

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku

**The analysis of balancing the books and final accounts
of the company**

Bc. Kristýna Vrzalová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna VRZALOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0155P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte účetní závěrku a základní metody finanční analýzy.
2. Proveďte deskripci modelů a metod pro optimalizaci zásob.
3. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
4. Proveďte finanční analýzu vybraného podniku s širším zaměřením na zásoby.
5. Formulujte závěry a doporučení.



Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **HRDÝ, Milan; KRECHOVSKÁ, Michaela.** *Podnikové finance v teorii a praxi.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267s. ISBN 978-80-7478-011-0
- **VALACH, J.** *Finanční řízení podniku.* Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861119-21-1
- **DUŠEK, Jiří.** *Účetní uzávěrka a závěrka v přehledech: snadno a rychle.* 7. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. *Účetnictví a daně (Grada).* ISBN 978-80-247-5417-8
- **BŘEZINOVÁ, Hana.** *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů.* Praha: WoltersKluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-640-2
- **KOVANICOVÁ, Dana.** *Abeceda účetních znalostí pro každého.* 14. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. ISBN 80-7273-098-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku“

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

V Plzni, dne 14. dubna 2017

.....
Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňku Hruškovi, Ph.D. za konzultace, připomínky a poskytnuté rady při zpracování mé diplomové práce. Chtěla bych také dále velmi poděkovat Ing. Pavlu Löffelmannovi, ekonomickému řediteli Západočeského konzumního družstva v Sušici, za poskytnutí mnoha firemních materiálů, a především za ochotu a čas, který mi věnoval při zpracování práce. Poděkování patří samozřejmě i ostatním zaměstnancům, kteří doplnili poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	7
1 Účetní uzávěrka a závěrka	9
1.1 Účetní uzávěrka.....	9
1.1.1 Inventarizace	10
1.1.2 Zaúčtování účetních operací na konci účetního období.....	11
1.1.3 Zjištění výsledku hospodaření před zdaněním.....	13
1.1.4 Výpočet daně z příjmů a zaúčtování daňové povinnosti	14
1.1.5 Uzavření všech účtů.....	15
1.2 Účetní závěrka.....	16
1.2.1 Druhy účetní závěrky	17
1.2.2 Rozvaha	19
1.2.3 Výkaz zisku a ztráty	24
1.2.4 Příloha účetní závěrky	27
1.2.5 Přehled o peněžních tocích.....	28
1.2.6 Přehled o změnách vlastního kapitálu	29
1.2.7 Výroční zpráva	30
2 Analýza finanční situace společnosti.....	31
2.1 Etapy finanční analýzy	31
2.2 Metody finanční analýzy.....	32
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	32
2.2.2 Rozdílové ukazatele	34
2.2.3 Poměrové ukazatele	35
3 Teorie zásob.....	41
3.1 Funkční členění zásob	41
3.2 Modely a metody optimalizace zásob	41
3.2.1 Metoda ABC.....	42
3.2.2 Model EOQ	42
3.2.3 Model POQ.....	43
3.2.4 Model MRP	44
3.2.5 Model Just In Time.....	45
4 Západočeské konzumní družstvo Sušice	47

4.1 Historie družstva	47
4.2 Základní údaje o družstvu	47
4.3 Členství a organizační struktura.....	49
4.4 Předměty podnikání	49
4.5 Marketing družstva.....	51
5 Účetní uzávěrka a závěrka ZKD Sušice	52
5.1 Účetní uzávěrka ZKD Sušice	53
5.2 Účetní závěrka ZKD Sušice	55
5.2.1 Rozvaha	55
5.2.2 Výkaz zisku a ztráty	62
5.2.3 Příloha účetní závěrky	68
5.2.4 Výkaz o peněžních tocích.....	69
5.2.5 Výkaz o změnách vlastního kapitálu	71
5.2.6 Výroční zpráva	72
6 Analýza finanční situace ZKD Sušice	74
6.1 Čistý pracovní kapitál	74
6.2 Ukazatele likvidity	75
6.3 Ukazatele rentability	77
6.4 Ukazatele aktivity.....	80
6.5 Ukazatele zadluženosti.....	84
7 Analýza zásob ZKD Sušice	87
8 Zhodnocení hospodaření ZKD Sušice a návrhy opatření	94
Závěr	103
Seznam tabulek	105
Seznam obrázků.....	106
Seznam použitých zkratk	107
Seznam použité literatury	108
Seznam příloh	112

Úvod

Základním kamenem každého podnikání je účetnictví, které podléhá několika zákonům, vyhláškám a standardům. Zákony jsou neustále novelizovány, upravovány a společnosti se při svém hospodaření musí držet aktuálních znění. Legislativa ukládá společnostem povinnost zpracovat účetní závěrku v rozsahu odpovídajícím jejich velikosti. Účetní uzávěrka a závěrka se provádí na konci účetního období a měla by podávat věrný a poctivý obraz o hospodaření účetní jednotky, který je u některých v zákoně stanovených společnostech kontrolován i auditorem.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou účetní uzávěrky, závěrky a celkové finanční situace podniku. Pro analýzu je vybráno Západočeské konzumní družstvo v Sušici, které představuje velkou účetní jednotku a má účetní závěrku ověřovanou auditorskou společností.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Obě části obsahují několik kapitol. Nejprve je zpracována teoretická část, která má tři kapitoly. První kapitola charakterizuje účetní uzávěrku a závěrku. Dále se zaměřuje na proces účetní uzávěrky a popisuje jednotlivé výkazy účetní závěrky. Následující kapitola se zabývá analýzou finanční situace společnosti a obsahuje kromě definic finanční analýzy taktéž její etapy a metody. Pozornost je zde zaměřena především na relativní metodu, která obsahuje poměrové ukazatele, jež se počítají v praktické části. Poslední třetí kapitola teoretické části je věnována problematice zásob. Nejprve jsou stručně uvedeny obecné poznatky o zásobách a jejich členění, na které navazuje deskripce modelů a metod optimalizace zásob.

Dále následuje praktická část diplomové práce, která se skládá z pěti kapitol. Praktická část práce je zahájena představením společnosti vybrané pro analýzu. Ve čtvrté kapitole je tedy zmínka o historii, základních údajích, členství a organizační struktuře, předmětech podnikání a marketingu družstva. Pátá kapitola analyzuje proces účetní uzávěrky v Západočeském konzumním družstvu v Sušici za využití několika podnikových systémů. Dále dochází k analýze jednotlivých položek výkazů za období 2010-2015, které má družstvo povinnost zpracovávat.

V šesté kapitole je zhodnocena finanční situace družstva, k čemuž jsou použity rozdílové a poměrové ukazatele finanční analýzy. Jedná se tedy o čistý pracovní kapitál

a ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Sedmá kapitola se zabývá analýzou zásob družstva, které má jak ve velkoobchodních skladech, tak na maloobchodních prodejnách. Jsou zde také popsány softwary, které společnost pro řízení zásob využívá.

V závěrečné osmé kapitole jsou shrnuty zjištěné poznatky o celkovém hospodaření Západočeského konzumního družstva a navržena opatření pro zlepšení dané situace.

Cílem této diplomové práce na téma „Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku“ je nejprve teoreticky charakterizovat zkoumanou problematiku a poté zjištěné poznatky uplatnit v praxi - provést analýzu ve vybrané společnosti. Dalším cílem je zjištění a zhodnocení celkové finanční situace za účetní období 2010-2015 i procesu řízení zásob včetně návrhů na zlepšení situace vybraného podniku.

1 Účetní uzávěrka a závěrka

Pojem účetní uzávěrka je často zaměňován s pojmem účetní závěrka, i když jsou tyto pojmy velice rozdílné. Oba tyto pojmy je nutné znát v případě, že osoba či skupina osob podniká, takže se stane účetní jednotkou a je povinna vést účetnictví. Účetnictví je v České republice upraveno především Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Vyhláškou ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty a doplňují je také České účetní standardy.

Účetnictví je písemné zaznamenávání informací o hospodářských jevech uskutečněných ve společnosti a to v peněžních jednotkách. Jeho základní funkcí je porovnávání skutečného stavu majetku se stavem účetním. Proto je nutné vést účetnictví **dle tří nejdůležitějších zásad** a to:

- úplně,
- průkazným způsobem,
- správně. (Dušek, 2014)

Účetnictví podává informace také o finanční situaci společnosti, kterou zaměstnanci i externí uživatelé vyčtou z účetních výkazů, které společnosti musejí zveřejňovat v Obchodním rejstříku. (Dušek, 2014)

1.1 Účetní uzávěrka

„Účetní uzávěrka je proces, který v sobě kondenzuje zaúčtování inventarizačních rozdílů, jakož i změny v ocenění majetku a závazků:

- *snížení hodnoty aktiv a závazků,*
- *přecenění na reálnou hodnotu,*
- *ocenění podílů na základě ekvivalenční metody.“* (Strouhal, 2011, s. 23)

Červený definuje účetní uzávěrku jako *„komplex všech činností v účetní jednotce směřující k řádnému sestavení závěrky, tj. k sestavení účetních výkazů a přílohy za právě uzavírané účetní období.“* (Červený, 2014, s. 59)

Pro Ryneše představuje účetní uzávěrka sled činností a postupů, které mají zabezpečit správnost a úplnost údajů v účetních knihách, jejich uzavření a vyúčtování výsledku hospodaření účetního období. (Ryneš, 2016)

Účetní uzávěrka se skládá z několika činností a dělí se na dvě etapy. První etapou jsou přípravné práce, které zahrnují inventarizaci majetku, zaúčtování účetních operací na konci účetního období, zjištění výsledku hospodaření před zdaněním, výpočet základu daně z příjmů a zaúčtování s tím související daňové povinnosti. Druhou etapou se rozumí samotná účetní uzávěrka (uzavření všech účtů) neboli zúčtování zůstatků nákladových a výnosových účtů na účet zisků a ztrát a zůstatků rozvahových účtů a výsledku hospodaření na konečný účet rozvažný. (Randáková a kol., 2015)

Červený rozděluje proces účetní uzávěrky do pěti úkonů. Mezi tyto úkony patří stanovení postupů a směrnic účetní uzávěrky, provedení inventarizace, zaúčtování uzávěrkových operací, uzavření účtů včetně jejich převedení na uzávěrkové účty a v neposlední řadě sestavení daňového přiznání včetně zaúčtování daně z příjmů. (Červený, 2014)

Smyslem účetní uzávěrky je zabezpečení věrného a poctivého zobrazení skutečnosti o hospodaření účetní jednotky. Do účetního období musí být zahrnuty všechny účetní případy, které s ním věcně a časově souvisí. (Zákon o účetnictví, 2016, § 7)

1.1.1 Inventarizace

„Inventarizací se ověřuje soulad skutečného stavu veškerého majetku a závazků s účetními záznamy, posuzuje se oceňování rozvahových položek, upravuje se o možná rizika, řeší se inventarizační rozdíly včetně jejich předepsání k úhradě a zaúčtování.“ (Březinová, 2014, s. 171)

Dle Ryneše inventarizace *„slouží pro účely zjištění skutečného stavu majetku a závazků a k následnému opravení stavu zjištěného v účetnictví, ...“* (Ryneš, 2016, s. 280)

Účetní jednotky zjištěné stavy majetku zaznamenávají do **inventurních soupisů**. Skutečné stavy se zjišťují fyzickou inventurou u majetku, u kterého lze vizuálně dokázat jeho existenci nebo dokladovou inventurou u závazků a majetku, u kterého nelze vizuálně zjistit jeho existenci. (Businesscenter.cz, Inventarizace majetku a závazků, 2016)

Společnosti sestavují plán řádných inventarizací, připravují inventurní soupisy a také určují osoby, které budou za průběh inventarizace zodpovědné.

Účetní jednotky provádějí inventarizaci všech účtů, které používají. Zůstatky účtů jsou zjištěny jednou nebo více inventurami. V případě nesouladu účetního a skutečného

stavu dochází k vyčíslení inventarizačních rozdílů a jejich zaúčtování. Je tomu tak proto, že rozhodující je vždy skutečnost a účetní stav majetku se tedy upravuje na skutečný. Manka a přebytky musí být řádně prošetřeny a zaúčtovány do období, ve kterém se zjišťovaly. (Zákon o účetnictví, 2016, § 30)

Inventarizační rozdíly vznikají z důvodu přirozených úbytků u některého majetku, chyb v účetnictví nebo rozkrádání majetku společnosti. (Randáková a kol., 2015)

V případě zjištění manka dochází k porovnání s vnitropodnikovou směrnicí přirozených úbytků. Přirozené úbytky vznikají broušením, hoblováním, rozptýlením, řezáním, vypařením, vysýcháním atd. (Dušek, 2014)

1.1.2 Zaúčtování účetních operací na konci účetního období

K získání věrného zobrazení hospodaření účetní jednotky je nutné do výsledku hospodaření promítnout dlouhodobě i krátkodobě existující rizika a možné ztráty, a to dříve než vzniknou. Dále je třeba také zaúčtovat účetní případy, které již sice proběhly, ale ještě k nim nejsou doklady. Z těchto důvodů se na konci účetního období provádí uzávěrkové operace, které jsou shrnuty na obr. č. 1.

Obr. č. 1: Uzávěrkové operace



Zdroj: vlastní zpracování dle Duška, 2016

Na konci účetního období je nutné proúčtování **zásob na cestě** a to je situace, kdy disponuje účetní jednotka fakturou, ale zásoby do konce roku neobdržela. V případě zásob se musí také proúčtovat **nevyfakturované dodávky**, kdy společnost nedostala fakturu k dodaným zásobám. Na konci roku je posuzována účetní hodnota zásob na skladě v porovnání se skutečnou a rozhoduje se o případné tvorbě opravných položek či odpisu. (Strouhal, 2011)

Další uzávěrkovou operací je **časové rozlišení nákladů a výnosů**. Náklady (N) a výnosy (V) se dle účetních zásad účtují do období, s nímž věcně a časově souvisí. Proto je nutné N a V časově rozlišit. (Březinová, 2014)

Časové rozlišení se používá například v případě nájmu placeného předem nebo naopak pozadu, či předplatného na odborný časopis a další. Účtování časového rozlišení je možné pouze v případě, že je znám účel, částka a období, ke kterému náleží. Pro časové rozlišení je předepsáno pět účtů: náklady příštích období, komplexní náklady příštích období, výdaje příštích období, výnosy příštích období a příjmy příštích období. Všechny tyto účty také podléhají dokladové inventarizaci. (Ryneš, 2016)

Dále je nutné zaúčtovat **dohadné položky**, které mohou být jak aktivní (pohledávky) tak pasivní (závazky). U těchto položek zná účetní jednotka jejich účel a období, do kterého patří, ale přesná částka pohledávky či závazku známa není. Účetní jednotka cenu pouze odhaduje například dle kalkulace servisu či stavební firmy. Příkladem aktivní dohadné položky může být výše pojistné náhrady od pojišťovny. (Březinová, 2014)

Jedna z dalších uzávěrkových operací je věnována rezervám. „**Rezervy jsou určeny k pokrytí budoucích závazků nebo výdajů, u nichž je znám účel, je pravděpodobné, že nastanou, avšak zpravidla není jistá částka nebo datum, k němuž vzniknou.**“ (Strouhal, 2011, s. 89)

Rezervy zvyšují hodnotu závazků a zachycují vlastně náklady, které bude nutné v budoucnu vynaložit. (Ryneš, 2016) Účetní jednotka si stanovuje ve vnitropodnikové směrnici princip tvorby a čerpání rezerv. Při inventarizaci rezerv společnosti ověřují, zda nedošlo k přecenění u položek, na které byla vytvořena rezerva nebo zda nemusí být provedeno zúčtování čerpání rezervy. (České účetní standardy, 2016, č. 4)

K operacím na konci účetního období neodmyslitelně patří **kurzové rozdíly**. Ty se účtují dle kurzu České národní banky, který je platný k poslednímu dni účetního období. (Kovanicová, 2004) Kurzové rozdíly vznikají jak u finančních účtů, kdy se jedná o valutovou pokladnu a devizový účet, tak i u pohledávek, závazků, cenných papírů, derivátů a cenin v cizích měnách. (Ryneš, 2016)

Diference se účtují výsledkově, přes účty nákladů (kurzová ztráta) a výnosů (kurzový zisk). V některých případech kurzové rozdíly nevznikají, a to například při změně v osobě věřitele, dlužníka, při změně cizí měny nebo při splácení peněžitých vkladů do obchodních korporací. (Randáková a kol., 2015)

Společnosti tvoří také **opravné položky** k dlouhodobému majetku, zásobám a pohledávkám. „*Opravné položky vyjadřují přechodné snížení hodnoty majetku v případě, kdy tržní (reálná) hodnota majetku je nižší než jeho hodnota v účetnictví.*“ (Strouhal, 2011, s. 42)

Vytvořit opravnou položku lze, pokud je skutečná hodnota majetku nižší než účetní a snížení tohoto majetku není trvalého charakteru. (České účetní standardy, 2016, č. 5) Vytvoření opravné položky je podmíněno dvěma zásadami. Opravné položky nesmějí mít aktivní zůstatek a není možné je tvořit na zvýšení hodnoty majetku společnosti. (Vyhláška pro podnikatelské subjekty, 2016, § 55)

Na konci účetního období účetní jednotky mohou odepsat pohledávku: za dlužníkem, který je v insolvenčním řízení, zemřel, na jehož majetek je uplatňována veřejná dražba nebo byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce. Samozřejmě se sem řadí také pohledávky, které jsou promlčené. Takto **odepsané pohledávky** jsou pro společnost daňově uznatelným nákladem. (Strouhal, 2011)

1.1.3 Zjištění výsledku hospodaření před zdaněním

Součástí účetní uzávěrky je zjištění výsledku hospodaření (VH), který lze považovat za důležitý kvalitativní ukazatel hospodaření účetní jednotky (ÚJ). Výsledek hospodaření lze zjistit porovnáním nákladů vynaložených společností na jednotlivé podnikové činnosti a výnosů, které společnost za svou činnost obdržela. Po tomto porovnání společnost zjistí, zda v tomto účetním období má kladný VH (zisk) nebo záporný VH (ztráta). (Grodecká, 2015)

Ve výkazu zisku a ztráty je uveden výsledek hospodaření před zdaněním (součet provozního a finančního VH), kterému se také říká hrubý účetní zisk a po úpravách se z něj vypočítává daň z příjmů. Další položkou je výsledek hospodaření po zdanění, ve kterém je zahrnuta již daň z příjmů a představuje pro společnost disponibilní zisk nebo ztrátu. (Vyhláška pro podnikatele, 2016)

Disponibilní zisk účetní jednotka v průběhu dalšího účetního období rozdělí a dojde k jeho přeměně v různé formy vlastního kapitálu (rozdělení do fondů nebo výplata podílů na zisku). Než se společnost rozhodne, jak rozdělí disponibilní zisk nebo uhradí ztrátu, je VH evidován na účtu 431 – Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení. Tento účet nesmí na konci účetního období vykazovat jakýkoli zůstatek. (Strouhal, 2011)

1.1.4 Výpočet daně z příjmů a zaúčtování daňové povinnosti

K uzávěrkovým operacím neodmyslitelně patří také výpočet daně z příjmů a zaúčtování daňové povinnosti účetní jednotky tzv. splatné daně. Účetnictví je úzce propojeno s daněmi, proto pro zjištění základu daně se vychází z výsledku hospodaření před zdaněním. (Kovanicová, 2004)

Základ daně nelze zjistit jen z přímých údajů získaných v účetnictví. Z tohoto důvodu je nutné výsledek hospodaření před zdaněním upravit o částky, jež není možné uznat za náklad dle zákona o daních z příjmů nebo o částky zkracující neoprávněné výnosy. (Ryneš, 2016)

Náklady, které zákon o dani z příjmů (ZDP) neuznává jako daňové, Strouhal označuje jako daňově neúčinné náklady. **Daňově neúčinné náklady** se přičítají k výsledku hospodaření před zdaněním a jedná se například o:

- náklady nad limit stanovené v ZDP (cestovné nad limit),
- náklady na reprezentaci,
- ostatní sociální náklady,
- dary,
- ostatní pokuty a penále,
- manka a provozní škody,
- tvorbu a čerpání jiných nežli zákonných rezerv,
- tvorbu a čerpání jiných než zákonných opravných položek,

➤ kladný rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy. (Strouhal, 2011)

Kovanicová ve své literatuře uvádí navíc také přírážky k základním sazbám poplatků za znečišťování ovzduší nebo odměny členům statutárních orgánů a jiných právnických osob. (Kovanicová, 2004) Účetní jednotky se samozřejmě musí řídit aktuálním zněním ZDP.

Poté následuje odečet **daňově neúčinných výnosů**, což mohou být například vyúčtované, ale nevyinkasované smluvní pokuty a úroky z prodlení. Po těchto dvou operacích společnost zjistí základ daně. Od zjištěného základu daně je možné odečíst ztrátu z minulých let dle § 34 zákona o dani z příjmů a následně dary ve výši stanovené ZDP. (Strouhal, 2011)

Těmito operacemi dojde ke zjištění konečného základu daně, který se zaokrouhlí na 1000 směrem dolů a vynásobí se sazbou daně z příjmů, která v roce 2016 činí 19 %. (Businessinfo, 2016)

Společnosti zaměstnávající osoby se zdravotním postižením si mohou od daně z příjmů právnických osob odečíst slevu na tyto zaměstnance a získají konečný zisk po zdanění neboli disponibilní zisk. V § 35 ZDP jsou uvedeny dvě slevy na dani, které se liší stupněm postižení zaměstnance. (Strouhal, 2011)

Účetní jednotka má povinnost vyplnit a podat daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob (PO) do konce třetího měsíce po skončení zdaňovacího období, a pokud společnost podléhá auditu, tak je lhůta o tři měsíce prodloužena. Vypočtená daň z příjmů se účtuje na vrub účtu 591 – Daň z příjmů z běžné činnosti a ve prospěch účtu 341 – Daň z příjmů. (Ryneš, 2016)

1.1.5 Uzavření všech účtů

K uzavření všech účtů společnost přistupuje po zaúčtování všech účetních operací týkající se daného účetního období a po zjištění obrátů stran Má dáti a Dal všech syntetických účtů. Účty se uzavírají k 31. 12. daného roku (u hospodářského roku poslední den účetního období), a je to pojmenováno jako roční účetní uzávěrka. V následujícím kroku jsou převedeny konečné stavy nákladových a výnosových účtů na účet 710 – Účet zisků a ztrát a konečné stavy aktiv a pasiv na účet 702 – Konečný účet rozvahový. Na tento účet se převádí i VH zjištěný z Účtu zisků a ztrát. (Žemličková, 2015)

1.2 Účetní závěrka

Účetní závěrka je označovaná jako strukturovaná reprezentace finančních informací. (Dušek, 2014) Účetní závěrka následuje po účetní uzávěrce a tvoří ji soubor finančních výkazů.

„Účetní závěrka je také obecně označována jako účetní záznam, který samozřejmě může mít formu listinnou, technickou nebo smíšenou.“ (Březinová, 2014, s. 167) Strouhal uvádí, že *„účetní závěrka je veřejným dokumentem, ze kterého čerpají informace nejen akcionáři nebo podílníci, ale i obchodní partneři, státní instituce, banky apod.“* (Strouhal, 2011, s. 113)

Závěrka musí podávat věrný a poctivý obraz o hospodaření účetní jednotky a ÚJ ji zpracovávají k poslednímu dni účetního období. Má být také spolehlivá, srovnatelná a především srozumitelná. (Dušek, 2014) Účetní závěrka musí obsahovat několik náležitostí, mezi které patří: název účetní jednotky, sídlo, identifikační číslo, právní forma, předmět podnikání, rozvahový den, okamžik sestavení závěrky a podpisový záznam statutárního orgánu. (Zákon o účetnictví, 2016, § 18 odst. 3)

Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty uvádí, že účetní závěrka musí být v české měně, v celých tisících Kč a ÚJ s vyšší netto aktiv celkem deset miliard Kč a vyšší, mohou položky vykazovat v celých milionech. Účetní závěrku samozřejmě upravuje i zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a to přesně jeho třetí část. (Dušek, 2014)

Kdo a kdy schvaluje účetní závěrku u kapitálových společností a družstva, je uvedeno v zákoně o obchodních korporacích. Kovanicová ve své literatuře také vyzdvihuje podstatnou úlohu výkazů účetní závěrky, které neslouží pouze pro potřeby podnikového managementu, ale jsou k dispozici i pro jiné uživatele – finanční úřady, banky, věřitele, dlužníky, burzy či akcionáře. (Kovanicová, 2004) Každý stakeholder potřebuje znát jiné informace a v jiném rozsahu. Proto je nutné upravit data dle požadavků stakeholders a poskytnout jim informace, které budou v souladu s jejich požadavky. (Alexander a Britton, 2004)

Společnosti jsou povinny výkazy účetní závěrky zveřejnit v obchodním rejstříku a auditované společnosti musí připojit k výkazům i výroční zprávu. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví udává povinnost účetní závěrku a výroční zprávu archivovat 10 let. (Kovanicová, 2004)

Účetní závěrku je možné sestavit **v plném nebo zkráceném rozsahu**. V plném rozsahu sestavují závěrku akciové společnosti a to i neauditované a dále ÚJ, které mají povinnost auditu. Ve zkráceném rozsahu ji mohou sestavit ostatní ÚJ, které nemají povinnost auditu. (Zákon o účetnictví, 2016, § 18 odst. 4)

Společnosti sestavující účetní závěrku ve zkráceném rozsahu mohou v účtovém rozvrhu vést pouze účtové třídy a skupiny, nemusí vést knihy analytických a podrozvahových účtů, mají zakázáno majetek oceňovat reálnou hodnotou a netvoří účetní opravné položky a rezervy. V rozvaze a výkazu zisku a ztráty mohou být jen řádky označené velkými písmeny a římskými číslicemi. (Dušek, 2014)

1.2.1 Druhy účetní závěrky

V České republice existuje několik druhů účetní závěrky, které se rozdělují dle okamžiku a důvodu sestavení účetní závěrky. K těmto druhům patří:

- řádná,
- mimořádná,
- mezitímní,
- konsolidovaná. (Březinová, 2014)

Řádná účetní závěrka se sestavuje jednou ročně, a to k poslednímu dni běžného účetního období (rozvahový den). (Randáková a kol, 2015) Účetním obdobím může být kalendářní či hospodářský rok (12 po sobě jdoucích měsíců).

„Řádné účetní období může být prodloužené například tehdy, když účetní jednotka vznikne, a to maximálně tři měsíce před kalendářním rokem, nebo zanikne, maximálně tři měsíce po běžném rozvahovém dni.“ (Březinová, 2014, s. 168)

Účetní závěrku lze sestavit pouze v případě, že byla provedena plná inventarizace. To znamená, že proběhlo ověření skutečného stavu veškerého majetku a závazků se stavem účetním. Dále je nutné uzavření účetních knih. (Březinová, 2014)

Jedním z dalších druhů je **mimořádná účetní závěrka**, kterou sestavují účetní jednotky v mimořádných situacích uvedených v § 17 zákona o účetnictví. Ryneš považuje za tuto závěrku také konečnou účetní závěrku podle zákona o přeměnách. (Ryneš, 2016)

Dle Březinové se může jednat například o den předcházející vstupu do likvidace, den předcházející dni, ke kterému nastanou účinky soudu o přeměně reorganizace v konkurz

či den ukončení činnosti. Pro sestavení mimořádné účetní závěrky platí stejné podmínky jako pro řádnou - plná inventarizace a uzavření účetních knih. (Březinová, 2014)

Účetní jednotky mohou sestavovat i **mezitímní účetní závěrku**, která probíhá v průběhu účetního období a k jinému okamžiku než je rozvahový den. (Randáková a kol., 2015)

Pojem mezitímní účetní závěrky je používán v příslušných ustanoveních zákona o přeměnách, o obchodních korporacích nebo jinými zvláštními předpisy. (Ryneš, 2016)

V případě mezitímní účetní závěrky společnosti neuzavírají účetní knihy a neprovádí plnou inventarizaci. U tohoto druhu závěrky stačí provést činnosti související s oceňováním majetku a závazků společnosti. Sestavení této závěrky je nařízeno zvláštním zákonem, a to u společností, kdy je řešením úpadku reorganizace nebo konkurz a rozhodnutí o tomto řešení bylo stanoveno v jiném okamžiku, než bylo rozhodnuto o úpadku. (Březinová, 2014)

Dalším a zároveň posledním druhem účetní závěrky je **konsolidovaná účetní závěrka**, která se sestavuje, pokud je ÚJ v pozici ovládající či řídicí osoby či uplatňuje podstatný vliv v jiné společnosti. Tato závěrka je zpracovávána za konsolidovaný celek, který se skládá z konsolidující ÚJ a konsolidované ÚJ. (Dušek, 2014)

Konsolidovaný celek má povinnost sestavit konsolidovanou závěrku, pokud splní minimálně dvě podmínky ze tří a to jsou: aktiva celkem přesahují částku 350 000 000 Kč, roční obrat přesahuje částku 700 000 000 Kč a průměrný přepočtený počet zaměstnanců je větší než 250. (Dušek, 2014) Od roku 2016 jsou hranice upravené dle kategorie, do které ÚJ spadá (mikro, malá, střední nebo velká ÚJ). (Zákon o účetnictví, 2016, § 22)

ÚJ sestavující konsolidovanou účetní závěrku mají vždy povinnost ověření auditorem. Konsolidující účetní jednotka má povinnost oznámit včas ÚJ, že budou konsolidovány a vyhotovit konsolidovanou výroční zprávu. (Zákon o účetnictví, 2016, §22b)

Konsolidovaná účetní závěrka se sestavuje dle metod konsolidace. Mezi tyto metody se řadí plná, poměrná a konsolidace ekvivalencí či protihodnotou. Poslední metoda se používá při zahrnutí osoby pod podstatným vlivem do účetní závěrky. (Březinová, 2014)

Řádná účetní závěrka obsahuje tyto výkazy:

- rozvahu,
- výkaz zisku a ztráty,
- přílohu účetní závěrky,
- (přehled o peněžních tocích,
- přehled o změnách vlastního kapitálu). (Businesscenter.cz, Účetní závěrka, 2016)

Rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha účetní závěrky patří mezi povinné výkazy ÚJ. Přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu nejsou povinné pro všechny ÚJ (povinnost mají jen obchodní společnosti, které mají účetní závěrku ověřenou auditorem). (Zákon o účetnictví, 2016)

1.2.2 Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních výkazů účetnictví a další účetní výkazy jsou od ní odvozené. (Březinová, 2014)

„Rozvaha je bilančně uspořádaný přehled aktiv (majetku) na jedné straně a zdrojů financování (vlastní a cizí zdroje) na straně druhé. Zdroje financování se nazývají pasiva.“ (Ryneš, 2016, s. 287)

Rozvaha podává informace o celkové struktuře majetku společnosti (aktiva) a zdrojích jeho financování (pasiva) k rozvahovému dni, protože v rozvaze se nachází stavové veličiny. (Březinová, 2014) Aktiva se rozdělují na stálá, oběžná a jiná. Pasiva představují zdroje financování a to vlastní a cizí (závazky). (Spurga, 2004)

Tento výkaz podává především přehled o celkové situaci ÚJ. Existuje několik druhů rozvahy, mezi které se řadí zahajovací, řádná, mimořádná, mezitímní, počáteční a konečná. (Březinová, 2014)

Dle Růčkové je podstata rozvahy v získání věrného obrazu o majetkové situaci společnosti, zdrojích financování a celkové finanční situaci. Účetní jednotky zajímá, o jaký druh majetku se jedná, jeho ocenění, opotřebení a jaké je jeho optimální složení. Dalším důležitým údajem je poměr vlastních a cizích zdrojů nebo informace o ziskovosti či schopnosti splácet své závazky. (Růčková, 2010)

V rozvaze se aktiva musejí rovnat pasivům. Ve struktuře aktiv lze nalézt čtyři sloupce, kdy jedním je minulé účetní období a zbylá tři zobrazují běžné účetní období, a to hrubá aktiva (brutto), korekci a čistá aktiva (netto). Struktura pasiv obsahuje dva sloupce, a to

pouze minulé a běžné účetní období. (Červený, 2014) Rozvaha by měla podávat informace o funkční skladbě aktiv (rozdělit stálá aktiva od oběžných), o likviditě podniku, o finanční struktuře a o struktuře vlastního kapitálu. (Kovanicová, 2004)

Aktiva

„Aktiva jsou hospodářské prostředky, které byly účetní jednotce svěřeny zakladatelem či zřizovatelem nebo které získala vlastní činností a očekává se od nich budoucí ekonomický prospěch.“ (Portál HEUREKA DANĚ&ÚČETNICTVÍ, 2016)

Strouhal definuje aktivum jako *„vložený prostředek do podnikání, který je výsledkem minulých událostí, podnik ho ovládá a je očekáván budoucí prospěch z jeho držby.“* (Strouhal, 2011, s. 115)

Aktiva představují zdroj informací o celkové struktuře majetku společnosti. V rozvaze jsou aktiva rozdělena dle likvidnosti, od nejméně likvidních po nejvíce. V příloze A je zobrazena základní struktura aktiv. (Růčková, 2010)

Pohledávka za upsaný základní kapitál se vyskytuje u společností, u kterých někteří společníci nesplatili vklady do společnosti.

Dlouhodobý majetek představuje stálá aktiva společnosti, které má ÚJ v majetku po dobu delší než jeden rok. Cenu majetku si ÚJ určuje sama interním předpisem a může se řídit i zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Jedná se o majetek, jehož doba přeměny na hotové prostředky trvá delší dobu než jeden rok a nespotebovává se najednou, nýbrž postupně, což je vyjadřováno odpisy. Odpisy představují pro účetní jednotku náklad. (Růčková, 2010)

Tento majetek není převážně určen k prodeji, ale k dlouhodobému užívání v činnosti podniku. Výjimkou je finanční majetek. Dlouhodobý majetek se rozděluje na nehmotný, hmotný a finanční. (Kovanicová, 2004)

Dlouhodobý nehmotný majetek drží společnost v majetku dobu delší než jeden rok a většinou představuje určité právo. Částku pro zařazení si určuje sama ÚJ, ale většinou se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a ten praví, že by částka měla být vyšší než 60 000 Kč. (Březinová, 2014)

Mezi dlouhodobý nehmotný majetek se zahrnují nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva (patenty, licence, know-how), goodwill, či povolenky

na emise a preferenční limity. Do dlouhodobého nehmotného majetku je zařazeno i provedené technické zhodnocení na tomto majetku. Zahrnovaly se zde i zřizovací výdaje, které se od roku 2016 účtují přímo do nákladů. (Vyhláška pro podnikatele, 2016, § 6)

Dlouhodobý hmotný majetek je společností používán opět dobu delší než jeden rok a výše jeho ocenění přesahuje částku 40 000 Kč nebo jak si určí sama ÚJ. Tento majetek lze členit na odpisovaný a neodpisovaný. (Strouhal, 2016)

Mezi neodpisovaný dlouhodobý majetek se řadí pozemky, umělecká díla a sbírky, u kterých nezáleží na výši pořizovací ceny. Společnosti si hmotný majetek, který nedosáhl výši ocenění, vedou jako drobný dlouhodobý hmotný majetek a neodepisují ho. Může se jednat o mobilní telefon či kopírku. (Žemličková, 2015)

Mezi odpisovaný dlouhodobý hmotný majetek lze zařadit stavby a to bez ohledu na výši ocenění. Dále sem patří samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí (dle ocenění ÚJ) a jejich případné technické zhodnocení, pěstitelské celky trvalých porostů (typy porostů jsou uvedeny ve vyhlášce) a dospělá zvířata a jejich skupiny, u kterých záleží na výši ocenění stanovené účetní jednotkou. (Březinová, 2014)

Posledním typem dlouhodobého majetku je **dlouhodobý finanční majetek**. Záměrem je také držba delší než jeden rok. Společnost chce dlouhodobě investovat volné peněžní prostředky či volná nepeněžní aktiva takovým způsobem, který jí přinese očekávaný výnos (podíly na zisku, úroky či zhodnocení v důsledku růstu tržních cen držných aktiv). (Kovanicová, 2004)

Do tohoto majetku lze zařadit podíly v řízených ÚJ nebo v jednotkách pod podstatným vlivem, ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly, zápůjčky a úvěry, jiný dlouhodobý finanční majetek, pořizovaný dlouhodobý finanční majetek či poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek. (České účetní standardy, 2016, č. 14)

Oběžná aktiva mají dobu používání ve společnosti kratší než jeden rok a většinou jsou spotřebovány jednorázově. „*Úkolem tohoto majetku je se v rámci koloběhu co nejdříve přeměnit v jinou formu, aby úspěšně pokračoval výrobní nebo obchodní proces probíhající v účetní jednotce.*“ (Březinová, 2014, s. 100)

Do oběžných aktiv lze zařadit zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Jedná se o majetek, který v podstatě obíhá ve formě

oběžných aktiv a v něm zobrazovaný kapitál je označován jako pracovní. (Červený, 2014)

Zásoby se rozdělují podle toho, zda byly nakoupené či vyrobené vlastní činností. Společnosti nakupují materiál (suroviny, pomocné látky) nebo zboží, které dále prodávají. (Březinová, 2014)

Mezi zásoby vlastní výroby se řadí nedokončená výroba, polotovary a výrobky. Patří sem také mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny, které ÚJ může vykazovat jako materiál či zboží dle jejich účelu. (České účetní standardy, 2016, č. 15)

Červený uvádí, že zásoby ve výrobních a obchodních společnostech zauímají podstatnou část oběžných aktiv, s čímž je spojená vázanost velkého množství kapitálu. (Červený, 2014) Pro Ryneše jsou zásoby charakteristické jejich jednorázovou spotřebou v průběhu výrobního procesu, ale tato definice má samozřejmě i výjimky. (Ryneš, 2016)

Dále jsou v rozvaze vykazovány **dlouhodobé a krátkodobé pohledávky**, které se liší pouze dobou splatnosti. Pohledávka představuje právo na zaplacení dlužné částky od dlužníka. (Březinová, 2014)

Červený obohatil literaturu o pohled z finančního řízení, který uvádí, že „jde o námi poskytnutý úvěr, který je spjat nejen s určitým stupněm rizika (nesplacení nebo pozdní úhrada pohledávky), ale i se skutečností, že poskytujeme úvěr, za který nám většinou neplatí dlužník žádný úrok.“ (Červený, 2014, s. 53)

Jedná se o pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky vůči řídicím osobám a osobám pod podstatným vlivem, pohledávky za společníky, dlouhodobé poskytnuté zálohy a ostatní pohledávky (odložená daňová pohledávka, pohledávka od Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) či zdravotní pojišťovny, daňová pohledávka od státu). (Vyhláška pro podnikatele, 2016, § 10 a 11)

Poslední částí oběžných aktiv je **krátkodobý finanční majetek**, do kterého se řadí peněžní prostředky, ceniny a krátkodobé cenné papíry. Většina společností má peněžní prostředky jak v hotovostní (pokladna) tak bezhotovostní formě (bankovní účet). (Březinová, 2014) Mezi krátkodobé cenné papíry (CP) se řadí majetkové i dluhové CP a podíly určené k obchodování či držené do splatnosti, která je kratší než jeden rok. (Vyhláška pro podnikatele, 2016, § 12)

Každá ÚJ má povinnost dle akruálního principu, N a V zahrnovat do účetního období, se kterým věcně a časově souvisí, k čemuž se používá **časové rozlišení**. Do časového rozlišení v aktivech rozvahy patří náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období. (Březinová, 2014)

Pasiva

„Stranu pasiv je též ve finanční praxi možné označit za stranu zdrojů financování firmy.“ (Růčková, 2010, s. 26)

„Pasiva celkem představují souhrn majetku účetní jednotky tříděný podle zdrojů krytí (vlastnictví).“ (Březinová, 2014, s. 109) **Pasiva** se člení z hlediska vlastnictví zdrojů, a to na vlastní a cizí zdroje. Základní struktura pasiv je vyobrazena v příloze B. (Růčková, 2010)

Vlastní kapitál prezentuje vlastní zdroje společnosti a obsahuje **základní kapitál**, který je složen z vkladů do společnosti, a to jak peněžitých tak nepeněžitých. (Strouhal, 2011) Výše základního kapitálu závisí na formě podnikání a je uvedena ve stanovách nebo společenské smlouvě. (Ryneš, 2016)

Dále zahrnuje **kapitálové fondy**, které představují další vklady společníků či dary třetích osob a oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací. (Březinová, 2014)

Po novele zákona byla položka rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku přejmenovaná jen na **fondy ze zisku**, které jsou vytvářené podle zákona o obchodních korporacích, stanov, společenské smlouvy, zakladatelské listiny nebo zákona o státním podniku. (Vyhláška pro podnikatele, 2016, § 15)

Mezi vlastní zdroje se také řadí **výsledek hospodaření ÚJ**, a to jak z minulého (nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let) tak i běžného účetního období. Právě zisk bývá jedním z hlavních cílů společnosti. (Ryneš, 2016)

Společnosti mohou ke krytí budoucích dluhů nebo výdajů vytvářet **rezervy**, které se účtují na vrub nákladů. Cizím zdrojem jsou také **dlouhodobé závazky**, a to především z obchodních vztahů nebo závazky ke společníkům či vydané dluhopisy. (Březinová, 2014)

Častější bývají **závazky krátkodobé** se splatností do jednoho roku. Tyto závazky mohou být z obchodního styku nebo závazky ke společníkům, zaměstnancům, OSSZ, zdravotní pojišťovně nebo státu (platba daní). (Strouhal, 2011)

Posledním typem cizích zdrojů dle Kovanicové jsou v základní struktuře pasiv **bankovní úvěry a výpomoci**, kam se především řadily dlouhodobé bankovní úvěry. (Kovanicová, 2004) Bankovní úvěry a výpomoci v roce 2016 už netvoří samostatnou položku ve struktuře pasiv, ale jsou rozděleny mezi ostatní položky cizích zdrojů. Tyto úvěry si mohla společnost půjčit u bankovní instituce například na stavbu nové výrobní haly, koupi stroje nebo na vybudování nové pobočky. Zahrnovaly se sem i krátkodobé bankovní úvěry na nákup nových strojů či firemních automobilů.

I v pasivech rozvahy je nutné zařazení **časového rozlišení** N a V. Zde se jedná o výdaje příštích období (nájemné placené pozadu) a výnosy příštích období (obdržené nájemné dopředu, obdržení předplatného odborného časopisu). (Březinová, 2014)

1.2.3 Výkaz zisku a ztráty

Dalším z výkazů účetní závěrky je výkaz zisku a ztráty. **Výkaz zisku a ztráty** neboli výsledovka představuje zdroj podávající informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření účetní jednotky. Tento výkaz především informuje o finanční výkonnosti společnosti. (Strouhal, 2011)

„Výsledovka vznikla jako rozpis výsledku hospodaření, který je vykázan v rozvaze v pasivech jako položka vlastního kapitálu. Výsledek hospodaření je důležitým vlastním zdrojem krytí majetku každého závodu.“ (Březinová, 2014, s. 76)

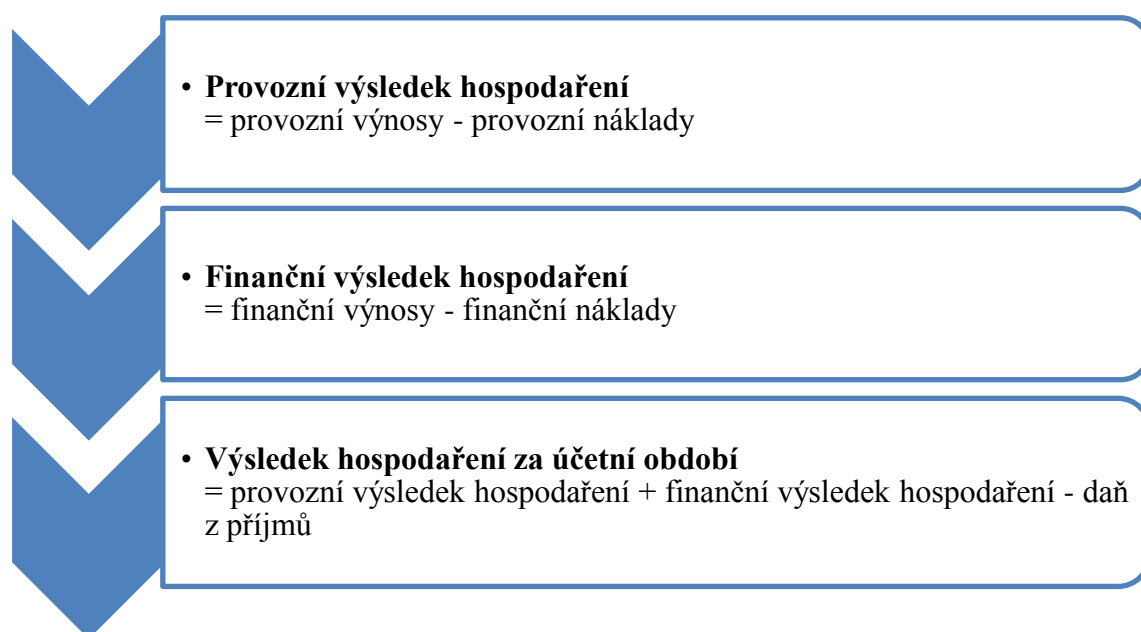
Dle Ryneše výsledovka představuje stupňovitě uspořádaný přehled N a V a jejich příslušné mezisoučty na jednotlivých stupních. Stupně jsou charakterizovány činnostmi, kterých se hospodaření týká (provozní nebo finanční činnost). (Ryneš, 2016)

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) je možné sestavovat **v druhovém či účelovém členění**. Druhové členění vyjadřuje, jaký druh nákladu vznikl neboli co bylo spotřebováno. Účelové členění se zaměřuje na účel spotřebování majetku. Účetní jednotky se většinou rozhodnou pro druhové členění. V tomto výkazu se N a V prolínají, aby bylo možné zjistit výsledek hospodaření v předepsaném členění. (Březinová, 2014)

V roce 2016 zahrnuje tento výkaz tři výsledky hospodaření, což znázorňuje obr. č. 2. Jedná se o provozní, finanční a výsledek hospodaření za účetní období. Provozní

a finanční výsledek hospodaření vyjadřuje rozdíl výnosů a nákladů činnosti, které se týkají. Výsledek hospodaření za účetní období představuje součet provozního a finančního výsledku hospodaření, který je dále upraven o splatnou daň z příjmů. Pokud vyjde kladná hodnota tohoto výsledku, znamená to pro ÚJ čistý zisk (zisk po zdanění). V opačném případě se nachází společnost ve ztrátě. (Vyhláška pro podnikatelské subjekty, 2016)

Obr. č. 2: Schéma stanovení výsledku hospodaření ve VZZ



Zdroj: vlastní zpracování dle Vyhlášky pro podnikatelské subjekty, 2016

V odborné literatuře je uváděno schéma stanovení výsledku hospodaření, dle kterého se společnosti řídily do roku 2015. Do této doby existovalo pět výsledků hospodaření, protože zde byl obsažen také mimořádný VH a VH za běžnou činnost.

Strouhal tvrdí, že **náklady** „způsobí snížení ekonomického prospěchu, jež se projeví ve formě snížení aktiv nebo zvýšení závazků.“ (Strouhal, 2011, s. 117) Pro Červeného náklady představují spotřebované, obětované ekonomické zdroje. (Červený, 2014)

Náklady se dělí na provozní a finanční a patří jim 5. účtová třída ve směrné účtové osnově. (Vyhláška pro podnikatelské subjekty, 2016) Do roku 2015 existovaly také mimořádné náklady, které po novele v roce 2016 byly přeřazeny k provozním nebo finančním nákladům.

Do **provozních nákladů** lze zařadit spotřebované nákupy a služby, kam patří především spotřeba materiálu, energií, prodané zboží, opravy a udržování, cestovné

reprezentace a ostatní služby. Dalšími provozními náklady jsou osobní, kam společnost účtuje mzdové N, odměny členům orgánů a sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele. Patří sem i daně, dary, pokuty, odpisy, rezervy, opravné položky, či ostatní provozní N. (České účetní standardy, 2016, § 19) Po novele zákona v roce 2016 se změnila účtová skupina 58 dříve věnovaná mimořádným nákladům na změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace, které se nyní přiřazují k provozním nákladům. (Hinke a Hruška, 2015)

Součástí **finančních nákladů** jsou N související s prodejem cenných papírů a podílů, úroky z bankovního či úvěrového účtu, kurzové rozdíly a ostatní finanční N (bankovní poplatky, škody na finančním majetku, pojistné, poskytnuté dary). (České účetní standardy, 2016, §19)

Březinová ve své literatuře uvádí i dřívější **mimořádné náklady**, což byly především N související s prodejem společnosti či mimořádné škody na majetku ÚJ způsobené živelnými pohromami. Příkladem mohla být krádež v objektu společnosti, zhárství nebo škoda na majetku způsobená přírodními živly (vichřice, povodně, krupobití). (Březinová, 2014)

„Výnosy představují přijaté nebo nárokované přírůstky ekonomických užitků účetní jednotky (zejména přírůstky aktiv, popř. přírůstky hodnoty aktiv) a účtují se ve výši nárokované či získané protihodnoty.“ (Ryneš, 2016, s. 204)

Strouhal definuje výnosy *„jako zvýšení ekonomického prospěchu, které se projeví zvýšením aktiv, případně snížením závazků.“* (Strouhal, 2011, s. 117)

Výnosy jsou také jako náklady rozděleny na provozní a finanční. Pro výnosy je vyhrazena 6. účtová třída ve směrné účtové osnově. (Červený, 2014) Do **provozních výnosů** se zahrnují tržby za vlastní výkony a za zboží neboli tržby za vlastní výroby, z prodeje služeb, za zboží a jiné provozní výnosy.

České účetní standardy uvádějí, že mezi jiné provozní výnosy patří tržby z prodeje hmotného a nehmotného majetku, tržby z prodeje materiálu, smluvní pokuty a úroky z prodlení nebo výnosy z odepsaných pohledávek. Řadí se sem také ostatní provozní výnosy, kdy se jedná například o čerpání dotace na úhradu provozních výnosů, výnosy z prodeje cenin, odpisy záporného goodwillu, záporný oceňovací rozdíl k nabytému

majetku, přebytky majetku při inventarizaci nebo náhrady soudních výloh od dlužníků. (České účetní standardy, 2016, § 19)

Ve výkazu zisku a ztráty se dále objevují **finanční výnosy**. Jedná se o úroky z běžného účtu či poskytnuté půjčky. Do finančních výnosů se účtuje prodej cenných papírů a operace spojené s CP nebo kurzové rozdíly. Účtová skupina 66 též obsahuje přijaté dary a mimořádné výnosy ve finanční oblasti (nárok na náhradu škody od pojišťovny). (České účetní standardy, 2016, § 19)

1.2.4 Příloha účetní závěrky

Příloha je povinnou součástí výkazů účetní závěrky. Na rozdíl od rozvahy či výkazu zisku a ztráty nemá příloha stanovenou formu a strukturu. Lze ji sestavit popisným způsobem, pomocí tabulek či kombinací obou. Záleží zde pouze na rozhodnutí ÚJ, jakou formu zvolí. (Ryneš, 2016) Požadavky na přílohu účetní závěrky jsou dány zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty. (Dušek 2014)

„Musí vysvětlit uživatelům účetních informací nejen za jakou účetní jednotku jsou prezentovány, ale na jakých účetních zásadách, s jakými účetními metodami, případně odchylkami od nich byly sestaveny do účetních výkazů.“ (Březinová, 2014, s. 158)

Příloha účetní závěrky vysvětluje a doplňuje informace uvedené v rozvaze a VZZ, specifikuje údaje z pohledu času, částky, možných důsledků a také nestandardní obchodní operace. (Dušek, 2014) Od roku 2016 existují kategorie účetních jednotek a obsah přílohy je pro každou kategorii trochu odlišný. Příloha obsahuje především základní informace o ÚJ:

- obecné údaje,
- informace o účetních metodách a zásadách,
- doplňující informace k účetním výkazům (rozvaha a výkaz zisku a ztráty).

V obecných údajích se uvádí název, právní forma, sídlo, předmět podnikání a datum vzniku. Dále se zde sepisují informace o počtu zaměstnanců, jména členů statutárních a dozorčích orgánů a údaje o půjčkách poskytnutých statutárním orgánům. (Zákon o účetnictví, 2016, §18 odst. 3)

Informuje také o způsobu oceňování majetku, o metodě odpisování a způsobu sestavení odpisových plánů nebo přepočtu cizích měn na domácí měnu. Je nutné také uvést

skutečnosti, které z ostatních výkazů nelze vyčíst. Příloha podává informace o výši splatných závazků pojistného na sociální zabezpečení, veřejného zdravotního pojištění a o daňových nedoplatecích. V příloze lze nalézt také soupis drobného hmotného a nehmotného majetku. (Březinová, 2014) Další informace, které obsahuje příloha účetní závěrky, jsou uvedeny ve vyhlášce ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty v § 39.

1.2.5 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích neboli cash flow všechny účetní jednotky nemají povinnost sestavovat. Povinnost sestavení tohoto výkazu mají obchodní společnosti (velké, střední a malé ÚJ), kterým účetní závěrku ověřuje auditor. (Zákon o účetnictví, 2016, § 18 odst. 2)

„Smyslem tohoto výkazu je vysvětlit rozdíl mezi stavem peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů mezi dvěma rozvahovými dny: mezi počátkem a koncem účetního období.“ (Kovanicová, 2004, s. 364)

Český účetní standard pro podnikatele č. 023 upravuje základní postupy sestavení cash flow za účelem docílení souladu při používání účetních metod ÚJ. (Businesscenter.cz, Přehled o peněžních tocích, 2016)

Cash flow se sestavuje z důvodu potřeby znát informace o tom, jak se peněžní prostředky během účetního období tvořily, z jakých činností, ve kterých položkách zůstávají vázány a co má vliv na jejich pokles. Tento výkaz vyjadřuje přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) peněžních prostředků a ekvivalentů, které vznikly hospodářskou činností ÚJ. Z cash flow lze zjistit, zda je společnost v platební neschopnosti neboli zda má problém se splácením závazků a dluhů. Přitom ve VZZ může vykazovat zisk. (Březinová, 2014)

Přehled o peněžních tocích se skládá ze tří činností:

- provozní,
- finanční,
- investiční.

Do **provozní činnosti** lze zařadit základní výdělečné činnosti společnosti a další, které nelze zahrnout do finanční či investiční činnosti. **Finanční činnost** zahrnuje operace, jejichž důsledkem jsou změny ve velikosti a struktuře dlouhodobých vlastních a cizích

zdrojů nebo změn krátkodobých závazků, které se vztahují k financování společnosti. Do **investiční činnosti** patří pořízení a vyřazení dlouhodobého majetku nebo činnosti související s poskytnutím úvěrů, půjček a výpomocí. (Vyhláška pro podnikatelské subjekty, 2016, § 41)

Výkaz cash flow se sestavuje dvěma metodami:

- přímou,
- nepřímou.

Přímá metoda vychází z rozdílu příjmů a výdajů na bankovních účtech či v pokladně. Jedná se o velice náročnou metodu, která se používá například ve veřejném sektoru a je pro ni nutné upravit účetní systém. (Finanční analýza firem, 2016)

„Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (rozdíl nákladů a výnosů bez ohledu na zaplacení a přijetí peněžních prostředků), a ten transformuje na stav peněžních prostředků, upravuje jej tedy o položky, které představují rozdíl mezi nákladem a výdajem, výnosem a příjmem.“ (Březinová, 2014, s. 142)

Nepřímá metoda upravuje výsledek hospodaření o nepeněžní operace, což jsou odpisy a změna aktiv a pasiv (přírůstek nebo úbytek). Sečte-li se počáteční stav peněžních prostředků s vypočteným cash flow, tak se zjistí konečný stav peněžních prostředků.

Výsledek hospodaření

+ odpisy

+/- změna aktiv

+/- změna pasiv

Cash flow

1.2.6 Přehled o změnách vlastního kapitálu

Přehled o změnách vlastního kapitálu stejně jako cash flow nemají všechny společnosti povinnost sestavovat v rámci účetní závěrky. Tento výkaz je upraven také zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty.

Výkaz uvádí přehled informací o počátečním stavu, změnách a konečném stavu jednotlivých složek vlastního kapitálu. Pro uživatele je důležité mít k dispozici vysvětlivky k jednotlivým prvkům přehledu, které podávají informace o vázanosti položek a o možnosti jejich použití k výplatě podílu na zisku. (Březinová, 2014)

Přehled o změnách vlastního kapitálu se skládá ze čtyř sloupců: počáteční stav, zvýšení, snížení a konečný stav. Je těsně spjatý s rozvahou a výkazem zisku a ztráty, jelikož obsahuje pasivní rozvahové položky (vlastního kapitálu) a výsledek hospodaření účetní jednotky. (Červený, 2014) Dle českého účetního zákona jsou v řádcích položky a ve sloupcích stavy, ale dle mezinárodních účetních standardů je tomu naopak.

1.2.7 Výroční zpráva

Výroční zprávu musí sestavovat účetní jednotky povinně, pokud mají také povinný audit neboli účetní závěrku ověřenou auditorem. Jejím účelem je podat uceleně, vyváženě a komplexně informace o dané ÚJ. (Zákon o účetnictví, 2016, §21 odst. 1) Zaměřuje se na její výkonnost, činnost a stávající hospodářské postavení. Její součástí je i účetní závěrka a zpráva o auditu. (Dušek, 2014)

Výroční zpráva musí obsahovat finanční i nefinanční (jen u velké ÚJ) informace:

- o skutečnostech, které nastaly po rozvahovém dni,
- o aktivitách v oblasti výzkumu, vývoje a ochrany životního prostředí,
- o předpokládaném vývoji ÚJ,
- o aktivitách v pracovněprávních vztazích,
- o nabytí vlastních akcií či podílů,
- o pobočkách v zahraničí. (Businesscenter.cz, Výroční zpráva, 2016)

2 Analýza finanční situace společnosti

Každá společnost provádí analýzu finanční situace neboli finanční analýzu, a to vzhledem k tomu, že jí podává informace, které jsou důležité pro udržení se na trhu. „*Finanční analýza tvoří významnou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu, umožňuje odhalit poruchy ve finančním hospodaření.*“ (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 118) Finanční analýza umožňuje získání kvalitnějšího obrazu o základních finančních charakteristikách účetní jednotky. Pro zpracování finanční analýzy je podstatné mít kvalitní informace. (Březinová, 2014)

Finanční analýzu lze chápat v užším a širším pojetí, kdy širší pojetí zahrnuje i prognózy do budoucnosti. Cílem této analýzy je komplexní vyhodnocení situace účetní jednotky. Především jde o posouzení finančního zdraví společnosti, připravení podkladů pro interní rozhodování a odhalení silných a slabých stránek. (Krechovská, 2014)

Zdrojem pro zpracování finanční analýzy jsou povinné i nepovinné účetní výkazy, zpráva o vztazích mezi propojenými osobami nebo údaje z manažerského účetnictví. K uživatelům analýzy se řadí management společnosti, vlastníci, ale i externí uživatelé (finanční instituce, dodavatelé, odběratelé, auditoři, účetní znalci, státní orgány či konkurenční společnosti). (Červený, 2014)

Na finanční analýzu lze pohlížet ze dvou přístupů a to jako na **technickou a fundamentální analýzu**. Technická analýza je založena na používání matematických a statistických postupů. Výchozím bodem fundamentální analýzy jsou ekonomické znalosti a zkušenosti. (Hrdý a Krechovská, 2013)

2.1 Etapy finanční analýzy

Finanční analýza se skládá z šesti etap, mezi které patří:

- přípravná etapa,
- analýza získaných dat,
- výpočet ukazatelů,
- měření vývoje ukazatelů v čase a srovnání s konkurencí,
- interpretace výsledků a zhodnocení finanční situace společnosti,
- návrhy na zlepšení finanční situace.

Přípravná etapa předchází vlastní analýze. Jejím obsahem je sběr dat pro analýzu a kontrola správnosti dat. Na tuto etapu navazuje **analýza získaných dat** pomocí

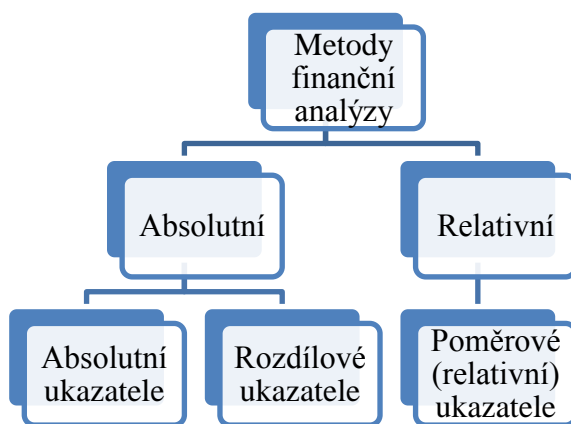
vertikální a horizontální analýzy, které přináší rozbor minulého účetního období. Velice důležitým bodem je **výpočet ukazatelů** finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy budou dále podrobně rozebrány. **Vývoj vypočtených ukazatelů** se dále analyzuje pomocí časových řad, indexů a porovnává se se srovnatelnými konkurenčními podniky nebo s průměrem odvětví. Předposlední fází je **zhodnocení finanční situace** účetní jednotky, na které už navazují jen **návrhy na vylepšení** této situace. (Krechovská, 2014)

2.2 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se dělí na absolutní a relativní. Absolutní metoda pracuje se stavovými a tokovými veličinami zjištěnými z rozvahy a VZZ. Absolutní metoda se skládá z absolutních a rozdílových ukazatelů. Relativní metoda zkoumá vztah mezi veličinami v účetních výkazech. Tato metoda se skládá z poměrových (relativních) ukazatelů. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Tato problematika je znázorněna na obr. č. 3.

Obr. č. 3: Metody finanční analýzy



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele posuzují přímo hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů. Tato metoda je však poněkud omezená, jelikož nezpracovává žádnou matematickou metodu. (Růčková, 2010)

V rozvaze jsou data k určitému časovému okamžiku, vyjadřují tedy stav veličiny k danému datu. Výkaz zisku a ztráty představuje vývoj veličiny za určitý časový

interval, proto se tyto veličiny nazývají tokové. A právě se stavovými a tokovými veličinami pracují absolutní ukazatele. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Absolutní ukazatele se používají především k analýze vývojových trendů položek rozvahy a VZZ neboli se provádí horizontální analýza a také k analýze struktury těchto výkazů, čemuž se říká vertikální analýza. Cílem těchto analýz je rozbor minulého vývoje finanční situace a zjištění příčin tohoto vývoje. (Březinová, 2014)

*„Při **horizontální analýze** absolutních ukazatelů zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila oproti předchozímu roku, ...“* (Strouhal, 2011, s. 163)

Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek, neboli jde po řádcích výkazů. Změny jednotlivých položek je možné vyjádřit absolutně (v jednotkách) nebo relativně (v procentech či indexem). Pro dobrou vypovídací schopnost je nutné zajistit dostatečně dlouhou časovou řadu dat (výkazy z více účetních období) a srovnatelnost údajů v této řadě (všechna účetní období stejně dlouhá). (Březinová, 2014)

Hrdý a Krechovská uvádějí, že se nejčastěji zjišťují změny jednotlivých položek prostřednictvím bazických a řetězových indexů. Tyto indexy odráží vývoj určité položky k minulému období. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Při zpracovávání **vertikální analýzy** se účetní jednotky zabývají vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Vertikální analýza je často označována jako analýza komponent. (Růčková, 2010)

Vertikální analýza vyjadřuje podíl jednotlivých položek k jisté bilanční sumě neboli základně, která je brána jako 100% veličina. V případě rozvahy se jedná o celková aktiva či pasiva a u VZZ jde o celkové výnosy či tržby účetní jednotky. Tato analýza zkoumá výkazy odshora dolů a umožňuje srovnávat výsledky za více období. Pak lze identifikovat trendy a další časové změny položek. Vertikální analýza je vhodná pro meziroční srovnávání v rámci společnosti, ale i pro mezipodnikové srovnávání se společnostmi se stejným oborem podnikání. Je tomu tak z toho důvodu, že vertikální analýza nepodléhá vlivu inflace. (Hrdý a Krechovská, 2013)

2.2.2 Rozdílové ukazatele

„**Rozdílové ukazatele** představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů (někdy bývají také označovány jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků).“ (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 123)

Růčková definuje rozdílové ukazatele jako „*rozdíl stavu určitých skupin aktiv a pasiv vztažených vždy k témuž okamžiku.*“ (Růčková, 2010, s. 42) Za rozdílový ukazatel lze označit čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

Čistý pracovní kapitál

Jedná se o volný kapitál, který slouží k zajištění provozu závodu. Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje část oběžných aktiv, která je financovaná dlouhodobými zdroji. (Strouhal, 2011) Tento ukazatel je významným indikátorem platební schopnosti společnosti. Je možné ho vypočítat dvěma způsoby. (Březinová, 2014)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje} - \text{dlouhodobý majetek}$$

Oběma způsoby se společnost dopracuje ke stejnému výsledku. První vzorec představuje oběžná aktiva, která jsou očištěná o dluhy společnosti, které bude muset do jednoho roku uhradit. Z druhého vzorce vyplývá, že se jedná o část oběžných aktiv financovanou vlastními i cizími dlouhodobými zdroji. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Čím větší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím lepší je schopnost hradit závazky společnosti. Toto platí pouze při dostatečné likvidnosti jednotlivých složek majetku. Požadavkem na tento ukazatel je kladná hodnota. Společnost může mít i zápornou hodnotu (tzv. nekrytý dluh), ale pokud se nejedná o dlouhodobý stav, tak může pokračovat ve své podnikatelské činnosti. (Březinová, 2014)

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky (ČPP) odstraňují nedostatek čistého pracovního kapitálu, kterým je nezabývání se likvidností oběžných aktiv. Tento ukazatel představuje výhodu toho, že není ovlivněn způsoby oceňování účetní jednotky. (Hrdý a Krechovská, 2013)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžité splatné závazky}$$

Pohotovými peněžními prostředky jsou myšleny především peníze v hotovosti, na běžných účtech, ale může se jednat také o směnky, šeky, krátkodobé termínované vklady či obchodovatelné CP. (Březinová, 2014)

Čistý peněžní majetek

Ukazatel čistého peněžního majetku (ČPM) je kompromisem mezi předchozími dvěma ukazateli. Do oběžných aktiv zahrnuje kromě peněžních prostředků také krátkodobé pohledávky, které jsou očištěné o nevymahatelné pohledávky. (Hrdý a Krechovská, 2013)

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

2.2.3 Poměrové ukazatele

„Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti.“ (Valach, 2001, s. 92) Tyto ukazatele vyjadřují vztahy mezi různými položkami výkazů účetní závěrky. Může se jednat i o popis vazeb mezi výkazy (rozvahou, VZZ a přehledem o peněžních tocích). (Březinová, 2014)

Poměrové ukazatele se sdružují do pěti základních skupin:

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

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost společnosti splácet své splatné závazky a patří mezi základní podmínku úspěšné existence společnosti. Tento pojem je často spojován s pojmem likvidnost, která představuje schopnost přeměnění majetku na peníze. Likvidita společnosti je zobrazována třemi ukazateli: běžnou, pohotovou a okamžitou (peněžní) likviditou. (Březinová, 2014)

Předpokladem nejrychlejší úhrady závazků je dle Hrdého a Krechovské krátkodobý finanční majetek, který patří ve struktuře oběžných aktiv k nejlíkvidnějším. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Prvním z ukazatelů lze jmenovat **běžnou likviditu**, která ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel poskytuje věřitelům informaci, do jaké míry jsou jejich investice chráněny, a jak velká je pravděpodobnost, že jim budou závazky splaceny. Čím větší je tento ukazatel, tím se zvětšuje pravděpodobnost splacení závazků společnosti. (Valach, 2001) Jako optimální hodnota je označován interval 1,6–2,5. Jsou to všeobecné hodnoty, a proto to nelze brát jako přesný údaj, jelikož záleží například na oboru, ve kterém společnost podniká. Pro srovnání je lepší používat oborové hodnoty. (Březinová, 2014)

Druhým z ukazatelů je **pohotová likvidita**, která je považována za výstižnější ukazatel, což je dáno tím, že z oběžných aktiv vylučuje zásoby, které nepatří k dobře likvidnímu majetku.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel je všeobecně uznáván jako praktičtější a je užitečné sledování jeho vývoje v čase. Podstatně nižší hodnota této likvidity poukazuje na držení nadměrných zásob. Naopak moc vysoká hodnota znamená nadměrné držení peněžních prostředků, které se nezhodnocují. (Valach, 2001) Pohotová likvidita má také tzv. optimální hodnotu a to v rozmezí 1–1,5. (Březinová, 2014)

Posledním ukazatelem je **okamžitá nebo také peněžní likvidita**, ohledně které jsou vedeny velké diskuze. Proto se v praxi používají dvě možnosti.

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobá pasiva}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{okamžitě splatné závazky}$$

Stejný názor na používání obou ukazatelů jako Březinová má také Hrdý a Krechovská. Naopak Valach se zabývá ve své knize pouze peněžní likviditou a o okamžité zde není zmínka.

V krátkodobých pasivech jsou zahrnuty krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a bankovní výpomoci, které lze snadno vyčíst z rozvahy. V případě okamžitě splatných závazků to tak jednoduché není, protože se jedná o závazky splatné v podstatě

v den sestavení ukazatele. I zde se uvádí tzv. optimální hodnota, která je v rozmezí 0,5-0,7 u peněžní a 0,9–1,1 u okamžité. (Březinová, 2014)

Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability (jinak také výnosnosti, ziskovosti) měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním zisku s jinými veličinami.“ (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 124) Tyto ukazatele jsou důležité pro posouzení intenzity využívání, reprodukci či zhodnocení kapitálu společnosti. (Strouhal, 2011)

Ukazatele rentability a likvidity jsou vzájemně provázané. Nízká hodnota rentability neboli výnosnosti značí, že je ve společnosti držena vysoká likvidita a funguje to samozřejmě i naopak. (Růčková, 2014)

Zjednodušeně lze vypočítat rentabilitu podílem zisku a vložených prostředků. Zisk je čerpán z VZZ a může mít různé podoby. Mezi nejvíce používané ukazatele se používá rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a nákladů. (Březinová, 2014)

Rentabilita aktiv (ROA) slouží pro vyjádření celkové efektivnosti společnosti. V čitateli se používá zisk po zdanění. Může se používat i zisk před úroky a zdaněním, který znázorňuje rentabilitu, v případě neexistence daně z příjmů.

$$\text{ROA} = \text{zisk po zdanění} / \text{celková aktiva}$$

Valach označuje rentabilitu aktiv také jako rentabilitu celkového kapitálu, která vyjadřuje celkovou efektivnost neboli produkční sílu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) podává informace o tom, kolik zisku po zdanění přinesl vlastní kapitál. Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili akcionáři. (Valach, 2001)

$$\text{ROE} = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

„Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (a to přímo i nepřímo prostřednictvím nerozděleného zisku).“ (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 126)

Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo pokrýt výnosovou míru a rizikovou prémii. Pokud je dlouhodoběji nižší než výnosnost státních CP, tak to pro společnost znamená odsouzení k zániku. (Valach, 2001)

Rentabilita tržeb (ROS) představuje schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb společnosti. Někdy je nazývána také jako zisková marže. Čím větší je hodnota

rentability, tím lépe. Pokud by byla nízká hodnota rentability doprovázená velkou rychlostí obratu zásob a velkým objemem tržeb, stala by se tato varianta příznivější. (Hrdý a Krechovská, 2013)

$$\text{ROS} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

Růčková tvrdí, že tato rentabilita vyjadřuje „*schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.*“ (Růčková, 2010, s. 56)

Rentabilita nákladů udává, kolik Kč může společnost získat vložením jedné Kč nákladů. Jelikož dochází k členění nákladů dle druhů, je možné vypočítat například rentabilitu osobních nákladů nebo materiálových nákladů. (Březinová, 2014)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \text{zisk po zdanění} / \text{celkové náklady}$$

Při měření výkonnosti společnosti se také používá ukazatel označovaný jako **nákladovost** (poměr celkových nákladů k výnosům). Tento ukazatel je svým způsobem také ziskovým kritériem, i když název tomu nenapovídá. Ukazatel ovlivňuje úspora či překročení nákladů, objem a struktura prodaných výkonů i změna prodejní ceny. (Fibířová a Knorová, 2014)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost využívání majetku. Dochází také k hodnocení vázanosti složek kapitálu v určitých formách aktiv. Nadbytkem aktiv společnosti vznikají zbytečné náklady. Vyjadřují se obratem nebo dobou obratu. Mezi tyto ukazatele patří obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, pohledávek a závazků. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Obrat celkových aktiv je z aktivitních ukazatelů nejkompexnější. Odpovídá na otázku, kolikrát se obrátí celková aktiva v tržby za jeden rok. (Březinová, 2014)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

Obrat zásob říká, kolikrát se přemění zásoby v jiný oběžný majetek až po opětovný nákup zásob. Nízká hodnota představuje nebezpečí pro platební schopnost společnosti.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Valach definuje tento ukazatel jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Tvrdí též, že za správnější se považuje použití nákladů místo tržeb v čitateli, protože výše zisku je vzhledem k rychlosti obratu irelevantní. (Valach, 2001)

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou zásoby vázány ve formě zásob, jinak řečeno, kolik dní trvá jedna obrátka. U doby obratu zásob je snaha dosahovat co nejnižších hodnot. Čím delší bude setrvání zásob v závodu, tím bude v nich mít společnost delší dobu zbytečně vázány peněžní prostředky. (Hrdý a Krechovská, 2013)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu od prodeje nebo vystavení faktury po zaplacení. (Strouhal, 2011) Jinak řečeno, jde o průměrnou dobu, na kterou společnost poskytne obchodním partnerům bezúročný obchodní úvěr. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Březinová říká, že se jedná o ukazatel vyjadřující počet dní, po které dluží odběratelé společnosti peníze za prodané výkony. (Březinová, 2014)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Z tohoto ukazatele společnost zjistí, zda dodržuje stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Lhůta splatnosti pohledávek se pohybuje v rozmezí 30–45 dnů. (Valach, 2001) V současné době se doba od prodeje do zaplacení prodlužuje vzhledem k rostoucí druhotné platební neschopnosti mnoha společností.

Doba obratu závazků představuje průměrnou dobu mezi nákupem zásob potřebných k podnikatelské činnosti nebo služeb a zaplacením. (Březinová, 2014)

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{obchodní závazky} / \text{denní nákupy na obchodní úvěr}$$

Ukazatele zadluženosti

Úkolem ukazatelů zadluženosti je měřit rozsah, v jakém společnost používá ke svému financování dluhy. Tyto ukazatele posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku. (Hrdý a Krechovská, 2013) Zadluženost znamená, že společnost k financování používá cizí zdroje, s čímž souvisí výnosnost kapitálu ale také riziko. Tyto ukazatele zajímají akcionáře, protože do společnosti vkládají kapitál. (Valach, 2001)

Ukazatel **celkové zadluženosti** je označován také jako ukazatel věřitelského rizika. Vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Tento ukazatel by se měl udržovat pod hranicí 50 %. (Valach, 2001) V případě, že přesahuje tuto hranici, znamená to, že většinu zdrojů společnosti vlastní někdo jiný (banka, dodavatelé).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Dalším ukazatelem je **koeficient samofinancování**, který představuje doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Převrácením tohoto ukazatele se zjistí ukazatel **finanční páky**, který znázorňuje efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$\text{Finanční páka} = \text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál} \text{ (Hrdý a Krechovská, 2013)}$$

Ukazatele kapitálového trhu

Tento druh ukazatelů využívají především investoři, kteří samozřejmě chtějí, aby se jim jejich vložené investice vrátily v podobě dividend či růstem ceny akcií. Tyto ukazatele zobrazují budoucnost společnosti z pohledu investorů. (Valach, 2001)

Investoři sledují na kapitálovém trhu tržní cenu akcií a její poměr s účetní hodnotou. Účetní hodnota akcie by měla být větší než 1, protože poté by byla tržní hodnota společnosti větší než její vlastní kapitál. Mezi ukazatele kapitálového trhu se řadí například tržní cena akcie, tržní přidaná hodnota, výplatní a aktivační poměr, dividend na akcii, dividendové krytí nebo čistý zisk na akcii. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Tyto ukazatele nebudou dále popisovány, protože vzhledem k právní formě vybrané společnosti (družstvo) jsou nepodstatné.

3 Teorie zásob

Zásoby představují okamžitě použitelný zdroj, který je společností vytvářen k materiálovému zabezpečení výrobního procesu nebo k uspokojení poptávky na trhu. „*Teorie zásob je velmi rozvětvená ekonomická disciplína, která bohatě využívá matematický aparát, především metody řešení úloh optimalizace.*“ (Lukáš, 2005, s. 83)

Při řízení zásob ve výrobních společnostech většinou nastávají rozdílné názory finančního a výrobního oddělení na výši zásob. Výrobní oddělení požaduje vyšší zásoby a finanční oddělení naopak malé, jelikož v zásobách jsou vázané finanční prostředky. Držba zásob přináší tedy pozitivní (využívání množstevních slev, nižší náklady na pořízení vyšších objemů, větší pojistná zásoba) i negativní (náklady na skladování, náklady při nedostatku zásob, náklady vázaného kapitálu) efekty. Při řízení zásob se lze setkat se dvěma základními otázkami, a to kdy a kolik objednat či vyrobit. (Dvořáková a Červený, 2012)

3.1 Funkční členění zásob

Se zásobami je spojena řada důležitých pojmů a lze je rozčlenit na:

- **běžnou zásobu** – slouží ke krytí mezi dvěma dodávkami,
- **pojistnou zásobu** – pro případ náhodného výkyvu,
- **zásobu pro předzásobení** – vyrovnání větších výkyvů na vstupu či výstupu,
- **technologickou zásobu** – materiál nebo výrobek potřebuje vyschnout, uzrát apod.,
- **havarijní zásobu** – zajišťuje fungování společnosti při nepředvídatelných událostech (stávkový, kalamitní v zásobování),
- **spekulativní zásobu** – dosažení mimořádného zisku,
- **maximální zásobu** – nejvyšší hladina zásob v okamžiku dodání zboží,
- **minimální zásobu** – nejnižší stav zásob před novou dodávkou,
- **průměrnou zásobu** – aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za dané období,
- **objednací zásobu** – stav zásob, při kterém se objednává nová dodávka,
- **okamžitou zásobu** – skutečný stav zásob k určitému okamžiku. (Červený, 2016)

3.2 Modely a metody optimalizace zásob

Pro řízení a optimalizaci zásob existuje několik modelů a metod. Všechny modely a metody se snaží najít optimální výši zásob ve společnosti a optimální velikost

dodávky zásob. Jako základní kritérium pro optimalizaci je považována minimalizace nákladů spojených se zásobováním a skladováním. Velké společnosti používají na řízení zásob drahé systémy jako například ERP nebo SAP. (Dvořáková a Červený, 2012)

Modely optimalizace zásob se odlišují charakterem poptávky po zboží a jedná se o poptávku deterministickou a stochastickou. **Deterministická poptávka** je v rámci časového období pevně stanovená. **Stochastickou poptávku** lze pouze odhadnout s jistou pravděpodobností. (Jablonský, 2002)

3.2.1 Metoda ABC

Metoda ABC je velmi jednoduchá a efektivní metoda řízení zásob. Tato metoda je založena na Paretově principu, který spočívá v tom, že 80 % zásob je tvořeno 20 % položek. Zaměřením na těchto 20 % položek společnost dostává pod kontrolu většinu zásob. (Červený, 2016)

Zásoby se člení do tří skupin, kdy do skupiny A patří malý počet prvků, které ale mají vysoký podíl na celkové hodnotě a společnosti jim věnují největší pozornost. Skupina B zahrnuje malé množství prvků a jejich podíl na celkové hodnotě se pohybuje mezi 15 a 20 %. Poslední skupina C je nejpočetnější a má malý podíl na celkové hodnotě. (Červený, 2016)

3.2.2 Model EOQ

Dalším modelem optimalizace zásob je **model EOQ**, který patří mezi deterministické a dynamické modely. Jedná se o jeden z prvních modelů optimalizace zásob a s jistými modifikacemi je velice používaným i v dnešní době. Dochází zde k opakovaným dodávkám v určitých časových intervalech. (Dvořáková a Červený, 2012)

Jako každý model má i tento základní předpoklady, ke kterým například patří, že čerpání zásob ze skladu je rovnoměrné, poptávka je známa, velikost všech dodávek je konstantní, nepřipouští se vznik nedostatku, k doplnění skladu dochází v jednom časovém okamžiku, atd. (Jablonský, 2002)

V tomto modelu dochází k objednávání stále stejného množství v různých intervalech. Cílem tohoto modelu je optimalizace velikosti zásob, k čemuž je nutné minimalizovat náklady spojené se skladováním.

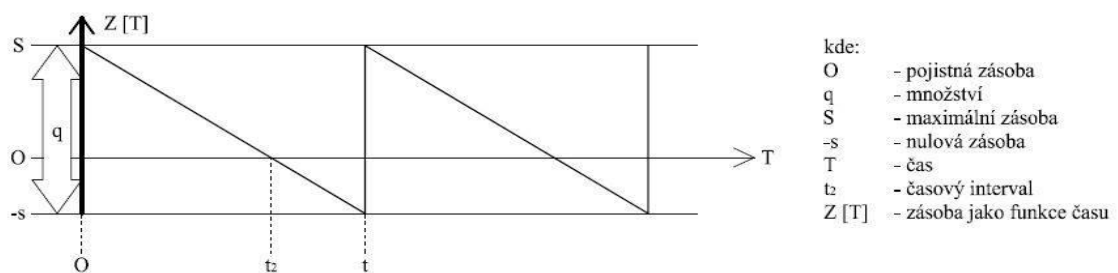
$$\text{Optimální velikost dodávky} = \sqrt{\frac{2 * Q * c[\text{dop}]}{c[\text{drž}]}}$$

kde:

- Q... množství dodaného zboží za celé období,
- c[dop]... náklady na jednu dodávku zásob,
- c[drž]... náklady na držení jednoho kusu zásob po celé období. (Červený, 2016)

Na obr. č. 4 je zobrazen model EOQ, za předpokladu lineární funkce popisující poptávku po zásobách. (Dvořáková a Červený, 2012)

Obr. č. 4: Model EOQ - zjednodušeně



Zdroj: (Dvořáková a Červený, 2012, s. 68)

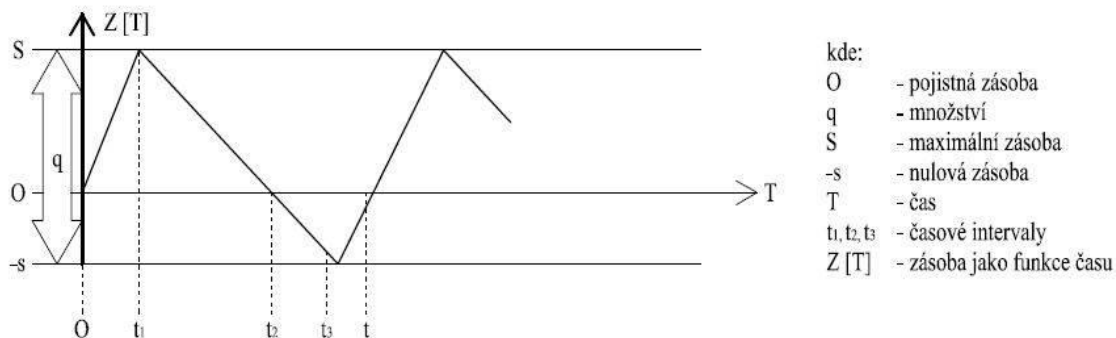
3.2.3 Model POQ

Dalším deterministickým a dynamickým modelem je **model POQ**. Model POQ vychází ze stejných předpokladů jako model EOQ, ale v jednom předpokladu se liší. Dodávka zboží není v jednom okamžiku, ale je rozdělena na dva intervaly a to výrobní a spotřební cyklus. Tento model je nazýván jako produkčně-spotřební. (Jablonský, 2002)

„Jedná se o to, stanovit objem výrobní dávky q a intervaly mezi dvěma po sobě následujícími dávkami tak, aby byla uspokojena roční poptávka ve výši Q .“ (Jablonský, 2002, s. 222) Použití tohoto modelu znamená objednávat proměnlivé množství zásob v stále stejných časových intervalech. Zde je taktéž snaha o optimalizaci velikosti zásob a minimalizaci nákladů spojených se zásobami. (Dvořáková a Červený, 2012)

Model POQ je znázorněn na obr. č. 5, kdy je opět předpokladem lineární funkce poptávky po zásobách.

Obr. č. 5: Model POQ - zjednodušeně



Zdroj: (Dvořáková a Červený, 2012, s. 68)

Pro zásoby skupiny A je možné použít kombinaci modelu EOQ a POQ, čímž vznikne model, kdy dochází k objednávání proměnlivého množství v nepravidelných časových intervalech. Smyslem tohoto modelu je přiblížení se k objednávání na zakázku, kdy systém vytváří rezervace. (Červený, 2016)

3.2.4 Model MRP

Model MRP patří také k deterministickým modelům řízení zásob a bývá označován jako marketingově orientovaný. Tento model má za cíl určení objemu nákupů materiálových položek, který je potřebný k produkci požadované zákazníkovi. V případě opakujících se objednávek je nutné respektovat tyto skutečnosti:

- v okamžiku objednávky může být část požadovaných výrobků na skladě,
 - v okamžiku objednávky může být část produktů vyráběna nebo zhotovena, atd.
- (Dvořáková a Červený, 2012)

Dle Kotlera představuje model MRP těsnou spoluprací výroby s hlavními dodavateli při plánování materiálových požadavků, kdy je velice důležitá včasná dodávka zásob. (Kotler, 2007)

Tato metoda se vyznačuje několika základními charakteristikami. MRP se orientuje na produkt – zaměřuje se na výpočet zásob vycházející ze struktury výrobku a všech položek potřebných k výrobě. Dále se jedná o orientaci na budoucnost, kdy na základě hlavního plánu vypočítává budoucí požadavky na komponenty. Další charakteristikou je respektování času. Nelze se zabývat pouze kvantitativními požadavky na zásoby, ale je nutné brát ohled také na dodací lhůty a délku výrobního procesu. Model respektuje

priority, a proto se ohlíží na potřeby zákazníka a požadavky výrobního plánu. (Basl, 2002)

Model MRP je velice komplikovaným modelem a náročným na datovou základnu. Vzhledem k této náročnosti je zde potřebné využít softwarovou podporu v rámci informačního systému ve společnosti. Softwarovou podporou může být systém SAP, který je rozsáhlým databázovým systémem s velkým množstvím dat a jeho cena se pohybuje díky jeho kvalitním informacím velice vysoko. Tento systém s sebou samozřejmě nese také náklady na implementaci a správu. Samozřejmě existují i další systémy, které obsahují MRP. (Dvořáková a Červený, 2012)

3.2.5 Model Just In Time

Model Just In Time je extrémním případem modelu MRP. Jedná se o organizačně velmi náročný model, ke kterému je nutné stálé a fungující dodavatelsko-odběratelské prostředí. Při používání tohoto modelu je nutné spolupracovat se spolehlivými dodavateli a minimalizovat rizika prostožů ve výrobě. *„Zásoby jsou zde totiž nakupovány či vyráběny tak, aby byly okamžitě k dispozici výrobnímu procesu, a zároveň výrobky jsou produkovány v takových intervalech, aby nebyly skladovány, ale mohly být rovnou distribuovány co nejkratší cestou k zákazníkovi.“* (Dvořáková a Červený, 2012, s. 70)

Tento model vznikl dle Kotlera proto, že nákupčí hledali způsob, jak současně snížit náklady a zlepšit kvalitu. Je proto zapotřebí vybudování kvalitních vztahů s dodavateli a nalezení lepšího způsobu řízení nákladů na získání a zpracování materiálu. (Kotler, 2007)

Smyslem této metody je dle Dvořákové a Červeného trvalé a dlouhodobé snižování nákladů spojených s držbou zásob a skladováním. Snahou je také omezení neproduktivních činností a hledání potenciálních úspor nákladů. Metoda Just In Time podporuje principy procesního řízení. Použití tohoto modelu v praxi je v dnešních nestálých podmínkách trhu velice obtížné a někdy i nerealizovatelné. (Dvořáková a Červený, 2012)

Společnosti při používání tohoto modelu usilují o včasné zapojení dodavatelů do procesu manipulace se zásobami. Podstatné je správně načasovat tok materiálu

a zásob. Dodavatele je nutné zapojit do řízení úrovně zásob ale i managementu nebo dokonce návrhu výrobku. (Kotler, 2007)

Tento model souvisí i s teorií logistiky a je zde jasná orientace na konečného zákazníka. Jedná se i o část systému řízení, která se snaží omezit činnosti nezvyšující hodnotu výrobků a služeb a zvyšovat efektivitu a produktivitu. Společnosti používající tento model vyžadují nejvyšší kvalitu vstupů, technologií, atd. a znamená to pro ně, že i oni zákazníkům musí nabídnout produkty nejvyšší kvality a ve sjednané lhůtě. Proto se v této souvislosti mluví i o modelu komplexního řízení kvality označovaného TQM, kdy společnosti musí respektovat náklady, které vyplývají ze zajištění a udržení kvality vstupů i výstupů. (Dvořáková a Červený, 2012)

Just In Time přináší výhodu nejen společnostem (žádné skladovací náklady, atd.), ale také zákazníkům ve formě nižší ceny a rychlejší reakce při nesrovnalostech. (Podnikátor, 2016)

4 Západočeské konzumní družstvo Sušice

Na začátku praktické části je nutné si nejprve představit společnost, které se tato část bude týkat. Pro zpracování praktické části diplomové práce bylo vybráno Západočeské konzumní družstvo (ZKD) Sušice, které má dlouholetou tradici v prodeji spotřebního zboží. V této kapitole bude představeno družstvo se zaměřením na historii, předměty podnikání a další důležité informace týkající se družstva. (Vrzalová, 2015)

4.1 Historie družstva

První zmínka o družstvu byla zaznamenána již na počátku 20. století, kdy začalo docházet ke sjednocování malých konzumních družstev a v roce 1918 bylo ustanoveno „Západočeské konzumní družstvo v Plzni“. Družstvo postupně budovalo kromě prodejen i vlastní pekárny, stáčírny piva, krouhárny zelí, oblastní sklady a rychle se rozvíjelo v celém kraji. Vzhledem k začlenění soukromých obchodníků a hostinců do družstevní sítě se rozrostla prodejní síť ZKD Plzeň na 2 000 prodejen. Na tento růst muselo družstvo reagovat, a proto se v letech 1950-1951 ZKD Plzeň rozdělilo na okresní spotřební družstva – JEDNOTY. V lednu roku 1951 zahájila činnost i JEDNOTA, spotřební a výrobní družstvo v Sušici. V roce 1992 proběhla transformace zákona a došlo ke změně názvu z tradiční Jednoty SD v Sušici na Západočeské konzumní družstvo Sušice. (Západočeské konzumní družstvo, 2016)

4.2 Základní údaje o družstvu

Sídlo družstva: Náměstí Svobody 135, 342 01 Sušice I

IČO: 00031968

DIČ: CZ00031968

Obchodní rejstřík: vedený u KS Plzeň, spisová zn. odd. Dr. XXVI, vložka č. 218

Telefon: + 420 376 528 001 až 7

Fax: + 420 376 526 582

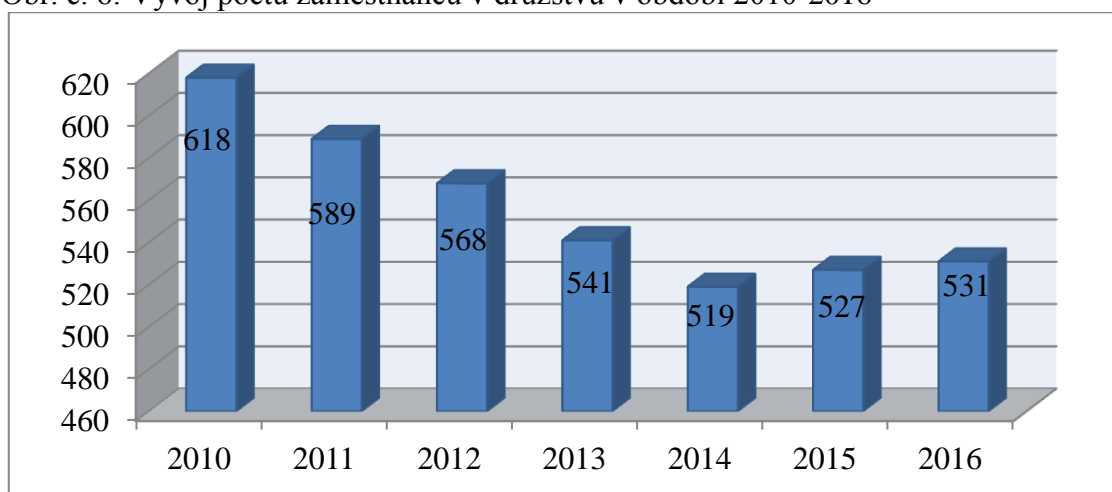
Družstvo provozuje obchodní aktivity na širokém území České republiky a zákazníci je mohou najít až v osmi okresech. V družstvu je zaměstnáno v současné době 531 zaměstnanců a v provozu je na 110 prodejen. Prodejny Západočeského konzumního družstva je možné zahlédnout pod různými názvy. Názvy jsou přidělené dle řetězce, do kterého jsou zapojeny. Tyto názvy jsou zde vyjmenované:

➤ Cash & Carry,

- COOP stavebniny,
- K-Extra,
- Konzum,
- COOP diskont,
- TIP,
- TUTY. (Vrzalová, 2015)

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010-2016 je znázorněn na obr. č. 6.

Obr. č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v družstvu v období 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V odvětví obchodu se spotřebitelským zbožím je velká konkurence. Mezi největší konkurenty patří supermarkety Tesco, Lidl, Penny Market, Albert či Kaufland nebo různé večerky. V 21. století je stále více zaznamenáván rozvoj ve výstavbě obchodních center a supermarketů. Velká konkurence je spojena se životním stylem obyvatelstva. Převládá nákup cestou z práce ve velkých městských obchodních centrech či supermarketech, které nabízí velkou škálu i nepotravinářského sortimentu.

Družstvo pro své obchodování využívá úvěr u Komerční banky (kontokorentní), který každý rok v listopadu splatí a opět nový otevře. Tento úvěr má limit 16 000 000 Kč a je výhradně používán na následující účely: úhrada závazků vzniklých nákupem zásob a profinancování krátkodobých pohledávek do lhůty splatnosti. Tento úvěr je podmíněn předkládáním výkazů účetní závěrky bance, a to do 90 dnů po skončení účetního období. (Vrzalová, 2015)

4.3 Členství a organizační struktura

Členem Západočeského konzumního družstva se může stát jak fyzická tak i právnická osoba. Podmínkou členství je zletilost, bezúhonnost a souhlas se stanovami ZKD Sušice. Zájemce o členství musí podat písemnou přihlášku. Rozhodnutí o přijetí za člena má ve své pravomoci představenstvo družstva. Členství vzniká po složení základního členského vkladu v hodnotě 100 Kč a zápisného 10 Kč včetně DPH (daně z přidané hodnoty). Členská práva a povinnosti není možné na nikoho převést. (Vrzalová, 2015)

Členové družstva si volí své zástupce, kteří se zúčastňují zasedání nejvyššího orgánu družstva neboli shromáždění delegátů. Jednou z činností shromáždění delegátů je volba statutárního a kontrolního orgánu družstva. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které má 11 členů a jako kontrolní orgán je označována kontrolní komise v počtu 9 členů. (Vrzalová, 2015)

Organizační struktura společnosti je vyobrazena přiloženým schématem (Příloha C). Ze schématu je zřejmé, že základem družstva jsou členské výbory, pod které se řadí provozovny družstva a shromáždění delegátů družstva. Toto shromáždění je nadřazeno kontrolní komisi a představenstvu družstva, které má svého předsedu pana inženýra Romana Bruzla. Ing. Bruzlovi je podřízeno několik útvarů, které jsou nezbytné pro činnost družstva, jelikož napomáhají k řízení družstva v různých oblastech. Mezi tyto útvary patří útvary předsedy, obchodního, technického, provozního a ekonomického ředitele. (Vrzalová, 2015)

4.4 Předměty podnikání

V Západočeském konzumním družstvu se zaměřují na různé druhy obchodních aktivit. Mezi tyto obchodní aktivity se řadí:

1. Maloobchodní činnost

Maloobchodní činnost lze označit za hlavní obchodní aktivitu družstva. Družstvo patří mezi prodejce potravinářského zboží a také nepotravinářského sortimentu pro denní potřebu. V maloobchodním prodeji je kladen stále větší důraz na zvyšování nabídky čerstvého zboží, ovoce a zeleniny. Podpora prodeje je prováděna cenovými akcemi, kdy je vybraný sortiment nabízen za výhodnější ceny. (Vrzalová, 2015)

2. **Velkoobchodní činnost**

Družstvo v roce 2012 rekonstruovalo velkoobchodní sklad v Sušici, který nyní zabezpečuje zásobování prodejen ZKD Sušice, ZKD Plzeň, Jednota SD Tachov a dalších prodejen s potravinářským a nepotravinářským zbožím. Ze skladu je také pravidelně zásobována za výhodných cenových podmínek prodejna Cash and Carry v Sušici. Druhý velkoobchodní sklad se nachází v Kolinci a zabezpečuje zásobování prodejen především ovocem a zeleninou. (Západočeské konzumní družstvo, 2016)

3. **Výroba lahůdek a cukrářských produktů**

Družstvo vlastní výrobu lahůdek a cukrářských produktů v Sušici, kde se vyrábí až 80 druhů lahůdkářských výrobků a 70 druhů cukrářských výrobků. Tyto počty druhů se nevyrábí denně, některé výrobky jsou vyráběny k různým příležitostem, jako jsou Vánoce (cukroví), Velikonoce (beránek) či na posvícení (ozdoby na hnětynky). Na prodejnách je možné také objednat dorty či rolády. Výrobky rozváží družstvo nejen do svých prodejen, ale také do ostatních prodejen v rámci okresu Klatovy. (Západočeské konzumní družstvo, 2016)

4. **Závodní jídelna**

„Závodní jídelna nabízí tři druhy jídla ve formě menu, které je složeno z polévky, hlavního jídla a moučniku nebo ovocného či zeleninového salátu. Jídla se zde nesmí opakovat po dobu 32 dní. Jídelna slouží jak zaměstnancům družstva, tak i širší veřejnosti.“ (Vrzalová, 2015, s. 38)

5. **Dopravní činnost**

Tato činnost slouží k zajištění přepravy zboží v rámci hlavních obchodních aktivit družstva. Družstvo především zabezpečuje rozvoz zboží z velkoobchodů, výroby a maloobchodu. V rámci dopravní činnosti společnost také poskytuje kamionovou přepravu i pro externí uživatele. (Vrzalová, 2015)

6. **Činnost údržby**

„V družstvu si vybudovali pro vlastní potřeby údržbářskou četou, která je složená z odborných profesí, jako je truhlář, elektrikář, zámečnick, zedník, instalatér atd. Hlavním posláním je operativnost a efektivnost oprav a údržby majetku družstva.“

I přes to nabízejí své služby i externím zájemcům za výhodnější ceny. “ (Vrzalová, 2015, s. 39)

4.5 Marketing družstva

Družstvo nemá možnost provádět velký průzkum trhu jako jeho konkurenti. Ve společnosti byl stanoven menší tým KMP (krizového managementu prodeje), jehož úkolem je návštěva prodejen a zjištění podstatných informací o prodávání výrobků a o konkurenčních výrobcích. Pracovníci marketingu mají přístup k pokladnímu systému ve všech prodejnách, z něhož získávají následující informace: kdy se co prodává, v jakém období jsou větší zisky a kdy naopak menší. Pracovníci marketingového oddělení využívají také některých marketingových podpor, mezi které patří například reklamní a slevové letáky, týdenní akce na zeleninu či akce na drůbež. (Vrzalová, 2015)

V méně ziskových prodejnách musí společnost vymýšlet ještě další marketingové podpory, jako jsou například:

- pouťové slevy – týden před poutí na všechno zboží sleva 15 %,
- hity sezóny- slevy na průmyslové zboží,
- květen – září – akce na grilování,
- dárek k nákupu nad 500 Kč,
- zákaznická soutěž,
- program pro dobrou věc – z každého zboží se odvádí 1 Kč na dětské domovy a jiné organizace. (Vrzalová, 2015)

5 Účetní uzávěrka a závěrka ZKD Sušice

Družstvo se při sestavování účetní uzávěrky i závěrky musí řídit platnými účetními a daňovými zákony a předpisy: Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty, České účetní standardy, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další. Sestavení účetní uzávěrky i závěrky podléhá samozřejmě také vnitřním předpisům a směrnicím, které si družstvo stanovilo.

Pro zpracování uzávěrky i závěrky je potřeba kvalitních **podnikových systémů**. Družstvo disponuje několika podnikovými systémy, za jejichž správu zodpovídá oddělení aplikace systémového řízení. Mezi nejpodstatnější systém z hlediska účetnictví patří **účetní program PORS** ve verzi CIS. Tento program využívá nejvíce oddělení informační soustavy, ve kterém je zahrnuta všeobecná účtárna, provozní účtárna, likvidace faktur či finanční vztahy, rozborů a statistika. Program PORS obsahuje několik modulů – Finance, Účetnictví, Maloobchod, Manažerské rozborů a datové sklady, Evidence majetku a Mzdy a personalistika.

Mezi další systémy lze zařadit program **Datová kostka**, který využívají manažeři družstva ke zpracování denních, týdenních nebo měsíčních reportů a ukazatelů finanční analýzy. Družstvo používá také systém **Inbox**, který představuje firemní počítačovou síť. V rámci této sítě jsou rozesílány technickohospodářským pracovníkům důležité zprávy, úkoly a nařízení. Na této síti jsou uloženy směrnice, tiskopisy a další podstatné materiály. Pro seznámení zaměstnanců se strategií společnosti a se zápisy z porad je zprovozněn server „**Káčko**“.

Poslední dva programy slouží pro potřeby oddělení nákupu a jedná se o program B.O.S.S. a Planning Wizard. V programu **B.O.S.S.** lze nalézt informace o sortimentu zboží na různých prodejnách. Na záložce Zákaznických karet je možné zjistit, i kde zákazník nakupoval a jaké zboží. Program **Planning Wizard** je zaměřen na zásoby a dokáže zpracovat plány budoucího prodeje nebo odhadnout efekt plánovaných marketingových aktivit. (Šafářová, 2016)

5.1 Účetní uzávěrka ZKD Sušice

Západočeské konzumní družstvo má stanovený harmonogram prací souvisejících s účetní uzávěrkou a závěrkou, ve kterém každoročně upravuje termíny provedení daných prací. V harmonogramu je uveden mezní termín provedení činnosti, popis dané činnosti a následně osoba nebo útvar, jež je za splnění dané činnosti odpovědný. Příklad činnosti uvedené v harmonogramu je následující: do 8. 12. daného roku prověřit závazkové pokuty a úroky z prodlení z běžného roku, posoudit jejich reálnost úhrad, eventuálně ustoupit od vymáhání. Za tuto činnost bude odpovídat vedoucí všeobecné účtárny a právního útvaru.

Účetní uzávěrka začíná provedením inventarizace. Inventarizace veškerého majetku a závazků společnosti probíhá minimálně jednou ročně v měsíci říjnu. V družstvu jsou inventarizovány následující položky:

- dlouhodobý majetek odpisovaný i neodpisovaný,
- materiál a zboží na skladě i na cestě,
- výrobky,
- peněžní prostředky na účtech,
- pokladní hotovost, ceniny a valuty,
- cenné papíry,
- pohledávky,
- náklady, výnosy a výdaje příštích období,
- závazky (i vedené v podrozvahové evidenci).

V případě zásob probíhá inventarizace průběžně podle druhů – materiál, polotovary, výrobky a zboží. Inventarizace peněžní hotovosti musí být provedena 4x ročně a to na konci každého čtvrtletí. V družstvu se lze setkat i s mimořádnou inventarizací, která probíhá na základě změny funkce vedoucího či jeho zástupce, písemného požádání pracovníků (jež odcházejí nebo nastupují do kolektivní hmotné odpovědnosti pracovníků) nebo po vloupání.

K řízení, koordinování a kontrole inventarizace je ustanovena Ústřední inventarizační komise, jejímž předsedou je ekonomický ředitel, tajemníkem je vedoucí všeobecné účtárny a členové jsou: provozní a obchodní ředitel, podnikový právník, vedoucí informační soustavy a provozní účtárny. Tajemník komise vypracuje na následující období plán řádných inventarizací všech hospodářských prostředků.

Při provádění inventarizace dochází k vyčíslení a vypořádání inventarizačních rozdílů na základě této posloupnosti činností:

- vedoucí všeobecné účtárny zajistí přepočítání provedené inventury a předá ji do 10 dnů provozní účtárně,
- provozní a všeobecná účtárna zajistí porovnání sestavení zásob k inventuře, provede příslušné opravy dle faktur dodavatelů a zajistí vyčíslení výsledků inventury a projednání s odpovědnými pracovníky,
- po projednání výsledků zajistí odpovědný pracovník i jeho proúčtování tak, aby bylo zahrnuto do účetního období, za které se inventarizací ověřuje stav majetku a závazků.

Součástí účetní uzávěrky je také zaúčtování operací na konci účetního období neboli uzávěrkové operace. Jednou z uzávěrkových operací je proúčtování zásob na cestě a nevyfakturovaných dodávek. V případě nevyfakturovaných dodávek se jedná o teplo, vodu, stočné, případně další dodavatelské práce a zaúčtují se jako dohadné účty pasivní. Družstvo taktéž sleduje účetní a skutečnou hodnotu zásob a případně tvoří opravné položky, které nebylo v roce 2010-2015 nutné tvořit.

Dále je také nutné provést časové rozlišení nákladů a výnosů. Jedná se o příjmy příštích období (výnosy z termínovaných vkladů, spořicíh účtů, vkladů COOP, příjmy od pojišťovny včetně bolestného), výnosy příštích období (nájemné hrazené předem), výdaje příštích období (za provizi u stravenek, dobíjení kreditů a SAZKY) a náklady příštích období (předplatné ekonomického časopisu placené předem).

Mezi uzávěrkové operace patří dále zaúčtování dohadných položek. Dohadné účty aktivní obsahují dosud nevyfakturované služby (nájem za topení) a očekávané výše bonusů od pojišťovny. Dohadné účty pasivní zahrnují nevyfakturované dodávky, nevyplacené úroky z půjček družstvu, neuhrazenou darovací a silniční daň, očekávanou výši náhrad za nevyčerpanou dovolenou nebo očekávanou výši nevyplacených ročních odměn u smluvních platů.

Družstvo tvoří také rezervy na daň z příjmů (od roku 2012 nebylo nutné tvořit) a ostatní rezervy, které jsou na roční odměny vedoucích pracovníků a na poskytnutí výhod zákazníkům z titulu získaných bodů věrnostního programu Dobrá karta COOP. Ve společnosti probíhají také transakce v zahraničních měnách, pro které je používán aktuální denní kurz. Na provozovnách mohou být přijaté částky v zahraniční měně,

kteře jsou přepočteny na českou měnu kurzem platným k poslednímu pracovnímu dni předchozího týdne vyhlášeného Komerční bankou. Na konci účetního období společnost provádí zaúčtování kurzových rozdílů u valut, pohledávek a závazků.

V družstvu jsou také tvořeny opravné položky, které se ve sledovaných letech účtovaly pouze k pohledávkám. Tyto opravné položky jsou kalkulovány na základě individuálního rizika a minulých zkušeností. U pohledávky po splatnosti do jednoho roku se tvoří 50% opravná položka a u starších pohledávek se jedná o 100% opravnou položku.

Po provedení uzávěrkových operací nelze již v účetním programu PORS účtovat a společnost zjistí výsledek hospodaření před zdaněním, který představuje rozdíl výnosů a nákladů. Následně je výsledek hospodaření upraven o daňově neúčinné náklady (dary, ostatní sociální náklady, atd.) a výnosy, ztrátu z minulých let a dary ve výši stanovené ZDP. Družstvo zaměstnává i pracovníky se zdravotním postižením (30 zaměstnanců), a proto si může od daně z příjmů také odečítat slevy na tyto pracovníky.

Po odečtení slev zjistí konečnou daň, kterou zaúčtuje. Následně proběhne převod zůstatků účtů do následujícího roku dle postupu v projekčně-programové dokumentaci družstva. Společnost podléhá auditu, a proto může podat daňové přiznání k dani z příjmů PO do konce šestého měsíce po skončení zdaňovacího období.

5.2 Účetní závěrka ZKD Sušice

Další podkapitola se zaměřuje na sestavení účetní závěrky v Západočeském konzumním družstvu Sušice. Účetním obdobím pro družstvo je kalendářní rok a k sestavení účetní závěrky dochází po provedení všech operací účetní uzávěrky. Účetní závěrka musí obsahovat jisté náležitosti, které byly popsány výše. Společnost podléhá auditu a z tohoto důvodu je nutné sestavit účetní výkazy v plném rozsahu a zpracovat i výroční zprávu. Mezi účetní výkazy, které má družstvo povinnost sestavovat, lze zařadit rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu účetní závěrky. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou účetní jednotku, musí povinně sestavovat i výkaz o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu, které uvádí v příloze účetní závěrky.

5.2.1 Rozvaha

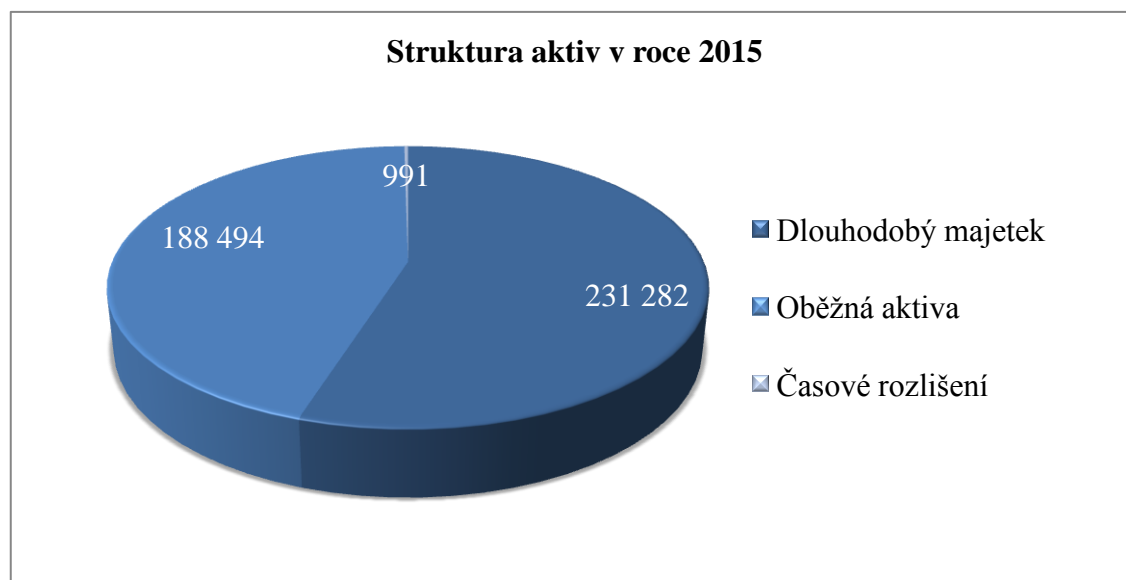
Jedním ze základních účetních výkazů je rozvaha, která je složena z aktiv a pasiv, které se musejí rovnat. Rozvaha se uvádí v tis. Kč, kdy aktivní položky jsou rozděleny do čtyř

sloupců: běžné účetní období - brutto, korekce (oprávky a opravné položky), netto a minulé účetní období netto. V pasivech jsou pouze dva sloupce - stav v běžném a minulém období. Vybrané položky rozvahy družstva za období 2010-2015 jsou uvedeny v příloze D. Účetní závěrka za rok 2016 není v době zpracovávání diplomové práce k dispozici.

Aktiva

Aktiva se dělí do tří základních skupin: stálá aktiva (dlouhodobý majetek), oběžná aktiva a časové rozlišení. Hodnota celkových aktiv v roce 2015 činila 420 767 tis. Kč. V družstvu tvoří dlouhodobý majetek více jak polovinu aktiv, což znázorňuje obr. č. 7, na kterém je zobrazena struktura aktiv v roce 2015.

Obr. č. 7: Struktura aktiv v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje software (podnikové systémy), koncese, licence a další ochranná práva. V některých letech se v rozvaze objevuje i položka nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku. Za dlouhodobý nehmotný majetek považuje družstvo majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok a od výše ocenění 60 000 Kč. Oceněn je pořizovací cenou, která zahrnuje cenu pořízení, náklady na dopravu a další náklady související s pořízením (úroky z úvěru nejsou součástí pořizovací ceny). Tento majetek projevuje ve sledovaných letech klesající tendenci, jelikož není nakupován nový a hodnota majetku je snižována o oprávky.

Dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje pozemky, stavby, výrobní stroje a zařízení, ostatní stroje a zařízení (nevýrobní vybavení – tiskárna), nedokončené investice a v letech 2012 a 2013 i poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Za dlouhodobý hmotný majetek se považuje majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok a od výše ocenění 40 000 Kč, a dále oběhové obaly ve vlastnictví družstva. Je oceněn pořizovací cenou a u majetku vytvořeného vlastní činností skutečnými vlastními náklady, které zahrnují jak přímé náklady, tak nepřímé náklady bezprostředně související s vytvořením daného majetku. Družstvo vede v podrozvahové evidenci drobný hmotný majetek, který je účtován přímo do nákladů.

V roce 2011 stoupla hodnota položky staveb, jelikož v tomto roce byla již dokončena rekonstrukce a dostavba velkoobchodního skladu v Sušici. Rekonstrukce byla provedena z důvodu přípravy na rozšíření zásobování z tohoto skladu do Jednoty v Plasech, Podbořanech a Toužimi, které začalo v průběhu roku 2012. Od tohoto roku se projevuje klesající tendence, která byla zapříčiněna prodejem dvou budov prodejen a odpisy.

U samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí docházelo do roku 2013 k poklesu. Nový majetek družstvo nepořizovalo a tak byla položka pouze snižována o oprávkou. V roce 2014 a 2015 začala hodnota této položky růst, což bylo zapříčiněno nákupem nových nákladních automobilů, chladících a mrazících zařízení, regálů do prodejen a skladu a počítačů.

Mezi významnější přírůstky dlouhodobého hmotného majetku v roce 2015 patří vozidlo IVECO v hodnotě 1 706 000 Kč a paletové regály ve velkoobchodním skladu v Sušici v hodnotě 1 600 000 Kč. Naopak k významnějším úbytkům majetku patří dvě vozidla IVECO v hodnotě 1 893 000 Kč.

Družstvo disponuje také dlouhodobým finančním majetkem, který zahrnuje majetkové podíly v podnicích, které jsou oceněny pořizovací cenou. Společnost má podíl například v COOP Centru družstvu Praha nebo v SČMSD Praha. V žádném z těchto podniků nemá podstatný nebo rozhodující vliv. Ve sledovaných letech došlo k poklesu této položky pouze v roce 2012, z důvodu snížení členského vkladu u Svazu českých a moravských spotřebních družstev v Praze.

Druhou největší skupinou aktiv jsou oběžná aktiva, která se podílí na hodnotě celkových aktiv ze 45 %. Oběžná aktiva se skládají ze zásob, dlouhodobých

a krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Družstvo drží zásoby typu materiálu a zboží. Materiálové zásoby se oceňují skutečnými pořizovacími cenami, do kterých jsou zahrnuty i náklady související s pořízením (přepravné, clo, montáž, pojistné i odchylky od skutečné ceny pořízení u materiálu pořízeného z vlastních provozoven). K ocenění zásob při vyskladnění družstvo používá metodu FIFO. Výjimkou jsou pohonné hmoty, palivo nebo materiál lahůdkárny, kde se upřednostňuje metoda váženého aritmetického průměru z pořizovacích cen.

Družstvo drží zásoby zboží jak ve velkoobchodních skladech v Sušici a Kolinci tak i na svých prodejnách. Ve velkoobchodních skladech je zboží oceňováno stejně jako materiálové zásoby s výjimkou toho, že do nákladů souvisejících s pořízením jsou zahrnuty i cenové rozdíly včetně provizí. U zboží na prodejnách je situace obdobná, ale zde jsou do skutečné pořizovací ceny zahrnuty i odchylky od pořizovací ceny, kterými jsou v tomto případě cenové rozdíly včetně případných slev.

Položka dlouhodobých pohledávek je tvořena dlouhodobými poskytnutými zálohami a jinými pohledávkami. V roce 2013 došlo ke zvýšení hodnoty této položky o 5 000 000 Kč. Tato částka představuje kauci u Celního úřadu. Všechny krátkodobé pohledávky má společnost mimo skupinu a zpracovává si přehled krátkodobých pohledávek do splatnosti, po splatnosti a pohledávek, na které vytvořila opravnou položku. V roce 2015 činila hodnota krátkodobých pohledávek do splatnosti 54 730 000 Kč a po splatnosti 991 000 Kč. V tomto roce zaúčtovala opravné položky na pohledávky z obchodních vztahů a jiné pohledávky v částce 370 000 Kč. V rozvaze družstva se objevují i pohledávky od státu, a to například z titulu daně z příjmů právnických osob.

Krátkodobý finanční majetek obsahuje dvě položky a to peníze v hotovosti a peníze na účtech v bankách. Položka peněz na bankovních účtech nevykazuje žádný trend a mění se dle úhrad pohledávek a závazků, či obdržených úvěrů.

Položka oběžných aktiv ve sledovaných letech vykazuje převážně klesající tendenci, vyjma roku 2013 a 2015, kdy položka vzrostla. Nárůst v roce 2015 byl způsoben zvýšením zásob zboží na konci roku ve velkoobchodním skladu. Důvodem bylo, že COOP Centrum družstvo Praha přecházelo na program SAP. Při přechodu na tento program se v začátcích vyskytují problémy, proto se družstvo raději předzásobilo.

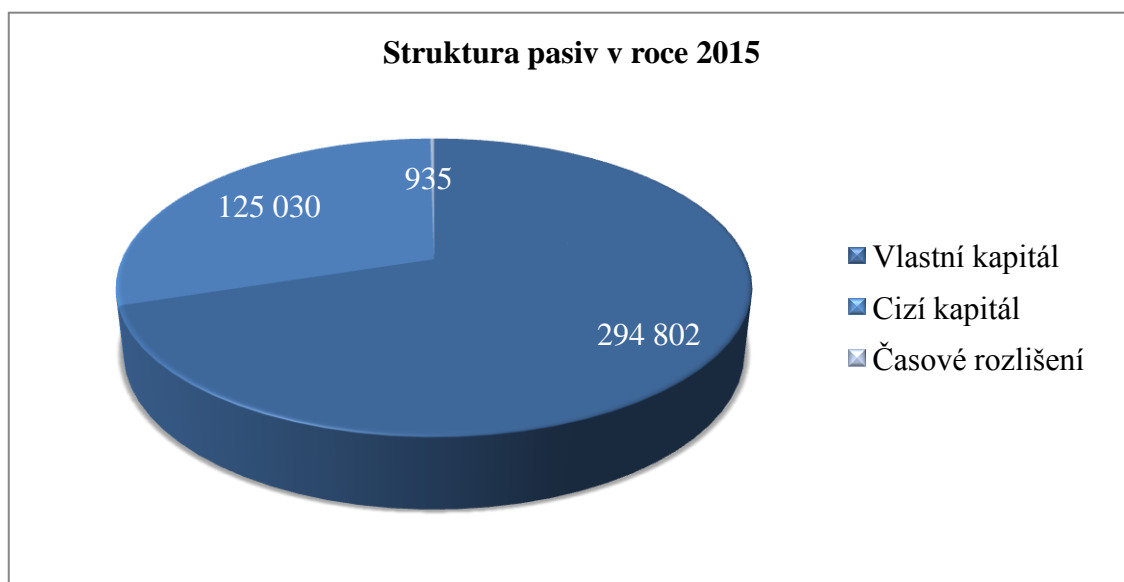
Za růst oběžných aktiv mohlo také zvýšení peněz na účtu družstva, ke kterému došlo vzhledem k příznivému cash flow, které nebylo použito na žádné investice.

Poslední skupinou aktiv je časové rozlišení, které tvoří náklady a příjmy příštích období. Co účtuje společnost jako tyto položky, bylo již zmíněno výše.

Pasiva

Nyní budou představeny zdroje financování majetku společnosti. Pasiva se také rozdělují do tří základních skupin a to na vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Celková hodnota pasiv je tvořena ze 70 % vlastním kapitálem a celková struktura pasiv v roce 2015 je zobrazena na obr. č. 8.

Obr. č. 8: Struktura pasiv v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Vlastní kapitál je složen ze základního kapitálu, kapitálových fondů (od roku 2014 nejsou tvořeny), ostatních fondů, VH minulých let a VH za účetní období. Družstvo má zapsaný základní kapitál v hodnotě 1 000 000 Kč, ale položka základního kapitálu obsahuje nejen zapsaný kapitál ale také členské vklady (k 31. 12. 2015 mělo družstvo 14 811 členů) a majetkové podíly z transformace. Proto je hodnota této položky o členské vklady a podíly navýšena a v roce 2015 činí 3 171 000 Kč.

Položku kapitálových fondů představovaly do roku 2013 přijaté dary od Svazu českých a moravských spotřebních družstev, které v posledních sledovaných letech družstvo

nedostávalo. Společnost tvoří také čtyři druhy fondů a to nedělitelný rezervní fond, provozní rezervní fond, fond členů a funkcionářů a sociální fond.

Vlastní kapitál obsahuje též nerozdělený zisk minulých let (část výsledku hospodaření minulého období, která nebyla vložena do fondů nebo vyplacena mezi členy) a výsledek hospodaření za účetní období, jehož rozdělení v nadcházejícím období schvaluje shromáždění delegátů.

Hodnota vlastního kapitálu vykazuje kromě roku 2011 a 2014 klesající tendenci, která je způsobena vyplácením členských vkladů. Naopak fondy ze zisku od roku 2014 začaly růst, jelikož byla zvýšena částka nedělitelného rezervního fondu. Výsledek hospodaření je téměř ve všech plánovaných letech kladný. Výjimkou je rok 2012, kdy byly do nákladů zaúčtovány i rozjezdové provozní náklady spojené s rozšířeným zásobováním z velkoobchodního skladu v Sušici a rok 2015, jelikož došlo v listopadu k ukončení zásobování Jednoty Plasy a nepodařilo se tak rychle snížit některé náklady s tím související.

Další základní skupinou pasiv jsou cizí zdroje, které se do roku 2015 skládaly z rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí. Družstvo v roce 2010 a 2011 tvořilo rezervu na daň z příjmů, v dalších letech její tvorba nebyla nutná. V roce 2013 se rozhodlo vytvářet ostatní rezervy na roční odměny vedoucích pracovníků a na poskytnutí výhod zákazníkům z titulu získaným bodů věrnostního programu Dobrá karta COOP.

V rozvaze společnosti jsou i dlouhodobé závazky, které se do roku 2014 skládaly pouze z odloženého daňového závazku. Pro výpočet odložené daně se společnost rozhodla používat závazkovou metodu vycházející z rozvahového přístupu. Odložená daň se vypočítá ze všech přechodných rozdílů mezi účetní a daňovou hodnotou. V roce 2015 byl rozdíl mezi účetní a daňovou hodnotou například u dlouhodobého majetku, nezaplacených úroků z půjček nebo nezaplacené daně z nabytí nemovitosti. Pro výpočet se používá sazba daně platná v období, ve kterém bude daňový závazek uplatněn - tedy 19 %. Změna stavu daně je vykázána ve VH společnosti. V tomto roce dlouhodobé závazky tvořily i dohadné účty pasivní, které byly blíže popsány výše.

Družstvo má všechny krátkodobé závazky mimo skupinu a žádné závazky nejsou po splatnosti. Závazky z obchodních vztahů se týkají především denních dodavatelů společnosti, například COOP Centrum družstvo Praha, Slovenské elektrárne, a. s., Nový

Vacov s. r. o., Mlýn a krupárna Mrskoš, s. r. o. Horažďovice, Maso West s. r. o. nebo Benzina s. r. o. Praha. Vzhledem k závazkům u COOP Centra družstva Praha bylo nutné dát do zástavy čtyři prodejny družstva (v Kolinci, Horažďovicích, Klatovech a Švihově) a vystavit směnku.

Mezi další závazky patří závazky vůči členům družstva (výplata členských vkladů a majetkových podílů), vůči zaměstnancům z titulu výplaty mezd, vůči OSSZ a zdravotním pojišťovnám (týká se pojistného na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a důchodového spoření II. pilíř) a vůči státu (daň z přidané hodnoty, daň z příjmů zaměstnanců a daň silniční).

Část krátkodobých závazků představují i krátkodobé přijaté zálohy a dohadné účty pasivní, které činí tisícinásobně větší částku, než tomu bylo u dlouhodobých dohadných účtů pasivních.

Krátkodobé závazky vykazují kromě roku 2011 a 2015 klesající tendenci, za což mohou snížené závazky ke členům družstva a zaměstnancům. Výjimkou byl rok 2014, kdy na základě zvýšení minimální mzdy z poloviny roku 2013 se zvýšily závazky vůči zaměstnancům družstva. Růst v roce 2011 a 2015 byl způsoben růstem závazků z obchodních vztahů tedy vůči dodavatelům družstva.

Družstvo si také u banky sjednalo bankovní úvěry, které sloužily především na rekonstrukci a zvětšení velkoobchodního skladu v Sušici. Od roku 2013 společnost neprováděla žádné větší investice, a proto tyto bankovní úvěry již nebyly potřeba. Jediný úvěr, který má družstvo sjednaný je kontokorentní úvěr u Komerční banky, což bylo popsáno výše. Pro zajištění úvěru muselo dát do zástavy dvě provozovny (v Železné Rudě a Strážově).

Pro své financování také družstvo využívá krátkodobé finanční výpomoci, které představují zápůjčky od různých fyzických osob se splatností do jednoho roku. Úroková sazba se u těchto zápůjček pohybuje v rozmezí 1,4-1,8 % ročně. Tyto finanční výpomoci se staly pro družstvo stabilním zdrojem financování. Úroková sazba je vyšší než by fyzické osoby dostaly za uložení peněz v bance a zároveň nižší než by družstvo za úvěr muselo bance zaplatit.

Poslední skupina pasiv je stejná jako u aktiv, jedná se tedy o časové rozlišení. Časové rozlišení v pasivech rozvahy zobrazují dvě položky, a to výdaje a výnosy příštích období. I o těchto položkách byla již zmínka v části věnující se účetní uzávěrce.

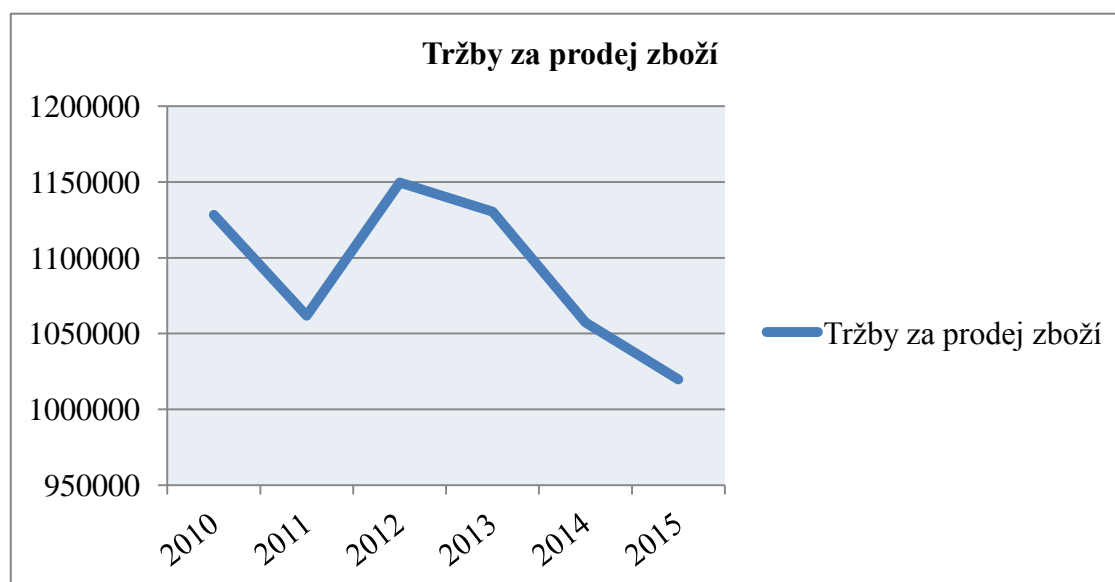
5.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Dalším podstatným účetním výkazem je výkaz zisku a ztráty, který je vztažen k určitému časovému intervalu. Obsahuje také dva sloupce jako pasiva v rozvaze, kterými jsou skutečnost v běžném a minulém účetním období. Vybrané položky výkazu zisku a ztráty ZKD Sušice jsou uvedeny v příloze E.

Výkaz zisku a ztráty znázorňuje výnosové a nákladové položky za účetní období. Výnosy a náklady se rozdělují na provozní a finanční. V tomto výkazu nejsou zvlášť uvedeny výnosy a poté náklady, ale vykazují se vždy u sebe výnosy a náklady, které spolu souvisejí. Výkaz zisku a ztráty nejprve obsahuje provozní a až následně finanční výnosy a náklady. Součtem rozdílu provozních V a N a finančních V a N vzniká výsledek hospodaření před zdaněním. Na konci výkazu je uvedena také splatná daň dle vyplněného daňového přiznání a výsledek hospodaření za účetní období (po zdanění).

První položkou tohoto výkazu jsou tržby za prodej zboží, které činí v družstvu největší hodnotu výnosů. Vývoj těchto tržeb během sledovaných let je znázorněn na obr. č. 9.

Obr. č. 9: Tržby za prodej zboží v letech 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

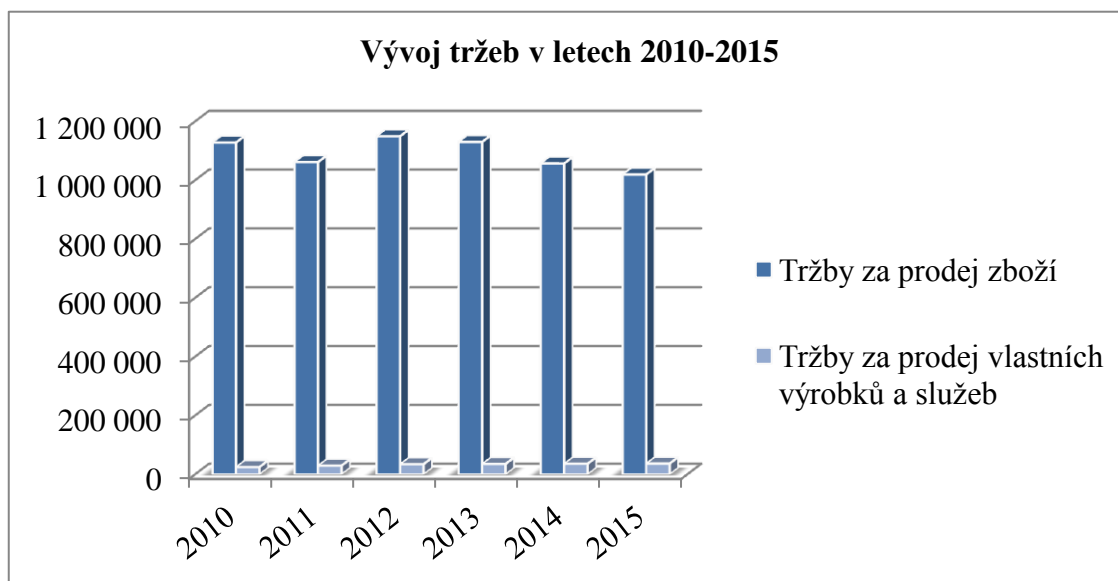
Tržby za prodej zboží se řadí k provozním výnosům a jejich hodnota ve všech sledovaných letech přesahuje jednu miliardu Kč. Vzhledem k tomu, že hlavní obchodní aktivitou družstva je maloobchod (prodej potravinářského i nepotravinářského sortimentu), je samozřejmé, že tržby za prodej zboží budou představovat největší položku výnosů ve VZZ. Je nutné také poznamenat, že společnost realizuje všechny své výnosy v tuzemsku.

Největší hodnota této položky byla zaznamenána v roce 2012, kdy došlo k zásobování Jednoty Plasy, Podbořany a Toužim. Od tohoto roku dochází k neustálému snižování tržeb z důvodu velké konkurence, změn nákupního chování obyvatelstva atd. Za snižování tržeb je i nedostatek některého sortimentu zboží již v dopoledních hodinách (především pečivo a lahůdkářské produkty), na což by mělo družstvo reagovat a zvýšit u tohoto sortimentu objednávky. O zvýšení tržeb by se měl postarat tým krizového managementu prodeje, který musí vymyslet marketingové podpory pro zvýšení prodeje. Družstvo by mohlo zkusit jednat s dodavateli průmyslového zboží o rozšíření nabídky tohoto zboží ve větších prodejnách ZKD Sušice (jako například LIDL – oblečení, kutilské nářadí, domácnost). Prodej průmyslového zboží by se začlenil do akčního týdne (měsíce) a přilákal by více zákazníků, kteří by si nakoupili při té příležitosti i jiné zboží a tržby družstva by vzrostly.

Výnosy spojené s prodejem zboží musí být doplněné o patřičné náklady na zboží. Z předcházejícího textu je patrné, že i náklady vynaložené na prodané zboží budou nabývat vysokých hodnot. Nejvyšší hodnota těchto nákladů byla samozřejmě zaznamenána také v roce 2012, kdy hodnota dosahovala částky 963 542 000 Kč. Ve výkazu zisku a ztráty se objevuje také pojem obchodní marže, jež představuje rozdíl mezi tržbami a náklady z prodeje zboží. Od roku 2016 byla tato položka vyjmuta z výkazu zisku a ztrát.

Další položku výkazu představují výkony zahrnující tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a aktivaci. Položka aktivace se od roku 2016 nezahrnuje do výnosů, ale byla překlasifikována na nákladovou položku. Aktivace znázorňuje transakce, kdy družstvo dodává vlastní výrobky do svých prodejen. Tržby za vlastní výrobky vykazují oproti tržbám z prodeje zboží daleko menší částky, což je nejlépe znázorněno na obr. č. 10.

Obr. č. 10: Vývoj tržeb v letech 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Mezi vlastní výrobky se řadí lahůdkářské (chlebičky, bagety, saláty či aspiky) a cukrářské (dorty, záviny, rolády, zákusky) produkty. Tržbami za prodej služeb jsou míněny tyto činnosti – poskytování závodního stravování, nabídka údržbářských prací a zajištění dopravy. Vzhledem ke kvalitě a povědomosti o produktech družstva dochází ve všech sledovaných letech k nárůstu tržeb. V roce 2015 dosahovala hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb téměř 37 000 000 Kč a aktivace více jak 15 500 000 Kč.

Další položkou VZZ je výkonová spotřeba (nákladová položka), která zahrnuje spotřebu materiálu a energie a služby. Cílem družstva stejně jako jakékoliv jiné společnosti je obecně snižování nákladů, což se samozřejmě týká i spotřeby materiálu a energie. Rapidní pokles této položky družstvo zaznamenalo z roku 2014 na 2015, kdy se jednalo o částku 6 282 000 Kč neboli o 12 %. Tento pokles byl zapříčiněn stanovením limitů nákladů v plánu na rok 2015, kdy například limit spotřeby energie byl 20 900 000 Kč a dosaženo ho bylo díky získání nižších nákupních cen a přímým snížením spotřeby.

Do položky služeb družstvo zahrnuje podporu prodeje, propagaci, opravy a udržování, nájemné, cestovné, telefonní služby, stočné, revize či služby PC. Služby vykazují kromě roku 2013 rostoucí tendenci, což vedlo společnost k nastavení limitů i u této položky. Příkladem může být limit nákladů na propagaci včetně letákových akcí a POS materiálů, který nesmí překročit hodnotu 1 700 000 Kč. Pro bližší představu

o významnějších částkách nákladů, jež jsou zahrnuty v položce služeb, je vytvořena tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Náklady na služby v roce 2015

Služby	Částka
Podpora prodeje	8 407 000 Kč
Propagace	774 000 Kč
Opravy a udržování	5 402 000 Kč
Nájemné	3 119 000 Kč
Telefonní služby	1 966 000 Kč
Cestovné	1 257 000 Kč
Stočné	964 000 Kč
Revize	905 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Celková hodnota služeb činila v posledních třech sledovaných letech hodnotu více jak 30 000 000 Kč. Ve výkazu je uvedena i položka přidaná hodnota, která v roce 2016 byla také vyjmuta.

K dalším provozním nákladům se řadí osobní náklady, které obsahují jednak mzdové náklady, ale i odměny členům orgánů družstva, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady (stravenky a příspěvek na dovolenou nebo vzdělávání zaměstnanců). Osobní náklady vykazují kromě roku 2014 klesající tendenci, jelikož docházelo ke snižování sociálních nákladů. Rok 2014 se jako jediný sledovaný rok projevil nárůstem dané položky a to díky růstu minimální mzdy → růst mzdových nákladů i nákladů na sociální zabezpečení. Družstvo samozřejmě musí hradit i daně a poplatky, které od roku 2011 zaznamenávají klesající trend.

Ve VZZ se uvádí i odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku společnosti. Majetek se odepisuje na základě předpokládané doby životnosti majetku podle odpisového plánu. Družstvo si sestavilo odpisový plán na základě několika zásad, kterými jsou:

- rovnoměrný způsob odpisování,

- měsíční provádění odpisů,
- k odepisování vstupní ceny dochází následující měsíc po uvedení do provozu.

V přehledu účetních metod je uvedeno, že za dlouhodobý nehmotný majetek se považuje majetek přesahující částku 60 000 Kč. Družstvo disponuje pouze softwarem, jehož předpokládaná doba životnosti je stanovena na 36 měsíců. Dlouhodobý hmotný majetek je určen do tří kategorií. První kategorie obsahuje majetek do hodnoty 40 000 Kč, který není považován za dlouhodobý majetek (není odpisován), ale účetní jednotka vede jeho evidenci (vozíky, cenovací kleště nebo otočné židle). Druhou kategorií jsou palety a obaly, u kterých dochází k odpisu ve výši 18 % ročně (1,5 % měsíčně). Poslední kategorií tvoří majetek v hodnotě nad 40 000 Kč., který je zaříděn do odpisových skupin dle § 30 zákona 586/1992 Sb., v platném znění. Pro každou skupinu je stanovena roční odpisová sazba. U nově zařazeného majetku se pro výpočet daňových odpisů využívá zrychleného způsobu odpisování.

K největšímu nárůstu odpisů o 9 % došlo v roce 2012 zvýšením hodnoty velkoobchodního skladu v Sušici po rekonstrukci.

Jednou z dalších položek tržeb jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Díky této položce se družstvo ve většině sledovaných let dostalo do kladného výsledku hospodaření, ale je si vědomo, že nelze pouze takovýmto způsobem dosahovat zisku, a proto se každý rok snaží o snižování této položky. V roce 2015 došlo ke snížení o 40 % oproti předchozímu roku. S tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu souvisí také náklady neboli zůstatková cena majetku a materiálu.

Do provozního výsledku hospodaření patří dále změna stavu rezerv a opravných položek a ostatní výnosy a náklady. Ostatní provozní náklady ve všech sledovaných letech převyšují ostatní provozní výnosy. Ostatní provozní náklady představují pokuty, dary, manka a škody z provozní činnosti a ostatní. Z rozdílu provozních výnosů a nákladů vzniká provozní výsledek hospodaření, který je kromě roku 2012 kladný. Důvod zápornosti výsledku hospodaření v roce 2012 byl popsán výše.

Po provozní části pokračuje finanční část výkazu zisku a ztráty. Finanční část začíná tržbami a výnosy z prodeje dlouhodobého finančního majetku, které společnost měla pouze v roce 2010, jelikož byly vypořádány majetkové podíly v Oblastním velkoobchodním družstvu v Plzni, které bylo zrušeno a nahrazeno COOP Centrem družstva Praha.

Dále následují výnosové a nákladové úroky. Výnosové úroky získává družstvo z úroků na bankovním účtu a z prostředků, které má uloženy u COOP Centra družstva Praha. U tohoto centra je složena jistina, kterou ručí družstvo za své závazky (otevřené saldo představuje cca 60 000 000 Kč). Jistina je zajímavěji úročena oproti bankovním produktům. Nákladové úroky jsou placeny za úvěry v bance a za krátkodobé finanční výpomoci.

V letech 2010-2012 se snižuje hodnota výnosových úroků. K největší změně došlo mezi roky 2011 a 2012 a hodnota poklesla o 78 %. Klesající hodnoty jsou zapříčiněny situací na trhu, jelikož neustále klesá úroková sazba bankovních produktů. Nákladové úroky vykazovaly nejvyšší hodnotu v roce 2011, kdy si vzala společnost úvěr na rekonstrukci a zvětšení velkoobchodního skladu v Sušici. Družstvo v posledních sledovaných letech využívalo jen krátkodobých finančních výpomocí, proto se hodnota nákladových úroků snižovala.

Finanční část výkazu zisku a ztráty je zakončena ostatními finančními výnosy a náklady. Ostatní finanční výnosy zahrnují z největší části změny měnového kurzu (kurzové zisky), protože na prodejnách družstva je možné platit eurem. V případě finančních nákladů se jedná především o finanční dary a náklady peněžního styku.

Ostatní finanční výnosy vykazují téměř ve všech letech mírnou klesající tendenci. Vliv na tuto položku mají především výkyvy měnového kurzu, který byl celkem stabilní. Naopak finanční náklady vykazují od roku 2012 rostoucí tendenci, jelikož se zvýšily náklady peněžního styku a družstvo poskytuje i více darů. Ostatní finanční náklady tak jako ostatní provozní ve sledovaných letech převyšují ostatní finanční náklady. U celkových finančních nákladů je situace obdobná, a proto družstvo vykazuje ve všech sledovaných letech záporný finanční výsledek hospodaření.

Výsledek hospodaření před zdaněním je součtem VH provozního a finančního. V roce 2012 a 2015 byl záporný, jak již bylo zmíněno výše. Dále je vypočtena splatná a odložená daň, ve kterých se pokaždé počítalo s 19% sazbou. Následně je doplněn výsledek hospodaření za účetní období, který je taktéž jako VH před zdaněním záporný pouze ve dvou letech. Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2010-2015 je znázorněn obr. č. 11.

Obr. č. 11: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

5.2.3 Příloha účetní závěrky

Povinnou součástí účetní závěrky je i příloha účetní závěrky, ve které jsou uvedeny podstatné informace o účetní jednotce. První část se zabývá obecnými informacemi o družstvu. V druhé části se popisují účetní metody a obecné zásady, o kterých byla zmínka výše u jednotlivého majetku.

Příloha účetní závěrky obsahuje dále i doplňující údaje k rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Doplňující údaje porovnávají hodnoty položek v běžném a minulém účetním období a podávají bližší informace například o pohledávkách a závazcích družstva. Do této části společnost zahrnuje i výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Předposlední část představují ostatní informace, což mohou být události po rozvahovém dni, změny účetních metod, potenciální závazky nebo přijaté záruky za jiný podnik. Družstvo patří k auditovaným společnostem, a proto se v těchto informacích objevují i celkové náklady na odměny auditorské společnosti BDO Finkonsult s. r. o., které v roce 2015 činily 116 000 Kč. Následně je uveden výkaz cash flow a vývoj dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku za dané účetní období.

5.2.4 Výkaz o peněžních tocích

Vzhledem k tomu, že družstvo je velká účetní jednotka, musí dle zákona sestavovat povinně i výkaz o peněžních tocích neboli cash flow, který je uveden v příloze účetní závěrky. Družstvo zpracovává tento výkaz nepřímou metodou podle metodiky uvedené ve standardu č. 23. Vybrané položky výkazu o peněžních tocích za období 2010-2015 jsou uvedeny v příloze F.

Tento výkaz se zahajuje informací o počátečním stavu peněžních prostředků a ekvivalentů. Jedná se tedy o peníze v hotovosti a na účtu družstva a i o prostředky, které družstvo půjčilo obchodnímu partnerovi. Stav počátečních prostředků ve sledovaných letech klesal a od roku 2014 začal růst, k čemuž došlo kvůli vysoké kladné hodnotě cash flow z předchozího roku.

Výpočet cash flow nepřímou metodou upravuje účetní zisk před zdaněním o odpisy a změny aktivních a pasivních položek. Součtem účetního zisku před zdaněním a úprav o nepeněžní informace (odpisy, změna stavu opravných položek a rezerv, výnosy z prodeje stálých aktiv a úroky) se zjistí čistý peněžní tok před zdaněním a změnami pracovního kapitálu, který se ve všech sledovaných letech pohybuje v kladných hodnotách.

Dále dochází k úpravám o oběžné prostředky, mezi které patří především změny zásob, pohledávek, závazků, dohadných účtů a časového rozlišení. Součtem těchto úprav a čistého peněžního toku před zdaněním a změnami pracovního kapitálu družstvo vypočte čistý peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami, který je taktéž kladný. Tento peněžní tok je upraven o úroky (přijaté i placené) a daň, čímž vznikne čistý peněžní tok z provozní činnosti, který představuje dílčí peněžní tok a bude součástí výpočtu celkového cash flow.

Požadavkem hodnoty cash flow je obecně kladná hodnota. U provozního cash flow je kladná hodnota velice podstatná, protože ukazuje, že je družstvo schopno z peněžních prostředků zabezpečit provoz. Tento požadavek družstvo splnilo téměř ve všech sledovaných letech. Výjimkou byl rok 2012, kdy bylo záporné provozní cash flow způsobeno záporným výsledkem hospodaření.

Po čistém peněžním toku z provozní činnosti družstvo zjišťuje čistý peněžní tok z investiční činnosti, který je taktéž dílčím peněžním tokem pro výpočet celkového cash flow. Čistý peněžní tok z investiční činnosti je složen z položky nabytí stálých aktiv

a výnosů z prodeje stálých aktiv. První z položek představuje nejen nabytí dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku, nýbrž také závazky z pořízení majetku a pohledávky z prodeje majetku. Zvýšení hodnoty majetku tedy obecně aktiv se vykazuje záporným znaménkem, a jelikož družstvo pouze v roce 2010 a 2012 prodávalo dlouhodobý finanční majetek a jiný majetek jen nakupovalo, tak dosahuje u této položky stále záporných hodnot.

Nejvyšší záporné hodnoty byly zaznamenány v roce 2010 a 2011, kdy došlo k nákupu tří nákladních automobilů, dvou nových prodejen a k rekonstrukci velkoobchodního skladu v Sušici. Výnosy z prodeje majetku nabývaly vždy kladných hodnot, ale nebyly tak velké, aby přesáhly hodnotu nakoupeného majetku. Tudíž čistý peněžní tok z investiční činnosti vykazuje ve všech sledovaných letech záporný výsledek.

Posledním dílčím peněžním tokem je čistý peněžní tok z finanční činnosti, ve kterém se promítají změny pasivních položek rozvahy. Nejprve jsou uvedeny změny položek cizích zdrojů a to úvěrů a dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky souvisí s provozem, a proto jsou již zahrnuty v cash flow z provozní činnosti. V prvních sledovaných letech nebyly v takové míře využívány finanční výpomoci a ostatní úvěry družstvo splácelo, tak tato položka nabývala záporných hodnot. V dalších letech přišlo družstvo na to, že finanční výpomoci pro ně představují stabilní zdroj financování. Začalo jich tedy více využívat a položka nabývala kladných hodnot.

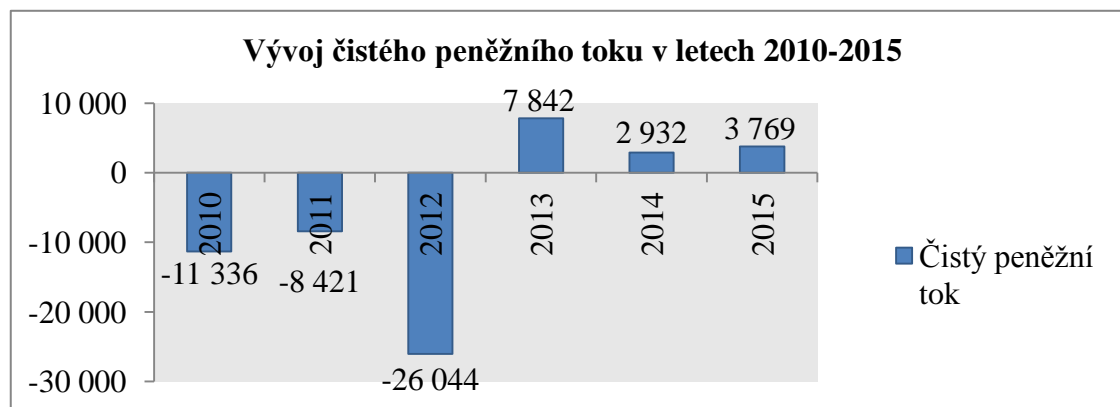
Po analýze změn položek cizích zdrojů se přechází ke zjištění změn položek vlastního kapitálu, kdy se v případě družstva jedná o základní kapitál, peněžní dary a dotace nebo přímé platby z fondů. Vzhledem k tomu, že ubývá členů družstva, je družstvo nuceno vyplácet členské vklady. V roce 2013 vyplatilo dokonce členské vklady v 9x větší hodnotě. Úbytek pasivních položek se pro zjištění peněžního toku označuje záporným znaménkem, proto má základní kapitál vždy zápornou hodnotu.

Jedinou kladnou změnu vlastního kapitálu představují peněžní dary, které družstvo do roku 2013 získávalo. Součtem změn položek cizích a vlastních zdrojů se vypočte čistý peněžní tok z finanční činnosti, který je stejně jako z investiční činnosti záporný ve všech sledovaných letech. U tohoto peněžního toku došlo k zápornosti z důvodu vyplácení členských vkladů a plateb z fondů společnosti.

Předposledním krokem při sestavování výkazu je zjištění celkového čistého peněžního toku, který je součtem dílčích peněžních toků: provozního, investičního

a finančního. Jak již bylo řečeno, tato položka by neměla nabývat záporných hodnot, k čemuž v období 2010-2012 došlo. Za tento stav mohla především již zmíněná rekonstrukce velkoobchodního skladu v Sušici a nákupy jiného dlouhodobého majetku. V roce 2012 byl tento stav podpořen také výsledkem hospodaření, který byl záporný. Vývoj čistého peněžního toku v letech 2010-2015 je znázorněn na obr. č. 12.

Obr. č. 12: Vývoj čistého peněžního toku v letech 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Výkaz o peněžních tocích je zakončen údajem o konečném stavu peněžních prostředků a ekvivalentů. Konečný stav se zjistí sečtením počátečního stavu a čistého peněžního toku. U konečného stavu peněžních prostředků se projevuje v první polovině let klesající tendence a v druhé polovině rostoucí trend.

5.2.5 Výkaz o změnách vlastního kapitálu

Společnost sestavuje i výkaz o změnách vlastního kapitálu, který také uvádí v příloze účetní závěrky. Výkaz obsahuje tyto položky:

- zapisovaný základní kapitál,
- členské vklady,
- majetkové podíly z transformace,
- ostatní kapitálové fondy,
- nedělitelný rezervní fond,
- fond členů a funkcionářů,
- provozní rezervní fond,
- sociální fond,
- rezervní fond,
- nerozdělený zisk minulých let,

➤ výsledek hospodaření běžného období.

U každé z položek se zaznamenává její počáteční stav, přeúčtování, zvýšení či snížení a konečný stav. Výkazy za jednotlivé roky jsou uvedeny v příloze G. Jediná položka, která se ve výkazu nemění, je zapsaný základní kapitál v hodnotě 1 000 000 Kč. U členských vkladů a majetkových podílů dochází téměř každý rok ke snížení.

Do roku 2014 se objevuje ve výkazu i položka ostatních kapitálových fondů, která byla tento rok přeúčtována do provozního rezervního fondu. Nedělitelný rezervní fond udržuje družstvo v hodnotě 214 821 000 Kč. Fond členů a funkcionářů se mění dle stanovených ročních odměn. Každoročně se také snižuje i hodnota sociálního fondu o příspěvky zaměstnancům na dovolenou nebo na návštěvu divadla. Na sociální fond byla také každý rok přeúčtovávána část výsledku hospodaření.

Od roku 2015 nemuselo družstvo tvořit rezervní fond, proto ho na konci roku 2014 přeúčtovalo do provozního rezervního fondu. Dále se vykazuje také nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření běžného období, který je přeúčtován do jiných položek vlastního kapitálu.

5.2.6 Výroční zpráva

Družstvo zpracovává po účetních výkazech i výroční zprávu, která z důvodu délky není součástí této práce. Výroční zpráva začíná úvodním slovem členům a obchodním partnerům od předsedy družstva, kde jsou shrnuty funkce, vize, strategie a cíle družstva. Předseda zde pojednává i o problémech, se kterými se družstvo potýká a navrhuje jejich řešení v budoucnu.

Na tuto kapitolu navazují informace o minulém vývoji, které jsou po celkovém vývoji společnosti rozděleny dle maloobchodu a velkoobchodu, jelikož tyto předměty podnikání představují hlavní aktivity družstva. Dále se věnují předpokládanému budoucímu vývoji družstva, kde popisují plány zlepšení prezentace vlastních výrobků a plány na zvýšení tržeb, například nový bodový věrnostní program „Dobrá karta COOP“, který je propojený na předplacenou kartu ČSOB a měl by motivovat zákazníky k věrnosti při nakupování.

Výroční zpráva obsahuje i aktivity v oblasti výzkumu, vývoje a ochrany životního prostředí. Společnost se vzhledem ke své činnosti soustředí především na odpadové hospodářství, které je povinné ze zákona. Součástí výroční zprávy jsou i údaje

požadované podle zvláštních předpisů, informace o nabytí vlastních akcií nebo vlastních podílů či údaje o organizační složce v zahraničí. Vzhledem k právní formě podnikání a neexistenci složky v zahraničí jsou tyto kapitoly prázdné.

V posledním bodu se věnují členské základně – údaje o počtu a struktuře členů, podílech členů, výhodách pro členy a odměnách pro členy a funkcionáře. V příloze výroční zprávy jsou uvedeny výkazy účetní závěrky, zpráva kontrolní komise a zpráva auditorské společnosti.

6 Analýza finanční situace ZKD Sušice

Družstvo zpracovává pro účely krátkodobého řízení měsíčně ukazatele finanční analýzy a sleduje jejich vývoj. V této diplomové práci bude finanční analýza zpracována za období 2010-2015 a bude obsahovat rozdílový ukazatel (čistý pracovní kapitál) a poměrové ukazatele – rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti vypočtené dle vzorců uvedených v teoretické části práce. Data pro výpočet ukazatelů jsou uvedeny v přílohách D a E. Výsledné hodnoty ukazatelů Západočeského konzumního družstva v Sušici budou porovnány s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem. Jelikož má družstvo největší tržby z maloobchodní aktivity, tak byl pro srovnání vybrán dle klasifikace (CZ-NACE) Ministerstva průmyslu a obchodu obor skupiny 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel.

6.1 Čistý pracovní kapitál

Prvním ze zmíněných ukazatelů je rozdílový ukazatel a to čistý pracovní kapitál. **Čistý pracovní kapitál** je ukazatelem platební schopnosti společnosti. Vypočtené hodnoty čistého pracovního kapitálu za období 2010-2015 jsou znázorněny v následující tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál družstva za období 2010-2015 (v tis. Kč)

Rozdílové ukazatele	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál	70 745	55 073	52 706	62 849	68 781	74 073

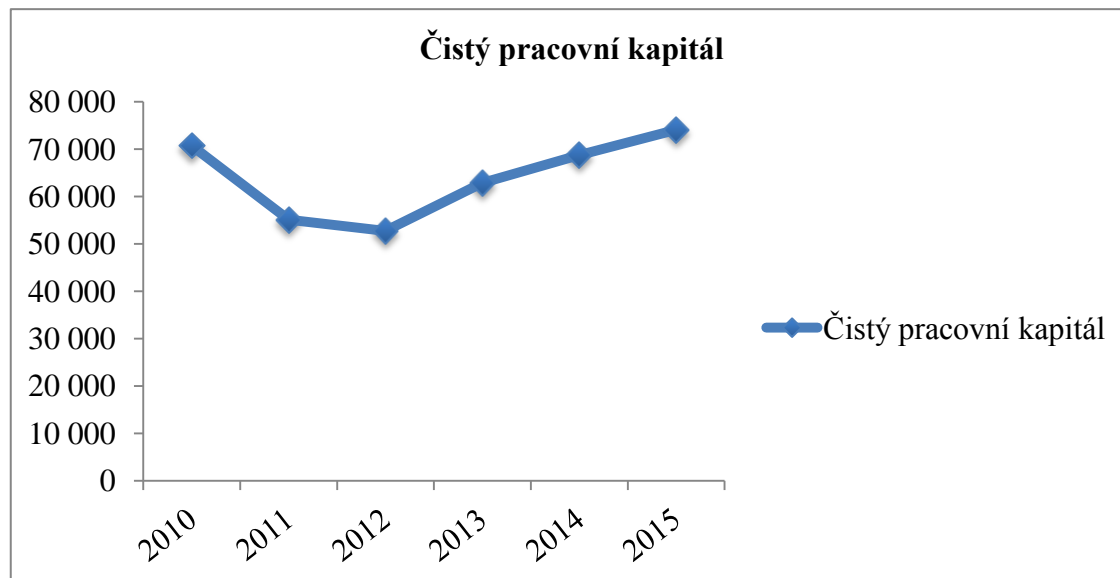
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Čistý pracovní kapitál představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (krátkodobé závazky + krátkodobé finanční výpomoci) a požadavkem na tento ukazatel je dosahování kladných hodnot, což bylo v jednotlivých letech splněno. Družstvo má tedy dostatečný velký volný kapitál na uhrazení svých krátkodobých závazků. Hodnota tohoto ukazatele by ale neměla být příliš vysoká, protože by družstvo drželo velký objem kapitálu, který by se mohl jinde zhodnotit.

V prvních třech sledovaných letech dochází k poklesu čistého pracovního kapitálu a v roce 2011 došlo dokonce k poklesu o více než 15 000 000 Kč. V následujících letech začala hodnota čistého pracovního kapitálu stoupat. Důvodem vzrůstu bylo snížení položky krátkodobých závazků především závazků z obchodního styku a krátkodobých přijatých záloh. Největší růst byl zaznamenán v roce 2013, kdy stoupla

hodnota dokonce o více jak 10 000 000 Kč. Vývoj čistého pracovního kapitálu je zobrazen na obr. č. 13.

Obr. č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu družstva za období 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.2 Ukazatele likvidity

Finanční analýza by se neobešla bez poměrových ukazatelů, mezi které patří také ukazatele likvidity. Likvidita představuje schopnost splácet splatné závazky, tedy zda družstvo nemá problémy s úhradou faktur svým dodavatelům. V praxi se používají tři typy likvidity: běžná, pohotová a okamžitá. Všechny tyto typy byly zkoumány i u ZKD Sušice a výsledky likvidit jsou uvedeny v tabulce č. 3

Tab. č. 3: Ukazatele likvidity družstva za období 2010-2015

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,57	1,43	1,44	1,52	1,62	1,65
Pohotová likvidita	0,87	0,72	0,65	0,73	0,82	0,81
Okamžitá likvidita	0,25	0,35	0,18	0,25	0,25	0,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ukazatele likvidity družstva budou porovnávány i s průměrem odvětví, jehož hodnoty jsou zpracovány v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2010-2015 - analýza odvětví

	Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,26	1,14	1,08	1,08	1,14	1,22
Pohotová likvidita	0,68	0,64	0,6	0,6	0,68	0,75
Okamžitá likvidita	0,29	0,24	0,23	0,26	0,34	0,42

Zdroj: vlastní zpracování dle klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017

Prvním typem je **běžná likvidita**, která představuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty se odlišují dle použité literatury, ale většinou se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Družstvo se téměř ve všech letech pohybuje v tomto rozmezí, což značí dobrou schopnost včasného splácení krátkodobých závazků. Výjimkou je rok 2011 a 2012, kdy jsou hodnoty mírně nižší než doporučené. Důvodem byl pokles položky oběžných aktiv.

Hodnoty běžné likvidity první dva roky klesají a následně začínají růst, což znamená pro družstvo pozitivní vývoj. Při srovnání s odvětvovým průměrem vykazuje družstvo vyšší a tedy i lepší hodnoty než konkurenční podniky. Ale i hodnoty odvětví začínají od roku 2013 postupně růst.

Následujícím ukazatelem je **pohotová likvidita**, která je výstižnějším ukazatelem likvidity, protože vylučuje z oběžných aktiv zásoby, které patří k nejméně likvidnímu oběžnému majetku. Za obecně doporučené hodnoty se považuje rozmezí 1-1,5. Družstvu se nepodařilo v žádném ze sledovaných let dosáhnout hodnot blízkých se tomuto intervalu. Pohotová likvidita družstva se pohybuje v intervalu 0,65-0,87 a v první polovině let dokonce vykazovala klesající tendenci. Nižší hodnota pohotové likvidity poukazuje na nadměrné držení zásob, které v roce 2015 vzniklo předzásobením kvůli přechodu COOP Centra družstva Praha na program SAP. Nicméně by se mělo družstvo snažit snižovat hodnoty zásob.

I hodnoty této likvidity byly porovnány s analýzou odvětví a družstvo dosahuje opět vyšších hodnot, než je průměr odvětví. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017) Ale je nutno podotknout, že i u ukazatelů pohotové likvidity se od roku 2013 projevuje rostoucí trend.

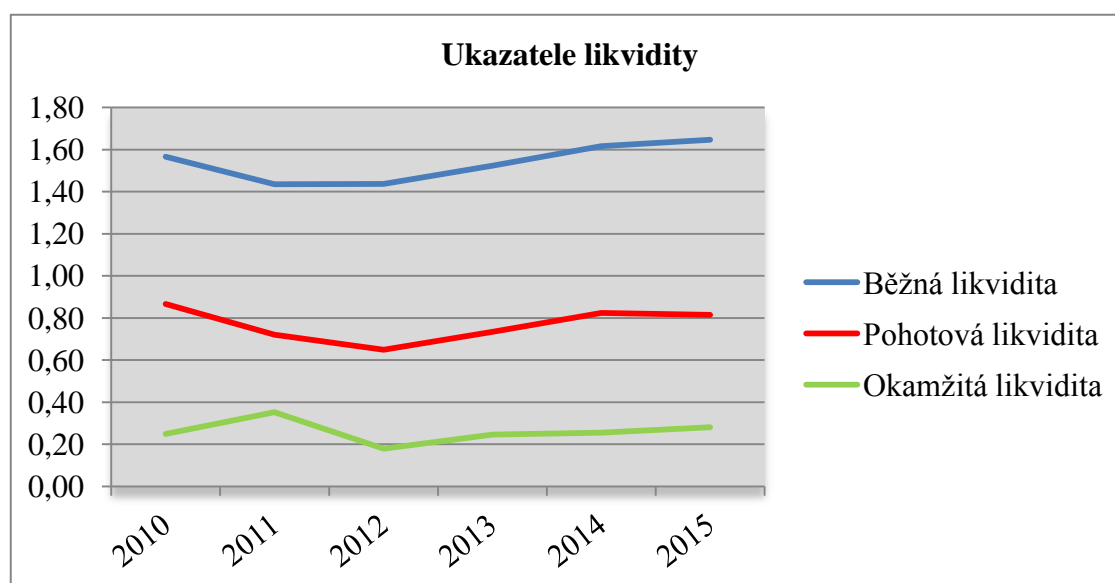
Mezi ukazatele likvidity se řadí i **okamžitá likvidita**, která je jejím nejpřesnějším ukazatelem. Důvodem je, že tento ukazatel poměřuje přímo finanční majetek (peněžní

prostředky) a okamžitě splatné dluhy. Vzhledem k tomu, že jsou okamžitě splatné dluhy těžko zjistitelné, byly pro výpočet ve jmenovateli použity krátkodobé závazky a krátkodobé finanční výpomoci, které se používají dle některé odborné literatury spíše u peněžní likvidity. Doporučené hodnoty této likvidity se pohybují v intervalu 0,9-1,1 a dle Ministerstva průmyslu a obchodu je možné minimální hodnotu posunout i na 0,2, která je ale označována za hraniční.

Hodnoty okamžité likvidity družstva se pohybují v rozmezí 0,18-0,35 a jsou tedy hodně nízké. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu by se daly považovat za přijatelné, vyjma tedy roku 2012, kdy vypočtená hodnota činila 0,18. Důvodem nízké hodnoty ukazatele v tomto roce byl téměř šestinásobně nižší stav peněžních prostředků oproti krátkodobým závazkům. Družstvo vykazuje od roku 2012 i nižší hodnoty, než byly zjištěny při analýze daného odvětví.

Vývoj všech ukazatelů likvidity družstva během sledovaných let 2010-2015 je zobrazen na následujícím obr. č. 14.

Obr. č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity družstva za období 2010-2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou někdy označovány jako ukazatele výnosnosti nebo ziskovosti. Z ukazatelů rentability byly vybrány následující: rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a nákladů. Tyto ukazatele byly vypočteny dle vzorců uvedených v teoretické části diplomové práce, a proto je u všech těchto ukazatelů v čitateli používán zisk po zdanění.

V roce 2012 a 2015 jsou hodnoty rentabilit záporné, protože v tyto roky družstvo vykazovalo ztrátové hospodaření, jehož důvody byly popsány v předchozí kapitole. Vypočtené hodnoty rentability jsou zachyceny v tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Ukazatele rentability družstva za období 2010-2015 (v %)

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	0,038	0,217	-0,696	0,359	0,506	-0,089
Rentabilita vlastního kapitálu	0,056	0,328	-1,013	0,517	0,717	-0,127
Rentabilita tržeb	0,014	0,090	-0,253	0,131	0,194	-0,036
Rentabilita nákladů	0,014	0,087	-0,248	0,129	0,191	-0,035

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro porovnání s průměrem odvětví je uvedena následující tabulka č. 6, ve které jsou obsaženy hodnoty rentabilit v odvětví maloobchodu, kromě motorových vozidel.

Tab. č. 6: Ukazatele rentability za období 2010-2015 - analýza odvětví (v %)

	Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	5,51	3,82	1,94	1,9	3,58	5,91
Rentabilita vlastního kapitálu	8,94	7,97	5,18	2,44	2,58	7,5
Rentabilita tržeb	1,78	1,47	0,97	0,47	0,46	1,39
Rentabilita nákladů	1,87	1,54	1,01	0,5	0,49	1,47

Zdroj: vlastní zpracování dle klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017

Na první pohled je zřejmé, že družstvo dosahuje velmi nízkých hodnot rentabilit. Za tyto hodnoty je odpovědný nízký či záporný výsledek hospodaření, kterého družstvo dosahovalo během sledovaných let.

U těchto ukazatelů nejsou stanoveny přímo doporučené hodnoty, ale pouze hlavní požadavek na kladnou hodnotu nejlépe s rostoucím trendem. Pokud nejsou brány v úvahu roky 2012 a 2015, tak družstvo tento požadavek splňuje u všech vypočítaných ukazatelů rentability.

Prvním ukazatelem rentability je **rentabilita aktiv**, která vyjadřuje celkovou efektivnost družstva. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 0,03-0,60 %, pokud tedy není brán do úvahy rok 2012 a 2015. Největší nárůst rentability aktiv družstvo zaznamenalo v roce 2011, kdy se hodnota zvýšila téměř šestinásobně.

Vzhledem k hodnotám analýzy odvětví je ale družstvo daleko za svými konkurenty v oboru, jelikož oborové hodnoty se nachází v intervalu 1,90-5,91 %. Je nutné podotknout, že rentabilita aktiv v analýze odvětví nevykazuje ve všech sledovaných letech rostoucí trend, ale naopak do roku 2013 hodnoty klesají.

Dalším ukazatelem rentability je **rentabilita vlastního kapitálu**, která je podstatná především pro vlastníky tedy členy družstva. Tento ukazatel představuje efektivnost členy vloženého kapitálu (členských vkladů). Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnosnost dlouhodobých státních dluhopisů. Družstvo dosahovalo do roku 2013 nižších hodnot, než byla výnosnost desetiletého státního dluhopisu v České republice. Zlom nastal v roce 2014, jelikož výnosnost státních dluhopisů vykazuje klesající tendenci a v družstvu došlo ke zvýšení výsledku hospodaření.

Pokud ovšem dojde k porovnání tohoto ukazatele s analýzou odvětví, tak se družstvo ve všech sledovaných letech nemůže rovnat konkurentům v odvětví, jelikož ti dosahují mnohonásobně větších hodnot zejména v první polovině sledovaných let. Nýbrž i u této rentability lze sledovat rostoucí trend, který je nejvíce vidět mezi lety 2010 a 2011, kdy hodnota vzrostla opět o téměř šestinásobek.

Předposledním ukazatelem z této skupiny je **rentabilita tržeb**, která vyjadřuje, kolik z 1 Kč tržeb družstvo vyprodukuje zisku. Družstvo samozřejmě jako každá společnost chce dosahovat co nejvyšších hodnot tohoto ukazatele, což se mu zatím nedaří. I přes zvyšující se tendenci růstu, družstvo v posledním kladném roce 2014 z 1 Kč tržeb vyprodukovalo pouze 0,00194 Kč zisku, což je velmi nízká hodnota.

Samozřejmě i v rámci odvětví družstvo nedosahuje stanovených hodnot. Odvětvové průměry se totiž pohybují v rozmezí 0,46-1,78 %. Důvodem nízké rentability tržeb jsou i klesající hodnoty tržeb za zboží. Vzhledem ke snižujícím se tržbám bylo nuceno družstvo v roce 2014 zavřít i tři maloobchodní prodejny, které byly delší dobu nerentabilní. Nižší tržby na vesnických prodejnách jsou ovlivněny současným životním stylem, kdy si obyvatelé raději dojedou nakoupit minimálně jednou týdně do větších supermarketů ve městech. Vesnické prodejny se poté využívají především pro nákup pečiva a potravin, které nečekaně dojdou.

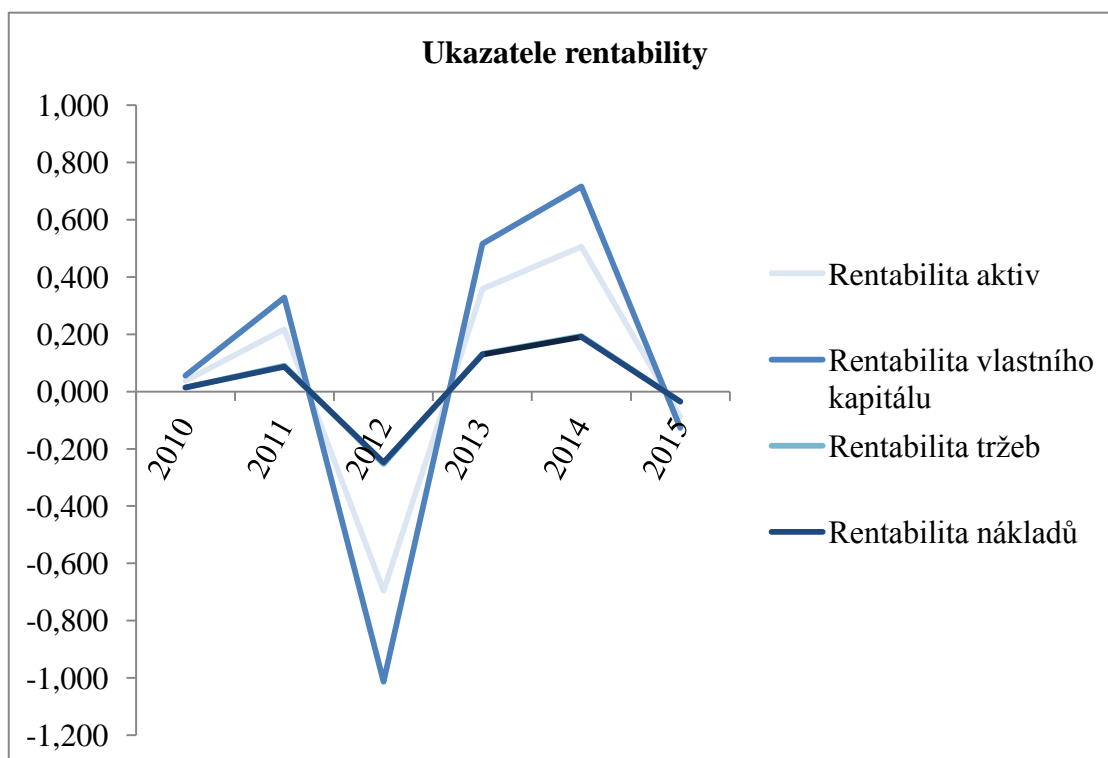
Posledním ukazatelem je **rentabilita nákladů**, která představuje poměr zisku po zdanění a celkových nákladů družstva. Zvyšující se hodnota ukazatele poukazuje

na to, že se družstvu daří snižovat náklady (zejména náklady vynaložené na prodané zboží, výkonovou spotřebu a osobní náklady).

Hodnota rentability odvětví do roku 2014 vykazuje klesající tendenci a to napovídá tomu, že společnosti v tomto odvětví se spíše potýkají se zvýšením jejich celkových nákladů. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2012, kdy se jednalo téměř o třetinové snížení hodnoty.

Vývoj všech ukazatelů rentability družstva ve sledovaném období je zobrazen na obr. č. 15 a vzhledem k tomu, že hodnoty rentability tržeb a nákladů vykazují téměř stejné hodnoty, tak je znázorňuje jedna čára.

Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů rentability družstva za období 2010-2015 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity patří také mezi poměrové ukazatele a měří efektivnost využívání majetku. Z těchto ukazatelů byly pro zpracování finanční analýzy vybrány: obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity ZKD Sušice za období 2010-2015 jsou zachyceny v tabulce č. 7.

Tab. č. 7: Ukazatele aktivity družstva za období 2010-2015

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	2,66	2,44	2,76	2,75	2,61	2,51
Obrat zásob	13,25	12,20	12,51	12,36	12,38	11,11
Doba obratu zásob (ve dnech)	27,17	29,51	28,78	29,13	29,07	32,42
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	24,02	15,17	17,13	18,04	20,81	20,78
Doba obratu závazků (ve dnech)	37,36	39,85	35,26	35,38	34,50	36,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

I vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity družstva budou porovnány s odvětvovými průměry, a proto je zde uvedena následující tabulka č. 8.

Tab. č. 8: Ukazatele aktivity za období 2010-2015 - analýza odvětví

	Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	2,12	2,14	2,07	2,09	2,17	2,17
Obrat zásob	11,82	11,45	11,11	11,09	12,15	12,08
Doba obratu zásob (ve dnech)	30,46	31,45	32,41	32,45	29,62	29,81
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	20,89	25,38	24,82	22,35	22,09	20,57
Doba obratu závazků (ve dnech)	47,42	59,12	55,99	61,51	61,04	58,7

Zdroj: vlastní zpracování dle klasifikace Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017

Obecně platí, že hodnoty ukazatelů obratu neboli rychlosti obratu by měly být co nejvyšší tedy, aby obrat byl co nejrychlejší. Rychlost obratu představuje využití jednotlivého druhu majetku za daný časový interval (rok). Naopak požadavkem na ukazatele doby obratu je co nejnižší hodnota. Doba obratu vyjadřuje, jak dlouho jsou peněžní prostředky družstva vázány v zásobách, pohledávkách a závazcích.

Prvním ze sledovaných ukazatelů aktivity je **obrat celkových aktiv**, který je nejkompexnějším ukazatelem. Tento ukazatel zjišťuje hlavně účinnost využití majetku družstva. V družstvu se hodnota obratu celkových aktiv pohybuje mezi 2,44-2,76 a je v souladu s doporučenými hodnotami, jejichž rozmezí je 1,6-2,9. Nejvyšší hodnoty ukazatele dosáhlo družstvo v roce 2012 a od tohoto roku se projevuje klesající trend. V roce 2015 se aktiva obrátila 2,51 krát za jeden rok.

Při srovnání s odvětvovým průměrem, družstvo vykazuje lepší hodnoty než konkurenční podniky. V odvětví se hodnoty nachází v intervalu 2,07-2,17 a od roku 2013 se začíná projevovat rostoucí trend.

Dalším ukazatelem je obrat neboli rychlost **obratu zásob** a tento ukazatel odpovídá na otázku, kolikrát se přemění v družstvu zásoby na peněžní prostředky. Obrat zásob družstva nevykazuje žádný trend a obrátka se pohybuje kolem hodnoty 12 a to znamená, že během jednoho roku se zásoby přemění na peníze 12 krát.

Obrat zásob zaznamenává do roku 2014 vyšších hodnot než v analýze odvětví, ale výkyvy nejsou příliš velké. V roce 2015 došlo ke snížení vzhledem k poklesu položky tržeb za zboží. Společnosti v odvětví naopak vykazují druhou největší hodnotu ukazatele, což může být zapříčiněno právě rostoucími tržbami konkurenčních podniků.

V analýze družstva byly dále provedeny výpočty ukazatelů doby obratu, která jak již bylo řečeno, by měla být co nejnižší. Ukazatele doby obratu se používají také ke zjištění obratového cyklu peněz a jsou uvedeny ve dnech.

Doba obratu zásob zjišťuje, jak dlouhá je vázanost finančních prostředků ve formě zásob. Doba obratu zásob v družstvu se pohybuje mezi 27-33 dny a projevuje převážně rostoucí tendenci s mírnými výkyvy. V roce 2015 činila hodnota právě téměř 33 dnů, což bylo způsobeno především předzásobením velkoobchodního skladu v Sušici. Družstvo by se mělo ale snažit o snižování položky zásob, protože v zásobách ležících dlouho ve skladu má vázány finanční prostředky, které by mohlo použít efektivnějším způsobem.

V odvětví se hodnoty tohoto ukazatele pohybují v rozmezí 29-33 dnů, které je prakticky stejné jako v případě ZKD Sušice. Při srovnání jednotlivých let družstvo vykazuje ve všech letech hodnoty nižší, než je odvětvový průměr, což je pro něj pozitivní.

Dalším důležitým ukazatelem je **doba obratu pohledávek**, která představuje čas od vystavení faktury po její zaplacení. Požadavkem na tento ukazatel je jak nízká hodnota tak i aby splatnost pohledávek byla kratší než závazků a společnost přešla druhotné platební neschopnosti. Družstvo při splnění požadavku, může finanční prostředky investovat například do hmotného majetku nebo majetkových podílů, čímž je efektivněji využije.

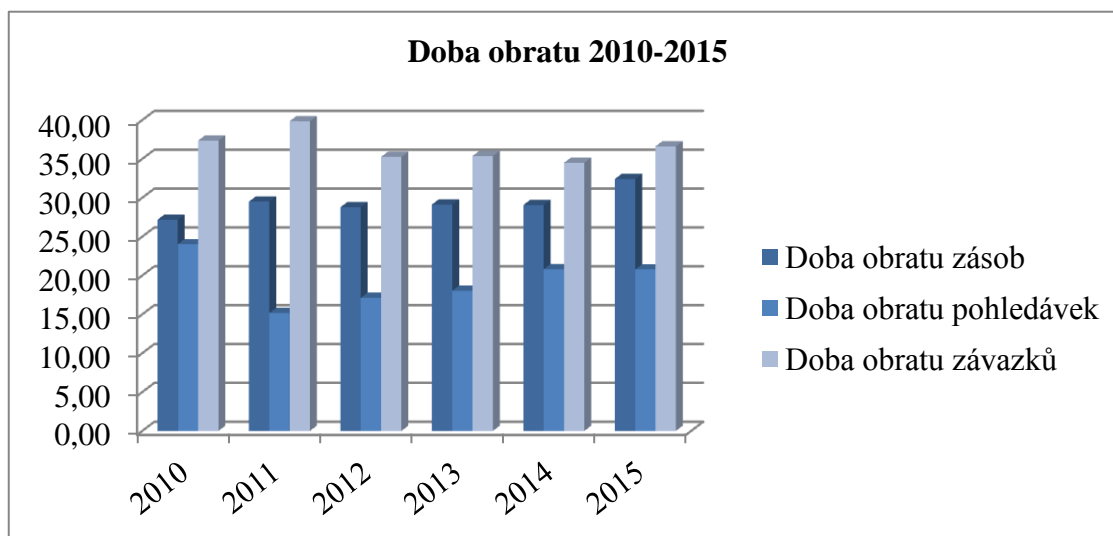
Hodnoty doby obratu pohledávek v družstvu se pohybují v intervalu 15-24 dnů. Od roku 2012 se projevuje rostoucí trend. Doba obratu pohledávek se zvýšila od roku 2011 do posledního sledovaného roku o téměř 6 dní a tento stav byl způsoben především poklesem tržeb. Rostoucí tendence představuje pro družstvo negativní vývoj, nýbrž v 21. století je tato tendence běžná a společnost vykazuje nižší hodnoty, než se často objevují v tržním prostředí. ZKD Sušice dosahuje v období 2011-2014 nižších hodnot než tomu bylo v analýze odvětví, kde se tento ukazatel nachází v rozmezí 20-26 dnů. V posledním sledovaném roce již odvětvový průměr předčil hodnotu vypočtenou v družstvu.

Posledním aktivním ukazatelem je **doba obratu závazků**, která vyjadřuje, za jak dlouho družstvo splácí faktury svým dodavatelům. Doba obratu závazků je vypočtena jako podíl krátkodobých závazků a denních tržeb. U tohoto ukazatele zaznamenalo družstvo v posledním sledovaném roce nárůst, který byl způsoben rostoucí položkou závazků z obchodního styku. Průměrná hodnota v družstvu se pohybuje okolo 36 dnů. Splatnost faktur bývá většinou čtrnáctidenní, ale družstvo má s některými dodavateli smluvně sjednané prodloužení splatnosti až na jeden měsíc. I přesto je doba obratu závazků delší.

Při porovnání s analýzou odvětví je zjištěno, že družstvo dosahuje mnohem nižších hodnot než jeho konkurenční podniky, což ukazuje na lepší platební morálku. Odvětvový průměr doby obratu závazků se nachází v rozmezí 47-62 dnů.

Družstvu se daří dle požadavku držet dobu obratu pohledávek kratší než závazků, což představuje pro družstva pozitivní situaci a vývoj ukazatelů doby obratu ve sledovaných letech je zachycen na obr. č. 16.

Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů doby obratu družstva za období 2010-2015 (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.5 Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinou z poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, které hodnotí míru rizika související s využíváním cizích zdrojů. Tyto ukazatele podávají informace o finanční struktuře družstva neboli o poměru vlastních a cizích zdrojů financování. Družstvo jako i ostatní společnosti by mělo využívat cizí kapitál v případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu je vyšší než náklady spojené s jeho využitím (placený úrok z cizího zdroje). Vypočtené hodnoty ukazatelů družstva jsou zachyceny v tabulce č. 9.

Tab. č. 9: Ukazatele zadluženosti družstva za období 2010-2015

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (v %)	31,25	33,76	31,21	30,35	28,91	29,71
Koeficient samofinancování (v %)	68,46	66,23	68,66	69,49	70,63	70,06
Finanční páka	1,46	1,51	1,46	1,44	1,42	1,43

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Údaje pro porovnání zjištěné při analýze odvětví za období 2010-2015 jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tab. č. 10: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2015 - analýza odvětví

	Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost (v %)	57,2	60,08	60,84	58,79	60,14	59,18
Koeficient samofinancování (v %)	42,11	39,44	38,63	40,43	39,22	40,07
Finanční páka	2,37	2,54	2,68	2,47	2,70	2,50

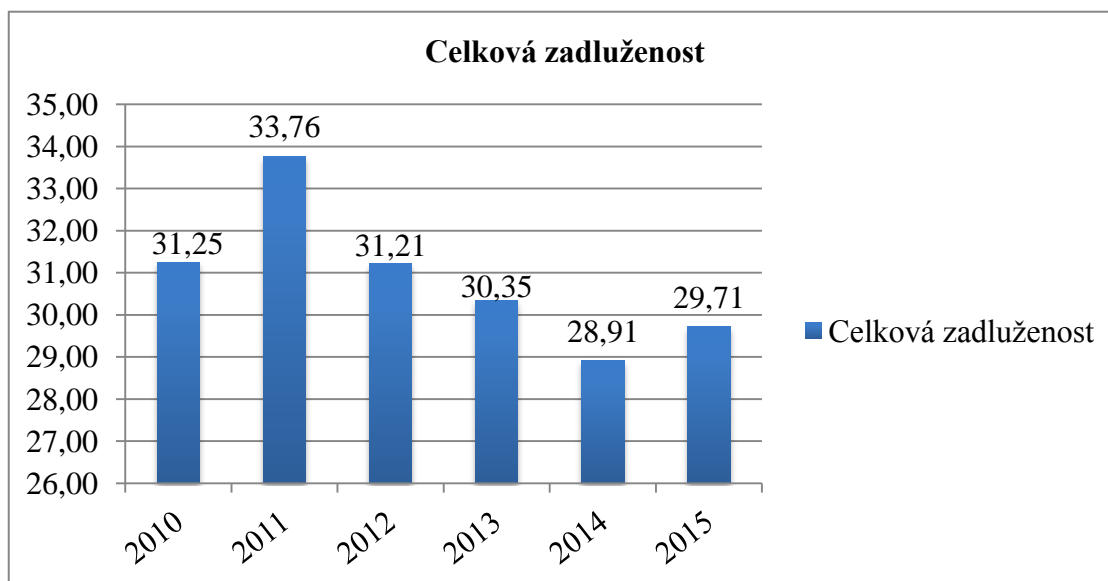
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z ukazatelů zadluženosti byla vybrána celková zadluženost, koeficient samofinancování a finanční páka. Pro společnosti je užitečné použití cizích zdrojů, protože jsou levnější než vlastní. Nejdůležitější je najít právě optimální finanční strukturu neboli optimální poměr zdrojů.

Jeden z hlavních ukazatelů představuje **celková zadluženost**, která vyjadřuje poměr cizích zdrojů na celkovém majetku družstva. Požadavkem na tento ukazatel je udržení pod 50% hranicí. Po přesahu této hranice by společnost byla vlastněna převážně jiným subjektem. Družstvu se daří nepřesahovat tuto hranici a celková zadluženost se nachází v intervalu 28-34 %. Největší hodnoty zadluženosti bylo dosaženo v roce 2011, kdy si družstvo vzalo dlouhodobý bankovní úvěr na rekonstrukci a dostavbu velkoobchodního skladu v Sušici. Následující roky ukazatel klesal a v posledním sledovaném roce zase mírně vzrostl, k čemuž došlo díky zvýšení položky krátkodobých finančních výpomocí jakožto stabilního zdroje financování. Nižší hodnota ukazatele ukazuje, že společnost využívá vlastní kapitál i k úhradě části oběžných aktiv a používá tedy konzervativní způsob financování.

Zadluženost v odvětví vykazuje téměř dvojnásobných hodnot a její rozmezí je 57-61 %. Tyto hodnoty vypovídají o tom, že konkurenční společnosti využívají podstatně více cizích zdrojů, než je tomu v případě družstva. Tato situace může být způsobena i vyšší hodnotou závazků z obchodních vztahů, jelikož k zajištění většího sortimentu zboží v supermarketech je potřeba širší okruh dodavatelů. Vývoj celkové zadluženosti družstva ve sledovaném období je znázorněn následujícím obr. č. 17.

Obr. č. 17: Celková zadluženost družstva za období 2010-2015 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Opakem výše popsaného ukazatele je **koeficient samofinancování**, který ukazuje, z jaké části se podílí vlastní kapitál na financování majetku družstva. Součet koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti představuje 100 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o opačnou veličinu, tak když se celková zadluženost snižovala, tak koeficient samofinancování musí růst. Družstvo tedy financuje svůj majetek ze 70 % z vlastních zdrojů, které jsou dražší variantou financování. Vzhledem k tomu, že družstvo nechystá v nejbližší době větší investice, na které by potřebovalo úvěr, je předpoklad stagnující hodnoty ukazatele. V odvětví je ukazatel na mnohem nižší úrovni a jeho průměrná hodnota činí 40 %.

Převrácením výpočtu koeficientu samofinancování lze zjistit ukazatel **finanční páky**. Finanční páka zobrazuje efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizích zdrojů. Se zvyšujícím se využitím cizích zdrojů dochází k růstu finanční páky. Jelikož je v družstvu ve větší míře zastoupen vlastní kapitál, pohybuje se tento ukazatel na docela nízké úrovni a to v rozmezí 1,42-1,51. Od roku 2011 dochází k mírnému poklesu, který je zapříčiněn jak poklesem položky celkových aktiv tak i vlastního kapitálu.

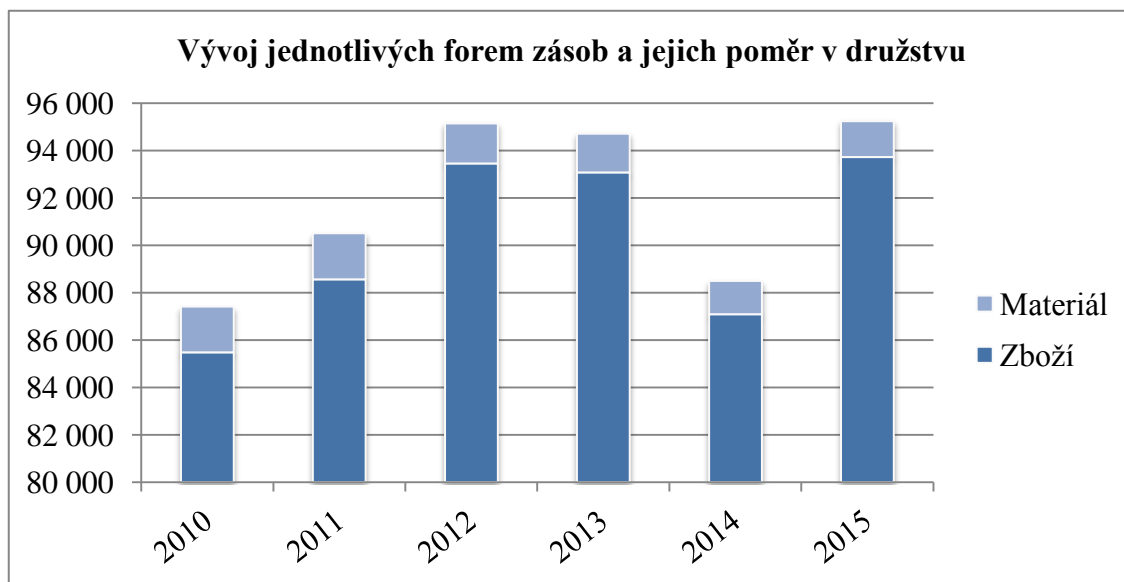
Finanční páka nabývá v odvětví téměř dvojnásobných hodnot. V roce 2014 dosáhla nejvyšší hodnoty a to 2,7. Tento rozdíl je způsoben větším použitím cizích zdrojů konkurenčních podniků a vliv finanční páky je tedy poté větší.

7 Analýza zásob ZKD Sušice

ZKD Sušice se potýká jako většina jiných společností s řízením zásob v rámci své obchodní aktivity. Družstvo drží především zásoby ve formě zboží a materiálu. Vzhledem k převažující maloobchodní činnosti společnosti představuje zboží největší položku zásob v rozvaze. Družstvo se zabývá prodejem zboží a to jak potravinářského i nepotravinářského sortimentu (spotřební a průmyslové zboží).

Předmětem činnosti ZKD Sušice je i výroba cukrářských a lahůdkářských produktů, a proto společnost udržuje i zásoby ve formě materiálu. Co se týče materiálu, jedná se především o mouky, vejce, čokoládu nebo zeleninu (i sterilizovanou), majonézy a salámy. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobky krátkodobé spotřeby, které jsou vyrobeny přímo na objednávku a z výroby ten den odvezeny, položka výrobků se v rozvaze neobjeví. Hodnota položky materiálu je podstatně nižší než zboží, což zachycuje obr. č. 18, na kterém je možno vidět i celkový vývoj zásob v obou formách za období 2010-2015.

Obr. č. 18: Vývoj jednotlivých forem zásob a jejich poměr v ZKD Sušice za období 2010-2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů družstva, 2017

Cílem každé společnosti je najít objem zásob, se kterým jsou spojené nízké náklady, a který bude vyhovovat všem zainteresovaným stranám. Hledá se tedy vždy optimální výše držených zásob. Optimum není většinou jednoduché najít, jelikož představuje řešení, které musí skloubit mnohdy protichůdné požadavky. Ekonomický útvar družstva

usiluje o nízký stav zásob, z důvodu vázanosti finančních prostředků v zásobách, jež by se daly efektivněji využít. Naopak provozní útvar vyžaduje k zajištění provozu větší stav zásob pro vykrytí případných výkyvů v dodávkách či v poptávce. Družstvo musí najít optimální stav na základě zmíněných požadavků.

Pro zásobování družstvo využívá svých dvou velkoobchodních skladů. Velkoobchodní sklad v Sušici zaujímá plochu o výměře 3500 m², je každodenně zásobován dodavateli družstva a slouží k zásobování maloobchodních prodejen ZKD Sušice a Plzeň, Jednoty SD Toužim, Tachov a Plasy a dalších odběratelů (vývařovny, gastro zařízení nebo letní tábory) tzv. „koloniálním“ zbožím. Za „koloniální“ zboží je označováno jakékoliv trvanlivé zboží prodávané v maloobchodních prodejnách včetně drogerie.

Družstvo si rozčleňuje sortiment zboží ve velkoobchodním skladu v Sušici do osmi kategorií:

- těžký koloniál – mouky, luštěniny, těstoviny, granulovaná potrava pro kočky a psy,
- cukrovinky – sušenky, čokolády, káva,
- konzervářské produkty – konzervy, kompoty, oleje,
- tabákové výrobky – cigarety,
- nápoje – alkoholické (víno, pivo, destiláty) a nealkoholické (limonády, sirupy, džusy, octy),
- gastro výrobky – gastro balení těstovin, koření či kompotů,
- průmyslové zboží – hygienické a čisticí prostředky, obalový materiál, hračky, baterie,
- zeminy a rašeliny. (Západočeské konzumní družstvo Sušice, 2017)

Družstvo má ve skladu k dispozici 2 600 vychystávacích přihrádek (jedna přihrádka = místo pro jednu paletu zboží) a 8 000 skladových přihrádek. Ve skladu je evidováno cca 3 500-4 000 položek zboží. U drobného zboží je možné přihrádky rozdělit a poté jsou v jedné přihrádce umístěny například dva nebo čtyři druhy zboží.

Druhý velkoobchodní sklad se nachází v Kolinci a je určen především pro ovoce a zeleninu, ale i čerstvá vejce a krmné směsi pro domácí zvířata. Skladová plocha je téměř 3 000 m². Tento sklad pracuje v tzv. cross-dockovém režimu, což znamená, že sklad soustřeďuje objednávky z maloobchodních prodejen, vývařoven nebo letních táborů a podle nich předá požadavek na dodávku dodavateli. Dodavatel přes noc tuto objednávku zpracuje a ráno přiveze do skladu čerstvé zboží, které je většinou ihned

distribučováno na prodejny. U některých položek zboží dochází ke skladování v omezeném rozsahu a to je způsobeno předzásobením kvůli ceně nebo dodávkami od místních dodavatelů atd. K zásobování maloobchodních prodejen na odlehlých vesnicích ovocem a zeleninou dochází 3x týdně.

ZKD Sušice vlastní v době zpracování diplomové práce 110 maloobchodních prodejen. V maloobchodních prodejnách není prostor pro skladování a všechno zboží je umístěno přímo na prodejní ploše. Menší prodejní plochy lze nalézt v malých odlehlejších vesnicích a nejmenší prodejnu má družstvo v obci Víteň, jejíž rozloha je pouhých 30 m². Naopak největší prodejna se nachází v Nýrsku o rozloze 800 m², která se jako jediná z prodejen družstva zabývá prodejem stavebnin. Největší klasická maloobchodní prodejna je v Sokolově a její rozloha činí 619 m².

Maloobchodní prodejny družstva jsou zásobovány:

- pečivem – každý den,
- ovocem, zeleninou, uzeninami a mléčnými produkty – 3x týdně,
- „koloniálním“ zbožím – 1x za 6 pracovních dní.

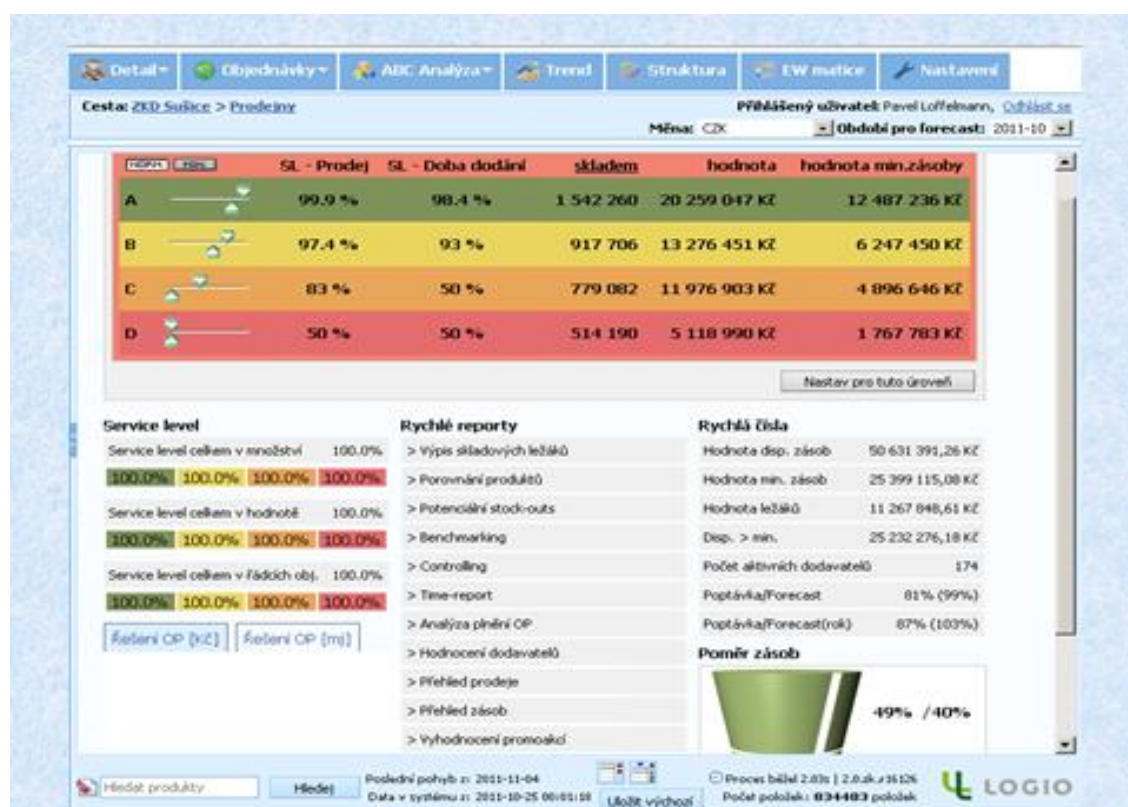
ZKD Sušice zpracovává informace o průměrných denních tržbách a obrátkách zásob dle jednotlivých prodejen. Srovnává průměrné denní tržby s loňským rokem a stanovuje, zda došlo k poklesu či nárůstu. Údaje o obrátkách jsou uvedeny jak měsíční tak roční a družstvo je opět porovnává s minulým obdobím. Roční obrátka zásob se ve sledovaných letech pohybuje v intervalu 11-14 a přes menší výkyvy vykazuje spíše klesající tendenci. Tato situace představuje pro družstvo negativní vývoj, jelikož obrátka by měla naopak růst než klesat. Doba obratu zásob je na tom u družstva podobně a projevuje opačný trend než je u tohoto ukazatele doporučený.

Pro správu a řízení zásob jsou používány dva softwary a to B.O.S.S. a Planning Wizard. Oba softwary spravuje oddělení nákupu. Program B.O.S.S. umožňuje jakémukoliv zaměstnanci prohlédnout si sortiment zboží na hledané prodejně. Software dokáže i vyhledat určitý produkt a vygenerovat jeho množství na prodejnách družstva. B.O.S.S. umí nahlédnout i do zákaznických karet a podat informace, v jaké maloobchodní prodejně zákazník nakupoval, co nakupoval a kolik zde utratil peněz. (Šafářová, 2016)

Hlavním speciálním sofistikovaným softwarem ZKD Sušice zabývající se problematikou zásob je Planning Wizard, dle kterého jsou řízeny zásoby jak

ve velkoobchodním skladu v Sušici tak i na maloobchodních prodejnách družstva. Tento software umí plánovat budoucí prodeje, odhadnout účinky marketingových aktivit, objednat potřebné množství zásob a celkově řídit zásoby a distribuční síť. Dokáže též zpracovat plány prodeje, promočních aktivit, výroby, nákupu a podat informace o aktuálním i budoucím stavu zásob (včetně zatížení cash flow). (Logio, 2017) Uživatelské prostředí tohoto softwaru je zobrazeno na obr. č. 19.

Obr. č. 19: Uživatelské prostředí Planning Wizard ZKD Sušice



Zdroj: podklady Ing. Löffelmann, ekonomického ředitele ZKD Sušice, 2017

Software je také nutné propojit s informačními systémy družstva a fungování Planning Wizard s ostatními informačními systémy je uvedeno v příloze H.

Planning Wizard pracuje jak s běžnou tak i s pojistnou zásobou. Jako běžnou zásobu lze označit zásobu na dobu mezi dvěma dodávkami, která je u každého druhu sortimentu různá. Software objednává zboží dle prodejnosti jednotlivého typu produktu z historických dat a dle prognóz zvýšení nákupu produktů, které jsou součástí marketingové podpory.

Program zaznamenává informace i o dodavatelích, zda dodávají přesně stanovené množství jednotlivých druhů produktů nebo mívají jejich dodávky zpoždění. Dle těchto

informací stanovuje pojistnou zásobu u nejprodávanějších produktů. Systém pracuje samozřejmě i s minimální a maximální zásobou. V prosinci roku 2015 družstvo vytvořilo zásobu i pro předzásobení, z důvodu již zmíněného přechodu COOP Centra družstva Praha na software SAP.

Družstvo používá v kombinaci dva modely a to POQ a metodu ABC. Ostatní modely popsané v teoretické části práce se pro tuto společnost nehodí. Model MRP a Just in time se používají spíše ve výrobní oblasti podnikání (např. strojírenský nebo automobilový průmysl) a implementace modelu MRP ve společnosti je velmi finančně náročná. V modelu EOQ jsou stejně velké dodávky uskutečňované v různých časových intervalech, což není možné uplatnit v maloobchodní činnosti, protože každé zboží má jinou prodejnost.

ZKD Sušice si tedy vybralo dynamický model optimalizace zásob POQ. Tento model zajišťuje dodávky různého množství zásob ve stejných pravidelných intervalech. Objem jednotlivých druhů zásob je stanoven softwarem Planning Wizard, který řídí celý systém logistiky. Tedy přijímá objednávky, připravuje pro skladníky skladbu palet, které se vezou k odběrateli (zákazníkovi) a řídí rozvozní linky.

Pro řízení zásob družstvo využívá i upravenou metodu ABC. V této metodě se jednotlivé produkty rozdělují do skupin dle jejich podílů na tržbách společnosti. Družstvo rozděluje produkty do čtyř kategorií a to A, B, C a D. Kategorie A představuje nejprodávanější zboží společnosti a naopak kategorie D obsahuje zboží, které se prodává zřídka a leží na prodejně. Kategorii D družstvo označuje jako „zboží pro ozdobu“.

Rozdělení do kategorií ve skutečnosti funguje tak, že se každý večer nahrají data o stavech zásob a prodeích z jednotlivých prodejen do programu Planning Wizard, který z historie prodejen následně začlení zboží do nastavených kategorií. Protože je software schopen rozdělit zboží do kategorií pro každou jednotlivou maloobchodní prodejnu, tak lze nalézt například mouku v Sušici v kategorii A a v menší prodejně Zavlekov jako kategorii D. Tento systém je efektivnější, než kdyby se kategorie stanovily pro družstvo jako celek, jelikož v každé prodejně je zvýšený zájem o jiný druh zboží.

Program dále vypočte pro každou kategorii požadované nákupy. Výpočet probíhá na základě parametrů obslužnosti a provádí se na jeden měsíc dopředu. Při výpočtu

software Planning Wizard postupuje tak, že pro každou jednotlivou položku zboží použije několik matematických modelů. Dále dochází k vyhodnocení použitých matematických modelů a model, který má nejmenší odchylku od skutečnosti, systém vybere.

Data ze systému jsou ráno distribuována na prodejny a do velkoobchodního skladu v Sušici. Vedoucí prodejen a skladu převezmou návrh nákupů do objednávky. Tu je možno ještě upravit podle jejich obchodní úvahy. Například může být předpoklad vyššího prodeje u zboží v akčním letáku nebo u zboží, na které jde v televizi reklama. Po úpravě objednávky dochází již jen k jejímu odeslání.

Družstvo si může u jednotlivých kategorií zboží nastavit v programu tzv. servis level (SL), což je zobrazeno na obr. č. 20. Jedná se o stanovení pravděpodobnosti, s jakou chce družstvo, aby jeho zákazníci našli v jakémkoliv okamžiku zboží v regálu prodejny (SL – prodej). Podobně lze pravděpodobnost stanovit i u dodavatelů, která je na obr. č. 20 označena jako SL – doba dodání.

Obr. č. 20: Nastavený servis level u jednotlivých kategorií zboží v ZKD Sušice

	NORM.	MIN.	SL - Prodej	SL - Doba dodání	skladem	hodnota	hodnota min.zásoby
A			99.9 %	98.4 %	1 542 260	20 259 047 Kč	12 487 236 Kč
B			97.4 %	93 %	917 706	13 276 451 Kč	6 247 450 Kč
C			83 %	50 %	779 082	11 976 903 Kč	4 896 646 Kč
D			50 %	50 %	514 190	5 118 990 Kč	1 767 783 Kč

Zdroj: podklady Ing. Löffelmann, ekonomického ředitele ZKD Sušice, 2017

U kategorie A je stanovena téměř 100% pravděpodobnost, což značí, že družstvo vyžaduje, aby produkty v této kategorii byly vždy k dispozici pro zákazníka. Planning Wizard si poté podle historických údajů vypočítává tudíž vysokou pojistnou zásobu u této kategorie. V kategorii D je nastaven servis level 50 % a systém u těchto produktů nepočítá s žádnou pojistnou zásobou.

Družstvo spatřuje velkou výhodu tohoto dynamického modelu řízení v tom, že se pojistná zásoba neřídí stanovami, ale dle dat vzatých z historie prodejen a úrovní nastaveného servis levelu.

Planning Wizard není tak jako žádný ze systémů neomylný a nemusí se mu podařit odhadnout správně poptávku. Zboží poté zůstává na prodejně (stane se z něj tzv. ležák) a je třeba se ho nějakým způsobem zbavit. Družstvo si vede sestavy ležáků zboží, které nadřizenému pracovníkovi podávají informace o konkrétních položkách zboží, které se na dané prodejně moc neprodávají nebo mají vysokou obrátku. Pracovník pak operativně rozhoduje, jak s těmito ležáky naložit. Jednou z možností je převoz zboží na jinou prodejnu, kde se zboží dobře prodává. V sestavě ležáků jsou i navrženy prodejny s největším prodejem v daném obvodu. Pracovník může rozhodnout též o přecenění nebo výprodeji takového zboží.

Nejčastějšími ležáky na vesnických prodejních družstvech bývají různé druhy energetických nápojů, mražené ryby, pamlsky pro psy, ubrousky a kapesníky nebo losy. Proto by družstvo mohlo upravit skladbu sortimentu prodejny dle minulých prodejů. Zboží, které se dlouhodobě na dané prodejně neprodává, vyřadit a vyměnit za jiný sortiment.

Některý sortiment se naopak zdá zákazníkům družstva, že rychle mizí z regálů. Jedná se například o pečivo dovážené z pekárny Vacov, které je u zákazníků velice oblíbené, a často si musejí přivstat, aby bylo toto pečivo k dostání. Zájem zákazníků bývá také o lahůdkářský sortiment družstva, ale některé druhy tohoto sortimentu jsou často již v dopoledních hodinách vyprodané.

8 Zhodnocení hospodaření ZKD Sušice a návrhy opatření

V následující kapitole bude zhodnoceno celkové hospodaření Západočeského konzumního družstva v Sušici a dále navrženo opatření na zlepšení situace společnosti. Na úvod lze konstatovat, že se družstvo nepotýká s velkými problémy, které by vedly v nejbližší budoucnosti k jeho zániku. I přesto má ale několik problémů, z nichž největší jsou rapidně klesající tržby, čemuž bude dále věnována pozornost.

V družstvu je používáno mnoho softwarů pro podporu evidence i rozhodování o hospodaření společnosti. Některé programy využívané v družstvu mají ale i jisté nedostatky, například účetní program PORS neupozorní na neuhrazené faktury a Planning Wizard nedokáže vždy správně odhadnout poptávku. Softwary PORS, Datová kostka, B.O.O.S. a Planning Wizard by se proto daly nahradit jedním systémem ERP, který je sofistikovanější. Tento systém je složitější, ale především jeho implementace a provoz je velice finančně náročný. Družstvo by mohlo provést analýzu výhod a nákladovosti stávajících systémů a porovnat ji s levnějším systémem ERP, kterým je MONEY S5. V případě výhodnosti tohoto systému ho implementovat v družstvu.

ZKD Sušice vede účetnictví dle legislativních požadavků stanovených v České republice, což každoročně hodnotí i auditorská společnost BDO Finkonsult s. r. o. Z analýzy struktury aktiv bylo zjištěno, že oběžná aktiva tvoří 45 % celkových aktiv. Největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, které by se družstvo mělo snažit z několika důvodů snižovat. Těmito důvody jsou například: nákladovost zásob, vázání finančních prostředků, horší výsledky ukazatele pohotové likvidity nebo ukazatelů aktivity. Společnost využívá konzervativní způsob financování, kdy se vlastní kapitál podílí i na financování části oběžných aktiv. Tento způsob je sice méně rizikový, ale použití vlastního kapitálu je dražší než cizího.

V posledních dvou sledovaných letech dochází také ke zvyšování položky fondů ze zisku (především nedělitelného fondu). Položka nedělitelného fondu v rozvaze se zvýšila díky přeúčtování ostatních kapitálových fondů a rezervního fondu na tuto položku. Z analýzy výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že největším problémem družstva je rapidní pokles tržeb za zboží. Za tento stav může více faktorů: velká konkurence v odvětví (supermarkety i asijské prodejny a večerky), změny nákupního chování,

špatná práce krizového managementu prodeje (věrnostní program nezahrnuje slevu na další nákup), nedostatek některého sortimentu nebo dlouhé fronty zákazníků.

Naopak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se ve sledovaných letech zvyšují a družstvo by mělo i nadále dbát o kvalitu svých produktů. O zvýšení těchto tržeb se snaží také poskytováním rozšířených služeb na prodejnách – zaplacení složenky, vyzvednutí balíčku objednaného z internetu, výdejní místo pošty, losy, sázky, dobíjení telefonu či karty nebo cash back.

Družstvu se daří snižovat provozní náklady zejména služby díky nastaveným limitům. Limity nastavilo například na propagaci, POS materiály, kancelářské potřeby, školení nebo energii. Finanční náklady se zvyšují především z důvodu vyšších bankovních poplatků a poskytnutých darů.

Dochází také ke snižování osobních nákladů a to hlavně mzdových. Družstvu neustále chybí prodavačky na prodejnách, na což má vliv především nízká mzda, která se pohybuje okolo minimální mzdy. V dnešní době nechtějí lidé pracovat za tuto mzdu, a proto nemůže družstvo najít nové pracovníky. I stávající prodavačky díky tomu nemají vztah ke svojí práci a zákazníci to odhání ke konkurenci.

Družstvo kromě let 2012 a 2015 dosahovalo zisku, i když velmi nízkého. Zisku bylo dosaženo většinou díky prodeji dlouhodobého majetku nebo materiálu, v čemž nelze dále pokračovat. Společnost musí vykazovat kladný výsledek hospodaření hlavně zvyšováním tržeb.

Posouzení družstva z hlediska výkazu cash flow je příznivé, jelikož v druhé polovině sledovaného období vykazuje kladné hodnoty. Cash flow z provozní činnosti je nejdůležitější částí a je kromě roku 2012 kladné. Naopak cash flow z investiční a finanční činnosti je záporné z důvodu neprodávání majetku a vyplácení členských vkladů.

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že družstvo má kladný čistý pracovní kapitál, ale mělo by hodnotu tohoto ukazatele snižovat. Vysoká hodnota ukazuje na příliš velký objem oběžných aktiv, který je spojen s vázaností finančních prostředků, jež by mohly být efektivněji využity. Družstvo se potýká s nízkou hodnotou pohotové likvidity, která je způsobena nadměrnými zásobami. Okamžitá likvidita se pohybuje také na hranici doporučených hodnot vzhledem k podstatně nižším finančním

prostředkům oproti závazkům. Nejvíce problematické jsou hodnoty rentability vzhledem k nízkému či zápornému výsledku hospodaření a nízkým tržbám, a jak již bylo řečeno, družstvo by se mělo na tento problém zaměřit. Do ukazatelů aktivity se promítají také již zmíněné klesající tržby a nadměrné zásoby. Vzhledem k situaci na trhu se stále více prodlužuje lhůta úhrad peněžních prostředků obchodním partnerům, a proto se družstvo potýká s delší dobou obratu pohledávek. ZKD Sušice má naopak dobrou platební morálku a uhrazuje své závazky v kratším časovém horizontu než jeho konkurenti v odvětví. Ukazatele zadluženosti se dají hodnotit jak pozitivně tak i negativně. Pozitivní situaci představuje zadluženost společnosti pod hranicí 50 %. Negativně lze hodnotit převažující financování vlastním kapitálem, které snižuje vliv finanční páky a je dražší.

Po zhodnocení hospodaření ZKD Sušice dochází k přechodu návrhů na zlepšení dané situace se zaměřením na strukturu zdrojů financování, výsledek hospodaření, náklady, tržby a zásoby. Družstvo by mohlo více využívat cizí zdroje zejména krátkodobé finanční výpomoci, které pro něj představují stabilní a levnější zdroj financování.

Společnosti by ke zlepšení celkové situace pomohlo dotazníkové šetření u jeho zákazníků. Dotazník by zjistil: jaké má družstvo zákazníky, co nejvíce nakupují, co se zákazníkům líbí a co ne, co by zlepšili, jaký sortiment postrádají nebo se jim zdá přebytečný, důvody odchodu ke konkurenci a další podstatné informace, které by pomohly zvýšit tržby a výsledek hospodaření. Dle představy zákazníků o sortimentu na jednotlivých prodejnách by se prodejny upravily a sortiment by se přizpůsobil požadavkům. Úpravy prodejen by mohly být financovány z provozního rezervního fondu a částku úprav nelze dopředu přesně určit (až na základě vyhodnocení dotazníku), ale určitě by se pohybovala v milionech Kč. V příloze I je znázorněna ukázka, jak by dotazník mohl vypadat.

Dotazník by rozdávaly prodavačky maloobchodních prodejen a u východu prodejny by byl přistaven stůl na vyplnění a box na vhození vyplněných dotazníků. Takto by se získaly informace pro zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků. Pro přilákání nových zákazníků je nutné dotazník zkrátit a najmout brigádníka, který by provedl průzkum i u ostatních osob (zákazníků konkurenčních podniků) ve větších městech, kde má družstvo své prodejny (Sokolov, Horšovský Týn, Klatovy, Sušice, atd.). Reakce

na zjištěné informace by mohla družstvu pomoci získat i nové zákazníky. K přilákání zákazníků je samozřejmě nutná i podpora marketingu – např. OOH reklama.

Vzhledem k tomu, že dotazník by měl družstvu nejvíce napovědět, jaké provést změny a na co se na prodejnách zaměřit k větší spokojenosti zákazníků, je nutné zpracovat kalkulaci nákladů s ním souvisejících. Kalkulace nákladů dotazníkového šetření je uvedena v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Kalkulace nákladů dotazníkového šetření

Kalkulace nákladů dotazníkového šetření	
Náklady	Částka
Odměna tříčlennému výzkumnému týmu za zpracovávání dotazníku (3*85 Kč/hod., jednodenní uvolnění na rozvoz dotazníků – 3 pracovníci*8hod.*85Kč/hod.)	2 295 Kč
Náklady spojené s tiskem 5 000 dotazníků	10 000 Kč
Příplatek vedoucím prodavačkám za rozdávání dotazníků a následný sběr vyplněných dotazníků (500 Kč/prodejnu)	55 000 Kč
Týdenní mzda brigádníka (5 dní*6hod.*85 Kč/hod.)	2 550 Kč
Náklady na rozvoz dotazníků (brigádník + zaměstnanci) – 12 Kč/km*750 km	9 000 Kč
Odměna pracovníkovi za zpracování dat a vyhodnocení informací získaných z dotazníků (14 dní*8hod.*85 Kč/hod.)	9 520 Kč
Celkové náklady	88 365 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je patrné z tabulky, dotazníkové šetření by Západočeské konzumní družstvo stálo 88 365 Kč, což je vzhledem k jiným nákladům družstva nízká částka. Družstvu se tedy tato investice jistě vyplatí, jelikož mu umožní získat názory zákazníků i ostatních osob a jeho reakce na zjištěné podněty by měla vést k větší návštěvnosti a zvýšení tržeb.

Družstvo by se také mělo snažit zvyšovat výsledek hospodaření (především tržbami za zboží) a udržovat kladné celkové cash flow a hlavně cash flow z provozní činnosti.

Ke kladnému výsledku hospodaření družstvu pomůže i dodržování a stanovování limitů některých nákladových položek.

Co se týče tržeb za vlastní výrobky a služby, měly by vykazovat stále rostoucí trend, který mohou zajistit udržováním kvality nabízených produktů, zavedením druhé pracovní směny a rozšířením distribuční sítě. Ve výrobě je zavedena jedna pracovní směna od 3 do 11 hodin a z důvodu rychlého úbytku sortimentu na prodejnách již v dopoledních hodinách by bylo potřeba zavést další zkrácenou směnu od 11 do 15 hodin, která by umožnila odpolední závoz. Pro zavedení další pracovní směny je nutné ke stávajícím zaměstnancům přijmout dalších 6 zaměstnanců, kteří si budou směny střídát. Nová pracovní směna vyvolá nárůst mzdových nákladů ve výši 62 400 Kč a náklady na sociální zabezpečení 21 216 Kč.

Družstvo v současné době zásobuje svými produkty jak maloobchodní prodejny, tak některé jiné subjekty (např. Medica Filter s. r. o., Kašperské hory; Bandur s. r. o., Sušice; Hotel Gabreta s. r. o.; Kavárna Galerie nebo Bistro U Mužiků). Ostatní subjekty tvoří přibližně 10 % tržeb za vlastní výrobky. O produkty Západočeského konzumního družstva v Sušici by měly zájem i jiné kavárny a hotely (Café 27, Hartmanice; Café & Snack - Madam Čokoláda, Sušice nebo Hotel Engadin), což vyplynulo z provedeného průzkumu družstva v roce 2015. Ochotu jednat o možných dodávkách by mohla mít i prodejna ZEMAN maso-uzeniny, a. s. v Sušici, která doposud lahůdkářské a cukrářské produkty odebírá od pražského dodavatele.

Za stávající situace není rozšíření distribuční sítě realizovatelné, protože kapacita výroby je využita již na 100 %. Zvětšení budovy výroby není možné realizovat z důvodu zachování památkové části města Sušice. Možností by tedy bylo využití části pozemku u velkoobchodního skladu v Sušici a přístavění nových prostor pro výrobu. Výroba by se tedy rozdělila z důvodu obtížnosti prodeje budovy v centru města a lahůdkářský sortiment by se nadále vyráběl ve stávající budově. Přístavba velkoobchodního skladu by byla využita k výrobě cukrářských produktů.

Na přístavbu by byly potřebné nemalé finanční prostředky. Tato investice by byla částečně financována z vlastních zdrojů družstva a na zbylou část by si společnost vzala úvěr u banky. Konkrétně by se jednalo o přístavbu 4 místností o velikosti 25 m², jejichž výstavba by stála dle posudku architekta 2 600 000 Kč, jak je uvedeno v tabulce č. 12. Vybavení těchto prostor je kalkulováno dle současných cen na trhu na 2 250 000 Kč.

Tab. č. 12: Stanovení nákladů výstavby, nákladů a přínosů rozšíření distribuční sítě

Stanovení nákladů výstavby, nákladů a přínosů rozšíření distribuční sítě	
<i>Položky</i>	<i>Částka</i>
<i>Náklady výstavby</i>	
Stavební náklady	2 600 000 Kč
Vybavení (chladicí box, hnětač těsta, melanzér, mixéry, pec, stoly, skladové přihrádky, atd.)	2 250 000 Kč
Celkové náklady výstavby	4 850 000 Kč
<i>Náklady na provoz obou výroben</i>	
Nákupní cena surovin	12 649 000 Kč
Mzdové náklady (24 zaměstnanců)	4 177 000 Kč
Náklady na sociální zabezpečení	1 420 180 Kč
Ostatní provozní náklady (energie, údržba, atd.)	1 644 370 Kč
Přepravní náklady rozšíření distribuční sítě	2 527 000 Kč
Celkové náklady provozu	22 417 550 Kč
<i>Přínos rozšíření distribuční sítě</i>	
<i>Roční tržby</i>	23 400 000 Kč
Roční zisk	982 450 Kč
<i>Hodnocení investice</i>	
Čistá současná hodnota	265 000 Kč
Doba návratnosti	5 let

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále je nutné stanovit i náklady provozu obou výroben pro zjištění celkového přínosu rozšíření distribuční sítě (lahůdkářská i cukrářská výroba). Největší část nákladů tvoří samozřejmě náklady na suroviny potřebné pro výrobu, které vzhledem k očekávanému 30% nárůstu tržeb činí 12 649 000 Kč. Mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení jsou počítány pro 24 zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance pracující

v současnosti ve výrobě a 6 nově přijatých zaměstnanců pro rozšíření pracovní doby. Došlo by tedy k nárůstu mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení, ale růst by byl nelineární ve vztahu ke zvýšené výrobě.

Ostatní provozní náklady se zvýší přibližně o 1 % oproti současným nákladům družstva, které činí 12 % z nákupní ceny surovin. Dále je nutné počítat s náklady přepravy, které při rozšíření distribuční sítě budou klesat. V roce 2015 činily tyto náklady 23 % z ceny výrobků a vzhledem k nárůstu výroby je předpoklad poklesu těchto nákladů o 3 %.

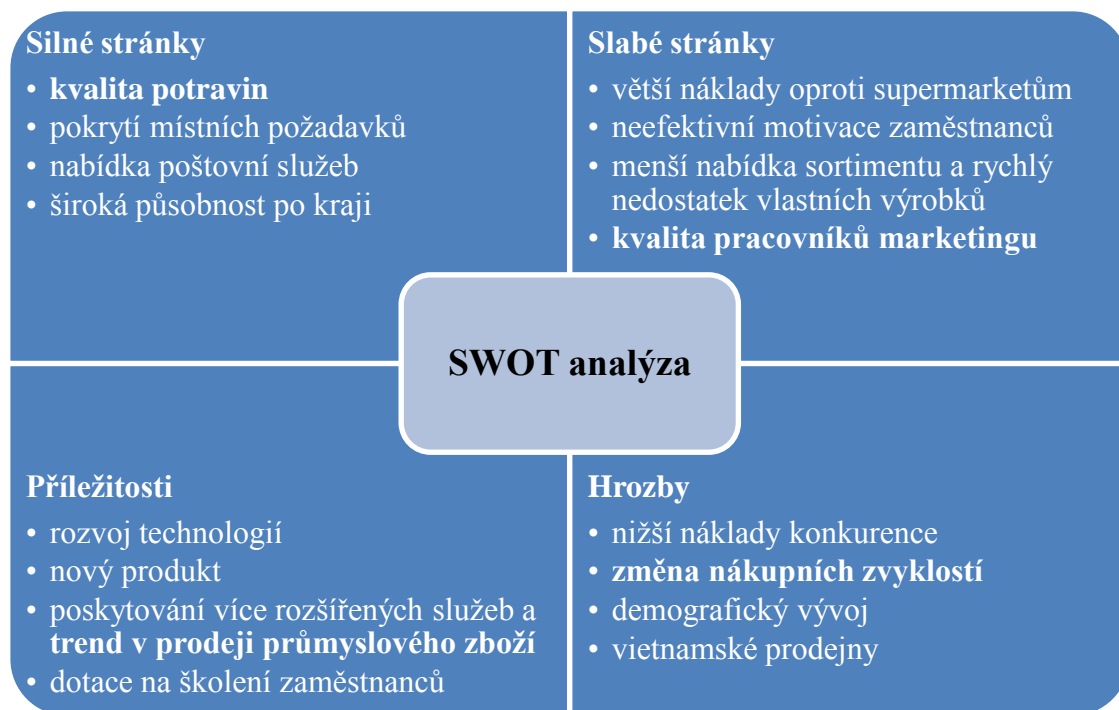
Z průzkumu družstva vyplynulo, že by se tržby za výrobky mohly po rozšíření sítě zvýšit o 30 % tedy 5 400 000 Kč a činily by 23 400 000 Kč ročně. V současnosti činí průměrně zisk 41 000 Kč měsíčně, který se synergickým efektem zvýší na téměř 82 000 Kč měsíčně, což je 982 450 Kč za rok.

U každé investice je nutné hodnocení její efektivity, k čemu v tomto případě byl použitý ukazatel čisté současné hodnoty a doby návratnosti. Dle předpokladu by rozšíření distribuční sítě přinášelo družstvu zisk po dobu 7 let a pro hodnocení investice je použita 8% úroková míra. Čistá současná hodnota vychází kladná (265 000 Kč) a doba návratnosti je 4,94 tedy 5 let.

K nárůstu tržeb za služby by mohla pomoci i rozšířená nabídka stravování v závodní jídelně družstva pro různé řemeslníky za příznivé ceny nebo dovoz jídla do domova seniorů. Pro rozšíření nabídky má družstvo dostatečné kapacity, ale bylo by nutné přijmout alespoň jednu další kuchařku, s čímž by byly spojeny mzdové náklady ve výši 10 400 Kč a náklady na sociální zabezpečení ve výši 3 536 Kč. Zvýšit tržby může i větší propagace nabízených údržbářských a dopravních služeb.

Nejdůležitější je především zvýšení tržeb za zboží, což je úlohou krizového managementu prodeje, který ve sledovaném období nepracoval zrovna šťastně. Družstvo by mělo uvažovat o výběru kvalitnějšího týmu zabývající se marketingovými aktivitami. Marketing patří k velice významné činnosti každého podnikání a je na něm postavena celková prosperita společnosti. Kvalitní marketingový tým by si měl nejprve provést SWOT analýzu neboli deskripci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, dle které zjistí, na čem může stavět svou marketingovou strategii. Na obr. č. 21 je zobrazena SWOT analýza a zvýrazněny nejdůležitější body každé části analýzy.

Obr. č. 21: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále by mělo přijít s novými marketingovými podporami na přilákání zákazníků. Tyto aktivity by se měly odvíjet na základě provedeného dotazníkového šetření, které i více napoví, co zákazníci očekávají od společnosti. Jednou z možností je zavedení týdenních slev na různé typy produktů – mléčné, masné, mražené produkty nebo nápoje. Tedy týden by byl věnován určité skupině produktů, ale samozřejmě by v menším zastoupení byl v akci i jiný sortiment.

Věrnostní program družstva by taktéž potřeboval úpravy. Nyní je nastaven tak, že zákazníci si mohou koupit zboží za cenu běžně nabízenou na trhu a jsou mu navíc strhnuty body. Toto řešení není určitě zrovna atraktivní, a proto by se družstvo mělo minimálně vrátit k původnímu řešení věrnostního programu, kdy zákazník po nasčítání určité částky získal slevu na další nákup. Družstvo může také poskytovat slevy svým odběratelům (vývařovnám nebo gastro zařízením) za pravidelný odběr zboží, které by mohly přilákat i nové odběratele.

Nejefektivnější způsob zvýšení tržeb by mohl spočívat v zavedení týdenních akcí na průmyslové zboží. Z rozhovoru s vedoucí pracovnící konkurenčního podniku LIDL Anetou Demele bylo zjištěno, že právě prodej tohoto sortimentu vedl k pravidelným návštěvám zákazníků a rostoucím tržbám. Průmyslové zboží je lákadlem pro zákazníky,

kteří si vzhledem k zájmu o něj nakoupí i jiné zboží, aby nemuseli jít do více obchodů. Proto by družstvo mělo jednat s dodavateli tohoto zboží a zavést tyto akce i u nich. Za konzumní družstva v České republice vyjednává COOP Centrum družstvo Praha a dle interních zdrojů bylo zjištěno, že by byla možnost vyjednat pravidelné dodávky průmyslového zboží za stanovených podmínek.

Posledním tématem na zlepšení je problematika zásob. Družstvo se musí soustředit na snižování zásob, jelikož jsou v nich vázány finanční prostředky a ovlivňují i výsledné hodnoty ostatních ukazatelů finanční analýzy. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 30 dnů, a pokud by byla vypočítána pro různé druhy sortimentu, hodnota by dosahovala i vyšších čísel. Na prodejnách tedy vznikají ležáky, o jejichž dalším využití musí družstvo rozhodovat.

Odstranění méně prodejného zboží na prodejnách by mohlo tkvít právě v úpravě prodejny dle představy zákazníků o sortimentu a v kvalitně odvedené práci merchandisera. Zákazníci družstva si často stěžují na vysoké ceny v prodejnách, které je třeba pro přilákání více zákazníků určitě snížit. Vysoké ceny nejsou výrazně způsobeny marží společnosti, protože ta není o tolik vyšší než u konkurenčních podniků. Ke snížení ceny musí dojít tedy na základě optimalizace nákladů na zboží. Družstvo by se tedy mělo sejít se svými dodavateli a snažit se vyjednat nižší ceny, které se budou alespoň přibližovat podmínkám, které si vyjednaly konkurenční řetězce.

Zákazníci si stěžují u některého zboží a výrobků na nedostatečné množství na prodejně. Jak již bylo popsáno výše, jedná se především o pečivo a produkty z družstevní výroby lahůdek a cukrářských produktů. Na toto by mělo družstvo taktéž zareagovat a právě u produktů, o které mají zákazníci zájem (dle výsledků dotazníkového šetření), zvýšit objednávky.

Družstvo by mělo uvažovat i o změně strategie celé společnosti, která je v současnosti zastaralá. Současná strategie je postavena na tradici družstva, ale je nutné tradici spojit i s moderním myšlením. Řízení společnosti musí začít sledovat trendy v jeho obchodní oblasti a aplikovat je ve svém podnikání. Prodejny družstva potřebují zmodernizovat, například uspořádání interiéru prodejny se neřídí trendy, chybí navození příjemné atmosféry (hudba) atd.

Závěr

Cílem diplomové práce na téma „Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku“ bylo teoreticky charakterizovat danou problematiku a následně převést zjištěné poznatky do praxe neboli provést analýzu v Západočeském konzumním družstvu v Sušici. Dalším cílem bylo také zpracování finanční analýzy a zhodnocení finanční situace družstva za účetní období 2010-2015 i procesu řízení zásob včetně návrhů na zlepšení dané situace.

V teoretické části byla definována účetní uzávěrka a závěrka, popsán průběh účetní uzávěrky a podrobněji rozpracovány výkazy účetní závěrky. Dále byla definována finanční analýza a popsány její etapy a metody. V poslední kapitole teoretické části bylo pojednáno o problematice zásob, jejich členění a modelech a metodách řízení zásob.

Při zpracování praktické části se vycházelo z výkazů účetní závěrky za období 2010-2015 uvedených ve výročních zprávách Západočeského konzumního družstva v Sušici. Nejprve byl blíže specifikován celkový proces účetní uzávěrky, její činnosti a softwarová podpora, která je nezbytná pro provedení účetní uzávěrky i závěrky.

V diplomové práci byly zkoumány jednotlivé položky účetních výkazů a metody či postupy, kterými se družstvo při svém hospodaření řídí. Na základě analýzy účetní uzávěrky i závěrky lze konstatovat, že jejich provedení je v souladu s právními předpisy v České republice a podávají věrný a poctivý obraz o hospodaření družstva. Dále bylo zjištěno, že ZKD Sušice drží nadměrné zásoby, používá konzervativní způsob financování, potýká se s rapidním poklesem tržeb za zboží a záporným či nízkým výsledkem hospodaření. Družstvu se daří ale postupně snižovat náklady související s provozem prodejen i skladu a taktéž osobní náklady (zejména mzdové náklady). Díky nízkým mzdám vzrůstá problém v nedostatku prodavaček, které nechtějí pracovat za minimální mzdu, a proto by se mělo družstvo soustředit na snižování jiných nákladů a mzdové náklady zvýšit.

Šestá kapitola se zabývala zjištěním finanční situace družstva, která není tak špatná. Největším problémem z hlediska poměrových ukazatelů je rentabilita, která je velmi nízká, což je způsobeno především nízkým či záporným výsledkem hospodaření. Vliv na hodnotu čistého pracovního kapitálu a ukazatelů likvidity a aktivity mají také nadměrné zásoby a nízké tržby.

V sedmé kapitole byla řešena problematika zásob, které by mělo družstvo snižovat z důvodu vázanosti velkého objemu finančních prostředků a výsledků některých ukazatelů finanční analýzy. ZKD Sušice musí snížit i své ceny a přiblížit je cenové úrovni konkurenčních podniků, čehož je možné docílit jednáním o nižších nákupních cenách s dodavateli. Maloobchodní prodejny se potýkají s nedostatkem některého sortimentu, na který je nutné zareagovat zvýšením objednaného množství. Naopak některý sortiment leží dlouhou dobu na prodejně, což by mohla vyřešit úprava sortimentu zboží dle požadavků zákazníků a kvalitněji odvedená práce merchandisera.

Poslední osmá kapitola zhodnotila celkové hospodaření družstva a následně byla navržena opatření na zlepšení situace. Družstvu bylo navrženo provést dotazníkové šetření, které napomůže zjistit, co si zákazníci přejí a dle toho by mělo dojít ke změnám, které zvýší tržby a spokojenost zákazníků společnosti. Družstvu byl doporučen i výběr kvalitnějšího týmu krizového managementu prodeje, který se musí snažit o úspěšnější návrhy podpor na zvýšení tržeb. ZKD Sušice by mohlo dále nabídnout své výrobky a služby (stravování, údržba a doprava) dalším právnickým ale i fyzickým osobám. Velmi příznivý efekt na zvýšení tržeb může přinést taktéž zavedení týdenních akcí na průmyslové zboží, které jsou v 21. století velkým hitem a zákazníci si při té příležitosti nakoupí i ostatní sortiment.

Přínosem této práce bylo vyzdvižení neúspěšné práce krizového managementu prodeje, doporučení provést dotazníkové šetření u zákazníků ZKD Sušice a změny strategie společnosti a navržení několika podnětů na zvýšení tržeb a optimalizaci zásob.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Náklady na služby v roce 2015.....	65
Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál družstva za období 2010-2015 (v tis. Kč)	74
Tab. č. 3: Ukazatele likvidity družstva za období 2010-2015	75
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2010-2015 - analýza odvětví	76
Tab. č. 5: Ukazatele rentability družstva za období 2010-2015 (v %)	78
Tab. č. 6: Ukazatele rentability za období 2010-2015 - analýza odvětví (v %)	78
Tab. č. 7: Ukazatele aktivity družstva za období 2010-2015.....	81
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity za období 2010-2015 - analýza odvětví.....	81
Tab. č. 9: Ukazatele zadluženosti družstva za období 2010-2015.....	84
Tab. č. 10: Ukazatele zadluženosti za období 2010-2015 - analýza odvětví.....	85
Tab. č. 11: Kalkulace nákladů dotazníkového šetření	97
Tab. č. 12: Stanovení nákladů výstavby, nákladů a přínosů rozšíření distribuční sítě ...	99

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Uzávěrkové operace.....	11
Obr. č. 2: Schéma stanovení výsledku hospodaření ve VZZ.....	25
Obr. č. 3: Metody finanční analýzy	32
Obr. č. 4: Model EOQ - zjednodušeně.....	43
Obr. č. 5: Model POQ - zjednodušeně.....	44
Obr. č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v družstvu v období 2010-2016.....	48
Obr. č. 7: Struktura aktiv v roce 2015 (v tis. Kč)	56
Obr. č. 8: Struktura pasiv v roce 2015 (v tis. Kč).....	59
Obr. č. 9: Tržby za prodej zboží v letech 2010-2015 (v tis. Kč)	62
Obr. č. 10: Vývoj tržeb v letech 2010-2015 (v tis. Kč)	64
Obr. č. 11: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2010-2015 (v tis. Kč)	68
Obr. č. 12: Vývoj čistého peněžního toku v letech 2010-2015 (v tis. Kč)	71
Obr. č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu družstva za období 2010-2015 (v tis. Kč)	75
Obr. č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity družstva za období 2010-2015.....	77
Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů rentability družstva za období 2010-2015 (v %).....	80
Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů doby obratu družstva za období 2010-2015 (ve dnech)	84
Obr. č. 17: Celková zadluženost družstva za období 2010-2015 (v %).....	86
Obr. č. 18: Vývoj jednotlivých forem zásob a jejich poměr v ZKD Sušice za období 2010-2015 (v tis. Kč).....	87
Obr. č. 19: Uživatelské prostředí Planning Wizard ZKD Sušice.....	90
Obr. č. 20: Nastavený servis level u jednotlivých kategorií zboží v ZKD Sušice.....	92
Obr. č. 21: SWOT analýza.....	101

Seznam použitých zkratk

CP	Cenné papíry
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Koruny české
KMP	Krizový management prodeje
N	Náklady
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ÚJ	Účetní jednotka
ZDP	Zákon o dani z příjmů
ZKD	Západočeské konzumní družstvo

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ALEXANDER, David and Anne BRITTON. *Financial reporting*. 7. ed. London: Thomson, 2004. ISBN 978-1-84480-033-9.

BASL, Josef. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2002. Management informační společnosti. ISBN 80-247-0214-2.

BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-640-2.

ČERVENÝ, Josef. *Finanční účetnictví*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0458-2.

DUŠEK, Jiří. *Účetní uzávěrka a závěrka v přehledech: snadno a rychle*. 7. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5417-8.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Josef ČERVENÝ. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-397-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267s. ISBN 978-80-7478-011-0.

JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Brno: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-23-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 14. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 2004. ISBN 80-7273-098-3.

LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-388-4.

RANDÁKOVÁ, Monika, Jiřina BOKŠOVÁ a Jiří STROUHAL. *Finanční účetnictví v České republice*. Praha: Oeconomica, 2015. ISBN 978-80-245-2076-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

RYNEŠ, Petr. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2016*. 16. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. Účetnictví (Anag). ISBN 978-80-7263-994-6.

SPURGA, Ronald C.. *Balance sheet basics financial management for non-financial managers*. New York: Portfolio, 2004. ISBN 978-1-101-48402-9.

STROUHAL, Jiří. *Účetní závěrka*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-692-9.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861119-21-1.

Elektronické zdroje

Aktiva. Portál HEUREKA DANĚ&ÚČETNICTVÍ [online]. 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://www.daneaucetnictvi.com/ucetnictvi/aktiva.htm>

Daň z příjmů. Businessinfo [online]. 2016 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b5>

Efektivní řízení zásob – Planning Wizard. Logio [online]. 2017 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.logio.cz/planning-wizard.html>

Finanční analýza podnikové sféry – klasifikace CZ-NACE. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

GRODECKÁ, Adéla, 2015. *Výsledek hospodaření běžného účetního období*. FUČÍK&PARTNEŘI [online]. [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/vysledek-hospodareni-bezneho-obdobi/>

Inventarizace majetku a závazků. Businesscenter.cz [online]. 2016 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast5.aspx>

Just In Time. Podnikátor [online]. 2016 [cit. 2016-08-23]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/n:19534/Optimalizace-zasob>

Přehled o peněžních tocích. Businesscenter.cz [online]. 2016 [cit. 2016-08-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/023.aspx>

Přímá metoda cash flow. Finanční analýza firmy. [online]. 2016 [cit. 2016-08-07]. Dostupné z: http://www.faf.cz/Cash_flow/Metody-vykazovani-cash-flow.htm

ŠAFÁŘOVÁ, Michaela, 2016. *Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku* [online]. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: https://portal.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAA AAAAAAAGNgYGBkYDM1NDUysRBmZADxOIpLEktSvVMrwTwRXUsjI2NjcyMDYzMLUxNzcxNLY3OgDAMA7XOX8DoAAAA*#prohlizeniSearchResult

Účetní závěrka. Businesscenter.cz [online]. 2016 [cit. 2016-08-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

VRZALOVÁ, Kristýna, 2015. *Vliv daní na finanční rozhodování podniku* [online]. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: https://portal.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAA AAAAAAAGNgYGBkYDOxNDa2NBBmZADxOIpLEktSvVMrwTwRXUsjI2NjcyMDYzMLUxNzcyMzUyOgDAMALgY5cToAAAA*#prohlizeniSearchResult

Výroční zpráva. Businesscenter.cz [online]. 2016 [cit. 2016-08-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast3.aspx>

ŽEMLIČKOVÁ, Kristýna, 2015. *Účetní závěrka a audit vybrané společnosti* [online]. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: https://portal.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAA AAAAAAAGNgYGBkYDOxNDa2NBBmZADxOIpLEktSvVMrwTwRXUsjI2NjcyMDYzMLUxNzc1MjQ3OgDAMAQubC3DoAAAA*#prohlizeniSearchResult

Západočeské konzumní družstvo [online]. © 2013 ZKD Sušice [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: www.zkdsusice.cz

Časopisy

FIBÍROVÁ, Jana a Kateřina KNOROVÁ. Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku. *Český finanční a účetní časopis* [online časopis]. 2014, **9** (4), 157-165 [cit. 2016-08-15]. ISSN 1805-4838. Dostupné z: <https://www.vse.cz/cfuc/431>

HINKE, Jana a Zdeněk HRUŠKA. Nové trendy finančního účetnictví podnikatelů v kontextu právních předpisů České republiky. *Trendy v podnikání* [online časopis]. 2015, **5** (4), 40-49 [cit. 2016-08-06]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/4-2015-clanek-5.pdf>

RŮČKOVÁ, Petra. Vztah rentability, likvidity a hrubého domácího produktu v podmínkách České republiky. *Český finanční a účetní časopis* [online časopis]. 2014, **9** (1), 140-147 [cit. 2016-08-11]. ISSN 1805-4838. Dostupné z: <https://www.vse.cz/cfuc/388>

Ostatní zdroje

ČERVENÝ, Josef, 14. 3. 2016, ZČU Plzeň, KFU, Controlling, Přednáška na téma „Řízení zásob“

České účetní standardy (v platném znění)

Interní materiály ZKD Sušice – výroční zprávy, účetní výkazy, harmonogram účetní uzávěrky a závěrky, organizační řád

KRECHOVSKÁ, Michaela, 9. 10. 2014, ZČU Plzeň, KFU, Ekonomická analýza podniku, Přednáška na téma „Finanční analýza“

Vyhláška ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., pro podnikatelské subjekty (v platném znění)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (v platném znění)

Seznam příloh

Příloha A: Základní struktura aktiv

Příloha B: Základní struktura pasiv

Příloha C: Organizační schéma ZKD Sušice

Příloha D: Vybrané položky rozvahy ZKD Sušice v letech 2010-2015

Příloha E: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty ZKD Sušice v letech 2010-2015

Příloha F: Vybrané položky výkazu o peněžních tocích ZKD Sušice v letech 2010-2015

Příloha G: Výkazy o změnách vlastního kapitálu ZKD Sušice 2010-2015

Příloha H: Zapojení Planning Wizard do informačních systémů ZKD Sušice

Příloha I: Dotazník

Příloha A: Základní struktura aktiv

Aktiva	Běžné účetní období			Minulé účetní období
	Brutto	Korekce	Netto	
Aktiva celkem				
A Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B Dlouhodobý majetek				
I Dlouhodobý nehmotný majetek				
II Dlouhodobý hmotný majetek				
III Dlouhodobý finanční majetek				
C Oběžná aktiva				
I Zásoby				
II Dlouhodobé pohledávky				
III Krátkodobé pohledávky				
IV Krátkodobý finanční majetek				
D Časové rozlišení				

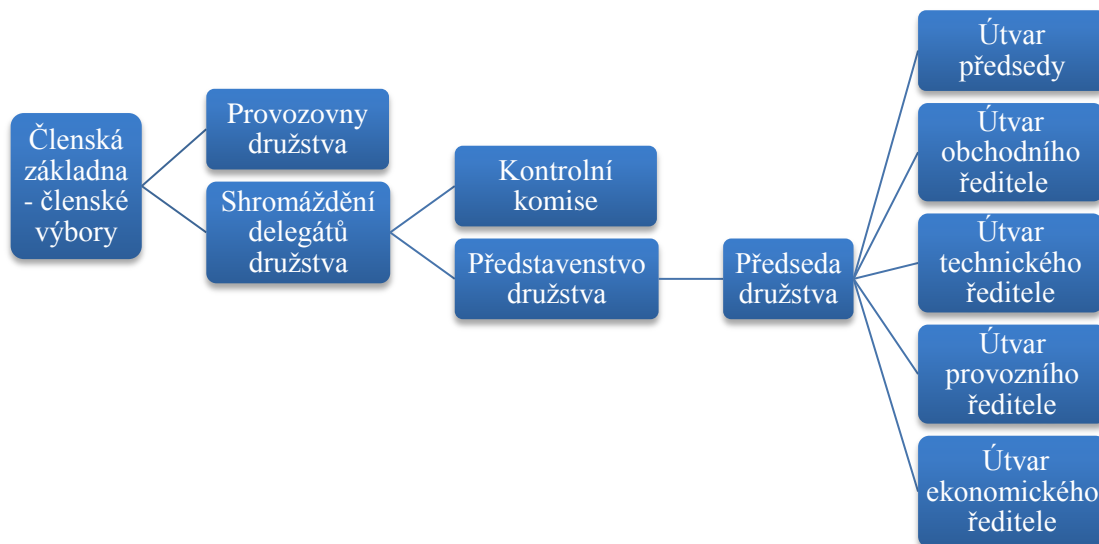
Zdroj: (Kovanicová, 2004, s. 362)

Příloha B: Základní struktura pasiv

Pasiva	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
Pasiva celkem A Vlastní kapitál I Základní kapitál II Kapitálové fondy III Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku IV Výsledek hospodaření minulých let V Výsledek hospodaření účetního období B Cizí zdroje I Rezervy II Dlouhodobé závazky III Krátkodobé závazky IV Bankovní úvěry a výpomoci C Časové rozlišení		

Zdroj: (Kovanicová, 2004, s. 362)

Příloha C: Organizační schéma ZKD Sušice



Zdroj: Vrzalová, 2015

Příloha D: Vybrané položky rozvahy ZKD Sušice v letech 2010-2015

Název položky	Označení	Netto stav k 31.12. v tis. Kč					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM		436 157	452 328	431 030	425 675	419 358	420 767
Dlouhodobý majetek	B	239 592	270 250	257 316	242 643	238 550	231 282
Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I	3 297	3 289	2 857	2 360	1 172	242
Software	B.I.3	1 108	453	2 857	2 335	1 172	242
Nedokončený dlouhodobý nehm. majetek	B.I.7	2 189	2 836	0	25	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	B.II	235 087	265 753	253 255	239 079	236 174	229 836
Pozemky	B.II.1	13 422	13 592	13 565	13 261	13 216	13 290
Stavby	B.II.2	185 573	242 041	228 665	214 229	207 411	199 455
Samostatné movité věci a soubory mov. věci	B.II.3	13 588	10 120	10 182	10 988	14 562	15 981
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	B.II.7	22 504	0	10	27	985	1 110
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. maj.	B.II.8	0	0	833	574	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	B.III	1 208	1 208	1 204	1 204	1 204	1 204
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	B.III.3	1 208	1 208	1 204	1 204	1 204	1 204
Oběžná aktiva	C	195 774	181 689	173 414	182 846	180 262	188 494
Zásoby	C.I	87 420	90 508	95 155	94 719	88 501	95 251
Materiál	C.I.1	1 932	1 939	1 700	1 640	1 405	1 514
Zboží	C.I.5	85 488	88 569	93 455	93 079	87 096	93 737
Dlouhodobé pohledávky	C.II	649	509	463	5 469	5 476	5 351
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	C.II.5	61	61	67	5 107	5 113	5 117
Jiné pohledávky	C.II.7	588	448	396	362	363	234
Krátkodobé pohledávky	C.III	76 611	45 999	56 167	53 186	57 882	55 721
Pohledávky z obchodního styku	C.III.1	32 011	33 583	47 895	43 791	45 477	43 224
Stát - daňové pohledávky	C.III.6	534	8	1 312	428	494	94
Ostatní poskytnuté zálohy	C.III.7	11 729	2 353	1 106	594	564	623
Dohadné účty aktivní	C.III.8	2 477	2 063	1 125	1 438	1 110	1 039
Jiné pohledávky	C.III.9	29 860	7 992	4 729	6 935	10 237	10 741
Krátkodobý finanční majetek	C.IV	31 094	44 673	21 629	29 472	28 403	32 171
Peníze	C.IV.1	7 132	8 956	6 294	5 442	5 789	5 236
Účty v bankách	C.IV.2	23 962	35 717	15 335	24 030	22 614	26 935
Časové rozlišení	D	791	389	300	186	546	991
Náklady příštích období	D.1	415	287	299	184	405	238
Příjmy příštích období	D.3	376	102	1	2	141	753

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ZKD Sušice, 2017

Název položky	Označení	Netto stav k 31.12. v tis. Kč					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM		436 157	452 328	431 030	425 675	419 358	420 767
Vlastní kapitál	A	298 611	299 577	295 943	295 783	296 211	294 802
Základní kapitál	A.I	4 610	4 479	4 384	3 526	3 243	3 171
Kapitálové fondy	A.II	34 533	35 910	36 916	37 226	0	0
Ostatní kapitálové fondy	A.II.2	34 533	35 910	36 916	37 226	0	0
Rez. fond, ned. fond a ost. fondy ze zisku	A.III	248 848	248 593	248 039	247 707	285 049	285 819
Nedělitelný fond	A.III.1	214 821	214 821	214 821	214 821	282 279	282 279
Statutární a ostatní fondy	A.III.2	34 027	33 772	33 218	32 886	2 770	3 540
Výsledek hospodaření minulých let	A.IV	10 454	9 612	9 603	5 796	5 796	6 187
Nerozdělený zisk minulých let	A.IV.1	10 454	9 612	9 603	5 796	5 796	6 187
Výsledek hospodaření běž. úč. období	A.V	166	983	-2 999	1 528	2 123	-375
Cizí zdroje	B	136 297	152 719	134 522	129 195	121 250	125 030
Rezervy	B.I	1 065	233	0	4 204	4 456	5 118
Rezerva na daň z příjmů	B.I.3	1 065	233	0	0	0	0
Ostatní rezervy	B.I.4	0	0	0	4 204	4 456	5 118
Dlouhodobé závazky	B.II	4 451	4 870	4 814	4 994	5 313	5 491
Dohadné účty pasivní	B.II.8	0	0	0	0	0	1
Odložený daňový závazek	B.II.10	4 451	4 870	4 814	4 994	5 313	5 490
Krátkodobé závazky	B.III	120 185	122 217	116 587	115 026	105 034	107 597
Závazky z obchodního styku	B.III.1	90 188	102 853	97 586	99 202	89 581	93 412
Závazky ke členům družstva	B.III.4	1 102	626	115	50	137	152
Závazky k zaměstnancům	B.III.5	8 122	7 355	7 264	6 785	7 139	7 088
Závazky ze sociálního zabezpečení	B.III.6	3 902	3 794	3 559	3 465	3 586	3 411
Stát - daňové závazky a dotace	B.III.7	2 076	1 686	1 482	1 808	2 392	1 426
Krátkodobé přijaté zálohy	B.III.8	1 484	2 030	2 388	898	1 113	1 070
Dohadné účty pasivní	B.III.10	13 311	3 873	4 193	2 818	1 086	1 038
Bankovní úvěry a výpomoci	B.IV	10 596	25 399	13 121	4 971	6 447	6 824
Bankovní úvěry dlouhodobé	B.IV.1	2 752	15 000	3 000	0	0	0
Běžné bankovní úvěry	B.IV.2	3 000	6 000	6 000	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	B.IV.3	4 844	4 399	4 121	4 971	6 447	6 824
Časové rozlišení	C	1 249	32	565	697	1 897	935
Výdaje příštích období	C.I.1	1 226	19	521	622	1 629	703
Výnosy příštích období	C.I.2	23	13	44	75	268	232

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ZKD Sušice, 2017

Příloha E: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty ZKD Sušice v letech 2010-2015

Název položky	Označení	Skutečnost v účetním období v tis. Kč					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	I.	1128404	1061885	1149711	1130426	1057341	1019699
Náklady vynaložené na prodané zboží	A	930294	872914	963542	944701	876689	846624
Obchodní marže	+	198110	188971	186169	185725	180652	173075
Výkony	II.	40334	45024	48033	49735	51955	52486
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	II.1	24786	29473	34588	35443	36075	36614
Aktivace	II.3	15548	15551	13445	14292	15880	15872
Výkonová spotřeba	B	83554	86096	86876	84322	82680	76495
Spotřeba materiálu a energie	B.1	58286	57238	55323	53945	52106	45824
Služby	B.2	25268	28858	31553	30377	30574	30671
Přidaná hodnota	+	154890	147899	147326	151138	149927	149066
Osobní náklady	C	133872	131367	126015	118376	123173	122132
Mzdové náklady	C.1	98603	97053	94056	88368	91878	91264
Odměny členům orgánů sp. a družstva	C.2	461	564	510	484	594	575
Náklady na sociální zabezpečení	C.3	32769	32476	30914	28995	30197	29833
Sociální náklady	C.4	2039	1274	535	529	504	460
Daně a poplatky	D	1698	2212	1744	1608	1616	1382
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. maj.	E	19020	18521	20247	19369	20096	21087
Tržby z prodeje dlouh. maj. a materiálu	III.	4928	12667	6029	4678	2496	1505
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	III.1	4876	12651	5993	4645	2495	1503
Tržby z prodeje materiálu	III.2	52	16	36	33	1	2
Zůstatková cena prodaného dl. maj. a mat.	F	71	1393	402	2249	248	128
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	F.1	71	1386	401	2249	245	126
Zůstatková cena prodaného materiálu	F.2	0	7	1	0	3	2
Změna stavu rezerv a opr. položek	G	-495	-770	-265	4150	244	795
Ostatní provozní výnosy	IV.	4273	8868	3934	2800	2135	2718
Ostatní provozní náklady	H	7760	12832	9518	8310	5989	6251
Provozní výsledek hospodaření		2165	3879	-372	4554	3192	1514
Tržby z prodeje cenných papírů apod.	VI.	20	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého fin. majetku	VII.	40	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	X.	815	704	155	189	195	183
Nákladové úroky	N	113	679	517	214	131	129
Ostatní finanční výnosy	XI.	35	32	28	28	29	20
Ostatní finanční náklady	O	1443	1331	1395	1421	1540	1608
Finanční výsledek hospodaření		-646	-1274	-1729	-1418	-1447	-1534
Daň z příjmů	Q	1353	1622	898	1608	-378	355
Splatná	Q.1	1288	1204	954	1428	-697	178
Odložená	Q.2	65	418	-56	180	319	177
Výsledek hospodaření za účetní období		166	983	-2999	1528	2123	-375
Výsledek hospodaření před zdaněním		1519	2605	-2101	3136	1745	-20

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ZKD Sušice, 2017

Příloha F: Vybrané položky výkazu o peněžních tocích ZKD Sušice v letech 2010-2015

Název položky	Položka	Skutečnost v účetním období v tis. Kč					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	P	71 430	60 094	51 673	25 629	33 471	36 403
Účetní zisk před zdaněním	Z	1 519	2 605	-2 101	3 137	1 745	-20
Úpravy o nepeněžní operace	A.1	14 204	7 155	14 982	21 163	17 982	20 269
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	A.1.1	19 020	18 521	20 247	19 369	20 096	21 087
Změna stavu opravných položek a rezerv	A.1.2	748	-42	0	4 205	252	661
Výnosy z prodeje stálých aktiv	A.1.3	-4 825	-11 265	-5 592	-2 396	-2 250	-1 376
Úroky	A.1.5	-739	-59	327	-15	-116	-103
Čistý peněžní tok před zdaněním a změnami prac. kapitálu	A*	15 723	9 760	12 881	24 300	19 727	20 249
Úpravy oběžných prostředků	A.2	-11 301	607	-12 409	-3 621	-4 165	-3 201
Změna stavu pohledávek, čas. rozlišení a dohad. položek aktivních	A.2.1	-1 714	8 365	-11 815	1 770	-995	1 441
Změna stavu závazků, čas. rozlišení a dohad. položek pasivních	A.2.2	-10 769	-4 671	4 054	-5 827	-9 387	2 107
Změna stavu zásob	A.2.3	1 182	-3 087	-4 648	436	6 217	-6 749
Čistý peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	A**	4 422	10 367	472	20 679	15 562	17 048
Placené úroky	A.3	-76	-645	-482	-174	-79	-80
Přijaté úroky	A.4	815	704	155	189	195	183
Zaplacená daň běžná činnost	A.5	442	-1 514	-2 499	-544	632	222
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	A***	5 603	8 912	-2 354	20 150	16 310	17 373
Nabytí stálých aktiv	B.1	-20 834	-29 352	-28 770	-16 115	-15 653	-14 452
Nabytí DHM	B.1.1	-26 652	-49 455	-6 688	-5 752	-15 604	-13 627
Nabytí DNM	B.1.2	-3 720	-941	-1 030	-1 193	-644	-318
Nabytí DFM	B.1.3	40	0	4	0	0	0
Závazky z pořízení DM	B.1.4	9 402	21 044	-21 152	-9 170	595	-507
Pohledávky z prodeje DM	B.1.5	96	0	96	0	0	0
Výnosy z prodeje stálých aktiv	B.2	4 896	12 651	5 993	4 645	2 495	1 503
Výnosy z prodeje DHM a DNM	B.2.1	4 876	12 651	5 993	4 645	2 495	1 503
Výnosy z DFM	B.2.2	20	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	B***	-15 938	-16 701	-22 777	-11 470	-13 158	-12 949
Změna stavu dlouhodobých závazků a úvěrů	C.1	-115	-445	-278	849	1 476	377
Změna stavu úvěrových výpomocí	C.1.4	-115	-445	-278	849	1 476	377
Změna stavu vlastních zdrojů	C.2	-886	-187	-635	-1 687	-1 696	-1 032
Změna stavu základního kapitálu	C.2.1	-164	-131	-95	-857	-284	-71
Peněžní dary a dotace	C.2.3	697	1 207	1 006	310	0	0
Přímé platby z fondů	C.2.5	-1 419	-1 263	-1 546	-1 140	-1 412	-961
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	C***	-1 001	-632	-913	-838	-220	-655
Čistý peněžní tok	F	-11 336	-8 421	-26 044	7 842	2 932	3 769
Konečný stav peněžních prostředků	R	60 094	51 673	25 629	33 471	36 403	40 172

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ZKD Sušice, 2017

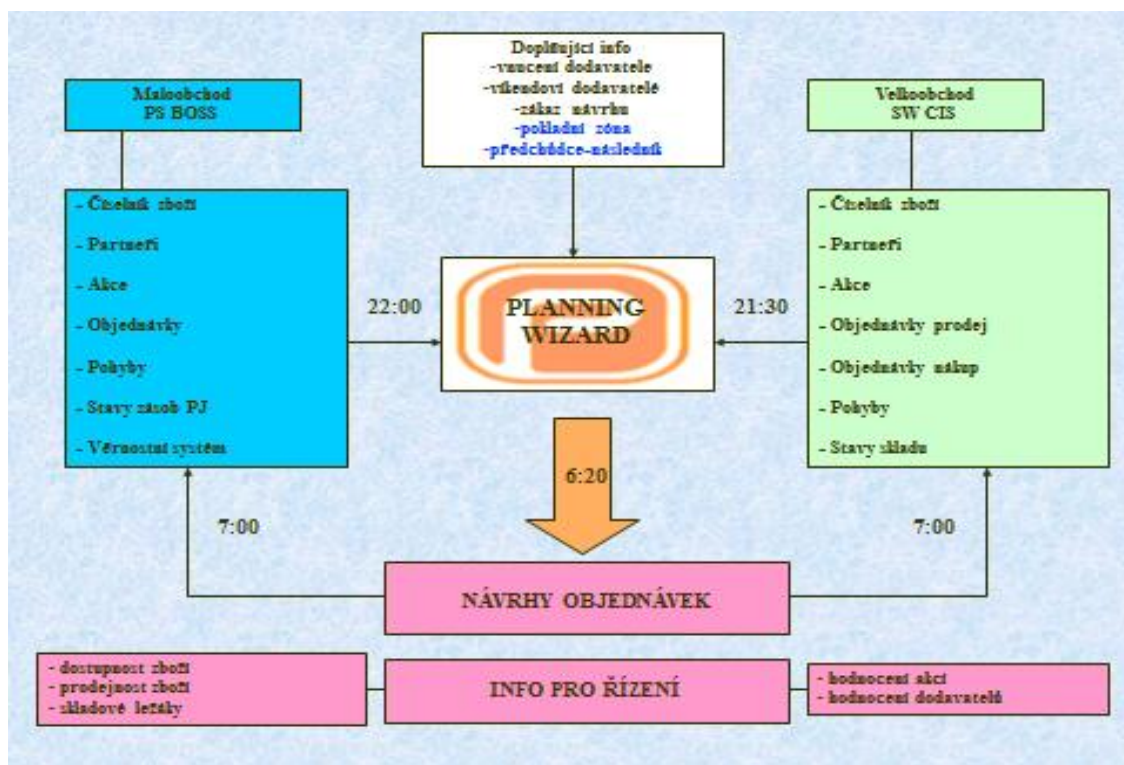
Příloha G: Výkazy o změnách vlastního kapitálu ZKD Sušice 2010-2015

Výkaz o změnách VK v roce 2010 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	3 208		-138	3 070
Majetkové podíly z transformace	566		-26	540
Ostatní kapitálové fondy	33 835		698	34 533
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Fond členů a funkcionářů	3 209	85	-497	2 797
Sociální fond	1 257	663	-922	998
Rezervní fond	30 232			30 232
Nerozdělený zisk minulých let	11 117	-663		10 454
Výsledek hospodaření běžného období	85	-85	166	166
Vlastní kapitál celkem	299 330	0	-719	298 611
Výkaz o změnách VK v roce 2011 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	3 070		-127	2 943
Majetkové podíly z transformace	540		-4	536
Ostatní kapitálové fondy	34 533		1 377	35 910
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Fond členů a funkcionářů	2 797	382	-477	2 702
Sociální fond	998	626	-786	838
Rezervní fond	30 232			30 232
Nerozdělený zisk minulých let	10 454	-842		9 612
Výsledek hospodaření běžného období	166	-166	983	983
Vlastní kapitál celkem	298 611	0	966	299 577
Výkaz o změnách VK v roce 2012 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	2 943		-95	2 848
Majetkové podíly z transformace	536			536
Ostatní kapitálové fondy	35 910		1 006	36 916
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Fond členů a funkcionářů	2 702	394	-755	2 341
Sociální fond	838	598	-791	645
Rezervní fond	30 232			30 232
Nerozdělený zisk minulých let	9 612	-9		9 603
Výsledek hospodaření běžného období	983	-983	-2 999	-2 999
Vlastní kapitál celkem	299 577	0	-3 634	295 943

Výkaz o změnách VK v roce 2013 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	2 848		-856	1 992
Majetkové podíly z transformace	536		-2	534
Ostatní kapitálové fondy	36 916		310	37 226
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Fond členů a funkcionářů	2 341	235	-371	2 205
Sociální fond	645	573	-769	449
Rezervní fond	30 232			30 232
Nerozdělený zisk minulých let	9 603	-3 807		5 796
Výsledek hospodaření běžného období	-2 999	2 999	1 528	1 528
Vlastní kapitál celkem	295 943	0	-160	295 783
Výkaz o změnách VK v roce 2014 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	1 992		-249	1 743
Majetkové podíly z transformace	534		-34	500
Ostatní kapitálové fondy	37 226	-37 226		0
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Provozní rezervní fond	0	67 458		67 458
Fond členů a funkcionářů	2 205	850	-876	2 179
Sociální fond	449	678	-536	591
Rezervní fond	30 232	-30 232		0
Nerozdělený zisk minulých let	5 796			5 796
Výsledek hospodaření běžného období	1 528	-1 528	2 123	2 123
Vlastní kapitál celkem	295 783	0	428	296 211
Výkaz o změnách VK v roce 2015 v tis. Kč				
Název položky	Počáteční stav	Přeúčtování	Zvýšení/snížení	Konečný stav
Zapisovaný základní kapitál	1 000			1 000
Členské vklady	1 743		-69	1 674
Majetkové podíly z transformace	500		-3	497
Nedělitelný rezervní fond	214 821			214 821
Provozní rezervní fond	67 458			67 458
Fond členů a funkcionářů	2 179	1 001	-435	2 745
Sociální fond	591	731	-527	795
Nerozdělený zisk minulých let	5 796	391		6 187
Výsledek hospodaření běžného období	2 123	-2 123	-375	-375
Vlastní kapitál celkem	296 211	0	-1 409	294 802

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ZKD Sušice, 2017

Příloha H: Zapojení Planning Wizard do informačních systémů ZKD Sušice



Zdroj: podklady Ing. Löffelmann, ekonomického ředitele ZKD Sušice, 2017

Příloha I: Dotazník

Dotazník

Vážení zákazníci, prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku, dle kterého chceme zjistit Vaše názory a připomínky na naše prodejny a budeme se snažit provést změny k Vaší spokojenosti.

1. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 15-25 26-40 41-60 61 a více

2. Navštěvujete pravidelně naše prodejny?

- ano ne

3. Pokud ano, vyberte prosím frekvenci návštěv.

- 1x týdně 3x týdně 4x týdně a více

4. Jste při návštěvě prodejny spokojeni s obsluhou?

- ano nevím ne

5. Zdá se Vám sortiment nabízených produktů dostatečný? Pokud ne, napište jaký produkt nebo typ produktů postrádáte v nabídce.

- ano ne

.....
.....

6. Uveďte, co se Vám na našich prodejnách líbí a naopak nelíbí?

+ :

- :

7. Co byste zlepšili na prodejnách a jejich chodu?

.....
.....
.....

8. Jaké jsou důvody Vašeho nákupu u našich konkurenčních podniků?

- ceny
 zajímavější sortiment
 nedostatečné množství nějakého produktu (uveďte jakého)
 lepší péče o zákazníka
 akce na průmyslové zboží (oblečení, nářadí, vybavení domácnosti)
 jiné:

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Abstrakt

VRZALOVÁ, Kristýna. *Analýza účetní uzávěrky a závěrky podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 112 s., 2017

Klíčová slova: účetní uzávěrka, účetní závěrka, finanční analýza, družstvo, výsledek hospodaření, výkazy, tržby, zásoby

Tato diplomová práce se zabývá analýzou účetní uzávěrky a závěrky podniku. Práce je rozdělena do několika kapitol, z nichž první tři kapitoly uvádějí teoretické poznatky související s tímto tématem. Je zde definována účetní uzávěrka i závěrka, popsán průběh účetní uzávěrky. Dále jsou analyzovány jednotlivé položky výkazů účetní závěrky a popsány ukazatele finanční analýzy. V poslední řadě je také provedena deskripce modelů a metod řízení zásob. Praktická část je zahájena představením společnosti, která umožnila zpracování diplomové práce, a to konkrétně Západočeského konzumního družstva v Sušici. Dále je provedena analýza procesu účetní uzávěrky a jednotlivých výkazů účetní závěrky družstva. Zjištěna je také finanční situace společnosti za pomoci rozdílových a poměrových ukazatelů. Následně je pojednáno o problematice zásob v družstvu. V závěru celé diplomové práce jsou shrnuty zjištěné informace, zhodnoceno celkového hospodaření ZKD Sušice a nabídnuty návrhy na zlepšení dané situace.

Abstract

VRZALOVÁ, Kristýna. *The analysis of balancing the books and final accounts of the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 112 p., 2017

Key words: balancing the books, final accounts, financial analysis, cooperative, economic result, statements, sales, inventory

This diploma thesis deals with the analysis of balancing the books and final accounts of the company. It is divided into several chapters, out of that the first three chapters present the theoretical knowledge related to this topic. Firstly, the balancing the books and final accounts are defined as well as the process of final closing is described herein. Secondly, individual items of final account statements are analysed and indicators of financial analysis are described. Finally, description of the models and methods of inventory control is made. The practical part begins with the introduction of the company, namely the West Bohemian consumer cooperative in Sušice, which enabled the elaboration of the diploma thesis. Furthermore, an analysis of the process of balancing the books and the individual balancing statements of the cooperative is made. The financial situation of the company is determined with the help of difference and ratio indicators. Subsequently are also treated on the inventory issues of the cooperative. The conclusion of the diploma thesis summarises the findings, the overall economic activities of the West Bohemian consumer cooperative in Sušice are assessed and suggestions for improvement of the situation are offered.