



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**DAVID GRÉNAR**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.**

BRNO 2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Grénar David**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

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

## **Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

### **Evaluation of the Finacial Situation of a Company and Proposals for its improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha:Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

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

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 10.5.2014

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích v letech 2008 – 2012 za pomoci metod finanční analýzy. Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí, teoretické, metodické, praktické části a návrhové části. Teoretická část obsahuje nejen základní informace o podniku, ale také teoretická východiska práce. Metodická část obsahuje metodické postupy, které jsou uplatňovány v praktické části a jsou využity při samotné aplikaci finanční analýzy.

## **Abstract**

Bachelor thesis is focused on the evaluation of the financial situation of organisation JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích in years 2008 – 2012 using the methods of financial analysis. Bachelor thesis is dividend into four parts: theoretical, methodological, practical part and proposal part. The theoretical part contains not only basic information about the company, but also the theoretical basis of the work. The methodological section contains methodological procedures, which are applied in the practical part and are used in the achal application of financial analysis.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů, cash flow.

## **Key words**

Financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, horizontal analysis, vertical analysis, rate indicators, system of ratio, cash flow.

**Bibliografická citace**

GRÉNAR, D. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 90 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, PhD.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. 5. 2014

.....

Podpis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky poskytnuté při tvorbě této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY</b> .....	<b>12</b>
1.1 Cíle práce a použité metody .....	12
1.2 Charakteristika společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích.....	13
1.2.1 Základní údaje o společnosti .....	13
1.2.2 Historie družstva.....	15
1.2.3 Organizační struktura .....	16
1.2.4 Obchodní vedení družstva .....	19
1.3 Porterova analýza.....	20
1.4 SWOT analýza .....	22
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ</b> .....	<b>25</b>
2.1 Finanční analýza .....	25
2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu .....	26
2.3 Uživatelé finanční analýzy.....	28
2.4 Metody finanční analýzy.....	29
2.5 Analýza stavových a tokových veličin .....	30
2.5.1 Horizontální analýza.....	31
2.5.2 Vertikální analýza.....	31
2.5.3 Výkaz cash flow .....	31
2.6 Analýza rozdílových ukazatelů.....	32
2.6.1 Čistý pracovní kapitál .....	33
2.6.2 Čisté pohotové prostředky .....	33
2.6.3 Čistý peněžně pohledávkový fond.....	33
2.7 Analýza poměrových ukazatelů .....	33
2.7.1 Ukazatele rentability .....	34
2.7.2 Ukazatele aktivity .....	36
2.7.3 Ukazatele zadluženosti .....	38
2.7.4 Ukazatele likvidity.....	40
2.8 Analýza soustav ukazatelů .....	41
2.8.1 Altmanův model (Z-skóre) .....	42
2.8.2 Index IN05 .....	42
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ</b> .....	<b>44</b>
3.1 Analýza stavových ukazatelů.....	44

3.1.1	Horizontální analýza aktiv .....	44
3.1.2	Horizontální analýza pasiv .....	48
3.1.3	Vertikální analýza aktiv .....	52
3.1.4	Vertikální analýza pasiv .....	53
3.2	Analýza tokových ukazatelů .....	55
3.2.1	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	55
3.2.2	Horizontální analýza výkazu cash flow .....	58
3.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	59
3.3.1	Čistý pracovní kapitál .....	59
3.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	61
3.4.1	Ukazatele rentability .....	61
3.4.2	Ukazatele aktivity .....	62
3.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	64
3.4.4	Ukazatele likvidity .....	65
3.5	Analýza soustav ukazatelů .....	67
3.5.1	Altmanův model .....	67
3.5.2	Index 05 .....	68
<b>4</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE .....</b>	<b>70</b>
4.1	Souhrnné zhodnocení finanční analýzy družstva .....	70
4.2	Návrhy ke zlepšení .....	74
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A DIAGRAMŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>83</b>

# ÚVOD

V současné době zažívá maloobchodní prodej potravin malou revoluci. Zákazníci navyšují své nároky na prodávané zboží a pro média se stala nejakost prodávaných potravin oblíbeným tématem.

Hlavním úkolem managementu společnosti je nejen udržovat dobré vztahy s dodavateli, ale také díky těmto vztahům zajistit přijatelné ceny za jejich produkty. S těmito základními požadavky vyvstává hned několik problémů, které se týkají především efektivního řízení zásob a investic, ale také správné stanovení logistické strategie, aby zboží bylo dodáno do prodejen včas. S tím ovšem souvisí i efektivní, respektive ekonomické řízení společnosti. Stanovit správně všechny postupy nám může pomoci právě finanční analýza.

Finanční analýza patří ke stěžejním dokumentům, které pomáhají vedení společnosti rozhodovat v otázkách finančního řízení společnosti. A to především v oblasti optimalizace kapitálové struktury, navrhování investic a financování dlouhodobého majetku. Finanční analýza je také důležitým dokumentem pro banky, v případě udělování úvěru, ale v tomto případě také pro členy družstva a členy představenstva.

Finanční analýza jako dokument je pro společnost velmi důležitý a to hlavně z toho důvodu, že bere v povědomí i minulost podniku a zařazuje ji do modelu budoucího vývoje a lze tak přesněji kalkulovat s případnými návrhy, které povedou ke zlepšení finanční situace podniku či ke zlepšení finančního řízení podniku. Data, která pro finanční analýzu využíváme, jsou především z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow), ale také čerpáme z výročních zpráv podniku, které obsahují podrobné informace o fungování podniku, o naplnění stanovených plánů a vyčíslení celoročních nákladů pro jednotlivé nákladové účty. Tyto informace jsou veřejně dostupné.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolil společnost JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích. Tato společnost má sídlo v Boskovicích a svoji podnikatelskou činnost realizuje v okresech Blansko, Brno-venkov a Prostějov. Hlavní podnikatelskou činností společnosti je maloobchod a velkoobchod, zejména prodej potravin, průmyslového a drogistického zboží. V roce 2012 společnost zaměstnávala 445 zaměstnanců a patří mezi deset nejvýkonnějších družstev v České republice.

V úvodní části se budu věnovat především základní charakteristice společnosti, identifikaci trhů, konkurence, silných a slabých stránek. V další části uvedu teoretické poznatky, ze

kterých budu vycházet, a poslouží mi do další části, kde aplikací teoretických poznatků zanalyzuji finanční situaci firmy. Na základě těchto vypočtených poznatků se pokusím o zpracování návrhů řešení a jejich zapracování do fungování podniku.

# 1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY

V této kapitole se budu věnovat formulaci cílů bakalářské práce a identifikaci metod, které při plnění hlavního cíle využiji. Dále se v této kapitole věnuji stručné charakteristice firmy a analýzy současného stavu podniku.

## 1.1 Cíle práce a použité metody

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace podniku za pomoci finanční analýzy posoudit celkovou finanční situaci společnosti JEDNOTA, spotřebního družstva v Boskovicích a na základě výsledků doporučit opatření, které by mohly zlepšit finanční situaci podniku. K tomu, abych mohl realizovat hlavní cíl je potřeba realizovat následující dílčí cíle:

- Zpracování Porterovy analýzy, které je nápomocná při posouzení konkurenčního prostředí společnosti.
- Zpracování analýzy SWOT, která umožní identifikovat silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby.
- Analýza stavových a tokových ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů.
- Vyhodnocení jednotlivých výsledků a zpracování celkové finanční analýzy.
- Na základě výsledků finanční analýzy vypracování návrhů ke zlepšení finanční situace podniku.

Při zpracování bakalářské práce využíváme kombinaci různých metod z různých vědeckých oborů, konkrétně budu využívat následující metody:

- Základní metodou, kterou používám je **pozorování**. Tuto metodu aplikuji během návštěv podniku, kdy se zaměřuji na určité skutečnosti a výsledkem pozorování je nejen popis nějaké skutečnosti, ale také nám tato metoda poskytne vysvětlení určitých postupů charakteristických pro danou společnost.
- Další velmi významnou metodou je metoda **srovnávání**, kdy zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u dvou nebo více ukazatelů. Můžeme srovnávat v rámci jednoho podniku, tedy vývoj ukazatele v čase, ale můžeme také srovnávat na základě statistických dat stejné ukazatele pro různé firmy, obory.

- Další metody, které přímo vycházejí z metody srovnávání, jsou metody **analýzy** a **syntézy**. Tyto dvě metody se vzájemně prolínají a doplňují. V případě analýzy sledovaný jev jako celek rozkládáme na jednotlivé části, abychom jej lépe pochopili jako celek. Naopak u syntézy postupujeme od jednotlivých částí k celku.
- Poslední metodu využijí především v závěru práce. Jedná se o metody **indukce** a **dedukce**. Při využití metody indukce vyvozují obecný závěr na základě velkého množství jednotlivých poznatků. Naopak dedukce je proces opačný, kdy přecházím od obecných závěrů k méně obecným [9].

## 1.2 Charakteristika společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích

V této podkapitole uvedu základní údaje o společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích. Zejména údaje týkající se základního kapitálu, podnikatelských aktivit a vlastnické struktury.

### 1.2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích
IČO:	00032221
Právní forma.	družstvo
Sídlo:	nám. 9. května 10, Boskovice
Datum vzniku a zápisu:	3. 5. 1957
Spisová značka:	DrXXXVIII 309 vedená u Krajského soudu v Brně
Zapisovaný základní kapitál:	500 000 Kč
Základní členský vklad:	500 Kč – fyzické osoby 10 000 Kč – právnické osoby [14]



Obrázek 1: Logo společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích

Mimo zapsaného základního kapitálu v obchodním rejstříku 500 000 Kč, který je splacen ze sta procent, obsahuje základní kapitál majetkové členské podíly ve výši 15 045 000 Kč a základní členské vklady ve výši 755 000 Kč, tedy celkem základní kapitál společnosti činí 16 300 000 Kč [11].

Způsobilý k jednání jménem družstva je dle stanov předseda nebo místopředseda. V současné době jsou jménem družstva oprávněny jednat tyto osoby – Ing. František Lžičář, předseda, Petr Čopák, místopředseda a RNDr. Jiří Dobeš, místopředseda. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, jehož členy jsou kromě výše jmenovaných tyto osoby – Libuše Stránská, Eva Buchalová, Jaroslav Charvát, Ludmila Paděrová, Lubomír Prachař a Ing. Josef Tichý.

JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích je členem **Svazu českých a moravských spotřebních družstev**, díky tomuto členství může družstvo vystupovat spolu s ostatními spotřebními družstvy, která jsou členy SČMSD pod jednotnou značkou COOP.



Obrázek 2: Logo Svazu českých a moravských spotřebních družstev  
Zdroj: Družstevní asociace České republiky [\[online\]](#).

Dále má družstvo 5,568% podíl ve společnosti **COOP Morava, s.r.o.** do této společnosti družstvo vložilo 2 890 000 Kč. Společnost COOP Morava, s.r.o. slouží pro spotřební družstva jako nákupní centrála, zajišťuje tedy hromadné objednávání zboží a vyjednává promoční akce s dodavateli s celostátní působností – např. s pivovary, dodavateli cukrovinek apod.

**Předmětem podnikání družstva je:**

- řeznictví a uzenářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- klempířství a oprava karoserií,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- hostinská činnost,
- pekařství, cukrářství,
- opravy silničních vozidel.

## 1.2.2 Historie družstva

Historie spotřebního družstevnictví na okrese Blansko sahá až do roku 1873, kdy byl založen Potravní spolek v Klepačově, ovšem tento Potravní spolek měl problémy především s nákupem zboží. Ostatní dodavatelé tomuto spolku odmítali zboží prodávat z obav vzniku konkurence. Po skončení první světové války byl ze strany ústředí Vzájemnosti – včely podán návrh na sloučení všech malých družstev v jeden mohutný celek, který by byl mnohem úspěšnější v konkurenčním prostředí. A tak došlo v roce 1920 k přejmenování Potravního spolku na Dělnický nákupní dům, zapsané společenstvo s ručením omezeným. Vzhledem k tomu, že sloučení s Vzájemností – Včelou nesplnilo očekávání, bylo přistoupeno k tomu, že Dělnický nákupní dům založil svoji vlastní prodejnu, která byla lidmi označována jako „Vosa“. Během protektorátu byly oba spolky nuceny svoji činností výrazně omezit, což vyústilo k úplnému zastavení činnosti spolků v roce 1943. Ve druhé polovině roku 1945 došlo ke vzniku vrcholného orgánu československého družstevnictví – Ústřední rada družstev. V roce 1949 mění Vzájemnost – Včela název družstva na Včela a rozhoduje se o rozdělení dřívější oblast působnosti na družstva menší, která by vykonávala svoji činnosti v rámci jednotlivých okresů. V roce 1950, pak vznikají první samostatné JEDNOTY, s názvem lidové spotřební družstvo Jednota. V roce 1951 vznikají LSD Jednota Blansko se 131 prodejny a s 5 výrobny a LSD Jednota Boskovice se 134 prodejny a s 8 výrobny. Tímto však změny zdaleka nekončily. V roce 1952 převzala Jednota na základě rozhodnutí státu závody veřejného stravování od Místního hospodářství, v témže roce byla družstvům direktivně vymezena činnost na venkově a státnímu obchodu ve městech a průmyslových oblastech. V roce 1953 došlo k další transformaci. Okresní Jednoty byly v podstatě zrušeny a družstva se dále členila na menší jednotky tzv. vesnické Jednoty v okrese Blansko. Tato družstva byla řízena Okresními svazy spotřebních družstev, současně byly zřízeny krajské svazy a Ústřední svaz spotřebních družstev. Vzhledem k tomu, že malá družstva nebyla schopna plnit hospodářské úkoly, došlo k opětovnému sloučení do okresních celků. V roce 1957, tak došlo ke znovu ustanovení Jednoty Blansko a Boskovice. V roce 1960 došlo ke sloučení Jednoty Blansko a Jednoty Boskovice v jeden celek s názvem Jednota, spotřební družstvo Blansko se sídlem v Boskovicích. V tomto období družstvo provozovalo 325 prodejen a 195 provozoven veřejného stravování. Družstvo zaměstnávalo 964 pracovníků a maloobchodní obrat činil 285 000 000 Kčs. Členská základna čítala 21 131 členů. V následujících letech se družstvo

věnovalo především budování nových prodejen. V roce 1990, tedy 2 roky před provedením transformace družstva, družstvo provozovalo 248 stálých prodejen, 10 pojízdných prodejen, 11 kantýn, 140 provozoven veřejného stravování a 20 sezónních prodejních stánků. Maloobchodní obrat v roce 1990 činil více než 800 000 000 Kč a družstvo zaměstnávalo více než 1 200 zaměstnanců a členská základna čítala téměř 24 tisíc členů. V roce 1992 došlo k transformaci družstva. Družstvo se dle zákonných norem vyrovnalo s restitučními závazky a byla ukončena činnost veřejného stravování jako hlavní činnost a družstvo se začalo soustředit především na velkoobchod, maloobchod a dopravní činnost (vnitrostátní i mezinárodní doprava). V roce 1996 došlo k otevření největší prodejny v Boskovicích a družstvo nadále optimalizovalo svoji strukturu prodejen [10].

V roce 2012 družstvo provozovalo 116 obchodních jednotek a zaměstnávalo 445 zaměstnanců a dosáhlo maloobchodního obratu 855 816 tisíc Kč. Členská základna čítala 2510 členů [11].

### 1.2.3 Organizační struktura

Organizační struktura družstva se sestává z následujících orgánů:

- a) **shromáždění delegátů**
- b) **představenstvo**
- c) **kontrolní komise**
- d) **místní členské schůze**
- e) **členské rady.**

Příčemž volenými orgány jsou – představenstvo, kontrolní komise a členské rady. Funkčním obdobím ve volených orgánech je 5 let a funkční období končí všem členům volených orgánů stejně.

- a) **Shromáždění delegátů** je nejvyšším orgánem družstva, jehož jednání se účastní delegáti volení v jednotlivých volebních obvodech, přičemž rozdělení volebních obvodů je shodné jako rozdělení místních členských základen při obchodních jednotkách družstva. Funkční období delegáta je jeden rok a každý delegát disponuje jedním hlasem na každých započatých padesát členů evidovaných k datu volby v jeho volebním obvodu. Shromáždění delegátů svolává představenstvo nejméně jednou za účetní období a to formou pozvánky zaslané na adresy jednotlivých delegátů a uveřejněním na webových stránkách družstva. Shromáždění delegátů má působnost zejména v oblastech:

- měnit stanovy,
- volit a odvolávat předsedu a ostatní členy představenstva, volit a odvolávat předsedu kontrolní komise a členy kontrolní komise, volit náhradníky do představenstva a kontrolní komise,
- volit delegáty a náhradníky na konferenci členských družstev SČMSD,
- schvalovat účetní závěrku,
- rozhodovat o rozdělení zisku nebo úhradě ztráty,
- rozhodovat o základních otázkách koncepce rozvoje družstva,
- rozhodovat o zrušení družstva s likvidací nebo o přeměně družstva,
- projednávat zprávy představenstva a kontrolní komise,
- schvalovat zásady pro poskytování členských výhod,
- rozhodovat o tvorbě a použití fondů zřízených družstvem, rozhodovat o prodeji nebo nájmu podniku a o jiných významných majetkových dispozicích vždy, když finanční hodnota každé jedné dispozice přesáhne 1/3 hodnoty vlastního kapitálu družstva,
- určuje výši odměny představenstva, kontrolní komise a členských rad,
- rozhoduje o námitkách člena proti rozhodnutí o jeho vyloučení, rozhoduje o dalších záležitostech uvedených v §656 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích nespecifikovanými stanovami.[12]

b) **Představenstvo** je statutárním orgánem družstva, jehož členy volí shromáždění delegátů. Počet členů představenstva je 9 a současně s nimi jsou zvoleni 1 – 3 náhradníci. Představenstvo plní usnesení shromáždění delegátů a má na starosti obchodní vedení družstva. Představenstvo ze svého středu volí jednoho nebo více místopředsedů. Povinnost představenstva je se scházet nejméně jednou měsíčně, přičemž jednání představenstva svolává předseda. Člen představenstva nesmí:

- podnikat v předmětu činnosti družstva, a to ani ve prospěch jiných osob, ani zprostředkovávat obchody družstva pro jiného,
- být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se shodným předmětem činnosti, nebo osoby v obdobném postavení,
- být současně členem kontrolní komise družstva, nebo jinou osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat za družstvo.

- c) **Kontrolní komise** je na ostatních orgánech družstva nezávislý orgán, má pět členů, které volí shromáždění delegátů. Rovněž jsou voleni 1 – 3 náhradníci. Hlavní činností kontrolní komise je především:
- kontrola veškeré činnosti družstva, zejména představenstva, místních členských základů a plnění usnesení družstevních orgánů, k tomu je oprávněna vyžadovat si u představenstva jakékoliv informace a doklady o hospodaření družstva,
  - vyjadřování se ke každé účetní závěrce a k návrhu na rozdělení zisku nebo úhradě ztráty družstva,
  - informování o zjištěných nedostatcích představenstvo a dohlíží na sjednání nápravy,
  - projednává stížnosti členů. [12]
- d) **Místní členská schůze** je místním orgánem družstva, na které členové uplatňují svá práva. Místní členská schůze je svolávána členskou radou nebo představenstvem nejméně jedenkrát ročně a to ve formě písemného oznámení umístěným nejméně 5 dní před konáním místní členské schůze v obchodní jednotce družstva v místě. Místní členská schůze se mohou zúčastnit všichni členové zapsaní v dílčím seznamu členů, kteří tvoří členskou základnu v místě. Místní členská schůze zejména:
- projednává a schvaluje plán činností členské rady a rozpočet ročního limitu na financování činnosti členské rady a kontroluje jeho plnění,
  - volí a odvolává členy členské rady včetně předsedy, místopředsedy a dalších členů, volí z daného volebního obvodu delegáta a náhradníka na shromáždění delegátů,
  - projednává otázky využití, stavu a udržování majetku družstva v místě včetně zařízení obchodních jednotek,
  - projednává návrhy a připomínky členů adresované shromáždění delegátů a ostatním orgánům družstva.[12]
- e) **Členské rady** jsou místními i orgány družstva, které ve svém obvodu pracují v zájmu členů a družstva. Členské rady v počtu 3 – 7 členů volí na dobu 5 let místní členská schůze. Členská rada:
- zastupuje nejméně 15 členů družstva, sdružených v členské základně,
  - pomáhá představenstvu při plnění úkolů družstva,

- plní funkci místního kontrolního orgánu družstva,
- získává nové členy družstva, vyjadřuje se k žádostem o přijetí za členy družstva,
- má právo vyjadřovat se k práci pracovníků obchodních jednotek v jejím obvodu,
- zabezpečuje řádné hospodaření s limitem na financování činnosti členské rady podle platných směrnic.[12]

### 1.2.4 Obchodní vedení družstva

V obchodním vedení družstva je 7 osob, jejichž uspořádání zobrazuje Diagram 1.

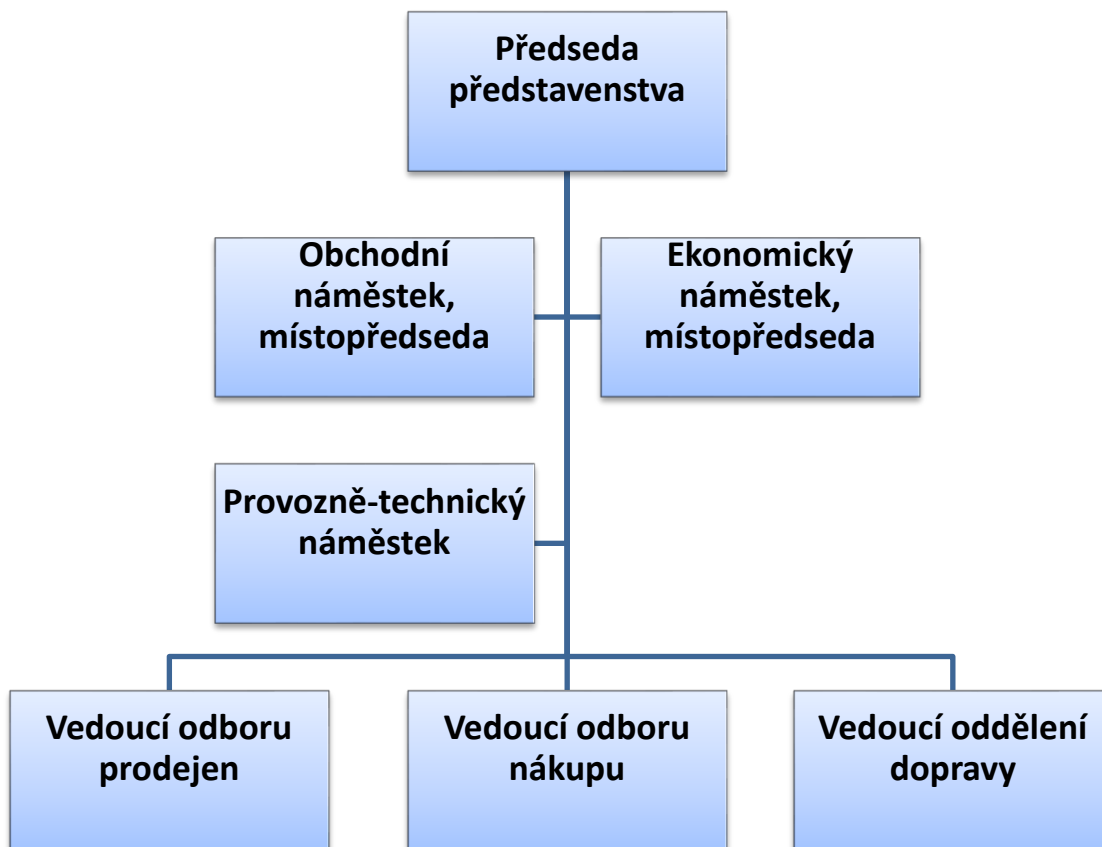


Diagram 1: Obchodní vedení družstva (Vlastní zpracování)

Každý člen vedení družstva má na starosti specifickou část činnosti družstva a vzájemně mezi sebou tyto jednotlivé články spolupracují. Ekonomický náměstek má na starosti především

ekonomické oddělení, kam spadá fakturace, likvidace faktur, mzdová účtárna, účtárna či finanční prognózy. Obchodní náměstek úzce spolupracuje s vedoucím odboru nákupu, kam spadá jednání s dodavateli a vyjednávání přímých dodávek. Obchodní náměstek má také na starosti marketing a propagaci družstva. Provozně-technický náměstek má spolu s technickým oddělením na starosti především technické problémy jednotlivých obchodních jednotek družstva. Vedoucí odboru prodejen má na starosti všechny obchodní jednotky a společně s instruktory pro jednotlivé oblasti dozorují správné fungování obchodních jednotek, dodržování stanovených předpisů a směrnic. Tomuto oddělení také podléhá personální otázka jednotlivých obchodních jednotek družstev.

### **1.3 Porterova analýza**

#### **Konkurenceschopnost v daném trhu**

Konkurence v prostředí maloobchodu s potravinami je mnohem vyšší než v jiných odvětvích podnikání. Síla konkurence vychází především z marketingové síly prosadit právě svůj řetězec do veřejného povědomí a zajistit si tak stálý odbyt zboží. I přestože má JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích rozsáhlou síť prodejen, která de facto pokrývá každou větší obec, tak právě z důvodu rozsáhlosti obchodních jednotek nedokáže cenově konkurovat jiným obchodním jednotkám, které jsou stavěny pouze ve spádových oblastech, kde je velká kumulace obyvatel. Důkazem je vybudování tří obchodních jednotek konkurenčních firem v Boskovicích, kde má podnik nejrentabilnější prodejnu, a tím došlo i ke změně chování této prodejny. Klíčovým je pro všechny konkurenty na trhu zajistit zákazníkovi atraktivní ceny a pohodlí při nákupu. V současné době se jako silná konkurenční zbraň jeví prodej regionálních produktů a cílená reklama se zaměřením na prodej regionálních produktů. V tomto ohledu má družstvo značnou výhodu, protože od samého vzniku vždy odebíralo produkty od regionálních dodavatelů a má s nimi vybudované dobré obchodní vztahy.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto odvětví vysoká, a to především z toho důvodu, že zákazník, který je nespokojený s cenou či nabídkou zboží už znovu nepříjde. A právě z tohoto důvodu mají zákazníci největší vliv na výši ceny, kterou podnik musí mnohdy snižovat, respektive nastavit tak, že nedosáhne požadované obchodní marže na zboží. Z tohoto důvodu je potřeba zákazníky motivovat i jinak než nízkými cenami. Např. – dárky k nákupu nad

určitou hodnotu, promoční akce s dodavateli ve smyslu přípravy speciální marketingové akce, kdy vybraný dodavatel dodá do prodejny zboží za zvýhodněnou cenu a zákazníci mají možnost zboží nejen koupit, ale také zároveň ochutnat. Dodavatel má tak přímou zpětnou vazbu od zákazníka a zákazníci se rádi vrátí, protože měli možnost zasáhnout do výrobku a současně dostali příležitost před samotnou realizací nákupu produkt ochutnat. Ochutnávky výrobků přímo u prodejního místa nabízená samotnými zaměstnanci bez přítomnosti výrobce/dodavatele, protože zákazník bude oceňovat vstřícnost prodejny a bude mít pocit, že se o něj prodávající stará více než v jiných prodejnách. Speciální akce ke dni dětí, k vysvědčení aj. Různé druhy soutěží o hodnotné dary ve formě slosovateľných účtenek, účast v charitativních sbírkách nebo prázdninové soutěže. Z toho vyplývá, že vychovat si loajálního zákazníka, který bude nakupovat zboží právě od JEDNOTY, vyžaduje investování nemalých finančních částek do marketingu a propagace. Obecně pro odvětví maloobchodní prodeje platí, že vychovat zákazníka vyžaduje kromě nemalých finančních prostředků také velké množství investovaného času a práce.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Zde je potřeba rozlišit dodavatele regionální a dodavatele s působností po celé České republice. Co se týká dodavatelů regionálních, tak zde se jedná o dodavatele pečiva, uzenin, masa, lahůdek a mléčných výrobků. Vyjednávací síla této skupiny dodavatelů je velmi nízká, neboť je pro ně JEDNOTA významným odběratelem a zároveň díky dlouhodobě přívětivé spolupráci mají s podnikem vyjednány velmi dobré podmínky, které nejsou schopny konkurenční podniky zajistit. Jedná se především o promoční akce a širší prezentaci na prodejnách. Druhá kategorie dodavatelů má velkou vyjednávací sílu a to především z důvodu toho, že ceny se odvíjejí od objednaného množství. Je tedy zřejmé, že samotné družstvo by nedokázalo získat výhodné ceny, a proto společně s dalšími členy SČMSD s působností na Moravě založili společnost COOP Morava s.r.o. Tato společnost funguje jako nákupní centrála pro spotřební družstva, která mají v této firmě vložený kapitál a mohou tak oslabit vyjednávací sílu dodavatelů s celonárodní působností.

### **Vstup nových konkurentů na trh**

Vzhledem k tomu, že se jedná o odvětví dynamické, tak zde existuje potenciální možnost vstupu nových konkurentů. Nicméně je to závislé na ukončení činnosti některého ze

stávajícího podniku působícího na trhu. A to především z důvodu, že spádové oblasti jsou již obsazeny a kupní síla obyvatelstva zůstává zhruba stejná. Obyvatelé stejný objem peněz utrácejí v různých obchodech. To znamená, že vstup nového konkurenta na trh by pocítili všichni konkurenti na trhu a to propadem tržeb a hrozba vstupu nového konkurenta do menších oblastí, kde má obchodní jednotky pouze JEDNOTA a pár živnostníků, nehrozí vzhledem k slabé kupní síle jednotlivých oblastí a minimální spádovosti.

### **Hrozba nových substitutů**

Společnost se zabývá prodejem zboží, která má jasně danou funkci – uspokojit základní potřeby zákazníka, v tomto případě hladu. To znamená, že je zde vždy vysoké riziko nových substitutů, které tuto základní potřebu budou schopny uspokojit. Poté záleží opět na síle marketingu, aby společnost zákazníka přesvědčila, že nový substitut je sice za nižší cenu, ale nemá srovnatelnou jakost. Zásadní hrozbou je také vstup nových konkurentů na trh, případně různé fúze řetězců, která tak posilují svůj tržní podíl.

## **1.4 SWOT analýza**

*„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí)“ [2, s. 297].*

### **Silné stránky (Strengths)**

- Jedná se o českou společnost s transparentní strukturou.
- Družstvo je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a může tak vystupovat, pod značkou COOP a má díky tomu i vyšší vyjednávací sílu.
- Družstvo disponuje vlastním velkoskladem a je tak schopno flexibilně zajistit zásobování ve vlastní režii v případě velké poptávky po zboží.
- Družstvo se zaměřuje na prodej českých a regionálních výrobků, čímž nepřímo podporuje zaměstnanost v kraji.

- Přísné dodržování předpisů HACCP (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů) a pravidelné interní audity, které tyto předpisy dodržují.
- Vysoké standardy v oblasti jakosti dodávaného zboží.
- Každá obchodní jednotka je vybavena vlastními skladovacími prostory.
- Díky rozsáhlé síti prodejen má dobrý veřejný obraz zákazníků, protože zajišťuje základní soběstačnost obyvatelstva.
- Orientace na doplňkové služby – prodej propan-butanových lahví, dobíjení mobilních telefonů, služba cash-back a prodej sezónního zboží např. potřeby pro zahrádkáře, potřeby pro grilování.
- Propagace zdravých a nutričně výživných výrobků značkou COOP Dobré jistoty.
- Část nabízeného sortimentu vyhovuje podmínkám pro bezlepkovou dietu nebo jsou vhodné pro lidi s diabetem.
- Družstvo hospodaří bez úvěrů a finančních výpomocí.

#### **Slabé stránky (Weaknesses)**

- Nedostatečný marketing výrobků a služeb, odliv zákazníků za lepšími cenami.
- Nedůsledná cenová politika.
- Vysoké náklady z důvodu provozování rozsáhlé sítě obchodních jednotek.
- Nevyhovující řízení zásob a logistiky.
- Často vykradené obchodní jednotky.

#### **Příležitosti (Opportunities)**

- Rozšíření nabídky regionálního zboží o tzv. farmářské produkty, rozšíření sortimentu zaměřeného na bezlepkovou dietu či cukrovku nebo sójové produkty.
- Posílení obchodního oddělení o obchodní zástupce, kteří budou vyjednávat o cenách s dodavateli.
- Investice do zabezpečení obchodních jednotek.

#### **Hrozby (Threats)**

- Daňové hrozby – zvýšení DPH a tím i zvýšení cen zboží.
- Sílicí konkurence a cenový tlak.

- Ztráta zákazníků v případě restrikce ze strany České obchodní inspekce či Státní zemědělské a potravinářské inspekce z důvodu nejakosti zboží.
- Ztráta dodavatelů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

V následující kapitole definuji, co je to finanční analýza, s jakými zdroji pracuje, kdo jsou její uživatelé a také představím jednotlivé obecně uznávané metody finanční analýzy.

### 2.1 Finanční analýza

*„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“* [5, s. 17].

Finanční analýza je základní dovedností každého manažera a tvoří každodenní součást jeho práce, protože závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen ke strategickému a taktickému rozhodování o investicích a financování, ale především slouží jako zpráva pro vlastníky, věřitele a v tomto případě i členy družstva [4].

*„V oblasti teorie i praxe se vyskytuje velké množství definic finanční analýzy. Lze ji chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku. Finanční analýza zpracovává ekonomický úsek v podniku. Záleží především na velikosti firmy, na její struktuře. Výsledky finanční analýzy spolu s výroční zprávou zpravidla garantuje finanční ředitel. V menších společnostech pak splývá práce na úseku finančního účetnictví, nákladového účetnictví, interního auditu, v některých společnostech controllingu a financí“* [4, s. 31].

V praxi se však často lze setkat s názorem, že finanční analýza není potřeba. Někteří manažeři, pak považují za dostačující data z účetnictví získaná prostřednictvím účetních výkazů. Nicméně tyto údaje nemají dostatečnou vypovídací schopnost a je velmi těžko představitelné, že někteří manažeři se rozhodují na základě výše obrátů a zůstatků na účtech a v pokladně. Jednotlivá data z účetních výkazů dostávají smysl tehdy, pokud je lze porovnat s jinými číselnými údaji. A právě v tom je skryta síla finanční analýzy, která dokáže jednotlivá data nebo ukazatele porovnat v čase a prostoru [4].

## 2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

K základním zdrojům dat pro finanční analýzu jsou obecně účetní výkazy. Mimo tento obecně známý zdroj se zde vyskytuje i řada dalších relevantních informací, které lze rozdělit do tří následujících oblastí.

**Finanční informace** - zde jsou zahrnuty účetní výkazy a jejich přílohy, výroční zprávy a další vnitropodnikové dokumenty, ale také informace podnikových finančních analytiků a vedení firmy.

**Kvantifikovatelné nefinanční informace**, které obsahují firemní statistiky, interní směrnice, statistiky produkce, odbytu, prodeje.

**Nekvantifikovatelné informace** zahrnují zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy [1].

Jak již bylo řečeno, tak základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy a jejich přílohy. Do účetních výkazů patří:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Přehled o peněžních tocích
- Příloha účetní závěrky

**Rozvaha** je základním účetním výkazem každého podniku, která informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a musí zde platit bilanční rovnice, že  $AKTIVA = PASIVA$  [5].

### Struktura aktiv:

Aktiva jsou strukturována sestupně podle doby jejich vázanosti v reprodukčním cyklu podniku.

- Pohledávky za upsaný kapitál – představují dosud nesplacený stav akcií nebo majetkových podílů.
- Dlouhodobý majetek – dlouhodobý majetek se dále člení na dlouhodobě nehmotný majetek, dlouhodobě hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Společným znakem dlouhodobého majetku je ten, že jeho pořizovací cena je vyšší, než je státem stanovený limit a doba použitelnosti je více než 1 rok.
- Oběžná aktiva – do oběžných aktiv řadíme položky, jejichž doba použitelnosti je menší než 1 rok a patří sem zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

- Ostatní aktiva – to jsou aktiva, která obsahují položku časového rozlišení. Jedná se především o zůstatky na účtech náklady příštích období a příjmy příštích období.

#### Struktura pasiv:

Základním klíčem pro členění struktury pasiv je hledisko vlastnictví. A podle tohoto klíče se pasiva dělí na následující skupiny.

- Vlastní kapitál, který tvoří základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, zákonný rezervní fond, a v tomto případě zmiňují i nedělitelný fond, který zpravidla zakládají pouze družstva. Dále sem patří statutární a ostatní fondy, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.
- Cizí kapitál zahrnuje rezervy, dlouhodobé i krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci.
- Ostatní pasiva zahrnují podobně jako ostatní aktiva výdaje příštích období, výnosy příštích období [1].

**Výkaz zisku a ztráty** slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření, zahrnuje tedy náklady a výnosy za běžné období a zjednodušeně lze říci, že  $\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledek hospodaření}$ . Náklady chápeme jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitelů a s nárůstem nákladů ve výkazu zisku a ztráty souvisí úbytek aktiv v rozvaze. Výnosy chápeme jako peněžní částky, na které má podnik nárok z titulu prodej zboží služeb a to bez ohledu na to, zda došlo v daném účetním období k jejich inkasu [1].

**Přehled o peněžních tocích** neboli Výkaz Cash flow objasňuje faktory, které ovlivňují příjem a výdej peněžních prostředků a z toho plynoucí stav peněžních prostředků k určitému okamžiku. Z toho vyplývá, že cash flow je toková veličina. Struktura přehledu o finančních tocích se dělí na tři části:

- Cash flow z provozní činnosti
- Cash flow z investiční činnosti
- Cash flow z finanční činnosti

V našem případě bude nejdůležitější část cash flow z provozní činnosti, která odráží aktivity ovlivňující tvorbu čistého zisku. Analýza cash flow může být prováděna dvěma metodami a to buď metodou **přímou**, nebo **nepřímou** [1].

### 2.3 Uživatelé finanční analýzy

Je zřejmé, že finanční analýza vzniká za určitým účelem, s určitým cílem a vzhledem k tomu, že se týká finančního stavu podniku, je předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících, tak či onak do kontaktu s daným podnikem. Obecně můžeme uživatele finanční analýzy rozdělit na dvě skupiny – **externí** a **interní** uživatele. K externím uživatelům patří:

- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé),
- konkurence.

K interním uživatelům patří:

- manažeři podniku,
- odboráři,
- zaměstnanci [4][3].

**Investoři** jsou pro podnik poskytovateli kapitálu a sledují informace o finanční výkonnosti podniku ze dvou důvodů. První důvod je dostatek informací pro další případné investice do podniku, kde investoři hledí především na míru rizika spojenou s investicí a dále hledí na výnos spojený s vloženým kapitálem. Druhým důvodem je získání informací, jak podnik nakládá s již vloženým kapitálem, který mu investoři poskytli [4].

**Banky a jiní věřitelé** využívají finanční analýzy především pro závěry o finančním stavu potenciálního nebo již existujícího dlužníka. Na základě výsledků finanční analýzy se věřitel rozhodne, jestli dlužníkovi úvěr poskytne nebo neposkytne, a za jakých podmínek a v jaké výši [4].

**Stát a jeho orgány** se zaměřuje především na správnost vykázaných daní. Nicméně stát využívá informace o podnicích i pro různá statistická šetření. Dále za pomoci finančních informací obsažených ve finanční analýze kontroluje podniky se státní majetkovou účastí a rozhoduje o rozdělování výpomocí (dotací), ale také tímto způsobem získává přehled o finanční situaci podniků, které se účastní veřejných zakázek [4].

**Obchodní partneři** směřují veškerou svoji pozornost především ke schopnosti podniku splácet svoje závazky, tedy sledují jeho solventnost, likviditu či zadluženost. Tyto zájmy jsou

ukazatelem krátkodobého zájmu obchodních partnerů, nicméně důležitou roli zde hraje i hledisko dlouhodobé, tedy předpoklad dlouhodobé stability dodavatelských vztahů [4].

**Konkurenti** se zajímají o finanční informace podniků s podobným zaměřením nebo o informace celého odvětví, a to především z důvodu srovnávání s jejich výsledky hospodaření. Konkurenti se zajímají především rentabilitu, ziskovou marži, cenovou politiku, výši zásob a jejich obratovost [3].

**Manažeři** využívají výstupy finanční analýzy pro operativní i strategické finanční řízení podniku a z hlediska přístupu, mají právě manažeři podniku nejlepší předpoklady k přístupu k informacím. Manažeři znají pravdivý finanční obraz podniku a měli by jej využít, tak aby veškerá činnost byla podřizována základnímu cíli podniku [4].

**Zaměstnanci a odboráři** mají přirozený zájem na prosperitě podniku, na hospodářské a finanční stabilitě. Z jejich strany jde o jistotu zaměstnání a o možnosti v oblasti mzdové a sociální [4].

*„Z výše uvedeného počtu uživatelů vyplývá, že význam finanční analýzy nelze v žádném případě podceňovat. Naopak, v současné době si existenci podniku bez průběžného sestavování a vyhodnocování finančních ukazatelů nelze vůbec představit“*[4, s. 34].

## 2.4 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy lze dělit různě, protože různí autoři mají k rozdělení metod různé přístupy. Já si zvolil rozdělení dle Jaroslava Sedláčka, který metody finanční analýzy rozděluje na metody využívající elementární matematiku a na metody, které jsou založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách.

### Metody elementární technické analýzy

- a) Analýza absolutních ukazatelů – stavových i tokových
  - Analýza trendů – horizontální analýza
  - Procentní rozbor – vertikální analýza
- b) Analýza rozdílových ukazatelů
- c) Analýza cash flow
- d) Analýza poměrových ukazatelů
  - Rentability
  - Aktivity
  - Zadluženosti a finanční struktury

- Likvidity
  - Kapitálového trhu
  - Provozní činnosti
  - Cash flow
- e) Analýza soustav ukazatelů
- Pyramidové rozklady
  - Predikční modely

### **Vyšší metody finanční analýzy**

- a) Matematicko-statistické metody
- Bodové odhady
  - Statistické testy odlehlých dat
  - Regresní modelování aj.
- b) Nestatistické metody
- Matné (fuzzy) množiny
  - Expertní systémy
  - Gnostická teorie neurčitých dat [7].

## **2.5 Analýza stavových a tokových veličin**

Základním zdrojem pro analýzu stavových a tokových veličin jsou data obsažená v účetních výkazech. Tyto data jsou v hodnotovém vyjádření a důležitým aspektem je, že se jedná o data v absolutním vyjádření, měřící rozměr určitých jevů, např. majetku, kapitálu nebo peněžního toku. Tyto absolutní ukazatele dále rozlišujeme podle toho, zda vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý interval, pak hovoříme o veličinách stavových nebo tokových. Toto rozlišení je nezbytné dodržovat, a to především z důvodu srovnatelnosti dat. Veličiny stavové tvoří obsah účetního výkazu rozvaha, který je sestavován k určitému datu a jsou zde uvedeny hodnoty majetku a kapitálu. Naopak veličiny tokové mají svůj základ ve výkazu zisku a ztráty a ve výkazu cash flow. Rozbor může být zpracováván buď meziročně, nebo za několik účetních období. Absolutní ukazatele tvoří základní východisko rozboru a je to velmi důležitá součást práce, kde jde především o rozbor vertikální a horizontální struktury účetních výkazů [4].

### 2.5.1 Horizontální analýza

Horizontální neboli vodorovná analýza sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase a hodnotí jejich vývoj a stabilitu. Horizontální analýza může být zpracovávána buď meziročně, kdy srovnáváme dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. Aplikace horizontální analýzy představuje především hledání odpovědi na otázku: **Jak se mění příslušná položka v čase?** Existují dva základní způsoby, jak provádět horizontální analýzu:

- **podílová** analýza, kdy poměříme relativní růst položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tedy poměříme hodnotu  $n$  k hodnotě v období minulém ( $n - 1$ ),
- **rozdílovou** analýzu provádíme tehdy, když sledujeme absolutní růst hodnoty položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty, tedy sledujeme rozdíl položky v období  $n$  a  $n - 1$  [8].

### 2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální neboli svislá analýza sleduje proporcionalitu položek účetních výkazů vůči základní veličině. Cílem vertikální analýzy je určit:

- podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech,
- podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech,
- podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách.

Stejně jako horizontální, tak i vertikální analýza hledá odpovědi na otázky, které jsou následující: **Mění se při vývoji firmy vzájemné proporce jednotlivých položek? Je struktura majetku, kapitálu i tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nějakému vývoji?** [8]

### 2.5.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow vznikl, jako třetí účetní výkaz, který sleduje reálné peněžní toky, které do podniku přicházejí a odcházejí. Podobně jako výkaz zisku a ztráty obsahuje veličiny tokové, sestavuje se tedy za určité období, a to příjmy a výdaje. Informace, které obsahuje výkaz cash flow, nebo také přehled o peněžních tocích, získáváme především z:

- provozní činnosti – přijaté zálohy, navýšení zásob, vznik nové pohledávky nebo závazků z obchodní činnosti,
- investiční činnosti – pořízení dlouhodobého majetku, příjmy z prodeje dlouhodobého majetku,

- o finanční činnosti – splátky nebo navýšení dluhu, navýšení základního kapitálu.

Výkaz cash flow, lze sestavovat dvěma způsoby – metodou **přímou** a **nepřímou** [8].

### **Přímá metoda**

Její charakteristikou je vykazování tzv. hrubých peněžních toků, tedy skutečných příjmů a výdajů, které se uspořádají podle hlavních titulů. Při sestavování přímé metody se využívají dva různé přístupy:

- a) čistá přímá metoda – tato metoda vychází přímo ze změn stavů peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, které jsou vyvolány finančně účinnými hospodářskými operacemi. Je tedy založena na sledování skutečných příjmů a výdajů a jejich agregaci do předem vymezených položek.
- b) Nepravá přímá metoda – spočívá v transformaci výnosově nákladových dat na příjmově výdajová. Výnosy a náklady daného účetního období převzaté z výkazu zisku a ztrát se korigují o změny položek rozvahy na příjmy a výdaje [6].

### **Nepřímá metoda**

Nepřímá metoda určování cash flow vychází z výkazu zisku a ztráty podniku, tedy přesněji řečeno z výsledků salda mezi výnosy a náklady, které transformuje na cash flow. Tuto metodu lze použít pouze u hlavní výdělečné činnosti podniku a to pouze na tu část peněžních toků, které se nevykazují jako hrubé peněžní toky. Tato metoda, tedy spočívá v úpravě zisku či ztráty z hospodaření o nepeněžní položky a o změny položek rozvahy, které vyjadřují rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosů a nákladů [6].

## **2.6 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele slouží především k analýze a řízení finanční situace podniku s důrazem na jeho likviditu. Tito ukazatelé jsou také označovány jako fondy finančních prostředků. Tyto fondy jsou chápány jako souhrn určitých stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva, respektive jejich rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv [5][7].

Mezi rozdílové ukazatele řadíme:

- o Čistý pracovní kapitál
- o Čisté pohotové prostředky
- o Čistý peněžně-pohledávkový fond [7].

### 2.6.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK), neboli provozní kapitál, patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům. ČPK je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má vliv na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, pak musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tedy přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji [5].

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

[8, s. 80]

### 2.6.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků, jedná se tedy o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. V případě, že do peněžních prostředků zahrneme pouze hotovost a zůstatek na běžném bankovním účtu, pak se jedná o nejvyšší stupeň likvidity [5].

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

[5, vlastní zpracování]

### 2.6.3 Čistý peněžně pohledávkový fond

Při výpočtu čistého peněžně-pohledávkového fondu se vyloučí zásoby i nelikvidní pohledávky. Od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky [7].

$$\text{Čistý peněžně-pohledávkový fond} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Nelikvidní pohledávky}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

[7, vlastní zpracování]

## 2.7 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se řadí k základním nástrojům finanční analýzy a analýza účetních výkazů za pomoci poměrových ukazatelů patří k oblíbenějším metodám. A to hlavně díky

tomu, že umožňují získat poměrně rychlou představu o finanční situaci podniku. Základní podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů [5].

Další důvody, které vedly k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, tedy analýzu trendů. A jsou také vhodným nástrojem prostorové, průřezové analýzy, kdy porovnáváme více podobných firem navzájem – jedná se o tzv. komparativní analýzu. A v neposlední řadě mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislosti mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a především předvídat budoucí vývoj. Jejich nevýhoda je ovšem ta, že mají velmi nízkou schopnost vysvětlovat jevy [7].

Obvyklé členění poměrových ukazatelů je následující:

1. Ukazatele rentability.
2. Ukazatele aktivity.
3. Ukazatele zadluženosti.
4. Ukazatele likvidity.
5. Ukazatele tržní hodnoty.
6. Provozní (výrobní) ukazatele.
7. Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow [7, s. 61].

### **2.7.1 Ukazatele rentability**

Rentabilita je výnosnost kapitálu a je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability, tedy poměří výsledky hospodaření dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Je tedy zřejmé, že pro výpočet těchto ukazatelů pracujeme s různými formami zisku [8].

Pro potřeby výpočtů ukazatelů rentability si určíme tři formy zisku:

- Čistý zisk (EAT, Earnings after Taxes)
- Zisk před zdaněním (EBT, Earnings before Taxes)
- Zisk před zdaněním a úroky (EBIT, Earnings before Interest and Taxes) [4]

**ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (Return on investment)**

Patří k nejdůležitějším ukazatelům a za pomoci tohoto ukazatele se hodnotí podnikatelská činnost firem. Tento ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do

firmy a to nezávisle na zdroji financování. Doporučené hodnoty ROI jsou 0,12 – 0,15, pokud je hodnota ukazatele nad 0,15 je to považováno za velmi dobrou rentabilitu vloženého kapitálu [7].

$$ROI = \frac{EBT + \text{Nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

[9, s. 62]

### **ROA – ukazatel rentability celkový vložených aktiv (Return on assets)**

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována [7].

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

[7,s.63]

### **ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (Return on common ekvity)**

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatel, kterým vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk a ve jmenovateli vlastní kapitál. A to především z důvodu, že vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Podnik by se měl snažit o maximalizaci tohoto ukazatele a to zejména z důvodu, že investor bude poměřovat výnosnost s jinou formou investování [7].

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

[7, s. 64]

### **ROS – ukazatel rentability tržeb** (Return on sales)

Tento ukazatel charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby zde představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období. Z důvodu lepší srovnatelnosti více firem se tento ukazatel počítá ze zisku před zdaněním a úroky, ale pro použití samotné firmy se používá zisk čistý [7].

Ukazatel tedy zobrazuje stupeň ziskovosti. Množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb [1].

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

[9, s. 64]

### **2.7.2 Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele vyjadřují, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Pokud má firma aktiv příliš, pak jí vznikají zbytečné náklady a tím si snižuje zisk. V opačném případě, pokud má firma aktiv nedostatek, pak se musí vzdát potenciálních nabídek z důvodu např. nedostatečné výrobní kapacity a přichází tak o výnosy [7].

K ukazatelům aktiv se řadí i ukazatelé obratovosti, kteří vyjadřují průměrnou dobu obratu majetku. Snahou je, co nejvíce zkrátit tuto dobu a zvýšit tak počet obrátek. Jinými slovy účelem je maximalizovat obrátky a minimalizovat doby obratu [8].

#### **Obrat celkových aktiv** (Total assets turnover ratio)

Tento ukazatel udává počet obrátek, tedy kolikrát se obrátí aktiva za daný časový interval. Pokud je intenzita využívání aktiv firmy nižší než počet obrátek zjištěný jako oborový průměr, pak by měl podnik zvýšit tržby neb odprodat nadbytečná aktiva [7].

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{aktiva}$$

[9, s. 67]

#### **Obrat stálých aktiv** (Fixed assets turnover)

Tento ukazatel má význam tehdy, kdy se rozhoduje o dalším investičním majetku. Nižší hodnota ukazatele než je průměr oboru značí, že stávající stálá aktiva nejsou efektivně

využívána a je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit. A zároveň je to signál pro manažery, aby omezili investice [7].

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

[7, s. 67]

### **Obrat zásob** (Inventory turnover ratio)

Tento ukazatel zobrazuje intenzitu využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna. Slabinou tohoto ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby jsou uváděny v pořizovacích cenách. Pro odstranění této slabiny by bylo lepší použít náklady na použité zboží – účet 504. Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivěji, pak to znamená, že podnik nemá zbytečně nelikvidní zásoby. Přebytečné zásoby jsou samozřejmě nežádoucí a to z důvodu vyšších nákladů na skladování [7].

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

[7, s. 67]

### **Doba obratu zásob** (Inventory turnover)

Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby – jedná-li se o materiál a suroviny – nebo do doby jejich prodeje. U zásob výrobků a zboží je tento ukazatel zároveň ukazatelem likvidity, protože udává počet dnů za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku [7].

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

[8, s. 165]

### **Doba obratu pohledávek** (Average collection period)

Výsledkem tohoto ukazatele je průměrný počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Tento ukazatel je dobré srovnat s běžnou platební podmínkou, za které firma fakturuje své zboží. Pokud je tato doba delší než platební podmínka fakturovaná podnikem, pak obchodní partneři neplatí své závazky včas [7].

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

[8, s. 165]

### **Doba obratu krátkodobých závazků** (Payables turnover ratio)

Zjišťuje jaká je platební morálka podniku vůči jeho dodavatelům. Tento ukazatel by měl být vyšší než ukazatel doby obratu pohledávek, protože podnik pak levně využívá cizího kapitálu [7].

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

[8, s. 165]

## **2.7.3 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti porovnávají cizí a vlastní zdroje a zároveň se zabývají schopností firmy hradit náklady dluhu [8].

*„Používání cizích zdrojů ovlivňuje, jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání. Dnes je prakticky u velkých podniků nemyslitelné, aby podnik financoval všechna svá aktiva z vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. Použití pouze vlastního kapitálu by totiž znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu“* [4, s. 96].

### **Celková zadluženost** (Debt ratio)

Celková zadluženost představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím větší je finanční polštář proti ztráta věřitelům, a proto věřitelé preferují nízkou míru zadluženosti. Naopak vlastníci hledají finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Pokud je tento ukazatel vyšší než je oborový průměr, pak musejí vlastníci zvýšit podíl

vlastního kapitálu, aby dosáhly na dodatečné finanční prostředky (úvěry). Věřitelé nebudou chtít takové firmě půjčit vůbec, anebo jí nabídnou nevýhodné podmínky (vyšší úrok) [7].

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

[7, s. 70]

### **Koeficient samofinancování**

Tento koeficient slouží jako doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. Tento ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Součet obou ukazatelů dává dohromady 1. Informují tedy o finanční struktuře společnosti [7].

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

[7, s. 70]

### **Úrokové krytí**

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet dluhy. Pokud má tento ukazatel hodnotu 1, pak to znamená, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na daňové povinnosti a na vlastníka již nic nezbylo. Z výše uvedeného vyplývá, že pro podnik je přívětivější hodnota vyšší než 1. Obecně se doporučuje hodnota vyšší než 5 [5].

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

[5, s. 87]

### **Doba splácení dluhu**

Tento ukazatel je založen na bázi cash flow a vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. Optimální je v tomto případě klesající trend.

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cashflow}}$$

[5, s. 87]

## 2.7.4 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatelé charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likviditu lze chápat jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. S tím souvisí i solventnost podniku, tedy připravenost podniku hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost – je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit a tím co je nutno zaplatit [7].

### **Běžná likvidita** (Current ration)

Měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tedy jinak řečeno, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,6 – 2,5 [4].

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

[7, s. 74]

### **Pohotová likvidita** (Quick Asset Ratio)

Tento ukazatel je konstruován tak, aby vyloučil nejméně likvidní část aktiv – zásoby. Užitečné je u tohoto ukazatele sledovat jeho vývoj v čase. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,7 – 1 [4].

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

[7, s. 75]

### **Okamžitá likvidita (Cash ratio)**

Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze a jejich ekvivalenty. Likvidita podniku je zajištěna, alespoň při hodnotě 0,2 [7].

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

[7, s. 75]

## **2.8 Analýza soustav ukazatelů**

Z předchozích kapitol vyplývá, že finanční situaci firmy lze analyzovat za pomoci velkého množství ukazatelů. Nevýhodou jednotlivých ukazatelů je však omezená vypovídací schopnost, protože charakterizují pouze určitý úsek firmy. Z tohoto důvodu se vytváří soustavy ukazatelů, které umožňují detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace. Nicméně velký počet ukazatelů může ztěžovat orientaci a zejména výsledné hodnocení firmy. A právě proto existují modely založené na velkém množství ukazatelů (20 – 200), tak modely, které ústí do jediného čísla. Při vytváření soustav ukazatelů se rozlišují:

- **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů** – typickým příkladem takových ukazatelů jsou pyramidové soustavy, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem.
- **Účelové výběry ukazatelů** – cílem těchto ukazatelů je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly kvalitně diagnostikovat finanční situaci firmy, respektive předpovědět její krizový vývoj. Podle účelu jejich použití se výběry člení na:
  - **Bonitní modely**, které se snaží pomoci jednoho syntetického ukazatele, jež nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídacích schopností, vyjádřit finanční situaci, respektive pozici firmy (mezifiremní srovnávání). Mezi bonitní modely patří například Altmanův model, Index IN.
  - **Bankrotní modely**, představují systémy včasného varování, protože podle chování vybraných ukazatelů indikují případné ohrožení finančního zdraví. Mezi bankrotní modely patří Quick test nebo Taflerův bankrotní model [7].

### 2.8.1 Altmanův model (Z-skóre)

„Z-skóre neboli Altmanův model patří mezi nejnámější a nejpoužívanější modely. Vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku“ [5, s. 132].

Tento model se stal východiskem pro další výzkum v této oblasti. Existují modely pro společnosti, jež jsou obchodovatelné na kapitálovém trhu z roku 1968 a pro společnosti, jež nejsou obchodovatelné na kapitálovém trhu z roku 1983. Oba tyto modely se liší především v hodnotách jednotlivých vah. Pro naše účely využijeme model z roku 1983 [5] [1].

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

kde

$X_1$  = Pracovní kapitál/Aktiva

$X_2$  = Nerozdělené zisky/Aktiva

$X_3$  = EBIT/Aktiva

$X_4$  = Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje

$X_5$  = Tržby/Aktiva

[5, s. 132]

Častým problémem však bylo určení tržní hodnoty vlastního kapitálu. Tržní hodnotou lze určit jako pětinašobek ročního cash flow nebo lze použít účetní hodnotu vlastního kapitálu [5].

Rozpětí hodnot Altmanova indexu jsou následující:

- Podniky, které mají hodnotu Altmanova indexu  $Z > 2,9$ . Zde je minimální pravděpodobnost bankrotu.
- Podniky, které mají hodnotu Altmanova indexu v rozpětí  $1,20 \leq Z \leq 2,90$  se nacházejí v tzv. šedé zóně.
- Podnikům, u nichž je hodnota Altmanova indexu  $Z < 1,20$ , hrozí pravděpodobně bankrot [1].

### 2.8.2 Index IN05

Na základě matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků byl Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumeierem pro podmínky

České republiky vytvořen index důvěryhodnosti. Vznikl tak Index IN95, který byl v roce 1999 doplněn indexem IN99, který hodnotil výkonnost podniku z hlediska vlastníka. V roce 2001 vznikl index IN01, který spojoval východiska obou předchozích indexů. Index IN01 byl v roce 2005 aktualizován na index IN05. Změnilo se především vyhodnocování tohoto ukazatel [5].

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

kde

$X_1 = \text{Aktiva/Cizí zdroje}$

$X_2 = \text{EBIT/Nákladové úroky}$

$X_3 = \text{EBIT/Aktiva}$

$X_4 = \text{Výnosy/Aktiva}$

$X_5 = \text{Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)}$

[5, s. 133]

Možným problémem při výpočtu Indexu IN05 je situace, kdy je firma nezádlužená nebo je zadlužená jen velmi málo a ukazatel nákladového krytí je obrovské číslo. V případě toho, že tato situace nastane, tak se doporučuje omezit EBIT/Nákladové úroky hodnotou 9 [8].

Podle hodnot vypočtených indexem IN05 lze s velkou pravděpodobností předvídat očekávaný vývoj. Jsou-li hodnoty:

- $IN05 < 0,9$ , tak podnik spěje k bankrotu,
- $0,9 < IN05 < 1,6$ , tak se podnik nachází v tzv. šedé zóně,
- $IN05 > 1,6$ , tak podnik tvoří hodnotu a nehrozí mu bankrot [8].

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH POSTUPU ŘEŠENÍ

V následující kapitole se budu věnovat samotné finanční analýze společnosti JEDNOTA, spotřební družstva v Boskovicích. Sledované období pro tuto analýzu jsou roky 2008 – 2012, přičemž údaje použité pro potřeby finanční analýzy jsem čerpal z účetních výkazů za sledované období. Přesněji jsem údaje čerpal z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow a důležitým zdrojem informací byly výroční zprávy, které obsahovaly podstatné informace o majetkových pohybech a důležité informace, které se týkaly členských záležitostí – vypořádávání členských podílů.

#### 3.1 Analýza stavových ukazatelů

Finanční analýzu jsem zahájil analýzou stavových ukazatelů, jejichž podrobnější zkoumání mi pomohlo získat základní přehled o společnosti a současně jsem získal přehled o meziročních změnách u jednotlivých položek, což může posloužit jako indikátor problémů. A právě proto, je analýza stavových ukazatelů velice rozsáhlá, protože bylo potřeba zjistit informace o jednotlivých pohybech položek pasiv a aktiv, což využiji v další části analýzy. Analýza stavových ukazatelů byla provedena za pomoci vertikální i horizontální analýzy. A to jak v absolutním, tak i relativním vyjádření.

##### 3.1.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Druh aktiv	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2990</b>	<b>1,18</b>	<b>11087</b>	<b>4,34</b>	<b>-16926</b>	<b>-6,35</b>	<b>5833</b>	<b>2,34</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-205</b>	<b>-0,15</b>	<b>-10964</b>	<b>-7,84</b>	<b>-8463</b>	<b>-6,57</b>	<b>2925</b>	<b>2,43</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-215	-20,26	-506	-59,81	-144	-42,35	-152	-77,55
Dlouhodobý hmotný majetek	10	0,01	-10458	-7,68	-8319	-6,61	3077	2,62
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2438</b>	<b>2,20</b>	<b>20131</b>	<b>17,80</b>	<b>-4653</b>	<b>-3,49</b>	<b>2582</b>	<b>2,01</b>
Zásoby	5310	7,76	605	0,82	-3278	-4,41	-750	-1,06
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	-6508	-41,86	-445	-4,92	794	9,24	-1619	-17,25
Krátkodobý finanční majetek	3636	13,61	19971	65,79	-2169	-4,31	4951	10,28
<b>Časové rozlišení</b>	<b>757</b>	<b>41,03</b>	<b>1920</b>	<b>73,79</b>	<b>-3810</b>	<b>-84,25</b>	<b>326</b>	<b>45,79</b>

Za pomoci horizontální analýzy aktiv a pasiv jsem získal lepší přehled o vztahu jednotlivých položek aktiv nebo pasiv mezi jednotlivými účetními období. Pro lepší orientaci a čitelnost jsem údaje o absolutní (v tis. Kč) i relativní (v %) změně zpracoval do jedné tabulky. V této tabulce sledujeme meziroční změny v aktivech podniku.

Celková aktiva se v roce 2009 oproti roku 2008 navýšila o 2 990 tis. Kč, tedy o 1,18 %. Jde o mírný nárůst, který byl způsoben především větším množstvím evidovaných zásob ke konci roku 2009, nárůst o 5 310 tis. Kč, tedy o 7,76%. Přičemž největší podíl nárůstu zásob má, podle rozvahy uvedené v příloze č. 1, na svědomí položka zboží, která se zvýšila o 5 260 tis. Kč. Příčinu tohoto zvýšení lze spojovat jednak s výší tržeb, ale také s navýšením ceny zboží a tedy zvýšení jeho pořizovací ceny, čemuž se budu věnovat v analýze Výkazu zisku a ztráty. Další položkou, která způsobila tento mírný nárůst, je navýšení krátkodobého finančního majetku o 3 636 tis. Kč, tedy o 13,61%, přičemž největší podíl na nárůstu krátkodobého oběžného majetku má stav bankovního účtu, který meziročně vzrostl o 3 913 tis. Kč. Tento nárůst je současně propojen s položkou krátkodobé pohledávky, které meziročně poklesly o 6 508 tis. Kč, tedy o 41,86%. Přičemž podstatný podíl na tomto snížení má dle přílohy č. 1 položka poskytnuté krátkodobé zálohy, které meziročně poklesly o 5 487 tis. Kč. Dle Výroční zprávy z roku 2009 je toto snížení výsledkem nově podepsané obchodní smlouva s dodavatelem energií. Z této smlouvy vyplývá, že JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích nebude platit měsíční zálohy za energie, jak tomu bylo doposud. Položka časové rozlišení obsahuje především příjmy z pronájmů a meziročně se zvýšila o 757 tis. Kč, tedy o 41,03 %. Dlouhodobý nehmotný majetek se meziročně snížil o 215 tis. Kč, tedy o 20,26%. Toto snížení je způsobeno odpisem softwaru. Drobný nárůst lze pozorovat u dlouhodobého majetku – nárůst o 10 tis. Kč, tedy 0,01%. Mírný nárůst je značně ovlivněn prodejem položek patřících do kategorie Samostatný soubor movitých věcí, který byl zhruba ve stejné hladině jako technické zhodnocení budov.

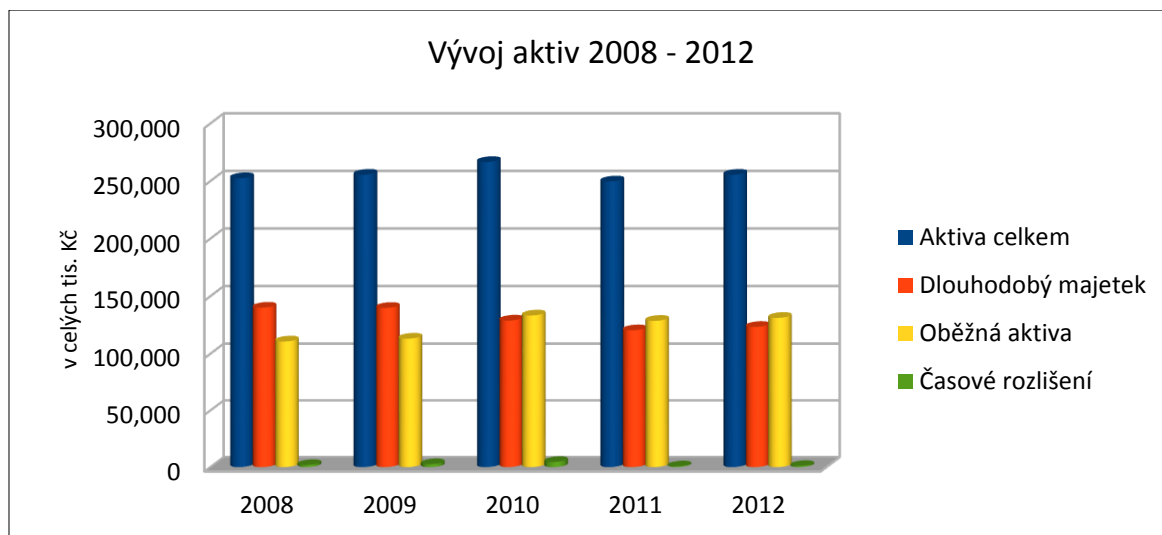
Celková aktiva roku 2010 zaznamenala oproti roku 2009 opětovný nárůst, nicméně tento nárůst už nelze označit pojmem mírný, vzhledem k tomu, že celková aktiva zaznamenala meziroční nárůst o 11 087 tis. Kč, tedy o 4,34 %. Největší podíl na tomto nárůstu mají opět oběžná aktiva, která meziročně vzrostla o 20 131 tis. Kč, tedy o 17,8% oproti roku 2009. Avšak oproti roku 2009, kdy největší podíl na nárůstu oběžných aktiv měla položka zásoby, má největší podíl na meziročním vzrůstu oběžných aktiv krátkodobý finanční majetek, který meziročně vzrostl o 65,79%, tedy o 19 971 tis. Kč. Toto zvýšení je především způsobeno

nárůstem peněz na bankovním účtu. Meziroční nárůst byl ve výši 19 846 tis. Kč. Úroveň zásob zaznamenala pouze mírný nárůst - 605 tis. Kč, 0,82%. Naopak pokles byl zaznamenán u dlouhodobého majetku, který poklesl o 10 964 tis. Kč, tedy o 7,84%. Jednalo se o poklesy spojené s odpisem dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku a snížením jeho účetní hodnoty. Rostoucí tendenci má položka časové rozlišení, která vzrostla o 1 920 tis. Kč, tedy o 73,79%.

Celková aktiva roku 2011 zaznamenala pokles oproti roku 2010. Celková aktiva poklesla o 16 926 tis. Kč, tedy o 6,35%. Hlavním důvodem je především pokles účetní hodnoty dlouhodobého majetku, z důvodu účetních odpisů majetku. Celkově dlouhodobý majetek zaznamenal pokles o 8 463 tis. Kč, tedy 6,57%. Přičemž nehmotný majetek poklesl o 144 tis. Kč a o 42,35% a hmotný majetek poklesl o 8 319 tis. Kč a o 6,61%. Vliv na snížení celkových aktiv měla také oběžná aktiva, která meziročně poklesla o 4 653 tis. Kč, tedy o 3,49%. V oběžných aktivech zaznamenáváme snížení u zásob a krátkodobého finančního majetku. Snížení zásob úzce souvisí s poklesem tržeb, které analyzují níže. Snížení zásob také souvisí s uzavřením jedné obchodní jednotky, která byla sice uzavřena v průběhu roku 2010, ale předpokládáme rozvoz zboží do ostatních obchodních jednotek a určitou časovou prodlevu v odprodání tohoto zboží. V absolutním vyjádření se jedná o snížení 3 278 tis. Kč na zásobách a 2 169 tis. Kč na krátkodobém finančním majetku. Nepříznivou zprávou je nárůst krátkodobých pohledávek, kdy tato položka meziročně vzrostla o 794 tis. Kč, tedy o 9,24%. Tento nárůst je způsoben především rostoucím trendem pohledávek z obchodních vztahů a jiných pohledávek. Do celkového poklesu aktiv se i významně promítly příjmy příštích období, tedy časové rozlišení, které meziročně pokleslo o 3 810 tis. Kč, tedy o 84,25%.

Celková aktiva roku 2012 zaznamenala opětovně meziroční nárůst a to o 5 833 tis. Kč, v relativním vyjádření celková aktiva vzrostla o 2,34%. Na tomto zvýšení má podíl především dlouhodobý majetek, který meziročně vzrostl o 2 925 tis. Kč, tedy o 2,43%. A to především z důvodu technického zhodnocení budov a pořízení hmotného majetku. Absolutně dlouhodobý hmotný majetek vzrostl o 3 077 tis. Kč a relativně DHM vzrostl o 2,62%. I přes opětovné snížení stavu zásob – meziroční pokles o 750 tis. Kč, tedy o 1,06% - celkově oběžná aktiva zaznamenala nárůst o 2 582 tis. Kč, tedy o 2,01%. A to především díky snížením krátkodobých pohledávek o 1 619 tis. Kč, tedy o 17,25%. Z přílohy č. 1 vidíme, že i přes opětovný nárůst pohledávek z obchodních vztahů – nárůst o 358 tis. Kč – došlo k významnému snížení krátkodobě poskytnutých záloh a jiných pohledávek, dohromady

meziroční pokles o 2 269 tis. Kč. Přičemž splatnost těchto pohledávek se promítla do zvýšení krátkodobého finančního majetku, který meziročně vzrostl o 4 951 tis. Kč, tedy o 10,28%. Po propadu příjmů příštích období došlo k opětovnému nárůstu – absolutně o 326 tis. Kč, tedy o 45,79%.



**Graf 1: Vývoj aktiv společnosti v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)**

### 3.1.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 2: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Druh pasiv	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2990</b>	<b>1,18</b>	<b>11087</b>	<b>4,34</b>	<b>-16926</b>	<b>-6,35</b>	<b>5833</b>	<b>2,34</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>78</b>	<b>0,06</b>	<b>1539</b>	<b>1,12</b>	<b>1542</b>	<b>1,11</b>	<b>42</b>	<b>0,03</b>
Základní kapitál	-356	-2,03	-229	-1,33	-354	-2,09	-305	-1,84
Kapitálové fondy	406	4,6	0	0,00	329	3,56	0	0,00
Fondy ze zisku	2621	2,46	162	0,15	1869	1,71	1319	1,19
Výsledek hospodaření minulých let	-85	-100	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2508	-53,75	1606	74,42	-302	-8,02	-972	-28,08
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2772</b>	<b>2,47</b>	<b>9623</b>	<b>8,37</b>	<b>-19820</b>	<b>-15,9</b>	<b>5180</b>	<b>4,94</b>
Rezervy	2399	159,4	-1654	-42,37	-10	-0,44	1810	80,8
Dlouhodobé závazky	-131	-6,95	189	10,78	-121	-6,23	-196	-10,76
Krátkodobé závazky	504	0,46	11088	10,14	-19689	-16,34	3566	3,54
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Časové rozlišení</b>	<b>140</b>	<b>5,07</b>	<b>-75</b>	<b>-2,58</b>	<b>1352</b>	<b>47,79</b>	<b>611</b>	<b>14,61</b>

Tabulka uvedená výše zachycuje horizontální analýzu pasiv společnosti JEDNOTA, spotřebního družstva v Boskovicích. Pro přehlednost jsou pasiva zpracována samostatně a v tabulce jsou uvedeny, jak změny absolutní (v tis. Kč), tak relativní (v %).

V roce 2009 došlo oproti roku 2008 k nárůstu celkových pasiv o 2 990 tis. Kč, tedy o 1,18%. Při bližší analýze zjistíme, že k nárůstu došlo především díky navýšení fondů ze zisku, který narostl o 2 621 tis. Kč. S nárůstem fondů ze zisku souvisí pokles položky výsledek hospodaření minulých let, který byl beze zbytků přeúčtován do fondů ze zisku. Číselně se jednalo o pokles ve výši 85 tis. Kč, relativně o 100%. S nárůstem fondů ze zisku souvisí také pokles položky výsledek hospodaření běžného účetního období, kde registrujeme pokles o 2 508 tis. Kč, tedy o 53,75%. Toto přeúčtování dle výroční zprávy za rok 2009 souvisí se schůzí delegátů, kde bylo odhlasováno přeúčtování zisku do Statutárního fondu a do Nedělitelného, respektive Zákonného fondu. Další položkou, která v roce 2009 zaznamenala oproti roku 2008 nárůst, je Kapitálový fond, který vzrostl o 406 tis. Kč, tedy o 4,6%. Tento nárůst opět vyplývá ze schůze delegátů společnosti, kde bylo odsouhlaseno přeúčtování bonifikace poskytnuté družstvu Svazem českých a moravský družstev do Kapitálových fondů.

Cizí zdroje vzrostli v roce 2009 o 2 772 tis. Kč, tedy o 2,47%. To bylo zapříčiněno především nárůstem rezerv vytvářených podle zvláštních předpisů o 2 399 tis. Kč, tedy o 159,4%. Naopak ke snížení došlo u dlouhodobých závazků, které poklesly o 131 tis. Kč, tedy o 6,95%. Toto snížení bylo zapříčiněno snížením závazků vůči členům družstva. Tedy zaúčtováním výplaty podílu po ukončení členství, který se vyplácí po 7 letech od zrušení členství. Nepatrný nárůst zaznamenaly krátkodobé závazky, které vzrostly o 504 tis. Kč, tedy o 0,46 %. Jak by se na první pohled mohlo zdát, tak tento nárůst nesouvisí s nárůstem závazků z obchodních vztahů, kde dle účetních výkazů došlo ke snížení, ale jedná se o vyšší závazky vůči zaměstnancům, kterým se dle výroční zprávy zvýšila mzda průměrně o 981 Kč. Mzdy, které budou vyplaceny v lednu, jsou účtovány na účtu 331. Nicméně podstatnou část těchto závazků tvoří účet 333, kde jsou vedeny účty zaměstnanců ve vnitropodnikové bance. Dále krátkodobé závazky obsahují daňové závazky, kde jsou účtovány platby za zaměstnance za sociální a zdravotní pojištění a odložené daňové závazky. V jiných závazcích jsou účtovány peníze, které členové z pohledu družstva poskytli jako půjčku, aby družstvo mohlo financovat svoji činnost.

Družstvo nepotřebuje ke své činnosti finance dostupné z komerčních úvěrů poskytované bankovním trhem a hospodaří, tak bez bankovních úvěrů a výpomocí.

V roce 2010 došlo k opětovnému navýšení celkových pasiv a to o 11 087 tis. Kč, tedy o 4,34%. Podstatný podíl na tomto nárůstu mají Cizí zdroje, které vzrostly o 9 623 tis. Kč, tedy o 8,37%. Fondy ze zisku vzrostly pouze o 162 tis. Kč, tedy o 0,15% a to zejména kvůli povinnosti odsouhlasení rady delegátů o převedení zisku roku 2009 do těchto fondů. Výsledek hospodaření zaznamenal nárůst o 1 606 tis. Kč, tedy o výši výsledku hospodaření za rok 2010. U cizích zdrojů kromě znatelných růstů došlo i poklesu. Tento pokles se týká především Rezerv, které vlivem snížením rezerv vytvářených podle zvláštních předpisů poklesly o 1 654 tis. Kč, tedy o 42,37%. Nárůst evidujeme i dlouhodobých závazků, který vzrostly o 189 tis. Kč, tedy o 10,14% a to především z důvodu přijetí nových členů a zaúčtování vypořádacího podílu, který je účtován proti snížení základního kapitálu. Naopak rostoucí trend si udržely krátkodobé závazky, které vzrostly o 11 088 tis. Kč, tedy o 10,14%. Tento nárůst má především základ v navýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů a daňových závazků. Závazky vůči zaměstnancům zaznamenaly nepatrný pokles.

V roce 2011 došlo k poklesu celkových aktiv o 16 926 tis. Kč, tedy o 6,35%. V tomto poklesu má významná podíl pokles Cizích zdrojů, které klesly o 19 820 tis. Kč, tedy o 15,9%. Zatímco Vlastní kapitál vzrostl o 1 542 tis. Kč, tedy o 1,11%.

Ve vlastním kapitálu došlo k opětovnému nárůstu kapitálových fondů, kam byl po shromáždění delegátů převeden zisk roku 2010. Číselně se kapitálový fond meziročně zvýšil o 1 869 tis. Kč, tedy o 1,71%. Stejně tak došlo k navýšení kapitálového fondu, kam je přeučtovávána bonifikace poskytnutá družstvu Svazem českých a moravských družstev. Kapitálový fond meziročně vzrostl o 329 tis. Kč, tedy o 3,56%. U položky výsledek hospodaření běžného účetního období došlo k poklesu o 302 tis. Kč, tedy o 8,02%.

U cizích zdrojů došlo k dalšímu poklesu u rezerv vytvářených podle zvláštních předpisů a to o 10 tis. Kč, tedy o 0,44%, stejně tak došlo k poklesu dlouhodobých závazků, které se meziročně snížily o 121 tis. Kč, tedy o 6,23%. A to především vlivem snížení odloženého daňového závazku.

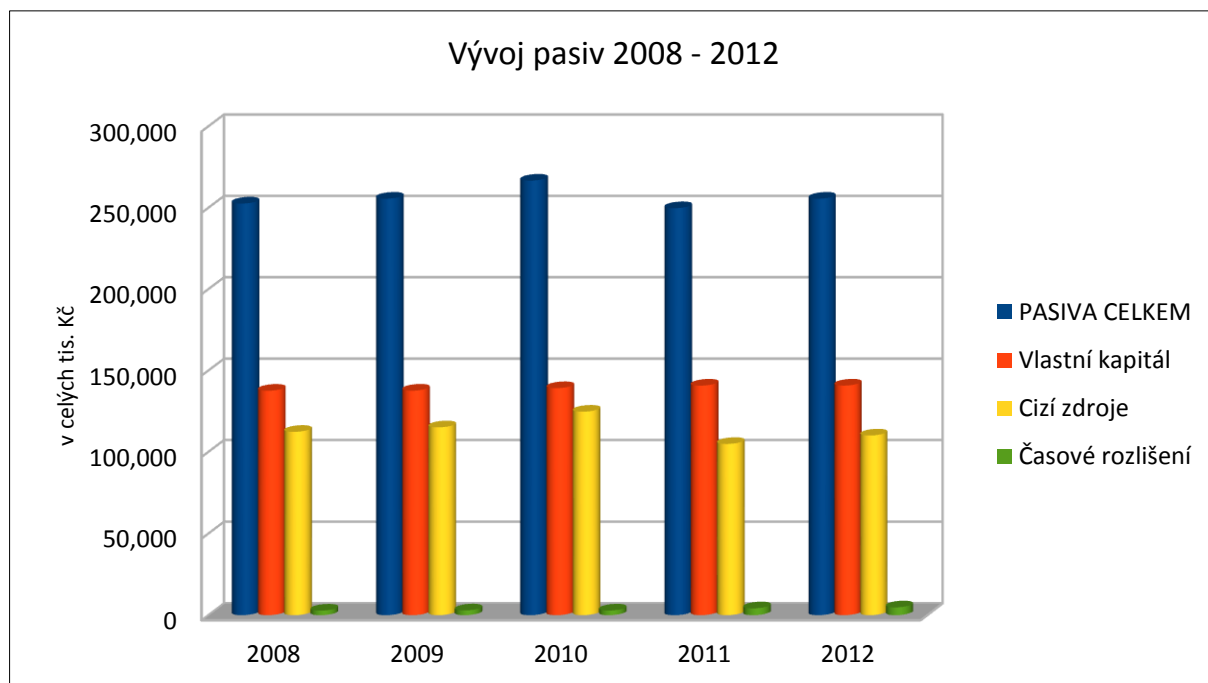
Nejpodstatnější snížení lze zaznamenat u krátkodobých závazků, které v roce 2011 oproti roku 2010 poklesly o 19 689 tis. Kč, tedy o 16,34%. K tomuto snížení došlo především z toho důvodu, že v roce 2011 došlo ke zrušení zaměstnaneckých účtů u družstva. Dle výroční zprávy se jednalo o meziroční pokles ve výši 20 499 tis. Kč. Snížení také zaznamenaly krátkodobé závazky z obchodních vztahů a dohadné účty pasivní a daňové závazky. Naopak nárůst zaznamenaly Jiné závazky, které vzrostly o 15 681 tis. Kč a to právě z důvodu zrušení zaměstnaneckých účtů. Někteří zaměstnanci, tak peníze vyplacené ze zaměstnaneckého účtu poskytli jako půjčku družstvu k financování jeho činnosti.

V roce 2012 došlo k nárůstu celkových pasiv o 5 833 tis. Kč, tedy o 2,34%, přičemž podstatný část tohoto nárůstu připadá opět na cizí zdroje, které meziročně vzrostly o 5 180 tis. Kč, tedy o 4,94%. V roce 2012 došlo k opětovnému meziročnímu růstu fondů ze zisku, kam byl přeučtován výsledek hospodaření za rok 2011. Číselně došlo k nárůstu o 1 319 tis. Kč, tedy o 1,19%. Výsledek hospodaření, se pak meziročně snížil o 972 tis. Kč, tedy o 28,08%.

V roce 2012 došlo k meziročnímu nárůstu rezerv vytvářených dle zvláštních předpisů o 1 810 tis. Kč, tedy o 80,8%. Dlouhodobé závazky zaznamenaly pokles o 196 tis. Kč, tedy o 10,76%. Dlouhodobé závazky poklesly, i přestože došlo ke zvýšení závazků ke členům družstva. Nicméně došlo k poklesu odloženého daňového závazku, který meziročně poklesl o 2074 tis. Kč. Krátkodobé závazky meziročně vzrostly o 3 566 tis. Kč, tedy o 3,54% a to především vlivem zvýšení dohadných účtů pasivních, které vzrostly o 4 982 tis. Kč, současně však došlo

ke snížení krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Závazky vůči zaměstnancům a daňové závazky vykazují pouze nepatrné změny.

Družstvo během sledovaného období nehospodaří s bankovními úvěry a výpomocí.



Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Tabulka 3: Struktura závazků (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 884</b>	<b>1 753</b>	<b>1 942</b>	<b>1 821</b>	<b>1 625</b>
Závazky ke členům družstva	1 114	818	886	880	891
Odložený daňový závazek	770	935	1 056	941	734
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>108 876</b>	<b>109 380</b>	<b>120 468</b>	<b>100 779</b>	<b>104 345</b>
Závazky z obchodních vztahů	61 078	59 550	73 014	67 059	62 130
Závazky ke členům družstva	607	761	357	269	326
Závazky k zaměstnancům	26 248	29 169	27 468	6 969	6 976
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	3 488	3 595	4 356	3 771	3 748
Stát – daňové závazky	3 151	1 169	2 298	1 838	2 993
Krátkodobě přijaté zálohy	934	1 619	841	565	532
Dohadné účty pasivní	10 557	11 185	10 265	2 758	7 740
Jiné závazky	2 813	2 332	1 869	17 550	19 900

### 3.1.3 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

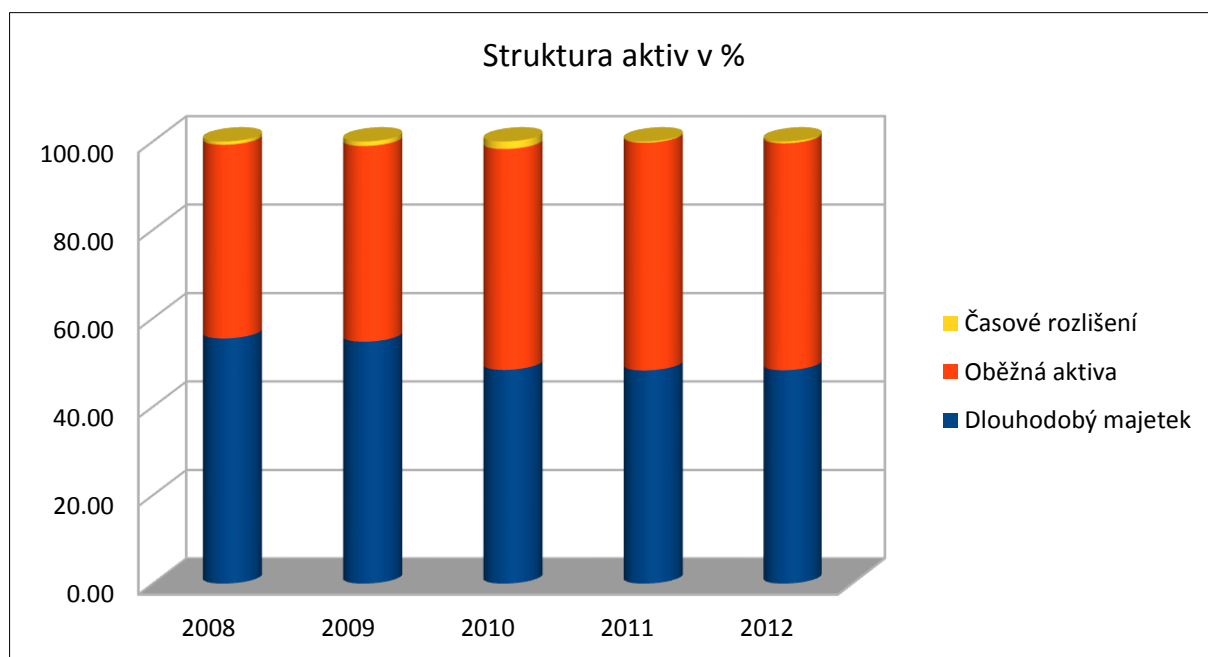
Druh aktiv v %	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>55,44</b>	<b>54,71</b>	<b>48,33</b>	<b>48,21</b>	<b>48,26</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,42	0,33	0,13	0,08	0,02
Dlouhodobý hmotný majetek	53,95	53,32	47,18	47,05	47,18
Dlouhodobý finanční majetek	1,07	1,06	1,02	1,08	1,06
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>43,88</b>	<b>44,27</b>	<b>49,98</b>	<b>51,50</b>	<b>51,34</b>
Zásoby	27,09	28,85	27,88	28,46	27,51
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	6,16	3,54	3,22	3,76	3,04
Krátkodobý finanční majetek	10,58	11,88	18,88	19,29	20,78
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,73</b>	<b>1,02</b>	<b>1,7</b>	<b>0,29</b>	<b>0,41</b>

Ve vertikální analýze aktiv se zabýváme podílem jednotlivých složek majetku na celkové sumě aktiv.

Logicky lze snadno odvodit, že největší podíl v aktivech bude mít vzhledem k zaměření podniku dlouhodobý majetek a zásoby. V roce 2008 byl podíl dlouhodobého majetku 55,44% a v roce 2009 54,71%. Tento pokles lze připsat na vrub odpisům. V roce 2010 podíl dlouhodobého majetku poklesl pod 50%. To lze připsat na vrub zrušení jedné obchodní jednotky a prodeje objektu. Což následně potvrzuje i Výkaz zisku a ztráty, kde je zaznamenána tržba z prodeje dlouhodobého majetku ve výši 3 378 tis. Kč. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu opět vlivem odpisů. V roce 2012 došlo k mírnému nárůstu a to především z důvodu provedeného technického zhodnocení některých prodejních jednotek.

Oběžná aktiva mají v letech 2008 – 2011 rostoucí tendenci. Při bližší analýze zjistíme, že zásoby jsou udržovány ve stejné výši. Pohybují se v rozmezí 27 – 29 %. Pozitivní zprávou je klesající trend u krátkodobých pohledávek, kdy se družstvu podařilo podíl krátkodobých pohledávek postupně snižovat z hodnoty v roce 2008 6,16% až na hodnotu 3,04% v roce 2012. S inkasem těchto pohledávek souvisí i nárůst krátkodobého finančního majetku, který rostl z hodnoty 10,58% v roce 2008 až na hodnotu 20,78% v roce 2012. Družstvo, tak

zdvojnásobilo krátkodobý finanční majetek a zároveň o polovinu snížilo krátkodobé pohledávky. V letech 2008 -2012 družstvo neevidovalo žádné dlouhodobé pohledávky, což je také pozitivní zpráva.



Graf 3: Struktura aktiv v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

### 3.1.4 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

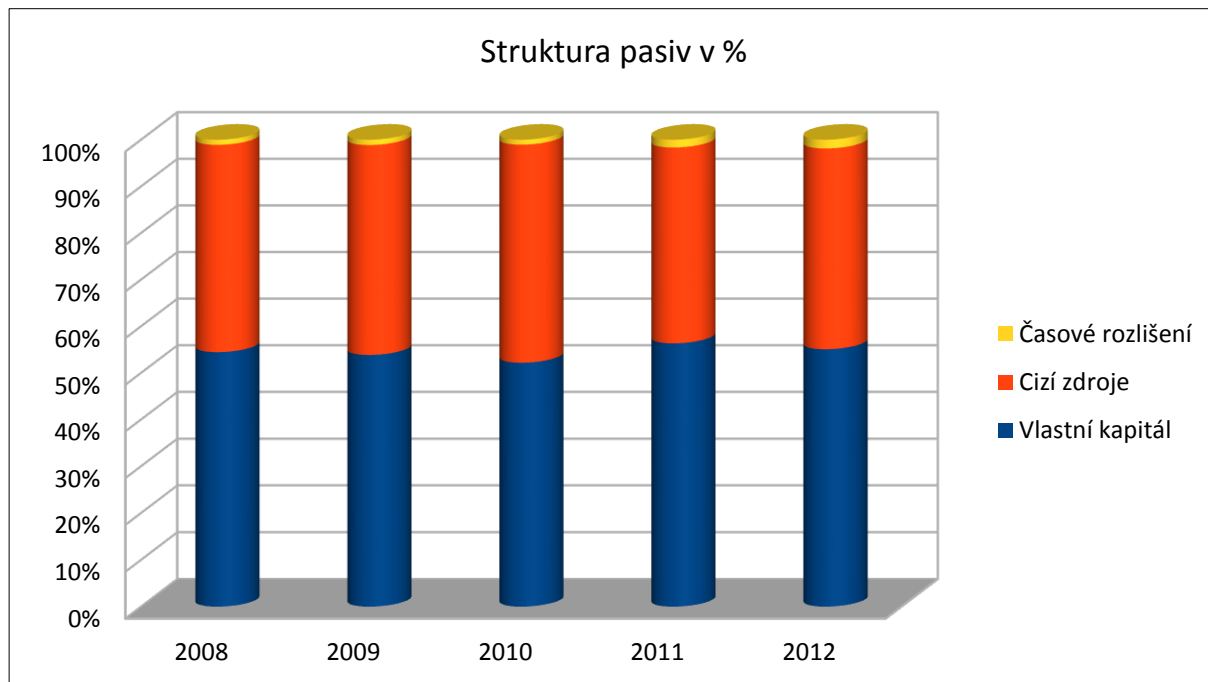
Pasiva v %	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>54,45</b>	<b>53,84</b>	<b>52,18</b>	<b>56,34</b>	<b>55,07</b>
Základní kapitál	6,995	6,73	6,36	6,65	6,38
Kapitálové fondy	3,5	3,61	3,46	3,83	3,74
Fondy ze zisku	42,13	42,66	40,95	44,47	43,97
VH minulých let	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
VH běžného účetního období	1,85	0,84	1,41	1,39	0,97
<b>Cizí zdroje</b>	<b>44,45</b>	<b>45,02</b>	<b>46,76</b>	<b>41,99</b>	<b>43,06</b>
Rezervy	0,6	1,53	0,84	0,9	1,58
Dlouhodobé závazky	0,75	0,69	0,73	0,73	0,64
Krátkodobé závazky	43,11	42,80	45,18	40,36	40,84
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,09</b>	<b>1,14</b>	<b>1,06</b>	<b>1,67</b>	<b>1,88</b>

Ve vertikální analýze pasiv sledujeme podíl jednotlivých složek kapitálu na podílu celkových pasiv. U sledovaného družstva převládá vlastní kapitál nad cizím. Družstvo se tedy spoléhá na financování z vlastních zdrojů. Podíl vlastního kapitálu během sledovaného období neklesl pod 53% a podíl cizího kapitálu ve sledovaném období neklesl pod 41%.

Během sledovaného období lze zaznamenat rostoucí trend u vlastního kapitálu a klesající trend u cizích zdrojů. Zlom nastal v roce 2011, kdy došlo k citelnému poklesu cizích zdrojů z 46,76% na 41,99%. A to především díky snížení krátkodobých závazků z 45,18% na 40,36%. Naopak u vlastního kapitálu došlo k navýšení u fondů ze zisku, kam se přeúčtovává výsledek hospodaření. Ve zlomovém roce 2011 došlo k navýšení z fondů ze zisku z 40,95% v roce 2010 na 44,47% v roce 2011.

Vliv na snížení krátkodobých závazků měl nejen pokles v krátkodobých závazcích z obchodních vztahů, ale promítlo se sem i zrušení vnitropodnikových zaměstnaneckých účtů. Základní kapitál kolísá okolo hodnoty 6,5%, což je zapříčiněno především účtováním vypořádávacích podílů vůči členům družstva, které se účtují oproti snížení, případně zvýšení základního kapitálu.

Během sledovaného období družstvo nebylo schopno s bankovními úvěry a výpomocí.



Graf 4: Struktura pasiv v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

## 3.2 Analýza tokových ukazatelů

V této kapitole budu podrobněji zkoumat a analyzovat Výkaz zisku a ztráty a Výkazy přehledu o peněžních tocích – Cash flow. Díky analýze tokových ukazatelů lze získat souhrnný přehled o tržbách podniku, ale i o jeho nákladech a hospodaření s finančními prostředky.

Analýza tokových ukazatelů byla provedena za pomoci horizontální analýzy. A to jak v absolutním, tak i relativním vyjádření.

### 3.2.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 6: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Druh položky	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>667</b>	<b>0,08</b>	<b>-30700</b>	<b>-3,75</b>	<b>-22959</b>	<b>-2,92</b>	<b>-29355</b>	<b>-3,84</b>
<b>Náklady na prodané</b>	<b>5577</b>	<b>0,81</b>	<b>-23100</b>	<b>-3,33</b>	<b>-24312</b>	<b>-3,62</b>	<b>-22859</b>	<b>-3,54</b>
Obchodní marže	-4910	-3,81	-7600	-6,13	1353	1,16	-6496	-5,52
Výkony	1451	5,64	357	1,31	-1043	-3,79	275	1,04
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	154	2,25	-77	-1,10	-193	-2,78	513	7,6
Výkonová spotřeba	394	0,7	-4680	-8,23	1299	2,49	-201	-0,38
Přidaná hodnota	-3853	-3,93	-2563	-2,72	-989	-1,08	-6020	-6,64
Mzdové náklady	4091	4,89	2219	2,53	-2869	-3,19	-1702	-1,96
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	2733	1220,09	781	26,41	-2875	-76,91	363	42,06
<b>Provozní výsledek</b>	<b>-2903</b>	<b>-62,92</b>	<b>2189</b>	<b>127,94</b>	<b>-71</b>	<b>-1,82</b>	<b>-1223</b>	<b>-31,94</b>
<b>Finanční výsledek</b>	<b>38</b>	<b>6,59</b>	<b>-500</b>	<b>-81,30</b>	<b>-102</b>	<b>-88,7</b>	<b>-64</b>	<b>-492,31</b>
Daň z příjmu za běžnou	-357	-68	83	49,4	129	51,39	-315-	-82,89
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-2508</b>	<b>-53,75</b>	<b>1606</b>	<b>74,42</b>	<b>-302</b>	<b>-8,02</b>	<b>-972</b>	<b>-28,08</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2865</b>	<b>-55,19</b>	<b>1689</b>	<b>72,61</b>	<b>-173</b>	<b>-4,31</b>	<b>-1287</b>	<b>-33,50</b>

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty zachycuje meziroční změny položek nákladů a výnosů. Vývoj výnosů a nákladů v čase je důležitý především pro sestavování prognóz prodeje pro další období a současně s touto prognózou je tento vývoj důležitý pro efektivní řízení nákupu.

V roce 2009 vzrostly tržby oproti roku 2008 o 667 tis. Kč, tedy o 0,08%, což je nepatrný nárůst, ale současně došlo ke snížení marže o 4 910 tis. Kč, tedy o 3,81%. Důležitou položkou jsou také náklady vynaložené na prodané zboží, které silně ovlivňují výslednou marži. Jak je patrné z tabulky, tak náklady vynaložené na zboží meziročně vzrostly o 5 577 tis. Kč, tedy o 0,81%. Zkombinováním těchto tří ukazatelů lze vyvodit následující závěr. I přestože tržby v roce 2009 mírně narostly oproti roku 2008, tak došlo k markantnímu snížení marže a to vlivem vyšší nákladů na prodané zboží a také z důvodu udržení konkurence schopných cen. Jak je tedy vidět, tak do cen roku 2009 se promítlo zvyšování cen výrobců, ale i rostoucí ceny energií.

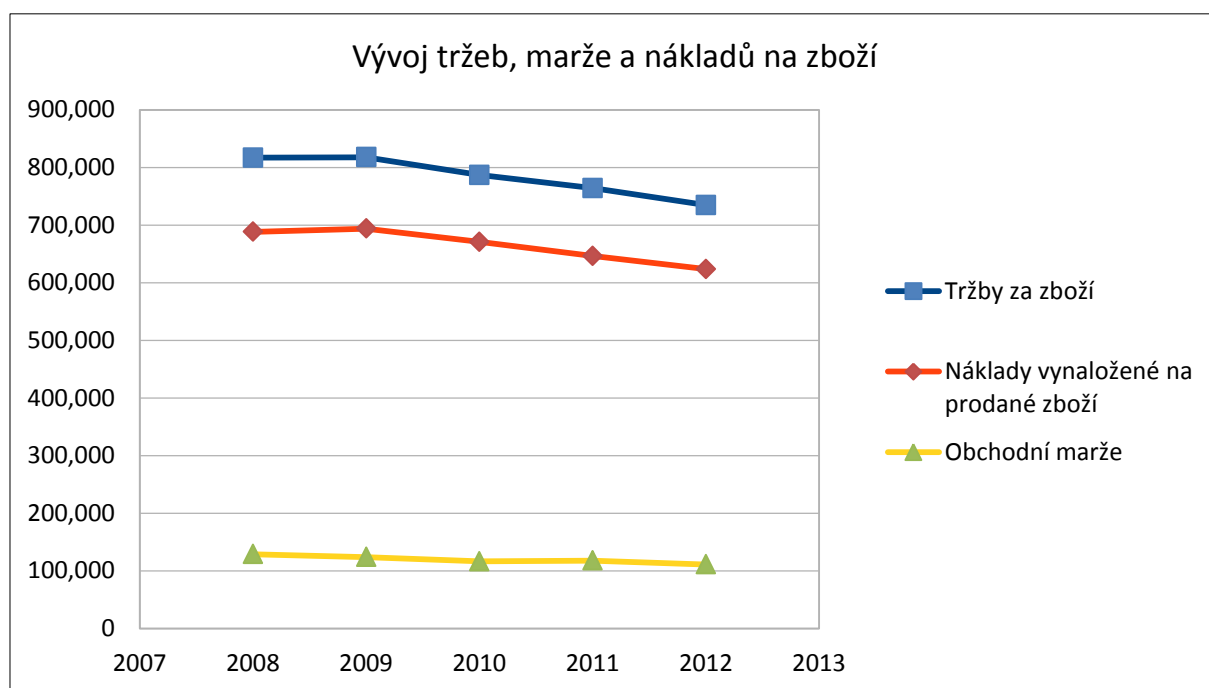
Výkony zaznamenaly nárůst o 1 451 tis. Kč, tedy o 5,64%. Přičemž tržby za vlastní výrobky a služby vzrostly o 154 tis. Kč, kam patří především služby v autodopravě. Zbylou část tvoří aktivace, do které je účtována činnost velkoskladu v rámci interní distribuce zboží na prodejny. Dále došlo v roce 2009 k prodeji části dlouhodobého majetku, a proto registrujeme nárůst o 1220,09%. Nicméně z dlouhodobého hlediska se nejedná o důležitou hodnotu.

Rok 2010 byl zlomem především ve změně konkurenčního prostředí, kdy došlo k otevření prodejny firmy TESCO Stores s.r.o. v Boskovicích a prodejny firmy Penny Market v Jevíčku. Tato změna je velmi čitelná i ve výkazu zisku a ztráty. Tržby za prodej zboží v roce 2010 poklesl oproti roku 2009 o 30 700 tis. Kč, tedy o 3,75%. Což je velmi markantní propad tržeb. Současně došlo i k propadu obchodní marže, která poklesla o 7 600 tis. Kč, tedy o 6,13%. V souvislosti s poklesem tržeb došlo i poklesu nákladů na prodané zboží a to především z důvodu nižších prodejů. Číselně náklady na prodané zboží poklesly o 23 100 tis. Kč, tedy o 3,33%. Aktivace zůstala s menší kladnou odchylkou na úrovni roku 2009. Jak v roce 2009, tak 2010 došlo vždy oproti předchozímu roku k nárůstu mzdových nákladů, což lze připisovat působnosti odborové organizace ve společnosti. K meziročnímu nárůstu mzdových nákladů došlo, i přestože v roce 2010 společnost zaměstnávala bezmála o 20 pracovníků méně.

Rok 2011 potvrzuje sestupnou tendenci tržeb a odliv zákazníků ke konkurenci. Současně došlo ke vstupu dalšího konkurenta na trh. Na podzim roku 2011 otevřela firma Kaufland v.o.s. v Boskovicích novou prodejnu a významně tak poznamenala nejsilnější část roku. Tržby v roce 2011 poklesly o 22 959 tis. Kč, tedy o 2,92%. Současně s nižšími prodeji poklesly i náklady vynaložené na prodané zboží. Číselně se jednalo o pokles ve výši 24 312 tis. Kč. Pozitivní zprávou je, že se družstvo podařilo i přes klesající tržby zvýšit svou marži, která vzrostla o 1 353 tis. Kč, tedy o 1,16%. Poprvé za sledované období poklesly i výkony,

kteře klesly o 1 043 tis. Kč, tedy o 3,79%. Podstatnou část tohoto snížení zapříčinilo rapidní snížení aktivace, kde se projevil menší odbyt zboží a tím i méně přepraveného zboží vnitropodnikovou logistikou. Klesající tržby se také projeví na mzdových nákladech, kde evidujeme pokles o 2 869 tis. Kč, tedy o 3,19%. Podle Výroční zprávy podniku za rok 2011 došlo ke snížení průměrné mzdy o 322 Kč.

V roce 2012 se naplno projevil vstup nového konkurenta na trh. Tržby za zboží v roce 2012 oproti roku 2011 poklesly o 29 355 tis. Kč, tedy o 3,84%. Současně s poklesem tržeb došlo také k poklesu nákladů vynaložených na prodané zboží, které poklesly o 22 859 tis. Kč, tedy o 3,54%. Poněkud zneklidňující zpráva je, že došlo k opětovnému snížení obchodní marže, která poklesla o 6 496 tis. Kč, tedy o 5,52%. Což je propad srovnatelným s indexem roku 2009/2010. Tento propad lze připisovat na vrub především menšímu objemu prodaného zboží oproti roku 2011, ale také konkurenčnímu boji.



**Graf 5: Vývoj tržeb, marže a nákladů v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)**

### 3.2.2 Horizontální analýza výkazu cash flow

Základním předpokladem finančního zdraví společnosti je směrodatné, aby se peněžní tok z provozní činnosti pohyboval v kladných číslech, a to družstvo splňuje, jak je vidět v Tabulce 7.

Tabulka 7: Vývoj cash flow v letech 2010 – 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Vývoj cash flow v tis. Kč	2010	2011	2012
<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	<b>30 355</b>	<b>50 326</b>	<b>48 157</b>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	20 009	2 104	20 612
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	2 253	- 2 346	- 13 227
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	- 2 291	- 1 927	- 2 434
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	19 971	-2 169	4 951
<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	<b>50 326</b>	<b>48 157</b>	<b>53 108</b>

Nicméně v roce 2011 zaznamenává družstvo propad v peněžním toku z provozní činnosti o 17 905 tis. Kč, tedy o 89,48%. Důvodem je především položka peněžního toku A.2.1. Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu. Především se jedná o nárůst účtu 311, kdy došlo k vyšší fakturaci společnosti COOP Morava s.r.o. za marketingové aktivity. Dále pod položku A.2.1. spadá účet 378 jiné pohledávky, kam jsou účtovány pohledávky vůči pojišťovně za pojistné události (krádeže na obchodních jednotkách). U tohoto druhu závazků taktéž došlo ke zvýšení. Další řádek peněžního toku A.2.2. změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních, který byl významně ovlivněn ukončením dohody o dodávání energií družstvu se společností V-Electra, tudíž došlo k vyrovnání dohadných položek a dorovnání záloh ročním zúčtováním. Další položkou, která zaznamenala pokles, jsou závazky, a to především díky placení faktur společnosti COOP Morava s.r.o. před datem splatnosti z důvodu bonifikace. V roce 2011 taktéž došlo ke zrušení vnitropodnikových účtů pro zaměstnance, ale zároveň byla část těchto prostředků uložena zaměstnanci zpět do družstva formou výpůjčky a zaúčtována na účtu 379. Nárůst také zaznamenaly výdaje příštích období a to především z důvodu zaúčtování odměn zaměstnancům dle kolektivní smlouvy s výplatou v červnu a listopadu roku 2012. Položka A.2.3. změna stavu zásob zaznamenala nárůst z důvodu optimalizace výše zásob z důvodu vyšší kontroly zboží, především díky rostoucímu trendu krádeží.

Rok 2012 z pohledu čísel zobrazuje stabilizaci situaci a návrat do čísel roku 2010. Stejně jako v roce 2011 došlo k navýšení účtu 311 vůči společnosti COOP Morava s.r.o. a také došlo ke

zvýšení účtu 385 – příjmy příštích období. A to z důvodu změny způsobu vyplácení dodavatelských bonusů – nahrazení za dobropisy. V roce 2012 také došlo ke snížení pohledávek na účtu 378 – jiné pohledávky, kde jsou účtovány pohledávky vůči pojišťovně za pojistné události, především krádeže zboží na obchodních jednotkách. Položka A.2.2. změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních se zvýšila i přestože došlo k dalším zvýšení před plateb společnosti COOP Morava s.r.o. z důvodu bonifikace faktur. Zvýšení družstvo zaznamenalo především z důvodu vyššího odvodu DPH a navýšení finančních půjček členům a zaměstnancům družstva.

**Tabulka 8: Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)**

Druh položky	2010/2011		2011/2012	
	v Kč	v %	v Kč	v %
<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	<b>19 971</b>	<b>65,79</b>	<b>-2 169</b>	<b>-4,31</b>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-17 905	-89,48	18 508	879,66
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-4599	-204,13	-10881	-463,81
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	364	15,89	-507	-20,83
Čisté snížení nebo zvýšení peněžních prostředků	-22 140	-110,86	7120	328,26
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>-2 169</b>	<b>-4,31</b>	<b>4 951</b>	<b>10,28</b>

### 3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

#### 3.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi nejpoužívanější rozdílové ukazatele, který vyjadřuje schopnost podniku platit své závazky, tedy je to ukazatel platební schopnosti podniku. Pokud tento ukazatel vychází záporně, pak má společnost tzv. nekrytý dluh. Pakliže je hodnota čistého pracovního kapitál kladná, pak je podnik schopen bez problémů splácet své krátkodobé závazky.

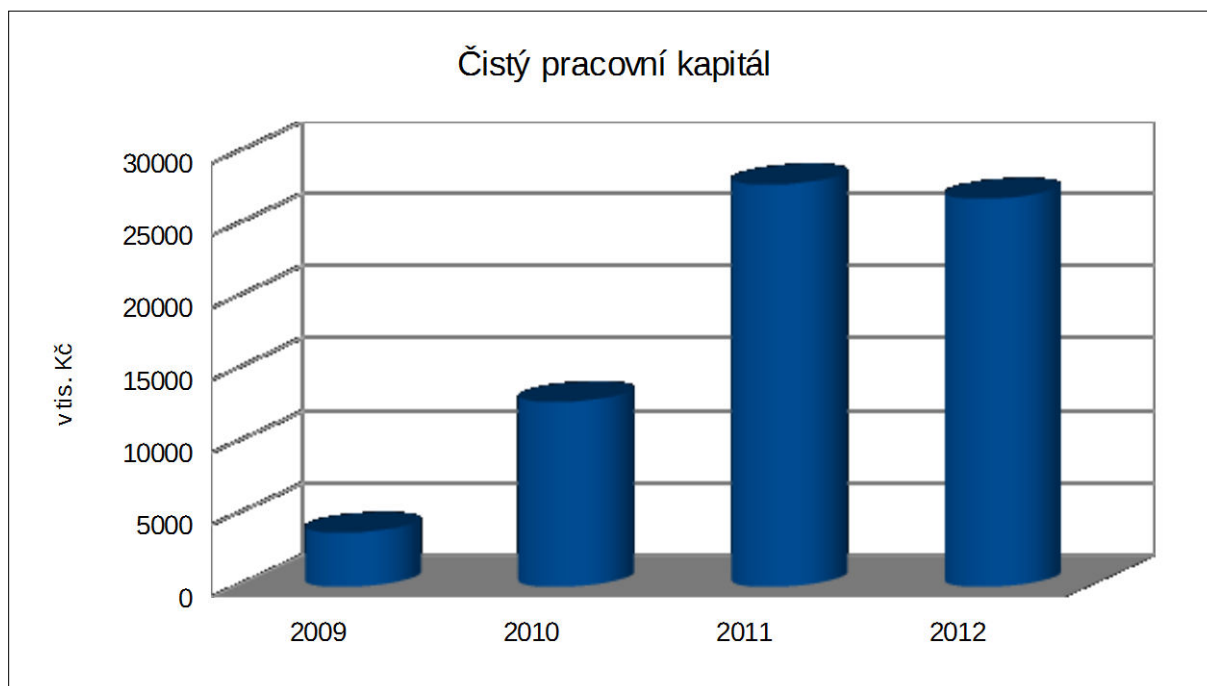
Při výpočtu čistého pracovního kapitálu jsem oběžná aktiva odečetl od krátkodobých závazků. Vzhledem k tomu, že družstvo ve sledovaném období hospodařilo bez bankovních úvěrů a výpomocí odečetl jsem pouze krátkodobé závazky.

Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál v tis. Kč					
	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	110 681	113 119	133 250	128 597	131 179
Krátkodobé závazky	108 876	109 380	120 468	100 779	103 345
<b>ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL</b>	<b>1 805</b>	<b>3 739</b>	<b>12 782</b>	<b>27 818</b>	<b>26 834</b>

Čistý pracovní kapitál je ve sledovaném období kladný a má rostoucí tendenci. Skokové nárůsty jsou způsobeny především navýšením krátkodobého finančního majetku, zejména navýšením bankovní účtu. Toto navýšení lze přisuzovat drobnému odprodeji dlouhodobého hmotného majetku a snížení objemu investic.

Vzhledem k tomu, že se družstvo snaží hospodařit bez bankovních úvěrů a výpomocí, tak je zřejmé, že bude upřednostňovat financování z vlastních zdrojů, a proto má čistý pracovní kapitál rostoucí průběh.



Graf 6: Čistý pracovní kapitál v letech 2008- 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

#### 3.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability zachycují, jak společnost efektivně nebo neefektivně nakládá se svým majetkem a kapitálem. Zpravidla, čím jsou ukazatelé větší, tím lépe společnost využívá svůj majetek a kapitál.

Tabulka 10: Ukazatelé rentability (Zdroj: Účetní výkazy družstva a zdroj [14], vlastní zpracování)

Ukazatel v %	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	2,28	1,17	1,74	1,71	1,17
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	2,06	0,91	1,51	1,54	1,00
<b>ROA – oborový průměr</b>	<b>7,09</b>	<b>3,16</b>	<b>5,47</b>	<b>4,83</b>	<b>3,17</b>
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,39	1,57	2,71	2,46	1,77
<b>ROE – oborový průměr</b>	<b>10,89</b>	<b>3,1</b>	<b>9,12</b>	<b>9,53</b>	<b>8,85</b>
Rentabilita tržeb (ROS)	0,63	0,28	0,51	0,50	0,34

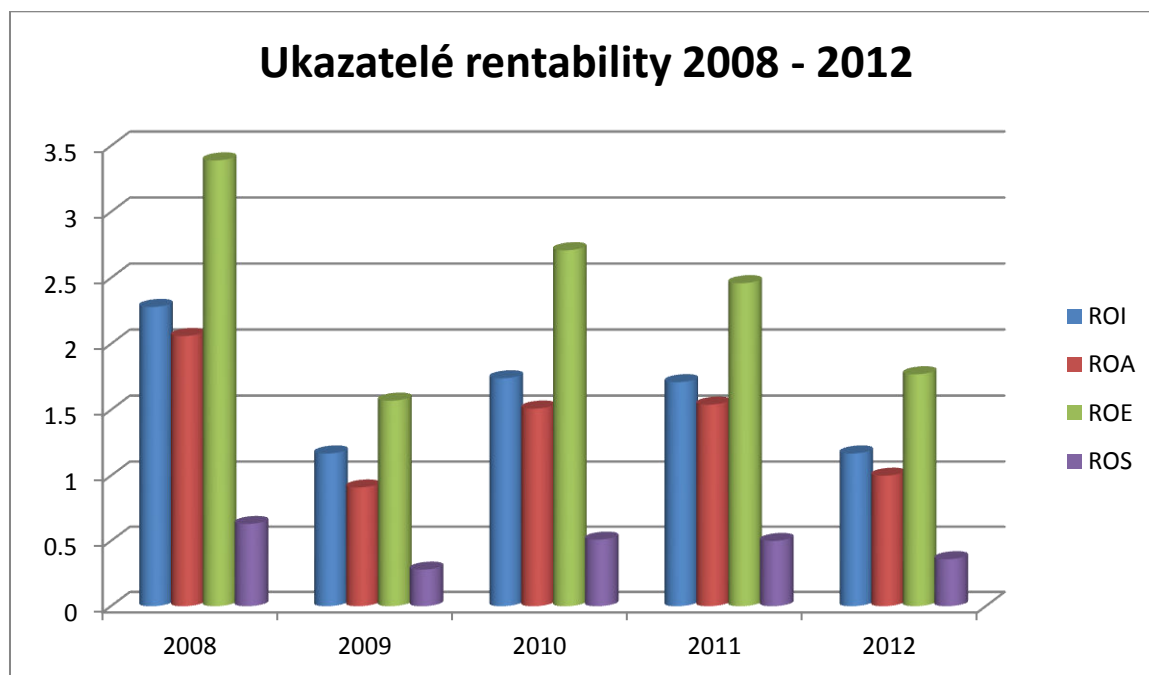
**Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)** má velice podobný průběh jako rentabilita celkových aktiv, protože výsledek hospodaření v letech 2008 – 2012 až na rok 2010 vykazoval sestupnou tendenci a naopak celkový kapitál družstva rostl. Obecně lze říci, že rentabilita vloženého kapitálu je velmi nízká, protože spodní hranice doporučené hodnoty je 12% a družstvo je hluboko pod touto doporučenou hodnotou.

**Rentabilita celkových aktiv (ROA)** má velice podobný průběh jako rentabilita vloženého kapitálu, kromě roku 2010, kdy došlo k navýšení výsledku hospodaření. Velký vliv má na tento ukazatel kromě snižujících se zisků i rostoucí tendence celkových aktiv, které díky drobnému prodeji v roce 2011 zaznamenala snížení (patrné i z Tabulky 8), ale tento pokles byl ojedinělý a v roce 2012 opět zaznamenáváme pokles rentability. Obecně lze říci, že hlavní příčinou je velký dlouhodobý majetek družstva, především budov, kde sídlí obchodní jednotky. V porovnání s oborovým průměrem je ROA velmi nízká.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** stejně jako ROA a ROI má do roku 2010 sestupnou tendenci. V roce 2010 díky vyššímu výsledku hospodaření ROE narostla, ale od roku 2011 opět zaznamenáváme sestupnou tendenci. Důležitým poznatkem je, že rentabilita vlastního kapitálu převyšuje rentabilitu celkových aktiv. Nízké hodnoty jsou způsobeny, jak bylo zjištěno z vertikální analýzy pasiv, většinovým podílem vlastního kapitálu. Tedy upřednostnění dražšího vlastního kapitálu před cizím, pro společnost levnějším kapitálem.

Významné je i snižování výsledku hospodaření. V porovnání s oborovými hodnotami je ROE velmi nízká.

**Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje ziskovou marži, tedy kolik haléřů společnost získá z jedné koruny tržeb. V rentabilitě tržeb se naplno projevil propad tržeb z důvodu změny konkurenčního prostředí a zároveň určitá renesance v roce 2010. Nicméně od roku 2011 ROS vykazuje sestupnou tendenci.



Graf 7: Ukazatelé rentability v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Z grafu je jasně čitelný propad v roce 2009, kdy došlo ke snížení výsledku hospodaření a tedy i k poklesu ukazatelů rentability. V roce 2010 došlo ke skokovému navýšení výsledku hospodaření a tím i k renesanci ukazatelů rentability. Od roku 2010 lze zaznamenat opět sestupnou tendenci ukazatelů rentability.

### 3.4.2 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatelé zobrazují, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy.

Tabulka 11: Ukazatelé aktivity - obraty (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	3,26	3,23	2,98	3,09	2,90
Obrat stálých aktiv	5,88	5,90	6,16	6,40	6,02
Obrat zásob	12,04	11,19	10,68	10,85	10,55

Doba obratu celkových aktiv nám poskytuje informaci, kolikrát se aktiva obrátí za rok. Doporučené rozmezí se pohybuje od 1,6 – 3. Samozřejmě, čím vyšší je tento ukazatel, tím efektivněji společnost využívá svůj majetek. Družstvo má v letech 2008 a 2009 dobu obratu celkových aktiv nad doporučenou hodnotou. V roce 2010 došlo k poklesu především z důvodu poklesu tržeb. Nicméně po celou sledovanou dobu má družstvo dobu obratu celkových aktiv blízko horní hranice doporučené hodnoty.

Hodnoty obratu stálých aktiv by měly být vyšší než hodnoty doby obratu celkových aktiv. Zachycuje využití stálých aktiv a tento ukazatel, tak lze využít při rozhodování o investici do dlouhodobého majetku. Doba obratu stálých aktiv má odlišný průběh než doba obratu celkových aktiv. Má vzestupnou tendenci. V roce 2010 došlo k výraznějšímu zvýšení z důvodu drobného prodeje dlouhodobého majetku. Stejně tak i v roce 2011. Na základě tohoto ukazatele lze tedy říci, že podnik svůj dlouhodobý majetek využívá efektivně.

Obrat zásob má sestupnou tendenci, což lze přisuzovat klesajícím tržbám a tedy menšímu odbytu zboží. Obecně se hodnota obratu zásob pohybuje okolo 10.

**Tabulka 12: Ukazatelé aktivity - doby obratu (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob (dny)	29,89	32,18	33,70	33,18	34,11
Doba obratu pohledávek (dny)	6,79	3,95	3,90	4,38	3,77
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	47,57	47,74	54,62	47,07	50,63

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dnů trvá jeden obrat zásob, tedy doba od jejího naskladnění po její prodej. Jedná se o průměrnou hodnotu a u družstva se zaměřením na nákup zboží za účelem dalšího prodeje by měla mít sestupnou tendenci. To by znamenalo dostatek zákazníků a odbytu zboží. Nicméně doba obratu zásob družstva má vzestupnou tendenci. Na vině jsou především klesající tržby v čase a tedy menší odbyt a počet zákazníků. V roce 2012 se zásoby realizovaly v průměru za 34 dnů.

Doba obratu pohledávek zachycuje průměrnou dobu od vydání faktury do jejího zaplacení. Za pomoci tohoto ukazatele lze vyhodnotit platební disciplínu odběratelů. Tento ukazatel je doporučeno porovnávat s vlastní platební morálkou, tedy s dobou obratu krátkodobých závazků, která naopak zachycuje průměrnou dobu od vzniku závazku po jeho úhradu. Pro společnost je samozřejmě výhodnější, když doba obratů závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. Spotřební družstvo Jednota má velmi nízkou hodnotu doby obratu pohledávek a to především z důvodu, že většina realizovaných obchodů probíhá v obchodních jednotkách a

zboží je prodáváno oproti hotovosti či platební kartě, případně stravenek. Příznivá zpráva je, že se doba obratu pohledávek v průběhu sledovaného období snižuje. V roce 2008 činila doba obratu pohledávek 7 dní, v letech 2009 – 2012 se doba obratu pohledávek pohybovala okolo 4 dní.

Doba obratu krátkodobých závazů kolísá okolo 50 dní. Družstvo tak využívá dodavatelský úvěr a získává tak levně cizí kapitál na financování svých potřeb po dobu 50 dnů.

### 3.4.3 Ukazatelé zadluženosti

Za pomoci ukazatelů zadluženosti budu zkoumat vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. V kapitole budu tento vztah zkoumat za pomoci ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

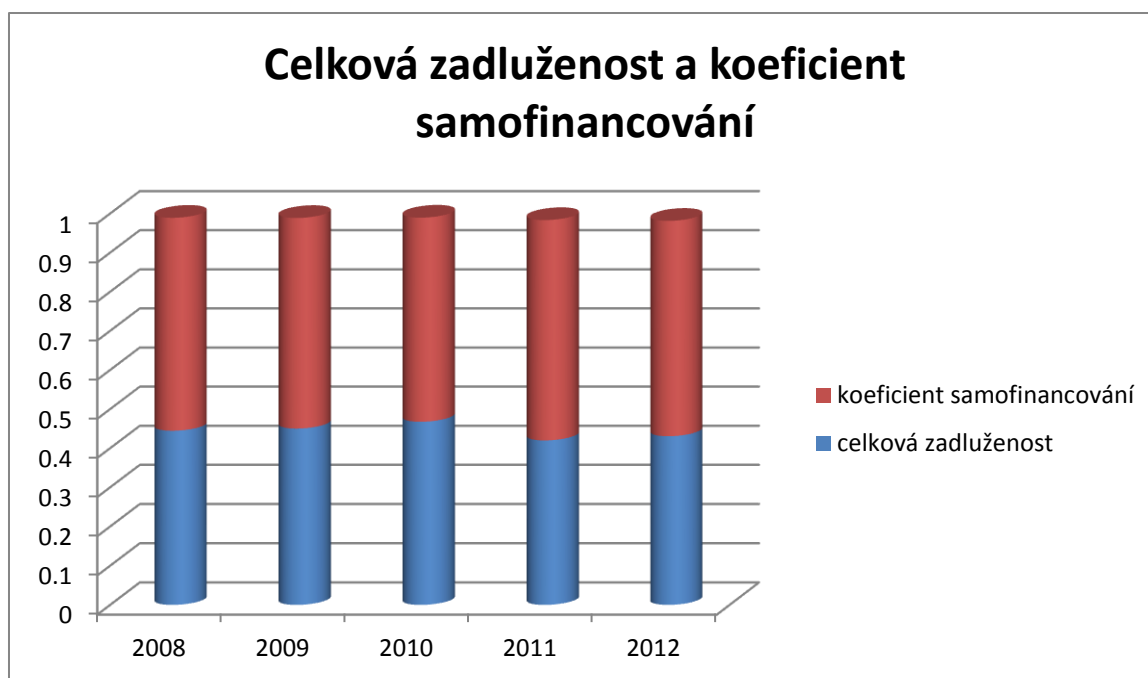
#### **Celková zadluženost a koeficient samofinancování**

Ukazatel celkové zadluženosti udává podíl cizích zdrojů na aktivech družstva a koeficient samofinancování naopak udává podíl vlastních zdrojů na aktivech společnosti

**Tabulka 13: Celková zadluženost a koeficient samofinancování (Zdroj: Účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost (%)	44,45	45,02	46,76	41,99	43,06
Koeficient samofinancování (%)	54,45	53,84	52,18	56,34	55,07

Celková zadluženost za sledované období nepřekročila hranici 50%. Spíše se pohybuje v rozmezí 41 – 45%. Spolu s koeficientem samofinancování dává jejich součet 100%. Dle „Zlatých pravidel financování“ je jeho požadovaná hodnota 50%. Z uvedených údajů v Tabulce 13 je vidět, že družstvo má vyrovnaný poměr mezi cizím a vlastním kapitálem, přičemž upřednostňuje vlastní kapitál.



Graf 8: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

### Úrokové krytí

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát dosažený zisk pokryje placené úroky.

Tabulka 14: Úrokové krytí (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Úrokové krytí	9,04	3,49	6,47	8,93	5,78

Standart požadovaný bankami je 3, tento parametr družstvo splňuje a vysoce převyšuje. Pouze v roce 2009 došlo k rapidnímu snížení a to především z důvodu poklesu výsledku hospodaření. Nákladové úroky se ve sledovaném období pohybovali zhruba ve stejných hodnotách. Od roku 2010 se úrokové krytí opět dostalo nad požadované hodnoty a jsou tak na úrovni dobře fungujícího podniku.

### 3.4.4 Ukazatele likvidity

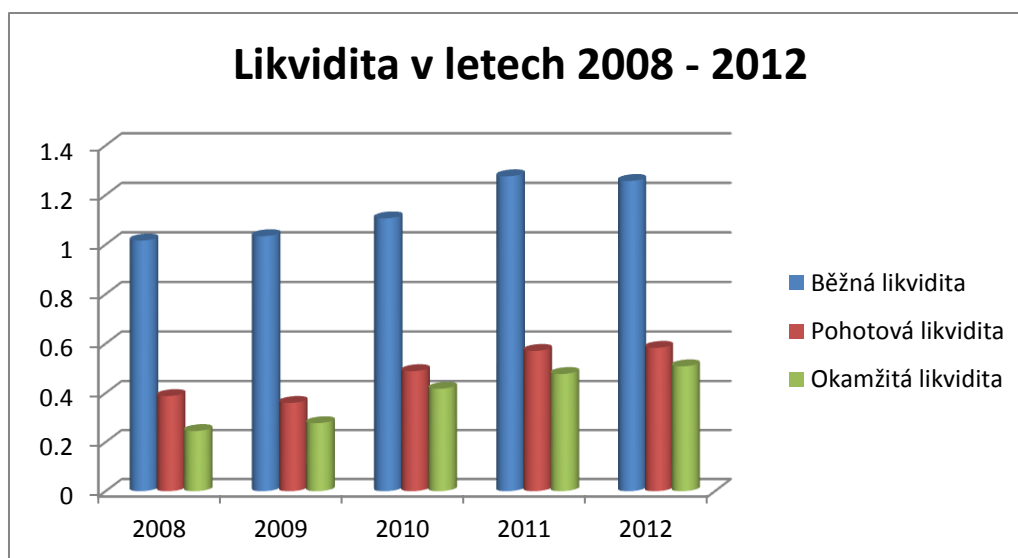
**Běžná likvidita** (likvidita 3. stupně) se vypočítává podílem oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Obecně doporučené hodnoty jsou 1,6 – 2,5. Během celého sledovaného období se likvidita společnosti pohybuje pod doporučenými hodnotami, ale okolo hodnot oborových průměrů, které také nedosahují doporučených hodnot. V roce 2009 došlo k nárůstu krátkodobých závazků a tudíž i poklesu likvidity. Důvodem byly také vyšší nákupní ceny zboží.

**Tabulka 15: Likvidita (Zdroj: Účetní výkazy družstva a zdroj [14], vlastní zpracování)**

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,02	1,03	1,11	1,28	1,26
<i>Běžná likvidita – oborový průměr</i>	<i>1,03</i>	<i>0,97</i>	<i>1,25</i>	<i>1,15</i>	<i>1,08</i>
Pohotová likvidita	0,39	0,36	0,49	0,57	0,58
<i>Pohotová likvidita – oborový průměr</i>	<i>0,6</i>	<i>0,56</i>	<i>0,71</i>	<i>0,65</i>	<i>0,6</i>
Okamžitá likvidita	0,25	0,28	0,42	0,48	0,51
<i>Okamžitá likvidita – oborový průměr</i>	<i>0,12</i>	<i>0,27</i>	<i>0,29</i>	<i>0,29</i>	<i>0,23</i>

**Pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně) – při výpočtu likvidity 2. stupně se z výpočtu vylučují zásoby jako nejméně likvidní položka oběžných aktiv. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,7 – 1. Likvidita 2. stupně se u družstva pohybuje pod doporučenou hranicí. Vzhledem k obchodnímu zaměření družstva tvoří zásoby a zboží podstatnou část oběžných aktiv, tak je likvidita 2. stupně pod oborovými i doporučenými hodnotami. Nicméně od roku 2010 zaznamenáváme vzestupnou tendenci pohotové likvidity, což lze přisuzovat optimalizaci zásob na skladech obchodních jednotek prodejen.

**Okamžitá likvidita** (likvidita 1. stupně) bere v potaz pouze krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky. Obecně se doporučuje, aby se okamžitá likvidita pohybovala okolo hodnoty 0,2, ale jako maximální se doporučuje hodnota 0,5. Okamžitá likvidita družstva se pohybuje v doporučených hodnotách a v celém sledovaném období převyšuje oborový průměr. Družstvo je tedy schopno platit své závazky bez větších problémů.



Graf 9: Vývoj likvidity v letech 2008 - 2012 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

### 3.5 Analýza soustav ukazatelů

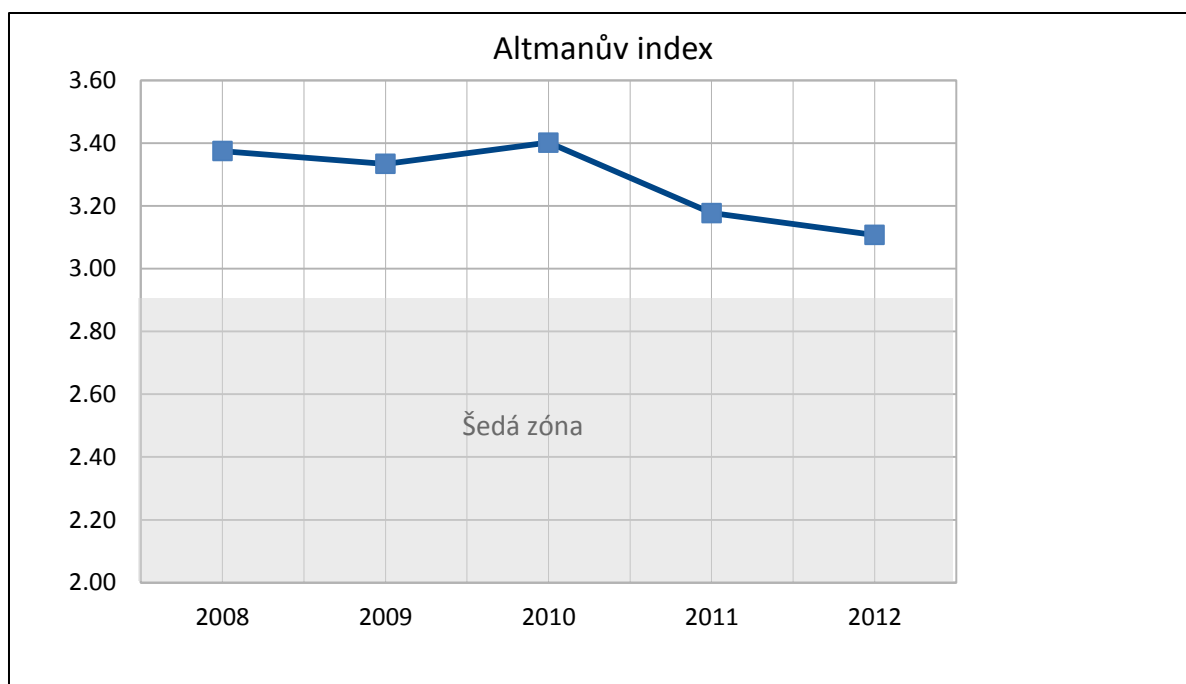
K vyhodnocení společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích jsem využil bankrotní modely a to Altmanův model a Index IN05.

#### 3.5.1 Altmanův model

Tabulka 16: Altmanův model (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

	Váha	2008	2009	2010	2011	2012
X <sub>1</sub>	<b>0,717</b>	0,01	0,01	0,03	0,08	0,08
X <sub>2</sub>	<b>0,847</b>	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
X <sub>3</sub>	<b>3,107</b>	0,06	0,03	0,05	0,05	0,03
X <sub>4</sub>	<b>0,420</b>	0,03	0,07	0,34	-0,04	0,09
X <sub>5</sub>	<b>0,998</b>	3,26	3,22	2,97	3,08	2,90
<b>Z-scóre</b>		<b>3,37</b>	<b>3,33</b>	<b>3,40</b>	<b>3,18</b>	<b>3,11</b>

Za pomoci Altmanova bankrotního modelu lze vyhodnotit finanční situaci podniku. V letech 2008 – 2010 je Z-skóre vyrovnané a kolísá v hodnotách mezi 3,3 – 3,4. V roce 2011, 2012 se naplno projevilo propad tržeb a výsledku hospodaření. Nicméně i přesto se společnost drží nad horní hodnotou šedé zóny (2,9). Nicméně, jak je patrné z grafu, tak má Z-skóre klesající tendenci, a proto bude klíčové, jak společnost v následujících letech zvládne získat zpět zákazníky a navýšit tak tržby.



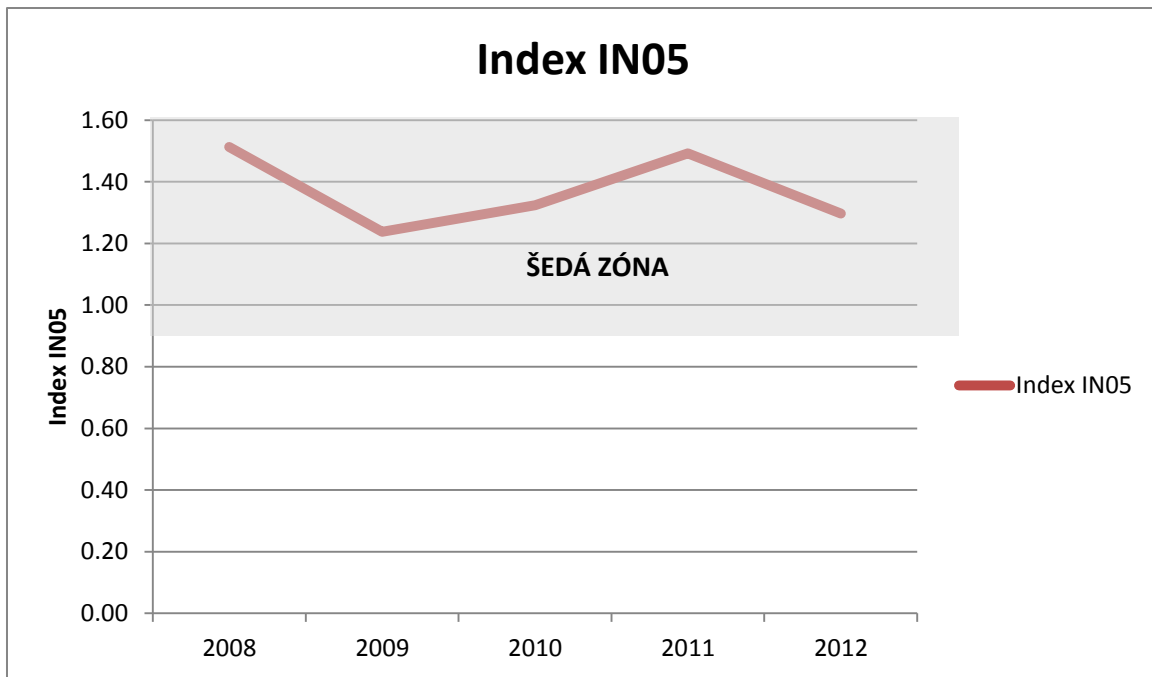
Graf 10: Altmanův model (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

### 3.5.2 Index 05

Tabulka 17: index IN05 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

	Váha	2008	2009	2010	2011	2012
X <sub>1</sub>	<b>0,13</b>	0,29	0,29	0,28	0,31	0,30
X <sub>2</sub>	<b>0,04</b>	0,36	0,14	0,26	0,36	0,23
X <sub>3</sub>	<b>3,97</b>	0,08	0,04	0,06	0,06	0,04
X <sub>4</sub>	<b>0,21</b>	0,69	0,68	0,63	0,65	0,61
X <sub>5</sub>	<b>0,09</b>	0,09	0,09	0,10	0,11	0,11
<b>IN05</b>		<b>1,51</b>	<b>1,24</b>	<b>1,32</b>	<b>1,49</b>	<b>1,30</b>

Indexu důvěryhodnosti IN05 se v českých podmínkách přikládá mnohdy větší význam než Altmanovu indexu. Z tabulky je patrné, že v celém sledovaném období se podnik nachází v šedé zóně. Z analýzy jednotlivých let je zřejmé, že rok 2009 nebyl pro společnost příznivý. Nejvíce Index IN05 ovlivnily ukazatele X<sub>2</sub> a X<sub>3</sub>, které významně poklesly především z důvodu poklesu EBITu. V letech 2010 a 2011 Index IN05 postupně narůstal, ale v roce 2012 došlo opět k významnému poklesu. Zde se naplno projevilo snížení tržeb.



Graf 11: Index IN05 (Zdroj: Účetní výkazy družstva, vlastní zpracování)

## **4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE**

V následující kapitole vyhodnotím získané poznatky finanční analýzy společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích a navrhu doporučení, jak případně finanční situaci podniku zlepšit.

### **4.1 Souhrnné zhodnocení finanční analýzy družstva**

Po provedení finanční analýzy společnosti Jednota, spotřebního družstva v Boskovicích lze konstatovat, že společnost je stabilní firmou ve svém oboru a to i přes klesající tržby za prodané zboží a vstupu nových konkurentů na trh v okrese Blansko.

Maloobchodní prodej potravin patří mezi základní služby, které jsou poskytovány obyvatelstvu. V roce 2012 přesáhla výše celkového obrátu v maloobchodu 25,9 miliard korun a to i přes tendence českých domácností omezovat své výdaje z důvodu rostoucích cen zboží. Což se promítlo i do finanční analýzy družstva, kdy reálně došlo ke snížení množství zboží ve skladech, ale z důvodu vyšších nákupních cen došlo k nárůstu zásob.

Společnost JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích v roce 2012 zaměstnávalo 445 zaměstnanců a patří tak mezi významné zaměstnavatele okresu Blansko. Nepřímo však společnost zajišťuje práci především regionálním dodavatelům, výrobcům a zpracovatelům potravin, protože družstvo je pro ně mnohdy jeden z nejvýznamnějších odběratelů.

Za pomoci analýzy jsem zkoumal veličiny obsažené v rozvaze a to jak po horizontále, tak po vertikále. Při analýze prováděné po horizontále jsem zkoumal vztahy mezi majetkem a zdroji krytí. Tímto postupem jsem zjistil, že družstvo se drží „zlatého pravidla financování“ s lehkou převahou vlastního kapitálu. Družstvo má tak stálá aktiva krytá vlastními zdroji, které má dlouhodobě k dispozici.

Za pomoci analýzy po vertikále jsem zkoumal složení majetku a kapitálu. S přihlédnutím k hlavní podnikatelské činnosti družstva (maloobchodní prodej potravin), tvoří zhruba 27% aktiv zásoby. Dalším aspektem je širší prodejní síť, družstvo provozuje 116 obchodních jednotek a většinu těchto budov družstvo vlastní. Dlouhodobý hmotný majetek, tak tvoří zhruba polovinu aktiv družstva. Družstvo se každý rok snaží o drobné investiční akce do dlouhodobého majetku, přičemž jsou tyto akce velice časově náročné z důvodu velkého množství nemovitostí.

Jak bylo zaznamenáno v Graf 5, družstvo ve sledovaném období zaznamenalo významný pokles tržeb, přičemž na vině je nejen postupné zvyšování nákupních cen zboží, ale také změna konkurenčního prostředí v Boskovicích, kde má družstvo svoji největší a nejrentabilnější prodejnu. Ve sledovaném období zde byly postupně otevřeny dva hypermarkety. V roce 2010 došlo k otevření hypermarketu společnosti TESCO Stores s.r.o. a v roce 2012 byl otevřen nový hypermarket společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

Analýza cash flow ukázala, že družstvo po celé sledované období vykazovalo peněžní tok z provozní činnosti kladný a v dostatečné výši. Jedinou výjimkou byl rok 2011, kdy díky změnám v uspořádání vnitropodnikových účtů a změně dodavatele energií došlo k výraznému poklesu cash flow z provozní činnosti. Nicméně v roce 2012 se tok stabilizoval a vrátil na úroveň roku 2010. Lze tedy říci, že tento výkyv významně neovlivnil finanční zdraví společnosti.

Družstvo nemá problém s hrazením svých krátkodobých závazků, které i úmyslně platí s předstihem a získává, tak bonifikace od svých dodavatelů. O tom, že družstvo nemá problém s hrazením krátkodobých závazků, svědčí i kladná hodnota čistého pracovního kapitálu, který má v čase rostoucí tendenci. Bylo by tedy vhodné využít tyto vysoké finanční přebytky na investice do krátkodobých cenných papírů či do jiných krátkodobých produktů. Tyto investice by samozřejmě musely probíhat s ohledem na zajištění likvidit podniku a je si nutné uvědomit, že jednotlivé položky aktiv mohou být nejen různě výnosové, ale také rizikové a především různě likvidní. Vhodným stanovením velikosti pracovního kapitálu lze tedy dosáhnout určitého kompromisu mezi finanční stabilitou a náklady na vlastní kapitál.

Za pomoci zjištění struktury aktiv a pasiv jsem byl schopen vyhodnotit finanční situaci družstva za pomoci analýzy rozdílových a poměrových ukazatelů. Při analýze účetních výkazů však musím poukázat na to, že jednotlivé výsledky rozdílových ukazatelů dosažené různým použitím různých metod nelze přijímat bez výhrad, ale slouží jako výchozí bod pro přijetí určitého rozhodnutí. Z toho vyplývá, že k zjištění finanční situace nestačí pouze v uvozovkách jednoduchý výpočet, i přestože systém poměrových ukazatelů je jednotný a lze s jeho pomocí porovnávat společnosti v podstatě na celém světě. Jde především o odlišný způsob vyhodnocování získaných dat.

V případě spotřebního družstva se jedná především o jednotlivé rentability, kdy z důvodu velké váhy zásob je rentabilita celkových aktiv nízká. Nicméně i přes snahy optimalizovat výši zásob musí družstvo zásobovat 116 obchodních jednotek, tak aby nevznikaly žádné

prodlevy v dodání zboží a zákazník na prodejně našel, vždy to co požaduje. A vzhledem k tomu, že zásoby jsou nejméně likvidní položkou aktiv, je logické, že jejich rentabilitu lze porovnávat spíše v dlouhodobém horizontu a dle vybraných kategorií. Do ukazatele ROA se také promítl velký podíl nemovitostí, které družstvo vlastní. Zásadní vliv má v průběhu let i vývoj nákupních cen zboží, které v čase rostou. To znamená, že stejný objem nakoupeného zboží má mnohem vyšší oceňovací hodnotu v roce 2012 oproti roku 2008. Vzhledem k tomu, že družstvo se soustřeďuje především na nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, dochází tak k markantnímu zkreslení, protože oceňovací, respektive nákupní, hodnota dostatečně nezachycuje množství nakoupené zboží a tudíž nelze z účetních výkazů přímo vyčíst, jak moc je družstvo efektivní v oblasti nákupu zboží a optimalizace zásobování. Z toho vyplývá, že poměrové ukazatele, v tomto případě ukazatele rentability, obsahují tuto nepřesnost a je potřeba na to pamatovat.

Obecně jsou však ukazatelé rentability pod doporučenými hodnotami, tudíž lze tvrdit, že družstvo neefektivně využívá zdroje a aktiva společnosti ke tvorbě zisku. Lze tedy tvrdit, že družstvo svůj majetek nevyužívá efektivně. Nicméně, jak jsem zmínil výše, tak je to především z důvodu velkého množství nemovitostí v obchodním majetku družstva a provozování prodejen v místech, kde je slabá kupní síla. Situaci ani nepřidává zvyšování nákupních cen zboží a rostoucí náklady na provoz nákladních automobilů pro přepravu zboží do jednotlivých obchodních jednotek.

Analýza ukazatelů aktivity odhalila, že doby obratu celkových a stálých aktiv se pohybují v doporučených hodnotách a v některých případech i nad doporučenou hodnotou. Dob obratu pohledávek je vlivem velkého množství hotovostních operací snížena na 4 – 5 dní, tedy z tohoto pohledu není třeba něco zlepšovat. Nicméně pro přesnější představu by bylo potřeba zaznamenat doby splatnosti vydaných faktur, tedy získat nezkreslené údaje hotovostními operacemi. U doby splatnosti závazků kolísá hodnota okolo 50 dnů, což je při běžné splatnosti faktur v maloobchodním oboru 60 – 90 dnů na velice dobré úrovni. Družstvo své závazky platí s předstihem, aby získalo bonifikaci fakturace od dodavatelů (prostřednictvím dobropisů, speciálních nabídek a nižších nákupních cen). Doba obratu zásob se pohybuje okolo jednoho měsíce, což je vzhledem k zaměření podniku doba přiměřená. Nicméně v čase zaznamenáváme nárůst doby obratu zásob, kdy v roce 2012 činí doba obratu zásob 34 dnů. To lze přisuzovat nižší tržbám a vyšším nákupním cenám za zboží. Družstvo by se tedy mělo zaměřit na řízení zásob a jeho optimalizaci.

Při analýze zadluženosti bylo zjištěno, že družstvo preferuje financování z vlastních zdrojů před cizími zdroji. O čemž svědčí i fakt, že družstvo hospodaří bez krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí. Převládající podíl vlastních zdrojů dělá podnik stabilním a nezávislým, co se týče financování jeho aktivit. Celková zadluženost se během sledovaného období pohybovala v rámci doporučených hodnot.

Běžná likvidita družstva se pohybuje pod doporučenými hodnotami, ale na úrovni nebo lehce nad úrovní oborového průměru. Vyplývá to ze strategie využívání tzv. dodavatelského úvěru ze zaplaceného zboží. Pohotová likvidita kolísá těsně pod oborovým průměrem, ale okamžitá likvidita je nad doporučovanou i oborovou úrovní okamžité likvidity. Družstvo je tedy schopno splácet své závazky bez větších problémů.

Po sestavení Altmanova modelu se ukázalo, že Z-skóre družstva má sestupnou tendenci, ale družstvo se nenachází v šedém pásmu. Z-skóre pokleslo z hodnoty 3,38 v roce 2008 na 3,11 v roce 2012. Přičemž hranice šedé zóny je na úrovni hodnoty 2,9. Společnost se tedy podle tohoto modelu nachází v pásmu prosperity, ale sestupná tendence Z-skóre není příznivá a na vině jsou především klesající tržby.

Kromě Altmanova modelu jsem použil souhrnný index IN05, který je v českých podmínkách mnohými ekonomy upřednostňovanější. V celém sledovaném období se družstvo nachází v tzv. Šedé zóně, přičemž v roce 2009 došlo k poklesu z 1,51 na 1,24. V roce 2010 a 2011 došlo k mírnému nárůstu, který byl opět zastaven v roce 2012. U společností nacházející se v intervalu 0,9 – 1,6 je 50% pravděpodobnost, že zkrachují, ale i s jistotou 70% pravděpodobností budou tvořit hodnotu.

Družstvo v letech 2008 – 2012 zaznamenala změny, které se týkaly především uspořádání konkurenčních sil na trhu – otevření nových prodejen nadnárodních řetězců. Družstvo však také řešilo kromě snižování tržeb, také nárůst nákupních cen a odliv zákazníků nejen z větších „áčkových prodejen“, ale především úbytek zákazníků u menších obchodních jednotek. Souhrnně lze tvrdit, že družstvo je ve velmi dobré finanční situaci, ale v následujících letech je třeba důsledně řešit odliv zákazníků, snižování tržeb a hospodaření společnosti s jeho nemovitým majetkem, který je velmi nákladnou položku v hospodaření družstva.

## 4.2 Návrhy ke zlepšení

### **Marketing – podpora prodeje a komunikace se zákazníky**

Ve spotřebním družstvu je oddělení marketingu, ale ke stávajícím komunikačním nástrojům je třeba přidat komunikační nástroje moderního marketingu a pokusit se tak získat mladší zákazníky, kteří jsou z dlouhodobého hlediska pro společnost důležití. Jde především o komunikaci se zákazníky za pomoci internetových kanálů (Facebook, Twitter aj.), kde by docházelo k přímé interakci mezi prodejcem a zákazníkem. Současně tyto komunikační nástroje umožňují lépe propagovat prodávané výrobky, poskytovat bližší informace o výrobcích a současně operativně informovat zákazníky o promo akcích pořádaných na prodejních družstva. Jednalo by se tedy o přímou podporu prodeje a propagaci regionálních produktů, které jsou právě mladšími zákazníky vyžadovány.

Další možností, jak podpořit prodej především u menších obchodních jsou letákové akce, které by především zákazníky upozornily na vysoké náklady spojené s dojížděním do hypermarketu ve městě, když mohou nakoupit přímo v obci. Případně organizované akce na podporu prodeje ve spolupráci s jinými drobnými obchodníky na okrese Blansko. Například vzájemné darování poukázek na slevu do prodejen Jednoty za nákup u drobného obchodníka nebo opačně – za nákup v prodejních Jednoty obdrží zákazník poukázku na slevu u vybraného drobného obchodníka (květinářství, domácí potřeby, papírnictví aj.).

Jde tedy v podstatě o to, aby družstvo zahájilo agresivnější marketingovou kampaň vůči velkým řetězcům, pro které není tak nákladné získat zákazníka. Pro spotřební družstvo je nejen velice nákladné získat zákazníka zpět, ale ještě obtížnější si jej udržet a vychovat k představám managementu.

Současně je však potřeba zachovat stávající marketingovou komunikaci, aby si společnost udržela stávající zákazníky.

### **Optimalizace prodejní struktury**

I přes marketingové opatření bude bezpochyby nutné provést podrobnou analýzu rentability jednotlivých prodejen a přijmout opatření vedoucí k optimalizaci prodejní struktury družstva. Tento krok je nutný především z dlouhodobého hlediska. Budovy vyžadují investice, údržbu a s klesajícím trendem tržeb není udržitelné dotovat nevýdělečné jednotky. Tento krok je ovšem problematický hned z několika hledisek, protože obchodní jednotky nacházející se v menších obcích jsou jen velmi obtížně prodejné a současně je pravděpodobné, že by družstvo čelilo

veřejné kritice, jak od zákazníků, tak od místního tisku. A proto jedno z možných řešení je u problematických prodejen následující:

Družstvo by nabídlo danou obchodní jednotku k pronájmu soukromé osobě s klouzavou výší nájmu dle tržeb a určité procento z prodaného zboží jako provizi za zařazení do sítě prodeje skupiny COOP a začlenění obchodní jednotky do vnitropodnikového zásobování. Dále by tato jednotka mohla využívat akčních nabídek, které Jednota získává od nákupní centrály. Současně by však tato prodejna byla provozována soukromou osobou.

V případech kdyby nebylo možné prodejnu pronajímat, by družstvo bylo nuceno takovou prodejnu uzavřít i za cenu negativního dopadu na veřejné mínění o společnosti u zákazníků.

Nedílnou součástí optimalizace prodejní struktury je také přizpůsobení provozní doby obchodních jednotek potřebám obyvatelstva. Například obchodní jednotka v obci Suchý je během hlavní rekreační sezóny velmi vytěžována a k maximalizaci zisku by bezpochyby přispěla provozní doba, které by více odpovídala potřebám rekreatantů – tzn. v sobotu a v neděli by tato jednotka měla mít prodlouženou provozní dobu od 7:00 až do 18:00. Podobné změny v provozních dobách lze provést téměř u každé jednotky, ale musí tomu předcházet analýza prostředí a tržeb jednotlivých jednotek.

V podobném duchu navrhuji změny, které se týkají nabízeného sortimentu. Především u menších obchodních jednotek je potřeba variabilně reagovat na sezónní potřeby zákazníků. I přestože v současné době obchodní jednotky nabízejí široký sortiment průmyslového zboží, chybí těmto produktům dostatečná marketingová propagace a ve finále zákazník nemusí vůbec tušit, že například propan-butanovou lahev lze pořídit v obchodu v obci za srovnatelnou cenu jako u plynové stanice – PB lahev je v obchodě družstva pouze o 9 Kč dražší.

### **Optimalizace řízení zásob**

Jde především o snížení zboží mimo prodejní plochu, tedy o snížení zboží v jednotlivých skladech obchodních jednotek. Jako základní krok vnímám zhotovit analýzu likvidity jednotlivých druhů zásob a jejich obrátů. Na základě této analýzy by bylo vhodné optimalizovat nejen výši zásob, ale také jejich nákup a způsob objednávání, nákupu. Jde především o to, že v dlouhodobém horizontu bude čím dál více nákladné držet velké množství zboží – trend navyšování nákupní ceny jsem zaznamenal i v této finanční analýze. Cílem této

optimalizace je kromě minimalizace nelikvidních druhů zboží u jednotlivých obchodních jednotek, ale především o snížení zásob ve velkoskladě, jehož činnost se bude dle interních informací omezovat.

### **Logistické procesy**

Jedná se především o zefektivnění vnitropodnikové distribuce zboží v rámci vlastní obchodní sítě. V rámci levnějších nákladů na provoz navrhuji nahradit stávající velká nákladní auta na menší skříňové nákladní automobily o užité hodnotě do 3,5 tuny. Samozřejmě pro přepravu objemného druhu zboží navrhuji alespoň dva nákladní vozy ponechat. Do těchto menších nákladních automobilů by se již zboží nenakládalo na paletách, ale v pojízdných drátěných koších. Výhoda těchto košů spočívá v přepravě především drobného zboží, které nevyžaduje paletovou přepravu. Další výhodou je v rychlosti vyložení zboží a jeho kontroly na prodejně, protože díky úzkému a vysokému tvaru koše lze zboží rychleji zkontrolovat, než při klasickém dodání na paletě, kdy je zboží rozprostřeno na paletě a zataženo fólií. S kontrolou zboží souvisí také variabilita drátěného programu. Do těchto košů lze instalovat vodorovné drátěné oddělovače, které tak zabezpečí především křehké a drobné zboží proti poškození během přepravy. Další nespornou výhodou je hmotnost, která je díky použitým materiálům nižší než u klasických europalet.



**Obrázek 3: Drátěný program pro transport zboží verze bez polic Zdroj: RP Kovo s.r.o. [online]**



**Obrázek 4: Drátěný program pro transport zboží verze s policemi Zdroj: RP Kovo s.r.o. [\[online\]](#)**

Se změnou distribuce zboží do vlastních prodejen souvisí i zavedení evidence jednotlivých zásilek za pomoci čárových kódů, což by v praxi mohlo zefektivnit nejen systém objednávání zboží vnitropodnikově, ale také zpřehlednit pohyb zboží pro jednotlivé prodejny, které by tak mohly být schopny lépe plánovat své nákupy a měly přehled o předpokládaném datu dodání jednotlivých druhů zboží a jeho aktuální množství na centrálním skladě.

### **Vyvinutí věrnostního programu pro zákazníky**

V současné době mohou body za nákup získávat pouze členové družstva, kteří po 3 letech členství obdrží členskou kartu, kde se jim napočítávají body (1 koruna nákupu = 1 bod). Za 15.000 bodů má člen nárok na čerpání slevy na nákup ve výši 270 Kč, kterou může uplatnit celou nebo po částech. Zákazníci, kteří nejsou členy spotřebního družstva, nemají na členskou kartu nárok. Mým návrhem je vyvinout věrnostní systém, který by odměňoval zákazníky za nákup a současně ponechat výhodu pro členy družstva. Tedy navrhuji zanechání systému načítání bodů pro členy družstva ve stejné výši, ale k programu přidat bonifikaci za využívání služeb COOP Mobil a COOP Energy. Platby za faktury by se členům napočítávali na jejich členské karty. Ostatním, nečlenským, zákazníkům by se na věrnostní kartu načítal 1 bod za každý započtených 5 korun nákupu a současně by tito zákazníci měli stejně jako členové bonifikaci za využívání služeb COOP Mobil a COOP Energy. Obrovskou výhodou věrnostního programu je rychlý a levný sběr informací o nákupních návycích zákazníků a jejich průměrných platbách. Lze tak efektivněji sestavovat promoční akce.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem za pomoci finanční analýzy vyhodnotil finanční situaci společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích v letech 2008 - 2012 a vypracoval možné návrhy a opatření ke zlepšení finanční situace.

Na základě provedené finanční analýzy nebyly zjištěny nějaké výrazné nedostatky, ale i přesto jsem identifikoval slabší stránky, které z dlouhodobého hlediska mohou znamenat pro společnost problémy. Jedná se především o změnu konkurenčního prostředí, vstupu nových konkurentů na trh a s tím spojený pokles tržeb. S tímto problémem souvisí i navyšování nákupních cen a snižování obchodní marže vlivem konkurenčního boje. Doporučuji také optimalizovat strukturu obchodních jednotek a to buď formou prodeje, nebo pronájmu. Doporučuji také změnit marketingovou strategii a využívat nové marketingové komunikační nástroje. Také doporučuji zapracovat na podpůrných marketingových akcích, kterými by se vzájemně podporovali drobní prodejci – forma slevových kupónů, dárkových poukázek. Se zvyšováním nákupních cen souvisí i další návrh, který se týká optimalizace zásob a logistiky.

Společnost JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích je stabilní společnost a je schopna hradit veškeré závazky včas a z pohledu dodavatelů je stabilním a spolehlivým partnerem. I přes velmi silnou konkurenci na trhu je společnost stále schopna zákazníkům nabídnout kvalitní produkty za konkurenčně přijatelnou cenu a i přes odliv zákazníků se společnosti daří nabízet pro zákazníky zajímavé akce. Je pravdou, že stabilizaci prodeje velmi pomohly negativní mediální zprávy, které se soustřeďovaly na velké obchodní řetězce.

V současné době bude společnost muset řešit reorganizaci trhu, protože v průběhu roku 2014 dojde k odchodu obchodního řetězce Spar, jehož prodejny převezme společnost Ahold provozující prodejny sítě Albert, čímž dojde k významnému posílení celkového podílu na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo za pomoci metod finanční analýzy zhodnotit celkovou finanční situaci společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích a na základě zjištěných údajů navrhnout možná řešení. Dle mého názoru jsem stanovené cíle splnil a věřím, že popsané návrhy půjdou implementovat do praxe.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [3] GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [5] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [6] SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [7] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- [8] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [9] SYNEK, M. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

## Firemní literatura

- [10] JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích. *125 let spotřebního družstevnictví na okrese Blansko: 1873 - 1998*. Boskovice, 1998.

## Internetové zdroje

- [11] JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích. *Výroční zpráva za rok 2012*. [online]. 2012. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a199597&dokumentId=DrXXXVIII+309%2fSL39%40KSBR&klic=0m9ysl>>
- [12] JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích. *Stanovy společnosti*. [online]. 2012. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a199597&dokumentId=DrXXXVIII+309%2fSL34%40KSBR&klic=0m9ysl>>
- [13] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry*. [online]. 2005. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>
- [14] Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2012. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a199597&typ=actual&klic=0m9ysl>>

# SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A DIAGRAMŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv .....	44
Tabulka 2: Horizontální analýza pasiv .....	48
Tabulka 3: Struktura závazků.....	51
Tabulka 4: Vertikální analýza aktiv .....	52
Tabulka 5: Vertikální analýza pasiv .....	53
Tabulka 6: Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty.....	55
Tabulka 7: Vývoj cash flow v letech 2010 – 2012.....	58
Tabulka 8: Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích .....	59
Tabulka 9: Čistý pracovní kapitál v letech 2008 - 2012 .....	60
Tabulka 10: Ukazatelé rentability .....	61
Tabulka 11: Ukazatelé aktivity - obraty .....	62
Tabulka 12: Ukazatelé aktivity - doby obratu .....	63
Tabulka 13: Celková zadluženost a koeficient samofinancování .....	64
Tabulka 14: Úrokové krytí .....	65
Tabulka 15: Likvidita .....	66
Tabulka 16: Altmanův model.....	67
Tabulka 17: Index IN05 .....	68

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj aktiv společnosti v letech 2008 - 2012 .....	47
Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2008 - 2012 .....	51
Graf 3: Struktura aktiv v letech 2008 - 2012.....	53
Graf 4: Struktura pasiv v letech 2008 - 2012 .....	54
Graf 5: Vývoj tržeb, marže a nákladů v letech 2008 - 2012 .....	57
Graf 6: Čistý pracovní kapitál v letech 2008- 2012 .....	60
Graf 7: Ukazatelé rentability v letech 2008 - 2012 .....	62
Graf 8: Vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování .....	65
Graf 9: Vývoj likvidity v letech 2008 - 2012 .....	67
Graf 10: Altmanův model .....	68

Graf 11: Index IN05 .....	69
---------------------------	----

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Logo společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích .....	13
Obrázek 2: Logo Svazu českých a moravských spotřebních družstev .....	14
Obrázek 3: Drátěný program pro transport zboží verze bez polic .....	76
Obrázek 4: Drátěný program pro transport zboží verze s policemi .....	77

### **Seznam diagramů**

Diagram 1: Obchodní vedení družstva .....	19
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1. Rozvaha společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích 2008 - 2012

Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích 2008- 2012

Příloha 3. Cash flow společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích 2010 – 2011

**Příloha 1. Rozvaha společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích 2008 – 2012**

Rozvaha v plném rozsahu vždy k 31. 12. daného roku (aktiva netto v celých tisících Kč)		2008	2009	2010	2011	2012
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>252 542</b>	<b>255 532</b>	<b>266 619</b>	<b>249 693</b>	<b>255 526</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>140 016</b>	<b>139 811</b>	<b>128 847</b>	<b>120 384</b>	<b>123 309</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 061</b>	<b>846</b>	<b>340</b>	<b>196</b>	<b>44</b>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	1 015	751	340	196	44
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	46	95	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>136 246</b>	<b>136 256</b>	<b>125 798</b>	<b>117 479</b>	<b>120 556</b>
1.	Pozemky	5 992	5 257	5 239	5 260	6 505
2.	Stavby	118 010	120 428	112 332	106 108	109 744
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12 232	10 523	8 176	6 083	4 122
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12	48	51	28	185
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>2 709</b>	<b>2 709</b>	<b>2 709</b>	<b>2 709</b>	<b>2 709</b>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	2 709	2 709	2 709	2 709	2 709
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>110 681</b>	<b>113 119</b>	<b>133 250</b>	<b>128 597</b>	<b>131 179</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>68 415</b>	<b>73 725</b>	<b>74 330</b>	<b>71 052</b>	<b>70 302</b>
1.	Materiál	755	805	874	988	1 154
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0

4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
5.	Zboží	67 660	72 920	73 456	70 064	69 148
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>15 547</b>	<b>9 039</b>	<b>8 594</b>	<b>9 388</b>	<b>7 769</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 034	3 178	4 335	5 305	5 663
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	10 037	4 550	2 262	2 274	757
8.	Dohadné účty aktivní	2 027	1 069	910	513	805
9.	jiné pohledávky	449	242	1 087	1 296	544
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>26 719</b>	<b>30 355</b>	<b>50 326</b>	<b>48 157</b>	<b>53 108</b>
1.	Peníze	10 212	9 935	10 060	8 459	6 333
2.	Účty v bankách	16 507	20 420	40 266	39 698	46 775
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>D.I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 845</b>	<b>2 602</b>	<b>4 522</b>	<b>712</b>	<b>1 038</b>
1.	Náklady příštích období	270	373	365	393	331
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	1 575	2 229	4 157	319	707

Rozvaha v plném rozsahu vždy k 31. 12. daného roku (pasiva netto v celých tisících Kč)		2008	2009	2010	2011	2012
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>252 542</b>	<b>255 532</b>	<b>266 619</b>	<b>249 693</b>	<b>255 526</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>137 513</b>	<b>137 591</b>	<b>139 130</b>	<b>140 672</b>	<b>140 714</b>
<b>A.I</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>17 544</b>	<b>17 188</b>	<b>16 959</b>	<b>16 605</b>	<b>16 300</b>
1.	Základní kapitál	17 544	17 188	16 959	16 605	16 300
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>8 828</b>	<b>9 234</b>	<b>9 234</b>	<b>9 563</b>	<b>9 563</b>
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	8 828	9 234	9 234	9 563	9 563
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>106 390</b>	<b>109 011</b>	<b>109 173</b>	<b>111 042</b>	<b>112 361</b>
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	99 029	99 030	99 030	99 031	99 033
2.	Statutární a ostatní fondy	7 361	9 981	10 143	12 011	13 328
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	85	0	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>4 666</b>	<b>2 158</b>	<b>3 764</b>	<b>3 462</b>	<b>2 490</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>112 265</b>	<b>115 037</b>	<b>124 660</b>	<b>104 840</b>	<b>110 020</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>1 505</b>	<b>3 904</b>	<b>2 250</b>	<b>2 240</b>	<b>4 050</b>
1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	1 505	3 904	2 250	2 240	4 050
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 884</b>	<b>1 753</b>	<b>1 942</b>	<b>1 821</b>	<b>1 625</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 114	818	886	880	891
5.	Dlouhodobě přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	770	935	1 056	941	734
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>108 876</b>	<b>109 380</b>	<b>120 468</b>	<b>100 779</b>	<b>104 345</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	61 078	59 550	73 014	67 059	62 130
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0

4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	607	761	357	269	326
5.	Závazky k zaměstnancům	26 248	29 169	27 468	6 969	6 976
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 488	3 595	4 356	3 771	3 748
7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 151	1 169	2 298	1 838	2 993
8.	Krátkodobě přijaté zálohy	934	1 619	841	565	532
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	10 557	11 185	10 265	2 758	7 740
11.	Jiné závazky	2 813	2 332	1 869	17 550	19 900
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 764</b>	<b>2 904</b>	<b>2 829</b>	<b>4 181</b>	<b>4 792</b>
1.	Výdaje příštích období	2 764	2 900	2 825	4 181	4 708
2.	Výnosy příštích období	0	4	4	0	84

**Příloha 2. Výkaz zisku a ztráty společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích  
2008 – 2012**

Výkaz zisku a ztráty		č.ř	2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za zboží	1	817 080	817 747	787 047	764 088	734 733
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	688 272	693 849	670 749	646 437	623 578
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>3</b>	<b>128 808</b>	<b>123 898</b>	<b>116 298</b>	<b>117 651</b>	<b>111 155</b>
II.	Výkony	4	25 717	27 168	27 525	26 482	26 757
1.	Tržby za prodeje vlastních výrobků a služeb	5	6 855	7 009	6 932	6 739	7 251
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	7	18 862	20 159	20 593	19 743	19 506
B.	Výkonová spotřeba	8	56 447	56 841	52 161	53 460	53 259
1.	Spotřeba materiálů a energie	9	28 033	29 597	27 078	30 908	31 828
2.	Služby	10	28 414	27 244	25 083	22 552	21 431
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>11</b>	<b>98 078</b>	<b>94 225</b>	<b>91 662</b>	<b>90 673</b>	<b>84 653</b>
C.	Osobní náklady	12	115 063	118 067	123 211	119 234	117 294
1.	Mzdové náklady	13	83 576	87 667	89 886	87 017	85 315
2.	Odměny orgánům společnosti a družstva	14	0	0	0	0	135
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	15	28 520	27 127	30 120	29 148	28 646
4.	Sociální náklady	16	2 967	3 273	3 205	3 059	3 198
D.	Daně a poplatky	17	1 067	937	989	852	792
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotné a hmotné majetku	18	11 600	12 064	12 000	11 365	11 187
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	224	2 957	3 738	863	1 226
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	212	2 951	3 733	634	1 060
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	12	6	5	229	166
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	65	496	441	59	176
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	54	493	437	31	176
2.	Prodaný materiál	24	11	3	4	28	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	273	2 423	-1 657	-292	1 822
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	38 013	42 146	47 608	48 425	51 234
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 633	3 630	4 124	4 914	3 236
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>4 614</b>	<b>1 711</b>	<b>3 900</b>	<b>3 829</b>	<b>2 606</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod	34	0	0	0	0	0

	podstatným vlivem						
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII .	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	209	83	143	252	535
N.	Nákladové úroky	43	574	667	621	430	442
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 822	2 222	1 719	1 360	1 108
O.	Ostatní finanční náklady	45	880	1 023	1 126	1 169	1 252
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>577</b>	<b>615</b>	<b>115</b>	<b>13</b>	<b>-51</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	525	168	251	380	65
1.	- splatná	50	446	3	131	495	273
2.	- odložená	51	79	165	120	-115	-208
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>4 666</b>	<b>2 158</b>	<b>3 764</b>	<b>3 462</b>	<b>2 490</b>
XIII .	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>4 666</b>	<b>2 158</b>	<b>3 764</b>	<b>3 462</b>	<b>2 490</b>
*** *	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>61</b>	<b>5 191</b>	<b>2 326</b>	<b>4 015</b>	<b>3 842</b>	<b>2 555</b>

**Příloha č. 3 Cash flow společnosti JEDNOTA, spotřební družstvo v Boskovicích 2010 – 2012**

Přehled o peněžních tocích (cash flow)		2010	2011	2012
P	Stav peněž. prostředků a peněž. ekvival. Na začátku účetního období	30 355	50 326	48 157
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní č.)</b>			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	4 015	3 842	2 555
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	7 531	11 232	12 032
A.1.1.	Odpisy stálých A s výjimkou ZC prodaných stálých aktiv	12 000	11 365	11 187
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-1 651	292	1 822
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-3 296	-603	-884
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky a vyúčtované výnosové úroky	478	178	-93
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A. *	Čistý peněžní tok z provoz. činn. před zdaněním a změnami prac.kap.	11 546	15 074	14 587
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	8 941	-12 297	6 675
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provoz. činnosti, A účtů ČR a dohad.úctů A	-1 465	3 305	1 266
A.2.2.	Změna stavu krát.závazků z pro.činnosti, P účtů ČR a dohad.úctů P	0	-18 879	4 658
A.2.3.	Změna stavu zásob	-604	3 277	751
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
A.**		20 487	2 777	21 262
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-621	-430	-442
A.4.	Přijaté úroky	143	252	535
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	-495	-743
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	0	0	0
<b>A.***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>20 009</b>	<b>2 104</b>	<b>20 612</b>
<b>B.</b>	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (brutto)	-1 480	-2 980	-14 287
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 733	634	1 060
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
<b>B.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>2 253</b>	<b>-2 346</b>	<b>-13 227</b>
<b>C.</b>	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>			
C.1.	Dopady změn dlouhodob. Závazků na peněžní prostředky	-67	-6	11
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-2 224	-1 921	-2 445
C.2.1.	Zvýšení peněž. Prostř. Z titulu zvýšení základního kapitálu	11	16	12
C.2.2.	vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům	-239	-370	-314
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků	0	329	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	-1 996	-1 896	-2 143
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0
<b>C.***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-2 291</b>	<b>-1 927</b>	<b>-2 434</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>19 971</b>	<b>-2 169</b>	<b>4 951</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněž.prostř. a peněž. ekviv. Na konci účetního období</b>	<b>50 326</b>	<b>48 157</b>	<b>53 108</b>