

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zhodnocení ekonomické situace podniku

The evaluation of an economic situation of a company

Ondřej Výrut

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej VÝRUT**
Osobní číslo: **K10B0248P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zhodnocení ekonomické situace podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Popište současné postavení podniku v tržním prostředí.
3. Analyzujte ekonomickou situaci podniku pomocí vhodných metod a ukazatelů.
4. Zhodnoťte ekonomickou situaci podniku na základě provedené analýzy a uveďte návrh na její zlepšení.
5. Vypracujte závěrečné hodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BLÁHA, Zdeněk Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

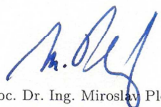
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

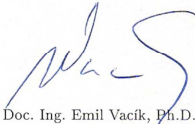
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Zhodnocení ekonomické situace podniku*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 29. dubna 2013

.....

.

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a konzultace v celém průběhu zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat za poskytnuté materiály a informace ekonomickému řediteli a místopředsedovi Západočeského konzumního družstva v Sušici Ing. Pavlu Löffelmannovi. Rovněž chci poděkovat mé rodině za podporu v průběhu mého studia.

Úvod.....	7
1. Charakteristika podnikatelského subjektu	9
1.1 Základní údaje.....	9
1.2 Historie firmy.....	10
1.3 Skupina COOP.....	11
1.4 Filosofie společnosti	13
1.5 Organizační struktura.....	14
2 Analýza prostředí podniku	16
2.1 Analýza vnějšího prostředí	16
2.1.1 PEST analýza.....	17
2.1.1.1 Politické prostředí a Legislativní prostředí.....	17
2.1.1.2 Ekonomické prostředí.....	19
2.1.1.3 Sociální prostředí.....	22
2.1.1.4 Technologické prostředí	24
2.2 Analýza vnitřního prostředí	25
2.2.1 Zaměstnanci	25
2.2.2 Marketing.....	27
2.2.3 Konkurence	29
3 Finanční analýza ZKD Sušice	32
3.1 Definice finanční analýzy	32
3.2 Metody finanční analýzy	33
3.3 Absolutní ukazatele.....	33
3.3.1 Horizontální analýza	33
3.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy.....	34
3.3.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	38

3.3.2	Vertikální analýza	40
3.3.2.1	Vertikální analýza rozvahy	41
3.4	Rozdílové ukazatele	43
3.5	Poměrová analýza	45
3.5.1	Ukazatele rentability	45
3.5.2	Ukazatele likvidity	49
3.5.3	Ukazatele zadluženosti	52
3.5.4	Ukazatele aktivity	55
3.6	Predikční modely	60
3.6.1	Bankrotní modely	60
3.6.2	Bonitní modely	62
3.7	Shrnutí finanční analýzy	65
4	SWOT analýza.....	68
4.1	SWOT analýza ZKD Sušice	68
4.1.1	Silné stránky	68
4.1.2	Slabé stránky	70
4.1.3	Příležitosti	71
4.1.4	Hrozby	71
5	Návrhy na zlepšení	73
	Závěr	78
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam použité literatury	83
	Seznam zkratk	86
	Seznam příloh	87

Úvod

V dnešní době musí mnoho podniků čelit silným konkurenčním tlakům a celkové nepříliš dobré ekonomické situaci ve světě, kterou odstartovala celosvětová ekonomická krize v roce 2008. Významným prvkem majícím vliv na ekonomickou situaci podniku je skutečnost, že spotřebitelé mění své preference a zvyklosti, například v důsledku vzniku a následného používání nových technologií. Pokud chce daný podnik v této velmi složité ekonomické situaci uspět, je nutné pečlivě a neustále vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku a hledat opatření, která povedou k větší konkurenceschopnosti, finančnímu zdraví a rozvoji podniku. Podniky by tedy měly mít kvalitní a relevantní informace o své pozici na trhu, odběratelích, dodavatelích, konkurenci, zaměstnancích a situaci v daném odvětví, ve kterém působí.

Cílem této práce je zhodnotit ekonomickou situaci Západočeského konzumního družstva Sušice (dále ZKD Sušice) pomocí finanční analýzy a analýzy prostředí družstva a formulovat návrhy na její zlepšení v budoucnu. Údaje potřebné pro vypracování finanční analýzy jsou získány z veřejně dostupných dokumentů ZKD Sušice a výsledky finanční analýzy jsou porovnávány s hodnotami pro odvětví, které jsou získány z internetových zdrojů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Nejprve jsou popsány základní údaje o ZKD Sušice týkající se charakteristiky, historie, organizační struktury a filosofie ZKD Sušice a skupiny COOP. Následuje analýza prostředí podniku, která je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí bude provedena PEST analýzou a je primárně zaměřena na faktory, které významně ovlivňují ZKD Sušice. Analýza vnitřního prostředí je provedena bližším popsáním a analyzováním marketingu, konkurence a zaměstnanců družstva.

Ve třetí kapitole následuje finanční analýza s praktickou a teoretickou částí, která posuzuje finanční výkonnost a finanční zdraví družstva v letech 2007 až 2011. Ve finanční analýze je kladen důraz především na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Bankrotní a bonitní modely ve finanční analýze navazují na předchozí uvedené ukazatele. Závěry finanční analýzy jsou pak uvedeny v následující kapitole. Nejprve je zde uvedena problematika z oblasti finanční analýzy podrobně teoreticky objasněna, poté je provedeno aplikování teorie do praxe s komentářem k vypočteným hodnotám ukazatelů.

Slabé stránky, silné stránky, příležitosti a ohrožení ZKD Sušice jsou uvedeny ve čtvrté kapitole, kde je zpracována SWOT analýza družstva. SWOT analýza vychází ze zpracované finanční analýzy a analýzy prostředí ZKD Sušice.

Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti družstva vyplývající z předchozích kapitol jsou uvedeny v poslední kapitole.

1. Charakteristika podnikatelského subjektu

1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Západočeské konzumní družstvo

Sídlo: Sušice, Sušice I, nám. Svobody 135, PSČ 342 01

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 18. 11. 1956

Právní forma: družstvo

Zapísaný základní kapitál: 1 000 000 Kč

Obchodní aktivity:

- Maloobchodní činnost

Maloobchodní činnost ZKD Sušice představuje základní obchodní aktivitu družstva uskutečňovanou prostřednictvím maloobchodních prodejen nabízejících potravinářský a nepotravinářský sortiment v okresech Klatovy, Domažlice a Sokolov. Dále družstvo provozuje vlastní prodejnu stavebnin v Nýrsku.

- Velkoobchodní činnost

Velkoobchodní sklad v Sušici slouží jako distribuční centrum pro maloobchodní provozovny ZKD Sušice a další obchodní partnery. Na skladové ploše o rozloze více jak 3500m² je skladován široký sortiment potravinářského a nepotravinářského zboží. Rozsah skladovaného zboží je velmi pestrý. Jsou zde uskladněny potraviny běžné spotřeby (konzervářské výrobky, cukrovinky, tabákové výrobky, nápoje, obilné produkty, atd.), ale i průmyslové zboží (drogerie, obalový materiál, atd.). Družstvo zde také provozuje prodejnu Cash & Carry. V letech 2010 až 2011 prošel velkoobchodní sklad v Sušici celkovou rozsáhlou rekonstrukcí. Dříve z něj byli zásobováni dva obchodní partneři: Jednota, Spotřební družstvo v Tachově a Západočeské konzumní družstvo Plzeň. Po rekonstrukci se ZKD Sušice podařilo zrealizovat velkoobchodní expanzi. Ze skladu jsou v současnosti zásobována další tři spotřební družstva, která jsou členy skupiny COOP (COOP Centrum družstva). Jedná se o Jednotu, spotřební družstvo v Toužimi, dále o JEDNOTU, Spotřební družstvo v Podbořanech a v neposlední řadě JEDNOTU, Spotřební družstvo Plasy.

Velkoobchodní sklad v Kolinci je určen především pro zásobování sortimentem zeleniny a ovoce. Sklad zásobuje dílčí prodejny družstva, ale také soukromé odběratele jako jsou např. maloobchodní prodejny, restaurace a jídelny.

- Výroba lahůdek a cukrářských výrobků

Západočeské konzumní družstvo Sušice zajišťuje také výrobu cukrářských a lahůdkářských výrobků, které jsou dodávány jak do vlastních prodejen, tak i jiným maloobchodním odběratelům na Sušicku, Klatovsku a Domažlicku. Speciálním a žádaným cukrářským sortimentem jsou zákusky a lahůdky z kvalitních surovin vyráběných podle tradičních receptur dnes již zaniklého proslulého hotelu Fialka v Sušici. Všechny cukrářské a lahůdkářské výrobky jsou zákazníky velmi oblíbeným zbožím, jelikož jsou vyráběny pouze z vysoce jakostních vstupních surovin.

- Autodoprava

Družstvo dále provozuje vlastní autodopravu čítající několik nákladních automobilů s přívěsnými vleky a několik dodávkových vozů. Autodoprava je určena především pro vlastní přepravní potřeby družstva a zajištění přepravy zboží ze skladů do prodejen. Družstvo nabízí také dopravní služby pro externí subjekty. V tomto případě se ale jedná především o zpětné vyřízení prázdných automobilů při návratu z rozvozu do skladů.

- Činnost údržby

Středisko údržby slouží k provádění údržby a oprav na majetku družstva, jedná se zejména o truhlářské, elektrikářské, stavební, instalatérské a malířské práce, které jsou prováděny pouze pro potřeby podniku.

1.2 Historie firmy

Historie ZKD Sušice se začala psát roku 1918 založením Západočeského konzumního družstva v Plzni (dále ZKD Plzeň), které vzniklo sjednocením několika malých družstev, jenž postupně vznikaly již od roku 1900. ZKD Plzeň v období mezi dvěma světovými válkami velice prosperovalo, rozšiřovalo oblast svého působení a rozsah nabízeného sortimentu. Zejména politické změny po druhé světové válce způsobily rychlý rozvoj družstva. Zestátnění soukromého majetku pak napomohlo celkovému rozrůstání družstva o hostince a prodejny. Z původních 400 prodejen pak po druhé světové válce vzniklo více jak 2000 provozoven. Z tohoto důvodu tehdejší odpovědní činitelé rozhodli o rozdělení ZKD Plzeň na jednotlivá okresní spotřební družstva – tzv.

Jednoty. JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Sušici vzniklo v roce 1951. V roce 1992 se pak družstvo transformovalo a zároveň došlo ke změně názvu na Západočeské konzumní družstvo Sušice. Postupem času se v družstvu objevovaly snahy o integraci a spolupráci s jinými družstvy za účelem efektivnějšího odolávání velkému konkurenčnímu tlaku a efektivnějšího využívání volných kapacit družstva. Za první krok integrace lze považovat začátek zásobování prodejen ZKD Plzeň, ZKD Horšovský Týn a Jednoty SD Tachova Západočeským konzumním družstvem Sušice. Později ZKD Sušice převzalo 44 prodejen od ZKD Horšovský Týn. K 1.1.2003 pak následně obě družstva fúzovala v jedno družstvo. Dalším krokem k rozšiřování působnosti ZKD Sušice bylo převzetí 10 prodejen od Jednoty, spotřebního družstva Sokolov v roce 2004. (ZKD Sušice, 2012)

V roce 2011 ZKD Sušice provozovalo 125 maloobchodních prodejen na území Plzeňského a Karlovarského kraje, dva velkoobchodní sklady, autodopravu, jednu výrobní lahůdek a cukrářských výrobků, údržbu a vlastní autodopravu.

1.3 Skupina COOP

COOP je celosvětově používanou obchodní značkou spotřebních družstev, která začala vznikat v polovině 19. století v okolí anglického Manchesteru a velmi rychle se rozšířila do mnoha zemí světa včetně území současné České republiky. V zemích jako Švýcarsko, Itálie, Finsko a Slovensko je COOP hlavním lídrem maloobchodního trhu prodeje potravin a zároveň má silnou pozici ve Skandinávii, Velké Británii, Japonsku a dalších asijských zemích. (Löffelmann, pers. comm.)

V České republice je skupina COOP tvořena 54 spotřebními družstvy sdruženými ve Svazu českých a moravských výrobních družstev (dále SČMSD), Manažerským institutem COOP, 11 družstevními středními školami zřizovaných SČMSD a dvěma nákupními aliancemi - COOP Centrum družstvo a COOP Morava. Dále do skupiny COOP patří ještě dvě společnosti Czech Rent a Car, Družstevní leasingová společnost, ve kterých má majetkovou účast SČMSD. (Skupina COOP, 2010)

Zastřešující organizací skupiny COOP je v České republice COOP Centrum družstvo působící převážně v Čechách. S ním úzce spolupracuje COOP Morava s. r. o. působící na Moravě. COOP Centrum družstvo je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) a střeoevropské aliance COOP EURO a. s. SČMSD je naopak jedním ze společníků COOP Morava s. r. o. COOP Centrum družstvo a COOP

Morava s. r. o. zastřešují spotřební družstva působící pod názvy COOP, Jednota, Konzum, ZKD apod. a sítě obchodů značek TERNO, TUTY, TIP a DISKONT.

COOP Centrum družstvo a COOP Morava s. r. o. byly založeny za účelem sjednocení nákupních aktivit spotřebních družstev v Čechách a na Moravě a vytvoření tak silné ryze české nákupní aliance. Tyto dvě organizace plně zajišťují nákup a následnou dodávku zboží pro své členy. Působnost aliance je ale neuzavřená. To znamená, že nakupuje i pro nečlenské právní subjekty, pokud splňují požadavky nákupní centrály směřované zejména k jištění případných závazků.

ZKD Sušice patří do skupiny COOP a zároveň je tedy členem COOP Centrum družstva a SČMSD. Přes COOP Centrum družstvo nakupuje ZKD Sušice většinu svého prodávaného zboží a je tedy pro něho hlavní dodavatel zboží. Centrální a integrovaný nákup zboží v rámci nákupní centrály COOP Centrum družstvo Praha je pro ZKD Sušice zárukou výhodných cen za nakupované zboží, silnějšího a lepšího postavení v rámci vyjednávání s dodavateli, bezproblémového dodání zboží do velkoobchodního skladu a snížení nákladů na provoz nákupního oddělení v družstvu. Dále COOP Centrum družstvo zajišťuje pro ZKD Sušice a další spotřební družstva v České republice marketingovou podporu prodeje (např. letákové akce, inzerci zboží a služeb v médiích, public relations a další marketingové projekty s celorepublikovou působností).

Svaz českých a moravských spotřebních družstev hájí zájmy ZKD Sušice především ve vztahu ke státním orgánům, napomáhá rozvoji podnikatelských aktivit družstva, působí jako integrující činitel v jednotlivých oblastech činnosti spotřebních družstev a poskytuje pomoc v právní oblasti. SČMSD dále družstvu pomáhá při zpracování finančních, daňových, účetních a ekonomických analýz, při řešení personální problematiky a zajišťuje komplexní informační servis.

Významná je také spolupráce s ostatními spotřebními družstvy spadající do skupiny COOP. Tato spolupráce je realizována zásobováním pěti družstev zbožím z velkoobchodního skladu v Sušici a naopak ZKD Sušice nakupuje pro své prodejny chlazené zboží u Západočeského konzumního družstva Plzeň.

1.4 Filosofie společnosti

Základním podnikatelským cílem a činností ZKD Sušice je maloobchodní prodej potravinářského a nepotravinářského zboží. Filosofii společnosti je tedy prodávat spotřebitelům za konkurenceschopné ceny kvalitní a nezávadné zboží pro denní spotřebu, které by v ideálním případě mělo pocházet z regionu jeho spotřeby. Lokálním, především pak malým, výrobcům je tak umožněno dodávat své kvalitní výrobky do prodejen družstva. Zákazník tak má možnost koupit kvalitní český výrobek ze svého regionu, který nebyl vyroben za neférových, někdy až likvidačních, podmínek pro malé výrobce, které těmto malým výrobcům často nabízejí velké nadnárodní hypermarkety a supermarkety. Důraz je také kladen na férové a dlouhodobé vztahy s dodavateli. Hlavní obchodní strategií družstva je provozování prodejen fungujících jako tzv. „obchůdky na rohu“. Tento koncept nabízí zákazníkům možnost rychlého, kvalitního a pohodlného nakupování. Současně je dodržena podmínka být vždy blízko k domovu, nebo pracovišti zákazníka. Tato skutečnost je doložena největším počtem prodejen v oblastech působení družstva vzhledem ke konkurenci. V odvětví, ve kterém ZKD Sušice podniká, je velmi silná konkurence, která vyvolává velmi silné tlaky na podnikající subjekty. Z tohoto důvodu se družstvo snaží o maximální modernizaci a inovaci jak samotných prodejen, tak i v oblasti zákaznických služeb a marketingových akcí. V posledních několika letech výrazně vzrostl počet modernizací a rekonstrukcí prodejen s cílem nabízet zboží zákazníkům v moderních, čistých, klimatizovaných, dobře osvětlených a barevně sladěných provozovnách. Družstvo samozřejmě dbá na striktní dodržování veškerých právních norem, předpisů a zákonů vyplývajících z jeho podnikatelské činnosti a zároveň eticky přistupuje ke všem svým zaměstnancům. Všechny prodejny družstva jsou certifikovány Národním úřadem pro jakost na systém HACCP (z angl. *Hazard Analysis and Critical Control Points*), který garantuje odpovídající hygienu prodejen a zdravotní nezávadnost potravin.

V roce 2012 si ZKD Sušice v rámci své podnikatelské a marketingové strategie vytvořilo a zavedlo do praxe své vlastní firemní hodnoty. Ty mají napomáhat k odlišení se od konkurence a vytvoření určité firemní identity, neboť kvalitní a efektivní firemní identita je významným marketingovým nástrojem. Tyto hodnoty, sledující výše popsanou filosofii družstva, jsou shrnuty do pěti následujících bodů:

- Důvěra

ZKD Sušice se snaží o to, aby se zákazníci cítili v prodejnách jako doma. Zároveň chce být družstvo svým zákazníkům vždy nablízku. Tuto snahu nejlépe vystihuje družstvem často používané marketingové heslo: “Známe Vás a Vy znáte nás“.

- Slušnost

ZKD Sušice věří v dlouhodobé vztahy. Z toho důvodu usiluje o všeobecnou spokojenost dodavatelů a všech obchodních partnerů. Pokud všem svým dodavatelům a farmářům nabídne slušné a férové podmínky, ve finálním kroku pak družstvo obdrží zboží ve vyšší kvalitě, která je pak následně nabídnuta zákazníkovi při jeho nákupu.

- Poctivá kvalita

Zákazníkům je prodáváno kvalitní, zdravotně nezávadné zboží od prověřených dodavatelů. Veškeré nabízené zboží je pravidelně důsledně kontrolováno, aby se předešlo případným problémům při samotném prodeji.

- Česká tradice

V maximální možné míře je důraz kladen na nabídku českých výrobků.

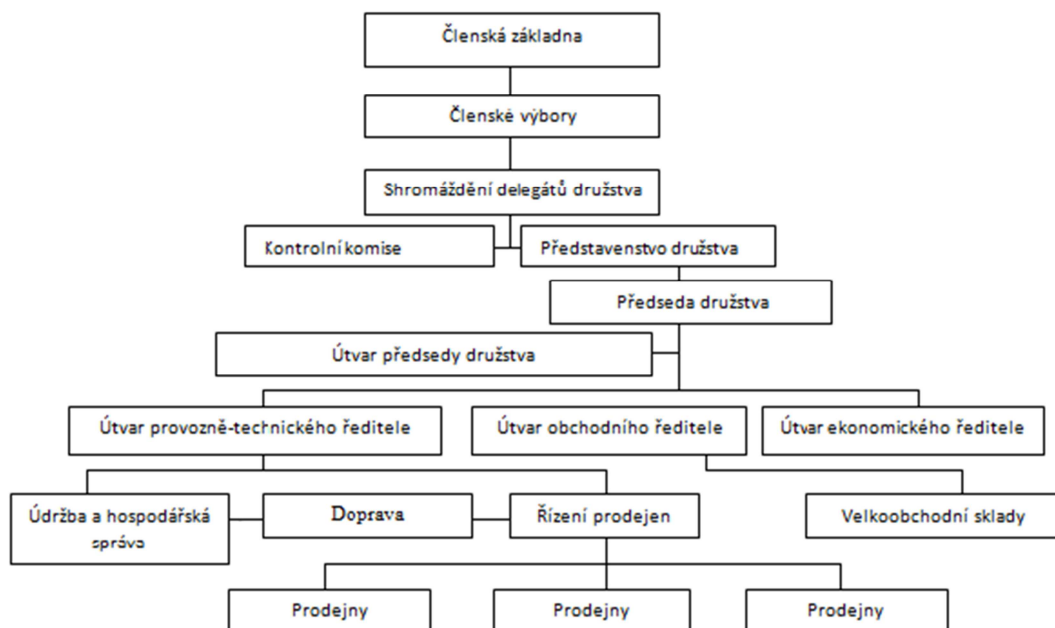
- Z našeho kraje

Družstvo dává najevo, že má zájem přispět svojí činností k rozvoji regionu, že si uvědomuje důležitost místa svého působiště a že v co největší možné míře nakupuje zboží od místních dodavatelů, kteří zaměstnávají místní obyvatele. (Löffelmann, pers. comm.)

1.5 Organizační struktura

Na obrázku 1 je znázorněna organizační struktura ZKD Sušice dle informací z výroční zprávy ZKD Sušice 2011. V roce 2011 proběhla významná změna v organizační struktuře družstva spočívající ve sloučení útvarů provozního ředitele a technického ředitele do jednoho nově vzniklého útvaru provozně technického ředitele. Vzhledem k velkému územnímu rozsahu obchodních činností družstva je řízení organizace složité.

Obrázek 1: Organizační struktura ZKD Sušice



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z výroční zprávy ZKD Sušice 2011

2 Analýza prostředí podniku

Každý podnik má kolem sebe určité prostředí, které je nutné analyzovat. Analýza prostředí poskytne managementu podniku důležité informace o tom, v jaké situaci se v dané chvíli podnik nachází. Zároveň lze z těchto informací predikovat a určovat budoucí vývoj firmy či segmentu trhu, ve kterém daný podnik působí. Správně provedená analýza prostředí podniku dokáže nalézt odpovědi na klíčové otázky, jako např. Jaká je současná situace podniku? Na jakou konkrétní oblast by se měl management v současnosti i v budoucnu zaměřit a k jakému cíli by mělo jeho snažení v budoucnu vést?

Prostředí podniku se dělí podle Hadraby (2004) na dvě části, vnitřní okolí podniku a vnější okolí podniku. Vnější okolí podniku lze pak dále ještě dělit na:

- Makroprostředí podniku, které je tvořeno širším okolím podniku. Zejména do něho patří ekonomické, technologické, přírodní, kulturní, legislativní a politické faktory.
- Vnější mikroprostředí podniku, které je ovlivňováno zákazníky, konkurencí, dodavateli a zprostředkovateli služeb a zboží.

Dle autora Veber a kol. (2008) lze ještě rozdělit rizika pro podnik na:

- Interní rizika je podnik schopen ovlivňovat, řídit a především se projevují uvnitř samotného podniku.
- Externí rizika se obvykle nedají řídit a podnik je musí respektovat a chránit se před nimi.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Smyslem provádění analýzy vnějšího prostředí je rozpoznat možné příležitosti k rozvoji podniku nebo naopak identifikovat určité hrozby či nebezpečí. Za příležitost pro podnik lze označit získání nových zákazníků, zvýšení podílu na trhu a realizaci nových podnikatelských projektů nebo produktů. Hrozba pro podnik může být například snížení tržeb, podílu na trhu, rentability a ztracení konkurenceschopnosti. (Hadraba, 2004)

K provedení analýzy vnějšího prostředí lze použít širokou škálu metod, např: matice příležitostí a hrozeb, metoda PEST (z angl. *Political, Economic, Social and Technological analysis*), benchmarking a analýza vnějšího prostředí s využitím

Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro účely této práce byla zvolena k analýze vnějšího prostředí podniku (ZKD Sušice) metoda PEST. (Hadraba, 2004) Tato metoda se zabývá analyzováním politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů a oblastmi vnějšího prostředí.

Mezi faktory ovlivňující vnější prostředí patří následující činitelé: koneční spotřebitelé, distribuční mezičlánky, konkurence, dodavatelé, vědeckotechnické prostředí, trh práce, finanční trh, politické a legislativní prostředí a přírodní podmínky (Hadraba, 2004).

2.1.1 PEST analýza

2.1.1.1 Politické prostředí a Legislativní prostředí

Ze současného právního systému České republiky vyplývá pro ZKD Sušice povinnost dodržovat širokou škálu zákonů. Za nejvýznamnější z nich lze považovat:

zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů zahrnující daň z příjmů fyzických i právnických osob,

zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost,

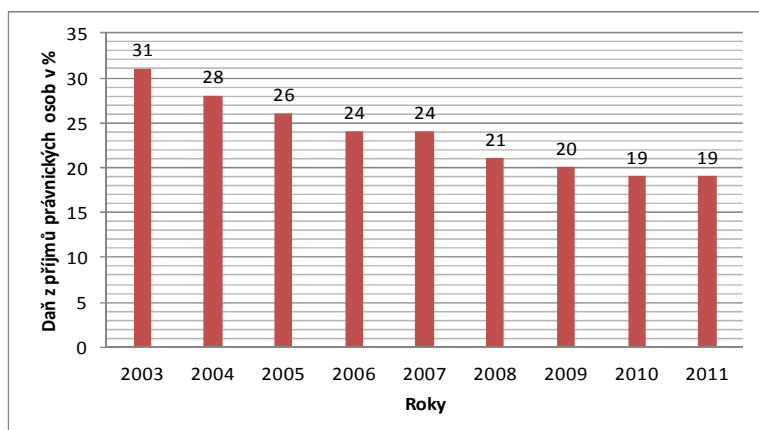
zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který upravuje postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy,

zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,

zákon č. 513/91 Sb., obchodní zákoník,

zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

Obrázek 2: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob



Zdroj: Vlastní zpracování dle elektronického zdroje Účetní kavárna (2013)

Z obrázku 2 je patrné, že sazba daně z příjmů má dlouhodobě klesající trend a v současné době (rok 2013) činí 19%. Tento vývoj lze označit pro družstvo za pozitivní a dochází tak k úspoře finančních prostředků na odváděné dani z příjmů, což napomáhá zlepšit finanční situaci podniku v dnešním velmi těžkém podnikatelském prostředí.

Pro všechny obchodníky, kteří uvádějí do oběhu potraviny, vešla v platnost od 1.5.2005 novela vyhlášky Ministerstva zemědělství č 147/1998 Sb. Tato vyhláška zavedla povinnost vytvořit a používat HACCP (Systém kritických kontrolních bodů sloužících k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností související s jejich výrobou např. zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli). ZKD Sušice úspěšně tento systém zavedlo do praxe a družstvo dosud obdrželo od Národního úřadu pro jakost jen úspěšné certifikace pro tento systém.

Velmi významný vliv má na ZKD Sušice vzhledem k oboru, ve kterém družstvo podniká, výše daně z přidané hodnoty. Změny DPH družstvo výrazně ovlivňuje, neboť reakce zákazníků na cenu zboží jsou velmi citlivé. Zvýšení nebo snížení daně z přidané hodnoty vede v konečném důsledku ke zdražení nebo snížení celkové ceny zboží a spotřebitelé toto zvýšení cen pociťují obvykle nejvíce u potravin, které nakupují prakticky denně. K 1.1.2013 došlo ke zvýšení sazeb daně z přidané hodnoty u základní sazby z 20% na 21% a u snížené sazby ze 14% na 15%. V předchozím roce bylo DPH zvýšeno od 1.1.2012 u snížené sazby z 10% na 14%, přičemž základní sazba zůstala nezměněná a zůstala i v roce 2012 na 20%. K tomuto zvýšení daně z přidané hodnoty v posledních dvou letech došlo za vlády koalice politických stran ODS, TOP 09 a Věcí

veřejných. Oficiální důvody, kterými vládní koalice obhajovala zvýšení DPH, byly především snaha o získání zdrojů na financování důchodové reformy a snaha udržet schodek státního rozpočtu na původně plánované úrovni v poměru k výkonu ekonomiky, která roste méně, než ministerstvo původně ministerstvo financí odhadovalo. (Aktuálně, 2013)

2.1.1.2 Ekonomické prostředí

Pro analyzování ekonomického prostředí reálné ekonomiky se používá široká škála makroekonomických ukazatelů. Pro účely této práce byly vybrány následující, níže popsané a detailněji analyzované, ukazatele: hrubý domácí produkt, míra inflace a nezaměstnanost. Obecně lze říci, že ZKD Sušice je významně ovlivňováno legislativními změnami, celkovou ekonomickou výkonností země, politickým prostředím a s tím spojenou hospodářskou politikou vlády. V poslední době ZKD Sušice výrazně zasáhla, stejně jako mnoho dalších podniků, celosvětová ekonomická krize. Tato skutečnost se negativně projevila především v tržbách podniku v důsledku úspor při nákupech u běžných spotřebitelů.

Nezaměstnanost

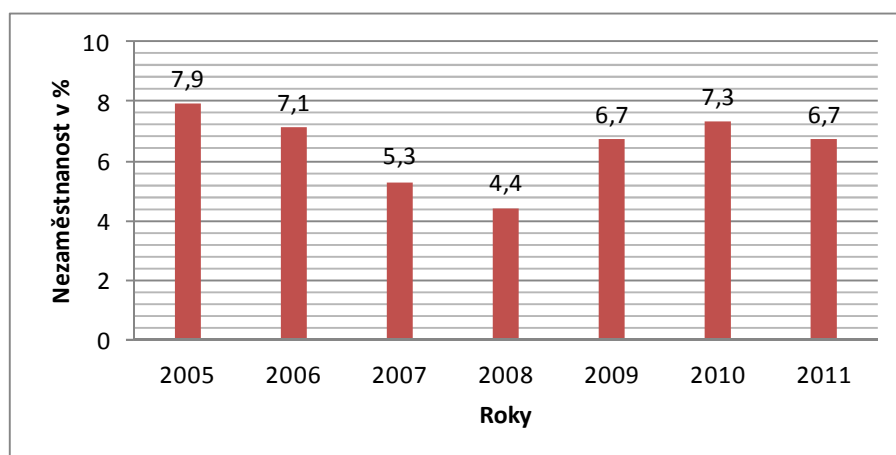
Míra nezaměstnanosti je považována za velmi důležitý makroekonomický ukazatel, který je možné vypočítat jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle.

Z obrázku 3 je patrné, že nejvyšší míra nezaměstnanosti mezi roky 2005 až 2011 byla v roce 2005, kdy dosahovala hodnoty 7,9%. Od tohoto roku míra nezaměstnanosti meziročně postupně klesala. V roce 2008 pak nezaměstnanost dosáhla nejnižší hodnoty 4,4%. Tato nízká hodnota byla především způsobena obecně velmi dobrou hospodářskou situací české i světové ekonomiky v předchozích letech. Po roce 2008 se na stoupající míře nezaměstnanosti výrazně projevila celosvětová ekonomická krize.

Vysoká míra nezaměstnanosti v současnosti má na ZKD Sušice ambivalentní dopad. Negativní dopad lze spatřovat především ve skutečnosti, že nezaměstnaní lidé mají obvykle výrazně nižší příjmy, než kdyby byli zaměstnaní. To se pak může projevit v oblasti nákupu každodenních potřeb (především potravin, drogerie, atd.) snížením objemu nakupovaného množství, cíleným vyhledáváním akčního zboží a přechodem k levnějším substitutům. Za relativní pozitivum vysoké míry nezaměstnanosti lze považovat zvýšení počtu uchazečů o práci. To sebou přináší větší možnost výběru

vhodných potencialních zaměstnanců a následně i možné snížení vyplácených mezd pracovníkům. Přejchod k levnějším substitutům zboží v důsledku snahy o úspory sice sníží zájem spotřebitelů o určitý druh dražšího zboží, ale na druhou stranu se může projevit zvýšeným zájmem o levnější substituty. Z toho pro družstvo vyplývá potencialní příležitost v podobě zvýšené poptávky ze strany spotřebitelů o levnější substituty.

Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2005-2011



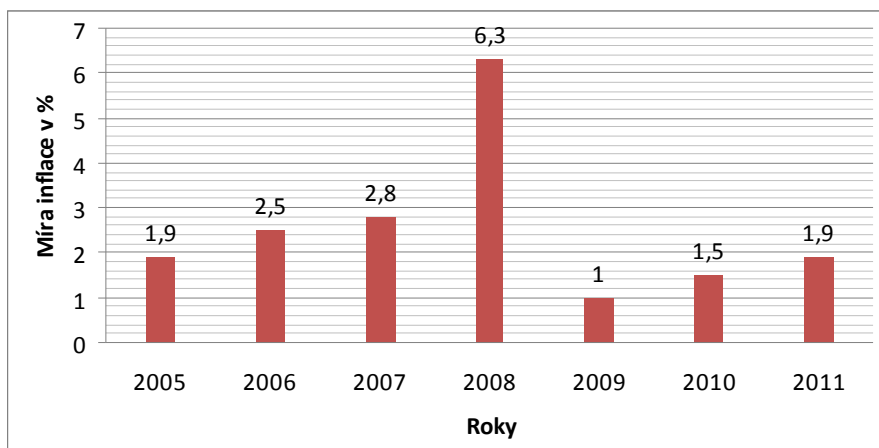
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013a)

Míra inflace

Inflace je obecně definována jako vzestup cenové hladiny zboží a služeb za určitý časový okamžik. Mezi její hlavní negativní dopady na ekonomiku lze zařadit snížení reálné hodnoty peněz a dalších peněžních aktiv. Dále inflace způsobuje nejistotu z hlediska budoucího vývoje cen. To v konečném důsledku odráží subjekty od investic a úspor. V roce 2008 dosáhla míra inflace maxima (hodnota 6,3%). Rok 2009 znamenal prudký pokles míry inflace (na hodnotu 1%) oproti roku 2008. Vývoj míry inflace mezi roky 2005 až 2011 je zachycen na obrázku 4.

Negativním dopadem inflace je všeobecné zdražování, při kterém se ZKD Sušice zdražují vstupní ceny nakupovaného zboží, ceny nakupovaných energií a surovin pro výrobu. Zvýšení cen nakupovaných vstupů musí družstvo promítnout zákazníkům do konečných cen zboží a svých výrobků. Dalším negativním důsledkem inflace pro družstvo je pokles reálné hodnoty držených peněz v hotovosti. V případě, že míra inflace je vyšší než úroková míra, jsou znehodnocovány i peníze uložené na bankovních účtech družstva.

Obrázek 4: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2005-2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013a)

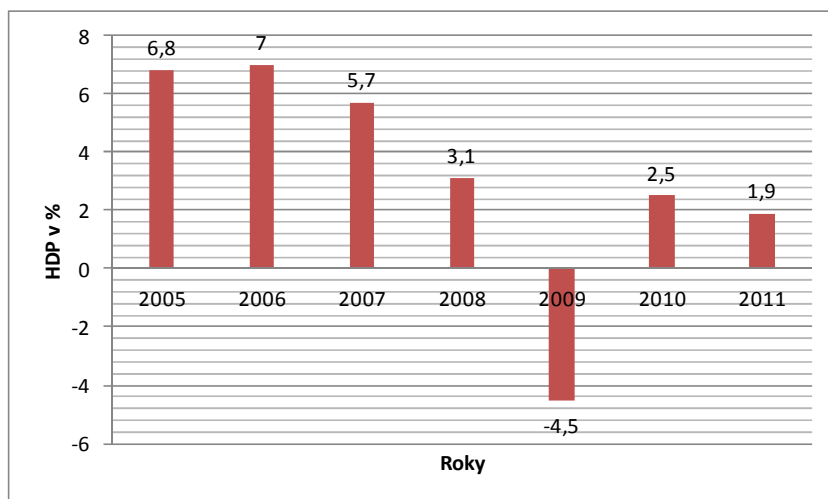
Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále HDP) je zásadní makroekonomický ukazatel, který je zároveň velice používaný při hodnocení celkové ekonomické výkonnosti země.

Z obrázku 5 je patrné, že v době před ekonomickou krizí dosahovalo tempo růstu HDP poměrně vysokých hodnot (v průměru 7%). S příchodem ekonomické krize, která započala v srpnu 2007 v USA, však došlo k výraznému zpomalení tempa růstu HDP. V roce 2009 se HDP ČR propadl meziročně o 4,5%, což je jeden z největších propadů HDP za dobu existence samostatné ČR.

Zpomalení růstu celé ekonomiky má negativní vliv obvykle i na jednotlivé podniky v dané zemi. Toto platí i pro ZKD Sušice. Nižší růst HDP sebou přináší snižování spotřeby v celé společnosti, což se projevuje konkrétně u ZKD Sušice sníženou poptávkou ze strany zákazníků po nabízeném zboží a výrobcích družstva.

Obrázek 5: Vývoj reálného hrubého domácího produktu (HDP) v České republice v letech 2005-2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013a)

2.1.1.3 Sociální prostředí

Do této oblasti spadá mimo jiné také demografický vývoj společnosti, který by neměl podnik přehlížet. Proto je důležité věnovat jeho analyzování patřičnou pozornost. Koupěschopné obyvatelstvo vytváří podniku určitý trh, na kterém pak může realizovat svou podnikatelskou činnost. Dále koupěschopné obyvatelstvo generuje podniku tržby a následně případný zisk. ZKD Sušice působí v Plzeňském a Karlovarském kraji. Jeho zákazníci a zaměstnanci tak pocházejí převážně z těchto krajů. Pokud by oblast působnosti byla klasifikována podle okresů, pak se prodejny a oblast působnosti ZKD Sušice nachází po celém okrese Klatovy, Domažlice a Sokolov.

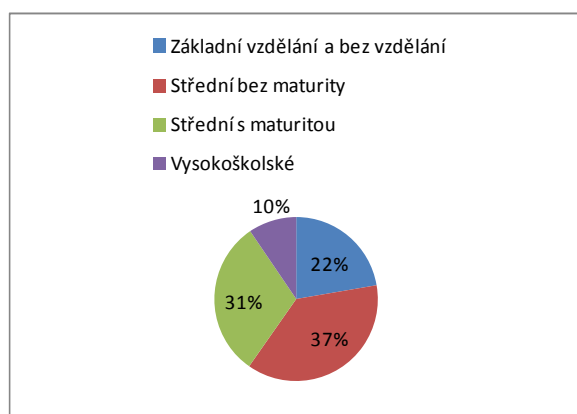
V celém Karlovarském kraji žilo k 31.12.2011 celkově 303 165 obyvatel (ČSÚ, 2013b). V Plzeňském kraji pak žilo k 31.12.2011 571 709 obyvatel (ČSÚ, 2013c). I z pohledu průměrné hrubé měsíční mzdy je na tom lépe Plzeňský kraj, ve kterém byla v roce 2011 průměrná hrubá měsíční mzda 24 036 Kč (ČSÚ, 2013d). V Karlovarském kraji pak činila hrubá měsíční mzda v roce 2011 v průměru 21 723 Kč (ČSÚ, 2013e). To je absolutně nejméně ze všech krajů ČR. Z výše uvedených údajů vyplývá, že Plzeňský kraj je pro družstvo více zajímavý z pohledu rozvoje podnikání než Karlovarský kraj jak z pohledu koupěschopnosti obyvatelstva, tak i počtu potencionálních zákazníků.

Z grafického znázornění struktury populace starší patnácti let dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR (viz obrázky 6 a 7) vyplývá, že se v ČR snižuje počet lidí

bez vzdělání a se základním vzděláním. Zatímco v roce 2002 bylo v populaci ČR více jak pětina obyvatelstva pouze se základním vzděláním nebo zcela bez vzdělání, tak v roce 2011 bylo v této kategorii již jen 16% obyvatel ČR. Z obrázků 6 a 7 je dále patrné, že procentuální podíl středoškolsky vzdělaných lidí (hodnoceno bez ohledu na způsob zakončení SŠ) tvoří ve struktuře populace rozhodující, stabilní, většinu (v průměru 70%). V roce 2002 tvořili středoškolsky vzdělaní lidé cca 68%, v roce 2011 pak cca 69% populace. Významný procentuální nárůst (o 50%!) byl naopak zaznamenán u kategorie vysokoškolsky vzdělaných lidí. Zatímco v roce 2002 tvořili vysokoškoláci 10%, v roce 2011 pak již 15% populace. Nárůst vysokoškolsky vzdělaných lidí lze považovat za pozitivní trend. Ve sledovaném období také rostl počet lidí se středním vzděláním s maturitou, zatímco počet lidí se středním vzděláním bez maturity klesl. Na základě výše uvedených skutečností lze tedy obecně konstatovat, že vzdělanost populace v České republice se zvýšila a na základě současných prognóz lze očekávat další pokračování tohoto trendu i v budoucnosti.

Pro ZKD Sušice znamená vyšší vzdělanost populace i větší šanci na získání dostatečně erudované a více kvalifikované pracovní síly.

Obrázek 6: Struktura populace starší patnácti let dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v roce 2002



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013f)

Obrázek 7: Struktura populace starší patnácti let dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013f)

2.1.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je pro ZKD Sušice relativně důležitý faktor, který přináší družstvu technologický pokrok. Technologický pokrok může zlepšit jak konkurenceschopnost, tak i hospodaření podniku. ZKD Sušice se proto snaží co nejvíce investovat do nových technologií a modernizovat stávající technologické vybavení, včetně technologického zkvalitňování prodejen. Hlavním cílem investic bylo v minulých letech především minimalizace nákladů a zajištění konkurenceschopnosti družstva v ostrém konkurenčním trhu v segmentu maloobchodu.

ZKD Sušice významně investovalo v předchozích čtyřech letech především do nákupu softwaru, např: B.O.S.S. Enterprise a Planning Wizzard. Software B.O.S.S. Enterprise slouží k řízení, evidenci a komunikaci ve všech prodejnách družstva. Využívání softwaru Planning Wizzard umožňuje kvalitní předpověď poptávky a efektivní řízení materiálových toků a zásob. Tento software tak umožňuje družstvu dosahovat vysoké úrovně zákaznických služeb při minimalizaci vázaného kapitálu v zásobách.

V roce 2011 byl implementován systém CCV Řízený sklad do nově rekonstruovaného skladu ZKD Sušice. Stěžejním požadavkem na nový informační systém bylo ucelené pokrytí logistických procesů a jejich vzájemná provázanost. Hlavními přínosy řešení CCV Řízený sklad jsou především zvýšení produktivity práce, efektivnější řízení logistiky, snížení případných chyb ze strany zaměstnanců, úspora dopravních nákladů a zvýšení kapacity skladu. Systém zaznamenává a řídí 100% všech skladových operací.

Zavedení tohoto systému do praxe přineslo ZKD Sušice také značnou výhodu v podobě úplného odstranění papírového oběhu dokladů pro skladové pohyby zboží. To umožnilo odbourat náklady spojené s tiskem příkazů vychytání a dalších dokladů. Tzv. „bezpapírový systém“ umožnil v reálném čase účinné navádění a řízení pracovníků skladů. Díky němu tak dochází k neustálému, permanentnímu navyšování výkonnosti a kvality logistických procesů. Zboží ve velkoobchodním skladu je po implementování systému označeno čitelným čárovým EAN kódem. Využití moderních technologií a automatické identifikace zboží navíc umožnilo výrazný nárůst kapacity skladu družstva. Zároveň však došlo k minimalizaci hrozby kolapsu skladu v jeho provozních špičkách a také významné eliminaci chyb způsobených lidským faktorem, které byly v minulosti velmi časté a zbytečně zvyšovaly ZKD Sušice její provozní náklady. (Löffelmann, pers. comm.)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky podniku. Správné identifikování silných stránek přispívá k získání informací, které může podnik využít k odlišení se od konkurence, nebo k získání konkurenční výhody nad ostatními konkurenty. Naopak identifikace slabých stránek ukazuje na ta místa v podniku, na která by se měl management podniku zaměřit a pokusit se je omezit, nebo je převést na silné stránky. (Hadraba, 2004)

Nejdůležitější faktory, které představují pro analyzovaný podnik (ZKD Sušice) silné a slabé stránky z hlediska jeho vnitřního prostředí jsou určeny a detailně popsány v kapitolách 2.2.1 až 2.2.3.

2.2.1 Zaměstnanci

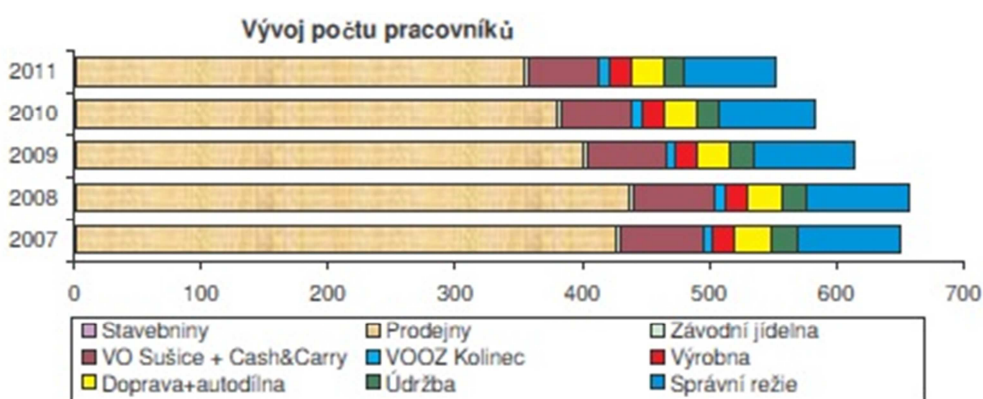
Vzhledem k rozložení obchodních aktivit ZKD Sušice do osmi okresů a sumárně velkému počtu zaměstnanců, je možné z pohledu řízení ZKD Sušice označit za velkou a komplikovanou organizaci. K dosažení stanovených podnikatelských cílů a strategie družstva je důležité věnovat lidským zdrojům náležitou pozornost a to jak při jejich získávání, tak při jejich následné péči či rozvoji. ZKD Sušice si své zaměstnance hledá především přímým výběrem a inzercí na internetových pracovních portálech. Významná je však i spolupráce při výběru nových zaměstnanců s úřadem práce. Při nábore zaměstnanců je kladen důraz jak na odbornou kvalifikaci, tak i perspektivnost a

také loajálnost vůči potencionálnímu zaměstnavateli. Současně je však u stávajících zaměstnanců dlouhodobě věnována velká pozornost rozvoji jejich odborné kvalifikace.

Ujednání a postupy v oblasti zaměstnanosti a pracovně-právních vztahů, ujednání v oblasti péče o zaměstnance a sociální politiky, podmínky pro činnost odborové organizace, mzdové předpisy a další pracovní podmínky upravuje pro většinu řadových zaměstnanců družstva kolektivní smlouva, která je každoročně uzavírána mezi dvěma smluvními stranami, tj. ZKD Sušice a Základní organizace odborového svazu pracovníků obchodu. Výjimkou tvoří zaměstnanci na řídicích pozicích, na něž se podmínky kolektivní smlouvy nevztahují.

Podle Synka a kol. (2002) se v případě klasifikace podniků využívané v Evropské Unii (dále EU) jedná o tzv. velký podnik, pokud je počet zaměstnanců vyšší než 500. Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců v ZKD Sušice činil v roce 2011 celkem 553 pracovníků. ZKD Sušice tedy tuto podmínku pro zařazení mezi velké podniky stále splňuje, a to i přes určitý pokles zaměstnanců v předchozích několika letech. Z obrázku 8 je patrné, že z celkového počtu všech zaměstnanců ZKD Sušice v jednotlivých letech (období 2007 až 2011) tvořili zaměstnanci v prodejnách více než polovinu. Právě v rámci této kategorie zaměstnanců docházelo k největším změnám. Snižování počtu zaměstnanců souviselo s úspornými opatřeními, které byly zaváděny v důsledku poklesu tržeb.

Obrázek 8: Vývoj počtu pracovníků v ZKD Sušice



Zdroj: Výroční zpráva ZKD Sušice za rok 2011, s. 15

2.2.2 Marketing

V hlavní činnosti družstva, tj. maloobchod s potravinářským a nepotravinářským zbožím v rozsahu běžné denní potřeby, působí v současnosti velmi mnoho subjektů, které v této oblasti realizují svoji podnikatelskou činnost. Lze tedy říci, že ZKD Sušice podniká na vysoce konkurenčním trhu, na kterém působí celá řada různě velkých domácích i zahraničních společností. Většina konkurentů ZKD Sušice dnes vynakládá, v rámci svých možností, poměrně velké finanční prostředky a úsilí na marketingové projekty s cílem přilákat nové zákazníky a získat tak co největší podíl na trhu. Družstvo proto musí věnovat marketingovým projektům a akcím značnou pozornost a to především prostřednictvím neustálých inovací stávajících a aktivního vymýšlení a přípravy nových marketingových projektů. V současné době v oblasti marketingové podpory prodeje v družstvu funguje celá řada projektů, které si družstvo buď organizuje a vytváří samo, nebo se zapojuje do celorepublikových marketingových projektů organizovaných pro celou skupinu COOP v České republice COOP Centrem družstva. Jedná se především o pravidelné letákové akce, věrnostní karty, spotřebitelské soutěže, projekt „Pro dobrou věc“, slevové akce s názvem „pouťové ceny“, dárkové šeky a ve vybraných prodejnách nákupy do tašky. Dále jsou vytvářeny individuálně speciální marketingové akce pouze pro jednotlivé prodejny s potížemi v prodeji zboží, které jsou způsobeny např. nově vzniklou konkurencí nebo slabou kupní silou zákazníků v daném místě.

Věrnostní karty

ZKD Sušice poskytuje svým zákazníkům ve všech svých maloobchodních prodejnách možnost využívat systém plastových věrnostních karet označených jako „Standard“ a „Rodina“ věrnostní karta. Výjimkou tvoří prodejny COOP Diskont a prodejny stavebnin. Princip těchto věrnostních karet spočívá v pravidelném načítání částek jednotlivých dílčích nákupů a poskytnutí spotřebiteli, po dosažení stanovené hranice za objem předchozích nákupů, jednorázové finanční slevy z celkové ceny aktuálního nákupu. Držitelé těchto karet mohou dále čerpat výhody ve formě slev v pravidelných 14-ti denních cyklech na vybrané zboží z nabídky prodejen ZKD Sušice, možnosti výhodně nakupit zboží ve formě tzv. multi-packu (např. 2+1 zdarma) a získání dárku při zakoupení určitého vybraného zboží. Věrnostní karta "Premium" je zaměřena na podnikatele a další subjekty, které v prodejnách družstva provádějí nákupy za výrazně

vyšší částky než běžní spotřebitelé. Držitelé karty „Premium“ získávají při nákupu zboží okamžitou finanční slevu z každého nákupu, která je odstupňována ve čtyřech stupních odvíjejících se od výše celkové hodnoty aktuálního nákupu. Nejvíce lze u tohoto typu věrnostní karty dosáhnout okamžité slevy ve výši až 4% z celkové hodnoty nákupu. V databázi vedené družstvem bylo k 31.12.2011 celkově evidováno více než 40 tisíc Věrnostních karet (bez ohledu na typ karty), ale pouze cca 23 tisíc zákazníků svou kartu používá. To může vypovídat o nízké atraktivitě současného systému věrnostních karet ZKD Sušice pro jeho zákazníky, neboť konkurenční společnosti v současnosti využívají mnohem více sofistikované, a pro zákazníky více atraktivnější věrnostní systémy. Celkově bylo v roce 2011 přes věrnostní karty ZKD Sušice realizováno téměř 2,9 milionu nákupů ve výši bezmála půl miliardy Kč. To představuje 55% z celkového ročního maloobchodního obrátu družstva (pozn. statistika nezahrnuje údaje z prodejen Stavebniny a Cash & Carry).

Spotřebitelské soutěže

ZKD Sušice pravidelně již řadu let samo pořádá spotřebitelské soutěže pro své zákazníky o hodnotné ceny. Další soutěže pro zákazníky jsou organizovány družstvem COOP Centrum, jehož je ZKD Sušice členem. V průběhu roku probíhá v ZKD Sušice celá řada těchto soutěží. V rámci BP jsou uvedeny a stručně popsány pouze nejdůležitější soutěže za rok 2011.

V 1. čtvrtletí roku 2011 proběhla spotřebitelská soutěž k 60. výročí založení ZKD Sušice nazvaná „Hrajte o 60 narozeninových cen“. Po dobu soutěže bylo zpracováno rekordní množství soutěžních kupónů – celkem 1 695 ks. Zákazník, který nakoupil alespoň za 190,- Kč, obdržel herní kupón s odhadní otázkou. Hodnotnými cenami bylo v této soutěži odměněno celkem 60 zákazníků s nejlepšími tipy na zadanou otázku.

V dubnu a v prosinci 2011 navíc COOP Centrum zorganizovalo Velkou Velikonoční a Vánoční soutěž. V dubnu soutěž proběhla pouze v řetězcových (TUTY, TIP a COOP diskont), v prosinci pak na všech prodejnách ZKD Sušice.

V prodejnách Konzum probíhala od 1.9. – 30.11.2011 soutěž „Auto za nákup“, která byla organizována družstvem COOP Centrum pro všechny západočeské prodejny Konzum. Hlavní cenou v této soutěži byl osobní automobil Renault Clio.

Projekt „Pro dobrou věc“

Dalším velmi významným marketingovým činem s hlubokým sociálním významem je projekt “Pro dobrou věc“ zaměřený na podporu neziskových organizací v regionu, kde ZKD Sušice působí. Zároveň organizátorem celého projektu je samo družstvo. Na tento projekt přispívají zákazníci zakoupením vybraných označených výrobků. Při nákupu vybraného výrobku jde 1,- Kč z ceny výrobku na konto podporovaného projektu. V rámci projektu ZKD Sušice přispělo například v říjnu 2011 Azylovému domu pro matky s dětmi v Sokolově a to částkou 12 000,- Kč. Částka byla použita jako příspěvek na zakoupení osobního vozu, který slouží matkám bez dostatku finančních prostředků např. k odvezení dětí k lékaři apod. Dále byla v roce 2011 podpořena činnost Oblastní charity Klatovy a to částkou 24 118,- Kč. Ta byla následně poskytnuta Domovu pro seniory na pořízení komponentů pro zlepšení životního standardu jeho klientů. Mimo projekt “Pro dobrou věc“ dále ZKD Sušice významně pravidelně přispívá finančními částkami a věcnými dary místním sportovním klubům, školám, spolkům a jiným neziskovým organizacím a to především v obcích a městech, kde provozuje své provozovny.

Letákové akce

Pravidelné letáky s akčním zbožím pro prodejny TUTY, TIP, KONZUM a COOP Diskont zajišťuje pro družstvo jeho partner COOP Centrum družstvo, které má na starosti kompletní tvorbu, tisk a distribuci těchto letáků. Dále si pak družstvo ještě samo organizuje ve vlastní režii inzerci akčních výrobků v regionálních periodikách (např.: Rozhled, týdeník 5 + 2 dny, Sušické noviny).

2.2.3 Konkurence

ZKD Sušice dlouhodobě provozuje prodejny na bázi tzv.“obchůdků na rohu“. Jedná se tedy o velikostně menší a střední provozovny s maximální dostupností zákazníkovi. Za velice důležité ve vztahu družstva a případné konkurence lze považovat skutečnost, že zhruba 80% prodejen družstva se nachází ve vesnickém prostředí. Ve vesnicích se obvykle nachází buď jedna prodejna (provozovna ZKD Sušice) bez konkurence, nebo jedna až tři další, konkurenční, prodejny patřící zpravidla konkrétní fyzické osobě.

Dlouhodobým problémem vesnických prodejen (a to nejen provozoven ZKD Sušice) je skutečnost, že spotřebitelé stále častěji uskutečňují větší nákupy v hypermarketech a

supermarketech ve městech. Ve vesnických prodejnách tak nakupují jen základní zboží s omezenou dobou trvanlivosti pro denní spotřebu. V poslední době nově vznikající konkurencí pro vesnické provozovny (vč. prodejny ZKD Sušice) představuje nebyvalý rozmach malých prodejen patřících cizím státním příslušníkům (především vietnamské národnosti) a to jak ve městech, tak i právě na vesnicích. Tito malí obchodníci často nedodržují platné zákony a normy pro podnikání. Zároveň využívají neschopnost státu kontrolovat a postihovat porušování těchto zákonných norem. V důsledku toho jsou tito obchodníci schopni pracovat s daleko nižšími náklady než ostatní, legálně podnikající, subjekty. Mezi nejčastější prohřešky patří nevykazování tržeb, neodvádění daní, neplnění povinnosti registrace plátce k DPH či nedodržování hygienických norem. Tito obchodníci také velmi často zakrývají svou nelegální trestní činnost a výnosy z ní provozováním maloobchodních prodejen (či sítí těchto prodejen) například s potravinami. V těchto provozovnách mnohdy prodávají výrobky s minimální, či dokonce zápornou marží. Proti těmto obchodníkům a jejich nekalým praktikám má tak ZKD Sušice jen malou šanci na úspěch v konkurenčním boji, jestliže není vytvořeno férové tržní prostředí, kde jsou dodržována stejná, pro všechny účastníky platná a závazná, pravidla.

Z pohledu působení v městském prostředí, prodejny ZKD Sušice musí čelit konkurenci ze strany malých soukromých obchodníků (české i cizí národnosti) a velkých, nadnárodních, obchodních řetězců. Mezi ně patří především společnost Ahold provozující supermarkety a hypermarkety Albert, dále společnost Rewe provozující supermarkety Penny a Billa, společnost Schwarz provozující supermarkety Lidl a Kaufland, společnost Tesco provozující supermarkety a hypermarkety Tesco a společnost Enapo. (Löffelmann, pers. comm)

Těžké konkurenční prostředí v urbánním prostředí lze názorně demonstrovat porovnáním výši průměrných marží (určeno jako podíl marže na nákladech na prodané zboží) u dvou konkurenčních subjektů, ZKD Sušice a společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Cílem tohoto porovnání není srovnávat tyto jen stěží porovnatelné společnosti (mezi těmito dvěma společnostmi jsou velké rozdíly např. z hlediska jejich obchodního modelu, typu prodejen, působení v národní či nadnárodní sféře, velikosti obrátu či ve výši tržeb), ale jen poukázat na případné rozdíly ve výši průměrných marží u těchto dvou společností.

Ve výroční zprávě ZKD Sušice za rok 2011 je uveden postup pro zjištění průměrné marže pro rok 2011, který zachycuje tabulka 1.

Tabulka 1: Průměrná marže ZKD Sušice za rok 2011

Účet 604 Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 061 885
Účet 504 Náklady na prodané zboží (v tis. Kč)	872 914
Obchodní marže (v tis. Kč)	188 971
Podíl marže na nákladech na prodané zboží (v %)	21,61

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výroční zprávy ZKD Sušice za rok 2011

Analogicky lze na základě údajů z výroční zprávy společnosti Ahold Czech Republic, a.s. za rok 2011, zpracované stejnou metodou jako u ZKD Sušice, vypočítat průměrnou marži společnosti Ahold Czech Republic. Postup zjištění marže je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2: Průměrná marže společnosti Ahold Czech Republic, a.s. za rok 2011

Účet 604 Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	39 097 173
Účet 504 Náklady na prodané zboží (v tis. Kč)	30 094 581
Obchodní marže (v tis. Kč)	9 002 592
Podíl marže na nákladech na prodané zboží (v %)	29,91

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti Ahold Czech Republic, a.s. za rok 2011

Podíl marže na nákladech na prodané zboží je tedy o cca 8% vyšší u konkurenční společnosti Ahold Czech Republic oproti ZKD Sušice. Nejedná se tedy o příliš razantní rozdíl v průměrné marži. Ovšem obecně lze říci, že vyšší marže má v konečném důsledku pozitivní vliv na finanční situaci a konkurenceschopnost podniku. I ve výroční zprávě ZKD Sušice za rok 2011 je na straně 16 uvedeno: „V důsledku velmi ostré konkurence je družstvo nuceno dlouhodobě pracovat s nízkou výší průměrné marže. To je rozhodující důvod i relativně nízké absolutní výše dosažených ukazatelů rentability, zejména rentability celkového kapitálu.“

3 Finanční analýza ZKD Sušice

3.1 Definice finanční analýzy

„Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky. Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží, má vyústit v potvrzení nebo modifikaci dosavadní finanční politiky. Nejde tedy jen o hodnocení jevů uplynulých období, ale také především o prognózu finančních perspektiv podniku“. (Grünwald a Holečková, 2004, str. 4)

Finanční analýza je tak velmi důležitý nástroj pro finanční řízení podniku. Každý bankéř, investor nebo finanční manažer by měl při rozhodování o finančních záležitostech vycházet z finanční analýzy, neboť pravděpodobnost správného rozhodnutí závisí na kvalitních a účelných informacích. Pro různý finanční problém existují různé analytické „sady“ nástrojů. Z výstupů vycházejících z účetnictví je obtížné získat celkový obraz o finančním zdraví firmy, kvalitě hospodaření a finanční situaci. (Blaha a Jindřichovská, 2006)

Další vlastností účetnictví a z něho vycházejících účetních informací je schopnost zobrazovat pouze minulost. Pro tento záměr velmi dobře poslouží finanční analýza. Její význam je především v porovnávání a hodnocení údajů a syntetickém vytvoření nové informace, jejíž vypovídací schopnost je větší než jednotlivé primární údaje. Dále jejím provedením lze identifikovat silné stránky slabé stránky. Finanční analýza je zaměřena na současnost, minulost a budoucnost. Pomáhá také manažerům předvídat různé scénáře budoucnosti a připravit tak podnik v předstihu na budoucí vývoj. Data čerpá především z interních finančních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztrát, výkazu o cash flow), různých ekonomických statistik a výroční zprávy. Dále může také čerpat z externích údajů o jiných podnicích (údaje ze Statistické ročenky ČSU, Obchodního věstníku), které ale slouží především ke srovnání s jinými konkurenčními podniky. Nutným vyústěním finanční analýzy je potvrzení dosavadní finanční politiky, nebo naopak její upravení. (Grünwald a Holečková, 2004)

3.2 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy provedené v této práci lze takto přehledně rozčlenit (Hrdý a Horová, 2009):

- Absolutní ukazatele,
- Rozdílové ukazatele,
- Poměrové ukazatele,
- Analýza soustav ukazatelů.

Základní členění finanční analýzy se dělí na metodu absolutní, která analyzuje přímo položky účetních výkazů a metodu relativní, která zkoumá vztahy dvou položek. Ukazatele vyjadřující určitý jev bez vztahu k jinému jevu jsou absolutní a vycházejí přímo z údajů z účetních výkazů (absolutních dat). Ty lze ještě dělit podle toho, zda informují o velikosti stavu k určitému okamžiku nebo vyjadřují informaci o změně ukazatelů za určité časové období. Pokud absolutní ukazatel informuje o velikosti určitého jevu k určitému okamžiku, jedná se o stavovou veličinu. Toková veličina informuje o změně ukazatelů za určité období. Absolutní vstupní data se dále analyzují horizontální a vertikální metodu. Mezi absolutní ukazatele se řadí také rozdílové ukazatele, které představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Relativní ukazatele zkoumají poměry položek účetních výkazů. Z těchto ukazatelů mají největší význam poměrové ukazatele. Tyto ukazatele představují podíl dvou absolutních tokových nebo stavových ukazatelů. (Hrdý a Horová, 2009)

3.3 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou využívány při analýze vývojových trendů položek účetních výkazů, tj. při horizontální analýze. V případě využití absolutních ukazatelů při analýze struktury účetních výkazů se naopak jedná o vertikální analýzu. (Hrdý a Horová, 2009)

3.3.1 Horizontální analýza

Provedením horizontální analýzy lze změřit pohyb jednotlivých veličin v čase (vyjádřeno buď v absolutních, nebo relativních hodnotách) a jejich intenzitu. Horizontální analýza má za cíl vydedukovat určité závěry a vysledovat tendence ve vývoji pohybu těchto veličin. (Kislingerová a kol., 2007)

Horizontální analýzou se zjišťuje, o kolik se jednotlivé položky změny oproti minulému období. Nejčastěji se používají indexy bazické a řetězové. Ty slouží k porovnání jednotlivých položek vzhledem k jejich stavu v minulém období. Index bazický slouží ke srovnání s bazickým obdobím a index řetězový slouží k meziročnímu srovnávání. Jednotlivé položky se porovnávají vždy po řádcích, tj. horizontálně. Horizontální analýzu lze provádět jak v relativním, tak i v absolutním měřítku, kdy je změna jednotlivých položek vyjádřena pomocí absolutních hodnot. (Hrdý a Horová, 2009)

3.3.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Změny jednotlivých položek rozvahy pro ZKD Sušice v letech 2007 až 2011 jsou zachyceny v tabulce 3 a v obrázku 9. Změny jsou vyjádřeny jak v absolutních hodnotách (vyjádřeno prostým rozdílem položek), tak i v relativních hodnotách (vyjádřeno jako procentuální změny položek) a to vždy mezi dvěma po sobě jdoucími roky.

Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy ZKD Sušice v letech 2007 až 2011 (vyjádřeno v tis. Kč pro změnu absolutní, popř. v % pro změnu relativní)

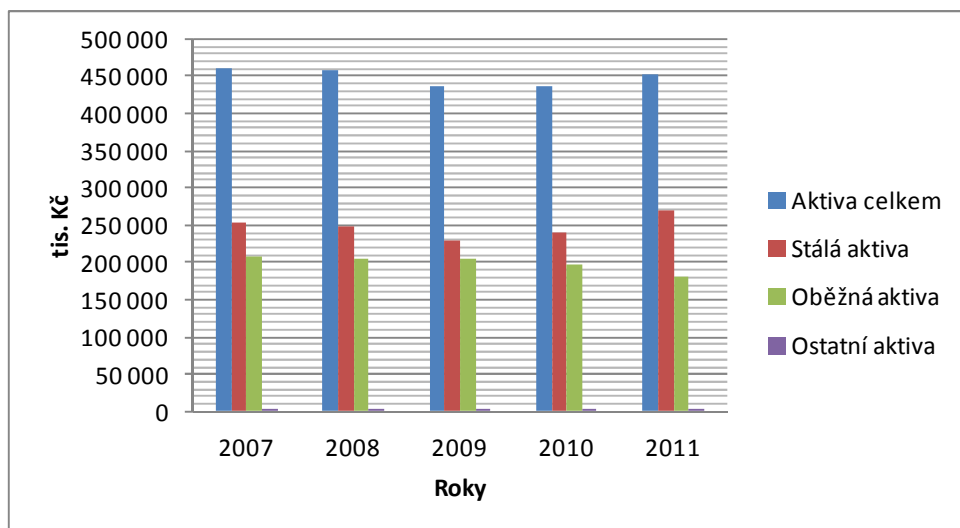
Aktiva	Absolutní změna				Relativní změna			
	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Aktiva celkem	-2103,00	-21844,00	373,00	16171,00	-0,46	-4,77	0,09	3,71
Stálá aktiva	-4001,00	-20704,00	11282,00	30658,00	-1,58	-8,31	4,94	12,80
Dlouhodobý nehmotný majetek	156,00	-76,00	3151,00	-8,00	236,36	-34,23	2158,22	-0,24
Dlouhodobý hmotný majetek	-4157,00	-20628,00	8131,00	30666,00	-1,65	-8,33	3,58	13,04
Oběžná aktiva	-2171,00	1681,00	-10279,00	-14085,00	-1,05	0,82	-4,99	-7,19
Zásoby	10006,00	-20544,00	-1183,00	3088,00	10,09	-18,82	-1,34	3,53
Dlouhodobé pohledávky	742,00	-442,00	162,00	-140,00	396,79	-47,58	33,26	-21,57
Krátkodobé pohledávky	8001,00	-36951,00	31078,00	-30612,00	10,74	-44,80	68,25	-39,96
Krátkodobý finanční majetek	-20920,00	59618,00	-40336,00	13579,00	-63,91	504,72	-56,47	43,67
Ostatní aktiva	4069,00	-2821,00	-630,00	-402,00	2352,02	-66,50	-44,33	-50,82
Pasiva	Absolutní změna				Relativní změna			
	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Pasiva celkem	-2103,00	-21844,00	373,00	16171,00	-0,46	-4,77	0,09	3,71
Vlastní kapitál	964,00	1446,00	-719,00	966,00	0,32	0,49	-0,24	0,32
Základní kapitál	-1754,00	-1320,00	-164,00	-131,00	-22,35	-21,66	-3,44	-2,84
Kapitálové fondy	3920,00	4018,00	698,00	1377,00	15,14	13,48	2,06	3,99
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4121,00	-575,00	-671,00	-255,00	1,68	-0,23	-0,27	-0,10
Výsledek hospodaření minulých let	1958,00	0,00	-663,00	-842,00	21,38	0,00	-5,96	-8,05
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-7281,00	-677,00	81,00	817,00	-90,53	-88,85	95,29	492,17
Cizí zdroje	-3129,00	-23423,00	201,00	16422,00	-1,92	-14,68	0,15	12,05
Rezervy	324,00	-47,00	788,00	-832,00	X	-14,51	284,48	-78,12
Dlouhodobé závazky	310,00	-172,00	65,00	419,00	7,30	-3,77	1,48	9,41
Krátkodobé závazky	-2645,00	-21821,00	-5989,00	2032,00	-1,76	-14,74	-4,75	1,69
Bankovní úvěry a výpomoci	-1118,00	-1683,00	5637,00	14803,00	-14,41	-25,34	113,67	139,70
Ostatní pasiva	62,00	133,00	891,00	-1217,00	38,04	59,11	248,88	-97,44

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Horizontální analýza aktiv

V následujícím grafu je uvedeno grafické znázornění vývoje celkových, stálých, oběžných a ostatních aktiv.

Obrázek 9: Vývoj jednotlivých položek aktiv ZKD Sušice v letech 2007 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z provedené horizontální analýzy aktiv ZKD Sušice lze pozorovat, že během sledovaného období (2007-2011) nedocházelo k výrazným změnám ve vývoji celkových aktiv. Ty se dlouhodobě drží v družstvu na stabilních hodnotách, proto lze pozorovat jen občasné, malé výkyvy hodnot.

Obecně lze říci, že nejvýraznější vliv na hodnoty jednotlivých položek aktiv a jejich změny měly ve sledovaném období především přípravy na realizaci rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici a následná realizace rekonstrukce. V roce 2010 družstvo zahájilo investici do rekonstrukce velkoobchodního skladu. V tomto roce si tak tato investice vyžádala částku cca 22 milionů korun, přičemž finální dokončení celé stavební akce se uskutečnilo ke konci roku 2011. V roce 2011 bylo investováno do rekonstrukce skladu dalších cca 50 milionů korun.

Od roku 2007 až do roku 2009 vykazovala mírně klesající trend položka stálá aktiva. Na tomto poklesu se nejvíce podílela položka dlouhodobý hmotný majetek (prodej nepotřebného dlouhodobého hmotného majetku). Důvodem prodeje nepotřebného dlouhodobého majetku byla snaha o získání zdrojů na plánovanou rekonstrukci velkoobchodního skladu. Dokončení rekonstrukce skladu se promítlo do účetních

výkazů především v roce 2011. To dokládá zvýšení hodnoty položky dlouhodobý hmotný majetek, která vzrostla o 30 658 tis. Kč oproti roku 2010.

Celková aktiva rostla v roce 2010 jen mírně. V roce 2011 se celková aktiva zvýšila oproti předchozímu kalendářnímu roku o 16 171 tis. Kč na výsledných 452 328 tis. Kč. V roce 2008 si družstvo uložilo volné finanční prostředky se záměrem je následně použít na připravovanou budoucí rekonstrukci velkoobchodního skladu. To způsobilo zvýšení krátkodobých pohledávek o 8 001 tis. Kč oproti roku 2007. Volné finanční prostředky byly v roce 2008 uloženy za výhodných podmínek u COOP Centrum družstva, které je pro družstvo strategický partner a zároveň je ZKD Sušice jeho členem.

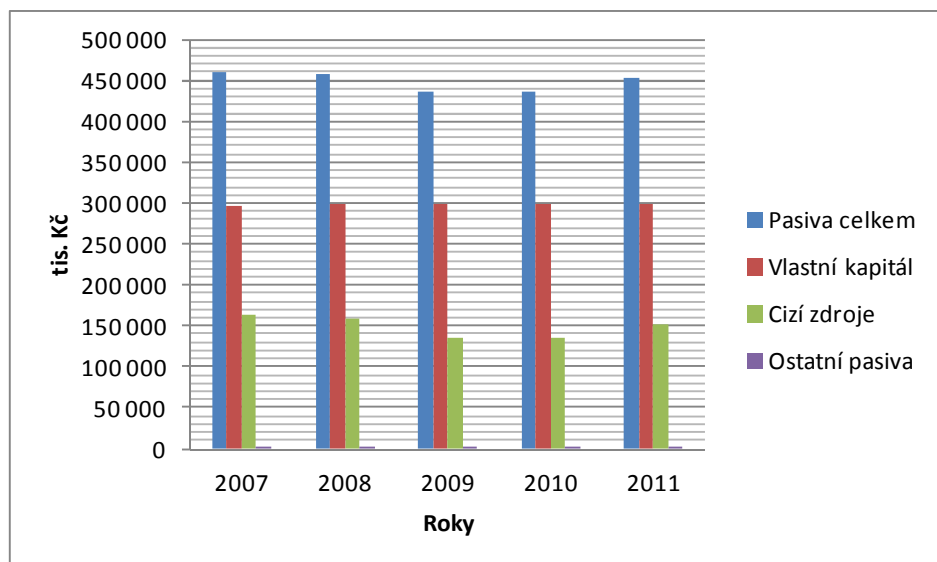
Ve sledovaném období došlo ve vývoji krátkodobých pohledávek k výraznému poklesu jejich hodnoty v roce 2009. Souběžně však v tomto roce také velmi výrazně vzrostla položka krátkodobý finanční majetek. Pokles krátkodobých pohledávek v roce 2009 byl způsoben vybráním finančních prostředků, které si družstvo uložilo v roce 2008 u COOP Centrum družstva. U položky krátkodobý finanční majetek pak nejvíce narostla v roce 2009 (ve srovnání s rokem 2008) položka účty v bankách a to o 59 862 tis. Kč. Z pohledu družstva se jednalo o přípravu zdrojů na financování investice do rekonstrukce skladu provedenou v letech 2010 a 2011. I v roce 2011 lze vysledovat obdobný jev, kdy došlo ke snížení krátkodobých pohledávek za současného zvýšení objemu finančního majetku. Ten byl pak v následujícím roce (2012) využit na dofinancování velkoobchodní expanze družstva.

Položka „Zásoby“ vykazovala v průběhu sledovaného období klesající trend. Výjimku tvořila pouze léta 2008 a 2011, kdy naopak došlo k jejímu zvýšení. V roce 2011 se však zásoby zvýšily jen o nepříliš velkou hodnotu (o 3 088 tis. Kč). Toto zvýšení bylo způsobeno především v důsledku snahy družstva o vytvoření co nejširšího sortimentu zboží ve svých prodejnách. Cílem této snahy bylo nabídnout široký a pestrý sortiment zboží z důvodu snazšího obstání ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí. V této souvislosti lze ještě zmínit, že v roce 2008 byl implementován v ZKD Sušice systém Planning Wizard. Ten přispěl k zefektivnění řízení zásob ve družstvu a umožnil udržovat zásoby na optimální úrovni s cílem redukovat kapitál vázaný v zásobách.

- Horizontální analýza pasiv

Na obrázku 10 je uvedeno grafické znázornění vývoje celkových pasiv, vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních pasiv.

Obrázek 10: Vývoj jednotlivých položek pasiv ZKD Sušice v letech 2007 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ve sledovaném období (perioda 2007 až 2011) zaznamenal vývoj celkových pasiv jen malé výkyvy, podobně jako tomu bylo v případě celkových aktiv. U jednotlivých dílčích složek tvořící celková pasiva, tj. vlastního kapitálu, cizích zdrojů a ostatních pasiv také nedocházelo k razantním výkyvům hodnot. V souvislosti s čerpáním investičního úvěru na rekonstrukci velkoobchodního skladu v Sušici však výrazně vzrostla položka pasiv bankovní úvěry. V roce 2010 došlo oproti roku 2009 v této položce k nárůstu o více jak 100% (113,67%). V roce 2011 oproti roku 2010 narostla tato položka dokonce o 139,7%. Hodnota položky výsledku hospodaření běžného účetního období od roku 2007 začala postupně klesat. V roce 2009 dosáhla tato položka svého minima (85 tis. Kč). V roce 2010 došlo oproti předchozímu roku k nárůstu výsledku hospodaření běžného účetního období o téměř 100% (o 95,29%). Ale v absolutním vyjádření činil tento nárůst pouze 81 tis. Kč. V následujícím roce (2011) se již ale jednalo o nárůst oproti roku 2010 o 492,17%, vyjádřeno v absolutních číslech to bylo 817 tis. Kč. Na průběh položky cizí zdroje měla výrazný vliv položka krátkodobé závazky, která měla ve sledovaném období, s výjimkou v roce 2011,

klesající trend. V roce 2011 však došlo k nárůstu pouze o 2 032 tis. Kč (v procentuálním vyjádření o 1,69%).

3.3.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Výsledné hodnoty provedené horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát ZKD Sušice za období 2007 až 2011 jsou zaznamenány tabulce 4 (uvedeny jsou pouze některé položky z výkazu zisku a ztrát a to za účelem snazší orientace).

Tabulka 4: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát ZKD Sušice v letech 2007 až 2011 (vyjádřeno v tis. Kč pro změnu absolutní, popř. v % pro změnu relativní)

Položka	Absolutní změna				Relativní změna v %			
	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Tržby za prodej zboží	20642,00	-117349,00	-158197,00	-66519,00	1,49	-8,36	-12,30	-5,89
Výkony	1806,00	-2103,00	132,00	4690,00	4,46	-4,97	0,33	11,63
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	46,00	-1063,00	1462,00	4687,00	0,19	-4,36	6,27	18,91
Aktivace	1760,00	-1040,00	-1330,00	3,00	10,89	-5,80	-7,88	0,02
Výkonová spotřeba	2786,00	-6485,00	-4890,00	2542,00	3,02	-6,83	-5,53	3,04
Spotřeba materiálu a energie	-535,00	-1857,00	-4234,00	-1048,00	-0,82	-2,88	-6,77	-1,80
Služby	3321,00	-4628,00	-656,00	3590,00	12,20	-15,15	-2,53	14,21
Přidaná hodnota	6015,00	-15824,00	-11756,00	-6991,00	3,41	-8,67	-7,05	-4,51
Osobní náklady	9326,00	-18808,00	-8027,00	-2505,00	6,16	-11,70	-5,66	-1,87
Mzdové náklady	7220,00	-10726,00	-8623,00	-1550,00	6,52	-9,09	-8,04	-1,57
Odpisy dl. hmotného a nehmot.majetku	1014,00	-247,00	356,00	-499,00	5,67	-1,31	1,91	-2,62
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-1475,00	1758,00	-7286,00	7739,00	-12,36	16,81	-59,65	157,04
Provozní výsledek hospodaření	-8143,00	-1264,00	710,00	1714,00	-74,97	-46,49	48,80	79,17
Finanční výsledek hospodaření	-102,00	-277,00	399,00	-628,00	15,32	36,07	-38,18	97,21
Daň z příjmů za běžnou činnost	-964,00	-864,00	1028,00	269,00	-44,77	-72,67	316,31	19,88
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-7281,00	-677,00	81,00	817,00	-90,53	-88,85	95,29	492,17
Výsledek hospodaření za účetní období	-7281,00	-677,00	81,00	817,00	-90,53	-88,85	95,29	492,17
Výsledek hospodaření před zdaněním	-8245,00	-1541,00	1109,00	1086,00	-80,87	-78,99	270,49	71,49

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2008 tržby za prodej zboží vzrostly v ZKD Sušice o 20 642 tis. Kč oproti roku 2007 a to na hodnotu 1 403 950 tis. Kč. To představuje absolutně největší hodnotu tržeb za prodej zboží ve sledovaném období (2007 až 2011). V následujícím roce, tj. rok 2009, začaly tržby za prodej zboží pozvolně klesat. Svého minima pak tržby za prodej zboží dosáhly v roce 2011, kdy jejich hodnota byla 1 061 885 tis. Kč. Za poklesem tržeb stojí především narůstající vliv konkurence, změna nákupního chování spotřebitelů a světová finanční krize. Ta způsobila výrazné snížení disponibilního množství peněz spotřebitelů k provádění nákupů. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosahovaly ve sledovaném období stabilních hodnot s malými meziročními výkyvy.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvořila především výroba lahůdek a cukrářských výrobků, kterou družstvo provozuje. Výjimka ve vývoji těchto tržeb nastala v roce 2011, kdy tržby narostly oproti roku 2010 o 4 687 tis. Kč, tj. v procentuálním vyjádření o 18,91%. Tento fenomén byl způsoben novelou zákona o DPH s účinností od 1.4.2011. Tato novela zavedla režim opravných daňových dokladů i do tzv. zpětných a množstevních bonusů s nutností vazby na původní daňové doklady. Z toho vyplynula změna formy jejich poskytování na "podporu prodeje dodavatelům družstva". To se pak následně projevilo zvýšením tržeb družstva za prodej vlastních výrobků a služeb.

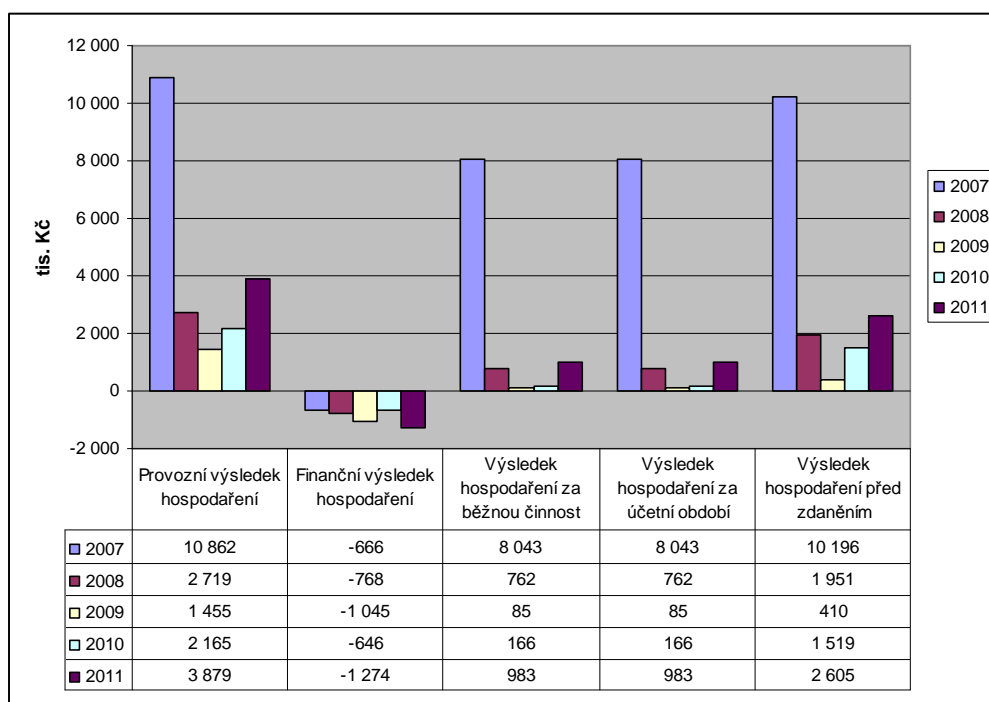
Pokles tržeb za prodej zboží znamenal pro družstvo nutnost zavést úsporná opatření, např. z hlediska vynaložených mzdových nákladů. V roce 2009 došlo oproti roku 2008 ke snížení mzdových nákladů o 9,09% (v absolutním vyjádření jde o úsporu 10 726 tis. Kč), v roce 2010 oproti předchozímu roku o 8,04% (v absolutním vyjádření jde o úsporu 8 623 tis. Kč) a v roce 2011 oproti roku 2010 o 1,57% (v absolutním vyjádření jde o úsporu 1 550 tis. Kč). Podobný klesající trend jako mzdové náklady měly i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které v roce 2008 dosáhly svého maxima a od roku 2009 postupně začaly klesat. Klesající mzdové náklady pravděpodobně souvisejí i s pozorovaným poklesem počtu zaměstnanců družstva. V roce 2007 družstvo zaměstnávalo 651 zaměstnanců, zatímco v roce 2011 o 17,7% méně, tj. pouze 553 zaměstnanců.

V roce 2008 (hodnoceno meziročním srovnáním oproti roku 2007) byl v rámci sledovaného období zaznamenán jeden z největších poklesů, který se týkal výsledku hospodaření za účetní období, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření za běžnou činnost. Výsledek hospodaření za běžnou činnost poklesl v roce 2008 (oproti roku 2007) o 7 281 tis. Kč, v relativním vyjádření to tedy znamená meziroční pokles o 90,53%. U položek výsledku hospodaření za účetní období, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření za běžnou činnost pak pokles dramaticky pokračoval ještě v roce 2009. Například položka výsledek hospodaření za běžnou činnost poklesla v tomto roce o 677 tis. Kč, tj. o 88,85%. Od roku 2010 se již projevil pozitivní účinek úsporných opatření zavedených s cílem zastavit snižování výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2010 meziročně vzrostl (srovnání oproti roku 2009) o 81 tis. Kč, tj. o 95,29%. Tento

trend pokračoval u této položky i v roce 2011. Zvýšení dosáhlo 817 tis. Kč oproti předcházejícímu roku.

Vývoj provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření za běžnou činnost, výsledku hospodaření za účetní období a výsledku hospodaření před zdaněním ZKD Sušice v letech 2007 až 2011 graficky znázorňuje obrázek 11. Finanční výsledek hospodaření ve sledovaném období dosahoval pouze záporných hodnot. Nejnižších hodnot bylo dosaženo v roce 2011 v důsledku zvýšeného úrokového zatížení družstva. Obecně lze říci, že u ostatních položek výsledku hospodaření bylo nejlepších hodnot za sledované období dosaženo v roce 2007. V následujících letech došlo ke zhoršení těchto ukazatelů. V roce 2011 bylo, navzdory nejnižším tržbám ve sledovaném období, zaznamenáno zlepšení hodnot položek výsledku hospodaření oproti předchozímu roku.

Obrázek 11: Vývoj položek výsledku hospodaření ZKD Sušice v letech 2007 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyšetřuje strukturu pasiv, aktiv a tržeb. Výsledky této analýzy jsou vyjadřovány v procentech, resp. poměrovými čísly. Cílem vertikální analýzy je získat

informace o tom, jak se jednotlivé majetkové části podílejí na bilanční sumě, tj. vztažné veličině. (Kislingerová a kol., 2007)

„Při analýze rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty se jako výchozí pro procentní vyjádření určité položky bere velikost celkových výnosů či tržeb. Při této analýze se postupuje výkazy v jednotlivých letech shora dolů, tedy vertikálně.“ (Hrdý a Horová, 2009, s. 123)

3.3.2.1 Vertikální analýza rozvahy

Provedená vertikální analýza rozvahy ZKD Sušice graficky znázorněná pomocí tabulky 5 poskytla informace o tom, jak se jednotlivé položky rozvahy procentuálně podílely na celkové bilanční sumě (celkový součet všech aktiv nebo pasiv) družstva za sledované období (2007 až 2011).

Tabulka 5: Vertikální analýza vybraných položek rozvahy ZKD Sušice v letech 2007-2011 (v %)

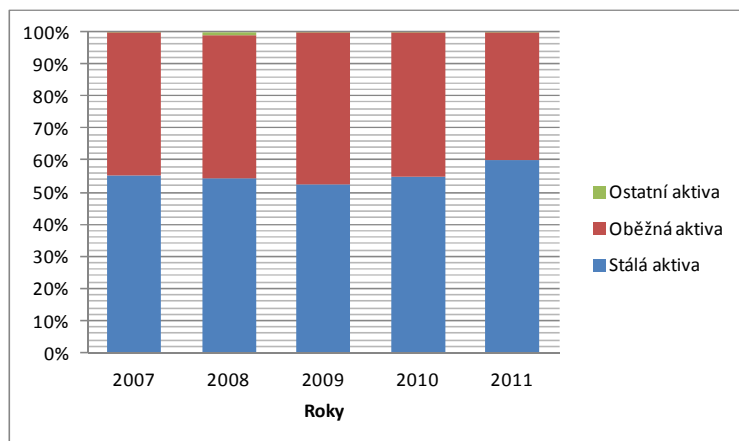
Aktiva	Podíl na celkových aktivech				
	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	55,04	54,41	52,39	54,93	59,75
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,01	0,05	0,03	0,76	0,73
Dlouhodobý hmotný majetek	54,76	54,10	52,08	53,90	58,75
Oběžná aktiva	44,93	44,66	47,28	44,89	40,17
Zásoby	21,57	23,85	20,33	20,04	20,01
Dlouhodobé pohledávky	0,04	0,20	0,11	0,15	0,11
Krátkodobé pohledávky	16,20	18,02	10,45	17,57	10,17
Krátkodobý finanční majetek	7,12	2,58	16,39	7,13	9,88
Ostatní aktiva	0,04	0,93	0,33	0,18	0,09
Pasiva	Podíl na celkových pasivech				
	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	64,59	65,09	68,69	68,46	66,23
Základní kapitál	1,71	1,33	1,10	1,06	0,99
Kapitálové fondy	5,63	6,52	7,76	7,92	7,94
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	53,50	54,65	57,26	57,05	54,96
Výsledek hospodaření minulých let	1,99	2,43	2,55	2,40	2,13
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1,75	0,17	0,02	0,04	0,22
Cizí zdroje	35,38	34,86	31,23	31,25	33,76
Rezervy	0,00	0,07	0,06	0,24	0,05
Dlouhodobé závazky	0,92	1,00	1,01	1,02	1,08
Krátkodobé závazky	32,77	32,34	28,95	27,56	27,02
Bankovní úvěry a výpomoci	1,69	1,45	1,14	2,43	5,62
Ostatní pasiva	0,04	0,05	0,08	0,29	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Vertikální analýza aktiv

Z provedené vertikální analýzy aktiv ZKD Sušice provedené za období let 2007 až 2011 (viz tabulka 5) vyplývá, že položka stálá aktiva má ve všech jednotlivých letech sledovaného období největší procentuální podíl na celkových aktivech. Na položce stálá aktiva má pak největší podíl položka dlouhodobý hmotný majetek. Naproti tomu dlouhodobý nehmotný majetek se na této položce podílí pouze v minimální míře, resp. pod úrovní 0,8%. Dále je patrná snaha družstva po roce 2009 držet množství zásob na minimálním potřebném množství za účelem udržení přijatelné celkové finanční situace. Rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici se projevila například u položky dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2009 se tato položka podílela na celkových aktivech pouze 52,08%, tj. nejméně za celé sledované období. V následujících letech (2010 a 2011), kdy již probíhala vlastní rekonstrukce skladu, došlo naopak k nárůstu podílu dlouhodobého hmotného majetku na bilanční sumě na hodnoty 53,9% v roce 2010 a 58,75% v roce 2011.

Obrázek 12: Vývoj jednotlivých položek aktiv ZKD Sušice na bilanční sumě v letech 2007 až 2011 (vyjádřeno v %)



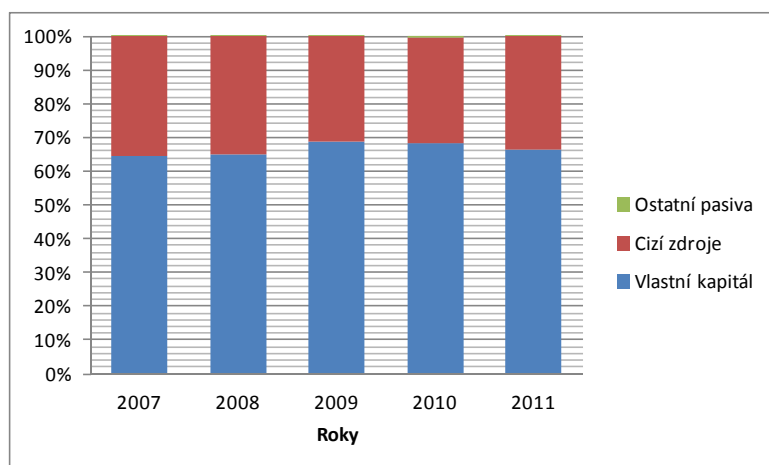
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv ZKD Sušice za období 2007 až 2011 (viz tabulka 5) vypovídá o tom, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech dosahoval v jednotlivých letech více než 60%. Družstvo tedy financovalo většinu svých aktiv z vlastních zdrojů. Největší podíl financování vlastními zdroji dosáhlo družstvo v roce 2009, kdy se podílel vlastní kapitál více jak dvěma třetinami (68,69%) na celkových pasivech. Z této

skutečnosti je zřejmé, že družstvo používá na financování svých aktivit především vlastní zdroje. Využívání především vlastních zdrojů může být pro podnik velice pozitivní skutečností, neboť tento způsob financování nese menší riziko a odpadá také nutnost splácení finančních prostředků a úroků cizím subjektům. Největší položkou vlastního kapitálu je rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku. Průběh položky krátkodobé závazky měl ve sledovaném období klesající tendenci. Na tomto trendu měly významný vliv převážně závazky z obchodního styku, u kterých došlo ve sledovaném období ke snižování jejich hodnoty. Podíly cizích zdrojů na celkových pasivech v jednotlivých letech vykazovaly relativně stabilní hodnoty bez velkých výkyvů. V souvislosti s čerpáním investičního úvěru na rekonstrukci velkoobchodního skladu se v letech 2010 a 2011 významně zvýšil podíl bankovních úvěrů na celkových pasivech a to na 2,43% (2010), resp. 5,62% (2011).

Obrázek 13: Vývoj jednotlivých položek pasiv ZKD Sušice na bilanční sumě za roky 2007 až 2011 (vyjádřeno v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.4 Rozdílové ukazatele

Analýza rozdílových ukazatelů analyzuje takové účetní výkazy, které obsahují primárně tokové položky. Jde tedy o výkaz zisku a ztrát a výkaz cash-flow. Dále je využívána také rozvaha, neboť lze provádět analýzu oběžných aktiv i pomocí rozdílových ukazatelů. Analýzou cash-flow se zjišťuje a poměřuje finanční síla podniku. Jde tedy o schopnost podniku platit z vytvořených přebytků z vlastní podnikatelské činnosti důležité výdaje podniku, např: výplatu dividend, a hradit své závazky. (Růčková, 2007)

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku.“ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 81)

V rámci předložené BP byl z rozdílových ukazatelů vyhodnocen pouze čistý pracovní kapitál.

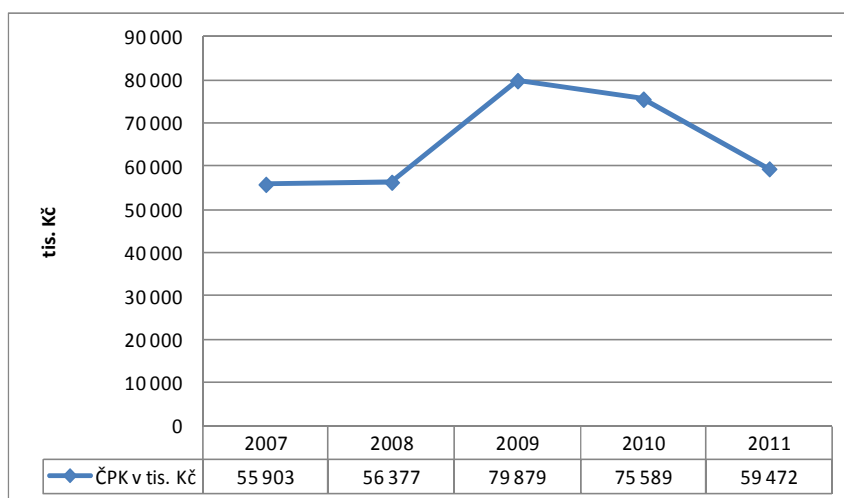
Čistý pracovní kapitál

Významnost čistého pracovního kapitálu (ČPK) spočívá v jeho schopnosti zobrazovat platební schopnost podniku. Kladná hodnota tohoto ukazatele je jeho základním předpokladem. Čím je hodnota ČPK vyšší, tím větší je schopnost podniku hradit své finanční závazky. O nekrytý dluh se jedná v případě, že tento ukazatel dosahuje záporných hodnot. (Hrdý a Horová, 2009)

ČPK je definován jako rozdíl mezi objemem oběžných aktiv a množstvím krátkodobých závazků. Pokud má být podnik likvidní, musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. (Knápková a Pavelková, 2010)

Na základě analýzy ČPK společnosti ZKD Sušice provedené pro období 2007 až 2011 (viz obrázek 14) vyplývá, že ve sledovaném období dosahoval ČPK pouze kladných hodnot. Tím byla splněna základní podmínka tohoto ukazatele (viz výše) na jeho kladnou hodnotu. Zároveň krátkodobé závazky byly nižší než oběžná aktiva. Družstvo tedy bylo (a stále je) schopno krýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Maximální hodnoty tohoto ukazatele bylo dosaženo v roce 2009 (ČPK byl téměř 80 milionů Kč). Následující rok však začala hodnota ČPK již citelně klesat. Avšak hodnota ČPK na konci sledovaného období, tj. v roce 2011, byla stále vyšší (ČPK = 59 472 tis. Kč) než na jeho počátku, tj. v roce 2007 (ČPK = 55 903 tis. Kč).

Obrázek 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK, vyjádřeno v tis. Kč) ZKD Sušice v letech 2007 až 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.5 Poměrová analýza

„Na analýzu vstupních dat navazuje další postupový krok, kterým je výpočet poměrových ukazatelů. Ty pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku.“ (Kislingerová a kol., 2007, s. 82)

Poměrové ukazatele poměřují jednotlivé veličiny vzájemně mezi sebou. Protože však pro správnou poměrovou analýzu s určitou vypovídající schopností nestačí pouze jeden ukazatel, obvykle se vytváří soustavy ukazatelů. Při usilování o dlouhodobé fungování podniku je tedy nutné sledovat více ukazatelů najednou. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

Mezi nejběžněji používané poměrové ukazatele se podle Hrdého a Horové (2009) řadí ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

3.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují na problémy v chodu podniku. Ukazatele rentability jsou obecně velmi proměnlivé, neboť tyto ukazatele ovlivňuje celá řada faktorů, které podnik může jen velmi obtížně kontrolovat. (Lee a kol., 2009)

Ukazatele rentability jsou definovány jako poměr výstupu a vstupu, resp. jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k určité srovnávací základně. Všechny tyto ukazatele poměřují zisk s jinými veličinami a zjišťují, zda podnik jako

celek funguje efektivně či nikoliv. Tyto ukazatele tak vyjadřují výnosnost vložených prostředků do podnikání. (Kislingerová a kol., 2007)

Ukazatele rentability vycházejí z účetních výkazů, resp. z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. U výkazu zisku a ztráty je důležité rozhodnout, jaký druh zisku bude použit při výpočtu ukazatelů rentability. Zisk lze podle Hrdého a Horové (2009) rozdělit do tří skupin:

- EBIT (z angl. *Earnings Before Interest and Taxes*). Ten vyjadřuje zisk před úroky, zdaněním a úroky placenými z cizího kapitálu. Pokud se dosazuje EBIT do vzorců rentability, pak ukazatel vypovídá o rentabilitě za předpokladu neexistence daně ze zisku. Ukazatel, který se takto sestavuje, pak umožňuje porovnávat podniky s různými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhů na financování podniku. (Hrdý a Horová, 2009)
- EAT (z angl. *Earnings After Taxes*). Ten vyjadřuje zisk po zdanění, čili tzv. čistý zisk. Ukazatel vypočtený s čistým ziskem informuje o schopnosti managementu využít celková aktiva ve prospěch vlastníků. (Hrdý a Horová, 2009)
- EBT (z angl. *Earnings Before Taxes*). Ten označuje zisk před zdaněním. Jedná se o provozní zisk před zdaněním, který je již snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Používá se pro srovnání výkonnosti podniků s rozdílným daňovým zatížením. (Růčková, 2007)

K vyjádření rentability se obvykle používají následující ukazatele: rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. (Hrdý a Horová, 2009)

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv (ROA, z angl. *Return On Assets*) je považován za klíčové měřítko rentability. Poměruje čistý zisk s celkovými aktivy, u kterých nezáleží na tom, z jakých zdrojů byly financovány (z vlastního kapitálu, nebo z kapitálu věřitelů). V případě, že se mění v průběhu let sazba daně ze zisku, je vhodné do vzorce pro výpočet ROA dosadit do čitatele EBIT (z angl. *Earnings Before Interest and Taxes*) označující zisk před úroky a zdaněním. Další možností je použít v čitateli hodnotu čistého zisku (EAT, z angl. *Earnings After Taxes*). (Kislingerová a kol., 2007)

Určuje se takto:

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

Tabulka 6: Ukazatel rentability aktiv (ROA) pro ZKD Sušice během období let 2007 až 2011 (EBIT označuje zisk před úroky a zdaněním)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT (v tis. Kč)	10556	2248	550	1632	3284
Celková aktiva (v tis. Kč)	459 731	457 628	435 784	436 157	452 328
ROA (v %)	2,30	0,49	0,13	0,37	0,73
ROA v odvětví (v %)	8,57	9,19	3,73	5,09	4,88

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vývoj celkových aktiv v ZKD Sušice nepodléhal během sledovaného období (roky 2007 až 2011) velkým výkyvům a dosahoval tedy stabilních hodnot. Z toho vyplývá, že největší vliv na vypočtenou hodnotu ROA bude mít výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Největší hodnotu tohoto ukazatele mělo družstvo v roce 2007, kdy ukazatel ROA dosáhl hodnoty 2,30%. V následujících letech již hodnoty tohoto ukazatele výrazně poklesly (byly menší než 1%) a to především z důvodu výrazného poklesu zisku družstva. Vypočtené hodnoty ROA byly srovnávány s hodnotami ROA v odvětví vycházejících z Finančních analýz podnikové sféry a průmyslu za roky 2007 až 2011 pro odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, ve kterém působí i ZKD Sušice. Z tabulky 6 je zřejmé, že ve sledovaném období byly hodnoty ROA v ZKD Sušice několikrát nižší než průměrné hodnoty rentability aktiv jiných subjektů podnikajících ve stejném odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE, z angl. *Return On Equity*) je velmi často využíván investory, akcionáři a společníky. Vlastníci kapitálu vloženého do podniku tímto ukazatelem obvykle hodnotí výnosnost kapitálu, resp. měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu investorem. (Kislingerová a kol., 2007)

Je doporučováno, aby byla hodnota tohoto ukazatele vyšší než výnosnost alternativní stejně rizikové investice nebo investice garantovaných státem (např: státní dluhopisy). (Hrdý a Horová, 2009)

Výpočet se provede na základě vztahu:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tabulka 7: Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) pro ZKD Sušice během období let 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk (v tis. Kč)	8043	762	85	166	983
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	296 920	297 884	299 330	298 611	299 577
ROE (v %)	2,71	0,26	0,03	0,06	0,33
ROE v odvětví (v %)	17,63	15,78	7,63	9,63	10,28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnoty vlastního kapitálu ZKD Sušice nedosahovaly v jednotlivých letech sledovaného období (2007 až 2011) výrazných změn, proto hodnotu vypočteného ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) ovlivnil především čistý zisk. Od roku 2008 hodnota ROE v jednotlivých letech velmi výrazně poklesla a nepřesáhla hodnotu 0,5%. V roce 2009 dosáhla ROE hodnoty 0,03%, což je nejnižší hodnota v hodnoceném období. ROE s hodnotou 0,03% je pro tento ukazatel velmi nízká hodnota. V roce 2009 dokonce došlo k poklesu čistého zisku až na 85 tis. Kč. Vypočtené hodnoty ROE byly srovnávány s hodnotami ROE v odvětví vycházejících z Finančních analýz podnikové sféry a průmyslu za roky 2007 až 2011 pro odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, ve kterém působí i ZKD Sušice. Na základě porovnání hodnot ROE v odvětví a vypočtených hodnot ROE, lze říci, že hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu jsou v ZKD Sušice velmi výrazně nižší než průměrné hodnoty ROE v odvětví.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb (ROS, z angl. *Return On Sales*) je definován jako podíl čistého zisku (EAT) a tržeb. Ukazatel ROS říká, kolik na 1,- Kč tržeb připadá čistého zisku v Kč. V případě dosazení zisku po zdanění do čitatele, jedná se o vyjádření tzv. ziskové marže, která se velmi liší u jednotlivých odvětví v závislosti na charakteru produktů. U podniků, ve kterých jsou proměnlivé podmínky je vhodnější ve vzorci uplatnit v čitateli EBIT. (Kislingerová a kol., 2007)

„Pokud je v čitateli použit zisk po zdanění, jedná se o tzv. čistou ziskovou marži. Kdybychom v čitateli vycházeli ze zisku před úroky a zdaněním, jednalo by se o tzv. provozní ziskovou marži.“ (Hrdý a Horová, 2009)

Vzorec se sestaví následovně:

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

Tabulka 8: Ukazatel rentability tržeb (ROS) pro ZKD Sušice během období let 2007 až 2011 (EBIT označuje zisk před úroky a zdaněním)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT (v tis. Kč)	10556	2248	550	1632	3284
Tržby (v tis. Kč)	1407649	1428337	1309925	1153190	1091358
ROS (v %)	0,75	0,16	0,04	0,14	0,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Průběh hodnot vypočteného ukazatele rentability tržeb (ROS) během sledovaného období 2007 až 2011 pro společnost ZKD Sušice zachycuje tabulka 8. Vzhledem k vývoji zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a tržeb je zřejmé, že nejvyšší hodnoty ROS bylo dosaženo v roce 2007. V následujících letech ROS dosahoval velmi nízkých hodnot, které v těchto letech nepřesáhly hodnotu 0,5%.

3.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří relativní pozici finanční síly podniku. Zjednodušeně řečeno lze říci, že tyto ukazatele hodnotí schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. (Lee a kol., 2009)

Jak uvádí Kislingerová a kol. (2007), likvidita vypovídá o schopnosti podniku převést svá aktiva na peněžní prostředky, kterými pak podnik hradí na požadovaném místě a v požadované době všechny své splatné závazky. S oblastí likvidity souvisí ještě dva ekonomické pojmy. Prvním z nich je likvidnost, tj. schopnost podniku transformovat majetek do hotovostních prostředků. Druhým z nich je pak solventnost vyjadřující schopnost hradit v požadované výši a místě a včas všechny splatné závazky.

Ukazatele likvidity lze chápat jako indexy, které měří platební schopnost podniku při placení jeho splatných závazků. Nejlikvidnější částí oběžného majetku podniku je krátkodobý finanční majetek, který má největší předpoklad pro rychlou úhradu závazků.

Při výpočtu ukazatelů likvidity se vychází z rozvahy podniku. Analýza likvidity popisuje vztah mezi jednou či více složkami oběžného majetku ke krátkodobým závazkům podniku. (Hrdý a Horová, 2009)

Při hodnocení likvidity podniku se nejčastěji používají následující ukazatele: běžná likvidita, pohotová likvidita a peněžní likvidita. (Kislingerová a kol., 2007)

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje skutečnost, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tj. kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro úspěšnou činnost podniku je důležité hradit krátkodobé závazky z odpovídajících položek aktiv. V tom spočívá smysl tohoto ukazatele. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob či pohledávek. (Kislingerová a kol., 2007)

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je riziko platební neschopnosti podniku menší. Důležité je si uvědomit, že příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku, protože výnosnost oběžných aktiv je obecně velmi malá. (Synek a kol., 2003)

Běžná likvidita se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vylučuje oproti běžné likviditě nejméně likvidní část oběžných aktiv a tím jsou zásoby. Tento ukazatel tak lépe vystihuje okamžitou platební schopnost, než běžná likvidita. Při výpočtu pohotové likvidity je ještě dále vhodné upravit čítec o nedobytné pohledávky, protože smyslem konstrukce tohoto ukazatele je z oběžných aktiv vyloučit nejméně likvidní aktiva. (Kislingerová a kol., 2007)

Pohotová likvidita se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita

Peněžní likvidita se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Peněžními prostředky se pak rozumí všechny pohotové platební prostředky, které mohou být uloženy v pokladně, na běžném účtě a v podobě volně obchodovatelných cenných papírů a šeků. (Kislingerová a kol., 2007)

Obecně lze říci, že v případě analýzy ukazatelů likvidity v období 2007 až 2011 měla jednoznačně pozitivní vliv na ukazatele likvidity klesající tendence ve vývoji krátkodobých závazků (viz tabulka 9). Výjimku z obecného poklesu krátkodobých závazků v čase tvořil pouze rok 2011, kdy sice krátkodobé závazky vzrostly, ale pouze o 2 032 tis. Kč (v relativním vyjádření o 1,69%).

Tabulka 9: Ukazatele likvidity pro ZKD Sušice

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	206 543	204 372	206 053	195 774	181 689
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	150 640	147 995	126 474	120 185	122 217
Zásoby (v tis. Kč)	99 141	109 147	88 603	87 420	90 508
Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	32 732	11 812	71 430	31 094	44 673
Běžná likvidita	1,37	1,38	1,63	1,63	1,49
Pohotová likvidita	0,71	0,64	0,93	0,90	0,75
Peněžní likvidita	0,22	0,08	0,56	0,26	0,37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Běžná likvidita dosahovala v průběhu celého sledovaného období vždy hodnotu větší než 1. Splňovala tak obecné doporučení Hrdého a Horové (2009) na udržení hodnoty běžné likvidity nad koeficientem 1. Optimálních doporučených hodnot (viz tabulka 10), byť při dolní hranici, však běžná likvidita pro ZKD Sušice dosahovala až od roku 2009. V letech 2007 a 2008 se hodnoty běžné likvidity k této hranici alespoň přibližovaly.

Na rozdíl od běžné likvidity, pohotová likvidita ZKD Sušice nedosáhla v žádném roce sledovaného období doporučených optimálních hodnot (viz tabulka 10), i když v letech 2009 a 2010 se tento ukazatel velice blízko přiblížil k dolní hranici (rok 2009: 0,93; rok 2010: 0,9) tohoto intervalu. Tato skutečnost by mohla způsobit případné problémy u

věřitelů, kteří by mohli mít určité pochybnosti o návratnosti svých vložených prostředků.

V případě peněžní likvidity ZKD Sušice, bylo v průběhu celého analyzovaného období dosaženo vždy doporučených optimálních hodnot (hodnoty nad 0,2; viz tabulka 10). Výjimku tvoří pouze rok 2008, kdy hodnota tohoto ukazatele dosáhla pouze hodnoty 0,08. To však souvisí s uložením volných finančních prostředků družstva u banky z důvodu zamýšlené rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici. V důsledku toho došlo ke snížení hodnoty položky krátkodobý finanční majetek. Zajímavý je však také nárůst peněžní likvidity v roce 2009 (oproti zmíněnému roku 2008) na hodnotu 0,56. Tento nárůst byl způsoben především výrazným nárůstem krátkodobého finančního majetku, který byl v roce 2009 kumulován za účelem splácení investice do rekonstrukce skladu v roce 2010. V roce 2010 však již ukazatel peněžní likvidity klesl na polovinu, tj. na hodnotu 0,26. Avšak i v roce 2011 byla peněžní likvidita na poměrně vysoké hodnotě 0,37. To bylo způsobeno tím, že disponibilní prostředky družstva (v tomto případě krátkodobý finanční majetek) zůstaly i v roce 2011 na vysoké úrovni kvůli nutnosti dofinancování procesu velkoobchodní expanze v roce 2012.

Tabulka 10: Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku

Ukazatel	Rozmezí hodnot
Běžná likvidita	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1 - 1,5
Peněžní likvidita	$\geq 0,2$

Zdroj: Hrdý a Horová, 2009, Finance podniku, s. 115

3.5.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o finanční stabilitě podniku. Na financování participuje vlastní i cizí kapitál. Prvním extrémním příkladem je financování všech aktiv podniku pouze z vlastního kapitálu. Druhým příkladem je financování aktiv podniku jen z cizího kapitálu. Tato možnost je vyloučena z důvodu platných právních předpisů, které při zahájení podnikání nařizují vložení určité výše vlastního kapitálu. Využíváním cizích zdrojů lze získat relativně nižší cenu oproti vlastním zdrojům. (Kislingerová a kol., 2007)

Při hodnocení zadluženosti ZKD Sušice během období 2007 až 2011 byly použity následující ukazatele zadluženosti: celková zadluženost, ukazatel úrokového krytí a koeficient samofinancování.

Celková zadluženost

Jiný název pro celkovou zadluženost je také ukazatel věřitelského rizika. Vysoká hodnota tohoto ukazatele ukazuje na velkou zadluženost podniku. Naopak nízká hodnota vypovídá o nízké zadluženosti. Zpravidla je doporučováno udržovat hodnotu tohoto ukazatele pod úrovní 0,5, tj. 50%. (Hrdý a Horová, 2009)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 11.: Ukazatel celkové zadluženosti ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Cizí kapitál (v tis. Kč)	162 648	159 519	136 096	136 297	152 719
Celková aktiva (v tis. Kč)	459 731	457 628	435 784	436 157	452 328
Celková zadluženost (v %)	35,38	34,86	31,23	31,25	33,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V letech 2007 až 2010 je patrná snaha ZKD Sušice o snižování celkové zadluženosti podniku (viz tabulka 11). Tento trend byl v roce 2011 narušen nárůstem cizích zdrojů v souvislosti s rekonstrukcí nového velkoobchodního skladu v Sušici. Ukazatel celkové zadluženosti v tomto roce vzrostl na hodnotu 33,76%. Souhrnně lze říci, že za sledované období (2007 až 2011) se hodnota tohoto ukazatele pohybovala v rámci přijatelných mezí (rozmezí skutečných hodnot bylo 31,23% až 35,38%), jak je doporučováno Hrdým a Horovou (2009). ZKD Sušice tedy tuto arbitrární hranici 50% bez problémů a s dostatečnou rezervou splnilo.

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky z vytvořeného zisku, tj. kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Jestliže tento ukazatel dosahuje hodnoty 1, pak velikost celého zisku je shodná s velikostí nákladových úroků. To pak znamená, že celý zisk by připadl na úhradu nákladových úroků. Proto je obecně doporučováno držet hodnotu ukazatele úrokového krytí vyšší než 3. V praxi to

znamená, že zisk před úroky a zdaněním by měl být alespoň třikrát větší než placené úroky. (Hrdý a Horová, 2009)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkový nákladový úrok}}$$

Tabulka 12: Ukazatel úrokového krytí ZKD Sušice v období 2007 až 2011 (EBIT označuje zisk před úroky a zdaněním)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT (v tis. Kč)	10 556	2248	550	1632	3284
Celkový nákladový úrok (v tis. Kč)	360	297	140	113	679
Ukazatel úrokového krytí	29,32	7,57	3,93	14,44	4,84

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Klesající celkový nákladový úrok v letech 2007 až 2010 měl pozitivní vliv na ukazatel úrokového krytí ZKD Sušice (viz tabulka 12). Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) však vykazoval během celého sledovaného období (2007 až 2011) značně rozkolísaný trend. Razantní nárůst celkových nákladových úroků na hodnotu 679 tis. Kč v roce 2011 byl způsoben úvěrem na rekonstrukci velkoobchodního skladu v Sušici a s tím souvisejícím splácením úroků bance. Přestože se v roce 2011 zvýšil EBIT o 1 652 tis. Kč oproti roku 2010, tak hodnota ukazatele úrokového krytí byla přesto velmi nízká a to díky zvýšení celkových nákladových úroků na (na hodnotu 679 tis. Kč). To bylo způsobeno vysokou hodnotou bankovních úvěrů, které jsou spojeny s povinností platit úroky. ZKD Sušice tedy splňovalo v průběhu celého monitorovaného období obecné doporučení držet hodnotu ukazatele úrokového krytí vyšší než 3 (Hrdý a Horová, 2009), i když v roce 2009 dosahoval tento ukazatel hodnoty ležící na samé hranici výše uvedeného doporučení.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování „vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů.“ (Hrdý a Horová, 2009, s. 130) Pokud se převrátí hodnota tohoto ukazatele, jedná se pak o finanční páku. (Hrdý a Horová, 2009)

Součet ukazatele věřitelského rizika a koeficientu samofinancování je roven 1, resp. 100%. Koeficient samofinancování je tak doplňkovým ukazatelem k ukazateli

věřitelského rizika. V některých případech tento součet nemusí být přesně roven 1, protože se do jednoho z ukazatelů nemusí započítávat ostatní pasiva. (Růčková, 2007)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 13: Koeficient samofinancování ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	296 920	297 884	299 330	298 611	299 577
Celková aktiva (v tis. Kč)	459 731	457 628	435 784	436 157	452 328
Koeficient samofinancování (v %)	64,59	65,09	68,69	68,46	66,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Koeficient samofinancování dosahoval u ZKD Sušice během celého sledovaného období (2007 až 2011) velice stabilních hodnot – rozmezí 64,59 až 68,69% (viz tabulka 13). Celková aktiva družstva byla tedy v jednotlivých letech financována přibližně ze dvou třetin vlastním kapitálem družstva. Podobně jako u celkové zadluženosti, je i u koeficientu samofinancování patrná v letech 2007 až 2010 snaha družstva o snižování celkové zadluženosti, tj. o snižování podílu cizího kapitálu na financování aktiv družstva. Snížení hodnoty koeficientu samofinancování v roce 2011 bylo způsobeno rekonstrukcí velkoobchodního skladu, kdy významně narostla položka rozvahy podniku dlouhodobý majetek. Ta spadá do celkových aktiv.

3.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se používají hlavně pro řízení aktiv. Mají významný vliv na ukazatele rentability, a to především na ukazatele ROA a ROE. Ukazatele aktivity informují své uživatele o tom, jestli podnik disponuje rozsáhlými nevyužívanými kapacitami, nebo zda podnik nemá dostatek produktivních aktiv. V případě nedostatku produktivních aktiv snižuje podnik pravděpodobnost využití budoucích příležitostí k růstu podniku. Obvykle se používají pouze dva typy ukazatelů aktivity a to počet obrátů a doba obrátu. (Kislingerová a kol., 2007)

V rámci předložené BP byla zaměřena pozornost na následující ukazatele aktivity: obrát aktiv, obrát zásob, doba obrátu zásob, doba obrátů pohledávek a doba obrátu závazků.

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv hodnotí efektivitu využití celkových aktiv a udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň 1. (Kislingerová a kol., 2007)

Konstrukce ukazatele je následující:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Tabulka 14: Obrat aktiv ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 383 308	1 403 950	1 286 601	1 128 404	1 061 885
Tržby za prodej vl. Výrobků a sl. (v tis. Kč)	24 341	24 387	23 324	24 786	29 473
Aktiva celkem (v tis. Kč)	459 731	457 628	435 784	436 157	452 328
Obrat aktiv	3,06	3,12	3,01	2,64	2,41

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrat aktiv ZKD Sušice v letech 2007 až 2009 přesáhnul hodnotu 3. Pouze v letech 2010 a 2011 klesnul ukazatel pod tuto hodnotu (viz tabulka 14). Podle Hrdého a Horové (2009) se průměrné hodnoty tohoto ukazatele obecně pohybují v rozmezí od 1,6 do 2,9. Proto lze, i přes pokles obratu aktiv v posledních dvou letech sledovaného období, obecně označit hodnoty ukazatele obratu aktiv pro ZKD Sušice v průběhu celého monitorovaného období za uspokojivé.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje skutečnost, kolikrát dojde během jednoho roku k prodeji určité položky zásob a k jejímu opětovnému přidání do skladu. Vyšší hodnoty obratu zásob znamenají, že podnik nedrží nadbytečné nelikvidní zásoby. Přebytečné zásoby totiž váží prostředky, které mohou být využity jinde. (Kislingerová a kol., 2007)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Tabulka 15: Obrat zásob ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 383 308	1 403 950	1 286 601	1 128 404	1 061 885
Tržby za prodej vl. Výrobků a sl. (v tis. Kč)	24 341	24 387	23 324	24 786	29 473
Zásoby (v tis. Kč)	99 141	109 147	88 603	87 420	90 508
Obrat zásob	14,20	13,09	14,78	13,19	12,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrat zásob ZKD Sušice dosahoval po celé sledované období (2007 až 2011) stabilních hodnot (12,06 až 14,78) bez extrémních výkyvů. Maximální hodnoty ukazatele obratu zásob bylo dosaženo v roce 2009. Naopak svého minima dosáhl tento ukazatel v posledním roce monitorovaného období (rok 2011).

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob měří časový interval (ve dnech), po který jsou oběžná aktiva ve formě zásob vázána v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Situaci v podniku lze označit za uspokojující, pokud se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob se naopak snižuje. (Kislingerová a kol., 2007)

Doba obratu zásob je také považována za ukazatel intenzity zásob. Obecně je doporučováno udržování co možná nejnižší hodnoty tohoto ukazatele. (Hrdý a Horová, 2009)

Tvar ukazatele je takto:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Tabulka 16: Doba obratu zásob ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 383 308	1 403 950	1 286 601	1 128 404	1 061 885
Tržby za prodej vl. Výrobků a sl. (v tis. Kč)	24 341	24 387	23 324	24 786	29 473
Zásoby (v tis. Kč)	99 141	109 147	88 603	87 420	90 508
Doba obratu zásob (počet dnů)	25,35	27,51	24,35	27,29	29,86

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Doba obratu zásob se v ZKD Sušice během sledovaného období pohybovala v rozmezí od 24 do 30 dnů (viz tabulka 16) a dosahovala tedy velice vyrovnaných hodnot. Obecně

je nejpříznivější pro podnik situace, kdy doba obratu zásob meziročně vykazuje klesající trend. Tím se snižuje doba, po kterou váže podnik své peněžní prostředky v zásobách. Avšak v případě ZKD Sušice, vzhledem k charakteru jeho podnikání a díky jeho snaze udržovat co nejširší nabídku zboží nabízeného zákazníkům za účelem udržení konkurenceschopnosti, kdy družstvo musí držet výši svých zásob na relativně vysokých hodnotách, nelze tedy uvažovat o případném výrazném snížení doby obratu zásob v blízké budoucnosti.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek determinuje časový interval, za který je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Tento ukazatel ukazuje, za jak dlouhé časové období jsou pohledávky v průměru splaceny. Při výpočtu tohoto ukazatele se používají pohledávky z obchodního styku, kdy tržby se snižují o prodej za hotové. Průměrná doba splatnosti faktur by měla obecně odpovídat hodnotě doby obratu pohledávek. (Hrdý a Horová, 2009)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Tabulka 17: Doba obratu pohledávek ZKD Sušice v období 2007 až 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobé pohledávky (v tis. Kč)	187	929	487	649	509
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	74 483	82 484	45 533	76 611	45 999
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 383 308	1 403 950	1 286 601	1 128 404	1 061 885
Tržby za prodej vl. výrobků a sl. (v tis. Kč)	24 341	24 387	23 324	24 786	29 473
Doba obratu pohledávek (počet dnů)	19,10	21,02	12,65	24,12	15,34

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ukazatel doby obratu pohledávek vykazoval u ZKD Sušice během sledovaného období (2007 až 2011) kolísavý trend (viz tabulka 17). Pohledávky družstva tak byly ve sledovaném období splaceny v intervalu od 12,65 do 24,12 dní.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků informuje o rychlosti splácení závazků (ve dnech) podniku vůči jiným subjektům. Pro dobrou finanční rovnováhu ve firmě je vhodné, aby doba obratu

závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Věřitelé mohou z tohoto ukazatele získat informace o tom, jak podnik dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. (Růčková, 2011)

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Tabulka 18: Doba obratu závazků ZKD Sušice v období 2007 až 2011

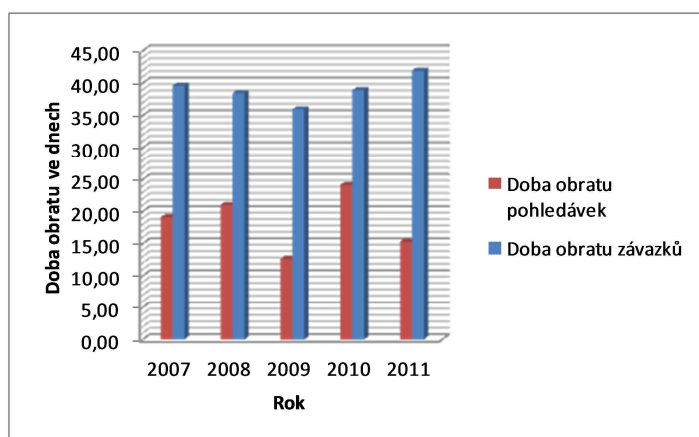
Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)	4248	4558	4386	4451	4 870
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	150 640	147 995	126 474	120 185	122 217
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	1 383 308	1 403 950	1 286 601	1 128 404	1 061 885
Tržby za prodej vl. výrobků a sl. (v tis. Kč)	24 341	24 387	23 324	24 786	29 473
Doba obratu závazků (počet dnů)	39,61	38,45	35,96	38,91	41,92

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Doba obratu závazků se v ZKD Sušice pohybovala v průběhu sledovaného období (2007 až 2011) v intervalu od 35,96 do 41,92 dní (viz tabulka 18). Při porovnání ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu závazků lze jednoznačně pozitivně hodnotit situaci v ZKD Sušice, neboť doba obratu závazků byla výrazně delší než doba obratu pohledávek (viz obrázek 15). To zcela zásadně přispívá k dobré finanční rovnováze družstva. Pokud by totiž byla doba obratu závazků výrazně kratší než doba obratu pohledávek, pak by takovému podniku hrozilo riziko spadnutí do druhotné platební neschopnosti.

Níže uvedený obrázek 15 zachycuje vývoj doby obratu závazků a doby obratu pohledávek

Obrázek 15: Vývoj doby obratu závazků a doby obratu pohledávek ZKD Sušice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.6 Predikční modely

Predikční modely se používají ke zjištění, v jakém stavu se nachází finanční situace podniku. Na základě těchto modelů lze odhadovat budoucí vývoj podniku pomocí jednoho čísla. Predikční modely se rozdělují na dvě základní skupiny modelů, a to na bankrotní a bonitní modely. (Hrdý a Horová, 2009)

3.6.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely si kladou za cíl odhadnout případný bankrot podniku a včas na nebezpečí bankrotu upozornit, neboť každá firma ohrožená bankrotem vykazuje pro bankrot typické symptomy již určitý čas před touto událostí. Mezi časté symptomy bankrotů se řadí problémy s běžnou likviditou, vyšší čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. (Hrdý a Horová, 2009)

Index důvěryhodnosti (IN05)

V roce 1995 byl manžely Neumaierovými sestrojen index důvěryhodnosti (IN 95) s cílem, aby co nejlépe vyhovoval podmínkám českého trhu. Tento index v sobě zahrnuje rovnici s poměrovými ukazateli zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Každý ukazatel má přiřazenou váhu, která je váženým průměrem hodnot každého ukazatele v odvětví. Existují i další modifikace tohoto indexu dle roku, ve kterém byly zkonstruovány. Index IN01 vznikl v roce 2002 spojením indexů IN95 a IN99. V roce 2005 byl index IN01 následně menší úpravou modifikován na index IN05. (Hrdý a Horová, 2009)

V rámci předložené BP bylo pracováno s indexem IN05.

Vzorec pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN05 podle Hrdého a Horové (2009):

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

kde:

$$X1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}}$$

Při interpretování výsledné hodnoty indexu důvěryhodnosti IN05 se vychází ze třech pásem. Do prvního pásma spadají hodnoty indexu IN05, které jsou menší než 0,9. Pokud jsou hodnoty indexu IN05 v prvním pásmu, značí to, že podnik spěje k bankrotu. Druhé pásmo, tzv. pásmo šedé zóny, je vymezeno hodnotami IN05, které spadají do intervalu $0,9 < IN05 < 1,6$. V pásmu šedé zóny nedochází k bankrotům podniků, ale také zároveň podniky netvoří hodnotu. Hodnoty indexu IN05 vyšší než 1,6 jsou zahrnuty do třetího pásma. Podnik nacházející se v tomto pásmu tvoří hodnotu. (Hrdý a Horová, 2009)

Tabulka 19: Vyhodnocení indexu IN05 v ZKD Sušice

	koeficient	2007	2008	2009	2010	2011
x1	0,13	2,83	2,87	3,20	3,20	2,96
x2	0,04	29,32	7,57	3,93	14,44	4,84
x3	3,97	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01
x4	0,21	3,06	3,12	3,01	2,64	2,41
x5	0,09	1,30	1,32	1,57	1,53	1,37
Σ		2,39	1,47	1,35	1,70	1,24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

ZKD Sušice mělo ve sledovaném období (2007 až 2011) poměrně velice rozkolísaný vývoj výsledných hodnot ukazatele indexu důvěryhodnosti IN05 (viz tabulka 19). Svého minima dosáhl index IN50 na konci sledovaného období (IN05 pro rok 2011 = 1,24). Naopak maximální hodnoty bylo dosaženo již na začátku monitorovaného období (IN05 pro rok 2007 = 2,39). Dobrý výsledek indexu IN05 dosažený v roce 2007 byl dán vysokou hodnotou položky EBIT, která je obsažena v dílčím ukazateli X2. Obecně pozitivně lze hodnotit skutečnost, že se družstvo v průběhu sledovaného období nikdy neocitlo pod hodnotou indexu IN05 = 0,9. Zároveň nabýval index IN05 v letech 2007 a 2010 vyšších hodnot než je stanovena arbitrární hranice (IN05 = 1,6) a družstvo tak tvořilo v průběhu těchto let hodnotu. Na druhou stranu, roky 2008, 2009 a 2011 spadly z hlediska hodnocení indexu důvěryhodnosti IN05 do tzv. šedé zóny, kde nelze zcela jednoznačně určit finanční zdraví podniku. Obecně lze říci, že na vyšší hodnot indexu IN05 má poměrně velký vliv ukazatel X3. Ukazatel X3, neboli rentabilita aktiv (ROA), dosahoval velmi nízkých hodnot. To bylo způsobeno velmi nízkou hodnotou položky výkazu zisku a ztrát EBIT. Družstvu se tedy příliš nedařilo z dostupných aktiv generovat zisk.

3.6.2 Bonitní modely

Cílem bonitních modelů je určit v jakém stavu se nachází finanční zdraví firmy. Princip těchto modelů spočívá v tom, že hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů se přiřazují body, které se poté sečtou nebo zprůměrují. Podle tohoto součtu nebo průměru bodů se pak posuzuje finanční důvěryhodnost podniku. (Hrdý a Horová, 2009)

Kralicekův Quicktest

Kralicekův Quicktest je uváděn jako nejznámější bonitní model a proto byl vybrán pro účely předložené BP. Skládá se ze soustavy čtyř rovnic, podle kterých se diagnostikuje finanční situace v podniku. Finanční stabilitu firmy hodnotí první dva ukazatele. Zbývající dva se pak zabývají výnosovou situací firmy. (Hrdý a Horová, 2009)

Výpočet se provede (Hrdý a Horová, 2009):

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = \frac{R1 + R2 + R3 + R4}{4}$$

kde:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje – krátkodobý finanční majetek}}{\text{nezdaněný cash – flow}^1}$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$R4 = \frac{\text{nezdaněný cash – flow}}{\text{provozní výnosy}}$$

Při analýze výsledků Kralicekova Quicktestu se výsledným hodnotám jednotlivých dílčích ukazatelů pak přiřadí body dle tabulky (viz tabulka 20) vycházející z práce Hrdého a Horové (2009). Poté se body získané u všech dílčích ukazatelů (R1 až R4) za každý rok sečtou a výsledná hodnota se zprůměruje, tj. vydělí se čtyřmi. Takto získané zprůměrované výsledné hodnoty se následně interpretují podle toho, do kterého ze tří pásem patří. Rozeznává se pásmo špatného podniku (zprůměrovaná hodnota je nižší než 1), pásmo šedé zóny (zprůměrovaná hodnota leží v intervalu 1 – 3), kdy se nedá jednoznačně rozhodnout, zda se jedná o špatný nebo dobrý podnik, a pásmo velmi dobrého podniku (zprůměrovaná hodnota je vyšší než 3). (Hrdý a Horová, 2009)

Podle Růčkové (2007) je na základě bodů přidělených na základě tabulky 20 jednotlivým ukazatelům Kralicekova Quicktestu také možné při hodnocení podniku postupovat alternativní cestou, která zahrnuje tři následné kroky. První krok hodnotí finanční stabilitu (hodnoceno jako aritmetický průměr získaných bodů ukazatelů R1 a R2). Ve druhém kroku se následně hodnotí výnosová situace podniku (hodnoceno jako aritmetický průměr získaných bodů ukazatelů R3 a R4). Ve třetím kroku se pak analyzuje celková situace (hodnoceno jako aritmetický průměr součtu bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace).

¹ nezdaněný cash-flow = zisk před zdaněním + odpisy

Tabulka 20: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu

Ukazatel	Počet bodů				
	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	0,0 a méně	0,0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3 a více
R2	30 a více	12-30	5 - 12	3-5	3 a méně
R3	0,0 a méně	0,0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	0,15 a více
R4	0,0 a méně	0,0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	0,1 a více

Zdroj: Hrdý a Horová, 2009, Finance podniku, s. 137

Tabulka 21: Hodnoty ukazatelů Kralicekova Quicktestu v ZKD Sušice

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
R1	0,65	0,65	0,69	0,68	0,66
R2	4,62	7,08	3,39	5,12	5,11
R3	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01
R4	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 22: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu v letech 2007 až 2011 v ZKD Sušice

Ukazatel	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
R1	4	4	4	4	4
R2	3	2	3	2	2
R3	1	1	1	1	1
R4	1	1	1	1	1
průměr	2,25	2	2,25	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V průběhu sledovaného období (2007 až 2011) nebylo ZKD Sušice dosaženo ani v jednom roce výsledné zprůměrované hodnoty bodů získaných pro jednotlivé dílčí ukazatele Kralicekova Quicktestu vyšší než 3, tj. nebyla dosažena arbitrální hranice pro zařazení podniku do pásma velmi dobrého podniku (viz tabulky 21 a 22). Zprůměrovaná hodnota ukazující na bonitu podniku se pohybovala po celou dobu v úzkém rozmezí 2 až 2,25, tj. v rozmezí pro zařazení podniku do šedé zóny. Z toho vyplývá, že ZKD Sušice bylo pro období 2007 až 2011 vyhodnoceno jako neutrální podnik. Obecně lze říci, že v šedé zóně je situace v podniku nejednoznačná, nejasná a nelze tedy dospět k jednoznačnému závěru o celkové situaci hospodaření podniku.

Ukazatele R3 a R4 získaly ve všech letech sledovaného období pouze po jednom bodu. To bylo především způsobeno nízkými hodnotami položky EBIT a zisku před zdaněním v poměru ku celkovým aktivům a provozním výnosům ve sledovaném období. Tato skutečnost je příčinou toho, že výnosovou situaci družstva lze hodnotit jako nepřilíš dobrou. Oproti tomu ukazatel R1 hodnotící finanční stabilitu získal ve všech letech sledovaného období body čtyři, tj. plný počet bodů. To významně přispělo k dobré finanční stabilitě družstva ve sledovaném období.

3.7 Shrnutí finanční analýzy

Na základě výsledků provedené finanční analýzy byla zhodnocena celková hospodářská situace ZKD Sušice. Obecně lze říci, že na ukazatele finanční analýzy měly ve sledovaném období (2007 až 2011) nejvýraznější vliv rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici a s tím související vysoké investiční výdaje, úvěrové a úrokové zatížení. Od roku 2009 se také družstvo muselo potýkat s klesajícím trendem ve vývoji tržeb, který je způsoben silně zahuštěným konkurenčním prostředím.

Na základě provedené horizontální a vertikální analýzy rozvahy podniku vyplynulo, že v průběhu sledovaného období nedocházelo k výrazným změnám ve vývoji celkových aktiv i pasiv. U stálých aktiv došlo ke snižování jejich hodnoty v období 2007 až 2009. To bylo způsobeno především prodejem nepotřebného dlouhodobého majetku ve snaze získat zdroje na připravovanou rekonstrukci velkoobchodní skladu. V letech 2010 a 2011 byla realizována rekonstrukce skladu. V důsledku toho pak došlo v těchto letech ke zvýšení stálých aktiv. Největší podíl na celkových aktivech tvořila stálá aktiva, která dosahovala ve sledovaném období více než polovičního podílu na celkových aktivech. Družstvo mělo a má relativně nízký podíl cizích zdrojů na celkových aktivech, přičemž do roku 2010 byla patrná snaha o snižování zadluženosti. Pouze v roce 2011 se zadluženost zvýšila v souvislosti s rekonstrukcí velkoobchodního skladu. Rekonstrukce skladu však byla dlouhodobě připravována a bylo proto s nárůstem zadluženosti počítáno již v předchozích letech, jak je vidět například již zmiňovaným snižováním zadluženosti v předchozích letech či z prodeje nepotřebného dlouhodobého hmotného majetku.

Na základě výsledků horizontální analýzy výkazů zisku a ztrát, která zobrazila vývoj nákladů, výnosů a zisku, vyplynulo, že ve vývoji tržeb za prodej zboží bylo dosaženo maximální hodnoty z celého sledovaného období v roce 2008 (tržby ve výši 1 403 950

tis. Kč). Po roce 2008 už tržby za prodej zboží družstva klesaly. Důvodem tohoto poklesu může být patrně narůstající vliv konkurence, změny nákupního chování spotřebitelů a také dopady světové finanční krize. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které byly vytvářeny výrobnou cukrářských a lahůdkářských výrobků, nevykazovaly ve sledovaném období výrazné změny a držely se na poměrně stabilních hodnotách.

Analýzou rentability se prokázala malá schopnost družstva vytvářet zisk a hodnoty. Na ukazatele rentability, které dosahovaly velmi nízkých hodnot, měla v průběhu sledovaného období signifikantní vliv velmi nízká hodnota výsledku hospodaření.

Analýza likvidity byla prováděna na základě výpočtu běžné, pohotové a peněžní likvidity. V konečném hodnocení nejhůře dopadla pohotová likvidita, u které nebylo v žádném roce sledovaného období dosaženo doporučené hodnoty vyšší než 1 (doporučení vyplývající z tabulky 10). Ve sledovaném období dosahovala pohotová likvidita nejvyšších hodnot v letech 2009 a 2010. Pohotová likvidita a peněžní likvidita zároveň vykazovaly nejvyšší hodnoty v roce 2009. Příčinou velmi dobrých výsledků ukazatelů likvidity byla skutečnost, že v roce 2009 vykazovala vysokou hodnotu položka krátkodobý finanční majetek. Důvodem vysoké hodnoty této položky bylo vyvrcholení akumulace finančních prostředků na financování investice do rekonstrukce velkoobchodního skladu v letech 2011 a 2010. S likviditou úzce souvisí také analýza čistého pracovního kapitálu, u které byla ve všech letech sledovaného období splněna podmínka nezáporných hodnot a to s dostatečnou rezervou. Tím se prokázalo, že družstvo má určitý finanční polštář pro případ nouze. Analýza likvidity ukázala, že situaci v oblasti likvidity družstva nelze hodnotit za vynikající. Ale jak podotýká Růčková (2011), z vlastnického pohledu je lépe, pokud hodnoty likvidity dosahují hodnot spíše blíže ke spodní hranici pásma pro optimální hodnoty, protože v takovém případě jsou finanční prostředky efektivněji využívány.

Analýza ukazatelů zadluženosti prokázala, že družstvo v této oblasti dosahuje uspokojivých výsledků a nelze tedy hovořit v případě ZKD Sušice o předluženosti. Ukazatel celkové zadluženosti dosahoval s rezervou obecné doporučení, tj. udržovat hodnotu tohoto ukazatele pod hranicí 50%. Také ukazatel úrokového krytí splňoval ve všech sledovaných letech obecné doporučení, tj. docílit EBIT alespoň třikrát větší než placené úroky.

Hodnoty ukazatele obratu aktiv se v rámci obecně doporučeného pásma optimálních hodnot pohybovaly spíše v horní hranici pásma. To lze tedy označit za pozitivní skutečnost. Ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob nevykazovaly ve sledovaném období výrazné výkyvy hodnot. Doba obratu závazků byla výrazně vyšší než doba obratu pohledávek. To dokazuje dobrou finanční rovnováhu družstva. Zároveň vyšší doba obratu závazků než doba obratu pohledávek vypovídá o poměrně příznivé situaci. Družstvo tedy v průměru platí svým dodavatelům o určitou dobu později, než samo obdrží úhrady od svých odběratelů. Družstvo tak využívá výhod dodavatelského úvěru.

4 SWOT analýza

SWOT analýza (z angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats analysis*) slouží jako vyvrcholení a zároveň sumarizace analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Pomocí SWOT analýzy lze efektivně hodnotit, posuzovat a porovnávat podnikání a podnikatelské projekty. Zároveň je SWOT analýza důležitým elementem při strategickém plánování společnosti. Obecně lze říci, že SWOT analýzu lze aplikovat při velké škále jevů a činností, u kterých se hodnotí jejich silné a slabé stránky, možnosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí. (Hadraba, 2004)

Podle Hadraby (2004) lze výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí SWOT analýzou shrnout do čtyř klíčových částí:

- Strengths – Silné stránky
- Weaknesses – Slabé stránky
- Opportunities – Příležitosti
- Threats – Hrozby

4.1 SWOT analýza ZKD Sušice

V kapitole 5.1 jsou uvedeny a blíže popsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ZKD Sušice.

4.1.1 Silné stránky

- Tradice a pověst podniku

Samotné družstvo s dnes platným názvem Západočeské konzumní družstvo Sušice působí na českém trhu od roku 1992. Za tu dobu si stačilo vybudovat u zákazníků pověst spolehlivého obchodníka pro uskutečňování nákupních potřeb náročných zákazníků. Obecně lze říci, že družstevní prodejny a spotřební družstva měly v minulosti velkou tradici a byly u tehdejších zákazníků velmi kladně hodnoceny. Družstva byla zakládána již od 19. století, kdy drobní spotřebitelé a výrobci zakládali za účelem společného hospodaření a provozování podniků, obchodů, pohostinství apod. různá spotřební (konzumní) a výrobní družstva. Po komunistickém převratu v roce 1948 došlo státními zásahy do družstev k razantním změnám v jejich vývoji a tehdejší družstva a jednotlivé prodejny nabízející potravinářské a průmyslové zboží byly

mnohdy jedinou možností, kde mohli spotřebitelé nakoupit zboží pro svou potřebu. Především ve vesnickém prostředí za komunistického režimu měla v minulosti spotřební družstva výsadní postavení v prodeji zboží koncovým spotřebitelům. Z těchto historických skutečností vyplývá, že družstevnictví mělo a má i v současnosti v českých zemích velkou tradici, na kterou navazuje i současné ZKD Sušice.

- Výrobna lahůdek

ZKD Sušice produkuje ve vlastní výrobě v Sušici cukrářské a lahůdkářské výrobky, které jsou dodávány do vlastních prodejen a také ostatním cizím maloobchodním odběratelům. Výrobky jsou vyráběné z tradičních surovin převážně podle získaných receptur z dříve velice vyhlášeného hotelu Fialka v Sušici. Všechny vyráběné výrobky jsou vysoce kvalitní díky používání vysoce jakostních vstupních surovin pro jejich výrobu. Některé výrobky také získaly díky své vysoké kvalitě ochrannou známku „Šumava – originální produkt.“ V souhrnu lze říci, že výrobky produkované vlastní výrobou jsou zajímavým zpestřením a zákazníky velmi vyhledávaným sortimentem prodejen družstva. Tuto skutečnost mimo jiné dokládají i prodejní čísla. Konkurence ve svých maloobchodních prodejnách buď cukrářské a lahůdkářské výrobky vůbec nenabízí, nebo nabízí tento druh sortimentu pouze v omezeném množství. V drtivé většině však prodávají sortiment pocházející od externích subjektů, které se zabývají produkcí cukrářských a lahůdkářských výrobků. Díky této výrobě tak má ZKD Sušice v této oblasti významnou konkurenční výhodu nad ostatními, konkurenčními, subjekty a zároveň tato činnost pomáhá družstvu k odlišení se od konkurence.

- Logistické zázemí a moderní informační technologie

ZKD Sušice vlastní dva sklady (sklad se sortimentem potravinářského a nepotravinářského zboží v Sušici a sklad se sortimentem zeleniny a ovoce v Kolinci) umožňující spolehlivé a pružné dodání zboží nejen do svých prodejen, ale i dalším obchodním partnerům. Především se jedná o družstva patřící do skupiny COOP (Jednota, Spotřební družstvo v Tachově; Západočeské konzumní družstvo Plzeň; Jednota, spotřební družstvo v Toužimi; JEDNOTA, spotřební družstvo v Podbořanech a JEDNOTA, spotřební družstvo Plasy).

K řízení prodejen, evidenci zboží a komunikaci se ve všech prodejnách družstva používá moderní software B.O.S.S. Enterprise. Dále je k těmto účelům využíván

software Planning Wizzard, který umožňuje kvalitní předpověď poptávky a efektivní řízení materiálových toků a zásob.

- Dobrá hodnota ukazatele celkové zadluženosti

V oblasti zadluženosti dosahovalo ZKD Sušice ve sledovaném období uspokojivých výsledků a družstvo tedy není předluženo. To může mít pozitivní vliv při získávání úvěrů od bank.

- Člen skupiny COOP a nakupování zboží přes silného partnera COOP Centrum družstva

Příslušnost družstva ke skupině COOP přináší družstvu celou řadu výhod. Jedná se především o marketingovou podporu družstva, právní poradenství, poradenství především ve vztahu ke státním orgánům, pomoc v rozvoji podnikatelských aktivit družstva. COOP Centrum družstvo zajišťuje pro ZKD Sušice centrální nákup zboží, u kterého odpadá nutnost komunikace se všemi dodavateli, neboť nákup probíhá tak, že nákupní oddělení družstva si objednává konkrétní zboží u COOP Centrum družstva a posléze COOP Centrum zajišťuje veškerou komunikaci a dodání zboží od dodavatele. Tento centrální nákup tak přináší úspory v nákupním procesu ZKD Sušice a zlevňuje nakupované zboží díky množstevním slevám, neboť COOP Centrum družstvo zajišťuje nákup zboží pro všechny spotřební družstva spadající do skupiny COOP v České republice.

4.1.2 Slabé stránky

- Nízká efektivita současného věrnostního systému

Současný věrnostní systém je vzhledem k faktu, že skoro polovina věrnostních karet není používána, málo atraktivní pro zákazníky. Návrhy na zlepšení současného systému budou uvedeny v kapitole 5.

- Nízké hodnoty ukazatelů rentability

Finanční analýza prokázala, že podnik měl ve sledovaném období problémy s rentabilitou. Nízká rentabilita pak neumožňuje družstvu příliš velké investice do rozvoje svého podnikání.

- Webové stránky

Družstvo má své webové stránky, které obsahují poměrně hodně informací důležitých pro zákazníky, např. aktuální letáky, marketingové projekty, kontaktní informace, nabídku zaměstnání, seznam prodejen atd. Slabou stránkou těchto webových stránek je jejich grafické zpracování a uživatelská nepřehlednost. Stránky neodpovídají současným trendům v designu webových stránek a obecně lze říci, že design a uživatelská přehlednost webových stránek některých konkurenčních společností je na mnohem vyšší úrovni.

4.1.3 Příležitosti

- Zájem spotřebitelů o levnější substituty zboží

V důsledku přetrvávající ekonomické krize a tím zvýšenou snahou o úspory spotřebitelů, může docházet u některých zákazníků k přeorientování na levnější substituty prodávaného zboží. Zvýšenou poptávku ze strany zákazníků o levnější substituty dražšího zboží již v současnosti dokáže ZKD Sušice částečně uspokojit, neboť v nabízeném sortimentu v prodejnách je zastoupena privátní značka skupiny COOP, která nabízí kvalitní výrobky ve standardní kvalitě a za nízkou cenu.

- Rozšíření velkoobchodní expanze

Současná vytíženost skladů družstva umožňuje další rozšíření velkoobchodní expanze v podobě získání nových odběratelů velkoobchodního zboží z velkoobchodních skladů v Sušici a v Kolinci. Tento krok by družstvu umožnil zvýšit svůj hospodářský výsledek, a tím v konečném důsledku zlepšit hodnoty ukazatelů rentability. Tyto nové odběratele by družstvo mělo hledat především u ostatních spotřebních družstev v České republice spadající do skupiny COOP a případně u menších prodejců maloobchodního zboží.

4.1.4 Hrozby

- Zvyšující se konkurence

ZKD Sušice musí čelit velmi silné konkurenci především ze strany kapitálově velmi silných nadnárodních společností a drobných živnostníků české i cizí národnosti. Například město Sušice, které obývá přibližně pouze 12 tisíc obyvatel, má dnes kromě čtyř prodejen ZKD Sušice, přibližně pět supermarketů a jeden hypermarket, které provozují nadnárodní společnosti. V současné době je připravován a projednáván

projekt výstavby dalšího obchodního centra v Sušici. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.3, družstvo musí čelit v posledních letech také narůstajícímu počtu konkurenčních prodejen, které provozují především občané vietnamské národnosti.

- Celosvětová ekonomická krize

Celosvětová ekonomická krize a s tím související snížení HDP se od roku 2008 výrazně promítlo do hospodaření ZKD Sušice. Spotřebitelé se v důsledku této krize orientují mnohem více na akční výrobky, nakupují méně zboží a také více rozvažují, za co utratí své finance.

- Růst DPH

Růst daně z přidané hodnoty (DPH) se projevil u prodávaného zboží zvýšením konečné ceny. Zdražení cen zboží se pak následně projevuje u zákazníků úsporami na nákupech zboží. Změny ve výši DPH v minulých letech byly popsány v kapitole 2.1.1.1. Dnešní politická situace v České republice je poměrně nestabilní a do budoucna nelze vyloučit možnost dalšího navyšování sazeb DPH.

- Nárůst cen energií, pohonných hmot a ostatních vstupů

Vzhledem k velkému rozsahu oblasti podnikání družstva dosahují náklady na energie, pohonné hmoty a ostatní vstupy poměrně velkých částek. Současná situace na trhu příliš nedovoluje promítnout tyto zvyšující se náklady do konečných cen pro spotřebitele, proto i mírný nárůst cen energií může mít negativní důsledek na hospodářský výsledek družstva.

5 Návrhy na zlepšení

Na základě analýz (analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, finanční analýzy a SWOT analýzy) provedených v rámci předložené bakalářské práce lze navrhnout následující návrhy na zlepšení činnosti ZKD Sušice.

V databázi družstva bylo k 31.12.2011 registrováno více než 40 tisíc věrnostních karet, ale pouze 23 tisíc zákazníků svou kartu skutečně používá. Z toho lze usuzovat, že stávající systém spočívající výhradně na finančních slevách nemusí být pro zákazníky dostatečně atraktivní. V současné době vedení družstva uvažuje o změnách tohoto systému. V rámci předložené BP lze navrhnout následující **změny v systému věrnostních karet**.

V současném systému tří typů věrnostních karet se hodnoty provedených jednotlivých nákupů sčítají. Při dosažení určité výše je pak poskytnuta na další provedený nákup jednorázová finanční sleva, případně při dosažení určité výše nákupu je dle typu karty sleva poskytnuta ihned při aktuálně prováděném nákupu. Systém finančních slev tedy v družstvu není v současné době příliš efektivní z pohledu jeho využívání. Nový systém by mohl například fungovat na principu bodového hodnocení, u kterého by zákazník za nákup v určité hodnotě získal příslušný počet bodů, např. za každých utracených 10,- Kč by zákazník obdržel 1 bod. Za nasbírané body by si pak mohl zákazník vybírat dárky (např. kuchyňské potřeby, hračky, drogerie, poukázky na slevy na nákup produktů od partnerů zapojených do systému), nebo by obdržel poukázky na slevu na nákup zboží v prodejnách družstva. Kromě toho by bylo možné získat body navíc při různých jiných příležitostech (např. při nákupu v určitý den nebo hodinu, nákupu určitého zboží, nákupu v den narozenin apod.). Dále by se využil systém tzv. dvojích cen, tj. na věrnostní kartu by se vybrané zboží prodávalo v určitém období s výraznou slevou.

Jedním z hlavních přínosů věrnostního programu pro podnik je získání údajů o zákaznících. Nový systém by tak měl mít schopnost shromažďovat o zákaznících více údajů než doposud. S těmito daty by se poté dalo pracovat a využít je při běžném řízení družstva, tvorbě strategického plánu a marketingové strategie. Data by byla využita například pro získání informací o nákupních zvyklostech zákazníků. Následná práce s těmito daty s důrazem na efektivitu, by družstvu poskytovala možnost flexibilně a přesně uspokojovat požadavky zákazníků, optimálně řídit výši zásob a pohotově

přizpůsobovat nabídku družstva aktuálním požadavkům trhu. Rozsáhlé znalosti o zákaznících pak mohou v dlouhodobém horizontu velmi výrazně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti družstva. V současné době mají jednotlivá družstva spadající do řetězce COOP odlišné věrnostní systémy. Zákazník, který nakupuje ve dvou či více družstvech spadajících do řetězce COOP, avšak používající odlišné věrnostní systémy, je tedy nucen používat několik zákaznických karet. Nakupování v prodejnách sítě COOP se tak stává pro takového zákazníka velmi nepřehledné. Dalším inovativním prvkem by bylo sjednocení věrnostního systému v celém řetězci COOP s možností využití jednotné zákaznické karty (karta se stejnými podmínkami i výhodami) v kterékoliv prodejně COOP v ČR.

Jak ukázala finanční analýza, ZKD Sušice se v posledních letech potýkalo s velmi nízkou rentabilitou. Dále tedy budou uvedeny **návrhy na zvýšení hospodářského výsledku družstva**. To by v konečném důsledku mohlo znamenat zlepšení celkové ekonomické situace družstva. Zvýšení hospodářského výsledku lze zjednodušeně řečeno dosáhnout snížením nákladů a zvyšováním výnosů.

První oblastí, na kterou se lze zaměřit při zlepšování rentability, je **snížování nákladů**. Jedny z největších podnikových nákladů v družstvu jsou materiálové náklady a náklady na energie. Například v roce 2011 dosáhly náklady na energie přibližně 23 mil. Kč a materiálové náklady se vyšplhaly na cca 34 mil. Kč. Pro rok 2013 si družstvo stanovilo limit na náklady na energie na 24 mil. Kč. V oblasti energií by mělo družstvo **věnovat pozornost především spotřebě elektrické energie, plynu a vody**. U elektrické energie by se družstvo mělo zaměřit na investice do nových a úspornějších elektrických spotřebičů (např. nákup nových úspornějších zářivek a chladícího vybavení). V dnešní době je možné vybírat z celé řady různých dodavatelů především u plynu a elektrické energie. Proto by si mělo družstvo nechat zpracovat nezávazné nabídky na dodávku energií od jiných dodavatelů a zvážit, zda by bylo výhodnější přejít k jiným dodavatelům energií. Dále by bylo vhodné vytvořit energetický manuál určený pro odpovědné zaměstnance, který by obsahoval soubor instrukcí vedoucích k maximální možné úspoře energií. Mohlo by se jednat především o instrukce týkající se spotřeby elektrické energie (používání elektrických spotřebičů), vody, vytápění nebo klimatizování prostor. Družstvo vlastní desítky nemovitostí, které jsou v letním období klimatizovány a v zimním období naopak vytápěny. I malá změna teploty vzduchu,

např. o 1 až 2 stupně Celsia, v těchto prostorech by mohla vést k celkovým nemalým úsporám v nákladech na vytápění nebo klimatizování. Obdobně by se dalo postupovat i u spotřeby elektrické energie a vody. V případě, že by tyto instrukce nebyly dodržovány ze strany kompetentních pracovníků, by mohlo družstvo vůči těmto pracovníkům za nedodržování instrukcí vznášet určité sankce. Kontrola dodržování energetických zásad by mohla probíhat pracovníky z oddělení kontroly prodejen namátkově v rámci jejich návštěv jednotlivých prodejen.

Další oblastí, kde by bylo možné snížit náklady ZKD Sušice, je **vlastní nákladní autodoprava družstva**. Ta slouží k zajišťování dopravních potřeb pro vlastní činnost družstva a zároveň k rozvozu zboží z velkoobchodu a výroby lahůdek cizím odběratelům. Největší položkou z celkových nákladů na autodopravu jsou **pohonné hmoty**, které v roce 2012 dosáhly přibližně 7 mil. Kč. Obecně lze říci, že spotřeba daného vozidla velmi závisí, mimo jiného, na zkušenostech a stylu jízdy řidiče. V družstvu dosud neproběhlo žádné školení týkající se ekonomické jízdy. Existují pouze tzv. palivové příplatky, které jsou jednotlivým řidičům vypláceny za nízkou spotřebu jim svěřených nákladních automobilů. Na základě výše uvedených skutečností lze předpokládat, že u řidičů mohou být rezervy ve znalostech týkajících se ekonomické jízdy. Proto by bylo vhodné uvažovat o proškolení řidičů ve smyslu praktikování ekonomické jízdy při řízení referentských vozidel. V České republice nabízí komplexní školení řidičů o ekonomické jízdě například firma DEKRA Automobil a.s. Na základě informací sdělených pracovníkem odpovědným za školení ekonomické jízdy z firmy DEKRA Automobil panem Milošem Kudou (Kuda, pers. comm.) lze říci, že se reálná úspora paliv u jednotlivých řidičů po absolvování školení průměrně pohybuje v rozmezí 0,5 až 4 litrů motorové nafty na každých ujetých 100 kilometrů u velkých nákladních automobilů (např. Iveco Stralis I-260). Úspora pohonných hmot však závisí na typu vozidla a jízdním stylu každého řidiče. Školení probíhá přímo u objednavatele školení ve formě teoretické a praktické výuky s vozidly objednavatele. Cena za proškolení jednoho řidiče činí 3900,- Kč bez DPH. Firma však v případě přihlášení více účastníků nabízí objednavateli výraznou slevu z celkové ceny školení. V případě vážného zájmu je firma ochotná na ukázkou proškolit jednoho řidiče zdarma a po vyhodnocení efektivity ze strany družstva, se družstvo může samo rozhodnout, zda proškolí další řidiče, či nikoliv. V tabulce 23 je modelově proveden výpočet možné úspory paliva pro nejvytíženější nákladní automobil ZKD Sušice a tím je automobil Iveco modelové řady

Stralis I-260, který v roce 2012 najel téměř 90 tis. Km (88 333 km). Průměrná cena nakupované motorové nafty (palivo pro tento automobil) byla v roce 2012 v družstvu 29,61 Kč/l.

Tabulka 23: Výpočet roční úspory nákladů na palivo pro nákladní automobil Stralis I-260

Úspora paliva v litrech na 100 km	0,5	1	2	3
Průměrná cena paliva v roce 2012	29,61	29,61	29,61	29,61
Úspora nákladů na palivo na ujetých 100 km v Kč	14,81	29,61	59,22	88,83
Najeté km za rok 2012	88333	88333	88333	88333
Celková roční úspora v Kč	13078	26155	52311	78466

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací od firmy DEKRA Automobil, a.s.

Z tabulky 23 vyplývá, že lze dosáhnout potenciální úspory v nákladech na paliva u tohoto konkrétního (modelového) vozidla v rozmezí od 13 078 Kč až do 78 466 Kč (uvedeny čtyři možné hladiny v úspoře spotřebovaného paliva na 100 km). Vozový park družstva čítá v současné době 23 nákladních automobilů různých tonáží. Ročně tato vozidla najezdí skoro 900 000 km. Celková roční úspora při proškolení všech řidičů referentských vozidel družstva by pak mohla dosahovat částky v řádu až statisíců korun ročně. Jistou alternativou k proškolení všech řidičů by pak mohlo být proškolení pouze vedoucích pracovníků z autodopravy. Ti by pak následně mohli svým podřízeným (řidičům) předat své nově nabyté zkušenosti týkající se ekonomické jízdy.

Zvyšování výnosů družstva je vzhledem k obchodním činnostem družstva především možné v oblasti velkoobchodu a maloobchodu. Co největší pozornost by měla být věnována maloobchodu, který pro družstvo představuje stěžejní zdroj výnosů. Ke zvýšení nebo alespoň udržení výnosů z maloobchodu by mělo družstvo klást důraz na dodržování základních pravidel práce se zbožím na prodejnách, nabízení čerstvého a kvalitního zboží v čistém prostředí prodejen. Neakceptovatelné pro budoucí období bude nabídka a prodej zboží zákazníkům s prošlou dobou použitelnosti (spotřeby). Měla by být **rozsířována nabídka zboží a především služeb**, které by byly pro zákazníky impulsem pro návštěvu prodejen. Dále by družstvo mělo **vyhledávat nové obchodní příležitosti v oblasti velkoobchodu**, které by mohly být například realizovány dalším rozšířením stávajících velkoobchodů zboží o další spotřební družstva a ostatní maloobchodní a velkoobchodní subjekty.

Významným zdrojem příjmů může být pro družstvo také **prodej nepotřebného majetku**, především pak **nevyužívaných prodejen a pozemků**. V oblasti prodeje nepotřebného dlouhodobého hmotného majetku schválilo představenstvo ZKD Sušice na začátku roku 2013 prodej čtyř objektů bývalých prodejen a velkoobchodního skladu v Klatovech a to v celkové hodnotě 5,3 mil. Kč. Dalších několik nemovitostí a pozemků je určeno k prodeji a je nabízeno na realitním trhu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci Západočeského konzumního družstva Sušice (ZKD Sušice) za pomoci finanční analýzy a analýzy prostředí družstva a dále formulovat návrhy na zlepšení ekonomické situace družstva v budoucnu. V celé práci se pak prolíná praktická a teoretická část. To umožňuje rychlé a přehledné simultánní srovnání teorie a reálného vývoje situace ve zvoleném podniku.

Na začátku práce byly nejprve popsány základní údaje o ZKD Sušice týkající se charakteristiky, historie, organizační struktury a filosofie ZKD Sušice a celé skupiny COOP. V následující kapitole byla provedena analýza prostředí podniku, která byla zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, která byla primárně zaměřena na faktory, které významně ovlivňují ZKD Sušice. V analýze politického a legislativního prostředí byl nastíněn vývoj daně z příjmů právnických osob a daně z přidané hodnoty. V této kapitole byly dále uvedeny takové zákony ze současného platného právního systému České republiky, které mají nejvýznamnější dopad na ZKD Sušice. Dále třetí kapitola obsahovala analýzu ekonomického prostředí družstva. Ta se zabývala podrobněji nezaměstnaností, inflací a hrubým domácím produktem. Nejdůležitější demografické ukazatele z pohledu ZKD Sušice byly rovněž představeny v této kapitole a to v analýze sociálního prostředí. Zároveň zde bylo blíže popsáno technologické prostředí a to v analýze technologického prostředí. Vnitřní prostředí družstva bylo popsáno a analyzováno z pohledu marketingu, konkurence a zaměstnanců družstva.

Finanční analýza, která tvoří čtvrtou kapitolu, byla zaměřena především na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele a posoudila tak finanční výkonnost a finanční zdraví družstva v letech 2007 až 2011. Na výše uvedené ukazatele ve finanční analýze navázaly bankrotní a bonitní modely. Závěry vyplývající z finanční analýzy pak byly shrnuty v poslední části této kapitoly.

V páté kapitole byla nejprve teoreticky popsána SWOT analýza, která ve své praktické části vychází ze zpracované finanční analýzy a analýzy prostředí ZKD Sušice a obsahuje výčet a popis silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

V šesté kapitole jsou pak uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti družstva vyplývající z předchozích kapitol – evaluace systému věrnostních karet,

snižování nákladů na energie, zavedení systému ekonomické jízdy pro řidiče referentských vozidel, nabízení širokého spektra čerstvého, kvalitního zboží a portfolia poskytovaných služeb, či odprodej nepotřebného majetku.

Ekonomickou situaci ZKD Sušice lze celkově hodnotit jako dobrou, ovšem s výjimkou rentability. Ta ve sledovaném období (2007 až 2011) dosahovala velmi nízkých hodnot v důsledku nízkých výsledků hospodaření v jednotlivých letech. Důvodem nízkých hodnot rentability je především pokračující celosvětová ekonomická krize a velmi tvrdé konkurenční prostředí. Družstvo se tedy především v důsledku těchto dvou faktorů potýká od roku 2009 s výrazně klesajícími tržbami. Družstvo by tedy mělo věnovat zvýšenou pozornost oblasti tržeb, výsledku hospodaření, nákladům, marketingu a komunikaci se zákazníky.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura ZKD Sušice	15
Obrázek 2: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob	18
Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2005-2011	20
Obrázek 4: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2005-2011	21
Obrázek 5: Vývoj reálného hrubého domácího produktu (HDP) v České republice v letech 2005-2011	22
Obrázek 6: Struktura populace starší patnácti let dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v roce 2002	23
Obrázek 7: Struktura populace starší patnácti let dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v roce 2011	24
Obrázek 8: Vývoj počtu pracovníků v ZKD Sušice	26
Obrázek 9: Vývoj jednotlivých položek aktiv ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	35
Obrázek 10: Vývoj jednotlivých položek pasiv ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	37
Obrázek 11: Vývoj položek výsledku hospodaření ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	40
Obrázek 12: Vývoj jednotlivých položek aktiv ZKD Sušice na bilanční sumě v letech 2007 až 2011	42
Obrázek 13: Vývoj jednotlivých položek pasiv ZKD Sušice na bilanční sumě za roky 2007 až 2011	43
Obrázek 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	45
Obrázek 15: Vývoj doby obratu závazků a doby obratu pohledávek ZKD Sušice	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná marže ZKD Sušice za rok 2011	31
Tabulka 2: Průměrná marže společnosti Ahold Czech Republic, a.s. za rok 2011	31
Tabulka 3: Horizontální analýza rozvahy ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	34
Tabulka 4: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát ZKD Sušice v letech 2007 až 2011	38
Tabulka 5: Vertikální analýza vybraných položek rozvahy ZKD Sušice v letech 2007-2011	41
Tabulka 6: Ukazatel rentability aktiv (ROA) ZKD Sušice během období let 2007 až 2011	47
Tabulka 7: Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) ZKD Sušice během období let 2007 až 2011	48
Tabulka 8: Ukazatel rentability tržeb (ROS) ZKD Sušice během období let 2007 až 2011	49
Tabulka 9: Ukazatele likvidity ZKD Sušice	51
Tabulka 10: Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku	52
Tabulka 11.: Ukazatel celkové zadluženosti ZKD Sušice v období 2007 až 2011	53
Tabulka 12: Ukazatel úrokového krytí ZKD Sušice v období 2007 až 2011	54
Tabulka 13: Koeficient samofinancování ZKD Sušice v období 2007 až 2011	55
Tabulka 14: Obrat aktiv ZKD Sušice v období 2007 až 2011	56
Tabulka 15: Obrat zásob ZKD Sušice v období 2007 až 2011	57
Tabulka 16: Doba obratu zásob ZKD Sušice v období 2007 až 2011	57
Tabulka 17: Doba obratu pohledávek ZKD Sušice v období 2007 až 2011	58
Tabulka 18: Doba obratu závazků ZKD Sušice v období 2007 až 2011	59
Tabulka 19: Vyhodnocení indexu IN05 ZKD Sušice	61
Tabulka 20: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu	64
Tabulka 21: Hodnoty ukazatelů Kralicekova Quicktestu ZKD Sušice	64

Tabulka 22: Bodování hodnot jednotlivých ukazatelů Kralicekova Quicktestu v letech 2007 až 2011 v ZKD Sušice	64
Tabulka 23: Výpočet roční úspory nákladů na palivo pro nákladní automobil Stralis I-260	76

Seznam zkratek

ČPK = Čistý pracovní kapitál

ČR = Česká republika

ČSÚ = Český statistický úřad

DPH = Daň z přidané hodnoty

EAT = Earnings after taxes = čistý zisk neboli zisk po zdanění

EBIT = Earnings before interests and taxes = zisk před zdaněním a úroky

EBT = Earnings before taxes = zisk před zdaněním

HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Point

HDP = Hrubý domácí produkt

ODS = Občanská demokratická strana

ROA = Return on Assets = rentabilita aktiv

ROE = Return on Equity = rentabilita vlastního kapitálu

ROS = Return on Sales = rentabilita tržeb

SČMSD = Svaz českých a moravských výrobních družstev

USA = United States of America

ZKD Plzeň = Západočeské konzumní družstvo v Plzni

ZKD Sušice = Západočeské konzumní družstvo Sušice

tis. = tisíc

např. = například

vl. = vlastních

sl. = služeb

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

BLAHA, Zdenek Sid a Irena, JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava, HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.

HRDÝ, Milan a Michaela, HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří, HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra, PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

LEE, Alice C., John C. LEE a Cheng F. LEE. *Financial Analysis, Planning And Forecasting: Theory and Application*. 2. vyd. Singapore: World Scientific Publishing, 2009. ISBN 978-981-270-608-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4713-861.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje:

Aktuálně, 2013. *Zvýšení DPH pro rok 2013, sazby daně z přidané hodnoty*. [online]. 2013. [cit. 15.2.2013]. Dostupné z: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty>

ČSÚ, 2013a. *Makroekonomické údaje*. Český statistický úřad. [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

ČSÚ, 2013b. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, 2013. [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/casove_rady_1_cast

ČSÚ, 2013c. *Český statistický úřad*. [online]. ČSÚ, 2013. [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xp>

ČSÚ, 2013d. *Časové řady*. Český statistický úřad. [online]. ČSÚ, 2013. [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xp>

ČSÚ, 2013e. *Časové řady*. Český statistický úřad. [online]. ČSÚ, 2013. [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xk>

ČSÚ, 2013f. *Vzdělání obyvatelstva ve věku 15 a více let podle výsledků "Výběrového šetření pracovních sil"*. Český statistický úřad. [online]. ČSÚ, 2013. [cit. 16.4.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01

MPO, 2013. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. MPO, 2005. [cit. 15.3.2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Skupina COOP, 2013. *O skupině*. [online]. 2010 [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/cz/O-skupine/Clanek/209-Skupina-COOP>

Účetní kavárna, 2013. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. 2013. [cit. 12.3.2013]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

ZKD Sušice, 2013. *Historie*. Západočeské konzumní družstvo Sušice. [online]. 2010. [cit. 4.2.2013]. Dostupné z: http://www.zkdsusice.cz/o_nas-historie

Ostatní zdroje:

Löffelmann Pavel, Ing. - ústní sdělení (ekonomický ředitel a místopředseda Západočeského konzumního družstva v Sušici, Náměstí Svobody 135, Sušice) dne 20. března 2013

Kuda Miloš, - ústní sdělení (lektor v oddělení dopravního vzdělávání společnosti Dekra Automobil, a.s, Türkova 1001/9, Praha) dne 24. dubna 2013

Výroční zprávy:

Výroční zprávy Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2007,2008, 2009, 2010 a 2011

Výroční zpráva společnosti AHOLD Czech Republic, a. s. za rok 2011

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2008

Příloha B: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2010

Příloha C: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2011

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2008

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2010

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2011

Příloha A: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2008

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 Sušice
 zapsané v OR u KS Plzeň spis.zn. Dr XXVI, v.č. 218
 IČO: 00031968 DIČ: CZ00031968

ROZVAHA v plném rozsahu (v tis. Kč) ke dni 31.12.2008

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

Označení	A K T I V A	Běžné účetní období			Minulé úč. o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	726 149	-268 521	457 628	459 731
B.	Dlouhodobý majetek	516 383	-267 369	249 014	253 015
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 066	-2 844	222	66
3.	Software	3 066	-2 844	222	66
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	512 069	-264 485	247 584	251 741
B.II.1.	Pozemky	12 304		12 304	12 597
2.	Stavby	379 684	-164 732	214 952	223 845
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	119 472	-99 753	19 719	15 299
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	609		609	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 248	-40	1 208	1 208
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 248	-40	1 208	1 208
C.	Oběžná aktiva	205 624	-1 152	204 372	206 543
C.I.	Zásoby	109 147	0	109 147	99 141
C.I.1.	Material	2 272		2 272	2 575
5.	Zboží	106 875		106 875	96 566
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	929	0	929	187
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů	192		192	100
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	61		61	87
7.	Jiné pohledávky	676		676	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	83 636	-1 152	82 484	74 483
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	36 981	-1 152	35 829	44 485
6.	Stát-daňové pohledávky	1 570		1 570	381
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	12 100		12 100	10 357
8.	Dehradné účty aktivní	1 327		1 327	1 021
9.	Jiné pohledávky	31 656		31 656	18 239
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	11 812	0	11 812	32 732
C.IV.1.	Peníze	6 669		6 669	9 298
2.	Účty v bankách	5 143		5 143	18 434
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				5 000
D.I.	Časové rozlišení	4 242		4 242	173
D.I.1.	Náklady příštích období	4 003		4 003	173
3.	Příjmy příštích období	239		239	

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	457 628	459 731
A.	Vlastní kapitál	297 884	296 920
A.I.	Základní kapitál	6 094	7 848
A.I.1.	Základní kapitál	6 094	7 848
A.II.	Kapitálové fondy	29 817	25 897
2.	Ostatní kapitálové fondy	29 817	25 897
A.III.	Rezervní fondy, nadřazený fond a ostatní fondy z zisku	250 094	245 973
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	35 273	31 152
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 117	9 159
A.IV.1.	Nerezervovaný zisk minulých let	11 117	9 159
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	762	8 043
B.	Cizí zdroje	159 519	162 648
B.I.	Rezervy	324	
3.	Rezerva na daň z příjmu	324	
B.II.	Dohodobé závazky	4 558	4 248
9.	Jiné závazky		
10.	Odkládaný daňový závazek	4 558	4 248
B.III.	Krátkodobé závazky	147 995	150 640
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	113 629	118 227
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účetním sdružením	942	822
5.	Závazky k zaměstnancům	10 448	10 675
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 290	4 707
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 205	1 842
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 405	2 731
10.	Dohadné účty pasivní	15 076	11 636
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6 642	7 760
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry		1 250
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	6 642	6 510
C.I.	Časové rozlišení	225	163
C.I.1.	Výdaje příštích období	182	115
2.	Výnosy příštích období	43	48

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 5.3.2009 11.15 hod

Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha B: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2010

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 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 31.12.2010

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

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč.o. Netto
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	728 707	-292 550	436 157	435 784
B.	Dlouhodobý majetek	530 809	-291 217	239 592	228 310
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 467	-3 170	3 297	146
3.	Software	4 278	-3 170	1 108	146
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 189		2 189	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	523 134	-288 047	235 087	226 956
B.II.1.	Pozemky	13 422		13 422	13 227
2.	Stavby	367 154	-181 581	185 573	195 961
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	120 054	-106 466	13 588	16 000
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	22 504		22 504	1 768
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 208	0	1 208	1 208
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 208		1 208	1 208
C.	Oběžná aktiva	197 107	-1 333	195 774	206 053
C.I.	Zásoby	87 420		87 420	88 603
C.I.1.	Materiál	1 932		1 932	2 129
5.	Zboží	85 488		85 488	86 474
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	649		649	487
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů				96
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	61		61	61
7.	Jiné pohledávky	588		588	330
C.III.	Krátkodobé pohledávky	77 944	-1 333	76 611	45 533
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 220	-209	32 011	25 544
6.	Stát-daňové pohledávky	534		534	1 475
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	11 729		11 729	13 646
8.	Dohadné účty aktivní	2 477		2 477	2 065
9.	Jiné pohledávky	30 984	-1 124	29 860	2 803
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	31 094		31 094	71 430
C.IV.1.	Peníze	7 132		7 132	6 425
2.	Účty v bankách	23 962		23 962	65 005
D.I.	Časové rozlišení	791		791	1 421
D.I.1.	Náklady příštích období	415		415	161
3.	Příjmy příštích období	376		376	1 260

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	436 157	435 784
A.	Vlastní kapitál	298 611	299 330
A.I.	Základní kapitál	4 610	4 774
A.I.1.	Základní kapitál	4 610	4 774
A.II.	Kapitálové fondy	34 533	33 835
2.	Ostatní kapitálové fondy	34 533	33 835
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z zisku	248 648	249 519
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	34 027	34 698
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	10 454	11 117
A.IV.1.	Nerозdělený zisk minulých let	10 454	11 117
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	166	85
B.	Cizí zdroje	136 297	136 096
B.I.	Rezervy	1 065	277
3.	Rezerva na daň z příjmu	1 065	277
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 451	4 386
10.	Odkládané daňové závazky	4 451	4 386
B.III.	Krátkodobé závazky	120 185	126 474
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	90 188	94 365
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 102	1 240
5.	Závazky k zaměstnancům	8 122	7 580
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 902	4 047
7.	Stát-daňové závazky a dotace	2 076	2 600
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 484	1 570
10.	Dohadné účty pasivní	13 311	15 072
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10 596	4 959
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 752	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	3 000	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	4 844	4 959
C.I.	Časové rozlišení	1 249	358
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 226	345
2.	Výnosy příštích období	23	13

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 2.2.2011 10:32 hod


Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha C: Rozvaha Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2011

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 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 31.12.2011

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

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč. o.
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	751 198	-298 870	452 328	436 157
B.	Dlouhodobý majetek	568 558	-298 308	270 250	239 592
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	7 408	-4 119	3 289	3 297
3.	Software	4 572	-4 119	453	1 108
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 836		2 836	2 189
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	559 942	-294 189	265 753	235 087
B.II.1.	Pozemky	13 592		13 592	13 422
2.	Stavby	427 090	-185 049	242 041	185 573
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	119 260	-109 140	10 120	13 588
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				22 504
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 208		1 208	1 208
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 208		1 208	1 208
C.	Oběžná aktiva	182 251	-562	181 689	195 774
C.I.	Zásoby	90 508		90 508	87 420
C.I.1.	Materiál	1 939		1 939	1 932
5.	Zboží	88 569		88 569	85 488
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	509		509	649
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	61		61	61
7.	Jiné pohledávky	448		448	588
C.III.	Krátkodobé pohledávky	46 561	-562	45 999	76 611
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 671	-88	33 583	32 011
6.	Stát-daňové pohledávky	8		8	534
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	2 353		2 353	11 729
8.	Dohadné účty aktivní	2 063		2 063	2 477
9.	Jiné pohledávky	8 466	-474	7 992	29 860
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	44 673		44 673	31 094
C.IV.1.	Peníze	8 956		8 956	7 132
2.	Účty v bankách	35 717		35 717	23 962
D.I.	Časové rozlišení	389		389	791
D.I.1.	Náklady příštích období	287		287	415
3.	Příjmy příštích období	102		102	376

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	452 328	436 157
A.	Vlastní kapitál	299 577	298 611
A.I.	Základní kapitál	4 479	4 610
A.I.1.	Základní kapitál	4 479	4 610
A.II.	Kapitálové fondy	35 910	34 533
2.	Ostatní kapitálové fondy	35 910	34 533
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z zisku	248 593	248 848
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	214 821	214 821
2.	Statutární a ostatní fondy	33 772	34 027
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 612	10 454
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 612	10 454
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	963	166
B.	Cizí zdroje	152 719	136 297
B.I.	Rezervy	233	1 065
3.	Rezerva na daň z příjmu	233	1 065
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 870	4 451
10.	Odloužený daňový závazek	4 870	4 451
B.III.	Krátkodobé závazky	122 217	120 185
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	102 853	90 188
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	626	1 102
5.	Závazky k zaměstnancům	7 355	8 122
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 794	3 902
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 686	2 076
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 030	1 484
10.	Dohadné úty pasivní	3 873	13 311
B.IV.	Bankovní úvěry a vypořádky	25 399	10 596
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	15 000	2 752
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	3 000
3.	Krátkodobé finanční vypořádky	4 399	4 844
C.I.	Časové rozlišení	32	1 249
C.I.1.	Výdaje příštích období	19	1 226
2.	Výnosy příštích období	13	23

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 2.2.2012 10:32 hod

Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2008

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 Sušice
 zapsané v OR u KS Pízeň spis.zn. Dr XXVI, vl.č. 218
 IČO: 00031968 DIČ: CZ00031968

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v tis. Kč)
 ke dni 31.12.2008

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

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 403 950	1 383 308
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 168 856	1 155 209
+	Obchodní marže	235 094	228 099
II.	Výkony	42 305	40 499
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24 387	24 341
3.	Aktivace	17 918	16 158
B.	Výkonová spotřeba	94 929	92 143
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	64 377	64 912
B.2.	Služby	30 552	27 231
+	Přidaná hodnota	182 470	176 455
C.	Osobní náklady	160 707	151 381
C.1.	Mzdové náklady	117 952	110 732
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	637	639
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	41 606	39 532
C.4.	Sociální náklady	512	478
D.	Daně a poplatky	2 282	1 384
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 911	17 897
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 456	11 931
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10 414	11 906
2.	Tržby z prodeje materiálu	42	25
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 754	3 772
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 750	3 733

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
2.	Prodaný materiál	4	39
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v provozní oblasti a komplex.nákladů přibitých období	466	-610
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 701	7 806
H.	Ostatní provozní náklady	12 788	11 506
*	Provozní výsledek hospodaření	2 719	10 862
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	200	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	200	
X.	Výnosové úroky	943	1 022
N.	Nákladové úroky	297	360
XI.	Ostatní finanční výnosy	110	51
O.	Ostatní finanční náklady	1 524	1 379
*	Finanční výsledek hospodaření	-768	-666
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 189	2 153
Q.1.	- splatná	879	2 381
2.	- odložená	310	-228
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	762	8 043
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	762	8 043
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 951	10 196

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 5.3.2009 11.15 hod

Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2010

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 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 31.12.2010

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 128 404	1 286 601
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	930 294	1 071 713
+	Obchodní marže	198 110	214 888
II.	Výkony	40 334	40 202
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24 786	23 324
3.	Aktivace	15 548	16 878
B.	Výkonová spotřeba	83 554	88 444
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	58 286	62 520
B. 2.	Služby	25 268	25 924
+	Přidaná hodnota	154 890	166 646
C.	Osobní náklady	133 872	141 899
C. 1.	Mzdové náklady	98 603	107 226
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	461	537
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	32 769	32 247
C. 4.	Sociální náklady	2 039	1 889
D.	Dané a poplatky	1 698	2 596
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	19 020	18 664
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 928	12 214
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 876	12 193
2.	Tržby z prodeje materiálu	52	21
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	71	9 161
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	71	9 155
2.	Prodaný materiál		6

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	-495	676
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 273	4 320
H.	Ostatní provozní náklady	7 760	8 729
*	Provozní výsledek hospodaření	2 165	1 455
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	20	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	40	
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin majetku	40	
X.	Výnosové úroky	815	644
N.	Nákladové úroky	113	140
XI.	Ostatní finanční výnosy	35	36
O.	Ostatní finanční náklady	1 443	1 585
*	Finanční výsledek hospodaření	-646	-1 045
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 353	325
Q.1.	- splatná	1 288	496
2.	- odložená	65	-171
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	166	85
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	166	85
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 519	410

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 2.2.2011 10:32 hod


Podpisový záznam statutárního orgánu

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty Západočeského konzumního družstva Sušice za rok 2011

Západočeské konzumní družstvo Sušice, Náměstí Svobody 135, 342 58 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 31.12.2011

Označení	T e x t	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	1 061 885	1 128 404
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	872 914	930 294
+	Obchodní marže	188 971	198 110
II.	Výkony	45 024	40 334
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	29 473	24 786
3.	Aktivace	15 551	15 548
B.	Výkonová spotřeba	86 096	83 554
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	57 238	58 286
B.2.	Služby	28 858	25 268
+	Přidaná hodnota	147 899	154 890
C.	Osobní náklady	131 367	133 872
C.1.	Mzdové náklady	97 053	98 603
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	564	461
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	32 476	32 769
C.4.	Sociální náklady	1 274	2 039
D.	Dané a poplatky	2 212	1 698
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 521	19 020
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 667	4 928
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	12 651	4 876
2.	Tržby z prodeje materiálu	16	52
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 393	71
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 386	71
2.	Prodaný materiál	7	

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	-770	-495
IV.	Ostatní provozní výnosy	8 868	4 273
H.	Ostatní provozní náklady	12 832	7 760
*	Provozní výsledek hospodaření	3 879	2 165
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		20
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		40
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin.majetku		40
X.	Výnosové úroky	704	815
N.	Nákladové úroky	679	113
XI.	Ostatní finanční výnosy	32	35
O.	Ostatní finanční náklady	1 331	1 443
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 274	-646
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 622	1 353
Q.1.	- splatná	1 204	1 288
2.	- odložená	418	65
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	983	166
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	983	166
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 605	1 519

Právní forma účetní jednotky: družstvo

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Sestaveno dne: 2.2.2012 10:32 hod


 Podpisový záznam statutárního orgánu

Abstrakt

Výrut, O. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 87 s., 2013

Klíčová slova: finanční analýza, horizontální a vertikální analýza, PEST analýza, prostředí podniku, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce si klade za cíl provést zhodnocení ekonomické situace Západočeského konzumního družstva Sušice na základě provedené finanční analýzy za období let 2007 až 2011 a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí družstva a formulovat návrhy jejího zlepšení. V první kapitole jsou popsány základní údaje o ZKD Sušice týkající se charakteristiky, historie, skupiny COOP, organizační struktury a filosofie ZKD Sušice. Ve druhé kapitole je provedena analýza prostředí podniku, která je zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí je provedena PEST analýzou a je primárně zaměřena na faktory, které významně ovlivňují ZKD Sušice. Analýza vnitřního prostředí je provedena bližším popsáním a analyzováním marketingu, konkurence a zaměstnanců družstva. Třetí kapitola je věnována finanční analýze s praktickou a teoretickou částí, která zhodnocuje finanční situaci družstva v období 2007 až 2011. Slabé stránky, silné stránky, příležitosti a ohrožení ZKD Sušice jsou uvedeny ve čtvrté kapitole, kde je zpracována SWOT analýza družstva. Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti družstva vyplývající z předchozích kapitol jsou uvedeny v poslední kapitole.

Abstract

Výrut, O. *The evaluation of an economic situation of a company*. Bachelor thesis.

Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 87 p., 2013

Key words: business environment, financial analysis, horizontal and vertical analysis, pest analysis, swot analysis

The goal of this bachelor thesis is to analyze and evaluate economic situation in Západočeské konzumní družstvo Sušice on the basis of a financial analysis in the period 2007–2011 and an analysis of the internal and external environment of the cooperative and to put forward several proposals for improvement. The first chapter describes basic information about ZKD Sušice concerning its characteristic, history, organization structure and philosophy of ZKD Sušice and COOP group. The second chapter deals with carrying out an analysis of business environment which focuses on internal and external influences. The analysis of external influences is carried out with the aid of PEST analysis which concentrates primarily on the factors that have a significant impact on ZKD Sušice. The analysis of internal influences describes and analyses marketing, competitors and employees of the cooperation in more detail. The third chapter is devoted to the financial analysis divided into a practical and a theoretic part which evaluates the economic situation of ZKD Sušice during the period 2007-2011. Cooperation's strengths, weaknesses, opportunities and threats are mentioned in the fourth chapter by way of SWOT analysis of ZKD Sušice. The proposals for potential improvement emerging from the previous chapters are mentioned in the final part.