevních bytů.

Do přeúčtování služeb patří vzájemné operace mezi ZKD Sušice a ostatními družstvy, která jsou členy skupiny COOP.

Faktury vystavené vyhotovují 4 oddělení. Sklad vystavuje faktury za zboží a výrobky pro ostatní ZKD a nahrává je do účetního softwaru PORS. Faktury za stavebniny vyhotovuje přímo vedoucí prodejny v systému B.O.S.S. a následně je musí taktéž nahrát do programu PORS. Oddělení Všeobecné účtárny vyfakturuje nájmy družstevních bytů a zálohy na vodu a energie. Oddělení ASŘ (Aplikace systémů a řízení) vyhotovuje zbylé faktury. Jedná se například o fakturaci pro základní a mateřské školy, které odebírají zboží ze ZKD či provádí vyúčtování nájemcům. Splatnost vystavených faktur činí ve většině případů 14 dní.

Monitoring pohledávek

Pohledávky po lhůtě splatnosti monitorují pracovníci Všeobecné účtárny. Používaný účetní software nerozlišuje pohledávky do lhůty splatnosti od těch po splatnosti. Z tohoto důvodu musí pracovníci vyhledávat tyto pohledávky s pomocí filtru, který je součástí účetního softwaru. Tato činnost se opakuje na konci každého měsíce.

V případě, že Všeobecná účtárna objeví pohledávku po lhůtě splatnosti, oznámí to technickému nebo obchodnímu oddělení, popř. na sklad, podle toho, o jaký druh pohledávky se jedná. Jednotlivá oddělení se poté telefonicky spojí s dlužníkem a zjišťují důvod neuhrazení pohledávky, resp. zda nedošlo k nějaké chybě během převodu. Pokud pohledávka po několika dnech stále není uhrazena, jsou odběrateli postupně zasílány upozornění, které mohou být nejvýše tři. V případě, že pohledávka není zaplacená ani po třetí upozornění, přechází celá věc do právního oddělení.

Na konci každého měsíce se schází Komise pro neplatiče a domlouvá se na dalším postupu při vymáhání, popř. zajištění, pohledávky.

Manka prodejen jsou zjišťována v Provozní účtárně, kde se vyhodnocují výsledky jednotlivých provozoven (tržby, spotřeba materiálu apod.) a jsou sdělovány Všeobecné účtárně, která předepisuje pohledávku za zaměstnanci. Zaměstnanec podepisuje dohodu o uznání dluhu. V dohodě je stanoveno, jakým způsobem bude pohledávka hrazena. Může se jednat o srážku ze mzdy, z účtu či úhradu složenkou. V případě, že zaměstnanec pohledávku neuzná, je celá věc předána právnímu oddělení. V některých případech může požádat o snížení splátky. ZKD přihlíží k tomu, jaké má daná prodejna výsledky a podle toho může rozhodnout i o snížení dluhu. (Šafářová & Polanková, 2015)

Závazky

Závazky se v ZKD člení na krátkodobé a dlouhodobé. V družstvu převládají závazky krátkodobé, které jsou uhrazeny v době splatnosti. Dlouhodobé závazky se zde vyskytují jen zřídka. Splátnost přijatých faktur bývá většinou do čtrnácti dnů od data vystavení. S některými dodavateli je smluvně ujednána prodloužená doba splatnosti až na jeden měsíc.

Přijaté faktury prochází různými odděleními. Faktury, které dojdou na oddělení Podatelny, jsou dále předány do oddělení Likvidace faktur. Na tomto oddělení proběhne kontrola věcné a formální správnosti faktur a faktury jsou opatřeny číslem dle příslušné číselné řady. Následně pracovnice zadají faktury do účetního systému. Oddělení likvidace poté roztřídí faktury podle druhů na přímé dodávky, režijní, skladové a materiálové náklady. Faktury za přímé dodávky zahrnují položky surovin pro lahůdkárnu a zboží na prodejny. Faktury za režijní náklady obsahují vyúčtování služeb, především za energie či telefony. Skladové náklady se týkají velkoobchodních skladů. Faktury za materiálové náklady obsahují položky tonerů nebo kancelářských potřeb.

Na oddělení Likvidace faktur dochází k zaúčtování přímých a skladových dodávek. Oddělení Likvidace archivuje pouze faktury skladové. Faktury za přímé dodávky se archivují v oddělení Provozní účtárny, protože v případě reklamací či nejasností komunikuje s jednotlivými prodejny právě toto oddělení. Zbývající faktury (materiálové a režijní) putují na oddělení Všeobecné účtárny, kde jsou zaúčtovány a následně archivovány.

Úhrady faktur uskutečňuje oddělení Finančních vztahů, rozborů a statistiky. Vzájemnými zápočty závazků a pohledávek, stejně jako opravnými daňovými doklady (dobropisy), se zabývá oddělení Všeobecné účtárny.

6.5 Peněžní prostředky

Západočeské konzumní družstvo má peněžní prostředky uložené na třech bankovních účtech. První účet má družstvo u Komerční banky. Jedná se o hlavní účet ZKD, který má možnost čerpání kontokorentního úvěru, a to až do výše 15 mil. Kč. Jelikož má družstvo dostatek vlastních peněžních prostředků, kontokorentní úvěr nevyužívá. Z tohoto účtu hradí firma své závazky dodavatelům a naopak, na tento účet dochází platby pohledávek od odběratelů. Další dva běžné účty má družstvo u ČSOB. S těmito účty není spojena možnost využití kontokorentního úvěru. Účty slouží především pro příjem tržeb z prodejen, které na ně odvádějí vedoucí provozoven. Dále se na tyto účty připisují platby z platebních karet. Tržby se z těchto účtů převádějí na hlavní účet do Komerční banky. Devizový účet družstvo nemá.

Další peněžní prostředky v hotovosti má družstvo ve svých prodejnách. Každá prodejna má nastavený limit, kolik hotovosti může mít na prodejně. Limity hotovosti se odvíjí od objemu tržeb každé provozovny a jsou dány vnitropodnikovou směrnicí. Veškeré peníze nad limit se odvádějí na bankovní účet. Prodavačky nosí peníze přímo do banky nebo je posílají prostřednictvím složenků na účet. Vnitropodniková směrnice také uvádí, kolikrát týdně má daná prodejna odvést hotovost do banky. Valutovou pokladnu mají pouze prodejny, které se nacházejí poblíž hranic. Jedná se o následující prodejny – Sokolov, Bublava, Železná Ruda, Domažlice a Horšovský Týn. Valuty prodavačky nosí do Komerční banky, kde jsou směněny rovnou na české koruny a následně připsány na účet. Na prodejnách jsou přijímána pouze eura, která se přepočítávají aktuálním denním kurzem, který vyhláší Komerční banka.

Příjmové a výdajové pokladní doklady vyhotovuje pracovníce oddělení Finančních vztahů, rozborů a statistiky. Dříve mělo družstvo jednu hlavní pokladnu. Kvůli zavedení elektronické evidence tržeb (EET) na podzim roku 2015 zřídilo družstvo šest dalších pokladen na odloučených pracovištích. Účtování a archivace příjmových a výdajových pokladních dokladů probíhá na oddělení Všeobecné účtárny.

Veškerou komunikaci s bankou má na starosti také oddělení FVRS. Toto oddělení denně importuje výpisy na podnikový server. Všeobecná účtárna naimportuje výpisy do účetního programu PORS, spáruje platby a následně je zaúčtuje. Archivaci účetních dokladů má také na starost Všeobecná účtárna. Oddělení FVRS pracuje též

s elektronickým bankovníctvím, prostřednictvím něhož dochází k úhradám závazků. Platby probíhají denně v dopoledních hodinách, následující den jsou zaúčtovány.

V družstvu se sledují denní příjmy. Tržby z prodejen jsou zaznamenány v programu B.O.S.S. Na konci každého dne jsou informace o tržbách převáděny do softwaru Datová kostka, kde jsou zpracovány a ráno rozesílány do emailu vybraným zaměstnancům. Plánované denní příjmy a plánované denní výdaje umí vygenerovat i účetní systém PORS. Bilance každodenní likvidity sledována není, družstvo zajímají pouze denní příjmy z prodejen.

6.6 Finanční analýza

Vybrané ukazatele finanční analýzy jsou zpracované za období 2011-2014. Hodnoty Západočeského konzumního družstva Sušice byly porovnávány s hodnotami v oboru. Jelikož největší část tržeb v družstvu tvoří maloobchodní prodej, byl pro srovnání vybrán dle klasifikace CZ-NACE obor skupiny 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel.

6.6.1 Ukazatele rentability

Z této oblasti ukazatelů byly vybrány čtyři druhy rentability – rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, rentabilita výnosů a nákladů. Vývoj těchto ukazatelů je zachycen v tabulce č. 7 níže.

Tabulka 7: Ukazatele rentability za období 2011-2014 (v %)

	ZKD Sušice			
	2011	2012	2013	2014
ROA	0,73	-0,37	0,79	0,45
ROE	0,33	-1,01	0,52	0,72
ROS	0,09	-0,26	0,14	0,20
ROC	99,91	100,26	99,86	99,80

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V roce 2012 dochází k rapidnímu snížení rentability aktiv, vlastního kapitálu a výnosnosti a naopak ke zvýšení nákladovosti. Většina ukazatelů je záporného charakteru, jelikož družstvo vykazovalo záporný výsledek hospodaření, tedy ztrátu ve výši 3 mil. Kč.

Tato ztráta byla způsobena především rekonstrukcí velkoobchodního skladu v Sušici, na kterou ZKD čerpalo úvěr.

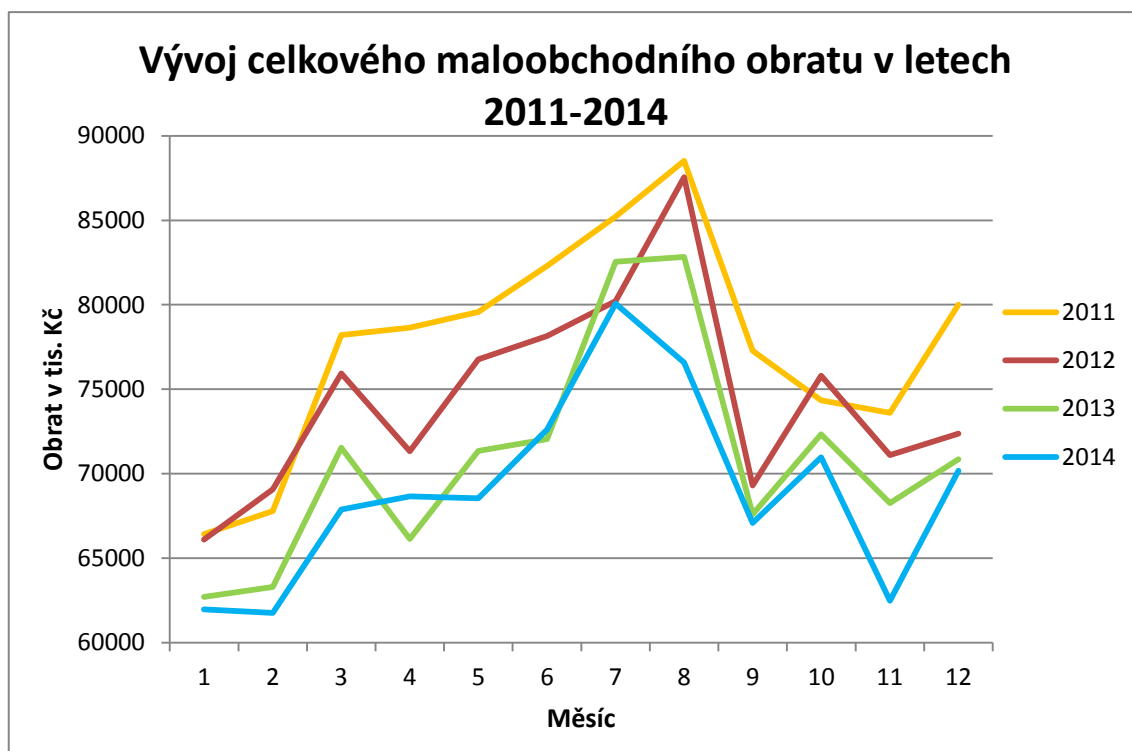
Rentabilita aktiv (ROA) za poslední čtyři sledované roky dosahuje v průměru hodnoty 0,40 %. K výraznému snížení tohoto druhu rentability dochází v roce 2012 kvůli již zmíněnému zápornému výsledku hospodaření. V roce 2013 družstvo opět dosahovalo kladné hodnoty ukazatele, kdy se přiblížilo téměř 0,8 %. K výraznému poklesu oproti minulému období pak dochází v roce 2014, a to o více jak 40 %. V roce 2014 totiž došlo k výraznému snížení výsledku hospodaření v porovnání s minulým účetním obdobím. Jedná se o snížení provozního výsledku hospodaření, finanční výsledek hospodaření (ztráta) se změnil jen nepatrně. V odvětví se pohybuje hodnota rentability aktiv za poslední čtyři roky v rozmezí 1,94 – 3,82 %. Od roku 2011 ukazatel ROA v odvětví postupně klesá.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se postupně zvyšuje. Výjimkou je opět rok 2012, kdy ukazatel vykazuje zápornou hodnotu. Hodnota vlastního kapitálu se od roku 2011 neustále snižuje. Zatímco v roce 2011 činila suma vlastního kapitálu částku téměř 300 mil. Kč, v roce 2012 byla hodnota o 4 mil. Kč nižší. V roce 2014 se vlastní kapitál opět nepatrně zvýšil. Zapsaný základní kapitál družstva činí 1 mil. Kč, zbylou hodnotu vlastního kapitálu tvoří různé druhy fondů, nerozdělený výsledek hospodaření a výsledek hospodaření běžného období. Výsledek hospodaření po zdanění, vyjma roku 2012, dosahuje kladných hodnot. ROE v odvětví nabývá taktéž vyšších hodnot, než jsou hodnoty v družstvu. Rentabilita vlastního kapitálu se v odvětví za poslední roky výrazně snižuje. Zatímco v roce 2011 činilo ROE 8 %, v roce 2014 už to bylo pouze 2,6 %.

Rentabilita tržeb (ROS) se v ZKD Sušice pozvolna zvyšuje (kromě roku 2012). Hodnota rentability tržeb v odvětví se naopak snižuje a přibližuje se hodnotám v ZKD. V roce 2014 činila hodnota ROS 0,48 %. Tržby za prodej zboží se v družstvu snižují, naopak dochází ke zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Družstvu se v posledních letech úspěšně daří snižovat náklady vynaložené na prodej zboží, a také výkonovou spotřebu. Díky tomuto faktu se tedy snižuje nákladovost (ROC), ovšem jen v řádu setin procent. Hodnota ukazatele ROC se v odvětví postupně zvyšuje, v roce 2014 činila nákladovost 99,8 %.

Fakt, že se tržby v družstvu neustále snižují, dokazuje graf č. 1 na následující straně, který vizualizuje vývoj celkového maloobchodního obrátu v letech 2011-2014.

Graf 1: Vývoj celkového maloobchodního obratu v letech 2011-2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je patrné z výše zobrazeného grafu, maloobchodní obrat se každým rokem snižuje. Například v měsíci březnu v roce 2011 obrat dosahoval 78 mil. Kč, v roce 2012 se snížil na 76 mil. Kč, v roce 2013 se jednalo o částku 71,5 mil. Kč a v posledním sledovaném roce 2014 činil obrat necelých 68 mil. Kč. Za poslední čtyři roky se maloobchodní obrat snížil průměrně o 8,6 mil. Kč. Konkrétní částky maloobchodního obratu obsahuje příloha I. Nízký obrat se vyskytuje v lednu a v únoru, dále pak v září a v listopadu. Prudký vzestup obratu je zaznamenán od května do srpna. Nejvyšších tržeb družstvo dosahuje v červenci a v srpnu, tedy v čase dovolených. Především v oblasti Šumavy je v těchto měsících zaznamenán zvýšený cestovní ruch. V šumavských vesničkách si mohou místní i turisté nakoupit potraviny pouze v prodejnách ZKD.

6.6.2 Ukazatele zadluženosti

V kategorii zadluženosti je zobrazen vývoj čtyř ukazatelů. Jedná se o ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí a finanční páku. Vývoj je zachycen v tabulce č. 8 na následující straně.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti za období 2011-2014

	ZKD Sušice			
	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,3376	0,3121	0,3035	0,2891
Koeficient samofinancování	0,6623	0,6866	0,6949	0,7063
Ukazatel úrok. krytí	4,8365	-3,0638	15,6542	14,3206
Finanční páka	1,5099	1,4565	1,4391	1,4157

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celková zadluženost od roku 2011 postupně klesá. Snižuje se nejen hodnota cizího kapitálu, ale také aktiv. Největší podíl na úbytku cizích zdrojů má splácení bankovního úvěru. Bankovní úvěr si vzalo družstvo v roce 2010 v částce 24 mil. Kč a byl splacen ke konci roku 2013. V roce 2013 a 2014 došlo k navýšení krátkodobých finančních výpomocí. Položku krátkodobých finančních výpomocí tvoří úročené půjčky družstvu. Celková zadluženost družstva je nižší než zadluženost v odvětví. Zatímco zadluženost družstva činí v průměru 31 %, zadluženost v odvětví je dvojnásobná.

Opakem celkové zadluženosti je koeficient financování. Ukazuje schopnost družstva pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Snižuje-li se celková zadluženost, je logické, že koeficient samofinancování roste. V roce 2014 ukazatel dosahoval hodnoty přes 70 %. Vzhledem ke konzervativní politice družstva, pokud se financování týče, se dá předpokládat, že tento koeficient se bude i nadále zvyšovat. Koeficient samofinancování je v odvětví mnohem nižší, v letech 2011 až 2014 se pohyboval mezi hodnotami 38 – 39 %.

Ukazatel úrokového krytí se oproti roku 2011 výrazně zvýšil. V roce 2012 dosáhl záporné hodnoty, což je důsledkem záporného výsledku hospodaření v daném roce. Hodnota EBIT v letech 2011 a 2013 překonala hranici 3 mil Kč, v roce 2014 dosáhl hodnoty téměř 1,9 mil. Kč. Ve sledovaných čtyřech letech se díky rapidnímu snižování hodnoty bankovního úvěru snižovala také hodnota nákladových úroků. Zatímco v roce 2011 činily nákladové úroky 679 tis. Kč, v roce 2014 se snížily na 131 tis. Kč.

Posledním sledovaným ukazatelem v oblasti zadluženosti je finanční páka. Ukazatel finanční páky v posledních čtyřech letech nepatrně klesá. Snižuje se jak hodnota celkových aktiv, tak hodnota vlastního kapitálu. Finanční páka v odvětví nabývá vyšších

hodnot, v roce 2014 dosáhla hodnoty 2,56. Firmy v odvětví používají při svém financování více cizích zdrojů, vliv finanční páky je tudíž větší.

6.6.3 Ukazatele likvidity

V období let 2011 až 2014 byl sledován vývoj tří druhů likvidit, a to běžné, pohotové a okamžité. Jak si v této oblasti družstvo vedlo, ukazuje tabulka č. 9 níže.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity za období 2011-2014

	ZKD Sušice			
	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,3528	0,1792	0,2456	0,2548
Pohotová likvidita	0,7201	0,6483	0,7344	0,8231
Běžná likvidita	1,4350	1,4366	1,5238	1,6170

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Běžná likvidita ZKD Sušice se neustále zvyšuje, což znamená, že se zvyšuje také platební schopnost družstva. Doporučené hodnoty běžné likvidity, neboli likvidity 3. stupně, se pohybují mezi 1,5 a 2,5. Je tedy patrné, že běžná likvidita se pohybuje okolo doporučených mezí. V porovnání s oborovou hodnotou je běžná likvidita družstva vyšší, než likvidita odvětví, kde se pohybuje okolo hodnoty 1,1.

Pohotová likvidita ZKD se taktéž zvyšuje. Doporučené hodnoty pro likviditu 2. stupně se nacházejí mezi 1 až 1,5. Pohotová likvidita družstva je tedy sice nižší, než jsou doporučené hodnoty, avšak při porovnání s odvětvovými hodnotami jsou ukazatele vyšší. Hodnota pohotové likvidity v odvětví pro rok 2014 činila 0,67.

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) má doporučené rozpětí mezi hodnotami 0,9 až 1,1. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu je posunuta dolní mez až na úroveň 0,2, kdy se již jedná o kritickou hranici. Jak lze vidět z výše uvedené tabulky č. 9, vývoj okamžité likvidity družstva má od roku 2012 rostoucí tendenci. V porovnání s odvětvovými hodnotami se hodnoty ZKD tentokrát nacházejí pod hodnotami odvětví. Okamžitá likvidita v odvětví má rostoucí tendenci. Zatímco likvidita 1. stupně byla v roce 2011 na hodnotě 0,24, v roce 2014 už se jednalo o hodnotu 0,34.

S likviditou souvisí i vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK). Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lepší platební schopnosti společnost dosahuje. Výpočet čistého pracovního kapitálu je znázorněn v tabulce č. 10.

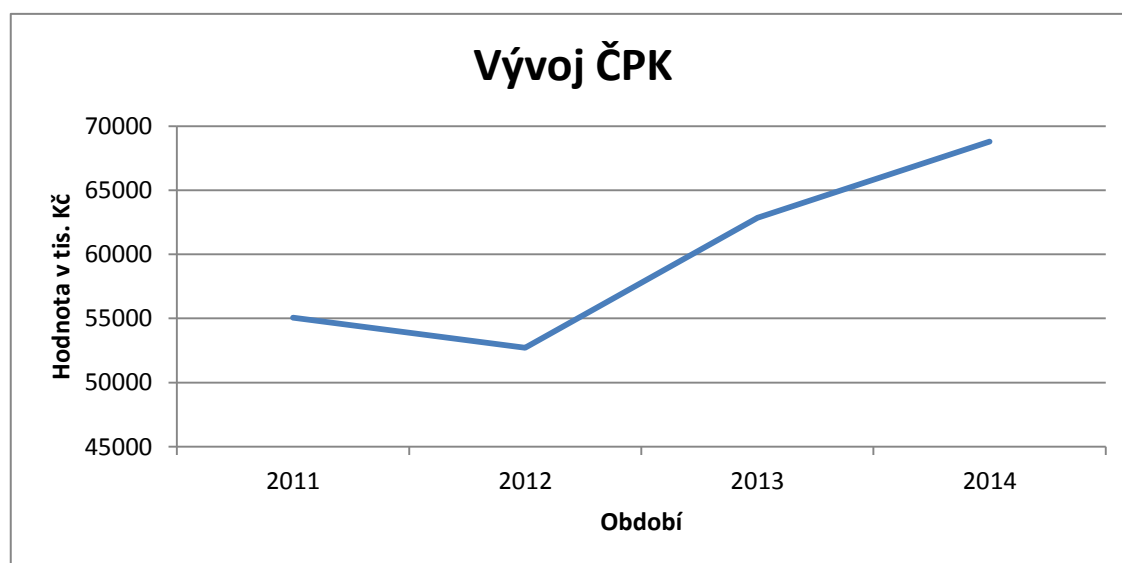
Tabulka 10: Vývoj ČPK v letech 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	181689	173414	182846	180262
Krátkodobé závazky	126616	120708	119997	111481
Čistý pracovní kapitál	55073	52706	62849	68781

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Čistý pracovní kapitál v roce 2012 poklesl oproti předchozímu roku o více jak dva miliony. V roce 2013 došlo k prudkému nárůstu ČPK o více jak deset milionů korun. Rapidní nárůst pokračoval i v roce 2014, kdy se hodnota pracovního kapitálu změnila oproti roku 2013 o téměř šest milionů korun. Hodnota oběžných aktiv se pohybuje stabilně okolo 180 milionů korun, kromě roku 2012, kdy došlo k poklesu oběžných aktiv na 173 milionů, a to hlavně díky výraznému snížení krátkodobého finančního majetku. Krátkodobé závazky se postupně snižují, od roku 2011 do roku 2014 se podařilo družstvu snížit závazky o 15 milionů korun. Vývoj čistého pracovního kapitálu zobrazuje graf č. 2.

Graf 2: Vývoj ČPK v letech 2011-2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedeného grafu je viditelný rostoucí trend od roku 2012. Na základě tohoto trendu lze předpokládat, že družstvo bude i v budoucnosti schopno splácet své krátkodobé závazky.

6.6.4 Ukazatele aktivity

V oblasti ukazatelů aktivity jsou vypočítány doby obratu a obrátky u položek zásob, krátkodobých závazků a pohledávek. Vývoj ukazatelů ve sledovaném období znázorňuje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity za období 2011-2014

	ZKD Sušice			
	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	31,1102	30,2090	30,5835	30,5510
Obrat zásob	11,7325	12,0825	11,9345	11,9472
Doba obratu závazků (ve dnech)	43,5215	38,3213	38,7455	38,4839
Obrat závazků	8,3867	9,5247	9,4205	9,4845
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	15,8112	17,8314	17,1731	19,9812
Obrat pohledávek	23,0850	20,4695	21,2542	18,2672

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel doby obratu zásob má spíše stagnující tendenci. Jeho hodnota se pohybuje mezi 31 a 30 dny, což odpovídá jednomu měsíci. Taktéž obrat zásob vykazuje stagnaci. Hodnota obrátky zásob se pohybuje okolo 12, což znamená, že se v družstvu přemění položky zásob na hotovost zhruba 12 krát. ZKD Sušice by mělo usilovat o zvýšení obrátky zásob, jelikož obrátka by měla být co nejvyšší. Doba obratu zásob by se naopak měla snížit, zásoby leží ve skladu příliš dlouho a váží na sebe finanční prostředky. Hodnoty doby obratu a obrátky v odvětví jsou srovnatelné s družstvem. Hodnota doby obratu v odvětví měla v letech 2011 – 2013 rostoucí tendenci, v roce 2014 dochází ke snížení ukazatele na 31,5 dne. Obrátka zásob v odvětví nabírá ve sledovaném období hodnoty od 10,3 do 11,6.

Doba obratu závazků se stabilně pohybuje od roku 2012 okolo 38 dnů. ZKD Sušice má u většiny přijatých faktur dobu splatnosti 14 dní, s některými partnery má smluvně dobu

splatnosti prodlouženou až na jeden měsíc. Ukazatel doby obratu závazků je tedy vyšší, než činí doba splatnosti faktur. Nicméně je nutné podotknout, že výpočet je prováděn z celkových krátkodobých závazků. Pokud by byla počítána doba obratu pouze u krátkodobých závazků z obchodního styku, snížil by se ukazatel o 7 až 8 dní. Výpočet doby obratu závazků a pohledávek z obchodního styku se nachází v příloze J. Ukazatel DO závazků v odvětví se v posledních dvou sledovaných letech pohyboval okolo 64 dní, což může znamenat, že družstvo má oproti svým konkurentům lepší platební morálku nebo naopak není schopné vyjednat se svými dodavateli delší dobu splatnosti faktur. Obrátka závazků družstva se v letech 2011-2014 nezměnila, stabilně se pohybuje okolo 9,5. Obrátka družstva je vyšší, než je tomu v odvětví. V odvětví se hodnota obrátky zásob pohybuje kolem 6.

Ukazatel doby obratu pohledávek se ve sledovaném období zvýšil o 4 dny, a to z 16 dnů na 20. Splatnost vydaných faktur činí 14 dní, tudíž je tato splatnost kratší než doba obratu. Při výpočtu doby obratu pohledávek z obchodního styku se původní ukazatel zmenší o 3 až 4 dny, což už splatnosti pohledávek odpovídá. Obrátka pohledávek se naopak snižuje. To znamená, že družstvo inkasuje peněžní prostředky stále pomaleji. ZKD by se mělo snažit o zkrácení doby obratu, a naopak o zvýšení obrátky pohledávek. V odvětví se DOP snižuje a obrátka zvyšuje. Doba obratu pohledávek se ve sledovaném období snížila z 27 na 22 dní. Obrátka pohledávek se zvýšila z původních 13,5 na 16,4.

Nyní, když známe jednotlivé doby obratu, lze na jejich základě vypočítat obratový cyklus peněz. Výpočet je znázorněn v tabulce č. 12 níže.

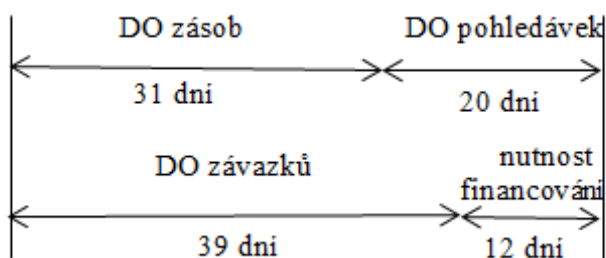
Tabulka 12: Obratový cyklus peněz za období 2011-2014 (ve dnech)

	ZKD Sušice			
	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	31,1	30,2	30,6	30,6
Doba obratu pohledávek (+)	15,8	17,8	17,2	20,0
Doba obratu závazků (-)	38,3	38,3	38,7	38,5
Obratový cyklus peněz	8,6	9,7	9,0	12,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Obratový cyklus peněz, například pro rok 2014, lze znázornit následovně:

Obrázek 4: Obratový cyklus peněz pro rok 2014 (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Družstvo má poměrně dlouhou dobu obratu zásob. Doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků. Jak znázorňuje obrázek č. 4 uvedený výše, obratový cyklus peněz činí 12 dní. Tuto dobu je tedy nutné profinancovat z jiných zdrojů. Supermarkety většinou vypadají přesně naopak, tzn., že doba obratu závazků je vyšší než suma dob obratu zásob a pohledávek. Firmy mají tudíž přebytek finančních prostředků, které mohou investovat. Velké obchodní řetězce mají velkou vyjednávací schopnost, jsou tedy schopni od svých dodavatelů získat delší dobu splatnosti faktur. Řešením nastalé situace v ZKD Sušice je snaha o zkrácení doby obratu zásob, popř. pohledávek a naopak zvýšení doby obratu závazků.

Dále lze vypočítat, jaké jsou průměrné denní výdaje a kolik potřebuje družstvo peněžních prostředků ke krytí své činnosti. Výpočet celkových průměrných denních výdajů v roce 2014 znázorňuje tabulka č. 13 na následující straně.

Tabulka 13: Výpočet celkových průměrných denních výdajů za rok 2014 (v tis. Kč)

Náklady vynaložené na prodané zboží	876689
Výkonová spotřeba	82680
Osobní náklady	123173
Daně a poplatky	1616
Ostatní provozní náklady	5989
Nákladové úroky	131
Ostatní finanční náklady	1540
Roční výdaje	1091818
Průměrné denní výdaje (360 dní)	3032,83

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že průměrné denní výdaje činí 3032,83 tis. Kč, roční výdaje převyšují hranici jedné miliardy korun. Výše kapitálové potřeby je vypočítána v následující tabulce č. 14.

Tabulka 14: Výše kapitálové potřeby pro rok 2014

Obratový cyklus peněz	12 dní
Průměrné denní výdaje	3 032,83 tis. Kč
Kapitálová potřeba	36 393,96 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Západočeské konzumní družstvo potřebuje získat zdroje financování v částce 36 393,96 tis. Kč. K dispozici mělo družstvo ke konci roku 2014 peněžní prostředky ve výši 28,4 mil. Kč. Zbylých 8 milionů musí ZKD financovat z jiných zdrojů.

6.7 Cash flow

Výkaz cash flow zobrazuje pohyby příjmů a výdajů z jednotlivých druhů činností, a to z provozní, investiční a finanční. Výkaz o peněžních tocích je v ZKD Sušice sestavován nepřímou metodou v souladu s metodikou Českého účetního standardu pro podnikatele č. 023. Nepřímá metoda spočívá v úpravě hospodářského výsledku na tok peněz. Napří-

klad náklad nemusí být vždy výdaj, jak je tomu u odpisů, a naopak, výdaj nemusí být nákladem jako při nákupu dlouhodobého majetku.

Tabulka 15: Stručný vývoj cash flow za období 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Stav PP na počátku období	60094	51673	25629	33471
VH před zdaněním	2605	-2101	3137	1745
CF z provozní činnosti	8912	-2354	20150	16310
CF z investiční činnosti	-16701	-22777	-11470	-13158
CF z finanční činnosti	-632	-913	-838	-220
Čistý peněžní tok	-8421	-26044	7842	2932
Stav PP na konci období	51673	25629	33471	36403

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ve výše uvedené tabulce č. 15 je znázorněn vývoj cash flow v ZKD Sušice. Cash flow z provozní činnosti nabývá kladných hodnot, kromě roku 2012. V roce 2012 mělo družstvo záporný výsledek hospodaření. Oproti roku 2011 dosahovalo dvojnásobně vyšších hodnot u položek nepeněžních operací. Výrazné navýšení je zaznamenáno i u položky změna stavu pohledávek. Nejvyšší CF z provozní činnosti v průběhu sledovaného období se vyskytuje v roce 2013, kdy přesáhlo částku 20 mil. Kč. Značně se zlepšil i výsledek hospodaření. V roce 2014 dochází ke snížení provozního cash flow oproti předchozímu období. Je to zapříčiněno především poklesem položky úprav o nepeněžní operace, a také změnou stavu závazku, časového rozlišení a dohadných účtů pasivních.

Cash flow z investiční činnosti je záporné ve všech čtyřech letech. Za rok 2011 je zaznamenáno zvýšení dlouhodobého majetku ve výši téměř 30 mil. Kč, došlo také k prodeji dlouhodobého majetku v hodnotě 12,6 mil. Kč. V následujícím roce 2012 byl pořízen majetek za 29 mil. Kč, opět došlo k prodeji dlouhodobého majetku, tentokrát pouze v hodnotě 6 mil. Kč. K větším sumám v podobě pořízení dlouhodobého majetku došlo především kvůli již zmiňované rekonstrukci velkoobchodního skladu v Sušici. Přestavba začala již v roce 2008 a byla ukončena v prosinci 2011. V roce 2013 se situace poměrně stabilizovala. Došlo k nákupu dlouhodobého majetku za 5,8 mil. Kč a dochází k odprodeji přebytečného majetku v hodnotě 4,6 mil. Kč. V roce 2014 družstvo opět

investovalo a nakoupilo majetek v částce 15,6 mil. Kč. V roce 2014 a 2015 dochází k obnově vozového parku družstva.

Cash flow z finanční činnosti je taktéž po celou dobu sledovaného období v záporných hodnotách. Podíl na tom má změna stavu úvěrových výpomocí a změna stavu vlastních zdrojů, především položka přímých plateb z fondů a peněžních darů a dotací.

Čistý peněžní tok byl v roce 2011 a 2012 záporný, především díky nepříznivému cash flow z investiční činnosti. V roce 2013 a 2014 dochází ke zlepšení finanční situace, kdy se již družstvo pohybuje v kladných číslech. Jak je viditelné na první pohled, od roku 2011 do roku 2012 došlo k výraznému úbytku peněžních prostředků. Díky kladné hodnotě čistého peněžního toku se situace v roce 2013 a 2014, oproti předchozím rokům, zlepšila. Zatímco v roce 2013 přibyly družstvu finanční prostředky v hodnotě 7,8 mil. Kč, v roce 2014 se zvýšily jen o 3 mil. Kč.

Stav peněžních prostředků na konci období zahrnuje peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech a peněžní prostředky, které družstvo poskytuje obchodním partnerům. Například v roce 2014 činí rozdíl konečného stavu peněžních prostředků ve výkazu o peněžních tocích a KFM uvedeného v rozvaze 8 mil. Kč, což je částka pohledávky, kterou má u ZKD Sušice COOP Centrum družstvo Praha.

6.7.1. Poměrové ukazatele založené na cash flow

U následujících poměrových ukazatelů dochází k záměně zisku za cash flow. Jedná se o cash flow z provozní činnosti. Na základě těchto ukazatelů lze zjistit, zda společnost vytváří peněžní prostředky z provozní činnosti. Z oblasti poměrových ukazatelů založených na cash flow jsou vypočítány ukazatele obrátové rentability, stupně oddlužení, rentability vlastního kapitálu z cash flow a likvidity z cash flow. Všechny tyto ukazatele jsou vypočítány za sledované období 2011-2014.

Obrátová rentabilita

Obrátová rentabilita se vypočítá poměrem cash flow z provozní činnosti k obrátu. Tento druh rentability říká, kolik procent z provozní činnosti zbyde společnosti na další investice. Výpočet znázorňuje tabulka č. 16 na následující straně.

Tabulka 16: Výpočet obrátové rentability za období 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
CF z provozní činnosti	8912	-2354	20150	16310
Obrát	1061885	1149711	1130426	1057341
Obrátová rentabilita	0,84 %	-0,20 %	1,78 %	1,54 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě výše uvedené tabulky nelze jasně určit trend finanční výkonnosti družstva. V roce 2012 se oproti předchozímu roku obrátová rentabilita snížila. Obrát se sice výrazně zvýšil, nicméně cash flow z provozní činnosti nabylo záporné hodnoty. Pokud porovnáme roky 2012 a 2013, lze vidět zlepšení tohoto ukazatele. Cash flow z provozní činnosti v roce 2013 se vůči roku 2012 změnilo o 22,5 mil. Kč. Od roku 2012 je viditelný klesající obrát. V roce 2014 se snížilo i cash flow z provozní činnosti, tudíž se snížila celková obrátová rentabilita.

Stupeň oddlužení

Druhým sledovaným ukazatelem z oblasti poměrových ukazatelů založených na cash flow je stupeň oddlužení. Stupeň oddlužení bývá nazýván i rentabilitou cizího kapitálu z cash flow. Tento ukazatel vystihuje schopnost podniku splácet své závazky z provozního cash flow. Za přijatelnou hodnotu se uvádí rozpětí mezi 20 – 30 %. Vývoj ukazatele vyjadřuje níže uvedená tabulka č. 17.

Tabulka 17: Výpočet stupně oddlužení za období 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
CF z provozní činnosti	8912	-2354	20150	16310
Cizí kapitál	152719	134522	129195	121250
Stupeň oddlužení	5,84 %	-1,75 %	15,60 %	13,45 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel stupně oddlužení na první pohled také nevystihuje žádný trend. Klesající trend lze zaznamenat u položky cizího kapitálu, kde dochází každoročně k výraznému snižování. U položky cash flow z provozní činnosti, stejně jako u stupně oddlužení, se každoročně střídá pokles a růst položek. Stupeň oddlužení dosahoval nejvyšší hodnoty

v roce 2013, konkrétně 15,6 %. Přijatelné úrovně ukazatele mezi 20 – 30 % tedy družstvo nedosahuje.

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow je doplňkovým ukazatelem rentability vlastního kapitálu (ROE), kde provozní cash flow nahrazuje čistý zisk. Rentabilita VK z CF říká, kolik cash flow připadá na korunu investovaného kapitálu. Vývoj této rentability je uveden v tabulce č. 18.

Tabulka 18: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow a ROE za období 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
CF z provozní činnosti	8912	-2354	20150	16310
EAT	983	-2999	1528	2123
VK	299577	295943	295783	296211
Rentabilita VK z CF	2,97 %	-0,80 %	6,81 %	5,51 %
ROE	0,33 %	-1,01 %	0,52 %	0,72 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hodnota vlastního kapitálu v období 2011 – 2013 postupně klesá kvůli snižující se hodnotě základního kapitálu, fondů a nerozdělenému výsledku hospodaření. Nárůst je zaznamenán až v roce 2014 díky zvýšení fondů ze zisku. Jak již bylo řečeno, u provozního cash flow se pravidelně střídá pokles a růst hodnoty. Totéž platí i u rentability vlastního kapitálu z cash flow. V průměru za sledované období dosahuje tento ukazatel hodnoty 3,62 %, což znamená, že jedna koruna investovaného kapitálu vygeneruje 0,036 Kč provozního cash flow. Pro srovnání je uveden vývoj rentability vlastního kapitálu. Jak je vidět, hodnota ROE je nižší než rentabilita VK z cash flow. Cash flow z provozní činnosti je výrazně vyšší než zisk po zdanění (EAT), a proto je logické, že je rentabilita vlastního kapitálu nižší.

Likvidita z cash flow

Posledním zkoumaným poměrovým ukazatelem je likvidita z cash flow. Likvidita z provozního cash flow říká, zda je společnost schopna vyprodukovat dostatek peněžních prostředků na úhradu krátkodobých závazků, krátkodobých úvěrů a výpomocí. Vývoj likvidity z cash flow udává tabulka č. 19.

Tabulka 19: Vývoj likvidity z cash flow za období 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
CF z provozní činnosti	8912	-2354	20150	16310
Krátkodobé závazky	126616	120708	119997	111481
Likvidita z CF	7,04 %	-1,95 %	16,79 %	14,63 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Položka krátkodobých závazků obsahuje jednak krátkodobé závazky, ale také krátkodobé finanční výpomoci. Krátkodobé závazky mají po celé sledované období klesající trend. Krátkodobé finanční výpomoci se snižovaly do roku 2012, od roku 2013 dochází k nárůstu. U cash flow z provozní činnosti i likvidity z cash flow se střídají poklesy a nárůsty hodnot. Kromě roku 2012 se dá říci, že družstvo je schopné vytvářet z provozní činnosti dostatečné finanční zdroje na úhrady krátkodobých závazků a krátkodobých finančních výpomocí.

7 Zhodnocení controllingu a návrhy na zlepšení

Západočeské konzumní družstvo Sušice je ekonomicky zdatnou společností. Od roku 2010 se ocitla ve ztrátě jednou, konkrétně v roce 2012. Družstvo je členem skupiny COOP. Západočeské konzumní družstvo má široké portfolio podnikatelských aktivit. Kromě velkoobchodu a maloobchodu provozuje také výrobu lahůdek a cukrářských výrobků, dále pak dopravu a údržbu. Spravuje i další družstva v západních Čechách, jedná se o ZKD Plzeň, Horšovský Týn, Podbořany, Toužim, Plasy a Tachov. Pro takto velkou společnost je controlling při řízení nutností.

7.1 Zhodnocení controllingových aktivit družstva

Jak již bylo zmíněno, Západočeské konzumní družstvo Sušice controllingové oddělení jako takové zřízené nemá. Funkci controllingového oddělení plní především ekonomické oddělení, konkrétně oddělení Finančních vztahů, rozborů a statistiky (FVRS) a také obchodní oddělení.

Podnikové systémy

ZKD Sušice má mnoho podnikových systémů. Vedle spíše komunikačních systémů jako je Inbox a Káčko, využívá družstvo hlavně účetní program PORS a Datovou kostku.

Datová kostka je důležitým nástrojem controllingu. Zpracovávají se v ní různé analýzy a reporty, ať už denní či roční. Sledovány jsou například vývoje obratu jednotlivých prodejen či různé druhy finančních ukazatelů. S tímto programem pracují především ředitelé jednotlivých oddělení.

Účetní systém PORS používaný v rámci celé skupiny COOP má spíše podpůrnou funkci při tvorbě statistických analýz. S tímto systémem pracují převážně zaměstnanci oddělení informační soustavy.

Funkce controllingu

V družstvu je zastoupena plánovací, informační a kontrolní funkce a funkce reportingu.

V rámci plánování ZKD vytváří pouze krátkodobé plány, na dlouhodobý horizont se nezaměřují. Každý z ředitelů vypracuje návrh ročního plánu, který následně kompletuje ekonomický ředitel. Plány se schvalují na poradě předsedy a následně na schůzi představenstva. Nejdůležitějším plánem v družstvu je Podnikatelský plán, který se zaměřuje

na oblast výkonových ukazatelů plánu, zajištění plánu, nákupní strategii, marketing a mnoho dalších oblastí.

Dále je v ZKD zastoupena funkce informační. O výsledcích z jednotlivých porad informují zaměstnance pověřeni pracovníci z jednotlivých oddělení. Tato sdělení v družstvu probíhají prostřednictvím osobního kontaktu. Dokumenty týkající se příslušného roku jsou uskladněny na různých odděleních, Ty, které nejsou starší 5 let, jsou uloženy v archivu v místě sídla družstva. Pokud jsou písemnosti starší jak 5 let, nacházejí se v archivu v budově velkoobchodního skladu v Sušici. Dokumenty jsou archivovány 10 let, mzdové a osobní listy zaměstnanců 20 let.

Kontrolní funkci zastupuje v družstvu lidský faktor. Podnikové systémy na chyby nepozorují. Obchodní oddělení v rámci kontroly monitoruje vývoj cen a následně vývoj porovnává s cenami zboží v ostatních družstvech. Ekonomické oddělení provádí vyhodnocení jednotlivých finančních ukazatelů a porovnává skutečný stav s plánovaným. Finanční analýzu nesrovnává s hodnotami v odvětví.

V rámci funkce reportingu ZKD Sušice vytváří různé druhy reportů a analýz. Srovnávají se například obraty za dané období, obrátky zásob či dispoziční konto. Plány se vyhodnocují v pololetní a roční frekvenci. Odchyly ukazatelů a jejich korekce se řeší na příslušných schůzích. V družstvu se koná mnoho druhů porad, schůzí a komisí. Plán těchto akcí se vytváří na čtvrt roku dopředu.

Politika financování

ZKD Sušice zastává spíše konzervativní politiku financování. Při pořízení dlouhodobého majetku preferuje financování z vlastních zdrojů. K 1. 1. 2016 nemělo družstvo žádné bankovní úvěry. Poměr vlastního a cizího kapitálu v družstvu je zhruba 70:30.

Možnost využití bankovního úvěru družstvo využilo v roce 2010, kdy si vzalo úvěr na rekonstrukci velkoobchodního skladu v Sušici. Přestavba skladu probíhala již od roku 2008, tehdy byla financována pouze z vlastních zdrojů. V roce 2010 družstvo požádalo o poskytnutí úvěru, který byl splacen ke konci roku 2013. Rekonstrukce skladu byla dokončena v roce 2011.

Z nedávno uskutečněných investic lze jmenovat například obnovu vozového parku, která se realizovala v průběhu let 2014-2015. Neustále dochází k technickému zhodnocení prodejen. Jedná se především o výměnu oken, dveří a střech.

Z ukazatelů zadluženosti, které jsou uvedeny v tabulce č. 8 v subkapitole finanční analýzy, vyplývá, že celková zadluženost družstva se v letech 2011-2014 postupně snižuje. V roce 2014 činila celková zadluženost 29 %, od roku 2011 se tedy snížila o 5 %. Koeficient samofinancování se oproti tomu logicky zvyšuje. Snižování celkové zadluženosti a zvyšování koeficientu samofinancování se předpokládá i do budoucnosti.

Likvidita a cash flow

Tabulka č. 9 znázorňuje vývoj tří likvidit – běžné, pohotové a okamžité. Všechny tři likvidity mají rostoucí tendenci. Běžná likvidita družstva se pohybuje v doporučených mezích mezi 1,5 do 2,5. V porovnání s hodnotami v odvětví se běžná likvidita družstva pohybuje nad úrovní odvětví.

Co se týče pohotové likvidity, hodnoty ZKD se nacházejí pod úrovní doporučených hodnot, avšak v porovnání s hodnotami v odvětví je likvidita družstva opět vyšší.

Okamžitá likvidita družstva se pohybuje v doporučeném rozpětí od 0,2 do 1,1. Hodnoty v odvětví jsou tentokrát vyšší než ukazatel družstva.

Na základě poměrových ukazatelů likvidity lze říci, že podnik nemá s likviditou problémy.

Dalším sledovaným ukazatelem v oblasti likvidity je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel má od roku 2013 rostoucí tendenci, která se předpokládá i v budoucnosti. V roce 2012 došlo k propadu ČPK kvůli výraznému snížení krátkodobého finančního majetku. Na základě pozitivního vývoje čistého pracovního kapitálu lze taktéž usoudit, že podnik nemá problémy se splácením svých závazků.

Velká pozornost je v družstvu věnována problematice zásob, kdy se ZKD dlouhodobě snaží o zvýšení jejich obrátky. Tabulka č. 11 znázorňuje vývoj ukazatelů aktivity. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 30 dní, což odpovídá jednomu měsíci. Obrátka pak dosahuje hodnoty 12, což znamená, že se zásoby přemění na hotovost 12x ročně. Družstvo by mělo usilovat o snížení doby obratu zásob a naopak o zvýšení obrátky.

Doba obratu závazků se pohybuje okolo 38 dní. S dodavateli má družstvo sjednanou splatnost faktur na 14 dní či jeden měsíc. Doba obratu závazků družstva se pohybuje pod hodnotami v odvětví, kde činí doba obratu více jak 60 dní. Družstvo by se mělo snažit o prodloužení doby obratu.

V družstvu se velká pozornost věnuje také oblasti pohledávek. Každý měsíc se schází Komise pro neplatiče, která projednává jednotlivé dlužníky a řešení nastalé situace. Doba obratu pohledávek se v ZKD postupně zvyšuje. Za sledované období se prodloužila o 4 dny a přesáhla dobu splatnosti faktur o 6 dní. Standardní splatnost pohledávek družstva je 14 dní. Obrátka pohledávek se naopak snižuje, družstvo tudíž inkasuje peníze za delší dobu. ZKD by se mělo zaměřit na platební morálku odběratelů a snažit se o zvýšení obrátky a snížení doby obratu pohledávek.

Součet doby obratu zásob a pohledávek je delší než doba obratu závazků. V roce 2014 činil obratový cyklus peněz 12 dní. To znamená, že družstvo potřebuje získat pro tuto dobu dodatečné finanční prostředky z cizích zdrojů, kdy kapitálová potřeba přesáhla částku 36 mil. Kč. Pokud by se družstvu podařilo snížit hlavně dobu obratu zásob a zvýšit dobu obratu závazků, snížila by se i hodnota obratového cyklu a kapitálové potřeby.

Výkaz o peněžních tocích je v družstvu sestavován nepřímou metodou. V oblasti provozní činnosti dosahuje ZKD kladného peněžního toku, s výjimkou roku 2012. Cash flow z investiční a finanční činnosti vykazuje záporné hodnoty ve všech čtyřech sledovaných letech.

Obratová rentabilita ukazuje, že družstvu zbyde na další investice z provozního cash flow průměrně jedno procento. ZKD by se mělo snažit o zvýšení tohoto ukazatele. Stupeň zadlužení družstva činil v roce 2014 13,45 %. Za přijatelnou se považuje hodnota 20-30 %, tudíž se ZKD nachází pod doporučenou hodnotou. Rentabilita vlastního kapitálu z CF dosahuje průměrně hodnoty 3,6, což znamená, že 3,6 Kč peněžního toku připadá na korunu investovaného kapitálu. Likvidita z cash flow dosáhla v roce 2014 hodnoty téměř 15 %, což znamená, že podnik je schopen vyprodukovat dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků.

7.2 Návrhy na zlepšení

V Západočeském konzumním družstvu Sušice nejsou shledány žádné závažné nedostatky, ať už se jedná o oblast controllingu či oblast likvidity. To ovšem neznamená, že v družstvu neexistují žádné možnosti, jak zlepšit ekonomickou situaci. Po zmapování controllingových aktivit v ZKD a provedení finanční analýzy vybraných ukazatelů, lze družstvu doporučit pár oblastí pro zlepšení.

Oblast controllingu

Oblasti controllingu se věnuje především oddělení FVRS. Vnějšímu pozorovateli nemusí být zcela jasné aktivity tohoto oddělení. Jelikož se oddělení FVRS nevěnuje pouze controllingovým aktivitám, ale například i vyhotovení příjmových a výdajových pokladních dokladů a uskutečňování platebního styku, bylo by vhodné aktivity oddělení rozdělit. Jedno oddělení by se mohlo soustředit pouze na oblast controllingu, a některé činnosti, například vyhotovení pokladních dokladů, by mohly přejít pod oddělení Všeobecné účtárny.

V rámci plánovací funkce navrhuji zaměření na střednědobý horizont. V družstvu by měly být vytvářeny plány a strategie alespoň na období 3 let. Plány by se průběžně aktualizovaly o nově zjištěné skutečnosti. Podnikatelský plán družstva na příslušný rok je vypracován podrobně a přehledně, žádné úpravy nejsou nutné.

Kontrolní funkci v družstvu zastávají v první řadě zaměstnanci družstva. Účetní software PORS využívají všechna družstva v rámci skupiny COOP. V tomto programu se musí vše hledat pomocí filtru, například neuhrazené faktury. Program sám o sobě na neuhrazenou fakturu neupozorní. V ZKD je mnoho podnikových systémů obsahujících kvanta informací. Mnozí pracovníci se tak v záplavě souborů ztrácejí a trvá jim delší dobu, než potřebné informace naleznou, protože někdy ani netuší, na jakém serveru jsou data uložena.

Pro takto velká družstva by bylo vhodnějším řešením využití sofistikovanějších ERP (Enterprise Resource Planning) systémů, které by nahradily velké množství softwarů. ERP systémy se soustředí na oblast financí, personalistiky, výroby a logistiky, marketingu a prodeje, tudíž by svými okruhy kromě PORS mohly nahradit i systém B.O.S.S., Planning Wizard či Datovou kostku. Na druhou stranu je zde i nevýhoda. ERP systémy bývají mnohdy složité a trvá dlouhou dobu, než se pracovníci zaškolí a naučí se

s programem pracovat. Úspěšné společnosti v České republice, ale i po celém světě, využívají propracovaný ERP systém SAP. Levnější variantou by byl například systém Money S5. Náklady na nákup ERP systému nelze konkrétně vyčíslit, jelikož tyto systémy jsou upravovány dle požadavků společností, a právě od nich se odvíjí cena softwaru. Lze však říci, že by se jednalo o statisícové částky.

Oblast likvidity

V oblasti poměrových ukazatelů likvidity nejsou shledány výrazné problémy. Běžná likvidita se pohybuje v doporučeném rozpětí, pohotová likvidita je sice nižší než doporučené hodnoty, nicméně při porovnání s odvětvím je pohotová likvidita družstva vyšší. Okamžitá likvidita sice od roku 2012 roste, pohybuje se však stále okolo dolní kritické hranice 0,2. Nárůst okamžité likvidity způsobuje především nárůst krátkodobého finančního majetku. Družstvo by se mělo snažit o další nárůst likvidity 1. stupně, a to buď zvýšením peněžních prostředků, nebo snížením krátkodobých závazků.

Zlepšení lze dosáhnout v oblasti ukazatelů aktivity. Jak již bylo řečeno, družstvo by se mělo zaměřit především na problematiku zásob a závazků. Při současném vývoji trendu by doby obratu v roce 2015 byly následující:

Tabulka 20: Předpokládaný vývoj dob obratu v roce 2015 (ve dnech)

	2011	2012	2013	2014	Odhad 2015
Doba obratu zásob	31,1	30,2	30,6	30,6	30,4
Hodnota oproti minulému období (v %)		97,10	101,24	99,89	99,41
Doba obratu pohledávek	15,8	17,8	17,2	20,0	21,7
Hodnota oproti minulému období (v %)		112,78	96,31	116,35	108,48
Doba obratu závazků	38,3	38,3	38,7	38,5	38,5
Hodnota oproti minulému období (v %)		100,00	101,11	99,32	100,14
Obratový cyklus peněz	8,6	9,7	9,0	12,0	13,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Odhad dob obratu v roce 2015 je učiněn na základě průměrné meziroční změny u jednotlivých dob obratu. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že doba obratu zásob by se snížila jen nepatrně, stále by se pohybovala okolo 30 dní. Oproti tomu doba obratu pohle-

dávek by se zvýšila téměř o 2 dny. Doba obratu závazků zůstává nezměněna. Obratový cyklus peněz se ovšem prodlouží o 1,5 dne. Při nezměněných průměrných denních výdajích na úrovni roku 2014 ve výši 3032,83 tis. Kč, by se v roce 2015 navýšila kapitálová potřeba z původních 36,4 mil. Kč na 40,9 mil. Kč. Je tedy nutné doby obratu postupně snižovat. Jak by vypadal obratový cyklus peněz, když se družstvu podaří snížit doby obratu o 2 dny, zobrazuje tabulka č. 21.

Tabulka 21: Upravený vývoj dob obratu pro rok 2015 (ve dnech)

	ZKD Sušice				
	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	31,1	30,2	30,6	30,6	28,6
Doba obratu pohledávek (+)	15,8	17,8	17,2	20,0	18,0
Doba obratu závazků (-)	38,3	38,3	38,7	38,5	36,5
Obratový cyklus peněz	8,6	9,7	9,0	12,0	10,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V případě snížení dob obratu o 2 dny u všech položek by se obratový cyklus snížil na 10 dní. Při nezměněných průměrných denních výdajích z roku 2014 ve výši 3032,83 tis. korun, by se původní kapitálová potřeba snížila z 36,4 mil. Kč na 30,6 mil. Kč. Vzhledem k tomu, že výše krátkodobého finančního majetku v roce 2014 činila 28,4 mil. Kč, bylo by družstvo při zhruba stejné výši KFM i v roce 2015 téměř schopné pokrýt kapitálovou potřebu ze svých zdrojů.

ZKD Sušice by mělo věnovat největší pozornost snižování stavu zásob, jelikož na sebe váží velké množství finančních prostředků. Doba obratu zásob družstva je poměrně dlouhá, nicméně by bylo potřeba vypočítat doby obratu u různých druhů zásob a zjistit, kde je největší problém. DO zásob lze snížit například systémem zásobování Just-in-time. Doba obratu v délce jednoho měsíce je zcela nereálná u ovoce a zeleniny, pekárenských a cukrárenských výrobků, mléčných a masných výrobků a výrobků pocházejících z lahůdkárny ZKD.

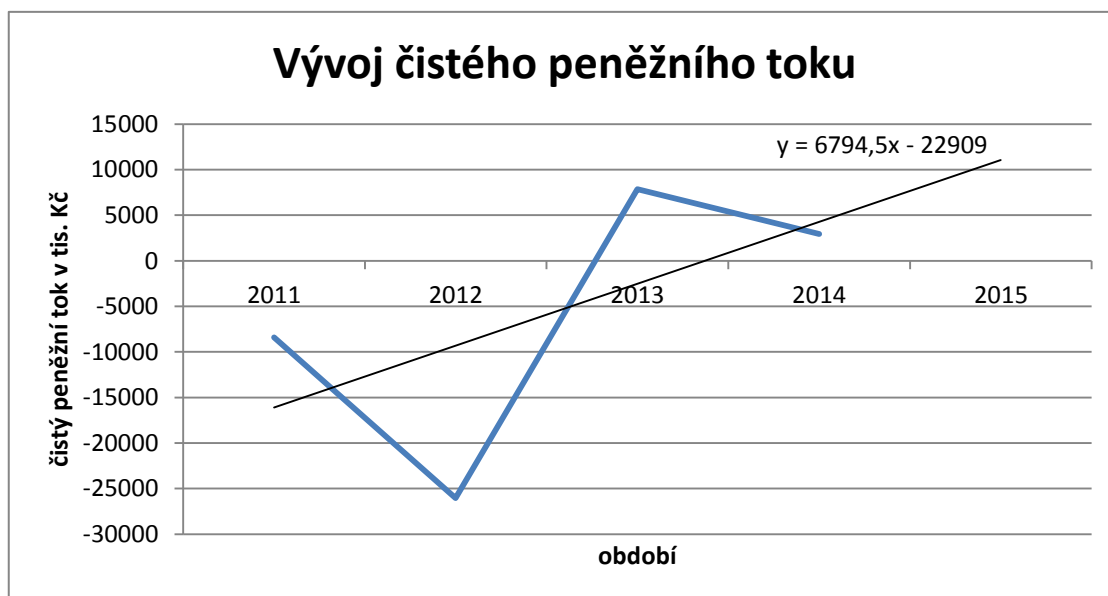
Doba obratu pohledávek se dá snížit například poskytnutím slevy (skonta) odběratelům při předčasné úhradě pohledávek. V odvětví doba obratu závazků překračuje dva měsíce. U závazků tedy musí družstvo usilovat o smluvní vyjednání delší doby splatnosti

faktur. To je však reálné pouze u místních dodavatelů, jelikož smlouvy s běžnými dodavateli vyjednává a uzavírá přímo COOP.

Oblast cash flow

Od roku 2011 do roku 2014 se snížil stav peněžních prostředků družstva téměř o polovinu. Největší měrou k tomuto faktu přispělo záporné cash flow z investiční činnosti v letech 2011-2012 v celkové výši 40 mil. Kč. Od roku 2013 družstvo dosahuje kladného, čistého peněžního toku. Vzhledem k dosavadnímu vývoji cash flow ve sledovaném období lze vývoj v roce 2015 odhadnout velmi těžko.

Graf 3: Vývoj cash flow v letech 2011-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše zobrazeného grafu č. 3 vyplývá, že by měl čistý peněžní tok i nadále růst. Podle odhadu trendu by mělo cash flow činit 11063,5 tis. Kč. Vzhledem ke kolísavému vývoji je danou situaci možno pouze odhadovat. Družstvo by se mělo zaměřit na stabilizaci cash flow v dlouhodobějším horizontu. Takto nevyrovnaný vývoj čistého peněžního toku je nevýhodou především při plánování investičních aktivit, jelikož družstvo není schopno určit, zda bude mít v budoucnu dostatek finančních prostředků na financování svých aktivit.

Zákaznická oblast

V posledních letech družstvu klesají tržby za prodej zboží. Velkou konkurencí ZKD Sušice jsou nejen supermarkety a hypermarkety, ale také stále se rozšiřující konkurence asijských obchodníků. Konkrétně v Sušici, ve městě s 11 tisíci obyvateli, je velká koncentrace prodejních řetězců. Nachází se zde hypermarket Tesco, dva supermarkety Albert, diskontní řetězce Lidl a Penny Market a vedle nich i několik prodejen COOP. Na konkurenční tlak doplatila před několika lety Billa, která byla nucena tuto lokalitu opustit. Nyní je v jednání stavba nového nákupního centra v areálu bývalé sírkárny Solo, v rámci které by měl přibýt další obchodní řetězec, pravděpodobně se bude jednat o Kaufland. Z tohoto důvodu se dají klesající tržby předpokládat i v budoucnosti.

Z důvodu konkurenčního boje se ZKD a COOP snaží rozšiřovat sortiment zboží a služeb a vytvářet různé podpory prodeje. Lze jmenovat rozšíření služeb o COOP Mobil, COOP energy či Nákup do ruky. ZKD si zakládá na image podpory regionu, nabízí například Farmářskou bedýnku obsahující zboží z domácího chovu. Mezi podpory prodeje patří různé sběratelské soutěže či věrnostní program. Nový věrnostní program, který byl zaveden na jaře 2015, však není schopen konkurovat velkým obchodním řetězcům.

Dá se obecně říci, že COOP ani ZKD nepřichází na trh s novinkami, spíše kopírují akce jiných řetězců, ve kterých danou věc realizují již několik let. Novinkou řetězce Tesco je poskytování finančních služeb, lze se jen dohadovat, kdy s podobnou akcí přijdou další markety. Družstvo by se mělo zaměřit na nové a neotřelé podpory prodeje, které budou pro zákazníky lákavé. Mělo by si udržovat kvalitu svých výrobků za cenu příznivou pro zákazníka. Důležitá je pro družstvo hlavně spokojenost zákazníků, aby se k nim i nadále vraceli. Na některých prodejnách je mnohdy i podstav prodavaček, lidé čekají na uzeníny dvou a více metrové fronty a další fronty u pokladny, což zákazníky spíše odradí a nakupují jinde. Pro zákazníky není lákavý ani relativně nový věrnostní program. Pokud si chce zákazník koupit například kuchyňské nádobí, zaplatí cenu běžně dostupnou na trhu a ještě mu strhnou z věrnostní karty spoustu bodů. Hlavně pro starší generace byl výhodnější starý věrnostní program ZKD, kdy za určitou nakumulovanou částku z nákupů získal zákazník slevu na další nákup. Od věci by nebylo provedení zákaznického šetření, které by odhalilo nedostatky a poskytlo námět na zlepšení družstva.

Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“ bylo zmapování controllingových aktivit ve vybrané firmě, provedení finanční analýzy se zaměřením na likviditu a cash flow a na základě zjištěných výsledků navrhnout změny pro zlepšení situace do budoucna.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Jako první je popsána oblast teoretická. První kapitola se zaměřuje na oblast controllingu. Controllingem se zabývá mnoho autorů, avšak na jednotné definici se neshodnou. Jisté však je, že controlling neznamena pouze kontrolu, ale plní také funkci plánovací a informační. Druhá kapitola je zaměřena na téma finančního řízení. Pojednává především o oblasti řízení cash flow a řízení likvidity. S touto oblastí souvisí finanční controlling a controlling průběžné likvidity. Třetí kapitola se zabývá finanční analýzou. Jsou zde zmíněny stavové a rozdílové ukazatele. Pozornost je zaměřena především na poměrové ukazatele, které se zkoumají v praktické části práce.

Po shrnutí teorie následuje praktická část diplomové práce. Na začátku je zmíněn cíl práce a metodika zpracování praktické části, která se zaměřuje na oblast použitých vzorců ve finanční analýze. Následující kapitola seznamuje se sledovanou společností, tedy se Západočeským konzumním družstvem Sušice. Pozornost je zaměřena hlavně na ekonomické oddělení. Obchodní a provozně technické oddělení jsou zmíněna okrajově. Šestá kapitola popisuje controllingové funkce družstva, jeho podnikové systémy a politiku financování. Největší část kapitoly se zabývá finanční analýzou se zaměřením na likviditu. Kapitola rozebírá také metodu sestavování cash flow, vývoj peněžního toku ve sledovaném období a poměrové ukazatele založené na cash flow.

V poslední kapitole jsou shrnuty poznatky, které byly v družstvu zaznamenány. Následují návrhy pro zlepšení ve čtyřech oblastech, a to v oblasti controllingu, likvidity, cash flow a v zákaznické oblasti.

V oblasti controllingu, likvidity a cash flow nebyly v družstvu zjištěny žádné závažné nedostatky, ačkoliv prostor pro zlepšení ekonomické situace se zde zcela jistě nachází.

Západočeské konzumní družstvo nemá samostatné oddělení, které by se zabývalo controllingovými aktivitami. V družstvu je zastoupena plánovací, informační, kontrolní funkce i funkce reportingu. Na controlling se zaměřuje oddělení Finančních vztahů,

rozborů a statistiky (FVRS). Kontrolní funkci vykonává také obchodní oddělení. Družstvo se soustředí především na vytváření ročních plánů, mělo by však vytvářet plány i na střednědobý horizont.

V rámci finanční analýzy byly vypočítány různé druhy likvidity. Likvidita družstva je srovnatelná buď s doporučenými hodnotami, nebo s hodnotami odvětví. Zvýšit by se měla okamžitá likvidita, která se nachází poblíž kritické hranice. Nárůstu je možné dosáhnout zvýšením peněžních prostředků nebo naopak snížením krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál se ve sledovaném období zvyšuje, a to hlavně díky snižování krátkodobých závazků. Družstvo uplatňuje konzervativní politiku financování, bankovní úvěry nemá.

S likviditou souvisí také ukazatele aktivity. Doba obratu zásob v družstvu činí jeden měsíc. Doba obratu pohledávek se ve sledovaném období zvýšila o čtyři dny. Doba obratu závazků přesáhla jeden měsíc. Při výpočtu obratového cyklu peněz bylo zjištěno, že doba obratu závazků je kratší než součet dob obratu pohledávek a zásob. Družstvo tedy musí hledat dodatečné peněžní prostředky, které by pokryly stále se prodlužující cyklus peněz. Kapitálová potřeba družstva po dobu obratového cyklu peněz dosáhla v roce 2014 částky 40 mil. Kč. ZKD Sušice by se mělo zaměřit především na snížení doby obratu zásob a zvýšení doby obratu závazků, aby se tak minimalizoval obratový cyklus peněz, a tím došlo také ke snížení kapitálové potřeby, kterou by již bylo družstvo schopno financovat z vlastních zdrojů.

Výkaz o peněžních tocích je sestavován nepřímou metodou. Po celé sledované období družstvo vykazovalo záporný peněžní tok z investiční a finanční činnosti. V roce 2012 vykazovalo záporný peněžní tok i v oblasti provozní činnosti. Trend cash flow není lehké určit. Střídají se zde každoroční poklesy a nárůsty peněžních toků. V roce 2015 bude čistý peněžní tok nabývat pravděpodobně kladné hodnoty. Družstvo by se v budoucnu mělo snažit o stabilizaci vývoje cash flow. Nevyrovnané peněžní toky jsou nevýhodou při plánování investičních aktivit, jelikož družstvo nebude schopné přesně určitě, zda bude mít dostatek peněžních prostředků pro financování svých aktivit.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu	13
Tabulka 2: Nepřímá metoda (detailní schéma).....	18
Tabulka 3: Prognóza cash flow	20
Tabulka 4: Příklad struktury plánů likvidity	22
Tabulka 5: Bilance peněžních toků jako fondu finančních prostředků	30
Tabulka 6: Použité vzorce při výpočtu finanční analýzy.....	40
Tabulka 7: Ukazatele rentability za období 2011-2014 (v %).....	57
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti za období 2011-2014	60
Tabulka 9: Ukazatele likvidity za období 2011-2014.....	61
Tabulka 10: Vývoj ČPK v letech 2011-2014 (v tis. Kč)	62
Tabulka 11: Ukazatele aktivity za období 2011-2014	63
Tabulka 12: Obratový cyklus peněz za období 2011-2014 (ve dnech)	64
Tabulka 13: Výpočet celkových průměrných denních výdajů za rok 2014 (v tis. Kč) ..	66
Tabulka 14: Výše kapitálové potřeby pro rok 2014	66
Tabulka 15: Stručný vývoj cash flow za období 2011-2014 (v tis. Kč).....	67
Tabulka 16: Výpočet obratové rentability za období 2011-2014 (v tis. Kč)	69
Tabulka 17: Výpočet stupně oddlužení za období 2011-2014 (v tis. Kč)	69
Tabulka 18: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow a ROE za období 2011-2014 (v tis. Kč)	70
Tabulka 19: Vývoj likvidity z cash flow za období 2011-2014 (v tis. Kč)	71
Tabulka 20: Předpokládaný vývoj dob obratu v roce 2015 (ve dnech)	77
Tabulka 21: Upravený vývoj dob obratu pro rok 2015 (ve dnech)	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Západočeského konzumního družstva Sušice	42
Obrázek 2: Organizační schéma ekonomického útvaru	45
Obrázek 3: Kniha faktur v účetním systému PORS	49
Obrázek 4: Obratový cyklus peněz pro rok 2014 (ve dnech)	65

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj celkového maloobchodního obratu v letech 2011-2014 (v tis. Kč)	59
Graf 2: Vývoj ČPK v letech 2011-2014 (v tis. Kč)	62
Graf 3: Vývoj cash flow v letech 2011-2015 (v tis. Kč).....	79

Seznam schémat

Schéma 1: Elementární metody finanční analýzy.....	28
--	----

Seznam použitých zkratk

ASŘ	Aplikace systémů a řízení
CF	Cash flow
CMS	Cash Management System
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSOB	Československá obchodní banka
DO	Doba obratu
DOP	Doba obratu pohledávek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EET	Elektronická evidence tržeb
ERP	Enterprise Resource Planning
FVRS	Finanční vztahy, rozborů a statistika
KFM	Krátkodobý finanční majetek
OCP	Obratový cyklus peněz
PP	Peněžní prostředky
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Nákladovost
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita výnosů
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SČMSD	Sdružení českých a moravských spotřebních družstev
SD	Spotřební družstvo
VJ	Vlastní jmění
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZKD	Západočeské konzumní družstvo

Seznam použité literatury

- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Bermanová, K., & Knight, J., & Case, J. (2011). *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling*. Praha: Management Press.
- Freiberg, F. (1997). *Cash flow: Řízení likvidity podniku*. Praha: Management Press
- Helfert, E. A. (1987). *Techniques of Financial Analysis*. Illinois: Irwin.
- Horváth, P. (1990). *Controlling*. München: Vahlen.
- Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. Praha: C. H. Beck.
- Jury, T. D. (2012). *Cash flow analysis and forecasting: the definitive guide to understanding and using published cash flow data*. West Sussex: John Wiley.
- Kalouda, F. (2015). *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A. & Pavelková, D. & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing.
- Kolektiv autorů. (1998). *Finanční řízení v praxi*. Praha: Alena Pavlíková, 3x3.
- Král, B. (2003). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press.
- Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Mikovcová, H. (1998). *Controlling a předpoklady jeho institucionalizace*. Praha: MM Průmyslové spektrum.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing.

Preissler, P. (1994). *Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs*. München: Oldenbourg.

Růčková, P. (2005). *Finanční analýza*. Karviná: OPF SU.

Růčková, P. (2007). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing

Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing.

Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Synek, M., Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Šafařová, M. & Polanková, M. (2015). Analýza monitoringu pohledávek v ZKD Sušice (Semestrální práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Šafařová, M. (2014). Vztahový marketing (Semestrální práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Veber, J., Srpová, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Elektronické zdroje

Bruzl, Roman. (2014). *Historie družstva*. Cit. 01.03.2016, dostupné z: http://www.zkdsusice.cz/o_nas/historie_a_soucasnost_firmy

Bruzl, Roman. (2013). *Současnost družstva*. Cit. 01.03.2016, dostupné z: http://www.zkdsusice.cz/o_nas/historie_a_soucasnost_firmy

ZKD Sušice. (2013). *Naše ostatní aktivity*. Cit. 01.03.2016, dostupné z: http://www.zkdsusice.cz/ostatni_aktivity

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2013). Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. Cit. 10.03.2016, dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2014). Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. Cit. 10.03.2016, dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2015). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. Cit. 10.03.2016, dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Ostatní zdroje

Organizační řád ZKD Sušice 2012

Podnikatelský plán ZKD Sušice 2014

Podnikatelský plán ZKD Sušice 2015

Výroční zpráva ZKD Sušice za rok 2014

Výroční zpráva ZKD Sušice za rok 2012

Interní informace ZKD Sušice

Seznam příloh

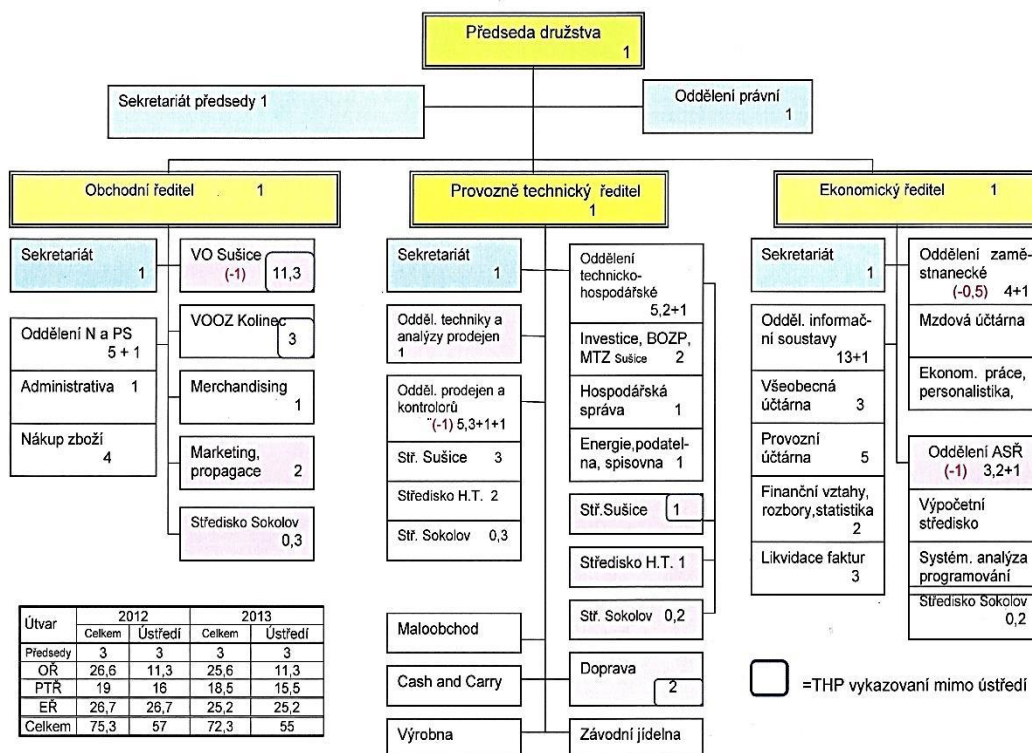
Příloha A: Organizační uspořádání Západočeského konzumního družstva Sušice od 1.1.2013	90
Příloha B: Rozvaha ZKD Sušice za rok 2014.....	91
Příloha C: VZZ ZKD Sušice za rok 2014.....	93
Příloha D: Rozvaha ZKD Sušice za rok 2012	95
Příloha E: VZZ ZKD Sušice za rok 2012	97
Příloha F: Výkaz o peněžních tocích za rok 2014	99
Příloha G: Výkaz o peněžních tocích za rok 2012.....	100
Příloha H: Vybrané poměrové ukazatele odvětví dle klasifikace CZ-NACE, skupina 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel za období 2011-2014.....	101
Příloha I: Vývoj celkového maloobchodního obratu v letech 2011-2014 (v tis. Kč)...	103
Příloha J: Modifikovaný ukazatel doby obratu pohledávek a závazků z obchodního styku za období 2011-2014.....	104

Přílohy

Příloha A: Organizační uspořádání Západočeského konzumního družstva Sušice od 1.1.2013

Organizační uspořádání Západočeského konzumního družstva Sušice od 1.1.2013

PŘÍLOHA OŘ Č.1



Zdroj: ZKD Sušice, 2013

Příloha B: Rozvaha ZKD Sušice za rok 2014

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

ROZVAHA

v plném rozsahu (v tis. Kč)

ke dni 31.12.2014

Mnimální závazný výčet informací podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč.o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	754 298	-334 940	419 358	425 675
B.	Dlouhodobý majetek	573 254	-334 704	238 550	242 643
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 115	-8 943	1 172	2 360
3.	Software	10 115	-8 943	1 172	2 335
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				25
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	561 935	-325 761	236 174	239 079
B.II.1.	Pozemky	13 216		13 216	13 261
2.	Stavby	428 225	-220 814	207 411	214 229
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	119 509	-104 947	14 562	10 988
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	985		985	27
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh hmotný majetek				574
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 204		1 204	1 204
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 204		1 204	1 204
C.	Oběžná aktiva	180 498	-236	180 262	182 846
C.I.	Zásoby	88 501		88 501	94 719
C.I.1.	Materiál	1 405		1 405	1 640
5.	Zboží	87 096		87 096	93 079
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	5 476		5 476	5 469
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5 113		5 113	5 107
7.	Jiné pohledávky	363		363	362
C.III.	Krátkodobé pohledávky	58 118	-236	57 882	53 186
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45 545	-68	45 477	43 791
6.	Stát-daňové pohledávky	494		494	428
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	564		564	594
8.	Dohadné účty aktivní	1 110		1 110	1 438
9.	Jiné pohledávky	10 405	-168	10 237	6 935
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 403		28 403	29 472
C.IV.1.	Pentze	5 789		5 789	5 442
2.	Účty v bankách	22 614		22 614	24 030
D.I.	Časové rozlišení	546		546	186
D.I.1.	Náklady příštích období	405		405	184
3.	Příjmy příštích období	141		141	2

Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice, 2015

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	419 358	425 675
A.	Vlastní kapitál	296 211	295 783
A.I.	Základní kapitál	3 243	3 526
A.I.1.	Základní kapitál	3 243	3 526
A.II.	Kapitálové fondy	0	37 226
2.	Ostatní kapitálové fondy		37 226
A.III.	Fondy ze zisku	285 049	247 707
A.III.1.	Rezervní fond	282 279	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	2 770	32 886
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5 796	5 796
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	5 796	5 796
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	2 123	1 528
B.	Cizí zdroje	121 250	129 195
B.I.	Rezervy	4 456	4 204
4.	Ostatní rezervy	4 456	4 204
B.II.	Dlouhodobé závazky	5 313	4 994
10.	Odložený daňový závazek	5 313	4 994
B.III.	Krátkodobé závazky	105 034	115 026
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	89 581	99 202
4.	Závazky ke společníkům	137	50
5.	Závazky k zaměstnancům	7 139	6 785
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 586	3 465
7.	Stát-daňové závazky a dotace	2 392	1 808
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 113	898
10.	Dohadné účty pasivní	1 086	2 818
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6 447	4 971
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	6 447	4 971
C.I.	Časové rozlišení	1 897	697
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 629	622
2.	Výnosy příštích období	268	75

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: hostinská činnost, řeznictví a uzenářství, silniční motorová doprava, pekařství,

cukrářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Sestaveno dne: 2.2.2015 11:27 hod

Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha C: VZZ ZKD Sušice za rok 2014

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)

ke dni 31.12.2014

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 057 341	1 130 426
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	876 689	944 701
+	Obchodní marže	180 652	185 725
II.	Výkony	51 955	49 735
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	36 075	35 443
3.	Aktivace	15 880	14 292
B.	Výkonová spotřeba	82 680	84 322
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	52 106	53 945
B.2.	Služby	30 574	30 377
+	Přidaná hodnota	149 927	151 138
C.	Osobní náklady	123 173	118 376
C.1.	Mzdové náklady	91 878	88 368
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	594	484
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 197	28 995
C.4.	Sociální náklady	504	529
D.	Daně a poplatky	1 616	1 608
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 096	19 369
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 496	4 678
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 495	4 645
2.	Tržby z prodeje materiálu	1	33
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	248	2 249
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	245	2 249
2.	Prodaný materiál	3	0


Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice, 2015

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v provozní oblasti a komplex.nákladů příštích	244	4 150
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 135	2 800
H.	Ostatní provozní náklady	5 989	8 310
*	Provozní výsledek hospodaření	3 192	4 554
X.	Výnosové úroky	195	189
N.	Nákladové úroky	131	214
XI.	Ostatní finanční výnosy	29	28
O.	Ostatní finanční náklady	1 540	1 421
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 447	-1 418
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-378	1 608
Q.1.	- splatná	-697	1 428
2.	- odložená	319	180
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 123	1 528
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 123	1 528
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 745	3 136

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: hostinská činnost, řeznictví a uzenářství, silniční motorová doprava, pekařství, cukrářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Sestaveno dne: 2.2.2015 11:27 hod


Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha D: Rozvaha ZKD Sušice za rok 2012

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice

zapsané v OR u KS Píseň spis.zn. Dr. XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

ROZVAHA
v plném rozsahu (v tis. Kč)
ke dni 31.12.2012

Mnimální závazný výčet informací podle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč. o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	742 975	-311 945	431 030	452 328
B.	Dlouhodobý majetek	568 963	-311 647	257 316	270 250
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 358	-5 501	2 857	3 289
3.	Software	8 358	-5 501	2 857	453
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			0	2 836
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	559 401	-306 146	253 255	265 753
B.II.1.	Pozemky	13 565		13 565	13 592
2.	Stavby	426 293	-197 628	228 665	242 041
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	118 700	-108 518	10 182	10 120
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	10		10	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	833		833	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 204		1 204	1 208
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 204		1 204	1 208
C.	Oběžná aktiva	173 712	-298	173 414	181 689
C.I.	Zásoby	95 155		95 155	90 508
C.I.1.	Material	1 700		1 700	1 939
5.	Zboží	93 455		93 455	88 569
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	463		463	509
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	67		67	61
7.	Jiné pohledávky	396		396	448
C.III.	Krátkodobé pohledávky	56 465	-298	56 167	45 999
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	47 932	-37	47 895	33 583
6.	Stát-daňové pohledávky	1 312		1 312	8
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1 106		1 106	2 353
8.	Dohadné účty aktivní	1 125		1 125	2 063
9.	Jiné pohledávky	4 990	-261	4 729	7 992
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21 629		21 629	44 673
C.IV.1.	Peníze	6 294		6 294	8 956
2.	Účty v bankách	15 335		15 335	35 717
D.I.	Časové rozlišení	300		300	389
D.I.1.	Náklady příštích období	299		299	287
3.	Příjmy příštích období	1		1	102

Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice, 2013

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	431 030	452 328
A.	Vlastní kapitál	295 943	299 577
A.I.	Základní kapitál	4 384	4 479
A.I.1.	Základní kapitál	4 384	4 479
A.II.	Kapitálové fondy	36 916	35 910
2.	Ostatní kapitálové fondy	36 916	35 910
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z zisku	248 039	248 593
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	33 218	33 772
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 603	9 612
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 603	9 612
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	-2 999	983
B.	Cizí zdroje	134 522	152 719
B.I.	Rezervy	0	233
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	233
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 814	4 870
10.	Odložený daňový závazek	4 814	4 870
B.III.	Krátkodobé závazky	116 587	122 217
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	97 586	102 853
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	115	626
5.	Závazky k zaměstnancům	7 264	7 355
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 559	3 794
7.	Slát-daňové závazky a dotace	1 482	1 686
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 388	2 030
10.	Dohadné účty pasivní	4 193	3 873
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 121	25 399
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 000	15 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	6 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	4 121	4 399
C.I.	Časové rozlišení	565	32
C.I.1.	Výdaje příštích období	521	19
2.	Výnosy příštích období	44	13

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 1.2.2013 11:48 hod

 
Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha E: VZZ ZKD Sušice za rok 2012

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice
zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)
ke dni 31.12.2012

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 149 711	1 061 885
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	963 542	872 914
+	Obchodní marže	186 169	188 971
II.	Výkony	48 033	45 024
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 588	29 473
3.	Aktivace	13 445	15 551
B.	Výkonová spotřeba	86 876	86 096
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	55 323	57 238
B.2.	Služby	31 553	28 858
+	Přidaná hodnota	147 326	147 899
C.	Osobní náklady	126 015	131 367
C.1.	Mzdové náklady	94 056	97 053
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	510	564
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 914	32 476
C.4.	Sociální náklady	535	1 274
D.	Daně a poplatky	1 744	2 212
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 247	18 521
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 029	12 667
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 993	12 651
2.	Tržby z prodeje materiálu	36	16
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	402	1 393
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	401	1 386
2.	Prodaný materiál	1	7

Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice, 2013

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v provozní oblasti a komplex.nákladů příštích	-265	-770
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 934	8 868
H.	Ostatní provozní náklady	9 518	12 832
*	Provozní výsledek hospodaření	-372	3 879
X.	Výnosové úroky	155	704
N.	Nákladové úroky	517	679
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	32
O.	Ostatní finanční náklady	1 395	1 331
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 729	-1 274
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	898	1 622
Q.1.	- splatná	954	1 204
2.	- odložená	-56	418
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 999	983
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 999	983
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 101	2 605

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 1.2.2013 11:48 hod


 Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha F: Výkaz o peněžních tocích za rok 2014

2. Výkaz o peněžních tocích (cash flow) - údaje v tis. Kč

Položka	Text	rok 2014	rok 2013
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	33 471	25 629
Z.	Účetní zisk před zdaněním	1 745	3 137
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	17 982	21 163
A.1.1	Odpisy stálých aktiv a pohled.	20 096	19 369
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	252	4 205
A.1.3	Výnosy z prodeje stálých aktiv	-2 250	-2 396
A.1.5	Úroky	-116	-15
A *	Čistý peněžní tok před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	19 727	24 300
A.2	Úpravy oběžných prostředků	-4 165	-3 621
A.2.1	Změna stavu pohledávek, časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-995	1 770

Položka	Text	rok 2014	rok 2013
A.2.2	Změna stavu závazků, časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-9 387	-5 827
A.2.3	Změna stavu zásob	6 217	436
A **	Čistý peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	15 562	20 679
A.3	Placené úroky	-79	-174
A.4	Přijaté úroky	195	189
A.5	Zaplacená daň běžná činnost	632	-544
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	16 310	20 150
B.1	Nabytí stálých aktiv	-15 653	-16 115
B.1.1	Nabytí DHM	-15 604	-5 752
B.1.2	Nabytí DNM	-644	-1 193
B.1.3	Nabytí DFM	0	0
B.1.4	Závazky z pořízení DM	595	-9 170
B.1.5	Pohledávky z prodeje DM	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	2 495	4 645
B.2.1	Výnosy z prodeje DHM a DNM	2 495	4 645
B ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-13 158	-11 470
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů	1 476	849
C.1.4	Změna stavu úvěrových výpomocí	1 476	849
C.2	Změna stavu vlastní zdrojů	-1 696	-1 687
C.2.1	Změna stavu základního kapitálu	-284	-857
C.2.3	Peněžní dary a dotace	0	310
C.2.5	Přímé platby z fondů	-1 412	-1 140
C ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-220	-838
F.	Čistý peněžní tok	2 932	7 842
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	36 403	33 471

Zdroj: Výroční zpráva ZKD, 2015

Příloha G: Výkaz o peněžních tocích za rok 2012

2. Výkaz o peněžních tocích (cash flow) - údaje v tis. Kč

Položka	Text	rok 2012	rok 2011
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období	51 673	60 094
Z.	Účetní zisk před zdaněním	-2 101	2 605
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	14 982	7 155
A.1.1	Odpisy stálých aktiv a pohled.	20 247	18 521
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	0	-42
A.1.3	Výnosy z prodeje stálých aktiv	-5 592	-11 265
A.1.5	Úroky	327	-59
A *	Čistý peněžní tok před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	12 881	9 760
A.2	Úpravy oběžných prostředků	-12 409	607
A.2.1	Změna stavu pohledávek, časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-11 815	8 365
A.2.2	Změna stavu závazků, časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	4 054	-4 671
A.2.3	Změna stavu zásob	-4 648	-3 087
A **	Čistý peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	472	10 367

Položka	Text	rok 2012	rok 2011
A.3	Placené úroky	-482	-645
A.4	Přijaté úroky	155	704
A.5	Zaplacená daň běžná činnost	-2 499	-1514
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2 354	8 912
B.1	Nabytí stálých aktiv	-28 770	-29 352
B.1.1	Nabytí DHM	-6 688	-49 455
B.1.2	Nabytí DNM	-1 030	-941
B.1.3	Nabytí DFM	4	0
B.1.4	Závazky z pořízení DM	-21 152	21 044
B.1.5	Pohledávky z prodeje DM	96	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	5 993	12 651
B.2.1	Výnosy z prodeje DHM a DNM	5 993	12 651
B ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-22 777	-16 701
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů	-278	-445
C.1.4	Změna stavu úvěrových výpomocí	-278	-445
C.2	Změna stavu vlastní zdrojů	-635	-187
C.2.1	Změna stavu základního kapitálu	-95	-131
C.2.3	Peněžní dary a dotace	1 006	1 207
C.2.5	Přímé platby z fondů	-1 546	-1 263
C ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-913	-632
F.	Čistý peněžní tok	-26 044	-8 421
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	25 629	51 673

Zdroj: Výroční zpráva ZKD, 2013

Příloha H: Vybrané poměrové ukazatele odvětví dle klasifikace CZ-NACE, skupina 47
 – Maloobchod, kromě motorových vozidel za období 2011-2014

Ukazatele likvidity v odvětví za období 2011-2014

	Odvětví			
	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,24	0,23	0,27	0,34
Pohotová likvidita	0,64	0,6	0,6	0,67
Běžná likvidita	1,14	1,08	1,1	1,13

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO, 2016

Ukazatele rentability v odvětví za období 2011-2014 (v %)

	Odvětví			
	2011	2012	2013	2014
ROA	3,82	1,94	2,35	2,33
ROE	7,97	5,18	3,53	2,59
ROS	1,54	1,02	0,66	0,48
ROC	98,46	98,98	99,34	99,52

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO, 2016

Ukazatele zadluženosti v odvětví za období 2011-2014

	Odvětví			
	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženosti	0,6009	0,6084	0,6088	0,6026
Koeficient samofinancování	0,3944	0,3863	0,3819	0,3909
Ukazatel úrok. krytí	-	-	-	-
Finanční páka	1,6503	2,6400	2,6182	2,5582

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO, 2016

Ukazatele aktivity v odvětví za období 2011-2014

	Odvětví			
	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	33,4846	34,2133	35,3459	31,4744
Obrat zásob	10,9005	10,6684	10,3265	11,5967
Doba obratu závazků (ve dnech)	62,0912	58,6030	64,5719	64,1076
Obrat závazků	5,8785	6,2284	5,6526	5,6936
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	27,0312	26,4095	24,0896	22,2410
Obrat pohledávek	13,5029	13,8208	15,1517	16,4111

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO, 2016

Příloha I: Vývoj celkového maloobchodního obratu v letech 2011-2014 (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
leden	66428	66094	62709	61964
únor	67786	69074	63289	61763
březen	78216	75940	71541	67889
duben	78638	71340	66134	68665
květen	79575	76772	71343	68541
červen	82295	78160	72049	72616
červenec	85213	80213	82544	80065
srpen	88518	87547	82835	76588
září	77278	69295	67596	67089
říjen	74351	75812	72338	70978
listopad	73604	71113	68254	62483
prosinec	80004	72370	70863	70177

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ZKD Sušice, 2016

Příloha J: Modifikovaný ukazatel doby obratu pohledávek a závazků z obchodního styku za období 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Tržby (tis. Kč)	1061885	1149711	1130426	1057341
Denní tržby (tis. Kč)	2909,27	3149,89	3097,06	2896,82
Pohledávky z obchodního styku (tis. Kč)	33583	47895	43791	45477
Závazky z obchodního styku (tis. Kč)	102853	97586	99202	89581
DO pohledávek (ve dnech)	11,54	15,21	14,14	15,70
DO závazků (ve dnech)	35,35	30,98	32,03	30,92

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

Šafářová, Michaela. *Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 89 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash flow, finanční analýza

Tato diplomová práce je zaměřena na controlling likvidity a cash flow. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola vymezuje pojem „controlling“, zahrnuje funkce a cíle controllingu. Druhá kapitola obsahuje informace o řízení cash flow a likvidity. Třetí kapitola se zabývá finanční analýzou, která je zaměřena především na poměrové ukazatele. Dále následuje praktická část práce. Ve čtvrté kapitole je popsán cíl a metodika praktické části diplomové práce. Pátá kapitola seznamuje se Západočeským konzumním družstvem Sušice, popsáno je hlavně ekonomické oddělení. Šestá kapitola informuje o controllingových aktivitách družstva, podnikových systémech a politice financování. Následuje finanční analýza se zaměřením na likviditu. Popisuje také metodu sestavování cash flow a vývoj peněžního toku. Poslední kapitola shrnuje poznatky o družstvu a obsahuje návrhy na zlepšení.

Abstract

Šafářová, Michaela. *Controlling of liquidity and cash-flow in chosen company*. Pilsen, 2016. 89 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key Words: controlling, liquidity, cash flow, financial analysis

This diploma thesis is focused on controlling of liquidity and cash flow. Thesis is divided into theoretical and practical part. The first chapter defines the term “controlling”, obtains functions and targets of controlling. The second chapter obtains information about cash flow and liquidity management. The third chapter deals with financial analysis which is focused on financial ratios. Then follow practical part. The fourth chapter describe target and methodology of thesis practical part. The fifth chapter introduces West Bohemian consumer cooperative Sušice, mainly economics department. The sixth part inform about controlling activities in cooperative, company’s software and financing policy. This chapter obtains financial analysis focused on liquidity. It describes technique of creation cash flow statement and development of cash flow. The last chapter summarize knowledge about cooperative and suggest improvements.