



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Řízení oběžného majetku v maloobchodním řetězci

Vypracoval: Petr Coudl

Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph. D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr CODL**
Osobní číslo: **E13434**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení oběžného majetku v maloobchodním řetězci**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je uvést podstatu a cíle krátkodobého finančního řízení v oblasti likvidity a platební schopnosti. Popsat zásady při formování strategie řízení čistého pracovního kapitálu. Charakterizovat veškeré aspekty managementu zásob a krátkodobého finančního majetku. U vybraného subjektu zhodnotit úroveň a úspěšnost řízení oběžného majetku. Formulovat v této oblasti doporučení vedoucí ke zvýšení hodnoty podniku.

Osnova:

1. Koloběh oběžného majetku a obratový cyklus peněz.
2. Čistý pracovní kapitál - strategie, řízení, plánování.
3. Řízení obchodního úvěrů.
4. Řízení zásob.
5. Cash management.
6. Případová studie - řízení oběžného majetku u vybraného subjektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Foster, G. (1986). Financial Statement Analysis. 2. vyd. New York: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.

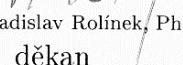
Landa, M. (2007). Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press.

Režňáková, M. (2010). Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací. 1. vyd. Praha: Grada publishing.

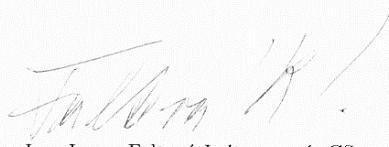
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Řízení oběžného majetku“ vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111-1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 11. 4. 2017

.....
Petr Codl

Poděkování:

Rád bych tímto prostřednictvím poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a odborné vedení. Zvláštní dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě v mém úsilí po celou dobu podporovali.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární rešerše	5
2.1	Majetková struktura podniku	5
2.1.1	Dlouhodobý majetek.....	5
2.1.2	Oběžný majetek a jeho složky	6
2.1.3	Pasiva - závazky.....	7
2.2	Koloběh oběžného majetku a obratový cyklus peněz	8
2.3	Likvidita	9
2.3.1	Běžná likvidita	9
2.3.2	Pohotová likvidita	10
2.3.3	Okamžitá likvidita.....	10
2.4	Čistý pracovní kapitál	10
2.4.1	Strategie řízení čistého pracovního kapitálu	12
2.4.2	Plánování čistého pracovního kapitálů	13
2.4.3	Plánování čistého pracovního kapitálu za pomoci využití metody obratového cyklu peněz	14
2.5	Řízení obchodních úvěrů.....	16
2.5.1	Rizika spojená s obchodním úvěrem	16
2.6	Řízení zásob	17
2.6.1	Základní pojmy	18
2.6.2	Optimalizace stavu zásob.....	19
2.6.3	Metoda ABC	20
2.6.4	Oceňování zásob	21
2.6.5	Hodnocení efektivnosti řízení zásob.....	22
2.7	Cash management	22
2.7.1	Hotovost a důvody jejího držení.....	22

2.7.2	Modely řízení hotovosti	23
2.7.3	Cash pooling	26
3	Metodika	27
3.1	Cíl bakalářské práce	27
3.2	Použité vzorce	27
3.3	Struktura praktické části.....	28
3.4	Metody sběru dat.....	28
3.5	Stanovení hypotéz	28
4	Vlastní práce – řízení oběžného majetku u vybraného subjektu	30
4.1	Společnost XY	30
4.1.1	Informace o vybrané provozovně	30
4.1.2	Vývoj likvidity Společnosti	33
4.1.3	Vývoj čistého pracovního kapitálu Společnosti.....	36
4.1.4	Vývoj zásob Společnosti.....	37
4.1.5	Vývoj pohledávek Společnosti	39
4.1.6	Vývoj závazků Společnosti.....	41
4.1.7	Vývoj obrátového cyklu peněz Společnosti.....	43
4.1.8	Vývoj peněžních prostředků Společnosti	44
4.2	Srovnání společnosti s vybranými subjekty	44
4.2.1	Vývoj likvidity – srovnání vybraných subjektů.....	45
4.2.2	Vývoj čistého pracovního kapitálu – srovnání vybraných subjektů	47
4.2.3	Vývoj zásob – srovnání vybraných subjektů	48
4.2.4	Vývoj pohledávek – srovnání vybraných subjektů.....	50
4.2.5	Vývoj závazků – srovnání vybraných subjektů	52
4.2.6	Vývoj peněžních prostředků – srovnání vybraných subjektů.....	54
4.2.7	Podíl složek oběžného majetku na aktivech	55
5	Závěr	56

6	Summary	59
7	Seznam literatury	60
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů	62
8.1	Seznam obrázků	62
8.2	Seznam tabulek	62
8.3	Seznam grafů.....	62
8.4	Seznam příloh.....	63
9	Přílohy.....	64

1 Úvod

Správné řízení oběžného majetku má zásadní význam na finanční zdraví podniku a též je faktorem ovlivňující hodnotu podniku. Zejména pak v maloobchodu, jenž se zabývá prodejem zboží. Oběžný majetek je velice různorodý a je tedy potřeba nahlížet na každou jeho část samostatně, nicméně stále s vědomím, že všechny části jsou procesně propojeny. Důvodem k řízení je skutečnost, že oběžný majetek váže kapitál, který mohl být zhodnocen lépe. Druhou stranou mince je možnost nedostatku oběžného majetku, která vede k prostojům a v důsledku toho k dodatečným nákladům. Záměrem řízení oběžného majetku je nalezení optima mezi těmito dvěma hledisky.

Dalším hlediskem je zajištění solventnosti a přiměřené likvidity. Složky oběžného majetku se mimo jiné liší i svou likviditou a pro podnik je tedy záhodno zajistit jejich vhodnou strukturu.

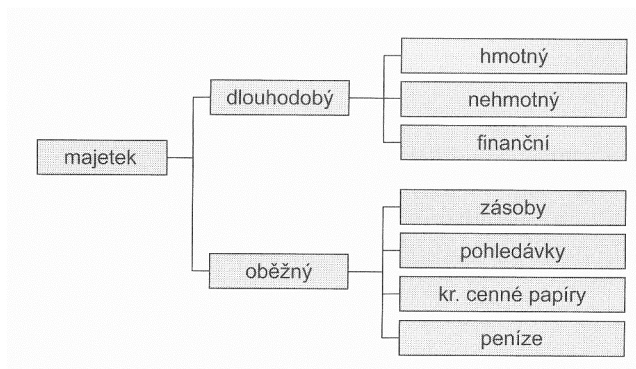
Bakalářská práce zpracovává několik dílčích částí. Teoretická část se zabývá popisem problematiky struktury oběžného majetku, koloběhu oběžného majetku, obrátového cyklu peněz, čistého pracovního kapitálu, likvidity, řízením obchodních úvěrů, řízením zásob a cash managementem. Dále pak část zaměřená na metodiku, ve které jsou popsány použité vzorce a postupy, které jsou aplikovány v praktické části. Praktická část popisuje zhodnocení úrovně a úspěšnosti řízení oběžného majetku ve vybraném maloobchodním řetězci. Závěr práce formuluje doporučení vedoucí k navýšení hodnoty podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Majetková struktura podniku

Podnikový majetek umožňuje podniku vytvářet produkt či službu, za kterou bude zákazník ochoten zaplatit. Cílem je, aby získané prostředky byly vyšší než prostředky vložené. Majetek podniku se člení na dlouhodobý a krátkodobý, resp. na stálá a oběžná aktiva. Strukturu majetku znázorňuje níže Obrázek 1 (Sedláček, 2011).

Obrázek 1: Majetková struktura



Zdroj: (Vochozka & Mulač, 2012, str. 66)

2.1.1 Dlouhodobý majetek

Pro zařazení do dlouhodobého majetku je rozhodující doba použitelnosti vyšší než jeden rok. Charakteristickou vlastností dlouhodobého majetku je skutečnost, že jeho hodnota se přenáší do hodnoty produktu postupně a v souvislosti s tím dochází k jeho postupnému opotřebování, které se vyjadřuje za pomoci odpisů (Sedláček, 2011).

Podniková aktiva jsou zachycována v rozvaze, při čemž jsou dále rozčleněna na základě účelnosti a časového hlediska (Režňáková, 2010).

Majetek s použitelností delší než jeden rok je považován za dlouhodobý. Pro daňové účely je stanovena další podmínka, tj. cena dlouhodobého majetku. U dlouhodobého hmotného majetku tato hranice činí 40 tisíc Kč, u dlouhodobého nehmotného majetku pak 60 tisíc Kč (Marková, 2017).

Dlouhodobý majetek rozdělujeme na dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční. Majetek můžeme členit i na základě toho, zda dochází k jeho opotřebování a s tím související vznik odpisů. K neodpisovanému dlouhodobému majetku řadíme například pozemky, umělecké sbírky aj. Dlouhodobý finanční majetek se neodepisuje nikdy (Sedláček, 2011).

2.1.2 Oběžný majetek a jeho složky

Na rozdíl od dlouhodobého majetku přechází oběžný majetek do hodnoty produktu okamžitě v rámci transformačního procesu (Sedláček, 2011).

Zásoby

Jednotlivé složky zásob jsou následující:

- materiál: charakteristické je, že dochází k jeho transformaci ve výrobě; zahrnujeme sem také náhradní díly, obaly a drobný dlouhodobý majetek.
- nedokončená výroba: výrobní proces nebyl dokončen, produkt však nelze zařadit mezi materiál ani mezi výrobky.
- polotovary: byly ve výrobním procesu; lze je dodávat dalším vnitropodnikovým složkám, případně je dát k prodeji.
- výrobky: konečná fáze výrobního procesu, jejichž cílem je uspokojovat přání, potřeby a požadavky zákazníka.
- zvířata: mladá zvířata určená k výkrmu, nikoliv chovná stáda; zachována podstata krátkodobého horizontu.
- zboží: podnik je nakupuje s úmyslem dalšího prodeje, důležité přitom je, že nedochází k přeměně, čili podnik je prodává v nezměněné podobě.
- poskytnuté zálohy na zásoby (Vochozka & Mulač, 2012)

Pohledávky

Existence pohledávek má dva základní důvody. Prvním důvodem je skutečnost, že okamžité placení není vždy možné. Překážkou mohou být hotovostní limity, popřípadě nemožnost okamžitého kontroly převodu mezi bankovními účty. Druhým důvodem je pak poskytování delší doby splatnosti odběratelům, které dodavatelé využívají jako prostředek konkurenceschopnosti. Pohledávky se vztahem k čistému pracovnímu kapitálu jsou následující:

- pohledávky z obchodních vztahů: nejčastější typ pohledávek, klíčové pro vznik pohledávky je uskutečnění dodávky.
- ostatní poskytnuté zálohy: vztah k pracovnímu kapitálu mají zálohy dodavatelům v rámci pořízení zásob.
- dohadné účty aktivní: účtování na přelomu období, kdy výnos náleží do běžného období a je zde zřejmý vztah s vyúčtovanými náklady.

- jiné pohledávky: pohledávky krátkodobého charakteru; např. pohledávky za zaměstnanci (Vochozka & Mulač, 2012)

Finanční majetek

Do finančního majetku zahrnujeme peněžní prostředky v pokladnách a na běžných účtech. Dále pak ceniny a případné krátkodobé finanční instrumenty, jakožto cenné papíry, depozitní produkty, či nakoupené dluhopisy. Pro zařazení do krátkodobého finančního majetku je rozhodná skutečnost, má-li je podnik v úmyslu prodat, či jsou-li splatné do jednoho roku. Dostatek finančního majetku je podstatný pro provoz podniku, neboť jím podnik hradí vstupy a umožňuje tak započít transformaci oběžného majetku (Vochozka & Mulač, 2012).

2.1.3 Pasiva - závazky

V souvislosti s čistým pracovním kapitálem a likviditou je dobré zmínit též existenci krátkodobých závazků. Jsou to závazky krátkodobého charakteru, tj. o splatnosti do jednoho roku včetně. Jinými slovy peněžní prostředky, které má podnik povinnost uhradit. Mezi krátkodobé závazky patří:

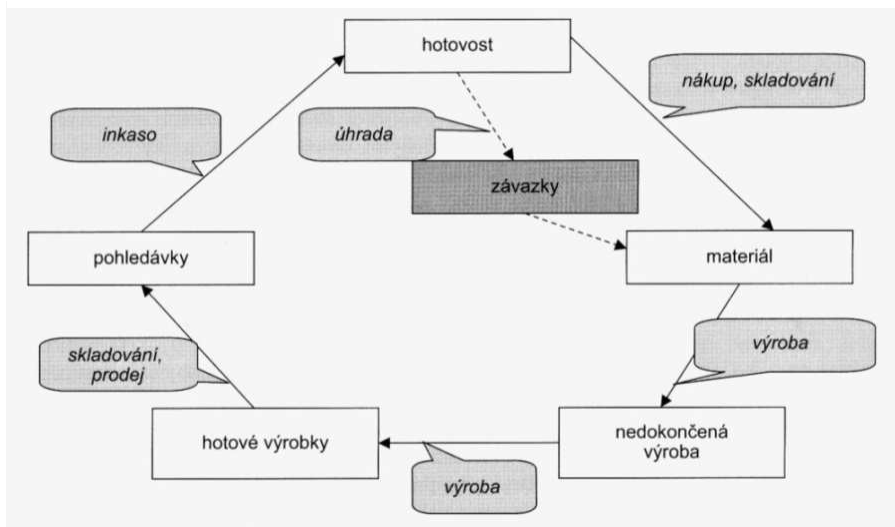
- závazky vůči dodavatelům za jimi poskytnuté výrobky či služby
- přijaté zálohy od odběratelů
- krátkodobé půjčky
- nevyplacené mzdy
- závazky vůči institucím zdravotního a sociálního zabezpečení a finančnímu úřadu
- neuhrazené poplatky vůči samosprávním celkům
- ostatní závazky k zaměstnancům a společníkům (Sedláček, 2011).

2.2 Koloběh oběžného majetku a obratový cyklus peněz

Koloběh oběžného majetku představuje postupnou transformaci jednotlivých složek oběžných aktiv v rámci transformačního procesu. Dochází k postupné přeměně nejméně likvidních oběžných aktiv (zásoby) na ty nejlíkvidnější, tedy peněžní prostředky. Koloběh oběžného majetku představuje níže Obrázek 2 (Režňáková, 2010).

Zdroj: (Režňáková, 2010, str. 32)

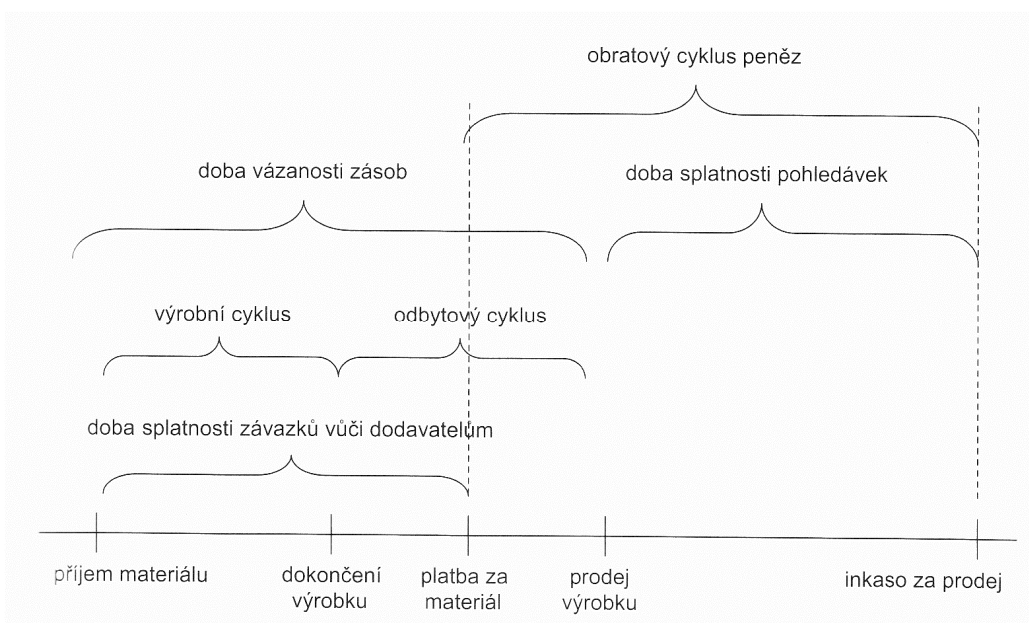
Obrázek 2: Koloběh oběžného majetku



Obratový cyklus peněz představuje časový úsek, který vzniká jako mezidobí od úhrady dodavatelských vstupů do inkasa hotovosti za výstupy. Jedná se o čas, po který podnik finančně zajišťuje zároveň výrobu a prodej, po odečtení splatnosti dodavatelský faktur. Matematický zápis je uveden rovnicí 1, schématické znázornění pak Obrázkem 3 (Režňáková, 2010).

$$\text{obratový cyklus peněz} = + \text{průměrná doba vázanosti zásob} + \text{průměrná doba splatnosti pohledávek} - \text{průměrná doba splatnosti závazků} \quad (1)$$

Obrázek 3: Obratový cyklus peněz



Zdroj: (Režňáková, 2010, str. 33)

2.3 Likvidita

Ukazatelé likvidity porovnávají oběžný majetek (resp. jeho složky) rozdělený na základě likvidnosti s krátkodobými závazky (Sedláček, 2011).

Likvidita představuje míru schopnosti podniku hradit splatné závazky (Jílek, c2013).

Solventnost představuje dlouhodobou platební schopnost, tj. podnik je schopen obstarat si prostřednictvím své ekonomické činnosti dostatečné peněžní prostředky k úhradě svých závazků. Všeobecně lze říct, že solventnost nastává, má-li podnik více aktiv, než závazků (Sandström, c2011).

2.3.1 Běžná likvidita

Vyjadřuje, kolikrát máme v oběžných aktivech majetku, v porovnání s krátkodobými závazky. Na hodnotě běžné likvidity se podílí výše a struktura zásob. Pro relevantní hodnotu ukazatele je nutné používat reálnou hodnotu zásob při případném prodeji. Při vysokých hodnotách tohoto stupně likvidity je patrné, že podnik má nadměrné množství zásob a bylo by správné zaměřit se na jejich efektivní řízení, neboť nadměrné zásoby v sobě vážou kapitál, který mohl být zhodnocen jinak. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem 1,5 (Sedláček, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

(Růčková, 2015)

2.3.2 Pohotová likvidita

Ukazatel je citlivý na výši a strukturu pohledávek, tj. zdali existují v majetku nějaké nedobytné, či pochybné krátkodobé pohledávky. Nastává zde obdobná situace, kdy musíme brát v úvahu pouze netto hodnoty, tedy krátkodobé pohledávky vyjma těžko vymahatelných a nejistých pohledávek. V opačném případě dochází ke zkreslování analýzy a veškeré hodnocení postrádá vypovídací hodnotu. Důležité je též porovnávat hodnoty pohotové likvidity a běžné likvidity. Je-li hodnota běžné likvidity podstatně větší, podnik váže pravděpodobně příliš peněžních prostředků právě v zásobách. Uvádí se, že hodnota pohotové likvidity by se měla dostat pod 1 (Sedláček, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

(Máče, 2006)

2.3.3 Okamžitá likvidita

Vyjadřuje schopnost podniku zaplatit aktuálně splatné závazky. Jedná se o podíl peněžních prostředků v hotovosti včetně běžných účtů (zahrnují se i peněžní ekvivalenty, např. šeky) a okamžitě splatných závazků. Za dostatečnou výši tohoto stupně likvidity považujeme hodnotu nejméně 0,2 (Sedláček, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (4)$$

(Sedláček, 2011)

2.4 Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdílový ukazatel, který vyjadřuje jaká část oběžného majetku je kryta dlouhodobým kapitálem. Jinak vyjádřeno, jaká velká část dlouhodobého kapitálu slouží k financování běžné činnosti podniku (Sedláček, 2011).

Pro zjištění hodnoty tohoto ukazatele můžeme využít dvou způsobů výpočtu. První možností je od dlouhodobých zdrojů financování (vlastní kapitál a dlouhodobé závazky) odečíst stálá aktiva. Druhým způsobem je od oběžných aktiv odečíst krátkodobé

závazky. Matematické vyjádření první možnosti výpočtu je znázorňuje rovnice (5) a druhou možnost výpočtu pak rovnice (6).

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \frac{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})}{-\text{stálá aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

(Kislíngrová, 2001)

Pro podnik je podstatné, aby čistý pracovní kapitál byl nezáporný a nedošlo tak ke vzniku nekrytého dluhu, tj. situace, kdy je podnik neschopen hradit závazky okamžitě splatné (Režňáková, 2010).

Čistý pracovní kapitál je hodnototvorným faktorem a podílí se na vytváření hodnoty podniku a je tak nezbytná jeho důkladná správa. Pro jeho řízení existují dvě primární opodstatnění. Jeho přebytek může mít za následek pokles hodnoty podniku na základě nevyužitých příležitostí alokovat potenciálně volné prostředky, získané efektivním řízením jeho složek, do výnosnější varianty zhodnocení (implicitní náklady). Naopak jeho nedostatek může mít též negativní vliv na hodnotu podniku. Dochází tomu následkem neschopnosti uhrazovat splatné závazky krátkodobým majetkem. Důsledkem je rozprodej méně likvidních složek aktiv a případně tak vznikající ztráty z podnikání, neboť k tomuto prodeji dochází za snížené ceny (Režňáková, 2010).

V konečném důsledku má výše pracovního kapitálu nad žádoucí úroveň nepříznivý vliv na ziskovost a čisté jmění podniku. V případě ztráty se čisté jmění snižuje a v případě nižšího zisku je návratnost vloženého kapitálu nižší. To má za následek, že se čisté jmění nezvyšuje v poměru, v jakém by mělo. Z výše uvedeného vychází, že nadměrné financování pracovního kapitálu není žádoucí pro optimální využití dostupných zdrojů (Gupta & Gupta, 2015).

Dalšími následky vyúsťující z neoptimálního řízení čistého pracovního kapitálu jsou např.:

- ztráta renomé podniku – opoždění ve splácení závazků
- nevyužití potenciálních tržních příležitostí, vinou nedostatečné hotovosti
- ztráta diskontu za splacení závazků před lhůtou splatnosti
- ztráta efektivity provozu podniku – management je zahlcen operativními záležitostmi, v důsledku čehož nemůže být rozvíjena strategická oblast
- neschopnost realizace dlouhodobě návratných investic (Režňáková, 2010)

2.4.1 Strategie řízení čistého pracovního kapitálu

Pozitivním efektem řízení čistého pracovního kapitálu je zvýšení výnosnosti investovaného kapitálu. To koresponduje s přáním vlastníků podniku o maximalizaci výnosnosti. Snahy o dosažení nejvyšší výnosnosti vedou ke snižování podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech a jeho nahrazováním cizím kapitálem. Ke zvyšování výnosnosti dochází díky úrokovému daňovému štítu, neboť úroky jsou daňově uznatelným nákladem. Avšak při nadměrném zadlužení nastává pokles výnosnosti, neboť výše úroků roste v závislosti na očekávaném riziku neschopnosti splácet (Režňáková, 2010).

V rámci řízení čistého pracovního kapitálu existují obecně tři strategie:

- **Uvolněná strategie řízení čistého pracovního kapitálu**

Podnik disponuje vysokým objemem všech základních složek oběžných aktiv, ať už jsou to hotovostní prostředky, zásoby v dostatečné výši pro zajištění dlouhodobé bezrizikové plynulosti, tak pohledávky u kterých nechává svým zákazníkům delší doby splatnosti (Režňáková, 2010).

- **Restriktivní strategie řízení čistého pracovního kapitálu**

Při této strategii má podnik v držení pouze nezbytně nutnou výši zásob, pohledávek a hotovosti. Charakteristická vysokou frekvencí obratu čistého pracovního kapitálu (Režňáková, 2010).

- **Umírněná strategie řízení čistého pracovního kapitálu**

Kompromisní řešení výše zmiňovaných strategií. Tato strategie je doporučována (Režňáková, 2010).

Restriktivní strategie řízení čistého pracovního kapitálu je upřednostňována vlastníky, neboť skrze ni lze dosáhnout vyšší míry výnosnosti. Je však spojena s vysokými riziky. Může dojít k přerušení kontinuity reprodukčního procesu v důsledky minimalizace stavu zásob a následně ke ztrátě důvěry zákazníků. Minimální stav hotovosti staví podnik před hrozbu neschopnosti uhradit závazky před uplynutím doby splatnosti. Minimalizace výše pohledávek pak může vyvolat též ztrátu zákazníků a s tím související snížení tržeb (Režňáková, 2010).

Nejpodstatnějšími faktory rozhodující o výběru té, či oné strategie jsou následující:

- **Postavení podniku na trhu:**
Souvisí s vyjednávací silou podniku, jež se projevuje vzájemnými vztahy mezi dodavateli a odběrateli skrze platební a dodací podmínky. Při dostatečné vyjednávací síle je podnik schopen vyjednat benevolentnější výši doby splatnosti a získat tak konkurenční výhodu (Režňáková, 2010).
- **Zisková marže podniku:**
S vyšší ziskovou marží je podnik schopen spravovat nižší čistý pracovní kapitál, neboť náklady provozu jsou v porovnání s tržbami relativně nízké (Režňáková, 2010).
- **Organizační a motivační schopnosti managementu:**
Efektivní řízení procesů a řízení obchodních vztahů.
- **Finanční sektor a jeho efektivnost,** určující možnosti podniku čerpat z finance z externích zdrojů (Režňáková, 2010).

2.4.2 Plánování čistého pracovního kapitálu

Nejdůležitější záležitostí týkající se čistého pracovního kapitálu je jeho optimální výše a způsob jejího určení. V zásadě je možno postupovat za pomoci jedné ze čtyř metod pro určení optimální výše čistého pracovního kapitálu. Tyto metody jsou následující:

- **Metoda procentního podílu na tržbách**
Vychází z předpokladu, že tržby určují nutnou velikost provozního kapitálu, který se mění v závislosti na tržbách. Resp. mezi tržbami a provozním kapitálem existuje úzká korelace (Režňáková, 2010).
- **Metoda obrátového cyklu peněz**
Využívá se v případech, kdy nedochází k významným výkyvům velikosti obrátového cyklu peněz. Optimální výše se pak vypočte jako součin provozně nutných výdajů na jeden den a obrátového cyklu peněz. Této metodě je více prostoru věnováno v následující kapitole (Režňáková, 2010).
- **Určení čistého pracovního kapitálu skrze stanovení optimální výše jeho dílčích částí**
Mezi dílčí částí čistého pracovního kapitálu řadíme zásoby, krátkodobé pohledávky, hotovostní prostředky a závazky krátkodobého charakteru. Součtem

jednotlivých dílčích částí v jejich optimální výši pak dostáváme samotnou optimální výši čistého pracovního kapitálu (Režňáková, 2010).

- **Určení čistého pracovního kapitálu porovnáním se srovnatelnými podniky v oboru podnikání**

Jde o orientační metodu vyžadující výběr adekvátního podniku ke srovnání. Znalost čistého pracovního kapitálu konkurence poskytuje podniku cenné informace o rezervách ve vlastní efektivitě (Režňáková, 2010).

2.4.3 Plánování čistého pracovního kapitálu za pomoci využití metody obrátového cyklu peněz

Optimální hodnotu čistého pracovního kapitálu pomoci této metody dopočítáme na základě znalosti průměrných denních výdajů z provozní činnosti (výdaje z provozní činnosti/360) a obrátového cyklu peněz. Čistý pracovní kapitál se pak rovná jejich součinu, jak uvádí rovnice (7). Problematika výše provozních nákladů spadá pod strategický management a z operativního hlediska je nelze zdatelně korigovat. Doba obrátového cyklu peněz však již spadá do kompetencí operativního managementu a lze ji ovlivňovat řízením jednotlivých složek, kterými jsou průměrné doby obrátu pohledávek, zásob a závazků. Výpočet obrátového cyklu peněz znázorňuje rovnice (1) v kapitole 2.2.

$$\text{ČPK} = \text{průměrné denní výdaje na provozní činnost podniku} \times \text{obratový cyklus peněz} \quad (7)$$

(Režňáková, 2010)

Doba obrátu pohledávek

Ke stanovení doby průměrné splatnosti pohledávek je zapotřebí znalost určitých účetních výkazů a jejich výše, konkrétně pak průměrné výše pohledávek a tržeb. Výpočet je znázorněn rovnicí (8). Pro podnik je žádoucí nízká doba obrátu pohledávek.

$$\text{Průměrná doba inkasa plateb} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (8)$$

(Gallagher & Andrew, 1997)

Doba obratu zásob

Obdobný postup lze aplikovat pro určení průměrné doby obratu zásob. Odlišností je zde skutečnost, že se nejprve musí vypočíst doba obratu jednotlivých složek zásob, tj. materiálu, nedokončené výroby a výrobků. Až po té dochází k součtu průměrných dob obratů těchto podsložek. Vychází ze stavu jednotlivých zásob a nákladů s nimi spojenými (Režňáková, 2010).

$$\text{Průměrná doba obratu materiálu} = \frac{\text{průměrný stav materiálu}}{\frac{\text{spotřeba výrobního materiálu}}{360}} \quad (9)$$

$$\text{Průměrná doba obratu ned. výroby} = \frac{\text{průměrný stav ned. výroby}}{\frac{\text{náklady na ned. výrobu}}{360}} \quad (10)$$

$$\text{Průměrná doba obratu výrobků} = \frac{\text{průměrný stav hotových výrobků}}{\frac{\text{náklady na výrobu výrobků}}{360}} \quad (11)$$

Doba obratu závazků

Poslední hodnotou figurující v obratovém cyklu peněz je průměrná doba obratu závazků. Jedná se důležitý ukazatel poukazující na schopnost podniku hradit závazky z obchodního styku. Pro podnik je pozitivní jeho vyšší výše, v souvislosti s čerpáním výhod obchodního úvěru a tím souvisejícím poklesem nutné výše čistého pracovního kapitálu.

$$\text{Průměrná doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrná výše krát. závazků}}{\frac{\text{externí nákupy}}{360}} \quad (12)$$

Za optimální je považováno, jeli doba inkasa pohledávek menší než doba obratu závazků. Při konečném výpočtu čistého pracovního kapitálu je nutné připočíst určitou rezervu pro případ negativních nahodilých událostí (Režňáková, 2010).

2.5 Řízení obchodních úvěrů

Pohledávky jsou druhou nejlikvidnější položkou oběžných aktiv, hned po peněžních prostředcích. Hlavní podíl na pohledávkách podniku mají pohledávky z obchodního styku, jež vznikají následkem poskytnutí dodavatelského úvěru. Motivem vedoucí podnik k nabízení obchodního úvěru je navýšování prodeje a s tím souvisejícím následným efektem zvyšování výnosů. Problematika poskytování obchodního úvěru je nutno vnímat a rozhodovat o ní na základě rizika, likvidnosti a výnosu (Režňáková 2010).

Se vznikem obchodních úvěrů nevznikají však pouze výnosy, nýbrž i následující náklady:

- náklady obětované příležitosti, kterými je v tomto případě ušlý výnos z kapitálu, kdyby jím podnik disponoval po dobu platnosti úvěru
- při poskytování obchodního úvěru musí tento kapitál nahrazovat z jiných zdrojů, zpravidla bankovním úvěrem, tedy náklady získávání kapitálu; je nutno zahrnout i náklady vyjadřující zvýšení zadlužení podniku
- administrativní náklady spojené s evidencí, upomínek a vymáháním dluhu
- náklady spojené s diskontem a jeho poskytnutím; nižší cena za okamžitou platbu (Režňáková, 2010)

2.5.1 Rizika spojená s obchodním úvěrem

Rizik majících dopad na finanční zdraví podniku je značný počet, jenž se samozřejmě liší mírou významnosti pro podnik i jejich pravděpodobností. Pro příklad je možné uvést rizika teritoriálního, politického, ekonomického, měnového, či přírodního charakteru (Režňáková, 2010).

Rizikem nejzávažnějším pro existenci podniku je platební riziko, čili riziko neschopnosti splácet. Toto riziko může být dále členěno na rizika následující:

- riziko platební neschopnosti – popisuje situaci, kdy dlužníková finanční stránka neumožňuje hrazení závazků, což vyústí k jeho konkurzu (Smejkal & Rais, 2013)
- riziko platební nevůle – příčina neuhrazení závazků není známá, dlužník není v konkurzu (Kislingerová, 2010)

- riziko zpoždování plateb – dochází k neplnění splatných termínů, čili k pozdní úhradě závazků. Příčinou může být pouhá liknavost dlužníka při správě termínů závazků, či problémy na straně likvidity

Ve výše zmíněných případech tato rizika znamenají pro podnik dodatečné náklady k zajištění náhradního kapitálu, vymáhání pohledávek, či ztrátu ve výši pohledávky za předpokladu, kdy se podniku nepodaří pohledávku vymoci. K eliminaci těchto rizik podnik může použít tyto přístupy:

- převzetí rizika podnikem – znamená nutnost vytvoření finanční rezervy pro krytí případných nákladů spjatých s platebním rizikem (Režňáková, 2010)
- přenesení rizika – přesunutí rizika za úplatu na externí subjekt, zpravidla pak na komerční banky, které tyto služby umožňují (Mulačová & Mulač, 2013)
- diverzifikace rizika – základem je snaha o vytvoření portfolia několika odběratelů, jež snižuje závislost na jednom obchodním partnerovi (Režňáková, 2010)

2.6 Řízení zásob

Zásoby jsou sami o sobě jednou ze složek oběžného majetku a tedy i součástí čistého pracovního kapitálu. Lze je dále rozlišovat na materiál, nedokončenou výrobu, polotovary, výrobky a zboží. Tyto skupiny se liší přidanou hodnotou a vlastní likviditou, přičemž nejvíce likvidní jsou výrobky a zboží (Kislingerová, 2007).

Řízení zásob má zásadní roli v rámci operativního managementu, neboť jejich nedostatek může v důsledku zapříčinit nežádoucí neplynulost provozu. Je tedy zřejmé, že podnik musí vlastnit zásoby v určité výši, které budou tuto plynulost zajišťovat. Jako protiváha zde působí náklady obětované příležitosti kapitálu vázaného v zásobách a další náklady spojené s pořízením a skladováním. Nutno poznamenat, že zásoby negenerují žádné výnosy (vyjma spekulace na růst cen např. komodit za předpokladu, že se toto očekávání naplní). Základní ideou řízení zásob je tedy nalezení optimálního stavu a struktury zásob (Kislingerová, 2007).

2.6.1 Základní pojmy

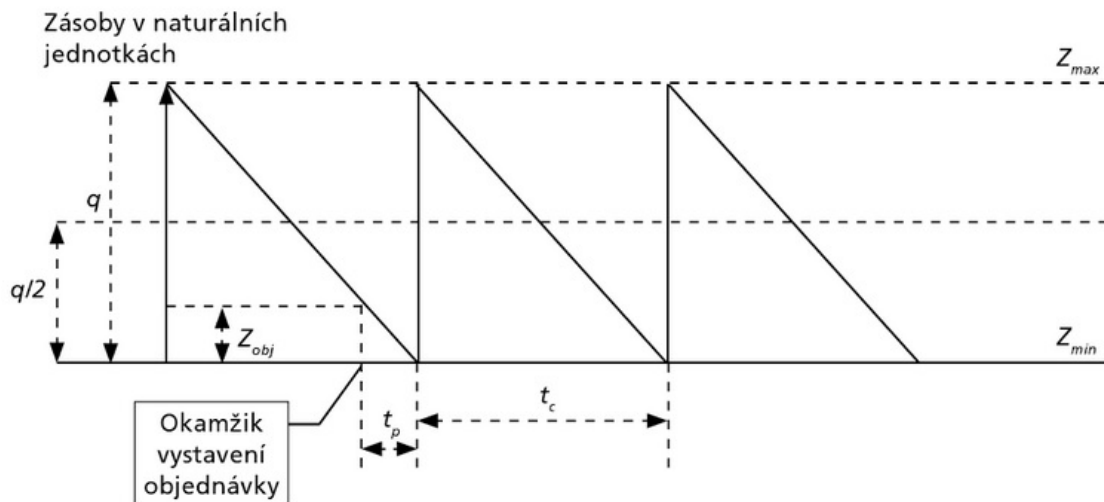
Pro potřeby řízení zásob a jejich optimalizaci jsou stanoveny určité výše (hladiny) zásob, které mají následující význam:

- obratová zásoba – jedná se o zásobu, jež zajišťuje krytí potřeby mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami
- pojistná zásoba – kryje neočekávané výkyvy na straně vstupů (problémy v distribuci), tak na straně výstupů (zvýšení poptávky); může být shodná se zásobou minimální
- minimální zásoba - stav, ve kterém dochází k přerušení plynulosti provozu, za předpokladu, že není stanovena zásoba pojistná
- objednacích zásoba – aktuální stav zásoby, který indikuje nutnost vystavení nové objednávky pro zajištění plynulého chodu provozu
- maximální zásoba – součet obratové a pojistné zásoby; nejvyšší možný stav zásoby vznikající při přijetí dodávky
- průměrná zásoba – stav zásoby v průměrné výši, či také průměrná zásoba za určité období
- okamžitá zásoba – aktuální stav zásoby na skladě
- spekulativní zásoba – jedná se o takovou zásobu, která vznikla na základě očekávání budoucího růstu cen dané zásoby
- technologická zásoba – zásoba zahrnující technologické důvody (např. schnutí, chladnutí)
- zásoba na cestě – dodávka, která byla expedována dodavatelem, ale dosud nedošlo k jejímu přijetí na sklad
- zásoba bez užitku – zásoba bez plánovaného využití, kterou mohou být například stornované, ale již rozpracované zakázky a také zastaralý materiál (Režňáková, 2010).

Dodávkový cyklus je časovým úsekem, který vzniká mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami. Pořizovací lhůta je časový úsek mezi vystavením objednávky a přijetím dodávky (Tomek & Vávrová, 2014).

Obrázek 4 znázorňuje jednotlivé hladiny zásob, tak i stav, ve kterém dochází k objednání.

Obrázek 4: Průběh hladiny zásob v čase



Zdroj: (Čížinská & Marinič, 2010, str. 146)

Existují tři varianty systému řízení zásob. Odlišuje je skutečnost, zdali se mění objednávací množství, dodávkový cyklus, či obě tyto proměnné. *První variantou* je systém s pevně stanoveným dodávkovým cyklem a měnícím se objednávacím množstvím. Využívá se u zásob kategorie C (viz kapitola 2.6.3 Metoda ABC), pro něž je dostačující periodická kontrola stavu a pravidelné objednávání, přičemž objednávací množství se mění dle potřeby. Nevýhodou je vyšší pojistná zásoba, nicméně náklady na ni jsou zanedbatelné (Režňáková, 2010)

Při druhé variantě systému řízení zásob se mění dodávkový cyklus a objednávací množství je neměnné. Pojistná zásoba může být na nižší úrovni než u první varianty. *U třetí varianty* dochází ke změnám jak v dodávkovém cyklu, tak v objednávacím množství. Jedná se o kombinaci předešlých variant. Tento systém je uplatnitelný u zásob zařazených do skupiny A (Režňáková, 2010).

2.6.2 Optimalizace stavu zásob

Podstatou optimalizace zásob je nalezení optima mezi objednávacími a skladovacími náklady, resp. minimalizace celkových nákladů souvisejících se zásobami současně se zachováním plynulého produkčního procesu (Čížinská & Marinič, 2010).

Primárním krokem je určení běžné zásoby, která závisí na výši objemu výroby (Q) a na výši normované spotřeby na jednotku výroby (NS). Tento vztah popisuje rovnice (13).

$$BZ = Q \times NS \quad (13)$$

(Marinič, 2008)

Samotnou problematiku optimalizace lze řešit za pomoci Baumolova modelu řízení zásob. Tento model ve své konstrukci zachycuje objednávací a skladovací náklady. Celkové náklady počítané za pomoci tohoto modelu vyjadřuje rovnice (14). (Váchal & Vochozka, 2013)

$$CN = \frac{N_p \times S}{q} + \frac{N_s \times q}{2} \quad (14)$$

Přičemž (N_p) vyjadřuje náklady pořízení na jednu dodávku, (N_s) vyjadřuje náklady skladování na jednotku zásoby, (q) vyjadřuje velikost jedné objednávky a (S) představuje běžnou zásobu.

Optimální velikost dodávky se nachází v minimu funkce celkových nákladů. Velikost optimální dodávky následně vyjadřuje vztah zobrazený rovnicí (15).

$$q_{OPT} = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}} \quad (15)$$

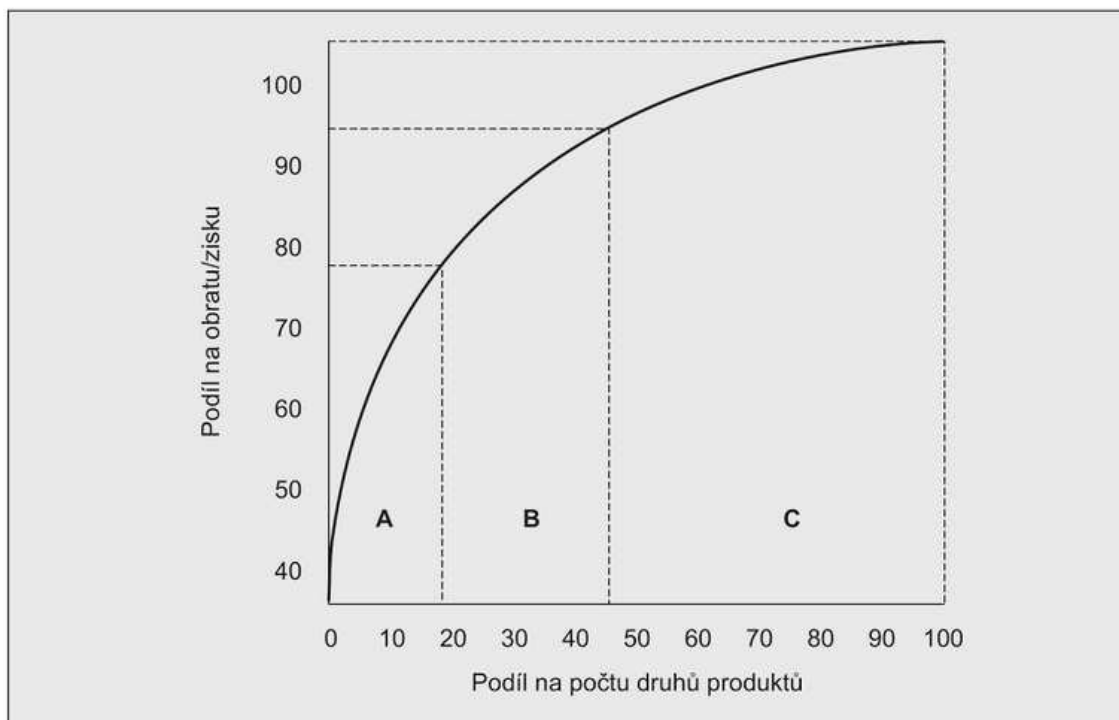
(Čížinská & Marinič, 2010)

2.6.3 Metoda ABC

Známostou a hojně aplikovanou metodou regulace struktury zásob je metoda ABC. Tato metoda vychází z předpokladu, že zásoby podniku jsou rozdílného charakteru a jednotlivým skupinám zásob je nutné věnovat odlišnou míru pozornosti. Z pohledu této metody se zásoby rozdělují na tři hlavní skupiny A, B a C. Do skupiny A se řadí zásoby o relativně malém počtu, ale s hlavním zastoupením na celkových nákladech spotřeby zásob. Skupina C obsahuje naopak značný počet rozličných zásob, avšak jejich hodnota nemá rozhodující podíl na spotřebě. Skupina B pak zachycuje takové zásoby, které se nachází, v závislosti na své významnosti, mezi dvěma výše zmíněnými skupinami (Kislingerová, 2007).

Jak zobrazuje Obrázek 5, skupina A má hlavní podíl (80%) na celkovém obratu (či spotřebě), podíl skupiny B činí přibližně 15% a podíl skupiny C pak zbylou část, tedy 5%. Tyto podíly jsou pouze orientační a přidělení jednotlivých zásob je na zvážení managementu. Výhodou této metody je využití rozdílného typu řízení pro jednotlivé skupiny s ohledem na optimalizaci nákladů (Jakubíková, 2008).

Obrázek 5: ABC analýza



Zdroj: (Jakubíková, 2008, str. 122)

2.6.4 Oceňování zásob

Oceňování zásob závisí na způsobu jejich vzniku. V zásadě jsou pak možné troje způsoby ocenění:

- pořizovací cenou – cena fakturovaná za pořízení zásoby včetně nákladů souvisejících s pořízením dané zásoby, jako jsou přeprava, poštovné, či clo
- vlastními náklady – používá se u zásob vzniklých vlastní činností podniku a je součtem nákladů vlastní výroby
- reprodukční pořizovací cena – nalezené, či darované zásoby, u kterých není známa cena a proto následuje odborný odhad pro jejich ocenění (Šteker & Otrusínová, 2016)

K dalšímu oceňování dochází při výdeji zásob ze skladu. Podnik má v tomto případě na výběr ze dvou možností ocenění a to užití váženého aritmetického průměru na základě pořizovacích cen daného druhu zásoby, nebo užití metody FIFO. Princip metody FIFO (first in, first out) vychází z vyskladnění nejstarší zásoby jako první. Dochází tak k aktualizaci ceny zásoby, byť s určitým časovým prodlením (Schiffer, 2005).

2.6.5 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

Mezi finanční ukazatele, které se nejčastěji používají v oblasti řízení zásob a umožňují mezipodnikové srovnání, se řadí doba obratu zásob a obrátka zásob.

Doba obratu zásob vyjadřuje, za jaký čas se v průměru obrátí dané zásoby (buďto zásob jako celku, nebo jejich jednotlivých složek). Je zobrazena rovnicí (16).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{náklady na prodané zásoby}}{360}} \quad (16)$$

Obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí za určité období. Matematický zápis je zapsán rovnicí (17).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{náklady na prodané zásoby}}{\text{průměrná výše zásob}} \quad (17)$$

(Landa, c2007)

2.7 Cash management

Z pohledu podnikového řízení je cash management brán jako souběh několika činností, mezi něž patří optimalizace vztahů s bankovními institucemi, řízení zůstatků na bankovních účtech a optimalizace výše hotovosti (Režňáková, 2010).

2.7.1 Hotovost a důvody jejího držení

Hotovost a její potřebná výše je pro podnik důležitá z hlediska včasné úhrady vstupů resp. závazků v souvislosti se vstupy vznikajícími, tak v souvislosti se závazky vůči státním institucím. Na druhé straně je nutné brát v úvahu skutečnost, že hotovost nevytváří žádné výnosy (v rámci hotovosti na běžných účtech jde pak o výnosy minimální, v současné době spíše až zanedbatelné) a je tedy požadována její minimální výše. Motivy vedoucí k držbě hotovosti jsou následující (Režňáková, 2010).

- **Transakční motiv**

Primárním motivem k držení hotovosti je zajištění schopnosti podniku uhradit účty za poskytnuté vstupy v rámci obchodního styku. Menší než potřebná výše hotovosti by vedla ke vzniku dodatečných nákladů vzniklých v souvislosti s nutností splácení úvěru, či prodeje cenných papírů (Rejnuš, 2014).

- **Bezpečnostní motiv**

Bezpečnostní, či také opatrnostní motiv zachycuje skutečnost, že příjmy a výdaje nejsou synchronní a nelze je s jistotou predikovat. Část hotovosti tak slouží jako rezervní složka pro krytí odchylek od předpokládaného průběhu příjmů a výdajů. V závislosti na stupni odhadnutelnosti je možné tuto rezervu korigovat. Totéž platí, má-li podnik dostupné cizí finanční zdroje (Revenda, 2012).

- **Spekulační motiv**

Spekulační motiv představuje budoucí náhodou, resp. nepredikovatelnou možnost výhodné investice, či koupě. Tento motiv i motiv bezpečnostní lze však kompenzovat držbou cenných papírů vysoké likvidity a jejich případným prodejem, či přístupem k úvěrovým zdrojům (Černohorský & Teplý, 2011).

- **Kompenzační motiv**

Vychází z požadavku bank na vlastnictví zůstatku na bankovním účtu v určité minimální výši (Režňáková, 2010).

2.7.2 Modely řízení hotovosti

Existence vzniku rizika neschopnosti hradit podnikové závazky vede podnik ke zvyšování stavu hotovosti, případně držení její nadbytečné výše. Proti tomuto však stojí náklady obětované příležitosti, resp. možné výnosy z nevyužívaných, volně ležících peněžních prostředků. Výše zmíněné vedlo k vytvoření matematických modelů, jejichž cílem bylo stanovení kompromisního stavu, čili optimální úrovně peněžních prostředků. Z existujících modelů jsou v následujících odstavcích popsány dva základní a to Baumolův model a Miller-Orrův model (Režňáková, 2010).

Baumolův model

Pro aplikaci tohoto modelu je zapotřebí existence několika předpokladů:

- ve zvoleném období je známý celkový počet plateb
- nutnost peněžních prostředků se může pokrývat různými zdroji; předpoklad prodeje vysoce likvidních cenných papírů
- se získáváním peněžních prostředků v rámci rozprodeje cenných papírů vznikají náklady obchodování

- existence nákladů na udržování stavu hotovosti, tj. nákladů obětované příležitosti

Vzhledem ke skutečnosti, že ne všechno tyto předpoklady lze v reálném podnikovém prostředí splnit, je tento model spíše teoretický (Režňáková, 2010).

Pro vyjádření celkových nákladů se vychází ze vztahu, jenž uvádí rovnice (18),

$$C_N = \frac{q}{2} \times i + \frac{Q}{q} \times C_t \quad (18)$$

příčemž:

- C_N veškeré náklady související s držbou hotovosti
- q výše prodeje cenných papírů
- $q/2$ průměrná výše hotovosti
- i náklady obětované příležitosti; nerealizované přijaté úroky
- Q hotovost potřebná za celé období
- C_t náklady z prodeje cenných papírů

Pro optimalizování nákladů vznikajících s řízením hotovosti se použije vzorec (19), přičemž q_{opt} znamená optimální výši jedné objednávky.

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times Q \times C_t}{i}} \quad (19)$$

(Váchal, 2013)

Miller-Orrův model

Druhým zmiňovaným modelem je Miller-Orrův model. Oproti předešlému modelu počítá s určitou minimální výší zůstatku hotovostních prostředků. Prvně si podnik stanoví dolní, minimální výši hotovosti, pod níž by se zůstatek neměl dostat. Tento dolní limit může být stanoven též bankou, jako nezbytný zůstatek, který podnik musí držet na své účtu. Druhým krokem je stanovení rozpětí (R), jež vyjadřuje rovnice (20), pro které je zapotřebí určit odhadem směrodatnou odchylku, resp. následný rozptyl (σ^2) denních toků hotovosti. Ve vzorci dále figurují náklady z obchodování cenných papírů (T) a denní úroková sazba cenných papírů (r). (Jindřichovská, 2013)

Tento model umožňuje pohyb hotovostního zůstatku v jak pozitivním, tak negativním směru a uvádí optimální hotovostní zůstatek jako rozmezí hodnot. To činí tento model

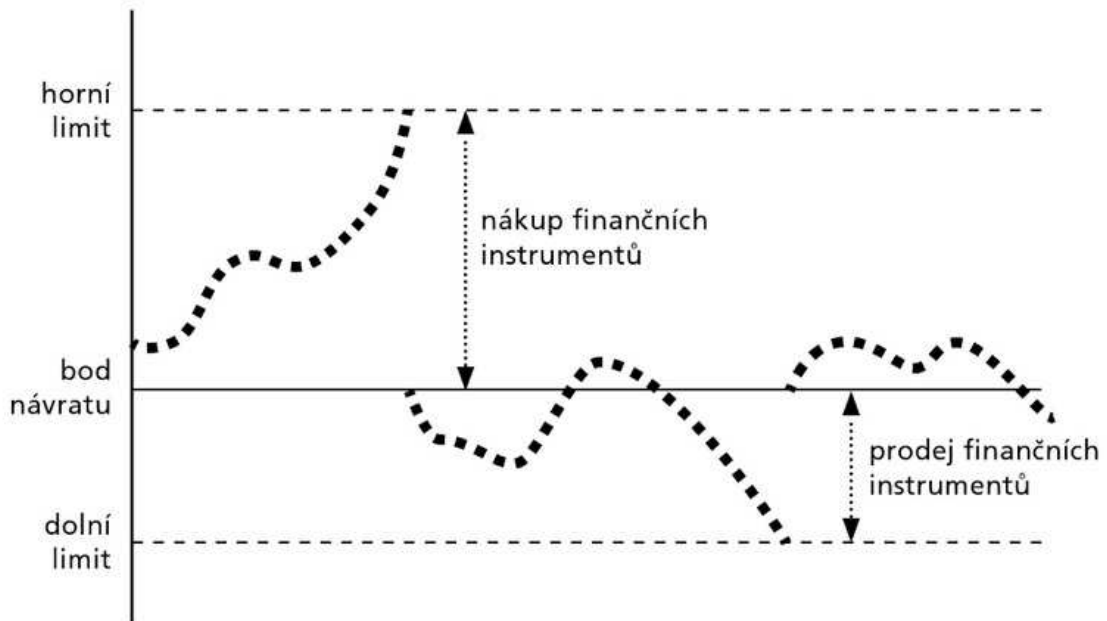
užitečným zejména pro podniky s nepředvídatelnými denními peněžními příjmy a výdaji (Lee & Lee, 2006).

$$R = 3 \times \sqrt[3]{\frac{3 \times T \times \sigma^2}{4 \times r}} \quad (20)$$

Bod návratu se získá součtem dolního limitu a rozpětí děleného třemi. Horní limit pak jako součet dolního limitu a rozpětí.

Samotný princip fungování modelu představuje následující Obrázek 6. Pokud hotovost klesne pod dolní limit, podnik prodává cenné papíry až do výše bodu návratu. Opačná situace nastává v okamžiku, kdy hotovost přesáhne horní limit. Tehdy podnik naopak nakupuje cenné papíry (Jindřichovská, 2013).

Obrázek 6: Miller-Orrův model



Zdroj: (Čížinská & Marinič, 2010, str. 150)

2.7.3 Cash pooling

Cash pooling lze charakterizovat jako finanční nástroj, jež sumarizuje přebytky hotovosti z několika účtů a umožňuje s nimi nakládat jako s účtem jediným, s možností kontokorentu a jeho využití (Marek, 2009).

Cílem je nahrazení decentralizovaného systému řízení hotovosti na systém centralizovaný. Předpokladem je úspora nákladů z držení hotovosti a zvýšení likvidity. Je využíván u velkých korporací a společností, jež mají mnoho účtů spadajících pod jednu banku. Nutná je však ekonomická propojenost těchto subjektů. Základní rozdělení je na fiktivní a reálný cash pooling.

Fiktivní cash pooling

V tomto případě nedochází k fyzickému převodu mezi účty, zůstatky se vyrovnávají pouze fiktivně na základě propočtu. Primárním účelem je úroková kompenzace (Polách, 2012).

Reálný cash pooling

Podstatou je hlavně fyzická koncentrace hotovostních zůstatků zainteresovaných společností na jednom master účtu. Ke konci každého dne zúčastněné účty cash poolingové struktury mají zůstatek roven nule. Sumarizovaná hotovost celé skupiny se pak vykazuje na master účtu. Úročení master účtu je po té proporcionálně kompenzováno na dílčí zúčastněné účty, na základě zůstatku před vynulováním (Kislingerová, 2007).

Výhody cash poolingů

Obecně poskytuje cash pooling podnikům tyto výhody:

- odstranění souběhu kreditních a debetních zůstatků při vícero účtech
- úroková optimalizace
- pokles zůstatkové hotovosti a její efektivní využití
- pokles hotovostní rezervy
- pokles nutnosti úvěrování z externích zdrojů
- centrální přehled o veškeré hotovosti podniku a její centrální plánování (Režňáková, 2010).

3 Metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je uvést podstatu a cíle krátkodobého finančního řízení v oblasti likvidity a platební schopnosti. Popsat zásady při formování strategie řízení čistého pracovního kapitálu. Charakterizovat veškeré aspekty managementu zásob a krátkodobého finančního majetku. U vybraného subjektu zhodnotit úroveň a úspěšnost řízení oběžného majetku. Formulovat v této oblasti doporučení vedoucí ke zvýšení hodnoty podniku.

3.2 Použité vzorce

V praktické části bylo použito následujících ukazatelů pro zhotovení daných grafů a tabulek:

- okamžitá likvidita – rovnice (4) str. (10); graf (1;2;15) str. (33;34;45)
- pohotová likvidita – rovnice (3) str. (10); graf (1;3;16) str. (33;35;46)
- běžná likvidita – rovnice (2) str. (10); graf (1;4;17) str. (33;35;47)
- čistý pracovní kapitál – rovnice (6) str. 11; tabulka (2) str. (36), graf (5;6;18;19) str. (36;37;48;48)
- průměrná doba inkasa plateb – rovnice (16) str. 14; graf (10;23) str. (40;52)
- průměrná doba obratu závazků – rovnice (12) str. 15; graf (11;24) str. (42;53)
- doba obratu zásob – rovnice (16) str. (22); graf (8;21) str. (39;50)
- obratový cyklus peněz – rovnice (1) str. (8); graf (13) str. (43)

Pro zjištění podílů dílčích složek oběžného majetku na aktivech, byly tyto dílčí složky (zásoby, pohledávky a peněžní prostředky) vyděleny celkovými aktivy a násobeny stem. Na základě tohoto vztahu vznikly grafy (7;9;14;20;22;26) str. (38;39;44;49;51;54).

Následující rovnice (21) byla použita pro výpočet grafů (6;19) str. (37;48).

$$\text{Krytí zásob pracovním kapitálem} = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{zásoby}} \quad (21)$$

3.3 Struktura praktické části

Úvodem praktické části bakalářské práce je představen vybraný maloobchodní řetězec (dále jen „Společnost“). Podmínkou Společnosti pro poskytnutí dat a informací, bylo ubezpečení, že název zkoumaného maloobchodního řetězce nebude v bakalářské práci uveden. Pro srozumitelnost práce byla stanovena substituce za název společnosti a také provozovny, tj. Společnost (resp. provozovna). Dále jsou uvedeny informace týkající se provozovny, k jejichž získání vedl řízený rozhovor s managementem provozovny. Následují kapitoly srovnávající hodnoty provozovny s hodnotami Společnosti a to v oblasti likvidity, čistého pracovního kapitálu a jeho dílčích složek. Úroveň řízení oběžného majetku, resp. čistého pracovního kapitálu, byla zhodnocena za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy. Další skupina kapitol je zaměřena na srovnání hodnot Společnosti a hodnot konkurenčních maloobchodních potravinářských řetězců, které splňují všechna uvedená kritéria.

3.4 Metody sběru dat

Data pro zpracování praktické části bakalářské práce byly získány z rozvahy a výkazu zisku a ztráty vybraných společností. Informace provozního charakteru o vybrané provozovně a účetní data této provozovny byly poskytnuty vedoucím pracovníkem provozovny. Byly srovnávány data za účetní období 2012 až 2015.

3.5 Stanovení hypotéz

Společnost působí na českém trhu již řadu let a lze tedy očekávat, že se jí finančně daří dobře. Předpokládá se též, že valná většina zákazníků provádí úhradu za nákup zboží v hotovosti. Je tedy možné očekávat vyšší úroveň všech stupňů likvidity (okamžitá, pohotová a běžná likvidita) než jsou hodnoty doporučované (0,2; 1; 1,5). Stejně tak je možné očekávat, že obratový cyklus peněz nabýval v tomto důsledku kladných hodnot. Vzhledem k tlaku manažerů na bezproblémový chod provozoven lze pak očekávat zvyšující se podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech.

Je nutné upozornit, že všechny ukazatele, ve kterých nějakým způsobem figurují krátkodobé pohledávky, jsou zásadním způsobem ovlivněny výší krátkodobých výpůjček, které poskytuje Společnost ostatním majetkově provázaným společnostem.

Na základě těchto předpokladů a očekávání byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza H1: Všechny stupně likvidity (okamžitá, pohotová a běžná likvidita) provozovny dosahují v roce 2015 vyšších hodnot než Společnost a zároveň dosahují hodnot vyšších než doporučených literaturou (0,2; 1; 1,5).

Hypotéza H2: Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech provozovny byl každoročně v celém sledovaném období (2012 – 2015) vyšší než u Společnosti a zároveň byl vývoj tohoto ukazatele vždy meziročně rostoucí.

Hypotéza H3: Obrátový cyklus peněz Společnosti nabýval vždy v celém sledovaném období (2012 – 2015) kladných hodnot.

4 Vlastní práce – řízení oběžného majetku u vybraného subjektu

4.1 Společnost XY

Společnost je maloobchodní řetězec se zaměřením na potravinářské zboží. V České republice vlastní 358 prodejen. Společnost je vlastněna zahraniční společností, která v České republice provozuje jeden další maloobchodní řetězec.

4.1.1 Informace o vybrané provozovně

Vybraná provozovna se nachází v Českém Krumlově v oblasti obchodní zóny. Jedná se o vysoce konkurenční prostředí, neboť v této lokalitě se nachází další čtyři supermarketky.

Data z účetních výkazů poskytnuté vedoucím pracovníkem provozovny zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Účetní data provozovny

Položka	Provozovna (v tis. Kč)			
	2012	2013	2014	2015
Aktiva	22 665	21 550	23 349	22 967
Oběžný majetek	14 129	14 031	14 742	15 930
Zásoby	4 514	4 966	5 013	5 097
Krátkodobé pohledávky	8 584	8 131	8 790	9 916
Peněžní prostředky	859	764	760	723
Krátkodobé závazky	7 904	6 963	7 543	6 705
Tržby za zboží	73 067	70 438	75 664	80 398
Náklady na prodané zboží	59 404	57 267	61 515	65 364
Výkonová spotřeba	7 168	7 235	7 587	8 229

Zdroj: Data z účetních výkazů provozovny; vlastní zpracování

S vedoucím pracovníkem provozovny byl veden řízený rozhovor, na jehož základě byly zjištěny následující informace:

Společnost i provozovna mají zřízen bankovní účet u společnosti Citibank Europe plc, organizační složka. Hotovost je odváděna každý den, aby byl trezor provozovny pouze v určité konstantní výši. Odvod hotovosti má na starost externí bezpečnostní firma, přičemž od května 2017 bude tuto službu pro Společnost zajišťovat Česká pošta, s. p. Doplnění mincí na pokladny se provádí z trezoru provozovny na základě potřeby a posouzení personálem. Neexistují žádné pevně stanovené intervaly.

K objednávání zboží dochází každý den, přičemž dodávka dorazí ob následující den. Zelenina se objednává každý den, na den následující. V pondělí není dodáváno žádné zboží. V sobotu dochází pouze k dodávce chlazeného a mraženého zboží, ostatní zboží není v sobotu dováženo.

Veškeré zboží je dodáváno z velkoskladu v Praze Dobřanech. Výběr dodavatelů je čistě v režii centrály.

Zboží je zaváženo v noci. Řidič kamionu přemístí dovezené zboží z kamionu do prostoru pro to určený a převezme vratné obaly a poškozené zboží. Vše provádí samostatně, přístup do hlavního skladu je mu uzamčen. O tom, kolik místa bude zapotřebí v meziskladu pro předávní dodávky (počet palet) informuje centrála provozovny den předem.

Objednávání má na starosti vedoucí provozovny. Na základě zjištěného stavu na prodejně a na skladě. Výše objednávky závisí na uvážení vedoucího pracovníka, kdy se fyzicky se zkontroluje stav na prodejně a na základě toho se objedná určitá výše zboží sloužící k doplnění stavu na prodejně.

V termínu slevových akcí řízených centrálou je objednávka přizpůsobena akčnímu zboží. Objednávané množství a jeho struktura je čistě v kompetenci provozovny a Společnost v tomto směru nedává žádná nařízení. Akční zboží je objednáno pouze před začátkem slevové akce a při vyčerpání zásob nedochází k jeho dalšímu objednání.

Všechny slevové akce z letáků jsou pro všechny provozovny stejné. Jedinou akcí čistě v režii provozovny jsou slevy na zboží, u něhož se blíží konec doby trvanlivosti.

Doplňování zboží do regálů probíhá dopoledne, dle potřeby pak i v průběhu dne dochází k případnému doplnění zboží ze skladu, aby byl zajištěn stav zboží v regálech. Snahou provozovny je mít většinu zboží vystavenou pro zákazníky v prostorách prodejny a stav zboží na skladě minimalizovat. Na prodejně se tedy nachází přibližně 90 % všeho zboží a na skladě zůstává zbylých 10 %.

Mezi typy zboží, o které mají zákazníci v této provozovně největší zájem a k jejichž prodeji dochází nejčastěji, patří stabilně pivo a mléko. Odbyt zeleniny, ovoce a limonád je pak značně ovlivněn počasím.

Zboží v akci, které není v normálním sortimentu provozovny, přichází omezený počet kusů a k prodeji veškerého zboží dochází již první den, maximálně den druhů platnosti

akce. U zboží v akci, které patří do běžného sortimentu, jsou obvykle vyprodány dva dny před koncem akce. Jinými slovy, akční zboží je vyprodané obvykle již třetí den po zahájení akce. Intervaly akcí jsou od čtvrtka do neděle, od neděle do středy a od pondělí do středy. Znamená to, že některé akce se překrývají

Sortiment pečiva je z poloviny čerstvé pečivo a z poloviny pečivo rozmrazované, přičemž je dodáváno denně.

Prošlé a poškozené zboží je odepisováno a zadáváno do systému, zabalí se do pytlů na paletu a odesílá se pryč přes kamion. Je evidována přesná váha a počet kusů. Výše vadných a prošlých zboží je v průměru do 2% na celkovém objemu zboží. Je odváženo firemním kamionem současně s vratnými obaly.

K inventuře provozovny dochází jednou za tři měsíce. Za předpokladu, že se při inventuře nezjistí zásadní nesrovnalosti, je další inventura provedena až za šest měsíců. Inventuru zboží provozovny provádí externí firma.

Stav zboží na skladě se zjistitelný pouze fyzicky, provozovna nemá nikde v počítači evidován stav zboží na skladě.

Příjem dodávky (výše a počet zboží) však počítačem evidován je. Výdej ze skladu na prodejnu také není nikterak evidován. Stav zboží na skladě i v prodejně je zjišťován čistě fyzickou kontrolou. Informace z pokladen o prodaném zboží nejsou propojeny se skladem a není tedy možné přes IT systém zjistit úbytek zboží z prodejny, natož ze skladu, nežli skrze fyzickou kontrolu.

S vratnými obaly a materiálem se nakládá následovně. Eviduje se přesný počet kusů i palet, zadá se to do počítače a další den je kamionem po vyložení dodávky odvezen.

K objednávání dochází čistě podle potřeby, zvážení a na základě praxe. Provozovna nevyužívá žádných optimalizačních modelů, ani nevytváří žádné interní statistiky prodeje zboží.

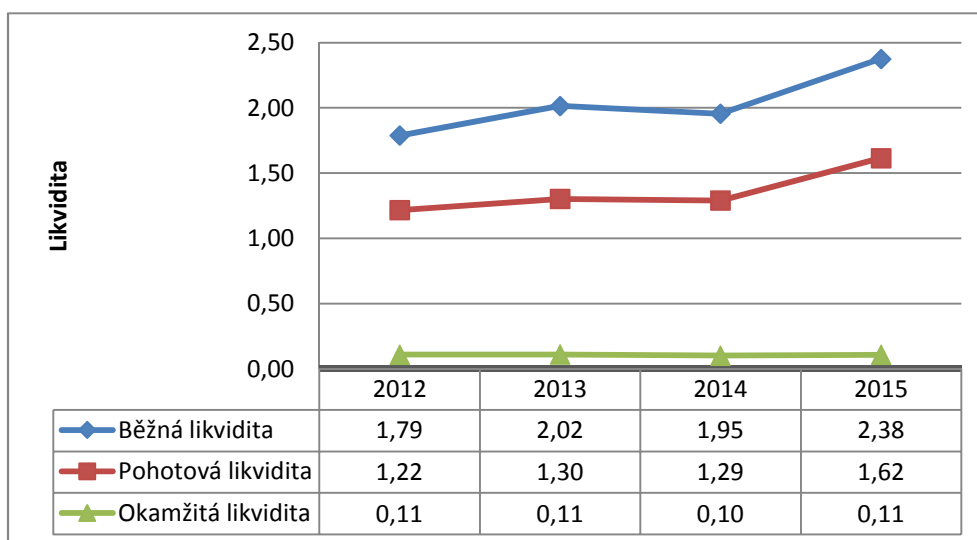
Podíl zákazníků vlastnících zákaznickou kartu je vyšší než 60 %, přičemž tento podíl se neustále zvyšuje, neboť pokladní personál je instruován, aby aktivně nabízel klientskou kartu zákazníkům.

V následujících kapitolách jsou zhodnoceny finanční ukazatele Společnosti.

4.1.2 Vývoj likvidity Společnosti

Níže uvedený graf 1 zobrazuje vývoj jednotlivých stupňů likvidity provozovny a hodnoty, které likvidita dosahovala za jednotlivá účetní období. Okamžitá likvidita nenabývala prakticky žádných změn a k jejímu kolísání dochází až při zaokrouhlení na dvě desetinná místa a to kolem hodnot 0,11 a 0,10. Lze tedy říci, že okamžitá likvidita stagnuje na úrovni 0,1. Nutno však podotknout, že její výše je v celém sledovaném období nižší než udávaná minimální doporučená hodnota 0,2.

Graf 1: Vývoj likvidity provozovny



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

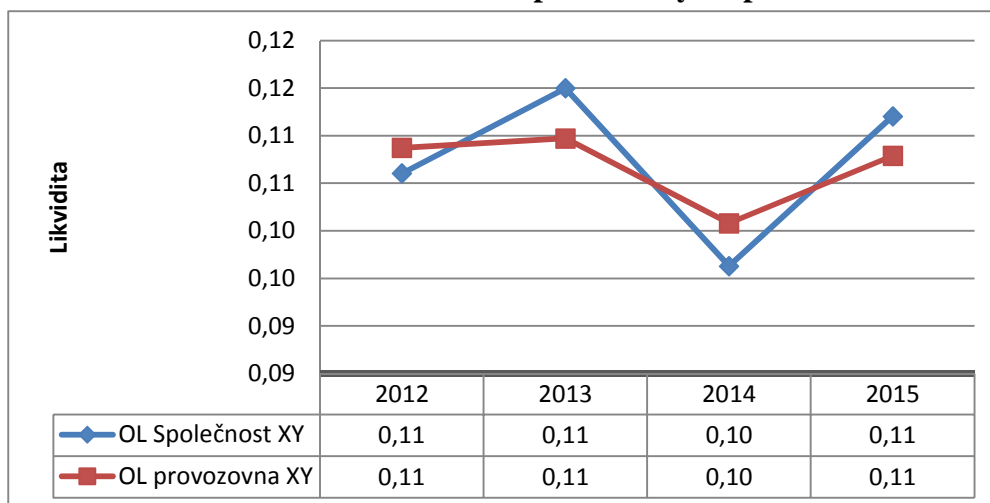
Pohotová likvidita mírně vzrostla mezi roky 2012 a 2013 (meziroční nárůst 0,08), v letech 2013 a 2014 stagnovala na úrovni 1,3 a v roce 2015 znatelně vzrostla na úroveň 1,6. V dlouhodobém časovém horizontu tak dochází k jejímu růstu. V porovnání s vývojem okamžité likvidity je zřejmé, že majoritní podíl na hodnotách pohotové likvidity mají krátkodobé pohledávky. Vzhledem ke stagnaci okamžité likvidity lze odvodit, že dochází k nárůstu krátkodobých pohledávek v podílu na krátkodobých závazcích. V celém sledovaném období se pohotová likvidita pohybovala nad doporučenou hodnotou 1.

Vývoj běžné likvidity zaznamenal v roce 2013 nárůst o 0,23 bodu na hodnotu 2,02. V roce 2014 došlo k mírnému poklesu na úroveň 1,95. Následující rok došlo ke znatelnému vzrůstu běžné likvidity o 0,43 bodu na úroveň 2,38. Při pohledu na graf 1 je patrné, že vývoj běžné likvidity je v celém sledovaném období silně podobný vývoji

pohotové likvidity a má taktéž vzrůstající charakter. Je zřejmé, že hlavní podíl na výši běžné likvidity mají krátkodobé pohledávky.

Zbývající tři grafy této kapitoly srovnávají likviditu provozovny a likviditu Společnosti. V grafu 2 je srovnávána okamžitá likvidita. V 2012, 2013 a 2015 byla úroveň této likvidity rovna hodnotě 0,11 a to jak v případě provozovny, tak v případě Společnosti. Změna nastala pouze v roce 2014, kdy došlo k poklesu na úroveň 0,10 a to znovu v obou případech. Z grafu je samozřejmě patrné, že okamžitá likvidita provozovny a Společnosti není absolutně shodná, avšak při srovnání hodnot při zaokrouhlení na dvě desetinná místa (natož pak na jedno desetinné místo), lze prohlásit, že vývoj i výše okamžité likvidity provozovny a Společnosti jsou prakticky totožné. Vývoj okamžité likvidity Společnosti je tedy taktéž stagnující.

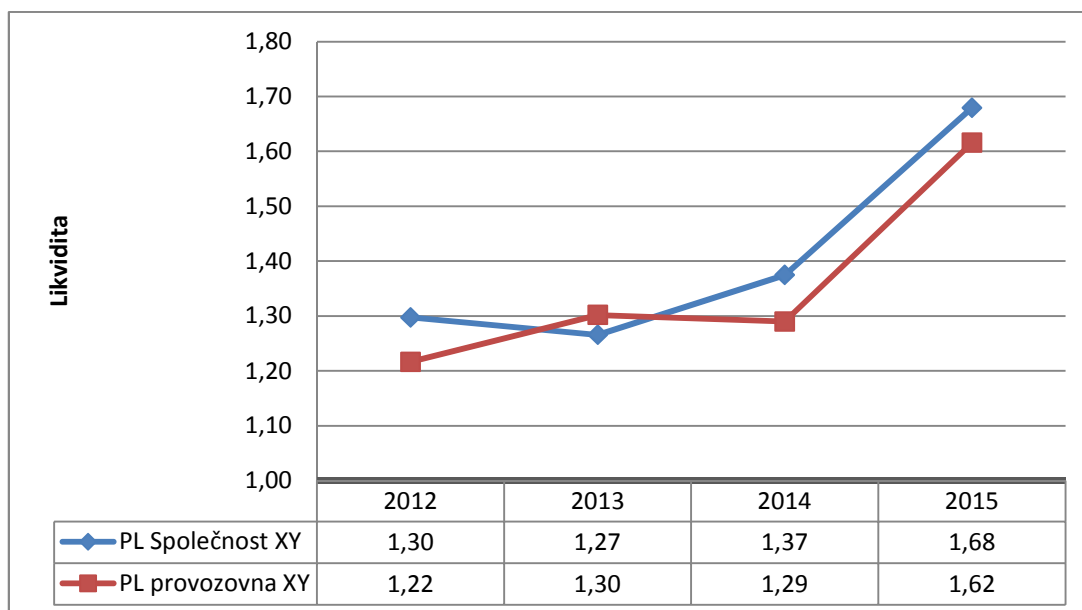
Graf 2: Okamžitá likvidita – srovnání provozovny a Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Při srovnání pohotové likvidity v grafu 3 lze vidět, že dlouhodobý vývoj v obou případech má stoupající tendenci. Výjimkou byl rok 2013 u Společnosti, kdy došlo k meziročnímu poklesu o 0,03 na hodnotu 1,27. Následující dva roky však již dochází ke znatelnému růstu pohotové likvidity Společnosti a to o 7,9 % meziročně v roce 2014 a 22,6 % meziročně roku 2015, přičemž tohoto roku dosáhla úrovně 1,68. Úroveň pohotové likvidity Společnosti byla v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2013, vyšší než pohotová likvidita provozovny.

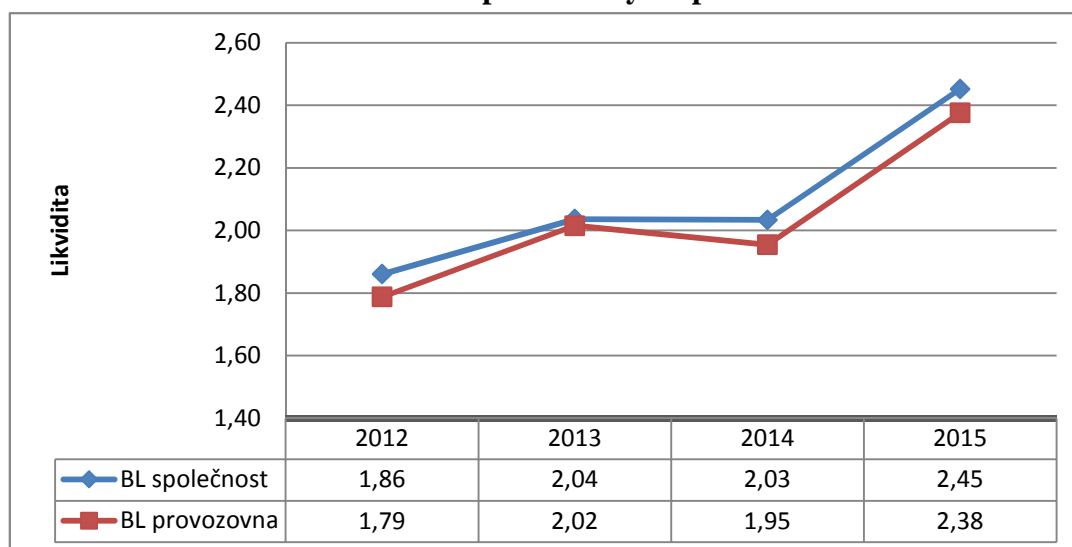
Graf 3: Pohotová likvidita – srovnání provozovny a Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Následující graf 4 zobrazuje porovnání běžné likvidity. Obecně lze prohlásit, že v celém sledovaném období je běžná likvidita Společnosti vyšší než běžná likvidita provozovny. Evidentní je taktéž dlouhodobý rostoucí trend, který je nejvíce patrný mezi roky 2014 a 2015. V roce 2013 byla běžná likvidita Společnosti a provozovny prakticky totožná (rozdíl pouze 0,02 bodu). V ostatních letech běžná likvidita Společnosti převyšuje běžnou likviditu provozovny maximálně o 0,08 bodu (4% rozdíl). Ve všech letech byla běžná likvidita větší než doporučená hodnota.

Graf 4: Běžná likvidita – srovnání provozovny a Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

4.1.3 Vývoj čistého pracovního kapitálu Společnosti

V tabulce 2 je zaznamenán vývoj čistého pracovního provozovny a Společnosti.

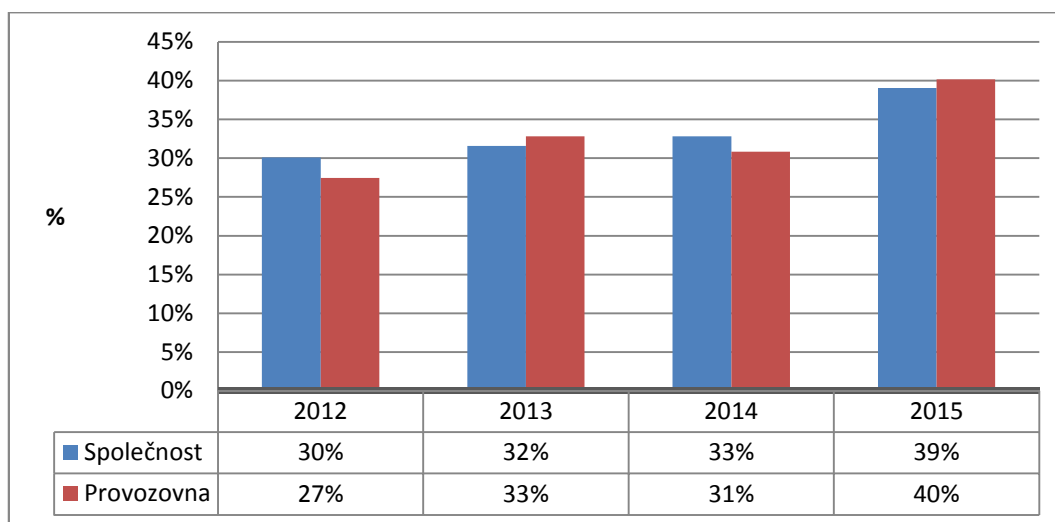
Tabulka 2: Srovnání čistého pracovního kapitálu

Ukazatel	Hodnoty (v tis. Kč)			
	2012	2013	2014	2015
ČPK Společnost	2709752	2764203	3114626	3645655
ČPK provozovna	6225	7068	7199	9225
Změna ČPK Společnosti (nom.)	-	54451	350423	531029
Změna ČPK provozovny (nom.)	-	843	131	2026
Změna ČPK Společnosti (%)	-	2%	13%	17%
Změna ČPK provozovny (%)	-	14%	2%	28%

Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Při zaměření na procentní změnu čistého pracovního kapitálu je vidět růst, jak u Společnosti, tak provozovny. U Společnosti došlo k nejvyšší změně roku 2015, a to o 17 %, rok předtím o 13 %. U provozovny růst kolísá, rok u 2013 byl 14 % a poslední sledovaný rok došlo dokonce k růstu o 28 %. Z dlouhodobého hlediska jde tedy v obou zmiňovaných případech o rostoucí tendenci, která se nejvíce projevila v posledním roce sledovaného období.

Graf 5: Podíl ČPK na aktivech – srovnání provozovny a Společnosti



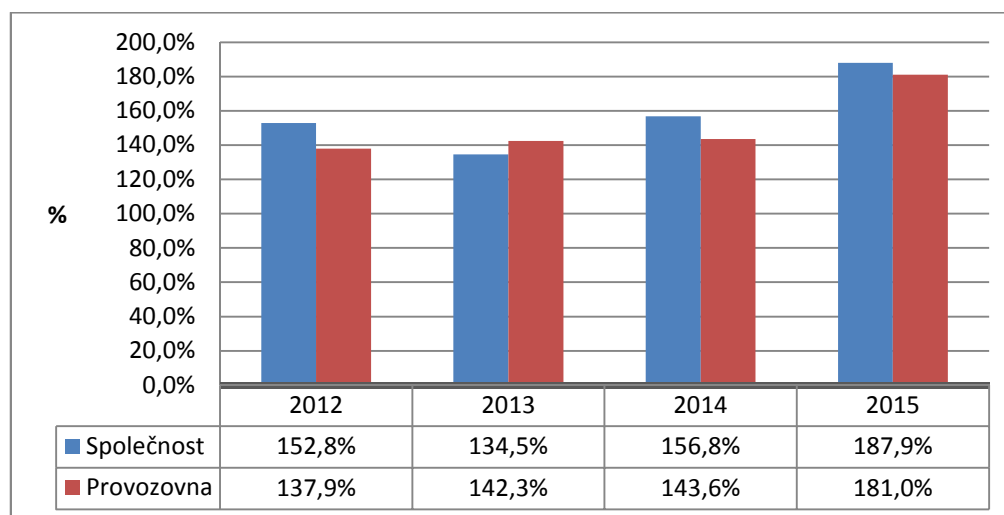
Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Při zkoumání podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech, který zobrazuje graf 5 je možno sledovat značnou podobnost mezi hodnotami provozovny a Společnosti, přičemž jejich hodnoty se vzájemně odlišovaly nanejvýš o 2 %. V letech 2013 a 2015 byly

hodnoty provozovny vyšší než hodnoty Společnosti, naopak v letech 2012 a 2014 byly nižší. Znatelný růstový trend je patrný v roce 2015, kdy došlo k růstu o 6 % (resp. 9 %) u Společnosti (resp. provozovny). V předcházejících letech docházelo k minimálnímu růstu, či spíše stagnaci.

Další hledisko, ze kterého je možno zkoumat vývoj čistého pracovního kapitálu, je krytí zásob čistým pracovním kapitálem, které zobrazuje graf 6. Provozovna vykazovala ve většině sledovaného období nižší hodnoty, pouze v roce 2013 byla hodnota vyšší ve srovnání se Společností. U provozovny docházelo v celém období k růstu, který byl nejznatelnější v roce 2015, kdy došlo k meziročnímu růstu o 37 %. V porovnání s tím hodnoty Společnosti klesly v roce 2013 z 152,8 % na 134,5 % (meziroční pokles o 18,4 %). Mezi roky 2013 až 2015 docházelo již k růstu hodnot, konkrétně pak o 22,4 % (2014) a 31,1 % (2015).

Graf 6: Krytí zásob ČPK – srovnání provozovny a Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

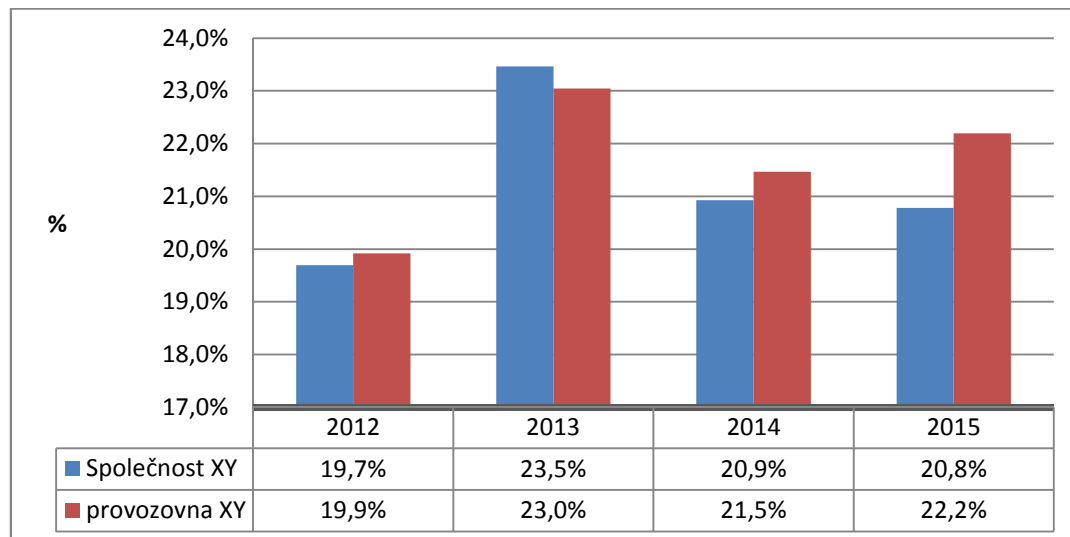
Vývoj jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, jimiž jsou zásoby, pohledávky, peněžní prostředky a závazky, je podrobněji popsán v dalších kapitolách.

4.1.4 Vývoj zásob Společnosti

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení vývoje zásob ve Společnosti a její provozovně. Graf 7 porovnává podíl zásob na aktivech, přičemž jak je patrné, modře jsou znázorněny hodnoty Společnosti a červeně hodnoty provozovny. Nejvyšších hodnot dosahuje podíl zásob na aktivech v roce 2013 a to v případě provozovny (23%) i Společnosti (23,5%). Zároveň jde o jediný rok, ve kterém ukazatel Společnosti dosahoval vyšší hodnoty, než provozovna. Lze pozorovat, že hodnoty Společnosti a

provozovny se vzájemně liší pouze nevýznamně. V roce 2015 byl podíl zásob na aktivech provozovny vyšší o 1,4 %, než hodnota Společnosti. V ostatních letech nepřesály procentuální rozdíly mezi Společností a provozovnou 0,6 %.

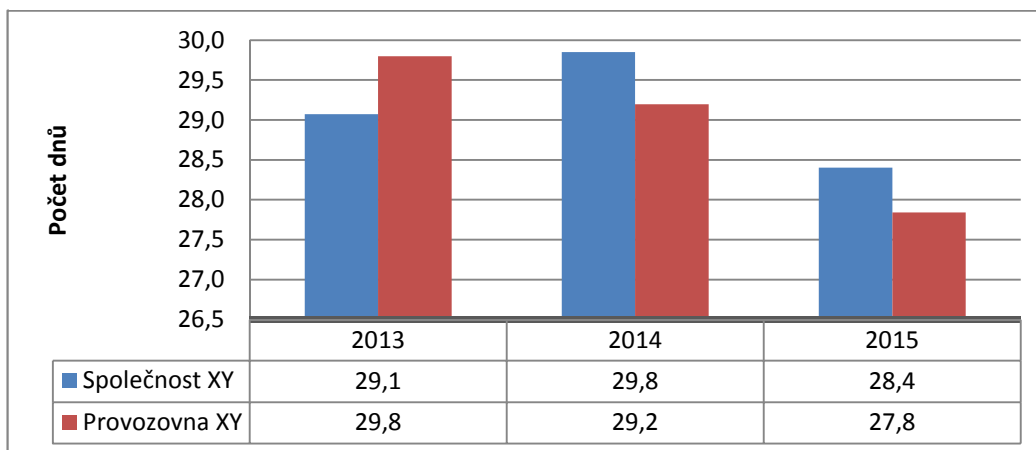
Graf 7: Podíl zásob na aktivech – srovnání provozovny a Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Následující graf této kapitoly je věnován ukazateli aktivity zásob. Graf 8 srovnává dobu obratu zásob. U doby obratu zásob je žádoucí co možná nejnižší hodnota. Z grafu 8 je patrné, že nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015 a to jak u provozovny (27,8 dne), tak u Společnosti (28,4 dne). U provozovny docházelo za celé sledované období ke snižování doby obratu zásob, což lze hodnotit jednoznačně jako pozitivní vývoj. Za sledované období klesla hodnota ukazatele z 29,8 dnů (rok 2013) na hodnotu 27,8 dne (rok 2015). Provozovně se tedy podařilo zkrátit dobu obratu zásob o celé dva dny. U Společnosti nebyl vývoj tak jednoznačný. V roce 2014 se doba obratu zásob zvýšila o 0,7 dne, ale následující rok došlo ke snížení doby o 1,4 dne.

Graf 8: Doba obratu zásob – srovnání provozovny a Společnosti

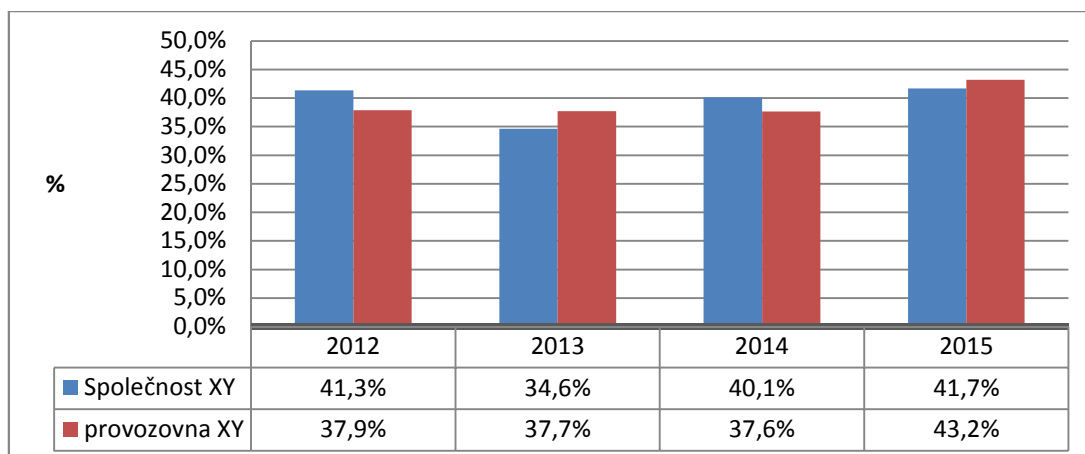


Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

4.1.5 Vývoj pohledávek Společnosti

Pohled na skutečnost, z kolika procent jsou krátkodobé pohledávky zastoupeny na celkových aktivech, umožňuje graf 9.

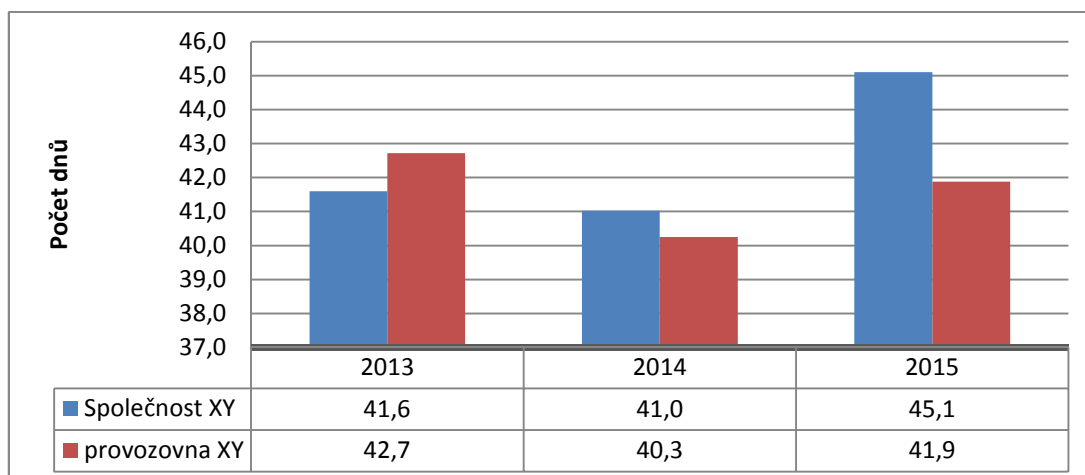
Graf 9: Podíl pohledávek na aktivech – srovnání provozovny a Spol.



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Procentní podíl krátkodobých pohledávek na aktivech u provozovny stagnoval v letech 2012 až 2014 na úrovni 38 %, roku 2015 pak došlo ke zvýšení zastoupení na aktivech o 5,6 % na úroveň 43,2 %. U Společnosti bylo zastoupení krátkodobých pohledávek nejnižší v roce 2013 a to při hodnotě 34,6 %. Následující rok se hodnota meziročně zvýšila o 5,5 % na úroveň 40,1 %. Ve většině sledovaného období se však úroveň podílu krátkodobých pohledávek na aktivech pohybovala v rozmezí 40,1 % až 41,7 %. Mimo rok 2013 u hodnot Společnosti nedocházelo k výrazným změnám.

Graf 10: Průměrná doba inkasa plateb – srovnání provozovny a Spol.



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Průměrnou dobu inkasa plateb znázorňuje graf 10. V letech 2013 a 2014 byla hodnota ukazatele u Společnosti prakticky stejná, došlo pouze k mírnému poklesu ze 41,6 dnů na úroveň 41 dnů. Poslední zkoumaný rok proběhl výrazný nárůst o 4,1 den na úroveň 45,1 dnů. Tento jev je možno posoudit jako negativní, neboť žádoucí je nízká průměrná doba inkasa plateb. Vývoj ukazatele provozovny měl napřed klesající tendenci, kdy v roce 2014 meziročně klesl o 2,4 dny, avšak další rok vzrostl o 1,6 dne.

Je s podivem, že maloobchodní společnost má takto vysoký podíl krátkodobých pohledávek na aktivech, neboť lze předpokládat, že většina tržeb by mělo pocházet z prodeje na prodejnách koncovým zákazníkům platících hotovostí. Z tohoto důvodu je v následujících řádcích rozebírá konkrétní příčina takto vysokých hodnot.

Pro zjištění příčiny značné výše krátkodobých pohledávek byla sestavena tabulka 3, která zobrazuje procentuální strukturu krátkodobých pohledávek Společnosti.

Tabulka 3: Struktura krátkodobých pohledávek Společnosti

Krátkodobé pohl. Společnosti	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky	100%	100%	100%	100%
Pohledávky z obchodních vztahů	15,4%	7,3%	7,5%	7,9%
Pohl. - ovládaná, ovládající os.	74,7%	81,6%	84,1%	82,9%
Stát - daňové pohledávky	0,0%	1,5%	1,2%	0,2%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,7%	2,2%	1,5%	1,7%
Dohadné účty aktivní	8,0%	7,2%	5,6%	6,9%
Jiné pohledávky	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%

Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

V tabulce 3 je možno vidět, že majoritní zastoupení na celkových krátkodobých pohledávkách Společnosti má položka „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“. Výše této položky vzrostla mezi roky 2012 a 2014 o 9,4%, v roce 2015 pak klesla o 1,2%. Jedná se tedy o poskytnuté úvěry společností s provázanou vlastnickou strukturou. Ke splácení dochází na základě finančních možností jednotlivých společností a po dohodě se Společností. Je tedy zřejmé, že tyto pohledávky jsou spolehlivé a značně likvidní, neboť slouží k podpoře likvidity provázaných společností.

Druhou podstatnou položku činí krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. V roce 2012 byly na nejvyšší úrovni ve sledovaném období, konkrétně činily 15,4 % z krátkodobých pohledávek. V následujících došlo k více než polovičnímu poklesu a jejich hodnota se pohybovala pouze na úrovni 7,3 % až 7,9 % krátkodobých pohledávek.

Nutno poznamenat, že v okamžiku kdy nebude brána v úvahu položka „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, bude výše průměrné doby inkasa plateb Společnosti značně nižší. Tuto situaci představuje tabulka 4. Konkrétní hodnoty při této hypotetické situaci by pak byly následující. Roku 2013 ve výši 11,37 dnů, další rok by došlo k poklesu na 8,59 dnů a roku 2015 naopak k navýšení na 9,19 dnů.

Tabulka 4: Průměrná doba inkasa plateb bez zahrnutí pohledávek za společnostmi

Společnost (hyp. situace)	2013	2014	2015
Průměrná doba inkasa plateb	11,37	8,59	9,19

Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

4.1.6 Vývoj závazků Společnosti

V následujícím grafu 11 je patrný vývoj průměrné doby obratu závazků Společnosti, který je za celé sledované období klesající. Na to lze nahlížet negativně, neboť při delších lhůtách splatnosti závazků může být déle využíváno výhod obchodního úvěru. Průměrná doba obratu závazků Společnosti tak klesla v letech 2013 až 2015 z původních 39,6 dnů na 36 dnů, což znamená pokles o 3,6 dnů. Hodnota tohoto ukazatele u provozovny dosáhla nejvýraznějšího rozdílu v porovnání se Společností roku 2014, kdy převyšovala hodnotu ukazatele o 2,5 dne. Ve všech letech byly hodnoty provozovny vyšší než hodnoty Společnosti.

Graf 11: Průměrná doba obratu závazků - srovnání provozovny a Spol.

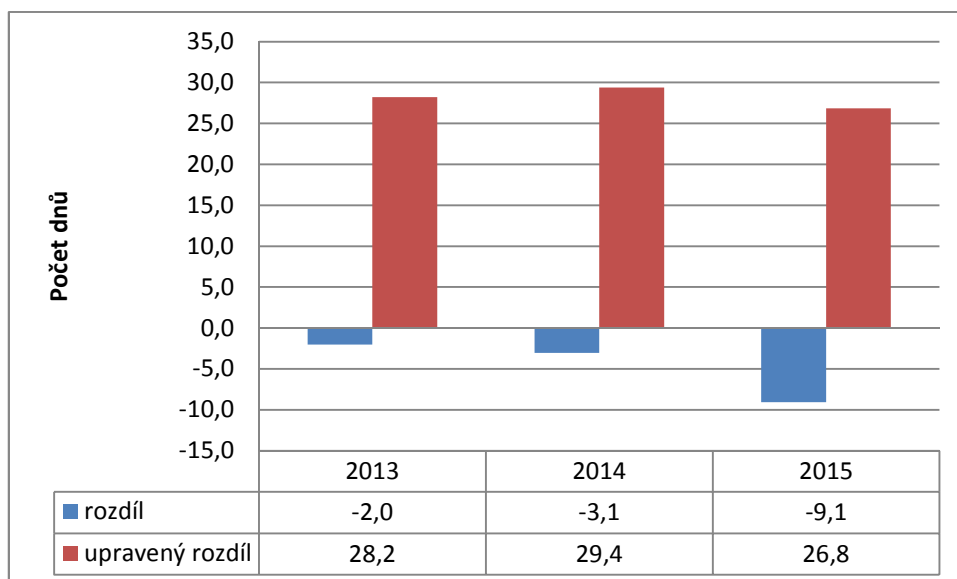


Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

Graf 12 popisuje rozdíl mezi dobou obratu krátkodobých závazků a dobou inkasa krátkodobých pohledávek Společnosti. Vychází se z předpokladu, že je žádoucí, aby doba inkasa plateb byla kratší, než doba obratu závazků. Jinými slovy o kolik průměrná doba inkasa plateb převyšuje průměrnou dobu obratu závazků. Pokud jsou hodnoty kladné, znamená to pozitivní stav, neboť doba inkasa plateb je nižší než doba obratu závazků. U hodnot spadajících pod „rozdíl“ byly zahrnuty při výpočtu veškeré krátkodobé pohledávky. Je evidentní, že v celém sledovaném období se rozdíl nachází v záporných hodnotách, což je jednoznačně negativní skutečnost, navíc s přihlédnutím, že se záporné hodnoty v průběhu času zvyšují. Mezi lety 2013 a 2014 došlo ke změně o -1,1 dne. Roku 2015 však došlo k výrazné změně o -6 dnů na hodnotu -9,1.

Hodnoty „upravený rozdíl“ pak zobrazují hypotetickou situaci, kdy do výpočtu nebyla zahrnuta položka „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“. Tyto hodnoty jsou pak diametrálně odlišné.

Graf 12: Rozdíl doby kr. závazků a kr. pohledávek – Společnost

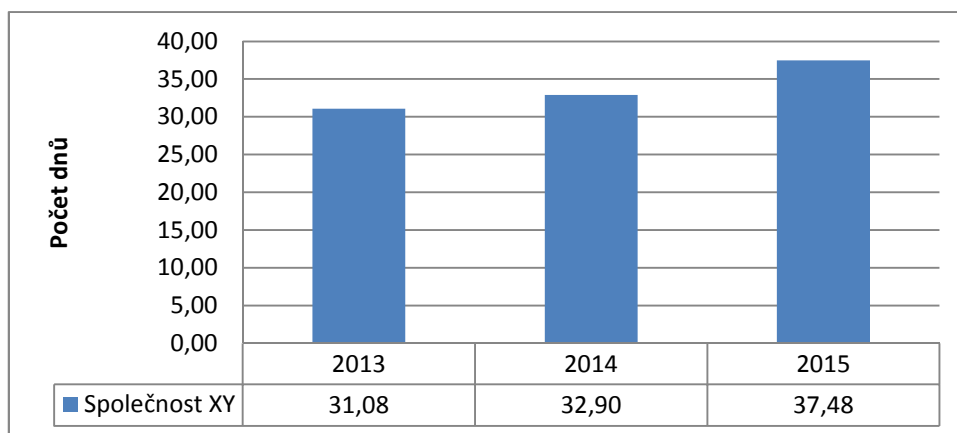


Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

4.1.7 Vývoj obrátového cyklu peněz Společnosti

Obrátový cyklus peněz Společnosti znázorňuje graf 13.

Graf 13: Obrátový cyklus peněz Společnosti



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

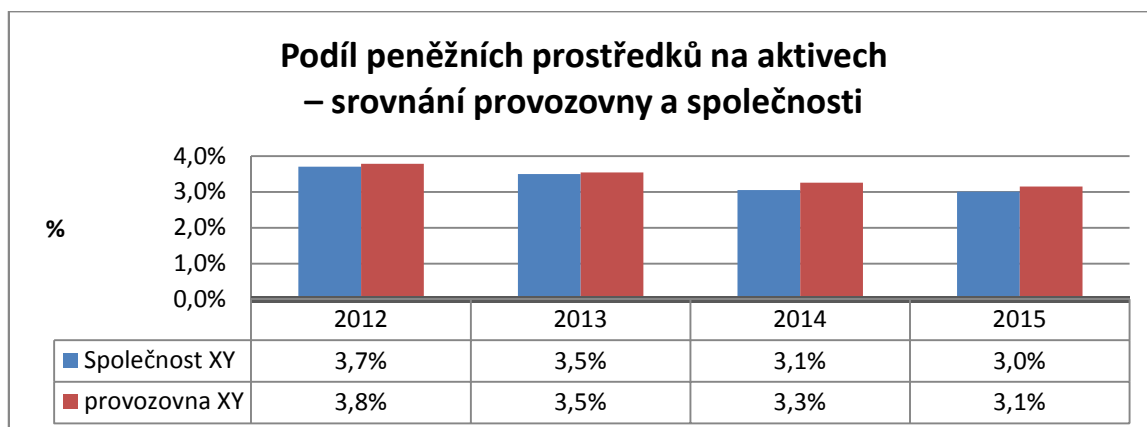
Z grafu 13 je patrné, že meziročně dochází vždy k růstu ukazatele a též, že ukazatel nabývá kladných hodnot. V roce 2013 byla délka obrátového cyklu peněz nejkratší ve sledovaném období, dosahovala tehdy 31,08 dnů. Nejvyšší interval ukazatele byl dosažen v roce 2015 při hodnotě 37,48 dnů. Za celé sledované období došlo k prodloužení intervalu ukazatele o 6,4 dnů. Tento vývoj lze hodnotit negativně, neboť by měla být upřednostňována co možná nejkratší délka obrátového cyklu peněz. Na prodlužování délky ukazatele se negativně promítla průměrná doba inkasa plateb, neboť za celé sledované období došlo k jejímu nárůstu o 3,5 dnů. Obdobně negativním

způsobem ovlivnila délku ukazatele i průměrná doba obratu závazků, kdy její délka klesla ve sledovaném období o 3,6 dny. V roce 2015 pozitivně ovlivnila vývoj ukazatele doba obratu zásob, kdy došlo k jejímu snížení, avšak vliv tohoto snížení mělo na celkovou délku obrátového cyklu peněz zanedbatelný vliv.

4.1.8 Vývoj peněžních prostředků Společnosti

Vývoj peněžních prostředků v závislosti na aktivech zobrazuje graf 14. Vývoj je ovlivněn na jedné straně klesající tendencí výše peněžních prostředků, tak růstem aktiv. V celém sledovaném období je viditelný mírný klesající trend sledovaných hodnot a to v obou případech, jak Společnosti, tak provozovny. Nejvyšších úrovní dosahovaly hodnoty v roce 2012 a to 3,8 % pro provozovnu (resp. 3,7 % pro Společnost). V roce 2015 byly peněžní prostředky provozovny již pouze ve výši 3,1 % aktiv (resp. 3 % aktiv Společnosti).

Graf 14: Podíl peněžních prostředků na aktivech – srovnání provoz. a Spol.



Zdroj: Data z účetních výkazů Společnosti; vlastní zpracování a výpočet

4.2 Srovnání společnosti s vybranými subjekty

Pro výběr společností sloužících ke srovnání se Společností byla určena následující kritéria:

- tržby za zboží v účetním období 2015 (či v hospodářském roce) byly v rozsahu 20 až 40 miliard
- v roce 2017 byl počet provozoven v rozsahu 200 až 360
- maloobchodní potravinářský řetězec musí mít prodejny ve všech krajích České republiky

Tato kritéria splnily dvě společnosti, konkrétně společnosti Lidl Česká republika v.o.s (dále jen „Lidl“) a BILLA, spol. s r. o. (dále jen „BILLA“).

Společnost Lidl měla v roce 2015 tržby z prodeje zboží ve výši 38 304 884 tisíc Kč, přičemž počet prodejen činí 230.

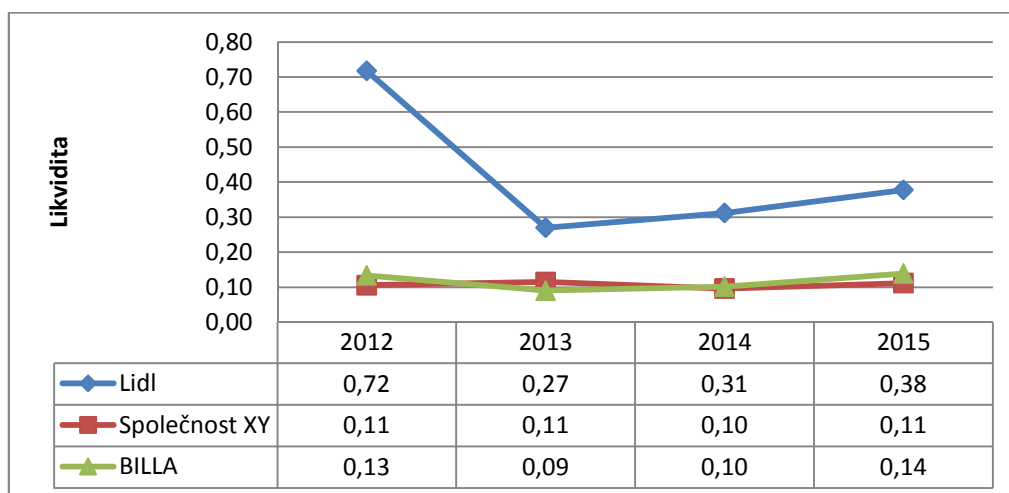
Tržby z prodeje zboží společnosti BILLA činily za daný rok 21 139 356 tisíc Kč a počet provozoven byl v počtu 212. Obě společnosti mají zastoupení ve všech krajích České republiky.

Další společnou charakteristikou vybraných subjektů a Společnosti je skutečnost, že v těchto maloobchodních řetězcích převládá zboží potravinářského charakteru.

4.2.1 Vývoj likvidity – srovnání vybraných subjektů

Srovnání okamžité likvidity Společnosti s vybranými maloobchodními řetězci představuje graf 15. Společnost má z dlouhodobého hlediska nejnižší úroveň okamžité likvidity ve srovnání s vybranými řetězci. O něco málo vyšších hodnot dosahuje společnost Billa (roku 2012 úrovně 0,13; roku 2015 úrovně 0,14). Celkově lze říci, že úroveň okamžité likvidity Společnosti a společnosti Billa dosahují podobných hodnot. Ze srovnávaných řetězců vyčnívá společnost Lidl, jejíž okamžitá likvidita se pohybuje jednoznačně na nejvyšších hodnotách. Roku 2012 byla dokonce na úrovni 0,72. V celém sledovaném období byla společnost Lidl jedinou společností, u níž přesahovala úroveň okamžité likvidity doporučené hodnoty.

Graf 15: Okamžitá likvidita – srovnání vybraných řetězců



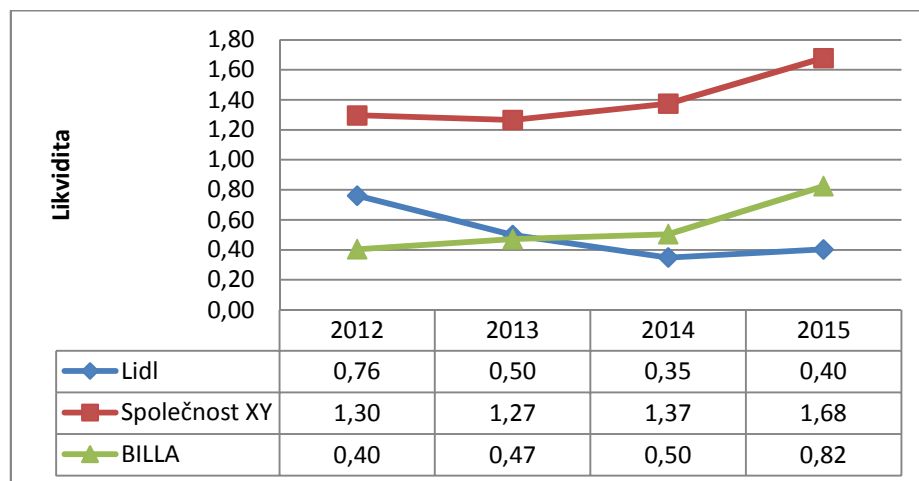
Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Při srovnání pohotové likvidity, které zobrazuje graf 16, je situace opačná. Nejvyšších hodnot dosahuje Společnost, konkrétně v roce 2015 až úrovně 1,68. Jak Společnosti, tak u společnosti Billa je zřetelná rostoucí tendence ukazatele pohotové likvidity, za celé sledované období došlo u Společnosti k nárůstu o 29 % a u společnosti Billa dokonce o

105 %. Společnost Lidl vykazuje dlouhodobou klesající tendenci pohotové likvidity, přičemž k růstu ukazatele došlo pouze mezi roky 2014 a 2015 a to o 14,3 %. Za celé sledované období pak došlo u společnosti Lidl k poklesu o 47,4 % pohotové likvidity na úroveň 0,4. Pohotová likvidita společnosti Lidl i společnosti Billa byla v celém sledovaném období nižší než doporučená hodnota, což lze hodnotit pozitivně. Naopak Společnost XY vykazovala hodnoty vyšší než doporučené hodnoty.

Hodnotu pohotové likvidity Společnosti lze tedy zhodnotit jako neúměrně vysokou. Nutno však poznamenat, že výše pohotové likvidity Společnosti je značně ovlivněna výší položky krátkodobých pohledávek „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, kdy tato položka ve sledovaném období dosahovala výše až 84,1 % krátkodobých pohledávek.

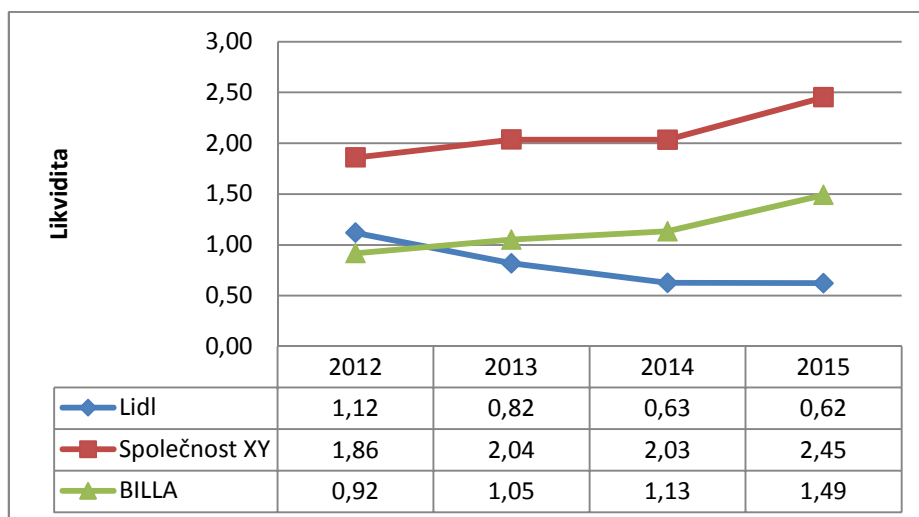
Graf 16: Pohotová likvidita – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Při pohledu na graf 17, srovnávající běžnou likviditu, je situace podobná. Nejnižší hodnoty běžné likvidity má od roku 2014 společnost Lidl, u této společnosti navíc dochází v celém období ke klesající tendenci tohoto ukazatele. Roku 2015 dosáhla běžná likvidita společnosti Lidl dokonce jen úrovně 0,62. Společnost XY a společnost Billa mají rostoucí tendenci ukazatele běžné likvidity, kdy u Společnosti XY došlo v celém sledovaném období k nárůstu o 0,59 bodu na konečnou úroveň 2,45 a u společnosti Billa k růstu o 0,57 bodu na úroveň 1,49. Jednoznačně nejvyšší úroveň běžné likvidity má Společnost XY a to v celém sledovaném období. Zároveň však její hodnoty výrazně převyšují doporučenou hodnotu 1,5 pro běžnou likviditu. Společnost Billa a společnost Lidl pak dosahovaly hodnot nižších, než je doporučená hranice.

Graf 17: Běžná likvidita – srovnání vybraných řetězců



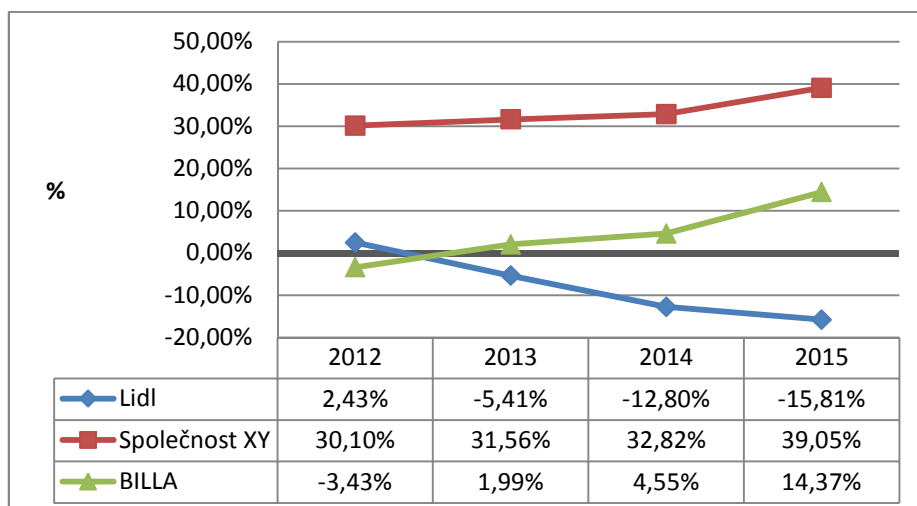
Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

4.2.2 Vývoj čistého pracovního kapitálu – srovnání vybraných subjektů

Vývoj čistého pracovního kapitálu je zkoumán dvěma postupy. První možností je podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech, který je zobrazen grafem 18. Druhý zkoumaný postup je pak podíl krytí zásob čistým pracovním kapitálem, který je znázorněn grafem 19.

Při pohledu na graf 18, je možno vidět, že ze srovnávaných společností vyčnívá velikostí podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech Společnost. Hodnoty této společnosti mají rostoucí tendenci v celém sledovaném období, přičemž za celé období došlo k nárůstu tohoto ukazatele o 8,95 %. Nejvyšší úroveň dosáhl ukazatel u Společnosti roku 2015 a to konkrétně 39,05 %. Obdobná růstová tendence byla patrná i u společnosti Billa. Roku 2012 byla výše ukazatele -3,43 %, šlo tedy o podíl nekrytého dluhu na aktivech. V dalších letech již společnost Billa disponovala čistým pracovním kapitálem. Změna za celé sledované období byla u společnosti Billa ve výši 17,8 %. Zcela opačná tendence je viditelná u společnosti Lidl, kdy v celém sledovaném období byl vývoj ukazatele klesající. Roku 2012 společnost pracovala ještě s čistým pracovním kapitálem, kdy výše ukazatele byla 2,43 %, avšak od následujícího roku po zbytek sledovaného období společnost Lidl disponovala nekrytým dluhem. Změna ukazatele u společnosti Lidl za celé období činila -18,24%. Nejnižší hodnoty podílu čistého pracovního kapitálu (resp. nekrytého dluhu) na aktivech měla tedy společnost Lidl.

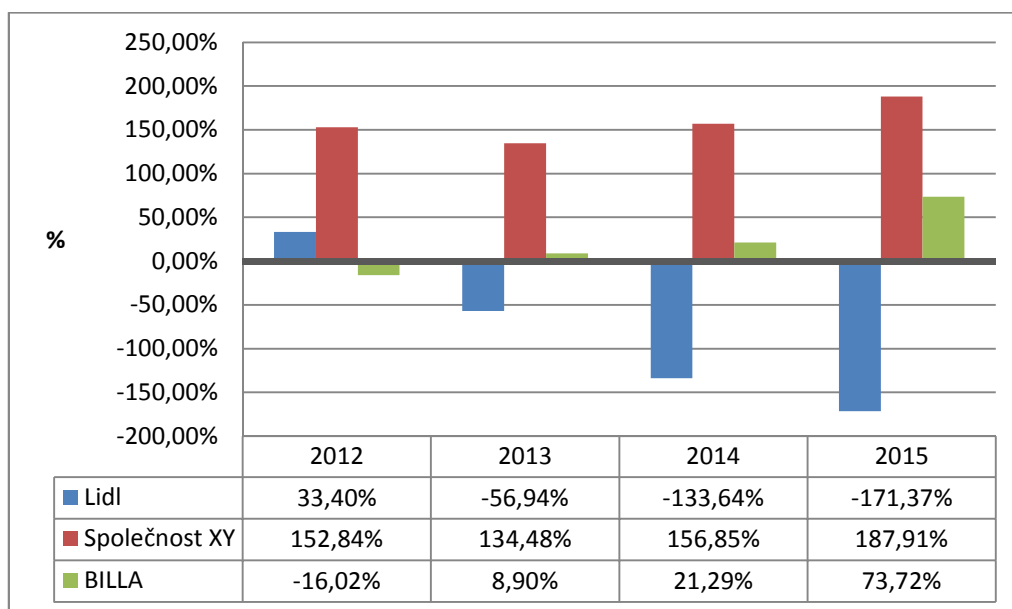
Graf 18: Podíl ČPK na aktivech – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Druhým zmiňovaným postupem je krytí zásob čistým pracovním kapitálem. Na grafu 19 je patrné, že nejvyšších hodnot tohoto ukazatele dosahuje Společnost a to v celém sledovaném období. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel roku 2015 (187,91 %). Naopak velice nízké hodnoty vykazovala společnost Lidl. Vývoj byl v celém období klesající a došlo k celkové změně o -204,77 %.

Graf 19: Krytí zásob ČPK – srovnání vybraných řetězců



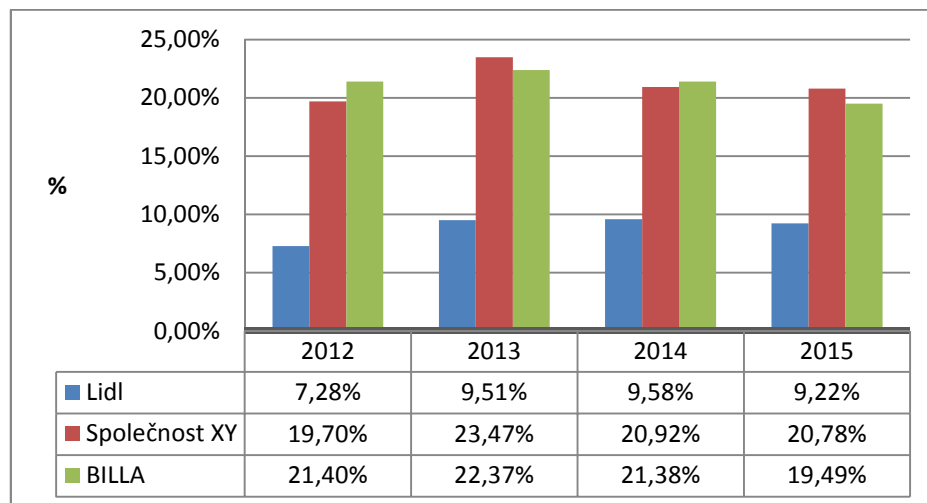
Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

4.2.3 Vývoj zásob – srovnání vybraných subjektů

Graf 20 znázorňuje vývoj podílu zásob na celkových aktivech. Jednoznačně nejnižšího podílu dosahuje společnost Lidl, jejíž hodnoty pro tento ukazatel se v letech 2013 až

2015 pohybují okolo 9,5 %. Společným znakem pro společnost Billa a Společnost byl klesající vývoj ukazatele v letech 2013 až 2015. U obou společností byla výše ukazatele na podobné úrovni, tj. v rozmezí 19,5 % až 23,5 %, přičemž se hodnoty společností lišily nanejvýš o 1,7 % (rok 2012).

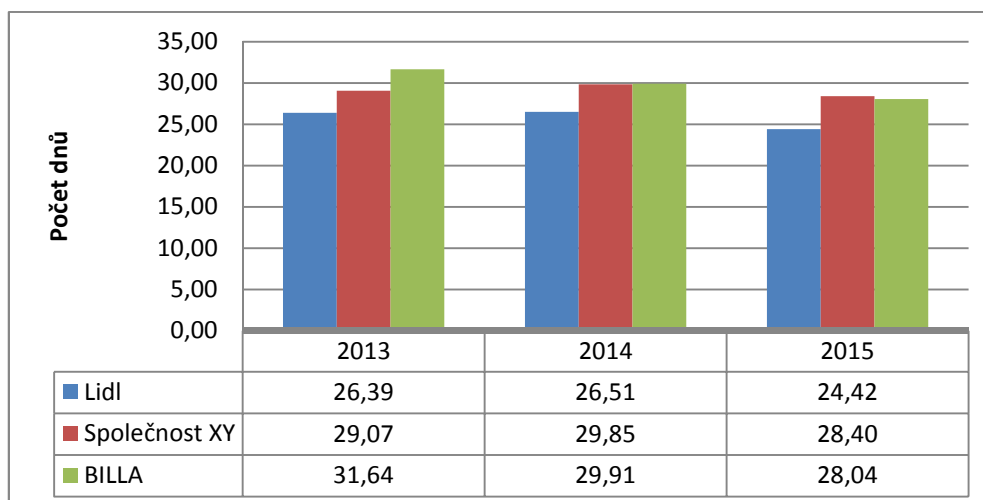
Graf 20: Podíl zásob na aktivech – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Dalším ukazatelem týkající se tematiky zásob je doba obratu zásob, která je znázorněna grafem 21. U všech srovnávaných společností je patrná klesající doba obratu zásob, což lze obecně hodnotit jako pozitivní vývoj. Nejkratší dobu ukazatele vykazuje společnost Lidl, konkrétně v roce 2015 a to 24,42 dnů. Vývoj hodnot Společnosti a společnosti Billa, byl prakticky stejný. Pouze roku 2013 byla doba obratu zásob u společnosti Billa vyšší o 2,57 dny, než u Společnosti. V letech 2014 a 2015 pak byly hodnoty ukazatele u obou společností takřka totožné a jejich vzájemný rozdíl nepřekročil více 0,36 dne. Za povšimnutí stojí skutečnost, že doba obratu zásob společnosti Lidl byla v roce 2015 pouhých 24,42 dnů, což je časový interval o bezmála 4 dny kratší, než kterého dosáhla v tom samém roce Společnost.

Graf 21: Doba obratu zásob – srovnání vybraných řetězců

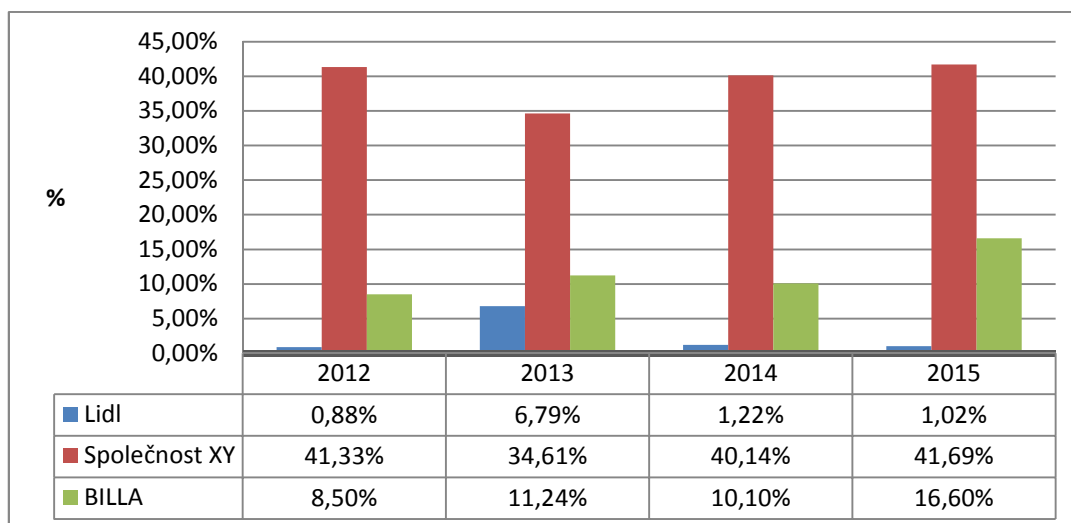


Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

4.2.4 Vývoj pohledávek – srovnání vybraných subjektů

Zastoupení krátkodobých pohledávek na aktivech u srovnávaných společností je znázorněno grafem 22. Nejvyšších hodnot opět dosahuje Společnost a to v celém sledovaném období a je nutno zmínit, že v porovnání s vybranými konkurenčními řetězci výše ukazatele zcela vyčnívá. Nejvyššího podílu dosáhla Společnost v roce 2015 a to 41,69 %. Diametrálně odlišných hodnot podílu krátkodobých pohledávek na aktivech dosahuje společnost Lidl. V celém sledovaném období se výše ukazatele pohybovala okolo 1%, výjimkou byl rok 2013, kdy výše ukazatele dosáhla 6,79 %. Střední pozici v tomto srovnání obsadila společnost Billa, jejíž nejnižší hodnota ukazatele ve sledovaném období činila 8,5 % (rok 2012) a nejvyšší hodnoty bylo dosaženo roku 2015 (16,6 %).

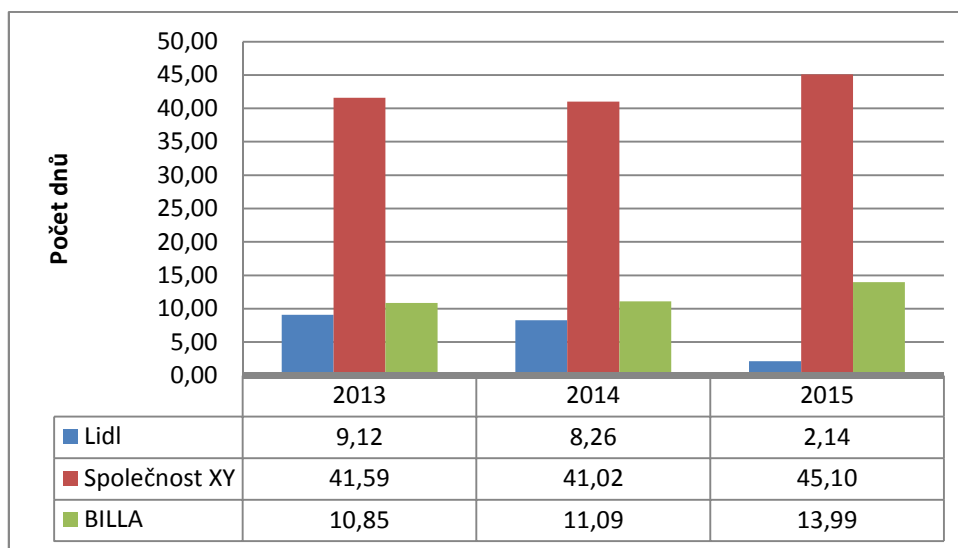
Graf 22: Podíl kr. pohledávek na aktivech – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Následující graf 23 se zabývá popisem vývoje průměrné doby inkasa plateb. Situace je i zde obdobná, jako v předešlém grafu. Jednoznačně nejvyšších hodnot znovu dosahuje Společnost, přičemž v žádném roce ze sledovaného období nebyla průměrná doba inkasa plateb nižší než 41 dnů. V roce 2015 pak došlo navíc k navýšení ukazatele o 4 dny na úroveň 45,1 dnů. Srovnávané maloobchodní řetězce opět dosahují výrazně lepších hodnot. U společnosti Lidl jsou hodnoty ukazatele ve srovnání s ostatními nejnižší, navíc je patrná klesající výše tohoto ukazatele, což lze hodnotit jednoznačně pozitivně. Za celé sledované období došlo u společnosti Lidl k poklesu ukazatele o bezmála 7 dní, kdy v 2015 byla hodnota ukazatele pouhých 2,14 dne. U společnosti Billa byly hodnoty ukazatele taktéž velice nízké ve srovnání se Společností, nicméně je patrná rostoucí tendence a ve sledovaném období došlo k nárůstu ukazatele o více než 3 dny.

Graf 23: Průměrná doba inkasa plateb – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

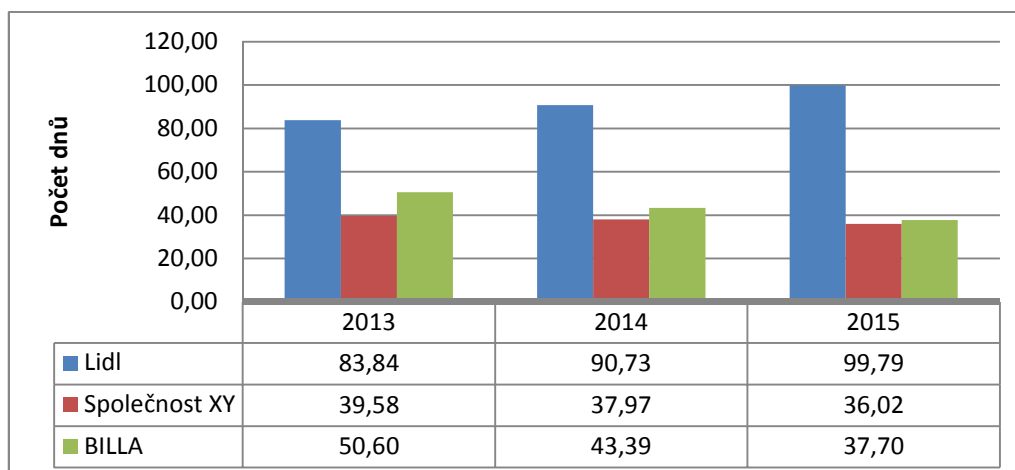
4.2.5 Vývoj závazků – srovnání vybraných subjektů

Graf 24 je věnován vývoji průměrné doby obratu závazků srovnávaných společností. Vychází se z předpokladu, že je žádoucí co nejdelší doba tohoto ukazatele. V tomto ohledu vyčnívá společnost Lidl, u níž jsou hodnoty ukazatele ve většině případů více než dvojnásobné ve srovnání s ostatními řetězci. Navíc dochází k růstu tohoto ukazatele v celém sledovaném období, kdy došlo k nárůstu hodnoty ukazatele o bezmála 16 dnů, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo roku 2015, konkrétně 99,79 dnů. Je tedy zřejmá silná vyjednávací síla společnosti Lidl.

U společnosti Billa byla patrná klesající tendence ukazatele, což nelze hodnotit jako žádoucí. Za celé sledované období došlo k poklesu hodnoty ukazatele z 50,6 dnů v roce 2013, na hodnotu 37,7 dnů pro rok 2015. Celkově tedy došlo k poklesu výše hodnoty ukazatele o necelých 13 dnů.

U Společnosti docházelo taktéž ke klesající tendenci, nicméně pokles představoval jen 3,56 dne. Přesto si Společnost, v rámci srovnání tohoto ukazatele, stojí nejhůře. Nejnižší hodnoty dosáhla roku 2015 a to pouhých 36 dnů.

Graf 24: Průměrná doba obratu závazků – srovnání vybraných řetězců

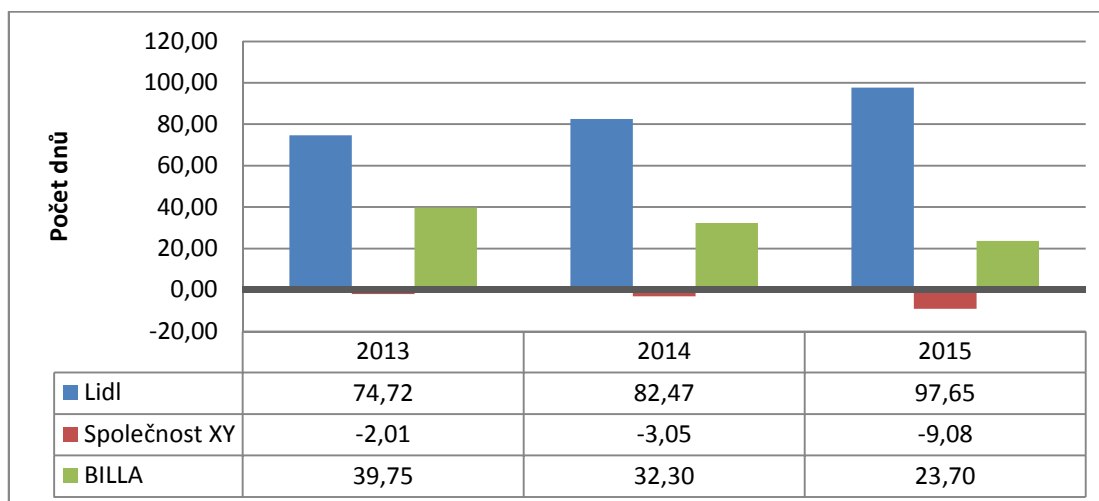


Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Graf 25 zobrazuje rozdíl mezi průměrnou dobou obratu závazků a průměrnou dobou inkasa plateb. Vychází z předpokladu, že za žádoucí je považováno, aby průměrná doba obratu závazků byla vyšší než průměrná doba inkasa plateb. V tomto porovnání dvou ukazatelů zcela očividně vyčnívá společnost Lidl. Její průměrná doba obratu závazků v celém sledovaném období výrazně převyšuje průměrnou dobu inkasa plateb. Vývoj ukazatele je rostoucí a nejvyšší hodnoty bylo dosaženo roku 2015 a to 97,65 dnů.

Společnost nelze hodnotit z tohoto hlediska pozitivně, neboť v celém sledovaném období je ukazatel záporný, přičemž v průběhu času docházelo k prohlubování tohoto rozdílu až na hodnotu -9,08 dní. Znamená to, že průměrná doba inkasa plateb Společnosti je vyšší o 9 dní (rok 2015), než průměrná doba obratu závazků.

Graf 25: Rozdíl doby kr. závazků a kr. pohledávek – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

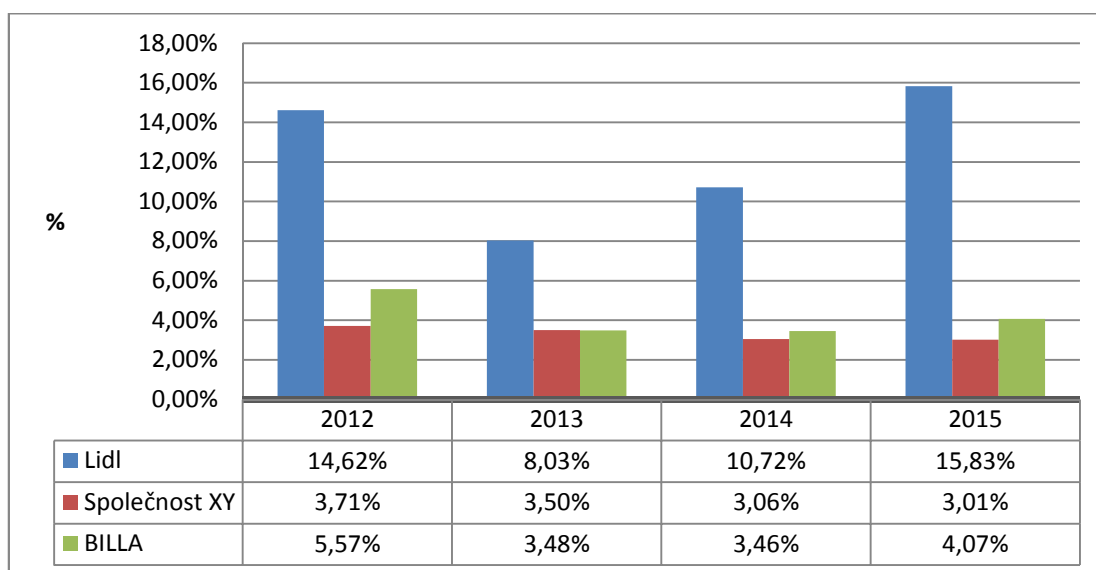
4.2.6 Vývoj peněžních prostředků – srovnání vybraných subjektů

Vývoj peněžních prostředků u vybraných společností je znázorněn grafem 26. Konkrétně se jedná o podíl peněžních prostředků na celkových aktivech. V tomto ohledu znovu vyčnívá společnost Lidl. V celém sledovaném období dosahovala jednoznačně nejvyšší úroveň v porovnání s ostatními společnostmi. Mezi lety 2012 a 2013 došlo k meziročnímu poklesu o 6,59 % na úroveň 8,03 % v roce 2013. V následujících letech již docházelo k růstu podílu. Mezi lety 2013 až 2015 tak došlo k růstu ukazatele o 7,8 % na nejvyšší úroveň ve sledovaném období a to 15,83%. Tento jev lze hodnotit kladně, neboť jeho vývoj má pozitivní vliv na okamžitou likviditu společnosti Lidl.

U Společnosti docházelo v celém sledovaném období ke klesající tendenci ukazatele, kdy došlo mezi roky 2012 až 2015 k poklesu o 0,7 % na úroveň 3,01 % roku 2015. Celkově je výše podílu peněžních prostředků na aktivech Společnosti nejnižší ze srovnávaných subjektů.

Vývoj ukazatele společnosti Billa se pohyboval na podobné úrovni jako ukazatel Společnosti, byl však o něco málo vyšší. V roce 2012 převyšovala úroveň ukazatele společnosti Billa úroveň ukazatele Společnosti o 1,86 %. V dalších letech bych vzájemný rozdíl již nižší.

Graf 26: Podíl peněžních prostředků na aktivech – srovnání vybraných řetězců



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

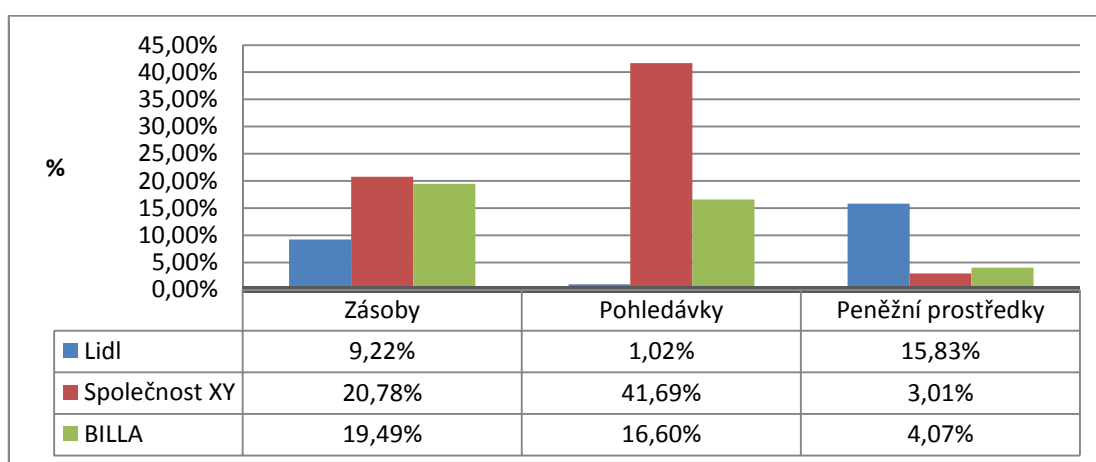
4.2.7 Podíl složek oběžného majetku na aktivech

Při pohledu na graf 27 je možno vidět hromadné porovnání složek oběžného majetku na celkových aktivech u srovnávaných společností za rok 2015. Je zřejmé, že podíl jednotlivých složek oběžných aktiv na celkových aktivech se mezi společnostmi výrazně odlišuje. Výše jednotlivých podílů složek na celkových aktivech již byla zkoumána v předešlých kapitolách. Na následujícím grafu 27 je však patrné, že společnost Lidl váže největší podíl oběžného majetku v peněžních prostředcích, v krátkodobých pohledávkách váže pouze nezbytné minimum a v zásobách váže majetek v sotva poloviční výši, než ostatní srovnávané společnosti.

Oproti tomu společnost Billa váže hlavní podíl oběžného majetku na aktivech v zásobách a v peněžních prostředcích váže nejnižší podíl.

Společnost pak má nejvyšší podíl oběžného majetku na aktivech vázán v krátkodobých pohledávkách. Jak již však bylo ale zmíněno v předešlých kapitolách, hlavní podíl na výši krátkodobých pohledávek u Společnosti má položka „Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, která zásadním způsobem ovlivňuje veškeré ukazatele, na kterých se nějak podílí krátkodobé pohledávky.

Graf 27: Podíl složek oběžného majetku na aktivech – rok 2015



Zdroj: Data z účetních výkazů vybraných společností; vlastní zpracování a výpočet

Při součtu dílčích podílů dílčích složek oběžného majetku na aktivech lze vyjádřit celkový podíl oběžného majetku na aktivech společnosti. U společnosti Lidl činil podíl oběžného majetku na aktivech v roce 2015 pouhých 26,07 %, u společnosti Billa 40,16% a u Společnosti pak 65,48 %. Společnost dosáhla tedy v roce 2015 nejvyššího podílu oběžného majetku na aktivech.

5 Závěr

Obsahem této bakalářské práce bylo zhodnocení úrovně a efektivnosti řízení oběžného majetku, resp. čistého pracovního kapitálu Společnosti. První část vlastní práce se zabírala srovnáním Společnosti a dané provozovny skrze vybrané ukazatele. Vývoj srovnávaných hodnot ukazatelů, tak i jejich výše byly do značné míry obdobné a nedocházelo tak k zásadním rozdílům ve výsledcích mezi Společností a provozovnou.

Druhá část vlastní práce byla zaměřena na srovnání Společnosti s vybranými konkurenčními maloobchodními řetězci. Okamžitá likvidita Společnosti byla ve většině sledovaného období nejnižší ze srovnávaných subjektů. Pohotová a běžná likvidita Společnosti pak hodnoty ostatních řetězců zásadně převyšovala. Tento stav byl ovlivněn skutečností, že Společnost si ponechává peněžní prostředky pouze v nutné výši a zbytek nad touto výší je poskytován majetkově propojeným společenstvem ve formě krátkodobých zápůjček. To zapříčiňuje vysoký podíl krátkodobých pohledávek na aktivech, vysoký stupeň pohotové a běžné likvidity a dlouhou průměrnou dobu inkasa plateb. Ze srovnávaných subjektů dosahovala Společnost také nejkratší průměrné doby obratu závazků.

Společnost měla nejvyšší podíl oběžného majetku na aktivech ze srovnávaných společností, přičemž tento podíl zásadně ovlivňovala výše krátkodobých pohledávek a zásob na aktivech. Podíl krátkodobých pohledávek však v tomto ohledu není směrodatný, neboť majoritní část krátkodobých pohledávek souvisí s krátkodobými výpůjčkami za společnostmi s provázanou majetkovou strukturou, kdy tyto krátkodobé výpůjčky vypomáhají v udržování dobré likvidity spřízněných společností.

Návrhy ke zlepšení:

Společnost by se tedy měla zaměřit především na snižování doby obratu zásob, která je v porovnání s vybranou konkurencí vyšší. Další doporučení se týká doby obratu závazků, kdy by mělo být snahou prodloužení doby splatnosti závazků, neboť ze srovnávaných společností měla Společnost v celém sledovaném období nejnižší průměrnou dobu obratu závazků.

Z řízeného rozhovoru s managementem provozovny vyplynulo, že akční zboží bývá vyprodáno obvykle již dva dny před koncem doby platnosti akce. Doporučením by v tomto případě bylo objednávání většího množství akčního zboží ze stálého sortimentu, aby existovala zásoba zboží dostupná pro zákazníky alespoň v předposlední den akce.

Je totiž patrné, že zákazníci o toho akční zboží mají zájem a došlo by tak k prodeji i většího objednaného množství. Současná situace má totiž hned dva negativní důsledky. Provozovna přichází o příjmy z akčního zboží za jeden až dva dny. Druhým důsledkem může být úbytek zákazníků, kteří pravidelně provádí své nákupy právě v termínech končících akcí. Jejich důvěra v provozovnu může být zpochybněna faktem, že akční zboží na prodejně prostě nenaleznou. Následkem tohoto může být až změna nákupních zvyklostí a přechod této části zákazníků ke konkurenci.

Dalším doporučením vyplývajícím z uskutečněného řízeného rozhovoru je systémové IT propojení dat z pokladen se skladem. Toto propojení by jednak usnadňovalo vytváření objednávek, tak doplňování zboží na prodejnu. Stav zboží na prodejně, tak ve skladu by byl okamžitě zjištělný. Dalším přínosem by bylo na základě dat z pokladen vytvoření statistiky prodejnosti zboží a možnost vyšší plánovatelnosti poptávky.

Vyhodnocení hypotéz

Vyhodnocení stanovených hypotéz je následující.

Hypotéza H1: „Všechny stupně likvidity (okamžitá, pohotová a běžná likvidita) provozovny dosahují v roce 2015 vyšších hodnot než Společnost a zároveň dosahují hodnot vyšších než doporučených literaturou (0,2; 1; 1,5).“ Hypotéza byla zamítnuta. Okamžitá likvidita provozovny dosahovala v roce 2015 nižší úroveň než likvidita Společnosti a byla zároveň nižší než doporučovaná úroveň 0,2. Pohotová likvidita provozovny byla v roce 2015 taktéž nižší než hodnota Společnosti, nicméně byla vyšší než doporučovaná hodnota 1. U běžné likvidity došlo ke stejné situaci, kdy hodnota ukazatele provozovny dosahovala opět nižší úroveň než hodnota ukazatele Společnosti. I v tomto případě měla provozovna běžnou likviditu vyšší než doporučená úroveň 1,5.

Hypotéza H2: „Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech provozovny byl každoročně v celém sledovaném období (2012 – 2015) vyšší než u Společnosti a zároveň byl vývoj tohoto ukazatele vždy meziročně rostoucí.“ Hypotéza byla zamítnuta. V roce 2012 a 2014 převyšovala hodnota ukazatele Společnosti hodnotu provozovny. V letech 2013 a 2015 měla pak Společnost hodnoty ukazatele nižší než provozovna.

Hypotéza H3: „Obratový cyklus peněz Společnosti nabýval vždy v celém sledovaném období (2012 – 2015) kladných hodnot.“ Hypotéza byla potvrzena. Obratový cyklus peněz Společnosti nabýval vždy ve sledovaném období kladných hodnot. Na růstu doby obratového cyklu peněz se negativně podílela zvyšující se průměrná doba inkasa plateb,

u níž vždy docházelo k meziročnímu zvýšení. Průměrná doba obratu závazků též negativně ovlivnila vývoj obrátového cyklu peněz, neboť docházelo k jejímu snižování.

6 Summary

The thesis is focused on management of current assets in a chosen retail store. It examines efficiency of utilization of current assets in a retail store. Optimal management of current assets has fundamental impact on the financial health of the company.

Data for the practical part of the bachelor thesis was obtained from the balance sheet and profit and loss statement of selected companies. Operational information about the selected store and the accounting data of this store were provided on the basis of a controlled interview with the sales manager. The data for the 2012 to 2015 accounting year were compared.

The level of current assets management was assessed with the help of selected indicators of financial analysis. The Company and the given store were compared through selected financial analysis indicators. The results of the comparison values between the Company and the store were to a large extent similar and there were no major differences.

The next part of thesis was focused on the comparison of the Company with selected retail stores companies. Immediate liquidity of the Company was in most of the period under the lowest of the comparison subjects. The current and normal liquidity of the Company, were higher than values of other companies.

The company had the highest proportion of current assets on the assets of the companies that were compared. This share was significantly influenced by the amount of short-term receivables and inventories on assets. However, the share of short-term receivables in this regard is not relevant. The majority of the short-term receivables related to short-term borrowing for affiliated companies. These short-term borrowings help to maintain good liquidity in related companies.

Keywords: financial management, net working capital, liquidity

7 Seznam literatury

- Černohorský, J., & Teplý, P. (2011). *Základy financí*. Praha: Grada.
- Čížinská, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada.
- Gallagher, T. J., & Andrew, J. D. (1997). *Financial management: principles and practice*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gupta, R. K., & Gupta, H. (2015). *Working Capital Management and Finance*. Chennai: Nation Press.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jílek, J. (c2013). *Finance v globální ekonomice*. Praha: Grada Publishing.
- Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance (2., přeprac. a rozš. vyd.)*. Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku (2. přeprac. a dopl. vyd.)*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada.
- Landa, M. (c2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press.
- Lee, A. C., & Lee, C. F. (Eds.). (2006). *Encyclopedia of Finance*. (A. C. Lee & C. F. Lee, Eds.). New York: Springer.
- Máče, M. (2006). *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada.
- Marek, P. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku (2., aktualiz. vyd.)*. Praha: Ekopress.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada.
- Marková, H. (2017). *Daňové zákony 2017: úplná znění platná k 1.1.2017 (26. vydání)*. Praha: Grada.
- Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.

- Polách, J. (2012). *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy (4., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Revenda, Z. (2012). *Peněžní ekonomie a bankovníctví (5., aktualiz. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (5., aktualizované vydání)*. Praha: Grada Publishing.
- Sandström, A. (c2011). *Handbook of solvency for actuaries and risk managers: theory and practice*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku (2., aktualiz. vyd.)*. Brno: Computer Press.
- Schiffer, V. (2005). *Inventarizace majetku a závazků v praxi podnikatelů*. Praha: BOVA POLYGON.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (4., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Šteker, K., & Otrusínová, M. (2016). *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví (2., aktualizované a rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Majetková struktura	5
Obrázek 2: Koloběh oběžného majetku.....	8
Obrázek 3: Obratový cyklus peněz.....	9
Obrázek 4: Průběh hladiny zásob v čase	19
Obrázek 5: ABC analýza	21
Obrázek 6: Miller-Orrův model.....	25

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Účetní data provozovny.....	30
Tabulka 2: Srovnání čistého pracovního kapitálu.....	36
Tabulka 3: Struktura krátkodobých pohledávek Společnosti	40
Tabulka 4: Průměrná doba inkasa plateb bez zahrnutí pohledávek za společnostmi	41

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj likvidity provozovny	33
Graf 2: Okamžitá likvidita – srovnání provozovny a Společnosti.....	34
Graf 3: Pohotová likvidita – srovnání provozovny a Společnosti	35
Graf 4: Běžná likvidita – srovnání provozovny a Společnosti	35
Graf 5: Podíl ČPK na aktivech – srovnání provozovny a Společnosti	36
Graf 6: Krytí zásob ČPK – srovnání provozovny a Společnosti	37
Graf 7: Podíl zásob na aktivech – srovnání provozovny a Společnosti.....	38
Graf 8: Doba obratu zásob – srovnání provozovny a Společnosti.....	39
Graf 9: Podíl pohledávek na aktivech – srovnání provozovny a Spol.....	39
Graf 10: Průměrná doba inkasa plateb – srovnání provozovny a Spol.....	40
Graf 11: Průměrná doba obratu závazků - srovnání provozovny a Spol.....	42
Graf 12: Rozdíl doby kr. závazků a kr. pohledávek – Společnost.....	43
Graf 13: Obratový cyklus peněz Společnosti	43
Graf 14: Podíl peněžních prostředků na aktivech – srovnání provoz. a Spol.....	44
Graf 15: Okamžitá likvidita – srovnání vybraných řetězců	45
Graf 16: Pohotová likvidita – srovnání vybraných řetězců	46

Graf 17: Běžná likvidita – srovnání vybraných řetězců	47
Graf 18: Podíl ČPK na aktivech – srovnání vybraných řetězců	48
Graf 19: Krytí zásob ČPK – srovnání vybraných řetězců	48
Graf 20: Podíl zásob na aktivech – srovnání vybraných řetězců	49
Graf 21: Doba obratu zásob – srovnání vybraných řetězců	50
Graf 22: Podíl kr. pohledávek na aktivech – srovnání vybraných řetězců	51
Graf 23: Průměrná doba inkasa plateb – srovnání vybraných řetězců	52
Graf 24: Průměrná doba obratu závazků – srovnání vybraných řetězců	53
Graf 25: Rozdíl doby kr. závazků a kr. pohledávek – srovnání vybraných řetězců	53
Graf 26: Podíl peněžních prostředků na aktivech – srovnání vybraných řetězců	54
Graf 27: Podíl složek oběžného majetku na aktivech – rok 2015	55

8.4 Seznam příloh

Příloha 1: Společnost XY – rozvaha (rok 2013).....	64
Příloha 2: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2013).....	65
Příloha 3: Společnost XY – rozvaha (rok 2014).....	66
Příloha 4: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2014).....	67
Příloha 5: Společnost XY – rozvaha (rok 2015).....	68
Příloha 6: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2015).....	69
Příloha 7: BILLA – rozvaha (2013).....	70
Příloha 8: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2013)	71
Příloha 9: BILLA – rozvaha (2014).....	72
Příloha 10: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2014)	73
Příloha 11: BILLA – rozvaha (2015).....	74
Příloha 12: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2015)	75
Příloha 13: Lidl – rozvaha (rok 2013)	76
Příloha 14: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2013)	78
Příloha 15: Lidl – rozvaha (2014).....	79
Příloha 16: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2014)	80
Příloha 17: Lidl – rozvaha (rok 2015)	81
Příloha 18: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2015)	82

9 Přílohy

Příloha 1: Společnost XY – rozvaha (rok 2013)

ROZVAHA					
(v celých tisících Kč)					
Označení a	AKTIVA b	31.12.2013			31.12.2012
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	11 691 860	- 2 932 497	8 759 363	9 001 257
B.	Dlouhodobý majetek	6 030 623	- 2 738 190	3 292 433	3 098 830
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	285 301	- 199 743	85 558	96 802
1.	Software	231 241	- 198 459	32 782	71 806
2.	Ocenitelná práva	4 623	- 1 284	3 339	0
3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	49 437	0	49 437	24 996
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 745 322	- 2 538 447	3 206 875	3 002 028
B. II. 1.	Pozemky	10 186	0	10 186	9 638
2.	Stavby	1 090 213	- 492 165	598 048	328 165
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 078 280	- 1 193 889	884 391	726 076
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 254	0	4 254	52 601
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5 198	0	5 198	10 272
6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 557 191	- 852 393	1 704 798	1 875 276
C.	Oběžná aktiva	5 625 892	- 194 307	5 431 585	5 860 196
C. I.	Zásoby	2 228 982	- 173 537	2 055 445	1 772 923
C. I. 1.	Materiál	4 791	0	4 791	6 299
2.	Zboží	2 224 191	- 173 537	2 050 654	1 766 624
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	37 495	0	37 495	32 993
1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	37 495	0	37 495	32 993
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 052 705	- 20 770	3 031 935	3 720 245
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	230 065	- 8 290	221 775	574 751
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 474 911	0	2 474 911	2 780 157
3.	Stát - daňové pohledávky	46 482	0	46 482	0
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65 587	0	65 587	63 916
5.	Dohadné účty aktivní	219 079	0	219 079	299 037
6.	Jiné pohledávky	16 581	- 12 480	4 101	2 384
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	306 710	0	306 710	334 035
C. IV. 1.	Peníze	306 663	0	306 663	333 965
2.	Účty v bankách	47	0	47	70
D. I.	Časové rozlišení	35 345	0	35 345	42 231
D. I. 1.	Náklady příštích období	34 050	0	34 050	41 021
2.	Příjmy příštích období	1 295	0	1 295	1 210

Označení a	PASIVA b	31.12.2013	31.12.2012
		6	7
	PASIVA CELKEM	8 759 363	9 001 257
A.	Vlastní kapitál	5 300 744	5 007 097
A. I.	Základní kapitál	360 453	360 453
A. I. 1.	Základní kapitál	360 453	360 453
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	36 045	36 045
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	36 045	36 045
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 610 599	4 283 931
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 610 599	4 283 931
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	293 647	326 668
B.	Cizí zdroje	3 426 845	3 958 490
B. I.	Rezervy	517 846	537 414
1.	Rezerva na daň z příjmu	0	6 042
2.	Ostatní rezervy	517 846	531 372
B. II.	Dlouhodobé závazky	241 617	270 632
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	22 597	0
2.	Odloužený daňový závazek	219 020	270 632
B. III.	Krátkodobé závazky	2 667 382	3 150 444
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	2 155 784	2 546 702
2.	Závazky k zaměstnancům	104 102	99 815
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	55 714	51 353
4.	Stát - daňové závazky a dotace	17 609	44 952
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	8 240	6 373
6.	Dohadné účty pasivní	325 909	401 225
7.	Jiné závazky	24	24
C. I.	Časové rozlišení	31 774	35 670
C. I. 1.	Výdaje příštích období	7 488	8 704
2.	Výnosy příštích období	24 286	26 966

Příloha 2: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2013)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2013 1	2012 2
I.	Tržby za prodej zboží	29 221 741	28 749 628
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	23 703 512	23 328 933
+	Obchodní marže	5 518 229	5 420 695
II.	Výkony	1 184 914	1 111 439
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 184 914	1 111 439
B.	Výkonová spotřeba	3 226 081	3 127 970
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	600 014	596 067
2.	Služby	2 626 067	2 531 903
+	Přidaná hodnota	3 477 062	3 404 164
C.	Osobní náklady	1 970 630	1 894 554
C. 1.	Mzdové náklady	1 438 619	1 385 751
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	486 069	464 421
3.	Sociální náklady	45 942	44 382
D.	Daně a poplatky	3 059	2 379
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	518 146	487 831
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 674	8 586
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 679	7 518
2.	Tržby z prodeje materiálu	995	1 068
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 178	6 443
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 178	6 443
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	37 606	106 681
IV.	Ostatní provozní výnosy	154 927	144 332
H.	Ostatní provozní náklady	667 189	603 489
*	Provozní výsledek hospodaření	438 855	455 705
X.	Výnosové úroky	24 460	36 885
N.	Nákladové úroky	38	41 520
XI.	Ostatní finanční výnosy	31 627	45 452
O.	Ostatní finanční náklady	121 932	100 947
*	Finanční výsledek hospodaření	- 65 883	- 60 130
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	79 325	68 907
Q. 1.	- splatná	130 937	138 133
2.	- odložená	- 51 612	- 69 226
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	293 647	326 668
***	Výsledek hospodaření za účetní období	293 647	326 668
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	372 972	395 575

Příloha 3: Společnost XY – rozvaha (rok 2014)

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2014			31.12.2013
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	12 896 564	- 3 406 133	9 490 431	8 759 363
B.	Dlouhodobý majetek	6 482 182	- 3 164 428	3 317 754	3 292 433
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	332 661	- 225 949	106 712	85 558
1.	Software	252 448	- 223 099	29 349	32 782
2.	Ocenitelná práva	5 121	- 2 850	2 271	3 339
3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	75 092	0	75 092	49 437
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 149 521	- 2 938 479	3 211 042	3 206 875
1.	Pozemky	10 186	0	10 186	10 186
2.	Stavby	1 329 093	- 639 224	689 869	598 048
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 251 252	- 1 276 384	974 868	884 391
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 619	0	1 619	4 254
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	180	0	180	5 198
6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 557 191	- 1 022 871	1 534 320	1 704 798
C.	Oběžná aktiva	6 369 250	- 241 705	6 127 545	5 431 585
C. I.	Zásoby	2 204 849	- 219 057	1 985 792	2 055 445
1.	Materiál	4 717	0	4 717	4 791
2.	Zboží	2 200 132	- 219 057	1 981 075	2 050 654
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	42 108	0	42 108	37 495
1.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	42 108	0	42 108	37 495
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 832 187	- 22 648	3 809 539	3 031 935
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	293 484	- 9 129	284 355	221 775
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 203 838	0	3 203 838	2 474 911
3.	Stát - daňové pohledávky	46 052	0	46 052	46 482
4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	56 415	0	56 415	65 587
5.	Dohadné účty aktivní	211 796	0	211 796	219 079
6.	Jiné pohledávky	20 602	- 13 519	7 083	4 101
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	290 106	0	290 106	306 710
1.	Peníze	289 947	0	289 947	306 663
2.	Účty v bankách	159	0	159	47
D. I.	Časové rozlišení	45 132	0	45 132	35 345
1.	Náklady příštích období	42 963	0	42 963	34 050
2.	Příjmy příštích období	2 169	0	2 169	1 295

Označení a	PASIVA b	31.12.2014	31.12.2013
		5	6
	PASIVA CELKEM	9 490 431	8 759 363
A.	Vlastní kapitál	5 823 409	5 300 744
A. I.	Základní kapitál	360 453	360 453
1.	Základní kapitál	360 453	360 453
A. III.	Fondy ze zisku	36 045	36 045
1.	Rezervní fond	36 045	36 045
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 904 245	4 610 599
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 904 245	4 610 599
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	522 666	293 647
B.	Cizí zdroje	3 636 807	3 426 845
B. I.	Rezervy	422 292	517 846
1.	Rezerva na daň z příjmů	11 288	0
2.	Ostatní rezervy	411 004	517 846
B. II.	Dlouhodobé závazky	201 596	241 617
1.	Závazky z obchodních vztahů	10 353	22 597
2.	Odložený daňový závazek	191 243	219 020
B. III.	Krátkodobé závazky	3 012 919	2 667 382
1.	Závazky z obchodních vztahů	2 473 840	2 155 784
2.	Závazky k zaměstnancům	97 723	104 102
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	52 931	55 714
4.	Stát - daňové závazky a dotace	14 841	17 609
5.	Krátkodobě přijaté zálohy	7 599	8 240
6.	Dohadné účty pasivní	355 032	325 909
7.	Jiné závazky	10 953	24
C. I.	Časové rozlišení	30 215	31 774
1.	Výdaje příštích období	8 649	7 488
2.	Výnosy příštích období	21 566	24 286

Příloha 4: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2014)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2014 1	2013 2
I.	Tržby za prodej zboží	30 019 694	29 221 741
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	24 370 079	23 703 512
+	Obchodní marže	5 649 615	5 518 229
II.	Výkony	1 292 597	1 184 914
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 292 597	1 184 914
B.	Výkonová spotřeba	3 231 998	3 226 081
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	574 693	600 014
2.	Služby	2 657 305	2 626 067
+	Přidaná hodnota	3 710 214	3 477 062
C.	Osobní náklady	2 054 561	1 970 630
C. 1.	Mzdové náklady	1 486 048	1 438 619
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	516 612	486 069
3.	Sociální náklady	51 901	45 942
D.	Daně a poplatky	2 746	3 059
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	568 565	518 146
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 988	4 674
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 035	3 679
2.	Tržby z prodeje materiálu	953	995
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	513	1 178
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	513	1 178
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 31 443	37 606
IV.	Ostatní provozní výnosy	171 764	154 927
H.	Ostatní provozní náklady	585 558	667 189
*	Provozní výsledek hospodaření	704 466	438 855
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	329	0
X.	Výnosové úroky	23 597	24 460
N.	Nákladové úroky	48	38
XI.	Ostatní finanční výnosy	25 405	31 627
O.	Ostatní finanční náklady	115 985	121 932
*	Finanční výsledek hospodaření	- 66 702	- 65 883
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	115 098	79 325
Q. 1.	- splatná	142 875	130 937
2.	- odložená	- 27 777	- 51 612
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	522 666	293 647
***	Výsledek hospodaření za účetní období	522 666	293 647
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	637 764	372 972

Příloha 5: Společnost XY – rozvaha (rok 2015)

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2015			31.12.2014
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	13 252 483	- 3 917 101	9 335 382	9 490 431
B.	Dlouhodobý majetek	6 744 033	- 3 614 570	3 129 463	3 317 754
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	284 019	- 248 882	35 137	106 712
1.	Software	273 399	- 244 325	29 074	29 349
2.	Ocenitelná práva	5 121	- 4 557	564	2 271
3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	5 499	0	5 499	75 092
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 460 014	- 3 365 688	3 094 326	3 211 042
B. II. 1.	Pozemky	10 186	0	10 186	10 186
2.	Stavby	1 515 785	- 783 855	731 930	689 869
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 363 835	- 1 388 483	975 352	974 868
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 905	0	12 905	1 619
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	112	0	112	180
6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 557 191	- 1 193 350	1 363 841	1 534 320
C.	Oběžná aktiva	6 458 890	- 302 531	6 156 359	6 127 545
C. I.	Zásoby	2 220 651	- 280 507	1 940 144	1 985 792
C. I. 1.	Materiál	9 884	0	9 884	4 717
2.	Zboží	2 210 767	- 280 507	1 930 260	1 981 075
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	43 177	0	43 177	42 108
1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	43 177	0	43 177	42 108
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 913 751	- 22 024	3 891 727	3 809 539
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	315 497	- 7 433	308 064	284 355
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 226 967	0	3 226 967	3 203 838
3.	Stát - daňové pohledávky	8 188	0	8 188	46 052
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	67 879	0	67 879	56 415
5.	Dohadné účty aktivní	269 246	0	269 246	211 796
6.	Jiné pohledávky	25 974	- 14 591	11 383	7 083
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	281 311	0	281 311	290 106
C. IV. 1.	Peníze	281 267	0	281 267	289 947
2.	Účty v bankách	44	0	44	159
D. I.	Časové rozlišení	49 560	0	49 560	45 132
D. I. 1.	Náklady příštích období	49 258	0	49 258	42 963
2.	Příjmy příštích období	302	0	302	2 169

Označení a	PASIVA b	31.12.2015	31.12.2014
		5	6
	PASIVA CELKEM	9 335 382	9 490 431
A.	Vlastní kapitál	6 238 842	5 823 409
A. I.	Základní kapitál	360 453	360 453
A. I. 1.	Základní kapitál	360 453	360 453
A. III.	Fondy ze zisku	36 045	36 045
A. III. 1.	Rezervní fond	36 045	36 045
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5 426 911	4 904 245
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	5 426 911	4 904 245
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	415 433	522 666
B.	Cizí zdroje	3 070 078	3 636 807
B. I.	Rezervy	403 550	422 292
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	14 071	11 288
2.	Ostatní rezervy	389 479	411 004
B. II.	Dlouhodobé závazky	155 824	201 596
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	12 169	10 353
2.	Odložený daňový závazek	143 655	191 243
B. III.	Krátkodobé závazky	2 510 704	3 012 919
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 935 637	2 473 840
2.	Závazky k zaměstnancům	100 159	97 723
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	54 767	52 931
4.	Stát - daňové závazky a dotace	14 444	14 841
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 658	7 599
6.	Dohadné účty pasivní	390 696	355 032
7.	Jiné závazky	7 343	10 953
C. I.	Časové rozlišení	26 462	30 215
C. I. 1.	Výdaje příštích období	7 613	8 649
2.	Výnosy příštích období	18 849	21 566

Příloha 6: Společnost XY – výkaz zisku a ztráty (rok 2015)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2015	2014
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	30 737 173	30 019 694
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	24 879 706	24 370 079
+	Obchodní marže	5 857 467	5 649 615
II.	Výkony	1 397 514	1 292 597
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 397 514	1 292 597
B.	Výkonová spotřeba	3 299 338	3 231 998
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	530 581	574 693
2.	Služby	2 768 757	2 657 305
+	Přidaná hodnota	3 955 643	3 710 214
C.	Osobní náklady	2 112 712	2 054 561
C. 1.	Mzdové náklady	1 535 126	1 486 048
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	524 467	516 612
3.	Sociální náklady	53 119	51 901
D.	Daně a poplatky	2 310	2 746
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	567 648	568 565
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 104	2 988
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 224	2 035
2.	Tržby z prodeje materiálu	880	953
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	801	513
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	801	513
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	37 296	- 31 443
IV.	Ostatní provozní výnosy	149 435	171 764
H.	Ostatní provozní náklady	803 178	585 558
*	Provozní výsledek hospodaření	586 237	704 466
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	329
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	297	0
X.	Výnosové úroky	24 795	23 597
N.	Nákladové úroky	38	48
XI.	Ostatní finanční výnosy	24 102	25 405
O.	Ostatní finanční náklady	119 153	115 985
*	Finanční výsledek hospodaření	- 70 591	- 66 702
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	100 213	115 098
Q. 1.	- splatná	147 801	142 875
2.	- odložená	- 47 588	- 27 777
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	415 433	522 666
***	Výsledek hospodaření za účetní období	415 433	522 666
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	515 646	637 764

Příloha 7: BILLA – rozvaha (2013)
ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2013			31.12.2012
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	11 396 860	- 5 332 550	6 064 310	6 464 799
B.	Dlouhodobý majetek	8 610 436	- 5 138 339	3 472 097	3 825 777
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	74 447	- 73 617	830	1 813
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 615	- 1 615	0	0
2.	Software	72 832	- 72 002	830	1 813
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	8 535 771	- 5 064 722	3 471 049	3 823 946
B. II. 1.	Pozemky	196 771	0	196 771	196 771
2.	Stavby	3 969 655	- 2 154 036	1 815 619	2 180 993
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 221 312	- 2 937 720	1 283 592	1 405 493
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	215 618	0	215 618	70 664
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	15 081
6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 67 585	27 034	- 40 551	- 45 056
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	218	0	218	18
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	18
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	218	0	218	0
C.	Oběžná aktiva	2 634 449	- 177 353	2 457 096	2 471 526
C. I.	Zásoby	1 472 085	- 115 693	1 356 392	1 383 515
C. I. 1.	Materiál	8 445	0	8 445	10 468
2.	Zboží	1 463 640	- 115 693	1 347 947	1 373 047
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	207 936	0	207 936	178 642
1.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	55 868	0	55 868	59 688
2.	Jiné pohledávky	14 780	0	14 780	0
3.	Odložená daňová pohledávka	137 288	0	137 288	118 954
C. III.	Krátkodobé pohledávky	743 358	- 61 660	681 698	549 283
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	439 475	- 61 660	377 815	349 820
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	70 000	0	70 000	8 900
3.	Stát - daňové pohledávky	11	0	11	0
4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	86 638	0	86 638	92 961
5.	Dohadné účty aktivní	78 207	0	78 207	61 526
6.	Jiné pohledávky	69 027	0	69 027	36 076
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	211 070	0	211 070	360 086
C. IV. 1.	Peníze	33 259	0	33 259	32 966
2.	Účty v bankách	177 811	0	177 811	327 120
D. I.	Časové rozlišení	151 975	- 16 858	135 117	167 496
D. I. 1.	Náklady příštích období	151 975	- 16 858	135 117	167 496

Označení a	PASIVA b	31.12.2013	31.12.2012
		5	6
	PASIVA CELKEM	6 064 310	6 464 799
A.	Vlastní kapitál	3 149 241	2 933 702
A. I.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. I. 1.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. II.	Kapitálové fondy	- 19 095	- 25 125
1.	Ostatní kapitálové fondy	1 255	1 255
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 20 350	- 26 380
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	87 012	87 012
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	87 012	87 012
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 563 315	1 663 599
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 726 830	1 726 830
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	- 163 515	- 63 231
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	209 509	- 100 284
B.	Cizí zdroje	2 870 443	3 480 259
B. I.	Rezervy	525 513	778 644
1.	Rezerva na daň z příjmů	43 795	10 679
2.	Ostatní rezervy	481 718	767 965
B. II.	Dlouhodobé závazky	8 567	8 429
1.	Dlouhodobě přijaté zálohy	8 567	8 429
B. III.	Krátkodobé závazky	2 336 363	2 693 186
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 623 458	1 258 295
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	777 621
3.	Závazky k zaměstnancům	88 041	90 259
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	45 303	46 219
5.	Stát - daňové závazky a dotace	111 139	139 750
6.	Krátkodobě přijaté zálohy	8 407	6 982
7.	Dohadné účty pasivní	460 015	373 621
8.	Jiné závazky	0	439
C. I.	Časové rozlišení	44 626	50 838
C. I. 1.	Výdaje příštích období	2	0
2.	Výnosy příštích období	44 624	50 838

Příloha 8: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2013)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2013 1	2012 2
I.	Tržby za prodej zboží	20 428 700	20 116 789
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	15 589 568	15 348 554
+	Obchodní marže	4 839 132	4 768 235
II.	Výkony	553 955	429 648
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	553 955	429 648
B.	Výkonová spotřeba	2 578 024	2 543 786
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	594 612	676 209
B. 2.	Služby	1 983 412	1 867 577
+	Přidaná hodnota	2 815 063	2 654 097
C.	Osobní náklady	1 807 279	1 762 592
C. 1.	Mzdové náklady	1 345 379	1 293 412
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	402 751	407 742
C. 3.	Sociální náklady	59 149	61 438
D.	Daně a poplatky	2 720	3 515
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	575 663	546 247
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	39 346	7 618
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 346	7 618
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	74 733	36 213
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	74 733	36 213
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	63 944	247 967
IV.	Ostatní provozní výnosy	52 622	33 460
H.	Ostatní provozní náklady	19 875	114 333
*	Provozní výsledek hospodaření	362 817	- 15 692
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	90	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	20 530	0
X.	Výnosové úroky	354	838
N.	Nákladové úroky	5 498	18 391
XI.	Ostatní finanční výnosy	15 318	17 547
O.	Ostatní finanční náklady	87 112	82 571
*	Finanční výsledek hospodaření	- 97 378	- 82 577
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	55 930	2 015
Q. 1.	- splatná	74 264	44 179
Q. 2.	- odložená	- 18 334	- 42 164
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	209 509	- 100 284
***	Výsledek hospodaření za účetní období	209 509	- 100 284
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	265 439	- 98 269

Příloha 9: BILLA – rozvaha (2014)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2014			31.12.2013
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	11 505 726	- 5 489 952	6 015 774	6 064 310
B.	Dlouhodobý majetek	8 902 770	- 5 311 363	3 591 407	3 472 097
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	77 356	- 74 664	2 692	830
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 615	- 1 615	0	0
B. I. 2.	Software	75 741	- 73 049	2 692	830
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	8 825 196	- 5 236 699	3 588 497	3 471 049
B. II. 1.	Pozemky	209 495	0	209 495	196 771
B. II. 2.	Stavby	4 234 274	- 2 200 044	2 034 230	1 815 619
B. II. 3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	4 414 035	- 3 068 195	1 345 840	1 283 592
B. II. 4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16 434	0	16 434	215 618
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	18 543	0	18 543	0
B. II. 6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 67 585	31 540	- 36 045	- 40 551
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	218	0	218	218
B. III. 1.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	218	0	218	218
C.	Oběžná aktiva	2 484 418	- 167 105	2 317 313	2 457 096
C. I.	Zásoby	1 371 789	- 85 494	1 286 295	1 356 392
C. I. 1.	Materiál	7 651	0	7 651	8 445
C. I. 2.	Zboží	1 364 138	- 85 494	1 278 644	1 347 947
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	215 315	0	215 315	207 936
C. II. 1.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	58 797	0	58 797	55 868
C. II. 2.	Jiné pohledávky	14 780	0	14 780	14 780
C. II. 3.	Odložená daňová pohledávka	141 738	0	141 738	137 288
C. III.	Krátkodobé pohledávky	689 199	- 81 611	607 588	681 698
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	354 925	- 81 611	273 314	377 815
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	200 014	0	200 014	70 000
C. III. 3.	Stát - daňové pohledávky	2 499	0	2 499	11
C. III. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	80 686	0	80 686	86 638
C. III. 5.	Dohadné účty aktivní	41 050	0	41 050	78 207
C. III. 6.	Jiné pohledávky	10 025	0	10 025	69 027
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	208 115	0	208 115	211 070
C. IV. 1.	Peníze	34 447	0	34 447	33 259
C. IV. 2.	Účty v bankách	173 668	0	173 668	177 811
D. I.	Časové rozlišení	118 538	- 11 484	107 054	135 117
D. I. 1.	Náklady příštích období	118 538	- 11 484	107 054	135 117

Označení a	PASIVA b	31.12.2014	31.12.2013
		5	6
	PASIVA CELKEM	6 015 774	6 064 310
A.	Vlastní kapitál	3 488 470	3 149 241
A. I.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. I. 1.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. II.	Kapitálové fondy	- 19 095	- 19 095
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	1 255	1 255
A. II. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 20 350	- 20 350
A. III.	Fondy ze zisku	97 487	87 012
A. III. 1.	Rezervní fond	97 487	87 012
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 762 349	1 563 315
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 925 864	1 726 830
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	- 163 515	- 163 515
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	339 229	209 509
B.	Cizí zdroje	2 487 836	2 870 443
B. I.	Rezervy	444 313	525 513
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů	21 000	43 795
B. I. 2.	Ostatní rezervy	423 313	481 718
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	8 567
B. II. 1.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	8 567
B. III.	Krátkodobé závazky	2 043 523	2 336 363
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 350 633	1 623 458
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům	90 826	88 041
B. III. 3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	47 109	45 303
B. III. 4.	Stát - daňové závazky a dotace	105 479	111 139
B. III. 5.	Krátkodobě přijaté zálohy	23 909	8 407
B. III. 6.	Dohadné účty pasivní	425 127	460 015
B. III. 7.	Jiné závazky	440	0
C. I.	Časové rozlišení	39 468	44 626
C. I. 1.	Výdaje příštích období	0	2
C. I. 2.	Výnosy příštích období	39 468	44 624

Příloha 10: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2014)

VYKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2014 1	2013 2
I.	Tržby za prodej zboží	20 919 536	20 428 700
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	15 902 197	15 589 568
+	Obchodní marže	5 017 339	4 839 132
II.	Výkony	473 933	553 955
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	473 933	553 955
B.	Výkonová spotřeba	2 567 832	2 578 024
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	525 410	594 612
B. 2.	Služby	2 042 422	1 983 412
+	Přidaná hodnota	2 923 440	2 815 063
C.	Osobní náklady	1 816 139	1 807 279
C. 1.	Mzdové náklady	1 340 730	1 345 379
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	411 864	402 751
C. 3.	Sociální náklady	63 545	59 149
D.	Daně a poplatky	3 513	2 720
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	743 492	575 663
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 191	39 346
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6 191	39 346
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 359	74 733
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 359	74 733
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 111 472	63 944
IV.	Ostatní provozní výnosy	55 105	52 622
H.	Ostatní provozní náklady	34 951	19 875
*	Provozní výsledek hospodaření	494 754	362 817
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	90
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	20 530
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	2 198	0
X.	Výnosové úroky	38	354
N.	Nákladové úroky	1 001	5 498
XI.	Ostatní finanční výnosy	12 665	15 318
O.	Ostatní finanční náklady	90 618	87 112
*	Finanční výsledek hospodaření	- 76 718	- 97 378
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	78 807	55 930
Q. 1.	- splatná	83 256	74 264
Q. 2.	- odložená	- 4 449	- 18 334
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	339 229	209 509
***	Výsledek hospodaření za účetní období	339 229	209 509
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	418 036	265 439

Příloha 11: BILLA – rozvaha (2015)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2015			31.12.2014
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	12 045 236	- 5 803 745	6 241 491	6 015 774
B.	Dlouhodobý majetek	9 007 249	- 5 584 015	3 423 234	3 591 407
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	79 345	- 76 246	3 099	2 692
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 615	- 1 615	0	0
2.	Software	77 730	- 74 631	3 099	2 692
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	8 927 686	- 5 507 769	3 419 917	3 588 497
B. II. 1.	Pozemky	199 718	0	199 718	209 495
2.	Stavby	4 264 620	- 2 210 002	2 054 618	2 034 230
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	4 506 123	- 3 333 812	1 172 311	1 345 840
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 662	0	18 662	16 434
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 148	0	6 148	18 543
6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 67 585	36 045	- 31 540	- 36 045
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	218	0	218	218
1.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	218	0	218	218
C.	Oběžná aktiva	2 918 756	- 197 185	2 721 571	2 317 313
C. I.	Zásoby	1 308 158	- 91 452	1 216 706	1 286 295
C. I. 1.	Materiál	12 752	0	12 752	7 651
2.	Zboží	1 295 406	- 91 452	1 203 954	1 278 644
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	214 982	0	214 982	215 315
1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44 897	0	44 897	58 797
2.	Jiné pohledávky	14 780	0	14 780	14 780
3.	Odložená daňová pohledávka	155 305	0	155 305	141 738
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 141 552	- 105 733	1 035 819	607 588
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	408 116	- 71 562	336 554	273 314
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	610 000	0	610 000	200 014
3.	Stát - daňové pohledávky	10	0	10	2 499
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	75 249	0	75 249	80 686
5.	Dohadné účty aktivní	41 544	- 34 171	7 373	41 050
6.	Jiné pohledávky	6 633	0	6 633	10 025
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	254 064	0	254 064	208 115
C. IV. 1.	Peníze	30 749	0	30 749	34 447
2.	Účty v bankách	223 315	0	223 315	173 668
D. I.	Časové rozlišení	119 231	- 22 545	96 686	107 054
D. I. 1.	Náklady příštích období	119 231	- 22 545	96 686	107 054

Označení a	PASIVA b	31.12.2015	31.12.2014
		5	6
	PASIVA CELKEM	6 241 491	6 015 774
A.	Vlastní kapitál	3 841 432	3 488 470
A. I.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. I. 1.	Základní kapitál	1 308 500	1 308 500
A. II.	Kapitálové fondy	- 27 095	- 19 095
1.	Ostatní kapitálové fondy	1 255	1 255
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 28 350	- 20 350
A. III.	Fondy ze zisku	114 449	97 487
A. III. 1.	Rezervní fond	114 449	97 487
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 084 617	1 762 349
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 248 132	1 925 864
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	- 163 515	- 163 515
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	360 961	339 229
B.	Cizí zdroje	2 365 254	2 487 836
B. I.	Rezervy	540 603	444 313
1.	Rezerva na daň z příjmů	25 419	21 000
2.	Ostatní rezervy	515 184	423 313
B. III.	Krátkodobé závazky	1 824 651	2 043 523
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 198 926	1 350 633
2.	Závazky k zaměstnancům	94 533	90 826
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	48 386	47 109
4.	Stát - daňové závazky a dotace	80 566	105 479
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	17 481	23 909
6.	Dohadné účty pasivní	384 319	425 127
7.	Jiné závazky	440	440
C. I.	Časové rozlišení	34 805	39 468
1.	Výnosy příštích období	34 805	39 468

Příloha 12: BILLA – výkaz zisku a ztráty (rok 2015)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2015 1	2014 2
I.	Tržby za prodej zboží	21 139 356	20 919 536
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	16 068 771	15 902 197
+	Obchodní marže	5 070 585	5 017 339
II.	Výkony	479 306	473 933
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	479 306	473 933
B.	Výkonová spotřeba	2 511 672	2 567 832
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	516 664	525 410
2.	Služby	1 995 008	2 042 422
+	Přidaná hodnota	3 038 219	2 923 440
C.	Osobní náklady	1 836 305	1 816 139
C. 1.	Mzdové náklady	1 349 550	1 340 730
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	424 653	411 864
3.	Sociální náklady	62 102	63 545
D.	Daně a poplatky	4 519	3 513
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	621 529	743 492
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	40 024	6 191
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	40 024	6 191
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	55 087	3 359
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	55 087	3 359
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	51 480	- 111 472
IV.	Ostatní provozní výnosy	40 841	55 105
H.	Ostatní provozní náklady	15 848	34 951
*	Provozní výsledek hospodaření	534 316	494 754
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	2 198
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	4 275	0
X.	Výnosové úroky	6 135	38
N.	Nákladové úroky	901	1 001
XI.	Ostatní finanční výnosy	19 578	12 665
O.	Ostatní finanční náklady	98 375	90 618
*	Finanční výsledek hospodaření	- 77 838	- 76 718
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	95 517	78 807
Q. 1.	- splatná	109 084	83 256
2.	- odložená	- 13 567	- 4 449
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	360 961	339 229
***	Výsledek hospodaření za účetní období	360 961	339 229
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	456 478	418 036

Příloha 13: Lidl – rozvaha (rok 2013)

		Běžné účetní období k 28. 2. 2014			Minulé úč. období k 28.2.2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	25 155 068	-5 980 063	19 175 005	19 092 173
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	20 394 827	-5 901 435	14 493 392	14 649 343
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	30 007	-29 474	533	3 501
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	29 802	-29 269	533	3 501
4	Ocenitelná práva	205	-205	0	
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20 363 400	-5 871 961	14 491 439	14 644 422
B. II. 1	Pozemky	4 177 229		4 177 229	3 915 008
2	Stavby	13 159 543	-3 841 631	9 317 912	9 593 054
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 920 863	-2 030 330	890 533	795 517
4	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	99 289		99 289	337 406
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 496		6 496	3 437
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 420	0	1 420	1 420
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 420		1 420	1 420
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	4 749 061	-78 628	4 670 433	4 334 045
C. I.	Zásoby	1 877 152	-53 798	1 823 354	1 384 104
C. I. 1	Materiál				
2	Nedokončená výroba a polotovary				
3	Výrobky				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží	1 877 152	-53 798	1 823 354	1 384 104
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 340	0	4 340	4 413
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 340		4 340	4 413
6	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 327 259	-24 830	1 302 429	168 021
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	157 209	-5 994	151 215	117 105
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 093 600		1 093 600	
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	52 406	-4 758	47 648	39 937
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
9	Jiné pohledávky	24 044	-14 078	9 966	10 979
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 540 310	0	1 540 310	2 777 507
C. IV. 1	Peníze	418 570		418 570	415 033
2	Účty v bankách	1 121 740		1 121 740	2 362 474
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	11 180	0	11 180	18 785
D. I.	Časové rozlišení	11 180	0	11 180	18 785
D. I. 1	Náklady příštích období	11 180		11 180	18 785
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

		Stav v běžném účetním období k 28. 2. 2014	Stav v minulém účetním období 2012 k 28. 2. 2013
	PASIVA CELKEM	19 175 095	19 002 173
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	7 431 026	8 360 130
A. I.	Základní kapitál	7 461 026	8 360 130
A. I. 1	Základní kapitál	1 800	1 800
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu	7 479 226	8 358 330
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Emisní ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
5	Rozdíly z přeměn společností		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0
A. III. 1	Zákonný rezervní fond		
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	0	0
B.	CIZÍ ZDROJE	11 689 493	10 638 350
B. I.	Rezervy	133 392	105 107
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	133 392	105 107
B. II.	Dlouhodobé závazky	29 451	19 563
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky	29 451	19 563
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	5 708 633	3 871 807
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	3 053 761	2 694 529
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 727 982	419 990
5	Závazky k zaměstnancům	112 640	98 244
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	57 183	51 654
7	Stát - daňové závazky a dotace	294 080	233 612
8	Krátkodobé přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	460 973	373 227
11	Jiné závazky	2 014	551
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	5 818 017	6 039 873
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 996 161	5 818 017
2	Krátkodobé bankovní úvěry	821 856	821 856
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	4 486	5 693
C. I.	Časové rozlišení	4 486	5 693
C. I. 1	Výdaje příštích období		
2	Výnosy příštích období	4 486	5 693

Příloha 14: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2013)

		Stav v běžném účetním období 1. 3. 2013 - 28. 2. 2014	Stav v minulém účetním období 2012 1. 3. 2012 - 28. 2. 2013
I.	1 Tržby za prodej zboží	29 037 355	24 651 128
A.	2 Náklady vynaložené na prodané zboží	21 880 030	18 396 777
	+ Obchodní marže	7 157 325	6 254 351
II.	Výkony	75 878	73 158
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	75 878	73 158
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti		
	3 Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	2 756 047	2 172 849
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	628 820	585 093
B.	2 Služby	2 127 227	1 587 556
	+ Přidaná hodnota	4 477 156	4 154 858
C.	Osobní náklady	1 869 695	1 711 769
C.	1 Mzdové náklady	1 406 264	1 289 676
C.	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
C.	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	454 124	412 797
C.	4 Sociální náklady	9 307	9 296
D.	1 Daně a poplatky	20 428	17 289
E.	1 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	722 654	734 843
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	17 327	19 205
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	17 327	19 205
	2 Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	42 373	27 228
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	42 373	27 228
F.	2 Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	53 057	-4 426
IV.	2 Ostatní provozní výnosy	187 331	136 729
H.	1 Ostatní provozní náklady	48 714	174 393
V.	2 Převod provozních výnosů		
I.	1 Převod provozních nákladů		
	* Provozní výsledek hospodaření	1 904 893	1 649 916
VI.	1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	1 Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII.	1 Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	2 Náklady z finančního majetku		
IX.	1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	178 200	165 353
L.	2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	1 210	10 459
M.	1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1 Výnosové úroky	21 516	20 628
N.	2 Nákladové úroky	85 530	145 978
XI.	1 Ostatní finanční výnosy	155 443	96 127
O.	2 Ostatní finanční náklady	445 330	247 101
XII.	1 Převod finančních výnosů		
P.	2 Převod finančních nákladů		
	* Finanční výsledek hospodaření	-176 911	-121 430

Příloha 15: Lidl – rozvaha (2014)

		Běžné			Minulé úč. období k 28.2.2014
		účetní období k 28.2.2015			
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		25 790 015	-6 252 951	19 537 064	19 176 005
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	21 464 172	-6 146 245	15 317 927	14 493 392
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	30 584	-29 906	678	533
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	30 584	-29 906	678	533
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	21 432 658	-6 116 339	15 316 519	14 491 430
B. II. 1	Pozemky	4 185 039		4 185 039	4 177 229
2	Stavby	13 973 989	-4 340 611	9 633 378	9 317 912
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	3 238 590	-1 775 728	1 462 862	890 533
4	Pěstlelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	35 193		35 193	99 269
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	47		47	6 496
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	730	0	730	1 420
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	730		730	1 420
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	4 316 146	-106 706	4 208 439	4 670 433
C. I.	Zásoby	1 958 128	-86 958	1 871 170	1 823 354
C. I. 1	Materiál				
2	Nedokončená výroba a polotovary				
3	Výrobky				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží	1 958 128	-86 958	1 871 170	1 823 354
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 027	0	4 027	4 340
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 027		4 027	4 340
6	Dohadné účty aktivní				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	258 811	-16 748	239 063	1 302 429
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	219 369	-5 631	213 558	151 215
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	23 252		23 252	47 648
8	Dohadné účty aktivní				
9	Jiné pohledávky	16 170	-13 917	2 253	9 966
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 094 179	0	2 094 179	1 640 310
C. IV. 1	Peníze	496 394		496 394	418 570
2	Účty v bankách	1 597 785		1 597 785	1 121 740
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	10 698	0	10 698	11 180
D. I. 1	Náklady příštích období	10 698		10 698	11 180
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

B. III.	Krátkodobé závazky	6 709 126	5 708 633
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	3 092 815	3 053 761
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům	2 600 000	1 727 982
5	Závazky k zaměstnancům	122 778	112 640
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	81 692	57 183
7	Stát - daňové závazky a dotace	341 197	294 080
8	Krátkodobé přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	435 126	460 973
11	Jiné závazky	55 518	2 014

Příloha 16: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2014)

		Stav v běžném účetním období 1.3.2014 - 28.2.2015	Stav v minulém účetním období 2013 1.3.2013 - 28.2.2014
I.	Tržby za prodej zboží	33 604 262	29 037 355
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	25 088 834	21 880 030
+		Obchodní marže	8 515 428
II.	Výkony	52 400	75 878
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	52 400	75 878
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
3	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	2 972 462	2 759 047
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	708 544	628 820
B. 2	Služby	2 263 918	2 127 227
+		Přidaná hodnota	4 477 156
C.	Osobní náklady	2 033 482	1 869 695
C. 1	Mzdové náklady	1 531 914	1 406 264
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	492 161	454 124
C. 4	Sociální náklady	9 417	9 307
D.	Daně a poplatky	24 517	20 428
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	828 013	722 654
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	42 541	17 927
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	42 541	17 327
2	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	43 547	42 373
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	43 547	42 373
F. 2	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	31 648	53 057
IV.	Ostatní provozní výnosy	244 317	167 331
H.	Ostatní provozní náklady	66 806	48 714
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*		Provozní výsledek hospodaření	1 904 683
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	55 221	178 200
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	65 247	1 210
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	17 390	21 516
N.	Nákladové úroky	67 195	85 530
XI.	Ostatní finanční výnosy	109 411	155 443
O.	Ostatní finanční náklady	303 761	445 330
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*		Finanční výsledek hospodaření	-176 911

Příloha 17: Lidl – rozvaha (rok 2015)

		Běžné účetní období k 29.2.2016			Minulé úč. období k 28.2.2015
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	27 990 526	-6 873 108	21 117 418	19 537 064
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	22 386 563	-6 791 047	15 595 516	15 317 927
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	28 901	-27 964	1 027	678
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	28 491	-27 960	531	678
4	Ocenitelná práva	500	-4	496	
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	22 356 842	-6 763 083	15 593 759	15 316 519
B. II. 1	Pozemky	4 372 951	-97 592	4 275 359	4 185 039
2	Stavby	14 415 686	-4 888 480	9 547 206	9 633 378
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	3 380 029	-1 792 890	1 587 039	1 462 862
4	Pěstební práce a trvalé porosty				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	167 446	-4 021	163 425	35 193
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20 730		20 730	47
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	730	0	730	730
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	730		730	730
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	5 591 900	-82 061	5 509 839	4 208 439
C. I.	Zásoby	2 010 547	-62 808	1 947 739	1 871 170
C. I. 1	Materiál				
2	Nedokončená výroba a polotovary				
3	Výrobky				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží	2 010 547	-62 808	1 947 739	1 871 170
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 021	0	4 021	4 027
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 021		4 021	4 027
6	Dohadné účty aktivní				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	235 369	-19 253	216 116	239 063
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	196 683	-5 015	191 668	213 558
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky				
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 604		1 604	23 252
8	Dohadné účty aktivní				
9	Jiné pohledávky	37 082	-14 238	22 844	2 253
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 341 963	0	3 341 963	2 094 179
C. IV. 1	Peníze	514 424		514 424	496 394
2	Účty v bankách	2 827 539		2 827 539	1 597 785
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	12 063	0	12 063	10 698
D. I. 1	Náklady příštích období	12 063		12 063	10 698
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

B. III.	Krátkodobé závazky	8 847 714	6 709 126
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	3 691 660	3 092 815
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům	4 032 954	2 600 000
5	Závazky k zaměstnancům	129 153	122 778
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	67 375	61 692
7	Stát - daňové závazky a dotace	371 608	341 197
8	Krátkodobé přijaté zálohy		
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	554 942	435 128
11	Jiné závazky	22	55 518

Příloha 18: Lidl – výkaz zisku a ztráty (rok 2015)

		Stav v běžném účetním období 1.3.2015 - 29.2.2015	Stav v minulém účetním období 1.4.2014-28.2.2015
I.	Tržby za prodej zboží	38 304 884	33 604 262
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	28 152 363	25 088 834
+	Obchodní marže	10 152 521	8 515 428
II.	Výkony	47 003	52 400
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	47 003	52 400
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
3	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	3 094 628	2 972 452
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	756 129	708 544
B. 2	Služby	2 338 499	2 263 918
+	Přidaná hodnota	7 104 896	5 595 366
C.	Osobní náklady	2 102 729	2 033 492
C. 1	Mzdové náklady	1 575 150	1 531 914
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	517 245	492 161
C. 4	Sociální náklady	10 334	9 417
D.	Daně a poplatky	24 517	24 517
E.	Ódpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	865 726	828 013
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19 420	42 541
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19 420	42 541
2	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	21 938	43 547
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	21 938	43 547
F. 2	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	109 593	31 648
IV.	Ostatní provozní výnosy	280 446	244 317
H.	Ostatní provozní náklady	59 924	66 806
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	4 220 335	2 854 201
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	29 491	55 221
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	77 096	65 247
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	10 490	17 390
N.	Nákladové úroky	59 129	67 195
XI.	Ostatní finanční výnosy	109 715	109 411
O.	Ostatní finanční náklady	200 852	303 781
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-167 381	-254 201