

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

**Benchmarking vybrané společnosti**

Bc. Aneta Mrštná

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Mrštná**  
Osobní číslo: **E11517**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Benchmarking vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Hodnocení konkurenční schopnosti vybrané společnosti metodou benchmarking, porovnání vybraných parametrů s benchmarkingovým partnerem, vyhodnocení komparace, návrhy a opatření k optimalizaci.

Stanovení cíle práce


1. Hodnocení konkurenční metodou benchmarking
2. Charakteristika vybraného spotřebního družstva a benchmarkingového partnera
3. Hodnocení spotřebního družstva metodou benchmarking
4. Zhodnocení, návrhy

Formulace závěrů

Použitá literatura


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

AXSON, David. *Best practices in planning and performance management : radically rethinking management for a volatile world*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-53979-8.  
NENADÁL, J., *Měření v systémech managementu jakosti*, Praha : Management Press, 2001, str. 306. ISBN 80-7261-054-6  
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing a. s. , 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.  
VEBER, J. a kol., *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*, Praha : Management  
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. první vydání. Praha : Grada Publishing a. s. , 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.


Vedoucí diplomové práce:   
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. června 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. října 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Aneta Mrštná

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňku Šemberovi, vedoucímu ekonomické skupiny společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí, za poskytnutí cenných informací o společnosti.

## **ANOTACE**

V první části je diplomová práce věnována teoretickým základům benchmarkingu a snaží se vyvrátit některé mýty, co o této metodě kolují. V druhé části hodnotí konkurenční schopnost společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí pomocí moderní metody benchmarking a to ze dvou základních hledisek – finanční a nefinanční.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

benchmarking; Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí; finanční analýza; nefinanční analýza; SWOT analýza

## **TITLE**

Benchmarking of selected company

## **ANNOTATION**

The first part of the thesis is devoted to the theoretical foundations of benchmarking and also tries to refute some of the myths which circulate about this method. The second part evaluates the competitiveness of the company Konzum, a business cooperative in Ústí nad Orlicí, using a modern method benchmarking on two fundamental aspects - financial and non-financial.

## **KEYWORDS**

benchmarking, Konzum, business cooperative in Ústí nad Orlicí; financial analysis, nonfinancial analysis, SWOT analysis

# Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam grafů .....	11
Seznam zkratek.....	12
Úvod .....	13
<b>1 Benchmarking z teoretického hlediska .....</b>	<b>14</b>
1.1 Definice benchmarkingu.....	14
1.1.1 Proč použít benchmarking .....	17
1.1.2 Praktický význam a překážky metody.....	18
1.2 Historie benchmarkingu .....	18
1.3 Typy a přístupy benchmarkingu .....	19
1.3.1 Výkonový benchmarking .....	20
1.3.2 Procesní benchmarking.....	20
1.3.3 Funkcionální benchmarking .....	20
1.3.4 Interní benchmarking.....	20
1.3.5 Externí benchmarking.....	21
1.3.6 Další typy benchmarkingu.....	21
1.4 Etický kodex benchmarkingu .....	21
<b>2 Průběh benchmarkingu.....</b>	<b>23</b>
2.1 Šablona procesu benchmarkingu .....	23
2.2 Fáze benchmarkingu.....	24
2.2.1 Fáze iniciační.....	25
2.2.2 Fáze plánovací .....	26
2.2.3 Fáze analytická .....	28
2.2.4 Fáze integrační.....	29
2.2.5 Fáze realizační .....	31
2.3 Cyklus PDCA .....	33
<b>3 Představení a výběr společností pro benchmarking .....</b>	<b>34</b>
3.1 Představení společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí .....	34
3.1.1 Organizační struktura společnosti .....	36
3.1.2 Zhodnocení vývoje hospodářských výsledků společnosti.....	36
3.2 Výběr a představení benchmarkingového partnera .....	37

3.2.1	Zhodnocení vývoje hospodářských výsledků společnosti.....	38
3.3	SWOT analýza společností.....	39
3.3.1	Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.....	39
3.3.2	Penny Market s. r. o.....	40
<b>4</b>	<b>Benchmarking ve společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.....</b>	<b>41</b>
4.1	Finanční analýza.....	41
4.1.1	Ukazatele rentability.....	41
4.1.2	Ukazatele aktivity.....	45
4.1.3	Ukazatele zadluženosti.....	48
4.1.4	Ukazatele platební schopnosti.....	50
4.1.5	Další finanční ukazatele.....	52
4.1.6	Predikční modely.....	55
4.2	Nefinanční analýza.....	58
4.2.1	Analýza podílů na trhu.....	58
4.2.2	Analýza zaměstnanců.....	59
4.2.3	Analýza velikosti prodejny.....	61
4.2.4	Analýza péče o zákazníky.....	62
4.2.5	Podpora českých a regionálních dodavatelů.....	66
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>68</b>
5.1	Dílčí závěr z finanční analýzy.....	68
5.2	Dílčí závěr z nefinanční analýzy.....	68
5.3	Celkové zhodnocení metody benchmarking v obou společnostech.....	70
	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury.....	72
	Seznam příloh.....	75



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Srovnání zkoumané organizace s konkurenty na trhu .....	15
Obrázek 2: Co je a co není cílem úvah při použití benchmarkingu .....	17
Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu .....	19
Obrázek 4: Šablona procesu benchmarkingu .....	23
Obrázek 5: Základní fáze benchmarkingu .....	24
Obrázek 6: Zařazení benchmarkingu v podniku.....	32
Obrázek 7: PDCA cyklus .....	33
Obrázek 8: Organizační struktura managementu společnosti .....	36
Obrázek 9: Průměrná velikost prodejny .....	61
Obrázek 10: Logo projektu "JSME TU DOMA" .....	66

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přístupy k definicím benchmarkingu .....	16
Tabulka 2: Orgány družstva .....	35
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí .....	39
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Penny Market s. r.o. ....	40
Tabulka 5: Rentabilita celkového vloženého kapitálu.....	42
Tabulka 6: Rentabilita vlastního kapitálu.....	43
Tabulka 7: Rentabilita odbytu (tržeb).....	44
Tabulka 8: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.....	44
Tabulka 9: Doba obratu a obratovost celkových aktiv .....	45
Tabulka 10: Doba obratu a obratovost zásob .....	46
Tabulka 11: Doba úhrady pohledávek a závazků.....	47
Tabulka 12: Ukazatel věřitelského rizika .....	48
Tabulka 13: Míra finanční nezávislosti .....	49
Tabulka 14: Běžná likvidita.....	50
Tabulka 15: Pohotovlá likvidita .....	51
Tabulka 16: Hotovostní likvidita.....	51
Tabulka 17: Analýza peněžního toku .....	52
Tabulka 18: Osobní náklady na zaměstnance .....	53
Tabulka 19: Hospodářský výsledek na zaměstnance .....	54
Tabulka 20: Hospodářský výsledek na prodejnu.....	55
Tabulka 21: Index IN 05 - rozřazení bankrotní a bonitní podnik.....	56
Tabulka 22: Hodnoty ukazatele Index IN 05.....	56
Tabulka 23: Původní Rychlý Kralický test .....	57
Tabulka 24: Analýza počtu zaměstnanců na jednu provozovnu .....	59
Tabulka 25: Počet m <sup>2</sup> prodejny na jednoho zaměstnance .....	59
Tabulka 26: Komparace průměrných mezd.....	60
Tabulka 27: Analýza průměrného počtu položek na jedné provozovně .....	62
Tabulka 28: Srovnání péče o zákazníky v obou firmách .....	65

## Seznam grafů

Graf 1: Hospodářské výsledky společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí ....	36
Graf 2: Hospodářské výsledky společnosti Penny Market s. r. o. ....	38
Graf 3: Rentabilita celkového vloženého kapitálu .....	42
Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	43
Graf 5: Rentabilita odbytu (tržeb) .....	44
Graf 6: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu .....	45
Graf 7: Doba obratu a obratovost celkových aktiv.....	46
Graf 8: Doba obratu a obratovost zásob .....	47
Graf 9: Doba úhrady pohledávek a závazků.....	48
Graf 10: Ukazatel věřitelského rizika.....	49
Graf 11: Míra finanční nezávislosti .....	49
Graf 12: Běžná likvidita .....	50
Graf 13: Pohotová likvidita .....	51
Graf 14: Hotovostní likvidita.....	52
Graf 15: Analýza Cash Flow společností .....	53
Graf 16: Osobní náklady na zaměstnance .....	53
Graf 17: Hospodářský výsledek na zaměstnance .....	54
Graf 18: Hospodářský výsledek na prodejnu .....	55
Graf 19: Hodnoty ukazatele Index IN 05 .....	56
Graf 20: Původní Rychlý Kralický test .....	57
Graf 21: Tržní podíly 6 největších řetězců na trhu rychloobrátkového zboží v roce 2011 .....	58
Graf 22: Analýza počtu zaměstnanců na jednu provozovnu .....	59
Graf 23: Počet m <sup>2</sup> prodejny na jednoho zaměstnance .....	60
Graf 24: Komparace průměrných mezd .....	60
Graf 25: Analýza průměrného počtu položek na jedné provozovně .....	62

## Seznam zkratek

APQC	Americké centrum pro produktivitu a jakost
CF	Cash Flow
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HV	hospodářský výsledek
Kč	koruna česká
Konzum	Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí
mil.	milion
OR	Obchodní rejstřík
PDCA	Demingův cyklus (P – plan, D – do, C – check, A – act)
Penny Market	Penny Market s. r. o.
Plus - Discount	PLUS – DISCOUNT spol. s r. o.
s. p.	státní podnik
s. r. o. (spol. s r. o.)	společnost s ručením omezeným
SMART	S – specific (konkrétní), M – measurable (měřitelný), A – appropriate (odpovídající), R – realistic (realistické), T – timed (termínovaný)
SWOT	analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T - Threats
tis.	tisíc
UO	Ústí nad Orlicí

## Úvod

V dnešní době se mnoho podniků potýká s dozvuky finanční krize a nemálo manažerů uvádí, že aktuální situace na trhu je ještě horší než v samotném jejím průběhu. Proto stále sílí tlak na efektivnější využívání zdrojů, snižování nákladů výroby, zdokonalování všech firemních procesů a v neposlední řadě i tvorba inovací a změn. Podnik může realizovat změny od nepatrných, například v podobě výměny druhu materiálu pro výrobu, až po radikální změny organizačních struktur či klíčových dodavatelů. Nutno také podotknout, že se mnoho společností zaměřuje především na náklady a jejich snižování. Primárně tedy sledují pouze finanční ukazatele a nefinanční analýzu staví do pozadí.

Vhodnou moderní metodou pro hodnocení výkonnosti podniku může být benchmarking. Ten přistupuje ke změnám ve společnosti formou učení se od nejlepšího, čili pokládá otázky typu proč se nepoučit od někoho, kdo je lepší, či od někoho, kdo již dané problematice věnoval dostatek času a má s tím zkušenosti. Tento přístup je bezesporu největším benefitem metody, i přesto se dosud benchmarking v České republice příliš neujal. Může to být dáno i faktem, že české společnosti se bojí otevírat svým konkurentům, kteří je pak ve výsledku mohou zlikvidovat. Manažeři by měli brát benchmarking jako prostředek k dosažení konkurenční výhody a lépe pochopit jeho základní myšlenku.

Mohlo by se zdát, že tato technika bude patřit pouze k jakýmsi módním ukazatelům současnosti a její sláva brzy odezní, ale benchmarking zachycuje enormní množství častých a podstatných problémů organizací napříč všemi odvětvími i velikostmi. V tom je její velký potenciál a dozvuky finanční krize budou čím dál více společností nutit lépe využívat a zdokonalovat své dosavadní schopnosti.

**Cílem této práce je přiblížení moderní metody benchmarking z teoretického hlediska a zachycení jeho klíčových myšlenek společně s vyvrácením nejčastějších mýtů, které se k této problematice váží. Dále bude zhodnocena i konkurenční schopnost společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí prostřednictvím srovnání vybraných parametrů s vhodným benchmarkingovým partnerem.**

# **1 Benchmarking z teoretického hlediska**

Karlöf a Östblom uvádí, že cílem veškeré organizované činnosti je vytvářet hodnotu, která převyšuje náklady na její vytvoření. [6, s. 12] Z této definice vyplývá, že nejdůležitějším smyslem existence podniku je generace zisku.

Každý konkurenceschopný podnik, který se chce udržet na běžném trhu, musí být schopen své aktivity financovat. Z tohoto důvodu je nutné, aby se firma neustále zlepšovala a hledala konkurenční výhodu. Pro všechny tyto činnosti může využít právě moderní metodu objevování vynikajících praktik jiných – benchmarking. Ten také pomáhá identifikovat oblasti, v nichž je potřeba přijmout opatření ke zlepšení.

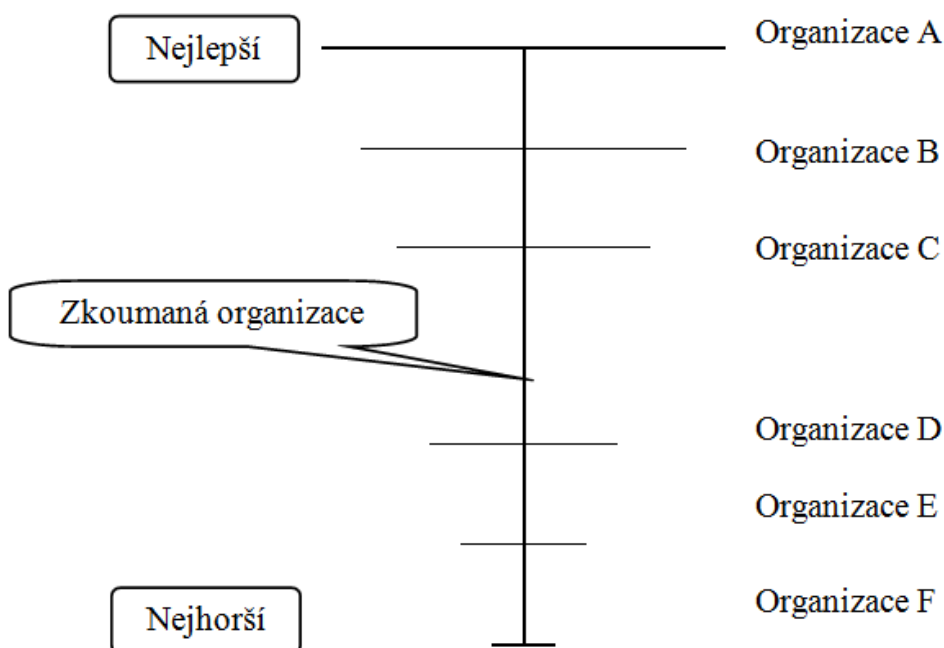
## **1.1 Definice benchmarkingu**

Základem slova benchmarking je anglický „**benchmark**“. Moderní slovníky benchmark překládají jako „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“, což velice výstižně charakterizuje hlavní podstatu benchmarkingu. Je to v podstatě metoda řízení kvality, kterou si ale může každý uživatel vykládat po svém. Jedná se o postup, ve kterém organizace přizná, že někdo jiný je v něčem lepší a následně zjistí, jak se ostatním vyrovnat či dokonce ho předstihnout. [29, s. 7]

Vůbec poprvé definovalo benchmarking APQC (Americké centrum pro produktivitu a jakost) jako „proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“ [11, s. 14]

Oficiální slovník Americké společnosti pro jakost **definuje benchmarking jako techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací ke zlepšování své vlastní výkonnosti.**

Níže uvedený obrázek ilustruje, jak by mohla být postavena na trhu společnost, která hodlá využít benchmarking pro zlepšení nějaké činnosti a získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. Zkoumaná organizace se může nacházet někde ve středu výkonnosti v obležení jak lepších, tak i horších konkurentů. Pro zlepšení své vlastní výkonnosti může společnost použít právě metodu benchmarkingu a za svého partnera si vybere v ideálním případě Organizaci A, která je nejlepší v oboru a je největší pravděpodobnost, že u ní najde mnoho efektivních impulsů pro vlastní změnu.



**Obrázek 1: Srovnání zkoumané organizace s konkurenty na trhu**

*Zdroj: [11, s. 13]*

Každý uživatel si může benchmarking vyložit po svém. Dále zobrazená tabulka a Příloha A komparuje definice od různých autorů v různých letech. Avšak téměř všechny definice spojuje, že použití této metody by mělo do společnosti přinést zlepšení výkonu a že se jedná o neustále probíhající proces. Za povšimnutí stojí i to, že některé definice staví do pozadí rys „proti nejlepším“, což není úplně nejvhodnější, protože by se organizace těžko porovnávala s někým, kdo je horší než ona sama.

Autor	Rysy benchmarkingu			
	Neustále probíhající proces	Proti nejlepším	Zlepšení výkonu	Získání nových informací
Camp (1989)	X	X	X	
Geber (1990)			X	X
Codling (1992)	X	X	X	
Vaziri (1992)	X	X	X	
Watson (1993)	X			X
Evans and Lindsey (1993)		X	X	X
Lu et al. (1994)	X			X
Kleine (1994)			X	X
Cortada (1995)			X	X
Cook (1995)			X	X
APQC (1999)	X	X	X	

**Tabulka 1: Přístupy k definicím benchmarkingu**

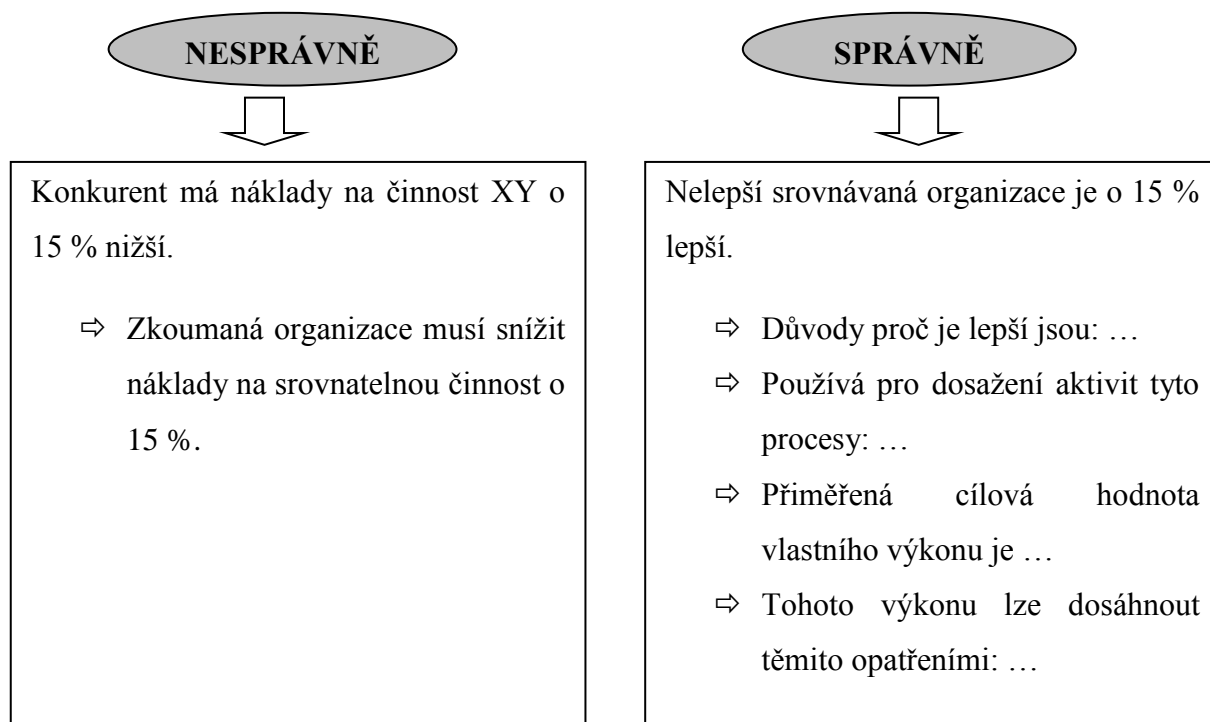
*Zdroj: vlastní překlad na podkladě [10, s. 7]*

Ze všech definic vyplývá několik velmi důležitých skutečností, na které je nezbytné upozornit. Benchmarking je chápán jako nikdy nekončící soubor aktivit, které je možné dělit na jednotlivé projekty, ale až systematické opakování těchto aktivit může být považováno za významný motor změn a zlepšování. Výstupem jakéhokoliv projektu benchmarkingu je identifikace oblastí zlepšování. Bez řádné realizace je benchmarking bezcenným a zbytečným plýtváním zdroji. Měl by být pevně zakotven ve strategickém managementu a standardně zařazen mezi procesy celkového systému řízení organizace (tzn., že benchmarkingové projekty budou přirozenou součástí všech systémů). Benchmarking musí být podporován a iniciován vrcholovým vedením organizace, bez aktivní účasti a trvalé podpory vrcholového managementu nemá tato metoda šanci na úspěch. Vždy vyžaduje alespoň jednu organizaci, vůči které bude posuzována vlastní realita, objektem zkoumání pak může být v podstatě cokoliv o čem si podnik myslí, že potřebuje zlepšit. Nemusí se vždy jednat o porovnání, ale předmětem může být i měření. Kromě toho by také měl mít silnou vzdělávací a motivační roli – jedná se o implementaci něčeho, co již jinde funguje. Metoda tak dalece překračuje rámec tradičních konkurenčních analýz, které se obvykle zaměřují pouze na srovnání výrobků či finančních ukazatelů. Tomu přispívá využitím celé řady metod a nástrojů, které společně vedou k odhalování cest a přístupů k vlastnímu zlepšování. Benchmarking je soubor činností, které vytvářejí v organizacích atmosféru otevřenosti vůči novým podnětům, přístupům a celkově



pozitivním změnám a jako nejdůležitější skutečnost, kterou by měl do podniku přinést, je konkurenční výhoda. [11, s. 15]

Manažer, který chce využít metody benchmarkingu by se měl naučit i v tomto duchu přemýšlet. Co je a co není cílem úvah při použití benchmarkingu ilustruje obrázek níže. Například u každého výrobku konkurenta je důležité brát v úvahu cenu a kvalitu. Konkurent může poskytovat své výrobky velmi levně ale na úkor kvality.



**Obrázek 2: Co je a co není cílem úvah při použití benchmarkingu**

*Zdroj: [29, s. 16]*

V souhrnu se jedná o metodu učení se a růstu od nejlepšího, nikoliv jeho kopírování. Benchmarking je přínosný zejména v oblasti zlepšování kvality, konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku. Tato metoda není postavena na pouhém konstatování, ale na výsledcích měření vhodně stanovených ukazatelů a je nezbytné podtrhnout, že se jedná o neustálý proces.

### ***1.1.1 Proč použít benchmarking***

Benchmarking pomáhá najít odpověď na nejdůležitější otázku strategických úvah v podniku – „Co udělat pro to, aby byla firma úspěšná v podnikání“? Výstupem benchmarkingu by měly být odpovědi na otázky „Jak hodně je třeba se zlepšit?“ a „Jak se zlepšit?“ [9, str. 7] V současné podobě je orientován hlavně na vyšší návratnost;

na fakt, že se společnost bude neustále zlepšovat a snaží se soustředit na hlavní procesy pro dosažení strategických cílů v organizaci.

Měl být spojen se strategickým plánem a strategickým řízením, čili bude mít dlouhodobý charakter. Zpravidla vyplývá z vize managementu a hodnot organizace, správné provedení metody umožňuje jak provést interní analýzu, tak i externí srovnání. Napomáhá vytvářet akční plány pro implementaci výsledků z benchmarkingové studie, porozumět odvětví a trhu, posílit vývoj konkurenceschopných výrobků, posílit strategie poskytovaných služeb, podpořit zákazníky a stanovit cíle v oblasti výkonnosti.

### ***1.1.2 Praktický význam a překážky metody***

Jak již bylo několikrát uvedeno, správně a efektivně provedený benchmarking umožňuje neustálé zlepšování společnosti po všech stránkách, nejen finanční. Jeho význam tkví zejména v oblasti:

- lepšího chápání požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran;
- získávání informací pro vedoucí pracovníky, které by jiným způsobem ani nemuseli být zjištěny;
- uvědomění si postavení vlastní organizace na trhu, často zbavení přehnaného optimismu;
- nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity;
- získávání podnětů k vlastnímu zlepšování v případě, že vrcholový management si dokáže uvědomit existenci prostoru pro zlepšení. [12, s. 134]

Naopak překážky pro provedení benchmarkingu jsou většinou pouze subjektivního charakteru a přímo souvisí se stereotypy myšlení, neznalostí lidí. Tento handicap se dá přitom lehce odstranit vhodným výcvikem a vzděláváním všech skupin zaměstnanců. [11, s. 18]

## **1.2 Historie benchmarkingu**

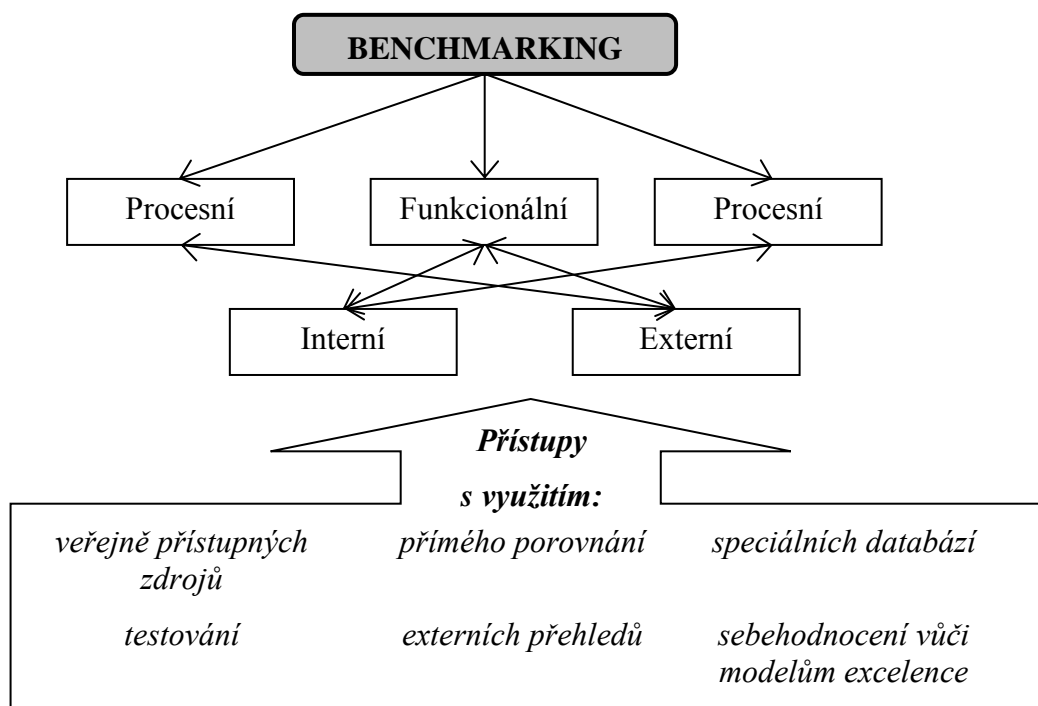
Benchmarking není úplně novou metodou - dříve byl používán, pouze takto nenazýván. V minulosti se manažeři také snažili sledovat a implementovat postupy a procesy největších konkurentů.

Benchmarking, ve smyslu jakém je znám dnes, vznikl na konci 70. let 20. století prostřednictvím americké společnosti Xerox zabývající se výrobou kopírovacích strojů. V počátcích výroby měla firma téměř monopolní postavení na trhu a to samozřejmě nemohlo trvat věčně. Trh se začal nasycovat a Xerox pocíťoval tržní rivalitu. Zejména japonské kopírovací stroje vynikaly rychlým chodem, přesným obrazem a bezporuchovostí. Manažeři Xeroxu tedy začali pátrat po příčinách jejich neúspěchu. V první fázi nechali nakoupit nejžádanější cizí vzory kopírovacích strojů, rozebrali je a porovnali všechny součástky. Zde žádnou závažnou chybu nenašli. Značné nedostatky našli až američtí manažeři v automobilovém průmyslu. Kdy japonští manažeři zvládli naplánovat všechny výrobní činnosti téměř s polovinou strojů, lidského kapitálu, zásob i výrobní plochy. Zde se i poprvé objevil pojem „štíhlá výroba“ (lean výroba). [5, s. 6 – 9]

Po srovnání všech činností manažeři Xeroxu zjistili, že největší oblast, kde ztrácí je skladové hospodářství. Tento proces společnost úplně proměnil a metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo. [29, s. 8]

### 1.3 Typy a přístupy benchmarkingu

K benchmarkingu existují dva základní přístupy – interní, externí a tři typy – procesní, výkonový a funkcionální. Jednotlivé propojení všech typů a přístupů ilustruje následující obrázek.



Obrázek 3: Typy a přístupy benchmarkingu

Zdroj: [11, s. 20]

### ***1.3.1 Výkonový benchmarking***

Výkonový benchmarking je založený na analýze dat o společnosti. Srovnává výkonnost oproti určitému souboru měřítek výkonnosti mezi konkurenty. Řeší otázku, ČEHO organizace dosahuje, avšak neřeší, jak toho dosahuje - měří a srovnává důsledky procesů. Mezi výhody tohoto typu patří efektivní způsob porovnání výkonnosti dvou subjektů a jasně definuje jaký je rozdíl ve výkonnosti. Nejsou zde nutné žádné vzájemné návštěvy a existuje i mnoho externích subjektů, které se specializují na provedení tohoto typu benchmarkingu. Nevýhodou výkonového benchmarkingu je, že neidentifikuje přímo procesy, které by vedly k lepší výkonnosti a nedává tudíž žádný návod jak být lepší. Proto je vhodné výkonový benchmarking provádět v kombinaci s procesním benchmarkingem (viz další kapitola). [9, s. 3 – 4]

### ***1.3.2 Procesní benchmarking***

Procesní benchmarking měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Měření (srovnání) probíhá obzvláště vůči organizacím, které jsou v daných procesech nejlepší, vyhledává tedy nejlepší praktiky v provádění konkrétních procesů. Předem je však nutné ověřit, zda konkrétní organizace provádí zkoumané procesy opravdu na špičkové úrovni. Tento typ benchmarkingu hledá odpověď na otázku, JAK organizace dosahuje lepší výkonnosti – pátrá tedy po příčinách. Obvykle vyžaduje časté návštěvy benchmarkingových partnerů, řádnou přípravu a jasně daná pravidla. [3, s. 10]

### ***1.3.3 Funkcionální benchmarking***

Funkcionální benchmarking srovnává jednu nebo několik funkcí partnerských subjektů. Rozšířený je zejména v oblasti služeb a neziskového sektoru. Příkladem může být porovnání bezpečnostních garancí v leteckém provozu či poprodejní služby obchodních řetězců. [12, s. 133]

### ***1.3.4 Interní benchmarking***

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, které zabezpečují podobné procesy či funkce. Jedná se o nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti, vychází z ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastním podniku a je výrazně kratší než externí benchmarking.

Největší předností interního benchmarkingu je účinné a efektivní snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Vede k účinnému učení se obecným postupům a hlavním myšlenkám benchmarkingu, které mohou být užitečné v pozdějším provedení externího benchmarkingu.

Naopak slabiny tohoto přístupu jsou:

- nalezení nejlepší reality ve vlastním podniku je málo pravděpodobné (je vysoká pravděpodobnost, že se najde konkurenční podnik, kde je zkoumaná činnost vykonávána efektivněji);
- upřednostnění interního benchmarkingu značí zahleděnost firmy do sebe a může vést k podcenění okolního světa;
- a nemožnost provádění tohoto typu v malých a středních podnicích. [11, s. 24 - 25]

### ***1.3.5 Externí benchmarking***

Externí benchmarking porovnává dvě různé společnosti. Největší překážkou je nalézt vhodného partnera, zvláště pak v situacích, kdy si firmy přímo konkurují. Na druhou stranu externí benchmarking umožňuje stanovit si ty nejvyšší cíle a poučit se opravdu od nejlepšího. U malých a středních firem je v podstatě tento přístup jedinou možností, jak provést benchmarking. [11, s. 25]

### ***1.3.6 Další typy benchmarkingu***

V předchozím textu byly nastíněny nejčastěji používané a nejznámější typy a přístupy k benchmarkingu, nicméně v odborné literatuře je možno nalézt mnoho dalších.

Asi nejznámější další typ benchmarkingu je zahraniční, kdy partner pro srovnání může být klidně i z jiného kontinentu. Dalším možným typem je neformální benchmarking. Zde organizace tvrdí, že benchmarking nevyužívá, nicméně v omezené míře ho využívají téměř všechny společnosti – např. nabízení lepších pracovních nabídek zaměstnancům konkurentů, sledování nabídek a další.

## **1.4 Etický kodex benchmarkingu**

Organizace aplikující benchmarking by měli nejprve projednat a najít shodu v tzv. etickém kodexu. Během procesu si navzájem odhalí mnoho citlivých informací,

proto by mezi nimi měla být velká důvěra. Neexistuje žádný závazný dokument, kterým by se podniky měly řídit, vše je pouze na jejich vzájemné domluvě.

Nejdále v tomto směru asi dospělo APQC, jehož výbor vypracoval směrnici s názvem Kodex vedení benchmarkingu, který definuje devět základních morálních, etických a právních základů benchmarkingu:

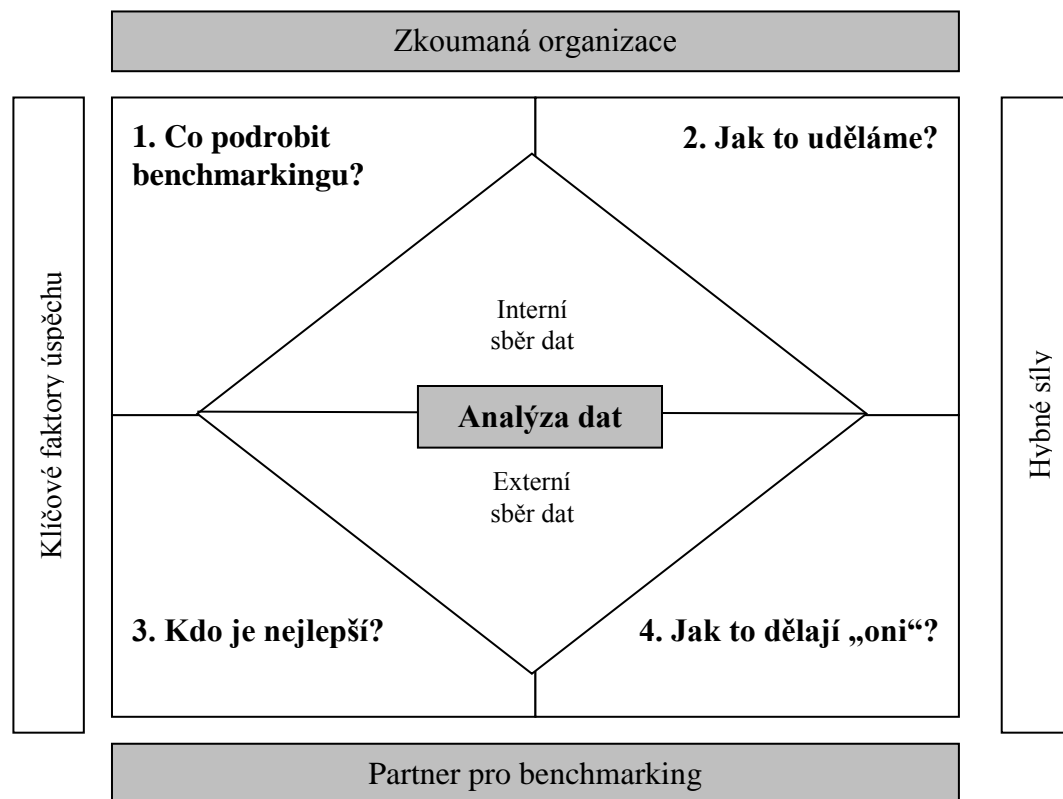
1. **Legálnost** – všechny činnosti mají být legální, čili ctít právní normy. Podniky by neměly odhalovat žádná obchodní tajemství ani důvěrné informace.
2. Organizace zapojující se do benchmarkingu musí být ochotné k **vzájemné výměně informací**.
3. **Důvěryhodnost** – partneři si vyměňují často velmi citlivá data, která nesmí být dále šířena.
4. Veškeré informace získané touto metodou musí být **využity pouze pro dané projekty** – zlepšování výrobků, procesů atd. Nesmí být využity k obchodním či marketingovým účelům.
5. Konkrétní benchmarkingový projekt musí být konzultován pouze s manažery firmy, která byla **kontaktována jako první**.
6. Žádná data získaná tímto procesem nesmí být předávána bez předchozího souhlasu **třetí straně**.
7. **Příprava** – pro efektivní provedení metody je třeba veškerý průběh řádně naplánovat a připravit.
8. Benchmarkingový projekt by měl být dokončen k plné **spokojenosti** obou zainteresovaných partnerů.
9. Partnerské organizace by měli mezi sebou jednat na základě vzájemného **porozumění**.

[12, s. 156 - 157]

## 2 Průběh benchmarkingu

### 2.1 Šablona procesu benchmarkingu

Existuje mnoho šablon pro benchmarking podle různých přístupů, pro tuto práci byla vybrána obecná šablona se čtyřmi kvadranty.



Obrázek 4: Šablona procesu benchmarkingu

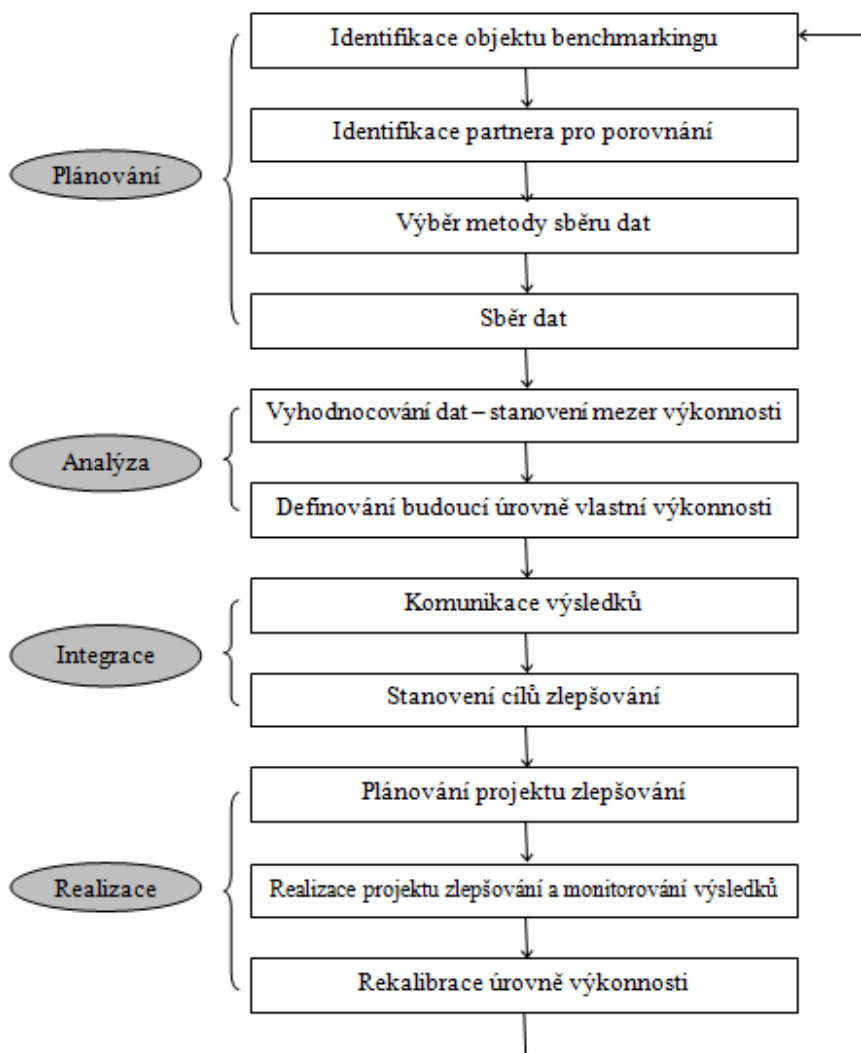
Zdroj: [9, s. 11]

Šablona procesu benchmarkingu obsahuje čtyři kvadranty, kdy každý z nich pokládá partnerům jiné otázky. První kvadrant „**Co podrobit benchmarkingu?**“ zahrnuje identifikaci klíčových faktorů úspěšnosti pro podnikání, vytvoření týmu benchmarkingu a jmenování vedoucího týmu, výběr správné oblasti, kde je potřeba dosáhnout zlepšení a úvaha, zda bude změna v procesu vnímána zákazníkem jako užitečná či prospěšná. Druhý kvadrant „**Jak to uděláme?**“ pojme zmapování procesu zkoumané organizace a porozumění, jak funguje. Dále je potřeba sjednotit používané pojmy u obou partnerů a analyzovat, zda budou schopni partneři porovnat všechna měřítka. Třetí kvadrant „**Kdo je nejlepší (ve své kategorii)?**“ by měl obsahovat identifikaci organizací, které proces provádějí lépe než zkoumaná organizace jak v rámci odvětví, tak i v globálním měřítku a identifikaci interní nejlepší výkonnosti procesu. Poslední

kvadrant „**Jak to dělají „oni“?**“ odpovídá na otázky, jak vypadá konkurentův proces, jaký je jejich výkonový cíl, jak měří výkonnost procesu, zda je možné ověřit jeho výsledky a jaké jsou hybné síly výkonnosti. [9, s. 11]

## 2.2 Fáze benchmarkingu

Základní fáze benchmarkingu znázorňuje obrázek níže, které budou v následujícím textu podrobněji rozebrány.



Obrázek 5: Základní fáze benchmarkingu

Zdroj: [12, s. 136]



### 2.2.1 *Fáze iniciační*

Iniciační fázi je možné označit jako první krok benchmarkingu, je důležité ji zařadit zejména z důvodu malé znalosti metody v naší zemi a je plně v kompetenci vrcholového vedení společnosti. Hlavním cílem této etapy je vytvořit v organizaci kulturní, znalostní a zdrojové zázemí pro zajištění bezproblémového průběhu benchmarkingu.

Při prvotní myšlence, zavést do společnosti benchmarking, by se firma měla zaměřit na **definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn**. Vrcholové vedení a vlastníci si musí být vědomi nutnosti neustálého zlepšování a pečlivě si zodpovědět otázku: „Chceme vůbec změny?“ Je totiž známým pravidlem, že změny nejdříve generují potíže a až po čase se mohou dostavit pozitivní efekty. Pokud si ale vrcholové vedení odpoví kladně a pravdivě na výše zmíněnou otázku vzniká potřeba změny. [11, s. 54] Ta je obvykle vyvolána zjištěním, že buď externím, nebo interním zákazníkům nejsou dodávány výrobky či služby v požadované hodnotě, jakou si představují. Poznání potřeby změny obvykle ale nestačí pro samotnou iniciaci benchmarkingu, je potřeba, aby si zainteresovaní manažeři zodpověděli mnohem více otázek, které se týkají reálné připravenosti, například

- zda si organizace uvědomuje skutečný rozsah změn, kterých je třeba;
- zda má k dispozici dostatek finančních prostředků a lidského kapitálu pro realizaci těchto změn;
- zda mají tito lidé dostatečné znalosti a odbornou způsobilost pro efektivní a účinné zavedení potřebných změn;
- zda realizované změny přispějí k naplňování firemních strategických záměrů;
- a zda je organizace jako celek připravena k realizaci uvažovaných změn.

Dále by měla firma **stanovit politiku benchmarkingu a způsob informovanosti o ní**. Povinností vrcholového managementu by mělo být dostatečné informování svých podřízených pracovníků o provádění této metody a celkové informování o strategických cílech společnosti. Ve světě však nejsou známa žádná závazná pravidla a rámce pro strategická vyhlášení. Nicméně existují doporučení o tom, co by měla obsahovat. Například to může být charakteristika a účel benchmarkingu pro organizaci; vazba na jiná strategická vyhlášení vrcholového vedení; definování vnitřních a vnějších potřeb organizace, závazek k dodržování zásad korektního a etického jednání v průběhu všech fází benchmarkingu; přístupy k motivování lidí a informování o smyslu benchmarkingu v organizaci a další.

**Hodnocení připravenosti organizace k benchmarkingovému projektu** odhaluje nejzávažnější nedostatky a příčiny praktického selhávání benchmarkingových projektů. Nejčastěji to bývá špatné naplánování zdrojů pro benchmarking, absence podpory benchmarkingu vrcholovým managementem, nedefinované vlastnictví procesů v organizaci, nedostatečné znalosti a dovednosti, konflikty mezilidských vztahů a mnoho dalšího. Většinou se jedná o subjektivní bariéry, které lze často velmi rychle a levně odstranit. Pokud to ale společnost neudělá, v dalších fázích benchmarkingu jí to z velké pravděpodobnosti bude dělat zbytečné potíže. V nejhorším případě mohou tyto bariéry ohrozit celý benchmarkingový projekt.

**Výběr, resp. návrh vhodného modelu benchmarkingu** je nedílnou součástí této fáze. Benchmarking je považován za rozsáhlý a poměrně jasně strukturovaný soubor aktivit, ale není normovanou metodou, tudíž si ji každý podnik může přizpůsobit právě svým potřebám. Vrcholový manažeři se mohou rozhodnout, zda ve své organizaci použijí veřejně publikovaný benchmarking, který může mít podobu pěti fází, jak se vysvětlí i dále v této práci. Nebo si manažeři můžou sestavit úplně novou podobu této metody, která bude plně vyhovovat požadavkům dané organizace. Vše by mělo proběhnout ještě před zahájením procesu plánování benchmarkingu. [11, s. 63 - 64]

### **2.2.2 Fáze plánovací**

Nejdříve je nutné, aby firma **identifikovala objekt benchmarkingu**. Vrcholový management musí učinit rozhodnutí na který produkt, výrobek či proces se celý benchmarkingový proces zaměří. Je potřeba zdůraznit, že objektem benchmarkingu musí být předem odhalená slabá stránka. Ke správnému rozhodnutí může přispět sebehodnocení, interní a externí audity, analýzy opakujících se problémů a neshod ve společnosti či analýzy nákladů v procesech. Volbu objektu benchmarkingu je nutné konzultovat s celým týmem, který bude benchmarking provádět a měla by být dostatečná pozornost věnována i správné volbě ukazatelů, které budou v rámci benchmarkingu kvantifikovány a porovnávány. [12, s. 137]

Dalším významným bodem plánovací fáze je **identifikace partnera pro porovnání**. Je nezbytné a často i první úkol benchmarkingu, aby společnost našla alespoň jednoho vhodného partnera pro porovnání. Jedná se o zásadní a tedy velmi náročnou etapu, zejména proto, že z výběru partnera se odvíjí i veškeré přínosy metody, tudíž by se této fázi měla věnovat velká pozornost a dostatek času. Organizace se o potenciálním

benchmarkingovém partnerovi zpravidla dozvídá pomocí různých diskuzí, rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci, z klasických nosičů informací (např. katalogy výrobků, sborníky z odborných akcí, zprávy z obchodních komor či marketingové studie), výsledků spotřebitelských testů, informací od externích konzultantů, účelově organizovaných obchodních workshopů nebo z dnes velmi rozšířeného internetu. Na druhou stranu mnoho českých firem nedbá na etické postupy výběru benchmarkingového partnera a partnera vybírají impulzivně bez jakékoliv předchozí analýzy. Často se na začátku výběru může jevit mnoho vhodných partnerů, je proto třeba stanovit si výběrová kritéria, podle kterých bude daná organizaci svého partnera vybírat. Po výběru vhodného partnera musí dojít ke vzájemné diskuzi a stanovení mantinelů pro porovnání. Benchmarking vzniká ryze smluvním vztahem dvou nebo více stran. Nejedná se o žádnou povinnost jedné či druhé strany.

Firma již našla a navázala kontakt s vhodným benchmarkingovým partnerem. Nyní je nutné, aby společně **vybraly metodu sběru dat**. Úspěšnost benchmarkingu je přímo závislá na objektivitě informací, které bude mít firma k dispozici. Objektivita informací je znovu závislá na použité metodě sběru dat. Základní metody sběru dat jsou:

1. **Dotazníkové šetření** – při použití této metody je partnerovi zaslán předem připravený soubor otázek, na které partner odpovídá buď otevřeně formou esejí či ano/ne; správně/nesprávně. Dotazníky jsou vhodné, pokud je potřeba zjistit názory mnoha respondentů, partnery dělí velká zeměpisná vzdálenost nebo jsou potřeba pouze popisná data. Výhoda dotazníkového šetření tkví hlavně v jednoduchosti získání dat, nízkých nákladech na sběr dat a možnosti získat rychlou statistickou analýzu. Naopak mezi nevýhody je možno zařadit chladný a neosobní přístup k získávání informací, nepochopení otázek či snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.
2. **Interview s partnerem** – vyžaduje aktivní účast minimálně jednoho zástupce partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Tato metoda je vhodná především, pokud jsou potřeba podrobné informace o postupech partnera. Výhodou je přímá komunikace s partnerem a řádné pochopení všech postupů a informací, jako nevýhody se jeví zvýšená pracnost a vyšší náklady na sběr dat, možnost ovlivnění subjektivními pocity tazatele.
3. **Pozorování přímo na místě** – vyžaduje přesun části benchmarkingového týmu přímo do pracoviště partnera. Jedná se například o snímkování práce, časové studie či pozorování průběhu procesů. Na výběr může být pozorování zjevné či skryté, kdy každý typ

pozorování plní jiný účel sběru dat. Předností této metody je sběr dat přímo u pramene v reálném čase a prostředí. Často tak bývají odhaleny i nečekané skutečnosti. Nevýhodou jsou vysoké náklady na pobyt týmu v partnerské organizaci a pro objektivizaci dat je nutné pozorování i několikrát opakovat.

4. **Analýza záznamů** – v této metodě jsou analyzovány různé druhy záznamů jak primárních, tak i sekundárních dat. Záznamy jsou analyzovány zejména k ekonomickým rozborům, poznáním trendů ve vývoji různých ukazatelů a další. Kladem analýzy je minimalizace subjektivního výkladu a s využitím vhodných ukazatelů, vysoká vypovídatelnost dat, naopak v neprospěch této metody hovoří fakt, že mnoho záznamů není možné vůbec nalézt nebo je partner nechce poskytnout. [12, s. 140 - 144]

Před samotným **sběrem dat** je nutné uzavřít dohody na vrcholové úrovni mezi spolupracujícími partnery o uskutečnění benchmarkingového projektu. Bezprostředně před sběrem dat je pak nutné určit přesný začátek sběru a dobu jeho trvání včetně potvrzení od partnerské organizace. Dále je nutné navázat kontakt se všemi zástupci partnera a předat informace o vlastní firmě. Těsně po ukončení sběru dat je vhodné partnerské organizaci poděkovat za spolupráci a interpretovat první výsledky.

### 2.2.3 *Fáze analytická*

V této fázi má tedy firma již shromážděny všechny potřebné informace, které jsou ale v nezpracované podobě ve formě záznamů rozhovorů, nejrůznějších přehledů či odpovědí na dopisy. Cílem této etapy analýzy by mělo být uvedení všech zmatených údajů do pořádku. Všechna získaná data je potřeba roztrždit a tím získat vstupní informace pro kvalifikovanou analýzu operací benchmarkingu. V této fázi je také důležité identifikovat nesrovnatelné faktory, které by mohly analýzu zkreslit.

Prvním bodem této fáze je **třídění a organizování informací**, kdy jsou uspořádány všechna získaná data. Nejprve jsou rozděleny srovnatelné ukazatele a důležité údaje, přičemž základem je shromážděný vysvětlující materiál. Ke shrnutí ukazatelů se používají jednoduché matice.

Dalším stadiem je pak **kvalitativní kontrola informací**. Zde je potřeba všechny materiály projít s cílem zkontrolovat je a zjistit, zda se nevyskytují nějaké zřejmé odchylky či nesrovnalosti – například, zda nějaké údaje a ukazatele se výrazně odlišují či jsou

jen stěží správné. Může se vyskytnout mnoho důvodů, proč získané informace nejsou správné. Je tedy důležité zkontrolovat vlastní materiály, provést zpětnou kontrolu s dotazovanou osobou, zkontrolovat všechny zdroje informací a podezřelým informacím hned věnovat pozornost. [6, s. 112] Celková kontrola by měla odhalit i nesrovnatelné faktory. V dnešní době je trend, že manažeři či vlastníci považují svoji firmu za natolik specifickou a unikátní, že pokládají za nemožné ji srovnat s jinou konkurenční firmou. Nicméně pokud se začnou analyzovat jednotlivé operace či ukazatele, je vždy možné najít alespoň částečnou shodu. Tyto zábrany je nutné co nejdříve odstranit a pokud benchmarkingovým tým i přes tyto informace nalezne něco, co je opravdu nesrovnatelným faktorem, mělo by být na tuto skutečnost řádně upozorněno – může se jednat zejména o rozdíly v provozním zaměření, rozsahu operací, v tržních podmínkách, v nákladovém postavení či rozdíly národní.

Posledním bodem analytické etapy je **zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi**. Benchmarkingový tým by měl přezkoumat rozdíl objevený na základě srovnatelných ukazatelů s cílem pochopit, proč je srovnávaná firma lepší. Rozdíly je vhodné interpretovat v přehledné tabulce, kde je na první pohled jasně vidět, která firma v čem vyniká či naopak zaostává. Výsledky nutně nemusí interpretovat pouze tabulky, ale i různé přehledné grafy. Dále by měl být určen postup od tohoto bodu a nalezení správných a zásadních závěrů na základě analýzy. Závěr z analytické etapy shrnuje rozdíly a navrhuje možné změny, které zlepší výsledky celé organizace. Součástí tohoto stadia je i úvaha, proč výkonnostní rozdíl vůbec vznikl, zde je nezbytné zdůraznit, že rozdíl nemusí být nutně negativní, může být neutrální nebo také pozitivní (tzn., že výkonnost srovnávané firmy je lepší než vybraná partnerská organizace).

Pro zdokumentování analýzy se používá tzv. **Zpráva o benchmarkingu**. Ta by měla začínat stručným přehledem, který poskytne přesný popis obsahu; dále pokračovat tabulkami a grafy, které jednoduše zobrazí zjištěné skutečnosti včetně popisných a vysvětlujících poznámek. Zpráva by měla mít co nejvýraznější sebeobjasňující charakter. [6, s. 116]

#### **2.2.4 Fáze integrační**

Čtvrtou, nedílnou, součástí benchmarkingu je právě integrační fáze. Benchmarkingový tým je ve fázi, kdy zformuloval prognózy vývoje sledovaných parametrů výkonnosti partnerů a na základě toho navrhl cílové hodnoty vlastního

zlepšování. [11, s. 164] V této fázi pomalu ukončuje činnost benchmarkingovým tým, který veškeré pravomoci předává vrcholovému vedení.

Posledním úkolem benchmarkingového týmu je **prezentace získaných výsledků**. Tato fáze bývá často podceňována z důvodu únavy či nedostatku času, neboť je velmi důležité, jak budou zjištění z benchmarkingového projektu předána, projednána a prezentována vrcholovým představitelům firmy. Významnou součástí je i vlídné přijetí a vyjádření se k prezentovaným výsledkům včetně rozhodnutí o tom, co, jak a zda vůbec bude zlepšováno. Vrcholový management musí být připraven přijmout i negativní výsledky projektu, energicky prosazovat zlepšování v praxi i podporovat další pravidelné analyzování úrovně vlastních slabých stránek. Pro komunikaci benchmarkingového týmu s vrcholovým vedením se používají Zprávy o benchmarkingu (viz předchozí kapitola), které jsou základním nástrojem informování, jejich rozsah ani náplň závisí čistě na požadavcích dané firmy. Dalším bodem by mělo být důsledné projednání v rámci skupiny vrcholových manažerů dané organizace formou různých porad. Této porady by se měli účastnit všichni členové vrcholového vedení a všichni musí být s konečným výsledkem ztotožnění a rozhodnutí věřit. Výsledkem jednání je pak rozhodnutí o tom, zda realizovat všechny možnosti vlastního zlepšování, které navrhl benchmarkingovým tým. Všechny závěry z porad jsou průběžně zaznamenávány v oficiálním zápise.

V následující fázi je potřeba **šířit lepší praxi ve vlastní organizaci**, to nebude možné, pokud vrcholové vedení nepřijme, že nějaká zřejmě konkurenční společnost je lepší než jejich vlastní organizace. Za absolutně nejučinnější formu sdílení lepší praxe je osobní setkání či workshopy se zaměstnanci. Vrcholové vedení, které chce zavést lepší praxi ve svém podniku, nesmí zaměstnancům nic podstatného zatajovat i když předávané informace nejsou potěšující. Pro efektivní zavádění inovativních postupů je nutné zaměstnance motivovat, aby sdělení vůbec akceptovali. Závěrem není radno podceňovat zpětnou vazbu a je také možné popřemýšlet o návštěvě zaměstnanců v partnerské organizaci. Aby i oni došli k přesvědčení, že někde jinde to jde lépe než v domácí organizaci.

Kromě toho je nutné určit **cíle vlastního zlepšování a jejich projednání se zainteresovanými stranami**. Vrcholový management určí skutečné cíle a v mnohých případech jsou zakotveny do strategií podniku. Zde nastává čas na vypracování plánů, v kterých bude jasně deklarováno, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Tzv. akční

plány by měly obsahovat následující druhy informací:

- konkrétně stanovené cíle vlastního zlepšování,
- nároky na všechny druhy zdrojů,
- harmonogram jednotlivých akcí,
- a složení týmu vlastního zlepšování včetně přidělených odpovědností a pravomocí.

[11, s. 183]

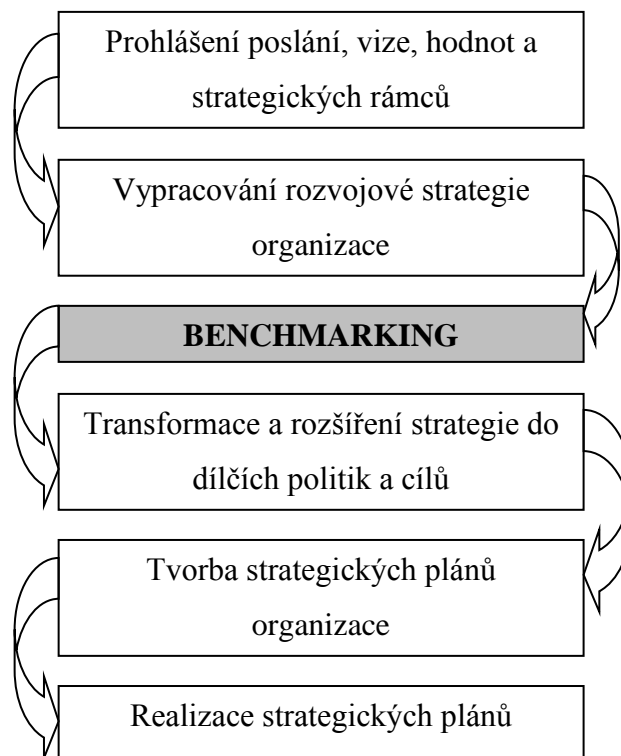
### **2.2.5 Fáze realizační**

Firma se nachází ve fázi, kdy má vypracované akční plány a s konkrétními akcemi pro zlepšování jsou seznámeny a hlavně ztotožněni členové vrcholového vedení i zaměstnanci. Benchmarking se tedy může přesunout do další fáze – realizace. Podstatou této fáze je plánování a realizace vlastního zlepšování na základě provedeného benchmarkingového projektu. Při implementaci změn je vhodné použít tzv. Demingův cyklus (viz následující kapitola). [11, s. 191]

Nejdříve je nutné podrobné **naplánování budoucích aktivit projektu vlastního zlepšování**. Firma musí identifikovat činnosti realizace vlastního zlepšování a vymezit jejich vzájemné vazby. Vrcholový management by měl získat adekvátní odpovědi na otázky typu: kde se firma v současnosti nachází, kam a jakému datu se chce dostat a co vše musí firma udělat proto, aby se dostala tam, kde chce být. Kromě toho je nezbytné odhadnout dobu trvání jednotlivých činností a stanovit harmonogram projektu. Trvání jednotlivých činností pak může záviset na povaze a složitosti daných činností. Existuje mnoho metod umožňující časové naplánování projektu jako např. síťový graf, který je vhodný pro stanovení optimálního harmonogramu, který se skládá z řady vzájemně propojených a na sebe navazujících činností. Další metodou může být Ganttův diagram, při jehož sestavení je možno vycházet ze síťového grafu, umožňuje přehledné zobrazení sledu a doby trvání jednotlivých činností prostřednictvím úseček do kalendářní sítě. Kromě těchto činností je potřebné odhadnout náklady, naplánovat zdroje a identifikovat rizika. Právě rizika mohou ovlivnit průběh naplánovaného projektu a ohrozit i očekávaný výsledek. Rizika jsou identifikována pomocí pravděpodobností jejich výskytu a mírou jejich negativního vlivu na projekt. Ve slovním vyjádření může jít o rizika zanedbatelného vlivu až po vliv závažný.

Poté dojde k **realizaci projektu vlastního zlepšování**, jež souvisí především s řídicími a kontrolními procesy. V tomto úseku je důležité, aby měla firma řádně přiděleny odpovídající pravomoci manažerům projektu, aby mohli v případě jakýchkoliv problémů usměrňovat projekt prostřednictvím vhodných zásahů. Vrcholový management může využít pro vlastní zlepšování například: Metodu FMEA, Diagram příčin a následků, Paretův diagram, Afinitní diagram a jiné. Nyní se firma dostane do fáze, kdy je potřeba **posoudit a zhodnotit účinky realizace vlastního zlepšování a změn**. Jedná se o posouzení, zda zvolené cíle byly naplněny a zda splnily veškerá očekávání. Společnost si odpovídá na otázky typu, co všechno se změnilo k lepšímu, jak se zlepšení a změny projeví v očích zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů či ekonomických výsledků. V průběhu realizace změn je nutné průběžné monitorování a posuzování, jak je dosahováno cílových hodnot. Po ukončení realizace projektu zlepšování bude všechny zainteresované zajímat, co tento projekt přinesl, jedná se o tzv. hodnocení „ex post“. [11, s. 217]

Celkově je možno konstatovat, že **benchmarking by měl být pevně zakotven ve strategiích podniku** a nikdy by firma neměla zůstat pouze u realizace jednoho benchmarkingového projektu. Obrázek níže ilustruje zařazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení.

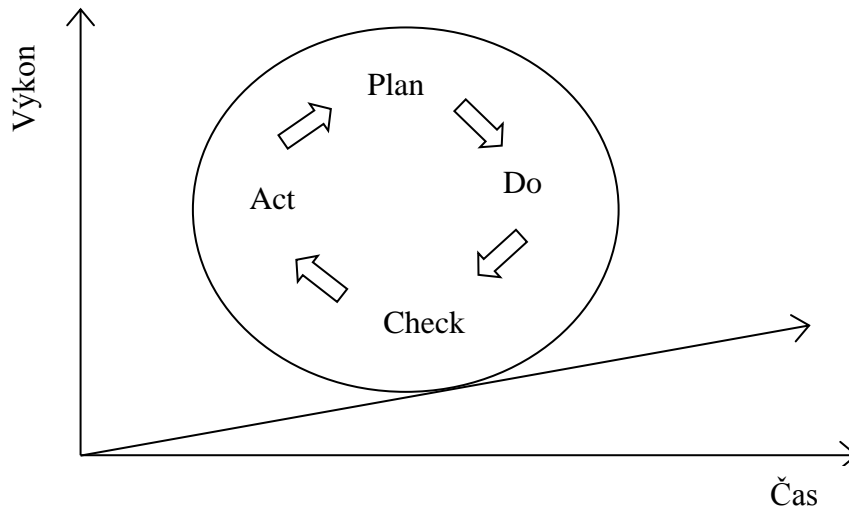


**Obrázek 6: Zařazení benchmarkingu v podniku**



## 2.3 Cyklus PDCA

Demingův cyklus alias PDCA cyklus je všeobecně používanou metodou pro zlepšování a měl by být součástí každého procesu benchmarkingu. Tento postup je nadčasový, to dokládá, že se za svou takřka padesátiletou historii téměř nezměnil.



Obrázek 7: PDCA cyklus

*Zdroj:[22]*

Tato metoda se opírá o čtyři základní kroky (znázorňuje obrázek výše). V prvním kroku **PLAN** (vše pečlivě připravit) je nutné, aby si firma uvědomila, že vůbec chce něco změnit. Základním východiskem je problém a výsledkem by mělo být rozpoznání aktuálních problémů, k tomu lze využít principu SMART. Druhým krokem – **DO** (realizovat řešení) si podnik stanoví vhodnou podobu zlepšení, součástí tohoto kroku je i monitoring průběhu realizace, vyhodnocování dat a porovnávání, zda a v jakém rozsahu se prosazuje nové řešení. Třetí etapou **CHECK** (vyhodnocení dopadů) je ověřováno, zda bylo rozhodnutí správné a zda řešení reagovalo na klíčové příčiny problémů a zda vedlo k předpokládaným přínosům. To, co se osvědčilo, je potřeba stabilizovat ve fázi **ACT** (uplatnit trvale) a zakotvit jako standardní postupy a trvale si je osvojit, aby podnik předešel případnému opakování problémů. [26, s. 239 - 241]

### **3 Představení a výběr společností pro benchmarking**

#### **3.1 Představení společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí**

##### **Základní údaje o společnosti**

Název:	Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí
Sídlo:	Tvardkova 1191, 562 13 Ústí nad Orlicí
Právní forma:	družstvo
Datum zápisu do OR:	5. února 1957
Základní kapitál:	1 693 500,- Kč



Společnost Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí (dále „Konzum“) je ryze českou obchodní společností, která se zabývá zejména maloobchodním a velkoobchodním prodejem potravin, částečně i jejich výrobou. V podnikání se snaží získávat regionální dodavatele tak, aby mohlo docházet k rozvoji podnikání v regionu působnosti. Založeno bylo 6. listopadu 1898, v letošním roce se tedy může pyšnit již 115-ti letou historií. Jak uvádí propagační materiál „Stopy ve třech stoletích“, zakladatelé o obchodě nevěděli téměř nic, ale cíle si dali vznešené: dobrovolné členství, demokratické principy, podíly na zisku, vzdělávání členů a dělníků, politická a náboženská tolerance a hlavně, v té době převratné, nákup pouze za hotové. Společnost si s většími či menšími újmami prošla oběma světovými válkami i komunismem. Po roce 1989 mohlo dojít k majetkovému vypořádání družstva se státem. To také přineslo přejmenování z dosavadního názvu „Jednota, spotřební družstvo“ na „Konzum, obchodní družstvo“. Dne 19. ledna 1993 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku v podobě, jakou ji známe dnes. [23]

Ke dni 31. 12. 2011 společnost provozovala 131 prodejen na území okresů Ústí nad Orlicí, Rychnov nad Kněžnou, Náchod a Svitavy. Zaměstnávala celkem 573 osob s průměrnou hrubou mzdou 15 810 Kč. V tomto roce zisk po zdanění dosahoval 13 185 tis. Kč. Společnost i přes probíhající krizi v roce 2009 dosahovala stálého ekonomického růstu, kterým se může pyšnit již od roku 1999. Stále si upevňuje silnou a stabilní pozici v prodeji potravin ve východočeském regionu i v systému spotřebních družstev v ČR. Stojí za zmínku, že patří v maloobchodním obratu na 2. místo,

ve velkoobchodním obratu také na 2. místo a s výší hospodářského výsledku se řadí na 4. místo mezi družstvy v ČR. Společnost se také může pochlubit velmi nízkou zadlužeností a není pro ni problém pokrývat své závazky včas a v plné výši.

Konzum je založen na družstevním principu. Celkový počet členů k 31. 12. 2011 činil 3 622 osob. Nejvyšším orgánem je představenstvo se 7 členy a kontrolní komise, která má 5 členů. Funkční období je stanoveno na 4 roky. Jako ředitel pak v družstvu působí Ing. Miloslav Hlavsa.

	<u>Představenstvo</u>	<u>Kontrolní komise</u>
<b>Předseda</b>	Ing. Jan Šváb	Vlastimil Jirout
<b>Místopředseda</b>	Ing. Miloslav Hlavsa	Lidmila Vlčková
<b>Členové</b>	Ing. Eduard Beneš Václav Suchomel JUDr. Eva Vacková Ing. Zdeněk Šembera Miloslav Moravec	Hana Papáčková Ludmila Štanglová Vladimír Tomek

**Tabulka 2: Orgány družstva**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výroční zprávy společnosti 2011*

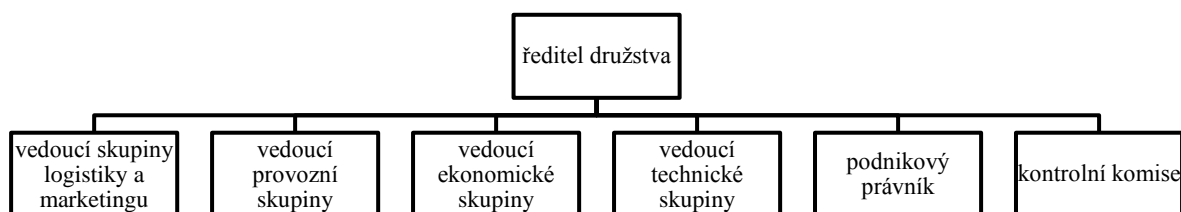
Konzum je **součástí skupiny COOP**. Tato skupina sdružuje celkem 54 spotřebních družstev po celé České republice. Zákazníkům nabízí téměř v 3 000 prodejnách hlavně sortiment českých výrobců.

Společnost také podporuje **projekt Fair Trade**. Fair Trade představuje celosvětové hnutí, které se snaží zlepšit podmínky pracovníků rozvojových zemí. U produktu označených tímto názvem má spotřebitel jistotu, že se na výrobě tohoto výrobku nepodílely děti, a že pomáhá výrobcům v rozvojových zemích vymanit se z chudoby.

„**J sme tu doma**“ je název pro velmi úspěšný projekt společnosti, ve kterém se snaží podporovat místní výrobce, dodavatele potravin a zemědělské producenty. Spotřebitel tento produkt bezpečně pozná podle loga, kterým je daný výrobek označen. V roce 2011 se firma může pyšnit významným oceněním tohoto projektu, kdy družstvo v soutěži TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA 2011 zvítězilo v kategorii Odpovědný produkt a udržitelný marketing 2011.

### 3.1.1 Organizační struktura společnosti

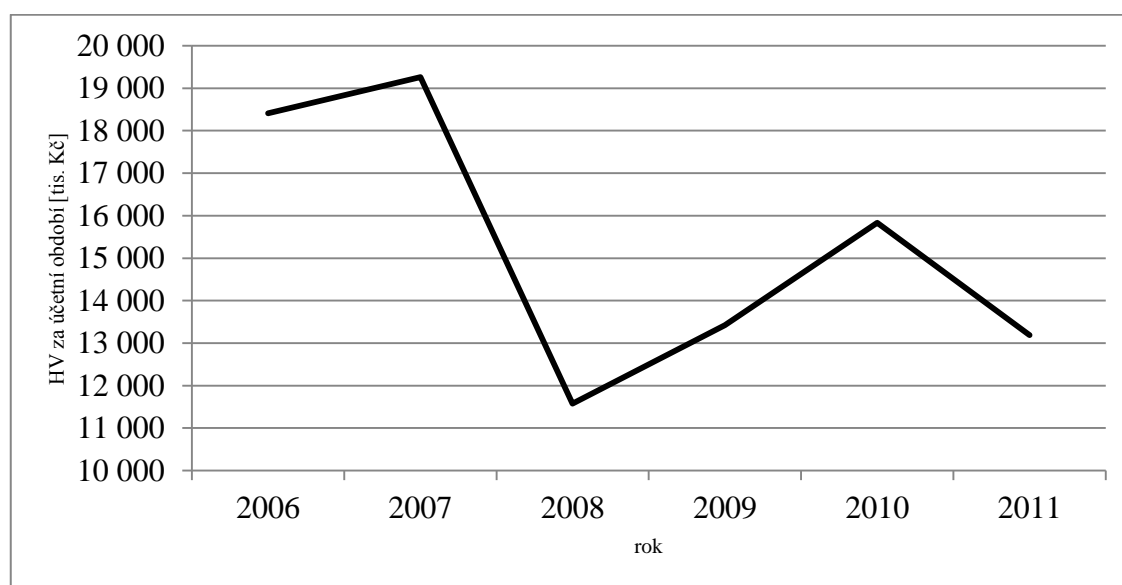
Management družstva řídí běžný chod společnosti. Jeho organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 8: Organizační struktura managementu společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě oficiálních webových stránek společnosti

### 3.1.2 Zhodnocení vývoje hospodářských výsledků společnosti



Graf 1: Hospodářské výsledky společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti

Hospodářský výsledek je ovlivněn světovou hospodářskou krizí, kdy mezi rokem 2007 a 2008 poklesl zisk téměř o 8 mil. Kč. Z výkazu zisku a ztráty je ale patrné, že tržby do roku 2007 stále mírně rostly. Oproti tomu náklady, zejména mzdové, rostly mnohem rychleji. V roce 2009 je už sledován i pokles tržeb a i pokles mzdových nákladů vůči roku 2008. I když v letech 2009 a 2010 je zjevné, že se firma začíná vypořádávat s dozvuky finanční krize, ale v roce 2011 firmě opět poklesl zisk a to téměř o 5 mil. Kč – ačkoli družstvu mírně vzrostly tržby, zejména za prodej vlastních výrobků a služeb a náklady

rostly mnohem rychleji, je také znatelný vysoký pokles tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

### 3.2 Výběr a představení benchmarkingového partnera

Jako partnerská firma pro benchmarking byl vybrán **Penny Market s. r. o.** (dále „Penny Market“). Důvod je velice prostý – sami čelní představitelé společnosti Konzum považují Penny Market za největší konkurenci. A to z důvodů podobného sortimentu ve svých prodejnách, četným výskytem poboček firmy Penny Market na území působnosti družstva a v neposlední řadě jsou prodejny vybaveny levným sortimentem potravin, což v této době stále pokračující a možná se i prohlubující finanční recese je velmi důležitým podnětem, proč zákazník do jedné z těchto diskontních prodejen přijde.

#### Základní údaje o společnosti

Název:	Penny Market s. r. o.
Sídlo:	Počernická 257, 250 73 Radonice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	25. února 1996
Základní kapitál:	360 453 000,- Kč

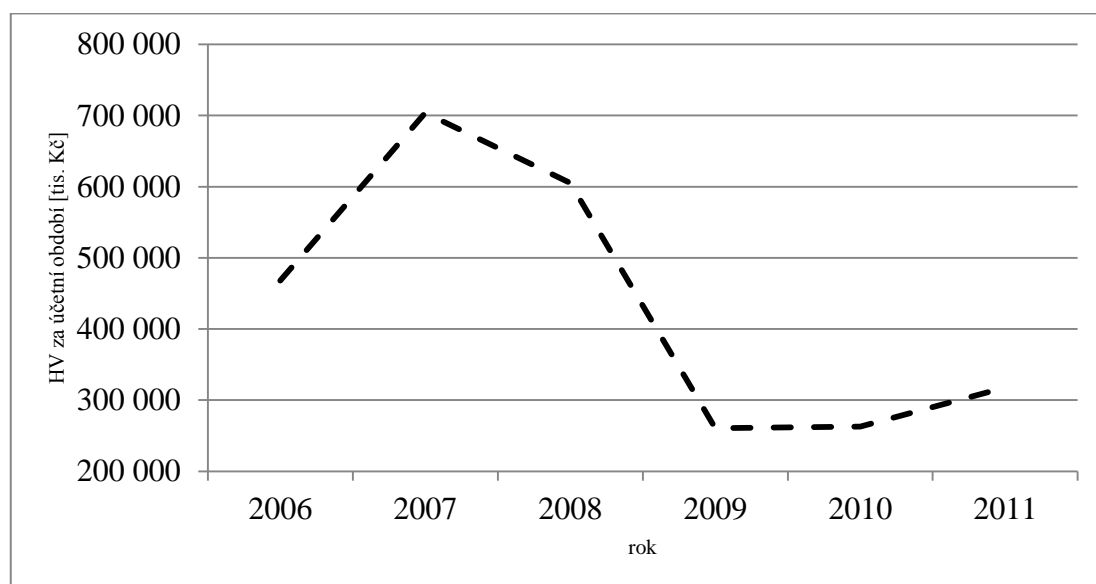


Společnost Penny Market s. r. o. působí na českém trhu od roku 1997, zabývá se prodejem převážně potravinářského zboží a je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE Group. V České republice do této skupiny patří společnosti Penny Market s. r. o. a BILLA, spol. s r. o.

Penny Market k 31. 12. 2011 provozoval celkem 340 prodejen po celé České republice, v místě působnosti společnosti Konzum (okresy Náchod, Svitavy, Ústí nad Orlicí a Svitavy) spravuje celkem 25 poboček, v každé pobočce nabízí zákazníkům cca 1 500 položek zejména potravinářského zboží. Zaměstnává 4 579 zaměstnanců s průměrnou měsíční hrubou mzdou 21 882 Kč. Čistý zisk měla společnost 262 665 tis. Kč a jako jednatelé společnosti v současnosti působí pánové Martin Gottfried a Martin Peffek. Významným milníkem byl pro společnost rok 2009, kdy došlo ke sloučení se společností PLUS – DISCOUNT spol. s r. o. (dále „Plus - Discount“). Společnost působí i v mnoha dalších zemích Evropy, jedná se o Německo, Rakousko, Itálii, Maďarsko, Rumunsko a Bulharsko. [15]

Společnost v roce 2012 zvítězila v populárním programu Volba spotřebitelů – Nejlepší novinka 2012, ve kterém spotřebitelé oceňují nové výrobky na trhu. Volba spotřebitelů – Nejlepší novinka je program, který monitoruje, oceňuje a podporuje nové a inovované výrobky, nebo výrobkové řady uvedené na český rychloobrátkový trh během předchozího roku a půl. Oceněné produkty jsou vybírány na základě průzkumu v ČR. Zvítězili s privátní značkou Karlova Koruna, která představuje ucelenou řadu českých potravin vyráběných výhradně pro Penny Market.

### 3.2.1 Zhodnocení vývoje hospodářských výsledků společnosti



**Graf 2: Hospodářské výsledky společnosti Penny Market s. r. o.**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Společnost se může pyšnit po celou sledovanou dobu mírným růstem tržeb, ale náklady společnosti rostou neúměrně více. Pokles mezi lety 2008 a 2009 je způsoben sloučením se společností Plus - Discount a vysokým poklesem položky finanční výsledek hospodaření. Zejména v položce Ostatní finanční náklady je sledován pokles více než o 100 mil. Kč – v této položce jsou obvykle obsaženy kusové ztráty, manka, škody na finančním majetku a bankovní výlohy.

Finanční krize společně se sloučením se společností Plus - Discount způsobilo, že firma v roce 2008 a 2009 se pohybovala na hranici existence. V některých chvílích dokonce odborníci předpokládali ukončení činnosti této společnosti. Nakonec díky správným zásahům managementu se společnost v dalších letech pomalu začíná dostávat do lepších čísel.

### 3.3 SWOT analýza společností

#### 3.3.1 Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• historie společnosti</li> <li>• sortiment kvalitních potravin</li> <li>• důraz na regionální potraviny</li> <li>• existence dalších služeb (rychlé občerstvení, služby České pošty,...)</li> <li>• působnost i v menších městech či vesnicích</li> <li>• „rodinnější“ nakupování</li> <li>• umístění v centru města či vesnice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sortiment dražších (ale kvalitnějších) potravin</li> <li>• nižší frekvence vydávání letáků a slevových akcí</li> <li>• nakupující často pouze místní obyvatelé</li> <li>• příliš vysoká cena stejných produktů ve srovnání s obchodními řetězci</li> </ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší propagace projektu „Jsme tu doma“ (např. ochutnávky)</li> <li>• důraz na propagaci regionálních potravin (např. ochutnávky, reklama)</li> <li>• slevové akce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšující se konkurence</li> <li>• vyšší nároky na hygienu při existenci pultu s krájenou uzeninou a čerstvým masem</li> <li>• ubývání zákazníků v menších vesnicích</li> </ul>

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve prospěch společnosti hovoří dlouholetá historie společnosti a vysoký důraz na české a hlavně regionální potraviny, proto by měl být kladen velký důraz na rozvoj a propagaci projektu „Jsme tu doma“. Doporučit společnosti je možné různé ochutnávky těchto potravin a například viditelné logo projektu u produktů. Další příležitostí může být vyšší propracovanost vydávání letáků a slevových akcí. Letáky sice vydávají týdně, ale nabídka není příliš široká a zdaleka nejsou letáky distribuovány do všech domácností v místě působnosti podniku. Dalším problémem může být složitější přilákání zákazníků, kteří nejsou místní. Stále přetrvává dojem, že společnost typu Konzum, či Jednota je nmoderní, vybavení prodejen je staré, stejně tak původ potravin pochybný, ačkoli má společnost velmi moderní vybavení a často velice chutné a zajímavé regionální potraviny. Obdobně jako všechny společnosti se potýká se stále zvyšující se konkurencí, kdy každý rok se v působících okresech postaví mnoho nových objektů zejména zahraničních obchodních řetězců. Hrozbou stejně tak mohou být stále se zvyšující nároky

na hygienické prostředí v oblasti porcování čerstvého masa a uzenin. Naopak silnou stránkou jsou určité kvalitní potraviny v sortimentu a vysoký důraz na regionalitu.

### 3.3.2 Penny Market s. r. o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• síť prodejen po celé ČR</li> <li>• sortiment levných potravin</li> <li>• rozlehlé parkoviště u každé prodejny</li> <li>• podpora od mateřské společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižší kultura nakupování</li> <li>• menší sortiment produktů – jak zahraničních, tak i českých výrobců</li> <li>• mnoho prodejen bez pultu s čerstvým masem a krájenou uzeninou</li> </ul>
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zavedení pultu s čerstvým masem a krájenou uzeninou</li> <li>• důraz na kvalitu potravin</li> <li>• prosazení regionálních potravin</li> <li>• větší sortiment čerstvého pečiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší konkurence</li> <li>• často horší přístup k prodejnám pro zákazníky bez automobilu</li> </ul>

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Penny Market s. r. o.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Značnou silnou stránkou pro Penny Market je bezpochyby sortiment levných potravin. V této době, kdy se stále prohlubují finanční problémy mnoha domácností, je při rozhodování o koupi cena daleko před kvalitou. Čeští spotřebitelé zatím bohužel ani moc nedbají, zda kupují potraviny českou či zahraniční, to staví tuto společnost do velké výhody a do svého sortimentu zařazuje hlavně levné potraviny. V poslední době se ale snaží dbát už i na regionální potraviny, které ale zdaleka nedosahují kvality, které nabízí např. benchmarkingový partner. Nevýhodou pro společnost může být častější umístění diskontních prodejen na okraji města, kde sice mají velké parkoviště, ale zákazníci nevlastnící automobil mohou mít problémy se do prodejny dostat. Další silnou a velmi propracovanou stránkou je systém vydávání letáků. Slevové akce probíhají dvakrát do týdne a u zákazníků se těší vysoké oblibě, taktéž s distribucí nemají velký problém a letáky se s dostatečným předstihem dostanou do mnoha domácností.



## **4 Benchmarking ve společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí**

Předmětem této kapitoly bude externí výkonový benchmarking a pro sběr dat byly použity metody analýzy záznamů a interview s partnery.

Je třeba podotknout, že v této práci bude porovnáváno družstvo a společnost s ručením omezeným. Posláním družstva není v hlavní míře generovat zisk, ale poskytovat služby svým členům, kdežto posláním klasické obchodní společnosti je v hlavní míře generovat zisk, a to platí i v případě společnosti Penny Market. Proto některé ukazatele společnosti Konzum nedosahují takových výsledků, kterých by mohly dosahovat v případě, že by omezily ztrátové oblasti podnikání, které ale chtějí provozovat jako dobrou přidanou službu svým členům (jedná se například o činnost pošty na jejich provozovnách, prodej léků, energie, výstavba samoobslužných čerpacích stanic a mnoho dalšího). Je proto těžké porovnávat dvě firmy, které se dlouhodobě na trhu budou chovat odlišně. I přesto společnosti musí činit některé kroky podobné, jelikož působí na stejném trhu a ve velmi silném konkurenčním prostředí. Sami čelní představitelé Konzumu vidí hlavní benefit této práce v zajímavém srovnání dvou tak odlišných firem.

### **4.1 Finanční analýza**

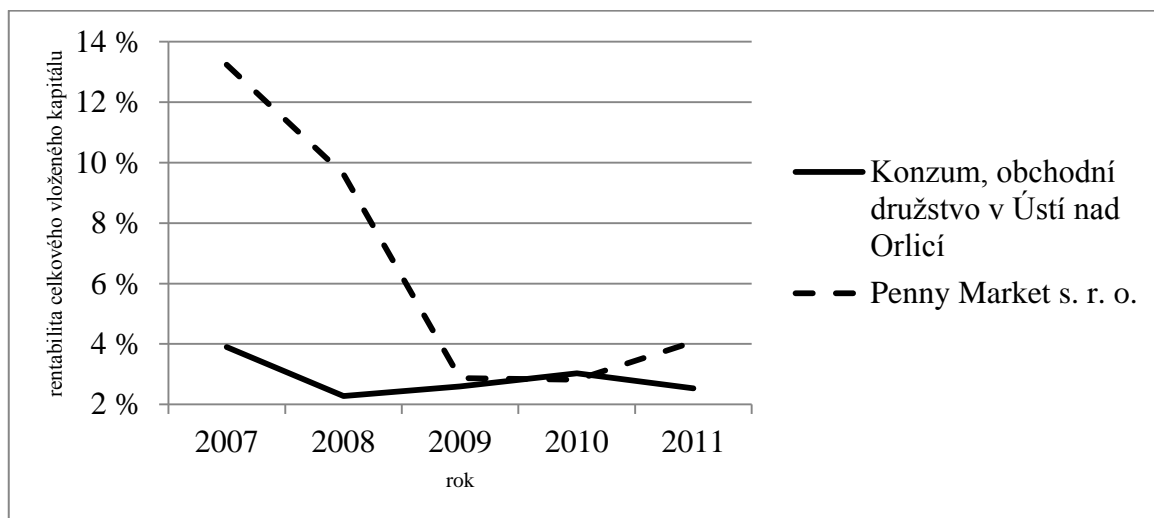
#### ***4.1.1 Ukazatele rentability***

Rentabilita (výnosnost) vyjadřuje poměr hospodářského výsledku k určitému vstupu (např. celková aktiva, kapitál, tržby,...). Všechny ukazatelé se dají vykládat obdobně, protože udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele, neuvádějí se zde žádné doporučené hodnoty, ale obecně by měly mít v čase rostoucí tendenci. [27, s. 22] Následující ukazatele jsou vyjádřeny v procentech.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu [%]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	3,89	2,27	2,59	3,03	2,53
Penny Market s. r. o.	13,24	9,62	2,87	2,82	4,07

**Tabulka 5: Rentabilita celkového vloženého kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*



**Graf 3: Rentabilita celkového vloženého kapitálu**

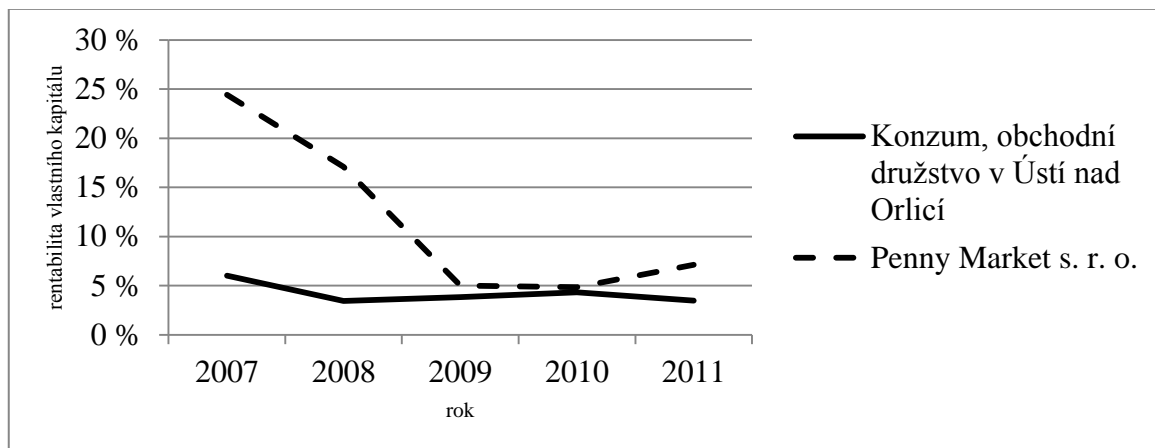
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (též rentabilita aktiv – ROA) poměřuje zisk s celkovými vloženými aktivy do podnikání bez ohledu na to, zda pochází z vlastních či cizích zdrojů. ROA udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. [27, s. 22] U obou firem není trend rozhodně po celou dobu stoupající, čili každá koruna vloženého kapitálu přinášela čím dál menší zisk. U společnosti Penny Market je vše dáno sloučením se společností Plus-Discount, kdy meziročně (2008 – 2009) klesla rentabilita o více než 7 %, to je také dáno faktem, že meziročně klesl čistý zisk o více jak polovinu. Kdežto Konzum vykazuje po sledovanou dobu téměř konstantní avšak velmi nízké hodnoty, proto by bylo vhodné zamyslet se např. nad snížením prostředků vázaných v aktivech, nebo zvýšit čistý zisk.

<b>Rentabilita vlastního kapitálu [%]</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	6,03	3,45	3,84	4,33	3,46
Penny Market s. r. o.	24,42	17,09	5,02	4,84	7,12

**Tabulka 6: Rentabilita vlastního kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu**

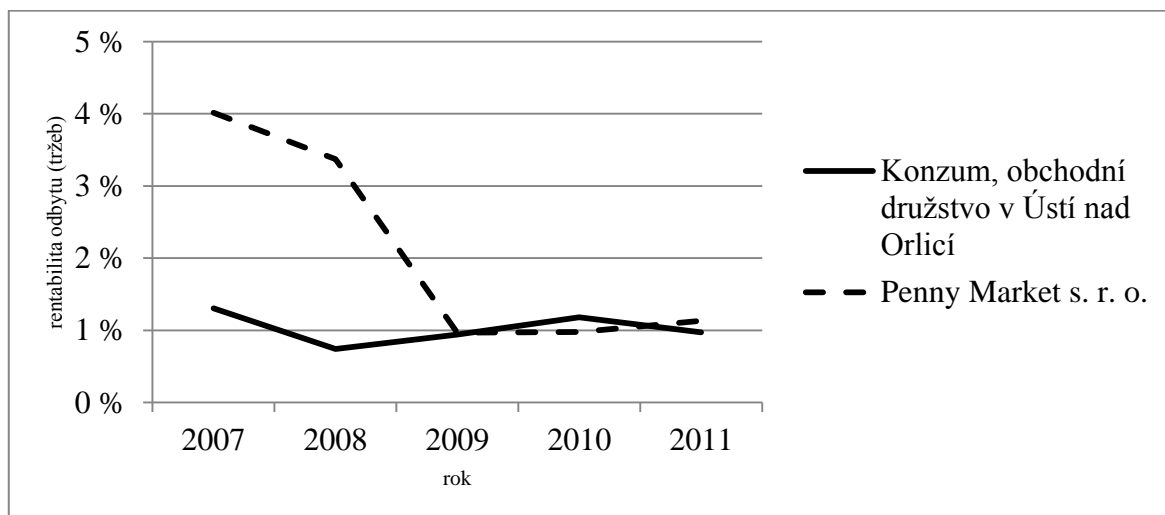
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu, který byl vložen do podniku jeho vlastníky (společníci a členové družstva), tedy vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. [27, s. 23] Opět (jako u všech ukazatelů rentability) je patrný pokles u společnosti Penny Market v roce 2009. Kromě toho, že v tomto roce společnosti klesá čistý zisk o téměř 70 %, roste i vlastní kapitál a to téměř o 100 %. Oproti tomu společnosti Konzum, klesá zisk v roce 2008, z důvodu finanční krize téměř o 7 mil. korun, ale v oblasti vlastního kapitálu vykazuje neustálý mírný meziroční nárůst, ale opětovně vykazuje velmi nízké hodnoty.

Rentabilita odbytu (tržeb) [%]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	1,31	0,74	0,94	1,18	0,97
Penny Market s. r. o.	4,02	3,37	0,97	0,98	1,13

**Tabulka 7: Rentabilita odbytu (tržeb)**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 5: Rentabilita odbytu (tržeb)**

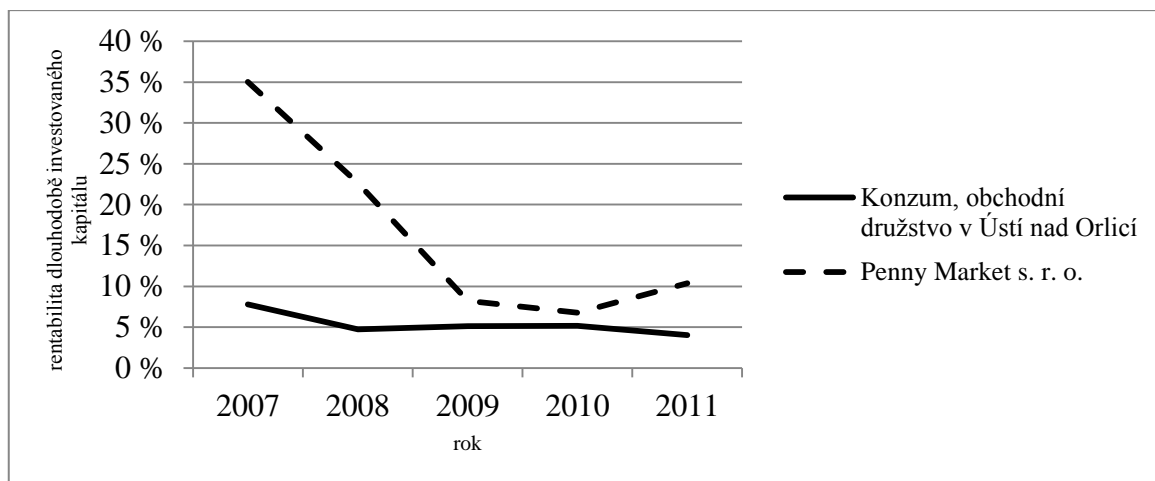
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Rentabilita odbytu (tržeb – ROS) ukazuje, kolik korun zisku utvoří jedna koruna tržeb. Někdy se tomuto ukazateli v praxi říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. [20, s. 56] Trendy křivek jsou podobné jako u předchozích ukazatelů. V roce 2011 vykazoval Konzum 0,97 koruny tržeb na 1 Kč čistého zisku a Penny Market vykazoval 1,13 koruny tržeb na 1 Kč zisku.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu [%]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	7,79	4,72	5,11	5,16	4,04
Penny Market s. r. o.	35,02	22,63	8,21	6,77	10,36

**Tabulka 8: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 6: Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

Tento ukazatel poměří celkové dosažené výnosy všech investorů v čitateli s dlouhodobým vlastním i cizím majetkem ve jmenovateli. Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) vypovídá o tom, kolik korun přinese jedna koruna vložených dlouhodobých zdrojů. [27, s. 22] V této oblasti mohou být společnosti hodnoceny uspokojivě, Konzum se po celou sledovanou dobu pohybuje v konstantních hodnotách a Penny Market se od roku 2009 vzpamatovává z krize, spojené se sloučením se s přízněnou společností a dostává se do rostoucích hodnot.

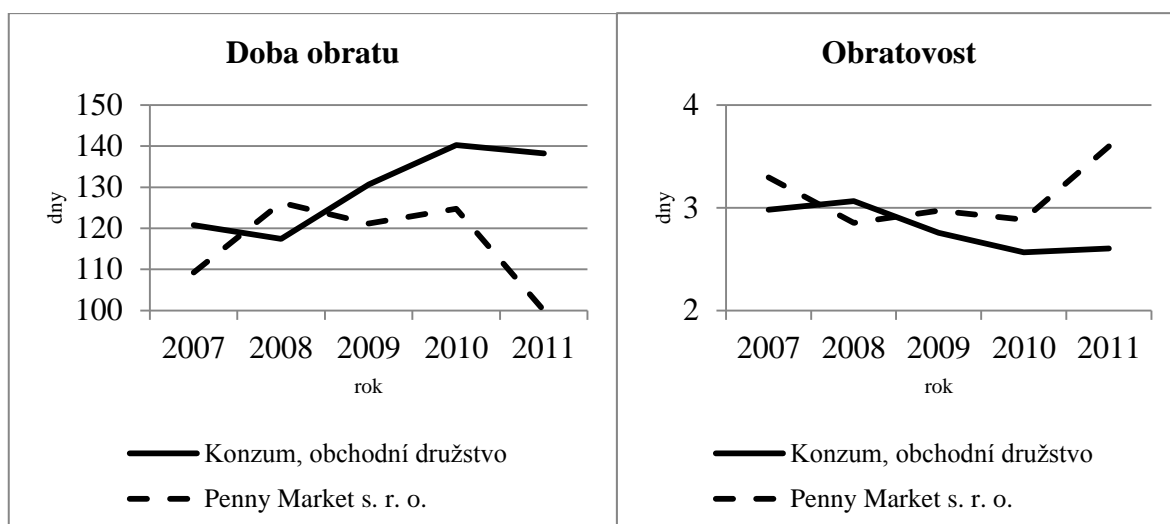
#### 4.1.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak dokáže podnik využívat své jednotlivé majetkové části a jak efektivně hospodaří se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím pádem se snižuje zisk. Existují dva druhy ukazatelů aktivity. První typ obratovost udává počet obrátek za rok (měla by být co nejvyšší), druhý typ doba obratu informuje o počtu dní, za které se uskuteční jedna obrátka (měla by být co nejnižší). [20, s. 60 - 61]

Celková aktiva		2007	2008	2009	2010	2011
Doba obratu [dny]	Konzum, obchodní družstvo	120,77	117,44	130,65	140,23	138,25
	Penny Market s. r. o.	109,26	126,23	121,14	124,79	100,02
Obratovost	Konzum, obchodní družstvo	2,98	3,07	2,76	2,57	2,60
	Penny Market s. r. o.	3,29	2,85	2,97	2,88	3,60

**Tabulka 9: Doba obratu a obratovost celkových aktiv**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*



**Graf 7: Doba obratu a obratovost celkových aktiv**

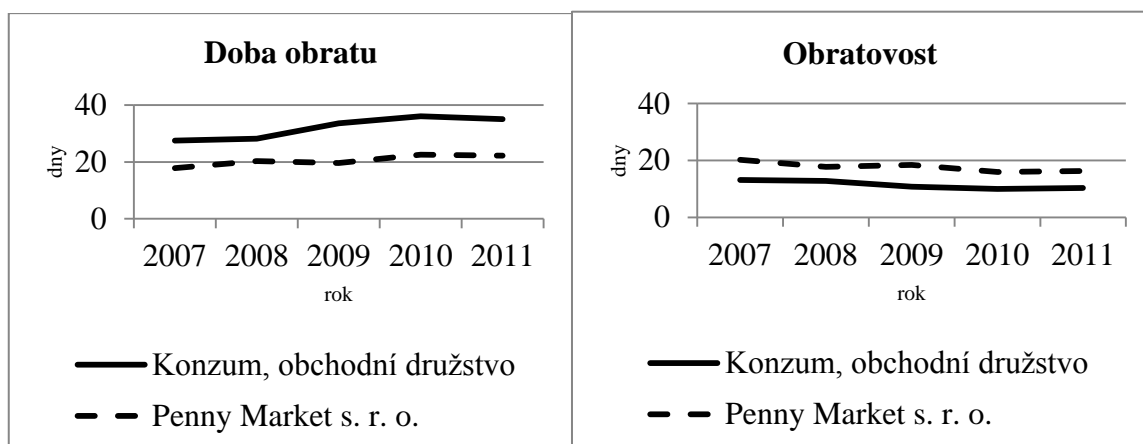
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

Všeobecně platí, že čím vyšší hodnota obratovosti, tím více lze společnost považovat za efektivní. Z toho vyplývá, že společnost Penny Market by svými tržbami v roce 2011 pokryla celková aktiva 3,6x oproti Konzumu, které v roce 2011 pokrylo svými tržbami aktiva 2,9x. Pro tento ukazatel je doporučená hodnota alespoň ve výši 1, to obě společnosti zdaleka přesáhly, proto je možné je hodnotit kladně. Vývoj ukazatele společnosti Konzum je dlouhodobě klesající, to by se dalo kompenzovat odprodejem aktiv nebo zvýšením tržeb.

Zásoby		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Doba obratu</b> [dny]	Konzum, obchodní družstvo	27,47	28,18	33,58	36,09	35,01
	Penny Market s. r. o.	17,79	20,29	19,59	22,60	22,19
<b>Obratovost</b>	Konzum, obchodní družstvo	13,10	12,77	10,72	9,98	10,28
	Penny Market s. r. o.	20,23	17,75	18,38	15,93	16,23

**Tabulka 10: Doba obratu a obratovost zásob**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*



**Graf 8: Doba obratu a obratovost zásob**

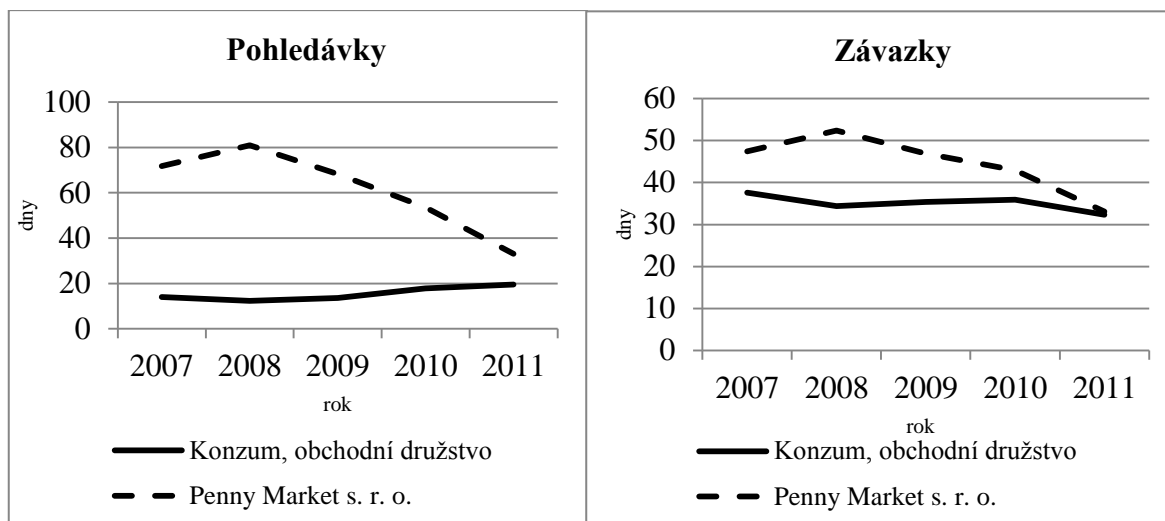
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou prodány nebo spotřebovány. Při udržení tohoto ukazatele na nízké úrovni lze dosáhnout značných úspor. V opačném případě mohou vznikat další náklady na skladování a zbytečně jsou vázány vysoké finanční prostředky v zásobách. [24] Z výše uvedené tabulky vyplývá, že obě společnosti neváží až tolik velké množství finančních prostředků ve skladovaných zásobách, které by jinak mohli využít efektivnějším způsobem avšak společnost Konzum má dlouhodobě rostoucí trend křivky, který by v budoucnu mohl působit společnosti problémy.

Doba úhrady [dny]		2007	2008	2009	2010	2011
Pohledávek	Konzum, obchodní družstvo	14,05	12,27	13,64	17,89	19,52
	Penny Market s. r. o.	71,72	80,96	68,21	53,59	33,16
Závazků	Konzum, obchodní družstvo	37,61	34,42	35,37	35,89	32,33
	Penny Market s. r. o.	47,45	52,42	46,88	42,94	33,11

**Tabulka 11: Doba úhrady pohledávek a závazků**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 9: Doba úhrady pohledávek a závazků**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Vývoj ukazatelů pro společnost Konzum je opět o mnoho vyrovnanější, kdy společnost vykazuje mírný nárůst pohledávek v roce 2008, ale další roky je vrátila k předchozím hodnotám a výše závazků klesá po celou sledovanou dobu. Problematictější vývoj je u společnosti Penny Market, ale oproti ostatním ukazatelům se až tolik neprojevuje již několikrát zmiňované slučování s dalším podnikem.

#### 4.1.3 Ukazatele zadluženosti

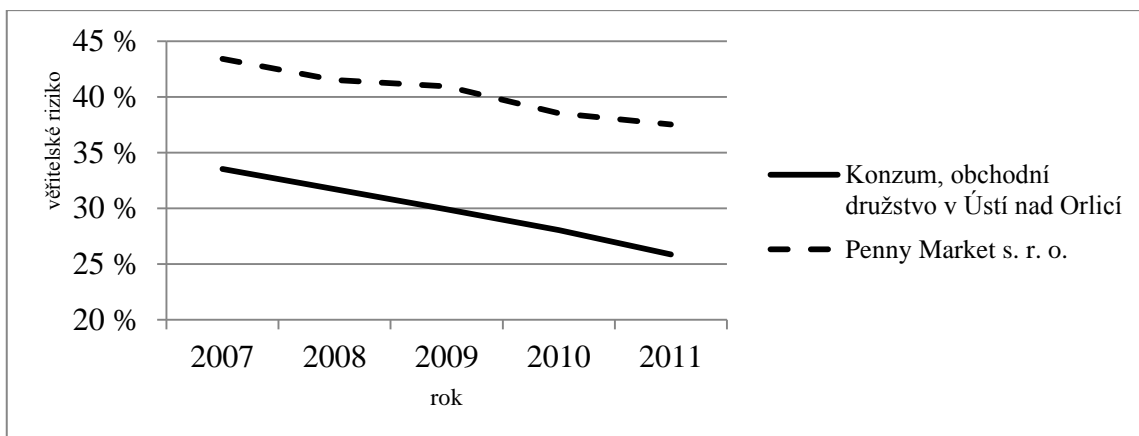
Ukazatele zadluženosti charakterizují finanční strukturu podniku, tj. v jaké míře podnik využívá pro financování svých činností cizích zdrojů.

Věřitelské riziko [%]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	33,53	31,72	29,92	28,06	25,85
Penny Market s. r. o.	43,43	41,53	40,96	38,54	37,53

**Tabulka 12: Ukazatel věřitelského rizika**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*





**Graf 10: Ukazatel věřitelského rizika**

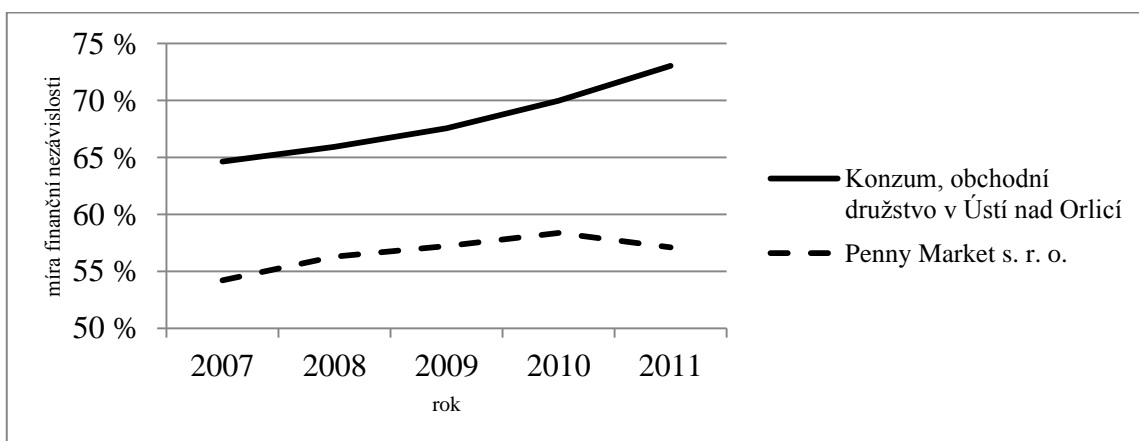
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, proto jsou preferovány spíše nižší hodnoty. [25] Zde je vidět klesající tendence u obou společností, nicméně Penny Market je mnohem více zadlužen, kdy v roce 2009 oproti předchozímu roku vzrostly cizí zdroje téměř o polovinu, v dalších letech je patrný lehký pokles cizích zdrojů, ale poměr zůstává stále vysoký. Naopak tento ukazatel jenom dokazuje, že společnost Konzum má opravdu velmi nízkou zadluženost.

Míra finanční nezávislosti [%]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	64,62	65,92	67,56	69,96	73,02
Penny Market s. r. o.	54,20	56,29	57,20	58,36	57,11

**Tabulka 13: Míra finanční nezávislosti**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 11: Míra finanční nezávislosti**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Míra finanční nezávislosti neboli koeficient samofinancování udává, z kolika procent jsou celková aktiva financována z vlastního kapitálu. Jedná se o doplňkový koeficient k věřitelskému riziku a jejich součet by měl být přibližně 1.[25] Zde si podstatně lépe vede společnost Konzum, která využívá k financování svých podnikatelských aktivit ze 73 % vlastní kapitál, kdežto u Penny Marketu je sledován dokonce pokles koeficientu samofinancování v roce 2011.

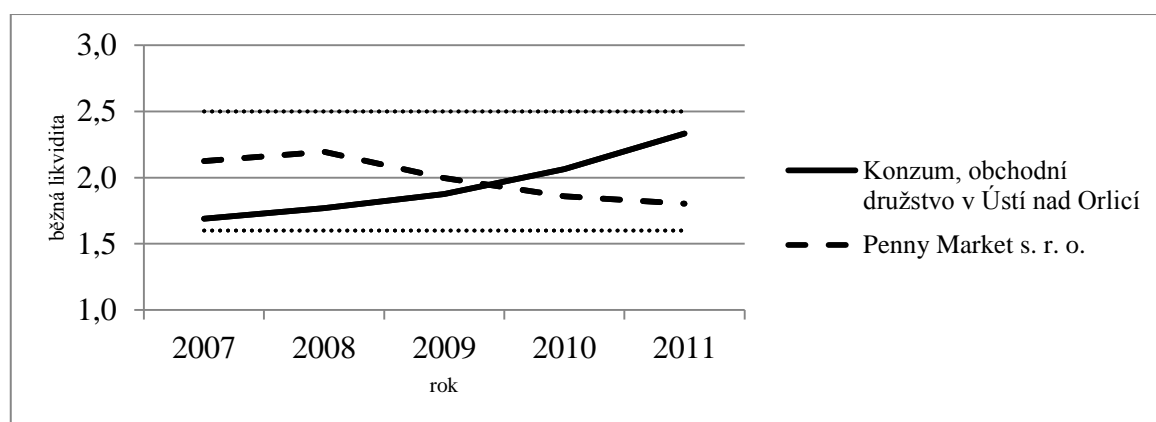
#### 4.1.4 Ukazatele platební schopnosti

Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Mají obecný tvar podílu toho, čím je možno platit (likvidní aktiva) k tomu, co je nutno zaplatit (splatné závazky).

<b>Běžná likvidita</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	1,69	1,77	1,88	2,06	2,33
Penny Market s. r. o.	2,12	2,19	2,00	1,86	1,80

Tabulka 14: Běžná likvidita

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností



Graf 12: Běžná likvidita

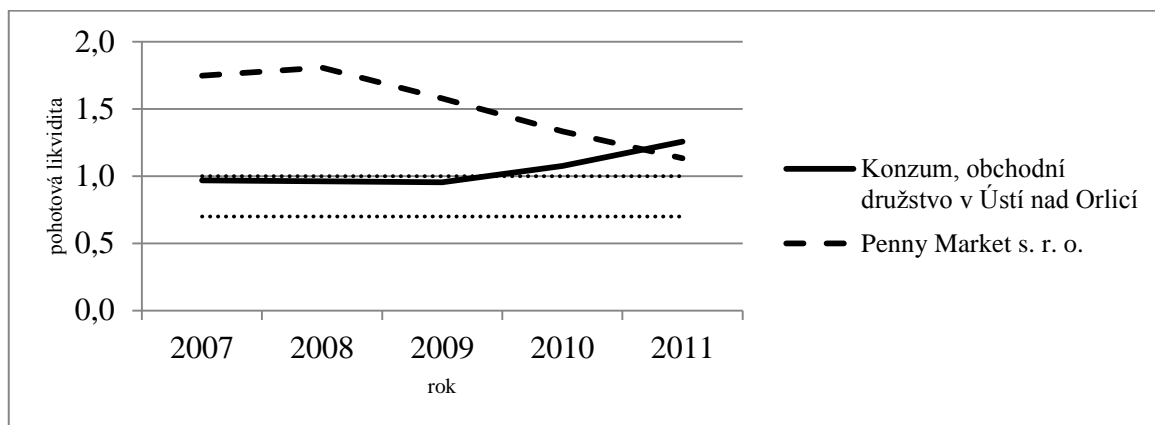
Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností

Běžná likvidita informuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Za přijatelnou hodnotu se považuje hodnota v intervalu 1,6 – 2,5. [27, s. 27] V roce 2011 by Konzum uspokojil své věřitele 2,33x, kdyby veškerá svá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. U společnosti Penny Market by manažeři měli věnovat dostatečnou pozornost tomu, že ukazatel v posledních 4 letech klesá, což by mohlo v budoucnu značit problémy se solventností. Jinak ale by se dalo říci, že obě společnosti dosahují uspokojivých hodnot a dokáží tak včas splácet své krátkodobé závazky.

<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	0,97	0,96	0,95	1,08	1,26
Penny Market s. r. o.	1,75	1,81	1,58	1,33	1,13

**Tabulka 15: Pohotová likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 13: Pohotová likvidita**

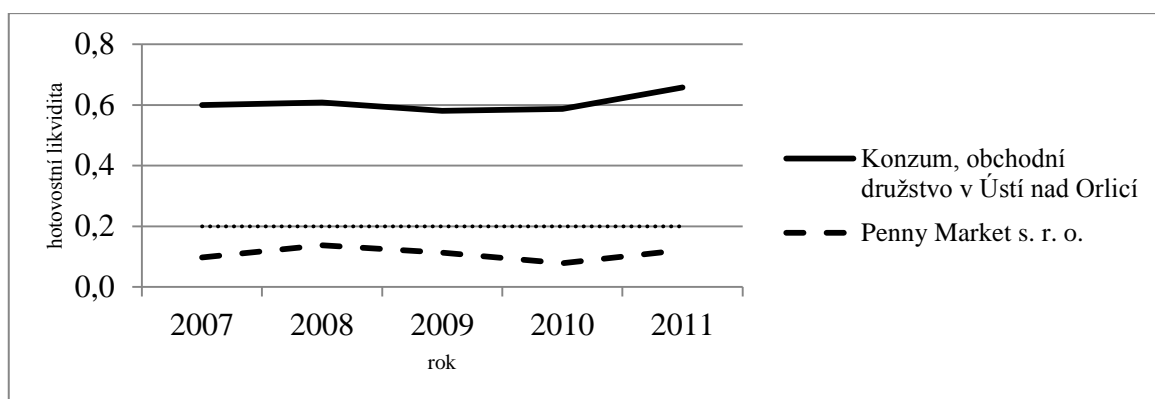
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Oproti ukazateli běžné likvidity se u ukazatele pohotové likvidity odečítá od běžných aktiv položka zásob, která je nejméně likvidní složkou oběžných aktiv. Doporučovaná hodnota je kolem 1. Hodnota ukazatele pod hodnotou 1 poukazuje na možnost nesolventnosti společnosti, hodnota ukazatele významně převyšující tuto hodnotu může upozorňovat na neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách. [27, s. 27] Opět obě společnosti dosahují lepších hodnot, než jsou obecně doporučované, proto na ně věřitelé mohou nahlížet jako na solventní partnery.

<b>Hotovostní likvidita</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	0,60	0,61	0,58	0,59	0,66
Penny Market s. r. o.	0,10	0,14	0,11	0,08	0,12

**Tabulka 16: Hotovostní likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 14: Hotovostní likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Ukazatel hotovostní likvidity měří schopnost hrazení krátkodobých závazků ihned a je nejpřesnějším ukazatelem platební schopnosti. Za optimální se považuje hodnota okolo 0,2. [27, s. 27] Zde vykazuje neuspokojivé hodnoty společnost Penny Market, která se dlouhodobě pohybuje pod doporučovanou mírou, například v roce 2009 společnosti vzrostl krátkodobý finanční majetek téměř o 220 % a krátkodobé závazky vzrostly téměř o 100 % oproti předchozímu roku 2008. Na druhou stranu Konzum dosahuje velmi vysokých hodnot a je otázkou, zda neváže až moc velké množství krátkodobého finančního majetku, který by se jinak mohl využít efektivnějším způsobem.

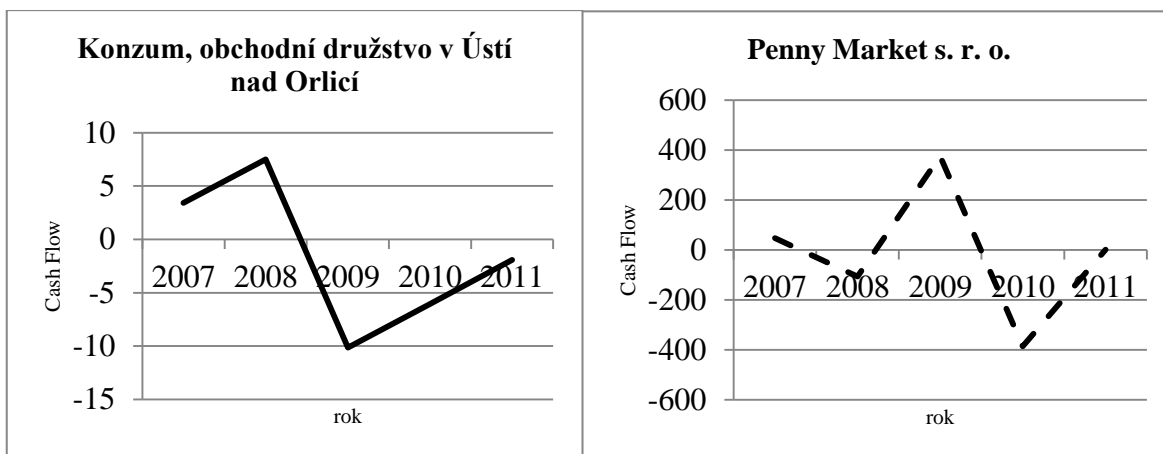
#### **4.1.5 Další finanční ukazatele**

##### Analýza peněžního toku

<b>Analýza peněžního toku [Kč]</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	3 414	7 507	-10 157	-6 063	-1 927
Penny Market s. r. o.	47 251	-106 825	375 910	-385 757	1 250

**Tabulka 17: Analýza peněžního toku**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 15: Analýza Cash Flow společností**

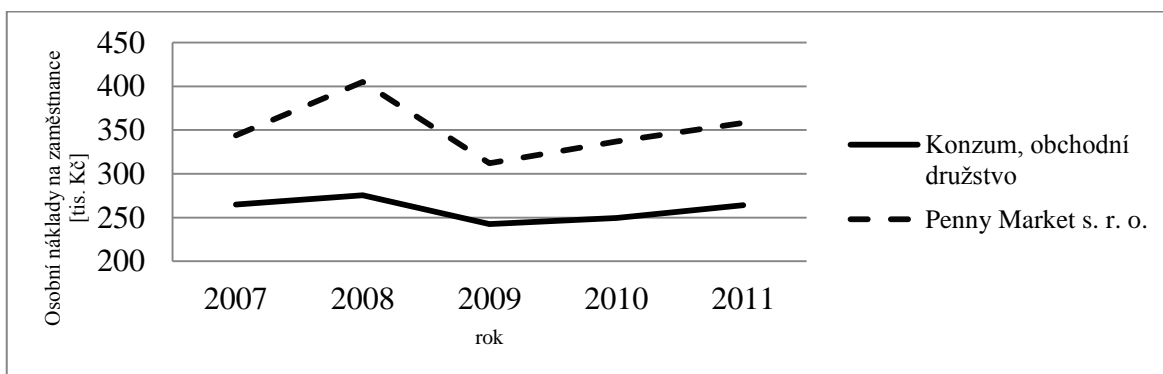
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

Údaje v grafu jsou uvedeny v tis. Kč. Pojem Cash Flow (peněžní tok) se rozumí toková veličina, která odráží přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při hospodářské činnosti organizace. Představuje tvorbu nebo užití finančních prostředků. [2] U obou společností je sledován velmi nestálý vývoj, ale každý z odlišného hlediska. U společnosti Konzum je vysoký pokles dán působením finanční krize, v dalších letech se společnost z této události vzpamatovává a trend vývoje je rostoucí. Kdežto společnost Penny Market má za sledovanou dobu hodně rozlétanou složku provozního CF.

Osobní náklady na zaměstnance [tis. Kč]		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Konzum, obchodní družstvo</b>	Osobní náklady celkem	149 590	166 354	144 807	144 165	151 394
	Zaměstnanci [počet]	565	604	597	578	573
	Náklady na zaměstnance	264,76	275,42	242,56	249,42	264,21
<b>Penny Market s. r. o.</b>	Osobní náklady celkem	794 784	839 294	1 441 091	1 543 083	1 758 560
	Zaměstnanci [počet]	2 310	2 072	4 617	4 579	4 908
	Náklady na zaměstnance	344,06	405,06	312,13	336,99	358,30

**Tabulka 18: Osobní náklady na zaměstnance**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*



**Graf 16: Osobní náklady na zaměstnance**

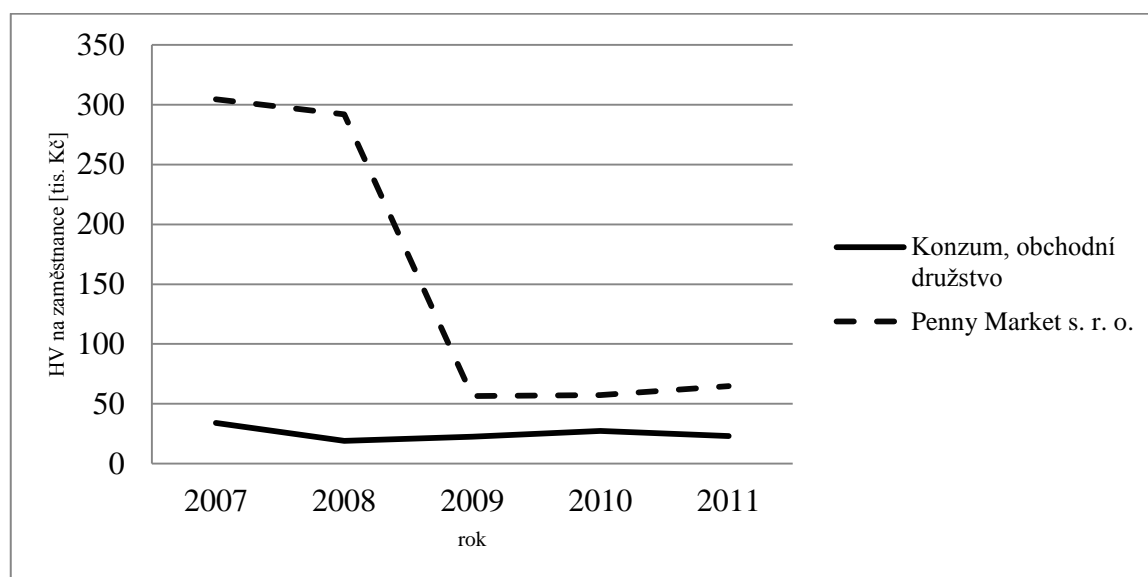
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

Tento a skupina následujících ukazatelů jasně ukazuje, že každá společnost se dlouhodobě na trhu chová odlišně (družstvo – poskytování služeb svým členům, s. r. o. – v první řadě zisk). Konzum má daleko vyšší osobní náklady na zaměstnance, jednak z toho důvodu, že má spoustu činností, které provozuje pouze pro přilepšení svým členům a v těchto oblastech je podnikání ztrátové a také i z důvodu mnohem vyššího počtu zaměstnanců na jednu prodejnu – viz nefinanční analýza.

HV na zaměstnance [tis. Kč]		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Konzum, obchodní družstvo</b>	HV za účetní období	19 265	11 577	13 424	15 834	13 185
	Zaměstnanci [počet]	565	604	597	578	573
	HV na zaměstnance	34,10	19,17	22,49	27,39	23,01
<b>Penny Market s. r. o.</b>	HV za účetní období	703 730	605 064	260 761	262 665	317 672
	Zaměstnanci [počet]	2 310	2 072	4 617	4 579	4 908
	HV na zaměstnance	304,65	292,02	56,48	57,36	64,73

Tabulka 19: Hospodářský výsledek na zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností



Graf 17: Hospodářský výsledek na zaměstnance

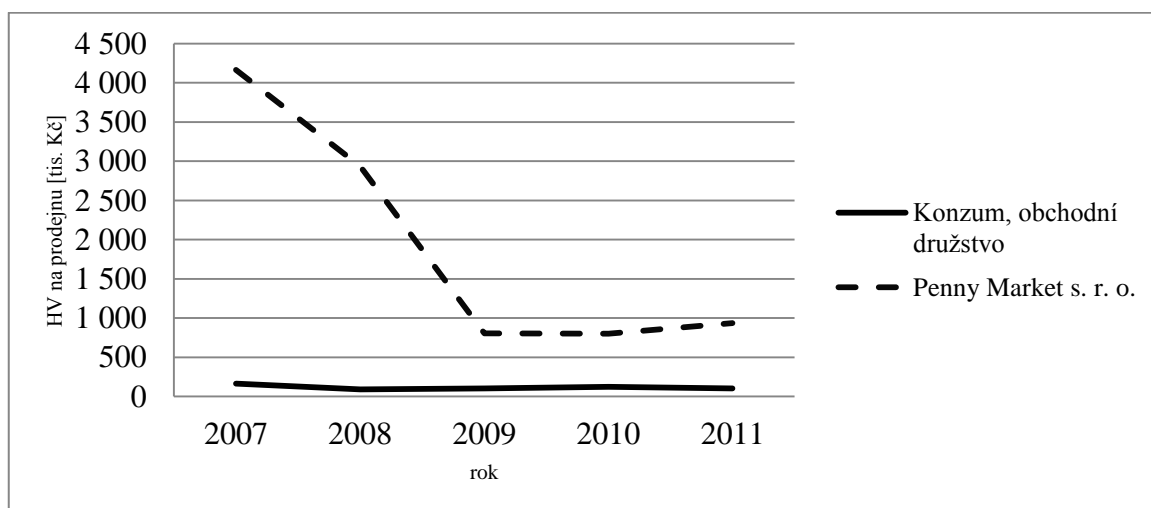
Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností

Analýza hospodářského výsledku na zaměstnance ukazuje vysoký pokles u společnosti Penny Market v letech slučování se společností Plus-Discount, od té doby se společnosti mnoho ukazatelů zlepšuje, ale HV na zaměstnance zůstává na téměř původních hodnotách, to může svědčit, že Penny Market neumí dostatečně využívat lidské zdroje a na tuto oblast by se mohl vrcholový management firmy zaměřit. Oproti tomu Konzum má velmi vyrovnaný trend i přes probíhající finanční krizi.

HV na prodeju [tis. Kč]		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Konzum, obchodní družstvo</b>	HV za účetní období	19 265	11 577	13 424	15 834	13 185
	Prodejny [počet]	117	126	129	130	131
	HV na prodejnu	164,66	91,88	104,06	121,80	100,65
<b>Penny Market s. r. o.</b>	HV za účetní období	703 730	605 064	260 761	262 665	317 672
	Prodejny [počet]	169	206	324	328	340
	HV na prodejnu	4 164,08	2 937,20	804,82	800,81	934,33

**Tabulka 20: Hospodářský výsledek na prodeju**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 18: Hospodářský výsledek na prodeju**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

I zde je evidován podobný průběh jako u předchozího ukazatele HV na zaměstnance.

#### **4.1.6 Predikční modely**

Predikční modely se snaží předpovědět finanční situaci a výkonnost podniku jedním číslem (zpravidla indexem). Jsou důležité zejména pro bankovní sektor, a to z důvodu poskytování půjček podnikům, někdy jsou nazývány jako systémy včasného varování.

#### **Bankrotní model**

Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje a zdali se nedostane do finančních problémů. Firma stojící před možným bankrotem vykazuje jisté skutečnosti, které jsou pro bankrot typické (např. běžná likvidita). Konkrétně Index IN 05 se snaží vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. [27, s. 96] Rozřazení firmy mezi bankrotní a bonitní ilustruje tabulka níže.

Výsledek	Hodnocení
$IN\ 05 \in <1,6; \infty)$	bonitní podnik
$IN\ 05 \in (0,9; 1,6)$	šedá zóna
$IN\ 05 \in (-\infty; 0,9>$	bankrotní podnik

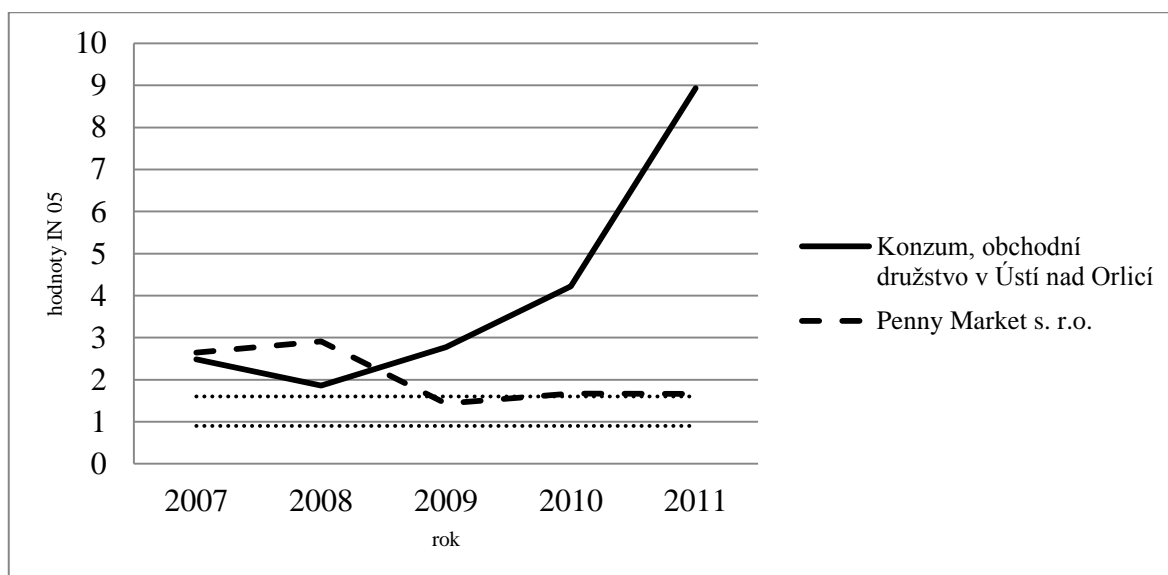
Tabulka 21: Index IN 05 - rozřazení bankrotní a bonitní podnik

Zdroj: [25, s. 96]

INDEX IN 05	Váhy	Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí					Penny Market s. r. o.				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva / Cizí zdroje	0,13	2,97	2,95	3,26	3,42	4,11	2,34	2,29	2,41	2,45	2,29
EBIT / nákl. Úroky	0,04	27,61	13,71	36,11	73,21	188,65	21,82	37,10	8,66	5,31	6,86
EBIT / Aktiva	3,97	0,05	0,03	0,04	0,04	0,03	0,18	0,12	0,04	0,05	0,06
Výnosy / Aktiva	0,21	2,98	3,03	2,79	2,56	2,68	3,06	2,63	2,39	3,70	3,39
OA / Kr. cizí kapitál	0,09	1,79	1,84	1,97	1,81	1,88	1,41	1,23	1,31	1,62	1,59
<b>Hodnota indexu</b>		<b>2,48</b>	<b>1,86</b>	<b>2,77</b>	<b>4,22</b>	<b>8,93</b>	<b>2,64</b>	<b>2,91</b>	<b>1,44</b>	<b>1,67</b>	<b>1,66</b>
<b>HODNOCENÍ</b>		bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik

Tabulka 22: Hodnoty ukazatele Index IN 05

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti



Graf 19: Hodnoty ukazatele Index IN 05

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti

V Indexu IN 05 se výrazně projevuje odlišné zadlužení společnosti, kdy Konzumu v posledních letech výrazně klesají cizí zdroje a s tím spojené i nákladové úroky, společnost Penny Market tomu má přesně naopak a dokonce se ve sledované době dostal z bonitního podniku do šedé zóny.

### Bonitní model

Bonitní modely se snaží bodově ohodnotit schopnost splácení svých závazků, tj. bonitu podniku a rozlišují firmy podle finančního zdraví na zdravé a nezdravé. Rychlý Kralickův test (Quicktest) hodnotí ekonomickou situaci podniku ze dvou hledisek –

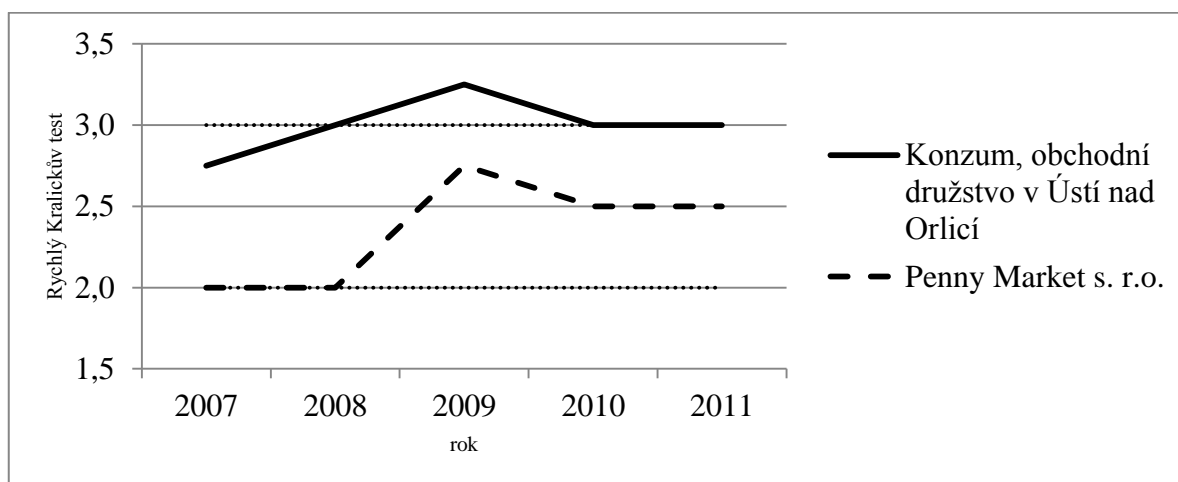


z hlediska výnosové situace a finanční stability. K interpretaci jsou za každý ukazatel přiznány body, výsledná hodnota je pak daná aritmetickým průměrem všech bodů. Pod úrovní 1 se firma prezentuje jako bonitní, naopak hodnota vyšší než 3 signalizuje potíže ve finančním hospodaření. [20, s. 81]

Původní Rychlý Kralickův test		Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí					Penny Market s. r. o.				
		2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Doba splácení dluhu z CF	2	3	4	3	3	2	2	1	1	1
Hodnocení finanční stability	CF v tržbách	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
	Rentabilita aktiv	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4
<b>Hodnota indexu</b>		<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>HODNOCENÍ</b>		šedá zóna	šedá zóna	bankrotní podnik	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

**Tabulka 23: Původní Rychlý Kralickův test**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*



**Graf 20: Původní Rychlý Kralickův test**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností*

U Quicktestu je vývoj ukazatelů přesně opačný, kde se Konzum dostává i do bankrotní zóny podniku, kdy většina problémů obou podniků pramení z velmi špatné rentability aktiv a nízkých čísel v ukazateli CF v tržbách. Obě společnosti na základě výše provedené Analýzy Cash Flow mají v této oblasti velké rezervy a manažeři obou společností by se do budoucna hodnotám CF měly hodně věnovat.

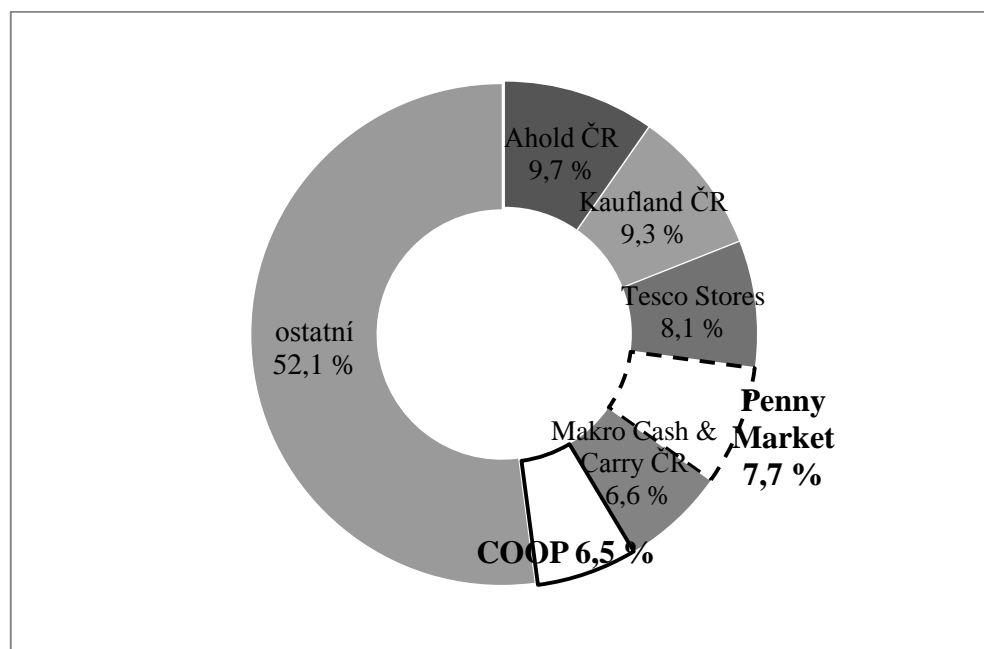
## 4.2 Nefinanční analýza

V nefinanční oblasti budou podniky podrobeny analýze podílů na trhu, zaměstnanců, provozoven a analýze péče o zákazníky.

### 4.2.1 Analýza podílů na trhu

Pro účely analýzy podílů na trhu byla zvolena celá skupina COOP, jejíž je Konzum součástí, protože by bylo nemožné porovnávat společnost, působící pouze na území 4 okresů se společnostmi působící v rámci celé ČR.

Český trh je do jisté míry unikátní, jelikož v oblasti rychloobrátkového zboží nemá žádný provozovatel větší podíl než 10 %. V zahraničí je běžné, že největší řetězec ovládá 20 až 30 procent trhu. V české republice má největší podíl na trhu společnost Ahold ČR, která provozuje prodejny a hypermarkety Albert, druhé místo pak zaujímá řetězec Kaufland ČR.[4] Podrobný podíl na trhu je uveden níže na grafu. Zkoumané společnosti Penny Market a Konzum (součástí skupiny COOP) pak mají celkem srovnatelný podíl na trhu rychloobrátkového zboží.



Graf 21: Tržní podíly 6 největších řetězců na trhu rychloobrátkového zboží v roce 2011

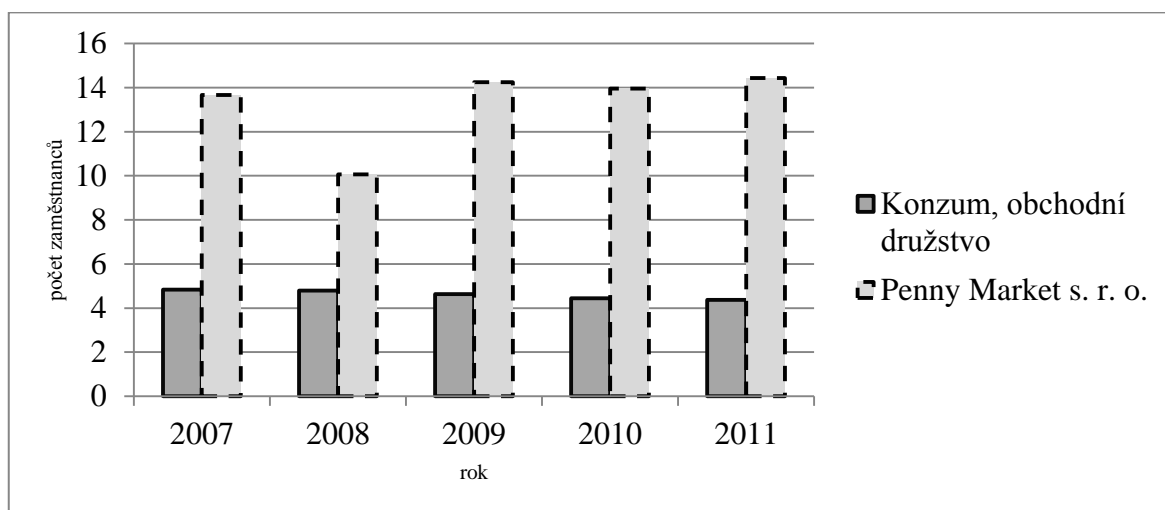
Zdroj: vlastní zpracování na podkladě [3]

#### 4.2.2 Analýza zaměstnanců

Počet zaměstnanců na prodejně	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	4,83	4,79	4,63	4,45	4,37
Penny Market s. r. o.	13,67	10,06	14,25	13,96	14,44

Tabulka 24: Analýza počtu zaměstnanců na jednu provozovnu

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti



Graf 22: Analýza počtu zaměstnanců na jednu provozovnu

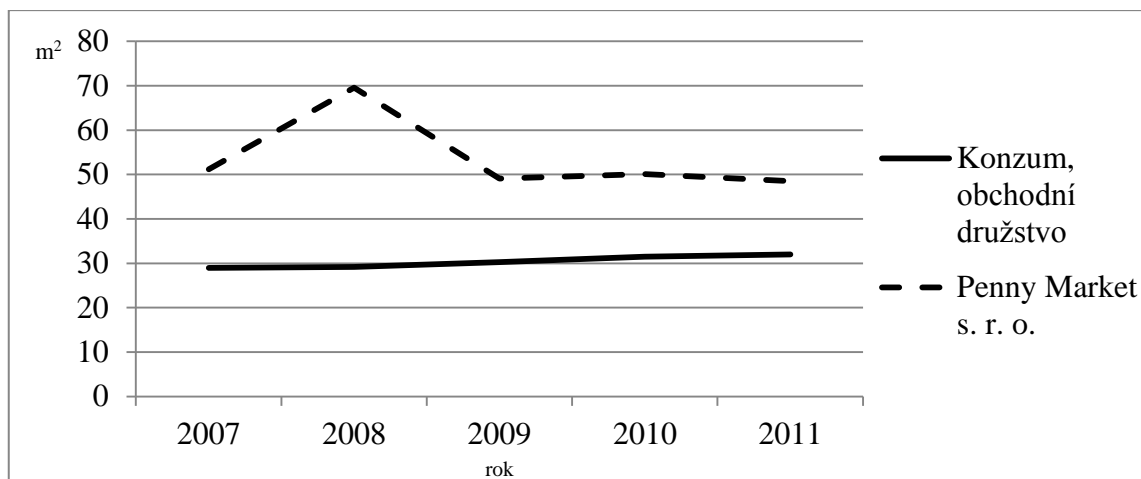
Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti

Z analýzy průměrného počtu zaměstnanců na jednu provozovnu plyne, že společnosti dosahují po celou sledovanou dobu velice konstantních hodnot. Penny Market má v průměru skoro o 10 zaměstnanců na prodejně více než Konzum. To bude do velké míry dáno faktem, že Konzum má v průměru mnohem menší prodejny než Penny Market (viz analýza dále). Na druhou stranu to ale může poukazovat i na to, že Konzum umí mnohem lépe využívat lidský kapitál než Penny Market.

Počet m <sup>2</sup> prodejny na jednoho zaměstnance	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	28,99	29,21	30,25	31,49	32,01
Penny Market s. r. o.	51,21	69,59	49,12	50,14	48,49

Tabulka 25: Počet m<sup>2</sup> prodejny na jednoho zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě oficiálních webových stránek společnosti



**Graf 23: Počet m<sup>2</sup> prodejny na jednoho zaměstnance**

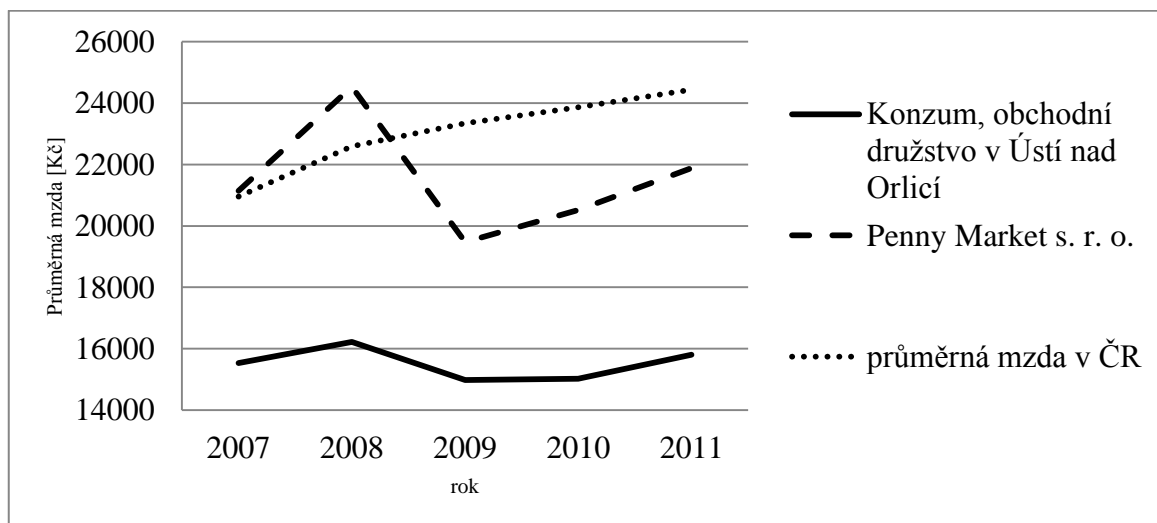
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě oficiálních webových stránek společnosti*

Komparace společností v analýze počtu m<sup>2</sup> na jednoho zaměstnance, co má na starosti jasně plyne, že v Penny Marketu má každý zaměstnanec na starosti nejméně o více než 10 m<sup>2</sup> plochy obchodu než v Konzumu. Tento fakt je dán hlavně tím, že Konzum má mnohem více prodejen s menší rozlohou a daleko více položek na provozovně. Také součástí každé provozovny je pult s čerstvým masem a uzeninou, zákusky, saláty a ostatními lahůdkami, které musí další pracovní síla obsluhovat.

Průměrná mzda [Kč]	2007	2008	2009	2010	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	15 534	16 227	14 986	15 022	15 810
Penny Market s. r. o.	21 142	24 530	19 474	20 517	21 882
Průměrná mzda v ČR	20 957	22 592	23 344	23 864	24 436

**Tabulka 26: Komparace průměrných mezd**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností a [23]*

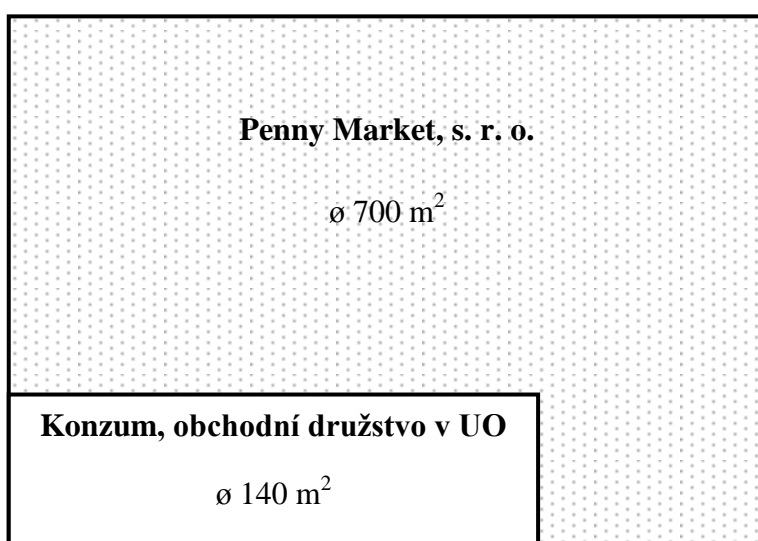


**Graf 24: Komparace průměrných mezd**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společností a [26]*

Při komparaci průměrných mezd obou společností Graf 24 jasně ukazuje, že ani jedna firma zdaleka nedosahuje průměrné celorepublikové mzdy, nicméně by ještě mohla být uvažována průměrná mzda v odvětví maloobchod a velkoobchod, která dosahuje zhruba o 2 000 Kč nižších hodnot než celorepublikový průměr. Avšak Konzum má v celém sledovaném období mzdu na relativně hodně nízké úrovni. To může být dáno mnoha faktory, například menší rozlohou prodejny, působnost pouze v jednom regionu, nižší hospodářské výsledky a s tím související již zmiňované ztrátové části podnikání.

#### 4.2.3 Analýza velikosti prodejny



Obrázek 9: Průměrná velikost prodejny

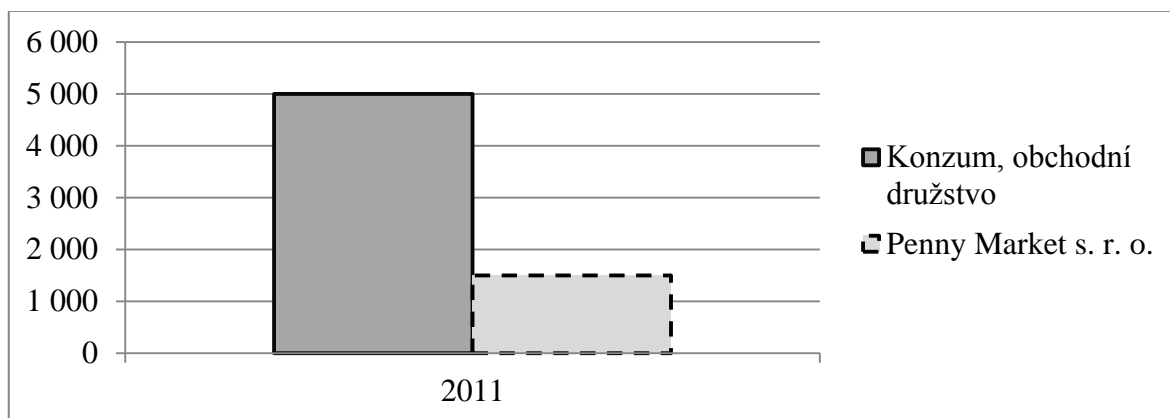
*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě oficiálních webových stránek společností*

Konzum nepůsobí jen ve větších městech, ale i na malých vesničkách s řádově stovkami obyvatel, kde nejsou potřeba příliš velké prodejny a bohatě stačí vybavenost základními potravinami, případně pobočkou České pošty s. p. Proto je i z Obrázku 9 patrné, že průměrná velikost prodejny je 5x menší než provozovna Penny Marketu. To po té vysvětluje, že Penny Market má vyšší hospodářské výsledky jak na zaměstnance, tak i na prodejnu. Dále to i může vysvětlovat vyšší počet pracovníků v Penny Marketu na jednu provozovnu.

Ø počet položek na jednu provozovnu	2011
Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí	5 000
Penny Market s. r. o.	1 500

**Tabulka 27: Analýza průměrného počtu položek na jedné provozovně**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*



**Graf 25: Analýza průměrného počtu položek na jedné provozovně**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě Výročních zpráv společnosti*

Komparace průměrného počtu položek na prodejně poukazuje na daleko větší výběr sortimentu potravinového i nepotravinového zboží pro koncového zákazníka v Konzumu. Jako přidanou hodnotu je možné označit, že většina sortimentu pochází od českých výrobců a že Konzum velice dbá i na využívání regionálních dodavatelů potravinového zboží.

#### **4.2.4 Analýza péče o zákazníky**

V této kapitole budou zhodnoceny základní oblasti, které všeobecně vypovídají o společnosti, jak pečují o zákazníky, a to zejména akční nabídky, klubové karty, poukázky na nákup, otevírací doba a další přidané služby.

##### Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Konzum nabízí několik druhů **akčních letáků** – týdenní a měsíční nabídku převážně potravin. Součástí týdenní nabídky jsou i útržky na slevy, které může každý majitel letáku jednorázově využít. V měsíční nabídce mají bohatou nabídku jednak zlevněných potravin, ale také možnost objednání lahůdek (různé aspikové či obložené mísy) a čerstvých mořských specialit dovážených přímo z Norska. Dalším letákem je nabídka MEGA, která vychází také měsíčně a umožňuje objednávku nepotravinových výrobků – např. sortiment pro zahradu (značka Fiskars), kuchyň (Tescoma), domácnost (povlečení,

příkrývky, polštáře značky Vesna), hraček pro děti, sportovních potřeb (značka Husky) a další. V pořadí již třetím druhem letáku je leták skupiny COOP diskont, který je platný v rámci celé skupiny COOP a vychází opět jednou za měsíc. Posledním druhem je leták Fortel, což je nabídka zahradnických potřeb, periodika vydávání je také měsíční.

**Klubovou kartu** je možné získat pouze po té, co se zákazník stane členem družstva (po úhradě členského vstupního vkladu 1 500 Kč, vstupní vklad je vratný, tj. v případě ukončení členství vrací v plné výši). Zákazník, coby člen družstva, získává výhody např. slevu na nákup až 3 % (sleva je odvislá od výše měsíční útraty na jakékoliv provozovně), slevové kupony do poštovní schránky (podle aktivity člena), sleva u partnerské cestovní agentury SLM Ústí nad Orlicí či například dárkové poukázky na nákup k životnímu jubileu.

Konzum nenabízí v žádné formě **poukázky na nákup**.

**Otevírací doba** provozoven je odvislá obzvláště od velikosti dané prodejny a od umístění. Menší prodejny zejména na vesnicích či malých městech mají otevřeno ve všední den od 7.00 do 17.00, v sobotu pak od 8.00 do 12.00 a v neděli mají zavřeno. Velké provozovny ve větších městech pak mají od 6.30 či 7.00 do 21.00 ve všední den, o víkendech (sobota a neděle) mají lehce zkrácenou otevírací dobu – např. 8.00 – 20.00.

Družstvo Konzum má mnoho **doplňkových služeb**. Jak již bylo podotknuto výše, Konzum není primárně založen za účelem dosažení zisku, ale za účelem poskytování služeb svým členům. Proto se snaží poskytovat opravdu široké spektrum služeb zákazníkům, a to:

- občerstvení – v prodejnách s koutkem Big mini nabízejí rychlé občerstvení jako např. kopečkovou zmrzlinu, párek v rohlíku, bagety, kávu, čaj či široký sortiment chlazených nápojů;
- provozovnu České pošty s. p. – služba nahrazuje poštu v obci;
- koutek „Naše zdraví“, který nabízí možnost zakoupení sortimentu léčivých a zdravotnických přípravků;
- Terminál Sazka – možnost dobíjení telefonních karet;
- zvýhodněná nabídka na energii – COOP Energy – jedná se o pilotní projekt (provozuje v současné době pouze společnost Konzum) nabízející výhodnější ceny elektřiny;

- a další – foto kiosky, vinotéka, domácí potřeby, samoobslužná čerpací stanice (Opočno a Ústí nad Orlicí) či veřejnou sbírku Oblastního spolku Českého červeného kříže Ústí nad Orlicí.

### Penny Market s. r. o.

Penny Market nabízí pro své zákazníky v podstatě dva druhy **akčních letáků**, které většinou obsahují sortiment potravin. Jeden druh letáků je platný od pondělí do čtvrtka, druhý pak od pátku do čtvrtka. Jako bonus za víkendový nákup nad 500 Kč nabízejí menší dárek v podobě např. žárovky, vína, aviváže či sprchového gelu.

Penny Market nenabízí pro své zákazníky žádnou **klubovou kartu**.

**Dárkové poukázky** začal nabízet Penny Market od zhruba loňského prosince, kdy manažeři společnosti využili vzrůstající poptávky po tomto artiklu právě před vánočními svátky. Poukazy jsou připraveny k nákupu u pokladny každé diskontní prodejny v hodnotách 100 Kč, 300 Kč a 500 Kč a jsou platné ve všech prodejnách Penny Market na území ČR.

**Otevírací dobu** mají ve všech prodejnách Penny Market podobnou – a to každý den od 7.00 do 21.00.

Jako **přidanou hodnotu** pro zákazníky nabízí Penny Market již delší dobu samolepky pro děti za každých 200 Kč nákupu. K samolepkám mají v nabídce i alba, kam se vkusnou ilustrací všechny samolepky pasují. Součástí každé provozovny je část, kde je prodáván sortiment nepotravinového zboží – např. drogerie, krmivo pro psy a kočky, potřeby pro zahradu či hračky pro děti. Tento sortiment je proměnlivý a každý týden mají v nabídce v podstatě něco jiného. V každé prodejně je možné platit bezkontaktně.



Srovnání péče o zákazníky v obou firmách

	<b>Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí</b>	<b>Penny Market, s. r. o.</b>
<b>akční nabídka</b>	bez reklamních ploch <ul style="list-style-type: none"> <li>• týdenní a měsíční nabídka převážně potravin</li> <li>• nabídka MEGA (objednávkový katalog)</li> <li>• COOP leták</li> <li>• nabídka FORTEL</li> </ul>	bez reklamních ploch <ul style="list-style-type: none"> <li>• týdenní nabídky (pondělí – čtvrtek, pátek – čtvrtek)</li> <li>• o víkendu dárek při nákupu nad 500 Kč</li> </ul>
<b>klubové (slevové) karty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• po zaplacení členského poplatku</li> <li>• výhody: slevy na nákup, slevy u partnerské CK, slevové kupony, členský zpravodaj „Náš Konzum“</li> </ul>	NE
<b>poukázky na nákup</b>	NE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prodej na pokladně v hodnotách 100 Kč, 300 Kč a 500 Kč</li> <li>• platné v každé prodejně na území ČR</li> </ul>
<b>otevírací doba</b>	vesnice / malé město: <ul style="list-style-type: none"> <li>• všední den 7.00 – 17.00</li> <li>• sobota 7.00 – 12.00</li> </ul> města: <ul style="list-style-type: none"> <li>• všední den 6.30 – 21.00</li> <li>• víkend 7.00 – 20.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• většina provozoven každý všední den 7.00 – 20.00</li> </ul>
<b>další služby</b>	mnoho přidávaných služeb <ul style="list-style-type: none"> <li>• naše zdraví</li> <li>• foto kiosky, vinotéka</li> <li>• rychlé občerstvení Big Mini</li> <li>• terminál Sazka</li> <li>• pilotní projekt COOP Energy</li> <li>• provozovna pošty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samolepky pro děti za každých 200 Kč nákupu</li> <li>• proměnlivý sortiment nepotravinového zboží</li> <li>• bezkontaktní platba na každé provozovně</li> </ul>

**Tabulka 28: Srovnání péče o zákazníky v obou firmách**

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě oficiální webových stránek společnosti*

Tabulka výše ještě jednou přehledně a stručně porovnává nejdůležitější služby firem pro koncového zákazníka.

#### 4.2.5 Podpora českých a regionálních dodavatelů

Obě společnosti velkou část marketingové kampaně věnují sdělení informace, že ve vysoké míře podporují jak české, tak i regionální dodavatele. Tato podkapitola se bude blíže věnovat této problematice.

##### Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Konzum v poslední době věnuje velké úsilí projektu „JSME TU DOMA“. Jedná se o podporu místních výrobců, dodavatelů potravin a zemědělských producentů. Společnosti přijde přirozené podporovat kolegy z jednoho regionu.

Proč právě „JSME TU DOMA“? Protože v daném regionu je firma skutečně doma, v regionu, kde působí, cítí hluboký respekt a úctu. Je proto důležité podporovat výrobky a výpěstky ze stejného regionu. Partnery projektu proto mohou být všichni, kdo jsou nějakým způsobem spjati s regionem, mnohdy se tajné receptury dědí z generace na generaci a byla by velká škoda o takového jedinečné výrobky přijít. Blízkost dodavatelů také přispívá k lepší distribuci a výrobky se dostanou k zákazníkovi opravdu včas a čerstvé. [8]

Manažeři projektu vytvořili zajímavé logo včetně poutavého sloganu, podle něhož zákazník bezpečně pozná, že se jedná o takovýto výrobek. (viz Obrázek 10)



Obrázek 10: Logo projektu "JSME TU DOMA"

Zdroj: [7]

Konzum získal za tento projekt v loňském roce 2012 velmi významné ocenění v soutěži TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA ROKU 2012 (více o této soutěži v Příloze C) v kategorii Regionální obchodník. Odborná komise ocenila hlavně model, ve kterém

družstvo pomáhá místním producentům prodávat své výpěstky a výrobky v regionu. Soutěže se účastnilo osmdesát společností z celé ČR a do soutěže přihlásily 156 sociálně-odpovědných projektů. [8]

#### Penny Market s. r. o.

Penny Market věnoval v poslední době také mnoho marketingového úsilí do vybudování povědomí, že se orientuje na české a regionální výrobce. Privátní značkou, kterou pod tímto projektem představuje je Karlova Koruna. Jedná se o ucelenou řadu českých potravin vyráběných výhradně pro Penny Market. Dále podporují regionální dodavatele hlavně nabídkou slaneho a sladkého pečiva od místních pekařů, výrobce místních piv a chlazeného čerstvého zboží.

Pro zákazníky manažeři firmy vytvořili zajímavé logo (v pravé části odstavce), které je má upozorňovat na výrobky, které splňují následující kritéria:

- receptura, chuť, tradice a zvyklost je čistě tuzemská resp. domácí (spojení jak s českým, tak bývalým československým trhem);
- zpracování surovin, výroba, kontrola kvality a balení je tuzemské;
- většina surovin jejich zpracování a výroba, kontrola kvality a balení musí být tuzemské. [16]



Účelem této kampaně je upozornit zákazníky na kvalitní výrobky, zviditelnit je a v neposlední řadě zviditelnit a podpořit české dodavatele a zpracovatele. Zároveň na svých oficiálních webových stránkách ale upozorňují, aby zákazníci nezaměňovali pojem „ČESKÁ KVALITA“ s označením „Český výrobek“ nebo „Regionální potravina“ pro jejichž udělení platí jiné podmínky.

## 5 Návrhy a doporučení

### 5.1 Dílčí závěr z finanční analýzy

Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí vykazuje v ukazatelích **rentability** velmi nízké hodnoty, na což by se manažeři měli do budoucna zaměřit. Zlepšit výnosnost např. celkových aktiv by mohli buď odprodejem části aktiv, nebo zvýšením zisku. Rentabilitu vlastního kapitálu by mohli zvýšit snížením hodnoty vlastního kapitálu atd.

Z ukazatelů **aktivity** by měl Konzum věnovat dostatečnou pozornost stále klesajícímu trendu obratovosti celkových aktiv – zlepšit hodnoty by se daly buď snížením aktiv, nebo zvýšením tržeb. Co se týče doby obratu zásob a její neustále zvyšující se trend – zde by se dalo společnosti doporučit, aby nevážali tolik finančních prostředků v zásobách, které mohou využít efektivnějším způsobem (při snížení zásob by se snížila i aktiva, tím by se zvýšila rentabilita aktiv).

Dále může být otázkou, zda nízké **zadlužení** společnosti Konzum je vždy výhodné – jednak z hlediska zlatého pravidla vyrovnání rizika, které říká, že vlastní kapitál by měl být v poměru s cizím 1:1 a také z důvodu efektu daňového štítu, kdy úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení podniku. Výsledkem by poté byla vyšší výnosnost vlastního kapitálu [21] (kterou má společnost v současné době velmi nízkou). Na druhou stranu ale v době finanční recese byl každý vrcholový manažer či vlastník společnosti rád za svoji nízkou zadluženost a spousta podniků právě i díky zadlužení zbankrotovala.

V souvislosti s **likviditou** je možné dodat, že společnost Konzum má trendy křivek stagnující nebo spíše rostoucí, kdežto Penny Market má trendy ukazatelů spíše klesající, což signalizuje stále se snižující hodnoty likvidity a na to navazující solventnosti pro věřitele, sice v této době jsou hodnoty ještě stále uspokojivé, ale management firmy by tomuto problému měl věnovat dostatečnou pozornost, aby v budoucnu nenastaly další existenční problémy firmy.

### 5.2 Dílčí závěr z nefinanční analýzy

**Podíly na trhu** mají obě srovnávané společnosti velice podobné, liší se o 1,2 procentního bodu. V praxi se sice jedná o milionové rozdíly v obratu či zisku,

ale každá společnost má naprosto jinou marketingovou filozofii a je vidět, že každá tato filozofie má přibližně stejný počet „příznivců“.

Co se týká **zaměstnanců**, tak průměrné mzdy zdaleka nedosahují celorepublikových průměrných mezd v obou společnostech. Konzum má ale průměrné mzdy kolem 15 000 Kč až 16 000 Kč, což také může být dáno regionem působnosti, ve kterém jsou mnohem nižší průměrné mzdy než třeba v hlavním městě Praze. Podle ČSÚ byla průměrná mzda za rok 2011 pracovníků ve službách a prodeji 16 123 Kč. Tomuto standardu se Konzum již přibližuje. Nicméně asi nelze v současné ekonomické situaci uvažovat o nějakém dramatickém nárůstu mezd.

V analýze počtu zaměstnanců na jednu **prodejnu** a velikosti prodejny se projevuje naprostá odlišnost těchto dvou porovnávaných firem, kdy Konzum preferuje menší prodejny ve větším zastoupení a Penny Market velké provozovny ve větších městech. V počtu průměrných položek zboží na jednu prodejnu by bylo možné Konzumu doporučit, aby i nadále držel nastavený standard výběru zboží pro zákazníky.

**Z péče o zákazníky** lze Konzumu doporučit zavedení poukázek na nákup. Mezi zákazníky se určitě těší větší a větší oblibě, zejména pak v období kolem Vánoc. I když na druhou stranu v Konzumu stále funguje, že pokud si zákazník nakoupí potraviny či jiné zboží na dané prodejně, zaměstnanci mu ho zdarma zabalí do dárkového koše. Nejedná se ale rozhodně o moderní styl balení a mnoho zákazníků by si raději za ty samé finanční prostředky nakoupilo zboží dle vlastního uvážení. Dalším doporučením může být rozšíření klubových karet, ze kterých může management získat velmi cenná data o složení nákupního koše zákazníků napříč věkovými i příjmovými skupinami. Jako pozitivní krok lze i hodnotit zrušení samolepek a tzv. zákaznických karet, které dříve byly nutné, pro objednání zboží z katalogu MEGA.

Z provedené **analýzy podpory českých a regionálních výrobců (dovozců)** jasně plyne, že by se mohl učít Penny Market od Konzumu, který má tuto hodnotu hluboce zakotvenou v podnikové strategii. Konzum na regionalitu opravdu hodně dbá a v poslední době jí věnuje mnohé úsilí. I na zákazníky Penny Marketu nemůže vřele působit nápis „HEZKY ČESKY“ na akčním letáku, když je jim hned pod nadpisem nabízeno exotické ovoce. Dále jako matoucí může být označení výrobků „ČESKÁ KVALITA“, tento symbol nemusí vůbec značit (podle jejich oficiálních webových stránek) český výrobek.

### 5.3 Celkové zhodnocení metody benchmarking v obou společnostech

Celkově lze z provedené analýzy benchmarkingu vyvodit pro společnost Konzum následující doporučení:

- obě společnosti dosahují **velmi nízkých hodnot v oblasti rentability**, doporučení tedy může být zvýšit zisk, či nevázat tolik finančních prostředků v aktivách či vlastním kapitálu. Záleží, na jakou rentabilitu bude momentálně pohlíženo.
- Konzum by **neměl vázat tolik finančních prostředků v zásobách** (viz ukazatele aktivity), sníží tím výrazně i ztráty na potravinovém sortimentu, který často prochází a musí být zlikvidován. Volné finanční prostředky pak mohou být využity efektivnějším způsobem (nové technologie, rozvoj inovací, podpora v oblasti lidských zdrojů,...).
- Posledním bodem z finanční analýzy je velmi diskutabilní zadlužení. Dle zlatého pravidla financování by Konzum mohl **zvážit vyšší použití cizího kapitálu**, kde potom dojde k efektu daňového štítu, tím i snížením daňové povinnosti. Úroky z úvěrů jsou další odčitatelnou položkou ze základu daně a s tím ruku v ruce další snížení přímých daní.
- **Zavedení poukázek na nákup.**
- Lepší **rozpracování klubových karet** – například zavést klubové karty, které nebudou vázány na členský poplatek (následně stát se členem družstva). Firma tím získá velmi cenná data z nákupního koše všech skupin zákazníků.
- Nadále **pokračovat v započatém úsilí podpory českých a regionálních výrobců** (dodavatelů).

Posledním diskutabilním bodem celkového hodnocení přínosu metody benchmarkingu je částečné omezení ztrátových oblastí podnikání. Na druhou stranu jedná se o poslání společnosti Konzum, že poskytuje široké množství služeb zákazníkům a sami vrcholní manažeři, včetně ředitele společnosti jsou na tento přístup hrdí. Důkazem, že jdou tou správnou cestou je i vysoká zákaznická obliba družstevních prodejen v západní Evropě. Tam se pohybují družstva a skupina COOP na předních místech podílů na trhu.

## Závěr

Moderní metoda benchmarking může být velmi prospěšná v mnoha českých společnostech. V současné době, která subjektům nepřináší příliš mnoho přebytečného kapitálu, by měla být tato metodika o to více využívána. Tímto způsobem mohou manažeři firem ušetřit značné finanční prostředky, které pak mohou využít jiným efektivním způsobem, například investicemi do nových technologií nebo inovací. Benchmarking se ale v současné době stále potýká s mnoha bariérami. Manažeři se bojí otevřít brány svých firem ostatním konkurentům, nejsou o této metodě příliš informováni, nebo v tom nejhorším případě, o ní nemají ani ponětí. Přitom přínos správně a efektivně provedeného benchmarkingu může mít pro společnost nedocenitelnou hodnotu.

Cílem práce bylo přiblížit moderní metodu benchmarking, zachytit jeho klíčové myšlenky a vyvrátit nejčastější mýty. Dále zhodnotit konkurenční schopnost společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.

V první části je práce věnována charakteristice základních pojmů metody benchmarking a vysvětluje základní mýty, které mezi mnohými manažery kolují. V druhé části pak přináší zhodnocení konkurenční schopnosti metodou benchmarking ve společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí. Jako benchmarkingový partner je zvolena společnost Penny Market s. r. o. Provedenou finanční a nefinanční analýzou byly zjištěny velmi zajímavé poznatky o obou firmách a byla udělena užitečná doporučení pro společnost Konzum. Ta mohou pomoci jak k lepším ekonomickým výsledkům, tak i k vyšší hodnotě společnosti v očích jejich zákazníků.

Provedené analýzy benchmarkingu jenom potvrdily, jak moc jsou porovnávané společnosti odlišné. V podstatě jsou velmi těžko porovnatelné, jelikož každá směřuje za jiným strategickým cílem – co nejvyšší zisk oproti poskytování co nejširší škály služeb svým členům a okolí. I navzdory těmto odlišnostem byla udělena některá doporučení, neboť společnosti působí na stejném trhu rychloobrátkového zboží, takže bojují i o stejné zákazníky. Je jen na daném zákazníkovi, který přístup k podnikání je mu bližší.

## Seznam použité literatury

- [1.] AXSON, David. Best practices in planning and performance management : radically rethinking management for a volatile world. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-53979-8.
- [2.] Cash-flow – Peněžní toky: ekonomická charakteristika. *Verlag Dashöfer: nakladatelství odborné literatury* [online]. Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: [www.dashofer.cz/download/ukazky/cash\\_flow.doc](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/cash_flow.doc)
- [3.] CZECH INVEST - AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC. *Czech Invest: Český benchmarkingový index* [online]. 1. vyd. [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>
- [4.] České řetězce jsou unikátní, žádný z nich nemá ani desetinu trhu. MAFRA A. S. *Idnes.cz: Ekonomika* [online]. 2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-ekoakcie.aspx?c=A121128\\_134049\\_ekoakcie\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/podily-obchodnich-retezcu-na-trhu-v-cr-dxv-ekoakcie.aspx?c=A121128_134049_ekoakcie_neh)
- [5.] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření*. První. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [6.] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. První. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- [7.] *Konzum: férový obchod* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.konzumuo.cz/>
- [8.] *Konzum: jsme tu doma* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.jsme-tu-doma.cz/>
- [9.] KOSMAS S. R. O. *Databáze nejlepších praktik: Využití benchmarkingu v malé a střední firmě* [online]. Ostrava, 2004 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: [www.bestpractices.cz/praktiky/.../benchmarking\\_theorie.doc](http://www.bestpractices.cz/praktiky/.../benchmarking_theorie.doc)
- [10.] KOZAK, Metin. *Destination benchmarking: Concepts, practices and operations*. I. UK: CABI Publishing, 2004. ISBN 0-85199-745-7.
- [11.] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.



- [12.] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [13.] O skupině COOP. *COOP.: Všechno dobré*. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/cz/O-skupine>
- [14.] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Sbírka listin: KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a141878&klic=3tm2bz>
- [15.] Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Sbírka listin: Penny Market s.r.o.* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a207966&klic=b037dc>
- [16.] *Penny market: Vše, co máte rádi, za výhodnou cenu* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.penny.cz/>
- [17.] *Penny markt: Welcome to Penny* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.penny.eu/>
- [18.] Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle pohlaví a hlavních tříd klasifikace zaměstnání CZ-ISCO1 (PRA0021UU). *Český statistický úřad: veřejná databáze* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0021UU&vo=tabulka&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0021UU&vo=tabulka&kapitola_id=15)
- [19.] Regionální obchodník roku. *Top odpovědná firma 2012: cena Byznysu pro společnost* [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://topodpovednafirma.cz/regionalni-obchodnik-roku.html>
- [20.] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2481-2. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=d173zWe0yTAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- [21.] Slovník pojmů: daňový štít. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz>
- [22.] Spotřebitelské práva: Aké sú rôzne typy certifikácie?. *Dolceta: Online consumer education* [online]. [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod1/Ake-su-rozne-typer-certifikacie.html>
- [23.] ŠVÁB, Jan. KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí. *Stopy ve třech stoletích: Ze vzpomínek Ing. Švába, ředitele družstva (1991 - 2009)*.

- [24.] Ukazatelé aktivity: Doba obratu zásob. *BusinessVize* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [25.] Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios). *ManagementMania* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
- [26.] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 8072611461.
- [27.] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 987-80-247-3647-1.
- [28.] Vývoj průměrné a minimální mzdy. *Finance.cz* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>
- [29.] *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.: Benchmarkingová Iniciativa* [online]. 2005 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Analýza definic benchmarkingu.....	76
Příloha B: Top odpovědná firma 2012 – Regionální obchodník roku.....	77
Příloha C: Místní dodavatelé společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí ..	79
Příloha D: Shrnutí ukazatelů za rok 2011 a 2010 .....	80
Příloha E: Rozvaha spol. Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orl. 2006 – 2011 .....	81
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty spol. Konzum, obch. družstvo v Ústí n. Orl. 2006 – 2010	85
Příloha G: Cash Flow spol. Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orl. 2006 – 2011 .....	87
Příloha H: Rozvaha společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011 .....	90
Příloha I: Výkaz zisku a ztráty společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011 .....	93
Příloha J: Cash Flow společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011.....	96

**Příloha A: Analýza definic benchmarkingu**

<b>Autor</b>	<b>Definice</b>
<b>Camp (1989)</b>	Kontinuální proces měření produktů, služeb a postupů vůči největším konkurentům nebo společnostem, které jsou považovány za lídry.
<b>Geber (1990)</b>	Proces hledání světově nejlepších příkladů produktů, služeb nebo provozních systémů a následné nastavení vlastních produktů, služeb a systémů splňují nebo vylepšující tyto standardy.
<b>Codling (1992)</b>	Trvající proces měření a zlepšování produktů, služeb a postupů proti nejlepším.
<b>Vaziri (1992)</b>	Nepřetržitý proces srovnávání výkonnosti podniku s nejlepším v odvětví s ohledem na rozhodující potřeby odběratelů a vymezující, co je potřeba zlepšit.
<b>Watson (1993)</b>	Nepřetržitý vstup nových informací do organizace.
<b>Evans and Lindsey (1993)</b>	Měření vlastní výkonnosti proti nejlepším v oboru a určit, jakým způsobem dosáhnout jejich výkonnosti využitím znalostí s cílem zlepšit naši výkonnost.
<b>Lu et al. (1994)</b>	Způsob sběru informací o zákaznících a ostatních podnicích v rámci odvětví.
<b>Kleine (1994)</b>	Výborný nástroj pro použití s cílem určit cílový výkon pro zlepšení, hledání partnerů, kteří dosáhli těchto cílů a určit postupy, kterými bude možné dosáhnout těchto cílů.
<b>Cortada (1995)</b>	Metoda pro zjištění, jak rychle zlepšit procesy prostřednictvím učení se od ostatních, kteří se zabývají podobnými otázkami.
<b>Cook (1995)</b>	Druh procesu zlepšování výkonnosti prostřednictvím identifikace, pochopení a přijetí vynikajících postupů z téže organizace nebo jiných podniků.
<b>APQC (1999)</b>	Proces neustálého srovnávání a měření v organizaci proti nejlepším podnikům kdekoliv na světě, od kterého je možné získat informace, které pomohou organizaci přijmout taková opatření, která povedou ke zlepšení jeho výkonnosti.

*Zdroj: vlastní překlad na podkladě [9, s.6]*

## **REGIONÁLNÍ OBCHODNÍK ROKU**

**Cena Ministra zemědělství ČR**



Cena pro odpovědné prodejce, kteří systematicky rozvíjejí své podnikání směrem k dlouhodobé udržitelnosti s důrazem na podporu regionu/místa, kde působí. Tyto firmy sledují dopady své činnosti na místní ekonomiku, region, společnost i životní prostředí. Oceňujeme prodejce, kteří zavádějí udržitelná opatření ve svém provozu a realizují společensky odpovědné programy. Hlavní důraz bude kladen na poměr zastoupení lokálních/regionálních dodavatelů a regionálních potravin.

Odpovědný přístup ke společnosti, místní komunitě, životnímu prostředí, lidským zdrojům, klientům a dodavatelům se stává jedním z ústředních témat všech moderních firem. Bez ohledu na velikost a předmět podnikání, všechny firmy stále více řeší podobné problémy - potřebují mít dobrou reputaci, najímat a motivovat kvalitní zaměstnance, potřebují budovat důvěru se zákazníky, mít dobré vztahy s dodavateli či snižovat své náklady.

V situaci, kdy se zvyšuje poptávka po lokálních potravinách s jasným označením původu, vnímáme odpovědnost podnikání jako příležitost k posílení konkurenceschopnosti, zefektivnění procesů, získání nových zákazníků, posílení pozice na trhu a vybudování oboustranně výhodného vztahu s okolím podniku. Nejen individuální zákazníci se totiž stále více zajímají o kvalitu a původ produktů, které kupují. Velkou roli zde hrají i další stakeholderi, kteří sledují, jak prodejce vybírá své dodavatele při respektování etických, environmentálních i sociálních kritérií, a to napříč celým řetězcem.

**Tato kategorie oceňuje firmy za odpovědné a udržitelné podnikání a komplexní a inovativní přístup v oblastech:**

- filozofie odpovědného přístupu firmy a firemní kultury.
- Společensky odpovědné aktivity v oblasti workplace, marketplace, životní prostředí a podpora komunity.
- Způsob výběru dodavatelů a komunikace této oblasti se zákazníky
- Poměr regionálních/domácích dodavatelů (s ohledem na dodavatele s označením Regionální potravina atd.).
- Dosažené výsledky.
- Měření a komunikace odpovědného přístupu.

Strategii a projekty přihlášených firem posoudí a vítěze stanoví odborná komise. Komise je složená ze zástupců odborníků, zástupců státní správy, komerčního sektoru a významných osobností, které se aktivně podílejí na rozvoji udržitelného podnikání v ČR.

Vedle této kategorie se všichni prodejci mohou navíc ucházet o některou z dalších cen, která oceňuje speciální přístup v jednotlivé oblasti CSR.

## Kritéria hodnocení

- Do jaké míry je odpovědnost či udržitelnost propojena s byznys strategií firmy.
- Jaké jsou konkrétní přínosy, ať již kvantitativní či kvalitativní.
- Do jaké míry je odpovědný přístup přínosný pro prodejce, např. zda pomáhá navazovat a zlepšovat vztah k zákazníkům, zda zlepšuje postavení firmy na trhu, vytváří pozitivní image atd. Do jaké míry je projekt přínosný pro dodavatele a zákazníky.
- V jakých oblastech udržitelného podnikání se prodejce angažuje, tj. do jaké míry je přístup komplexní a systematický. Mezi tyto oblasti patří: odpovědný výběr dodavatelů, způsob spolupráce s dodavateli, poměr regionálních/domácích potravin, dopad na životní prostředí, dopad na region/lokalitu, portfolio produktů a služeb, podpora komunity a veřejný prostor, odpovědný přístup ke komunikaci se zákazníky apod.
- Nakolik je posuzovaný přístup dlouhodobě udržitelný a zda je v dlouhodobém horizontu cíleně rozvíjen.
- Nakolik je posuzovaný přístup inovativní, efektivní a transparentní.

## Proces hodnocení a komise

Rozhodující je kvalita strategie, inovativnost projektů a systematický přístup, nikoliv velikost firmy nebo výše finanční podpory či investice. Soutěž je určena malým i velkým firmám. Soutěž je určena pro firemní strategie a projekty, které jsou nebo byly realizovány v letech 2011 / 2012.

Do soutěže TOP Odpovědná firma 2012 se mohou hlásit společnosti, které působí na území České republiky, jsou zde řádně zapsány v obchodním rejstříku, nejsou v likvidaci nebo v konkurzním řízení. Účast v soutěži je bezplatná, umístění není nárokové. Přihlášené firmy musí při registraci pravdivě vyplnit požadované údaje o společnosti a v přihláškách do jednotlivých kategorií uvést pravdivé informace o aktivitách realizovaných v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání. Hodnotící komise má právo si k přihlášeným strategiím a projektům vyžádat doplňující informace či provést šetření na místě.

Strategii a projekty přihlášených firem podle mezinárodní metodiky posoudí odborná komise a vyhodnotí vítěze. Za přihlášení ani v průběhu soutěže nejsou účtovány žádné poplatky. Příjem přihlášek do této kategorie končí 10. 9. 2012.

Záštita:

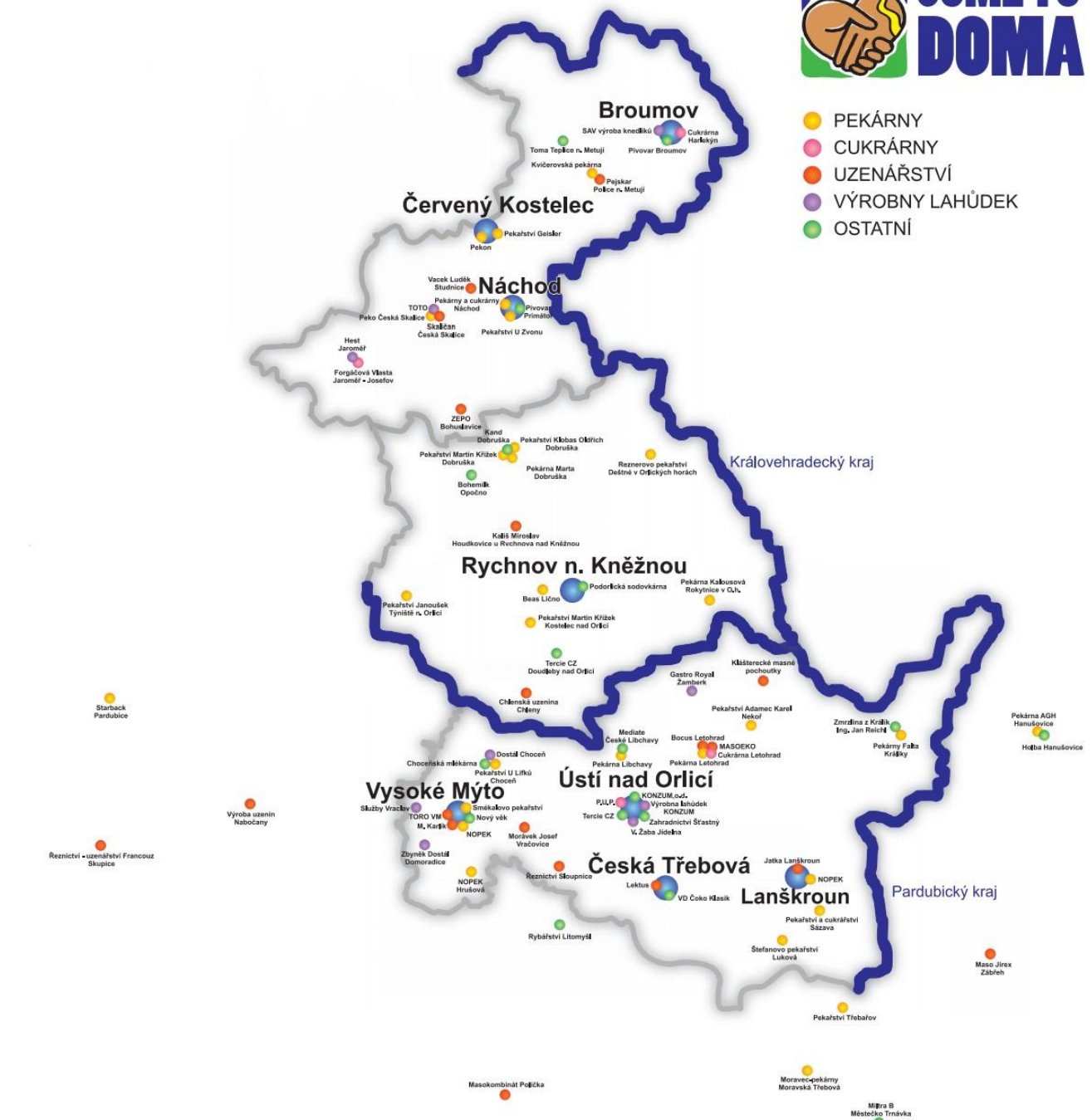


MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ  
ČESKÉ REPUBLIKY

Partner ceny:



## Příloha C: Místní dodavatelé společnosti Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí



Naše prodejna Vám nabízí kvalitní potraviny od těchto dodavatelů:

### PEKÁRNY

- Pekařství a cukrářství Sázava
- Pekařna Letohrad
- Pekařství Adamec Karel Nekoř
- Pekařna Falta Králíky
- Pekařna Libchavy
- NOPEK Vysoké Mýto
- Pekařství U Lífků Choceň
- Beas Lično
- Pekařna Kalousová Rokytnice v Or. horách
- Pekařství Janoušek Týniště n. Orlicí
- Pekařna a cukrárna Náchod
- Pekařství U Zvonu Náchod
- Pekařství Geisler Červený Kostelec
- Kvičerovská pekárna Pojice nad Metují
- Pekařna AGH Hanušovice
- Reznorovo pekařství Deštné v Orlických horách
- Pekon Červený Kostelec
- Pekařství Třebařov
- Marta Dobruška
- Pekařství Klobas Oldřich Dobruška
- Pekařství Martin Krížek Kostelec nad Orlicí
- Štefanovo pekařství Luková
- Peko Česká Skalice
- Moravec pekárny Moravská Třebová
- Směkalovo pekařství Vysoké Mýto
- Starback Pardubice

### UZENÁŘSTVÍ

- Játka Lanškroun
- Lektus Česká Třebová
- TORO VM Vysoké Mýto
- M. Karlík Vysoké Mýto
- Morávek Josef Vračovice
- Klášterské masné pochoutky Klášterec n. Orlicí
- Bocus Letohrad
- Chlénská uzenina Chlely
- Skalčian Česká Skalice
- ZEPO Bohušovice
- Vacek Luděk Studnice
- Pejskar Pojice nad Metují
- Výroba uzenin Nabočany
- MASOKEO Letohrad
- Masokombinát Polička
- Kališ Miroslav Houdkovice u Rychnova n. Kněžnou
- Maso Jířek Zábřeh
- Reznictví Štoupnice
- Reznictví-uzenářství Francouz Skupice

### VÝROBNY LAHŮDEK

- Výrobní lahůdek Konzum
- V. Zaba jídelna Ústí nad Orlicí
- Zbyněk Dostál Domoradice
- Služby Vraclav
- Gastro Royal Zámberk
- TOTO Česká Skalice
- SAV výroba knedlíků Broumov
- Dostál Choceň
- Knedlíky Hest Jaroměř

### CUKRÁRNY

- P.U.P. Ústí nad Orlicí
- Harlekýn Broumov
- Forgačová Vlasta Jaroměř + Josefův
- Cukrárna Letohrad

### OSTATNÍ

- Pivovar Holba Hanušovice
- Pivovar Primátor Náchod
- Pivovar Broumov
- Mlékárna Bohemik Opočno
- Mlékárna Miltra B Městčko Trnávka
- Choceňská mlékárna Choceň
- Zahradnictví Šťastný Ústí nad Orlicí
- Ovoce/zelenina Tercie CZ Ústí nad Orlicí
- Ovoce/zelenina Tercie CZ Doudleby n. O.
- Mediate České Libchavy
- Nový věk Vysoké Mýto
- Podorlická sodovkárna Rychnov nad Kněžnou
- Toma Teplice nad Metují
- Kand Dobruška
- Zmrzlina z Králík - Ing. Reichl Jan Králíky
- Cokoládovna VD Coko Klasik Č. Třebová

Zdroj: [7]

**Příloha D: Shrnutí ukazatelů za rok 2011 a 2010**

Ukazatel		Konzum	Penny Market	rozdíl	procentní rozdíl
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	2010	3,03 %	2,82 %	0,21 %	107 %
	2011	2,53 %	4,07 %	-1,54 %	-38 %
Rentabilita vlastního kapitálu	2010	4,33 %	0,98 %	3,35 %	442 %
	2011	3,46 %	1,13 %	2,33 %	306 %
Rentabilita odbytu (tržeb)	2010	1,18 %	0,98 %	0,20 %	120 %
	2011	0,97 %	1,13 %	-0,16 %	-14 %
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	2010	5,16 %	6,77 %	-1,61 %	-24 %
	2011	4,04 %	10,36 %	-6,32 %	-61 %
Celková aktiva doba obratu [dny]	2010	140,23	124,79	15,44	112 %
	2011	138,25	100,02	38,23	138 %
obratovost	2010	2,57	2,88	-0,31	-11 %
	2011	2,60	3,60	-1,00	-28 %
Zásoby doba obratu [dny]	2010	36,09	22,60	13,49	160 %
	2011	35,01	22,19	12,82	158 %
obratovost	2010	9,98	15,93	-5,95	-37 %
	2011	10,28	16,23	-5,95	-37 %
Doba úhrady pohledávek [dny]	2010	17,89	53,59	-35,70	-67 %
	2011	19,52	33,16	-13,64	-41 %
Doba úhrady závazků [dny]	2010	35,89	42,94	-7,05	-16 %
	2011	32,33	33,11	-0,78	-2 %
Ukazatel věřitelského rizika	2010	28,06 %	38,54 %	-10,48 %	-27 %
	2011	25,85 %	37,53 %	-11,68 %	-31 %
Míra finanční nezávislosti	2010	69,96 %	58,36 %	11,60 %	120 %
	2011	73,02 %	57,11 %	15,91 %	128 %
Běžná likvidita	2010	2,06	1,86	0,20	111 %
	2011	2,33	1,80	0,53	129 %
Pohotová likvidita	2010	1,08	1,33	-0,25	-19 %
	2011	1,26	1,13	0,13	112 %
Hotovostní likvidita	2010	0,59	0,08	0,51	738 %
	2011	0,66	0,12	0,54	550 %
Osobní náklady na zaměstnance [tis. Kč]	2010	249,42	336,99	-87,57	-26 %
	2011	264,21	358,30	-94,09	-26 %
Hospodářský výsledek na zaměstnance [tis. Kč]	2010	27,39	57,36	-29,97	-52 %
	2011	23,11	64,73	-41,62	-64 %
Hospodářský výsledek na prodejnu [tis. Kč]	2010	121,80	800,81	-679,01	-85 %
	2011	100,65	934,33	-833,68	-89 %
Podíl na trhu	2011	6,50 %	7,70 %	-1,20 %	-16 %
Počet zaměstnanců na jednu prodejnu	2010	4,45	13,96	-9,51	-68 %
	2011	4,37	14,44	-10,07	-70 %
Analýza průměrných mezd [Kč]	2010	15 022	20 517	-5 495	-27 %
	2011	15 810	21 882	-6 072	-28 %
Průměrná velikost prodejny [m2]	2011	140	700	-560	-80 %
Průměrný počet položek na prodejnu [ks]	2011	5 000	1 500	3 500	333 %

*Zdroj: vlastní zpracování na podkladě vypracované finanční a nefinanční analýzy*



## Příloha E: Rozvaha spol. Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad OrL. 2006 – 2011

**Rozvaha**

(v tis. Kč)

Ukazatel	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>490 061</b>	<b>499 295</b>	<b>519 418</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>224 162</b>	<b>233 228</b>	<b>245 846</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	352	530	786
Software	352	530	786
Dlouhodobý hmotný majetek	221 624	230 512	242 874
Pozemky	14 702	15 346	15 473
Stavby	174 327	169 984	184 580
Sam.mov.věci a soub.mov.věc.	30 623	34 181	41 708
Jiný dlouhodobý hm.majetek	19	19	19
Nedokonč.dlouhodob.hm.maj.	244	9 108	238
Posk.zal.na dl.hmotný maj.	22	614	22
Ocen. rozdíl k nabyt. majetku	1 686	1 260	834
Finanční dlouhodobý majetek	2 186	2 186	2 186
Podíl.cen.pap.v podn.s roz.v.	0	0	0
Ost.dlouhod.cen.pap.a vklady	2 186	2 186	2 186
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>263 224</b>	<b>263 692</b>	<b>271 134</b>
Zásoby	108 355	116 695	127 770
Materiál	3 351	3 512	3 967
Zvířata	0	0	0
Zboží	99 948	108 765	118 417
Poskyt.zálohy na zásoby	5 055	4 418	5 386
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Pohled. z obchod.styku	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	65 281	49 830	56 630
Pohled. z obchod.styku	15 827	15 286	14 050
Stat-daňové pohledávky	1 016	665	3 991
Krátkodob. poskyt. zálohy	11 456	15 374	17 464
Dohadné účty aktivní	0	21	731
Jiné pohledávky	36 982	18 484	20 394
Finanční majetek	89 588	97 167	86 734
Peníze	17 255	17 875	13 592
Účty v bankách	67 007	73 894	68 020
Krátkodobé cen. papíry a podíly	5 327	5 398	5 122
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 675</b>	<b>2 375</b>	<b>2 438</b>
Náklady příštích období	2 671	2 370	2 436
Příjmy příštích období	4	5	2

<i>Ukazatel</i>	<i>Rok 2006</i>	<i>Rok 2007</i>	<i>Rok 2008</i>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>490 061</b>	<b>499 295</b>	<b>519 418</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>309 867</b>	<b>329 427</b>	<b>342 087</b>
<i>Základní kapitál</i>	16 608	16 672	16 736
<i>z toho z.j.zapsané v ob.rejst.</i>	1 693	1 693	1 693
<i>Kapitálové fondy</i>	15 455	16 146	17 858
<i>Ost.kapitálové fondy</i>	15 455	16 146	17 858
<i>Fondy ze zisku</i>	259 396	277 344	295 916
<i>Zákonný rezervní fond</i>	322	322	322
<i>Nedělitelný fond</i>	258 182	275 890	294 456
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	892	1 132	1 138
<i>Hospod.výsl.minulých let</i>	0	0	0
<i>Hospod.výsl.běž úč.období</i>	18 408	19 265	11 577
<b>Cizí zdroje</b>	<b>178 622</b>	<b>168 255</b>	<b>175 940</b>
<i>Rezervy</i>	5 681	9 447	11 617
<i>Rezervy zákonné</i>	4 388	7 438	10 050
<i>Ostatní rezervy</i>	1 293	2 009	1 567
<i>Dlouhodobé závazky</i>	10 002	10 003	10 823
<i>Závazky ke spol. čl. družstva</i>	980	1 370	1 260
<i>Jiné dlouhodobé závazky</i>	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	9 022	8 633	9 563
<i>Krátkodobé závazky</i>	159 263	148 805	149 772
<i>Závazky z obchodního styku</i>	102 609	93 074	90 352
<i>Závazky ke spol.a sdruž.</i>	8 543	8 437	9 310
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	28 317	29 047	30 170
<i>Závazky ze soc. zabezpeč.</i>	3 561	3 860	4 065
<i>Stat.-daňové závaz.a dotace</i>	3 963	1 755	2 344
<i>Krátkodob. přijaté zálohy</i>	1 906	2 248	1 782
<i>Dohadné účty pasivní</i>	10 364	10 384	11 749
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	3 676	0	3 728
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>Běžné bankovní úvěry</i>	3 676	0	3 728
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 572</b>	<b>1 613</b>	<b>1 391</b>
<i>Výdaje příštích období</i>	1 069	1 283	1 253
<i>Výnosy příštích období</i>	503	330	138

### Rozvaha (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>515 445</b>	<b>529 751</b>	<b>512 934</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>243 197</b>	<b>235 323</b>	<b>227 073</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 048	3 696	2 414
Software	1 048	3 466	2 224
Licence	0	230	190
Dlouhodobý hmotný majetek	239 963	229 440	222 473
Pozemky	16 352	16 309	16 713
Stavby	182 624	175 460	168 005
Sam.mov.věci a soub.mov.věc.	40 225	37 146	35 700
Jiný dlouhodobý hm.majetek	19	19	17
Nedokonč.dlouhodob.hm.maj.	259	292	2 016
Posk.zal.na dl.hmotný maj.	22	22	22
Ocen. rozdíl k nabyt. majetku	462	191	0
Finanční dlouhodobý majetek	2 186	2 186	2 186
Podíl.cen.pap.v podn.s roz.v.	0	0	0
Ost.dlouhod.cen.pap.a vklady	2 186	2 186	2 186
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>270 433</b>	<b>291 668</b>	<b>281 125</b>
Zásoby	138 195	130 772	133 257
Materiál	4 108	4 463	3 570
Zvířata	0	0	0
Zboží	127 082	119 686	123 633
Poskyt.zálohy na zásoby	7 005	6 624	6 054
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Pohled. z obchod.styku	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	51 401	81 937	65 259
Pohled. z obchod.styku	14 350	24 706	21 610
Stat-daňové pohledávky	0	1 130	904
Krátkodob. poskyt. zálohy	17 681	16 259	4 519
Dohadné účty aktivní	331	52	6
Jiné pohledávky	19 039	39 789	38 220
Finanční majetek	80 837	78 959	82 609
Peníze	12 529	12 324	14 550
Účty v bankách	63 020	61 297	68 059
Krátkodobé cen. papíry a podíly	5 288	5 338	0
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 815</b>	<b>2 760</b>	<b>4 736</b>
Náklady příštích období	1 796	1 350	4 414
Příjmy příštích období	19	1 410	322

<i>Ukazatel</i>	<i>Rok 2009</i>	<i>Rok 2010</i>	<i>Rok 2011</i>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>515 445</b>	<b>529 751</b>	<b>512 934</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>357 035</b>	<b>374 172</b>	<b>387 209</b>
<i>Základní kapitál</i>	16 800	16 857	17 117
<i>z toho z.j.zapsané v ob.rejst.</i>	1 694	1 694	1 694
<i>Kapitálové fondy</i>	19 655	21 297	21 391
<i>Ost.kapitálové fondy</i>	19 655	21 297	21 391
<i>Fondy ze zisku</i>	307 156	320 184	335 517
<i>Zákonný rezervní fond</i>	322	322	322
<i>Nedělitelný fond</i>	305 734	318 558	333 593
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	1 100	1 304	1 603
<i>Hospod.výsled.minulých let</i>	0	0	0
<i>Hospod.výsl.běž úč.období</i>	13 424	15 834	13 185
<b>Cizí zdroje</b>	<b>157 958</b>	<b>155 075</b>	<b>124 822</b>
<i>Rezervy</i>	12 659	7 141	3 229
<i>Rezervy zákonné</i>	2 818	0	0
<i>Ostatní rezervy</i>	9 841	7 141	3 229
<i>Dlouhodobé závazky</i>	10 032	10 886	12 971
<i>Závazky ke spol. čl. družstva</i>	50	30	1 890
<i>Jiné dlouhodobé závazky</i>	0	0	0
<i>Odložený daňový závazek</i>	9 982	10 856	11 081
<i>Krátkodobé závazky</i>	130 427	137 048	106 796
<i>Závazky z obchodního styku</i>	79 208	93 459	94 192
<i>Závazky ke spol.a sdruž.</i>	6 160	3 001	2 610
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	24 707	22 245	792
<i>Závazky ze soc. zabezpeč.</i>	3 776	3 963	4 106
<i>Stat.-daňové závaz.a dotace</i>	2 307	730	903
<i>Krátkodob. přijaté zálohy</i>	1 716	1 745	1 760
<i>Dohadné účty pasivní</i>	12 553	11 906	2 434
<i>Jiné závazky</i>	0	0	0
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	4 840	0	1 826
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>Běžné bankovní úvěry</i>	4 840	0	1 826
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>452</b>	<b>504</b>	<b>903</b>
<i>Výdaje příštích období</i>	441	503	77
<i>Výnosy příštích období</i>	11	1	826



**Výkaz zisků a ztrát**

(v tis. Kč)

Ukazatel	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>1 351 832</b>	<b>1 430 170</b>	<b>1 515 272</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 119 585	1 177 446	1 250 085
Obchodní marže	232 247	252 724	265 187
Výkony	49 192	52 845	54 303
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	40 381	44 351	46 060
Aktivace	8 811	8 494	8 243
Výkonová spotřeba	107 412	107 203	111 040
Spotřeba materiálu a energie	53 511	54 676	59 339
Služby	53 900	52 527	51 701
Přidaná hodnota	174 028	198 366	208 450
Osobní náklady	132 612	149 590	166 354
Mzdové náklady	93 428	105 546	117 549
Odměny členům orgánu spol.a družstva	292	267	243
Náklady na sociální zabezpečení	32 704	36 832	41 160
Sociální náklady	6 188	6 945	7 402
Daně a poplatky	1 198	1 184	1 094
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	19 432	19 247	21 860
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 140	2 042	1 266
Zůstatková cena prod.dlouhod.majetku a materiálu	199	870	202
Změna stavu rezerv a opravných položek	-539	-4 205	-3 353
Ostatní provozní výnosy	4 669	5 102	6 161
Ostatní provozní náklady	6 206	7 401	8 409
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>23 651</b>	<b>23 013</b>	<b>14 605</b>
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	1 092	1 551	2 550
Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů	88	70	-276
Výnosové úroky	1 419	1 716	635
Nákladové úroky	839	930	1 192
Ostatní finanční výnosy	276	313	94
ostatní finanční náklady	1 317	1 292	1 584
<b>Hospodářský výsledek z finančních operací</b>	<b>719</b>	<b>1 428</b>	<b>227</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	6 225	5 421	3 637
- splatná	5 729	5 809	2 708
- odložená	496	-389	929
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	18 145	19 020	11 195
Mimořádné výnosy	61	59	607
Mimořádné náklady	-283	-250	292
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	81	64	-67
- splatná	81	64	-67
- odložená	0	0	0
<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>263</b>	<b>245</b>	<b>382</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>18 408</b>	<b>19 265</b>	<b>11 577</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>24 714</b>	<b>24 750</b>	<b>15 147</b>

## Výkaz zisků a ztrát

(v tis. Kč)

Ukazatel	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>1 372 689</b>	<b>1 287 190</b>	<b>1 296 341</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 138 083	1 064 346	1 071 208
Obchodní marže	234 606	222 844	225 133
Výkony	60 850	61 553	70 697
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	53 078	54 426	61 194
Aktivace	7 772	7 127	9 503
Výkonová spotřeba	104 278	104 797	104 343
Spotřeba materiálu a energie	54 541	55 166	55 656
Služby	49 737	49 630	48 687
Přidaná hodnota	191 177	179 600	191 487
Osobní náklady	144 807	144 165	151 394
Mzdové náklady	106 385	103 730	108 727
Odměny členům orgánu spol.a družstva	245	267	283
Náklady na sociální zabezpečení	32 936	35 271	36 750
Sociální náklady	5 241	4 898	5 635
Daně a poplatky	1 138	1 059	1 107
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	23 502	23 163	25 028
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	302	2 367	204
Zůstatková cena prod. dlouhod.majetku a materiálu	87	162	1
Změna stavu rezerv a opravných položek	-687	5 244	3 719
Ostatní provozní výnosy	4 396	7 245	5 738
Ostatní provozní náklady	7 336	6 302	8 293
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>18 318</b>	<b>19 605</b>	<b>15 324</b>
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	772	275	76
Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů	166	49	13
Výnosové úroky	564	916	1 321
Nákladové úroky	509	265	84
Ostatní finanční výnosy	80	20	909
ostatní finanční náklady	1 705	1 502	2 005
<b>Hospodářský výsledek z finančních operací</b>	<b>-632</b>	<b>-507</b>	<b>231</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	4 450	3 302	2 579
- splatná	4 030	2 428	2 354
- odložená	420	873	225
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	13 236	15 796	12 976
Mimořádné výnosy	25	129	274
Mimořádné náklady	-162	91	66
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	-1	0	0
- splatná	-1	0	0
- odložená	0	0	0
<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>188</b>	<b>38</b>	<b>208</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>13 424</b>	<b>15 834</b>	<b>13 185</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>17 873</b>	<b>19 136</b>	<b>15 763</b>

**Příloha G: Cash Flow spol. Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orli. 2006 – 2011**

\*\*\*\*\*  
 F C A S H F L D H K (peněžní tok)  
 \*\*\*\*\*

k 31.12.2007

Název a sídlo účetní jednotky

KONZUM, OBCHODNÍ DRUŽSTVO  
 TVAROVÁ 1151  
 ÚSTÍ NAD ORLÍCI  
 PSČ 562 13  
 Ico: 00032212

Peněžní tok z hlavních výdělečných činností (průběžná činnost):

oznac.	TEXT	rad	Minulé období	Minulé období
a	b	c	ČISTRA I	ČISTRA II
P.	Stav pen.prostředku a pen.ekv.na začátku účetního období	001	84 261 355,95	80 846 724,20

Z.	Účetní výsledek hosp.z běžné činnosti před zdanění	003	24 749 666,68	24 714 195,94
A.1.	Úpravy o nepeněžité operace (A.1.1. až A.1.6.)	004	19 535 750,16	13 000 032,86
A.1.1.	Úpisy stálých aktiv	005	19 673 158,00	19 857 953,00
A.1.2.	Změna stavů opravn.položek a rezerv	006	3 666 378,00	81 703,00
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	007	-1 157 297,99	-4 922 750,26
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílu na zisku	008	-1 552 499,05	-1 092 057,50
A.1.5.	Vyúčtovane nekladové úroky	009	- 785 737,82	- 580 717,33
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžité operace	010	- 308 251,38	- 344 096,05
A.**	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdan. (Z+A.1.)	011	44 285 416,84	37 714 228,80
A.2.	Změna stavů nepen.složek prac.kapitálu (A.2.1. až A.2.3.)	012	- 821 775,27	-23 594 669,43
A.2.1.	Změna stavů pohledávek z prov.činnosti a doh.uctu aktiv.	013	15 460 971,07	-25 628 912,61
A.2.2.	Změna stavů krátkod.závazků z prov.činn.a doh.uctu pasiv.	014	-7 871 441,67	6 860 659,31
A.2.3.	Změna stavů zásob	015	-8 340 225,25	-4 758 513,12
A.2.4.	Změna stavů krát.fin.majetku	016	-71 079,42	-87 903,21
A.**	Čistý pen.tok z prov.činnosti před zdanění (A.** + A.2.)	017	43 463 641,57	14 119 559,37
A.3.	Vyplacena úroky s vyjatkou kapitalizovaných úroků	018	- 929 856,05	- 838 531,98
A.4.	Přijaté úroky	019	1 715 595,87	1 419 248,91
A.5.	Zaplacena dan z příjmu za běžnou činnost a za dleňky	020	-5 809 364,00	-5 728 880,00
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s min.účet.případy,vc.dane	021	633 447,38	- 232 874,95
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	044	1 552 499,05	1 092 057,50
A.***	Čistý peněžní tok z prov.činnosti (A.** + A.3. až A.7.)	022	40 625 961,82	9 830 579,25

Peněžní tok z investiční činnosti

oznac.	TEXT	rad	ČISTRA I	ČISTRA II
a	b	c		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	023	-29 506 779,14	-19 370 617,46
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	026	2 027 010,59	5 122 034,26
B.3.	Půjčky a úvěry sprázněným osobám	027		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	028	-27 461 768,55	-13 856 893,20

Peněžní tok z finanční činnosti

oznac.	TEXT	rad	ČISTRA I	ČISTRA II
a	b	c		
C.1.	Dopady zasn.dleuh.,popř.kr.záv.na pen.prostř.a pen.ekviv	029	-5 931 342,98	3 529 345,03
C.2.	Dopady zasn.vl.kapitálu na peněz.prostředky a pen.ekviv.	036	295 113,12	3 311 090,57
C.2.1.	Zvýšení pen.prostředku a pen.ekv.z třídu zvl.zakl.kapit.	037	- 462 520,38	- 427 515,93
C.2.2.	Vyplaceni podílu na vl.kapitálu společnosti	038	691 000,00	4 387 132,00
C.2.3.	Další vklady pen.prostředku společnosti a akcionaru	039		
C.2.4.	Uhrada ztráty společnosti	041	66 633,50	-38 541,50
C.2.5.	Příae platby na vrub fondu	042		
C.2.6.	Vyplaceni dividendy nebo podíly na zisku	043		
C.***	Čistý pen. tok vztahující se k finanční (C.1.+C.2.)	045	-5 636 229,86	7 440 635,60
F.	Čisté zvýšení,resp snížení pen.pr. (A.***+B.***+C.***)	046	7 507 963,41	3 414 631,65
D.	Rozdíl (R - P - F)	047		
R.	Stav pen.prostředku a pen.ekviv.na konci účetního období	048	91 769 319,26	84 261 355,85



\*\*\*\*\*  
 \* C A S H F L O W \* (penezni tok)  
 \*\*\*\*\*

k 31.12.2009

Nazev a sidlo ucetni jednotky

KONZUM, OBCHODNI DRUZSTVO  
 TVARDOVA 1191  
 USTI NAD ORLICI  
 PSČ 562 13  
 Ico: 00036212

Penezni tok z investicni cinnosti

oznac.	TEXT	rad	CASTKA	CASTKA
a	b	c	1	2
B.1.	Vydaje spojene s nabytim stalych aktiv	023	-20 585 471,60	-35 831 716,56
B.2.	Prijmy z prodeje stalych aktiv	026	165 178,02	1 261 080,73
B.3.	Pujcky a uvery spriznenym osobam	027		
B.***	Cisty penezni tok vztahujici se k investicni cinnosti	028	-20 420 293,58	-34 570 635,83

Penezni tok z hlavni vydelečne cinnosti (provazni cinnosti)

oznac.	TEXT	rad	Sleovane období	Minule období
a	b	c	CASTKA 1	CASTKA 2
P.	Stav pen.prostředku a pen.ekv.na začátku účetního období	001	61 612 257,87	91 769 319,26

Penezni tok z financni cinnosti

oznac.	TEXT	rad	CASTKA	CASTKA
a	b	c	1	2
C.1.	Dopady zmen dlouh., popr. kr. zav.na pen.prostr. a pen.ekviv	029	5 791 239,07	- 473 961,83
C.2.	Dopady zmen vl.kapitalu na penez.prostředky a pen.ekviv.	036	1 524 149,41	1 082 280,10
C.2.1.	Zvyšeni pen.prostředku a pen.ekv.z titulu zv.zakl.kapit.	037	- 345 176,19	- 684 393,70
C.2.2.	Vyplaceni podilu na vl.kapitalu společníkům	038		
C.2.3.	Dalsi vklady pen.prostředku společníku a akcionarů	039	1 797 118,80	1 712 176,00
C.2.4.	Uhrada ztraty společníky	041		
C.2.5.	Priime platby na vrub fondu	042	72 206,80	54 497,80
C.2.6.	Vyplacene dividendy nebo podily na zisku	043		
C.***	Cisty pen. tok vztahujici se k fin.cin.(C.1.+C.2.)	045	7 315 388,48	608 298,27
F.	Ciste zvyšeni, resp.sniženi pen.pr. (A.***+B.***+C.***)	046	-6 063 274,75	-10 157 061,39
D.	Rozdil (R - P - F)	047		
R.	Stav pen.prostředku a pen.ekviv.na konci účetního období	048	75 548 983,12	81 612 257,87

Z.	Účetní výsledek hosp.z bezne cinnosti pred zdanením	003	17 872 842,32	15 146 995,29
A.1.	Úpravy o nepenezite operace (A.1.1. az A.1.6)	004	23 097 280,32	21 814 468,53
A.1.1.	Údpsy stalych aktiv	005	23 873 071,00	22 285 950,00
A.1.2.	Zmena stavu uprav.polozek a rezervy	006	316 003,27	2 895 436,87
A.1.3.	Zisk (ztrata) z prodeje stalych aktiv	007	-78 252,02	-1 058 675,11
A.1.4.	Vynosy z dividend a podilu na zisku	008	- 771 899,77	-2 549 938,31
A.1.5.	Vyuctovane nakladove uroky	009	-54 783,56	556 536,67
A.1.6.	Pripadne úpravy o ostatni nepenezite operace	010	- 186 858,60	- 314 841,59
A.*	Cisty penezni tok z prov.cinnosti pred zdan.(Z+A.1.)	011	40 970 122,64	36 961 463,82
A.2.	Zmena stavu nepen.slozek prac.kapitalu (A.2.1. az A.2.3)	012	-30 492 700,22	-11 894 756,88
A.2.1.	Zmena stavu pohledavek z prov.cinnosti a doh.uctu aktiv.	013	- 934 511,18	-2 434 967,02
A.2.2.	Zmena stavu kratkod.zavazku z prov.cin.a doh.uctu pasiv.	014	-18 947 082,12	1 339 285,96
A.2.3.	Zmena stavu zasob	015	-10 425 007,16	-11 074 893,52
A.2.4.	Zmena stavu krat.fin.majetku	016	- 166 099,76	275 817,70
A.**	Cisty pen.tok z prov.cinnosti pred zdanením (A.* + A.2.)	017	10 477 422,42	25 066 706,94
A.3.	Vyplacene uroky s vyjimkou kapitalizovanych uroku	018	- 508 721,27	-1 192 022,91
A.4.	Prijate uroky	019	563 504,83	635 486,24
A.5.	Zaplacena dan z prijmu za beznou cinnost a za domešky	020	-4 030 470,00	-2 707 461,00
A.6.	Prijmy a vydaje spojene s min.uctet.pripady,vc.dane	021	- 232 005,40	- 547 371,41
A.7.	Prijate dividendy a podily na zisku	044	771 899,77	2 549 938,31
A.***	Cisty penezni tok z prov.cinnosti (A.** + A.3. az A.7.)	022	7 041 630,35	23 805 276,17



\*\*\*\*\*  
 \* C A S H F L O W \* (peněžní tok)  
 \*\*\*\*\*

k 31.12.2011

Název a sídlo účetní jednotky  
 KONZLUM, OBCHODNÍ DRUŽSTVO  
 TVARŤKOVÁ 1191  
 ÚSTĚ NAD ORLICI  
 PSČ 562 13  
 IČO: 00032012

Peněžní tok z hlavní výdělečné činnosti (rozhodná činnost)

oznac.	TEXT	řad	Sledované období		Minulé období	
			ČISTHA 1	ČISTHA 2	ČISTHA 1	ČISTHA 2
a	b	c	73 621 710,08	75 548 983,12		
P.	Stav pen. prostředků a pen. ekv. na začátku účetního období (01)					

Z.	Účetní výsledek hosp. z běžné činnosti před zdaněním	003	15 763 466,59	19 136 217,93		
A.1.	Upravy o nepoplatitelné operace (A.1.1. až A.1.6)					
A.1.1.	Úpravy o nepoplatitelné operace (A.1.1. až A.1.6)	004	19 595 405,64	14 081 413,51		
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	005	25 219 476,00	23 433 690,00		
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	006	-3 912 356,00	-5 517 393,14		
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	007	- 169 600,16	-2 071 165,65		
A.1.5.	Vyučtování nákladové úroky	008	-76 273,89	- 274 633,85		
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepoplatitelné operace	009	-1 237 373,10	- 651 215,37		
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepoplatitelné operace	010	- 208 467,21	-37 868,48		
A.2.	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdan. (Z40.1.)	011	35 358 872,23	34 017 631,44		
A.2.1.	Změna stavu nepen. složek prac. kapitálu (A.2.1. až A.2.3)	012	-12 824 769,37	-14 825 491,11		
A.2.2.	Změna stavu pohledávek z prov. činnosti a odh. účtů aktiv.	013	5 403 202,37	-30 946 674,06		
A.2.3.	Změna stavu krátkod. závazků z prov. činn. a odh. účtů pasiv.	014	-20 780 767,35	8 748 200,91		
A.2.4.	Změna stavu zásob	015	-2 484 748,54	7 422 360,97		
A.2.5.	Změna stavu krátk. fin. majetku	016	5 337 544,15	-49 398,93		
A.2.6.	Změna stavu krátk. fin. majetku	017	22 834 102,86	19 192 140,33		
A.3.	Výplacena úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	018	-83 697,19	- 265 076,27		
A.4.	Přijaté úroky	019	1 321 070,29	916 291,64		
A.5.	Zaúčtována dan z příjmu za běžnou činnost a za důvěry	020	-2 353 600,00	-2 428 310,00		
A.6.	Příjem z výdaje spolené s sml. účet. případy, vč. dane	021	-16 637,79	- 835 760,52		
A.7.	Přijaté dividendy a podílů na zisku	044	76 273,89	374 633,85		
A.***	Čistý peněžní tok z prov. činnosti (A.2. + A.3. až A.7.)	022	21 777 312,06	16 853 919,03		

Peněžní tok z investiční činnosti

oznac.	TEXT	řad	ČISTHA	
			1	2
a	b	c		
B.1.	Vydaje spojené s nabitím stálých aktiv	023	-16 970 892,30	-15 721 081,00
B.2.	Příjem z prodeje stálých aktiv	026	190 755,16	2 232 731,55
B.3.	Půjčky a úvěry sponzorními osobami	027		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	028	-16 780 136,14	-13 488 349,35

Peněžní tok z finanční činnosti

oznac.	TEXT	řad	ČISTHA	
			1	2
a	b	c		
C.1.	Dopady zpen. dlouh., popř. kr. záv. na pen. prostředky a pen. ekvivy	029	4 137 449,27	-6 595 670,24
C.2.	Dopady zpen. v l. kapitálu na pen. prostředky a pen. ekvivy	036	- 147 185,39	1 302 867,52
C.2.1.	Změna stavu pen. prostředků a pen. ekv. z titulu zv. zakl. kapit.	037	- 308 689,88	- 434 097,08
C.2.2.	Výplaceni podílů na vl. kapitálu společnosti	038		
C.2.3.	Balísí vklady pen. prostředků společnosti a akcionáři	039	33 994,00	1 641 386,00
C.2.4.	Úhrada závazků společnosti	041		
C.2.5.	Příjem platby na vřub fondu	042	67 510,49	95 538,60
C.2.6.	Výplacena dividendy nebo podílů na zisku	043		
C.***	Čistý pen. tok vztahující se k fin. činn. (C.1.-C.2.)	045	3 990 263,88	-5 292 802,72
F.	Čistý zyskeni./resp. snížení pen. pr. (A.***B.***+C.***)	046	8 987 437,80	-1 927 273,04
B.	Pozdíl (B - P - F)	047		
B.	Stav pen. prostředků a pen. ekvivy na konec účetního období	048	82 609 147,88	73 621 710,08

Sestaveno dne :  
 28.05.2012  
 05:53:35

Podpisový vzorek statutárního orgánu účetní jednotky  
 nebo podpisový vzorek fyzické osoby, která je účetní jednotkou

První forma účetní jednotky  
 OBCHODNÍ DRUŽSTVO

Právní jednání

TEL: 1 465713111

**Příloha H: Rozvaha společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011**

Firma: Penny Market s.r.o.  
 Identifikační číslo: 610/1580  
 Právní forma: společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje  
 Rozvahový den: 31. prosince 2007  
 Datum sestavení účetní závěrky: 30. dubna 2008

**ROZVAHA**  
 (v celých tisících Kč)

Označení	31.12.2007			31.12.2006	
	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	Netto 4
<b>a</b>	<b>AKTIVA</b>				
	<b>b</b>				
<b>A. I.</b>	<b>6 419 895</b>	<b>- 681 439</b>	<b>5 738 456</b>	<b>4 894 847</b>	<b>4 894 847</b>
<b>A. II.</b>	<b>1 007 932</b>	<b>- 615 918</b>	<b>392 014</b>	<b>342 739</b>	<b>342 739</b>
<b>A. III.</b>	<b>40 235</b>	<b>- 38 072</b>	<b>2 163</b>	<b>2 884</b>	<b>2 884</b>
<b>A. IV.</b>	<b>40 235</b>	<b>- 38 072</b>	<b>2 163</b>	<b>2 884</b>	<b>2 884</b>
<b>A. V.</b>	<b>967 697</b>	<b>- 577 846</b>	<b>389 851</b>	<b>339 855</b>	<b>339 855</b>
<b>A. VI.</b>	<b>6 500</b>		<b>6 500</b>	<b>6 500</b>	<b>6 500</b>
<b>B. I.</b>	<b>140 617</b>	<b>- 14 419</b>	<b>126 198</b>	<b>58 873</b>	<b>58 873</b>
<b>B. II.</b>	<b>810 814</b>	<b>- 583 427</b>	<b>227 387</b>	<b>270 982</b>	<b>270 982</b>
<b>B. III.</b>	<b>9 766</b>		<b>9 766</b>	<b>3 500</b>	<b>3 500</b>
<b>B. IV.</b>	<b>5 347 746</b>	<b>- 66 521</b>	<b>5 281 225</b>	<b>4 524 700</b>	<b>4 524 700</b>
<b>C. I.</b>	<b>981 074</b>	<b>- 59 354</b>	<b>921 720</b>	<b>810 009</b>	<b>810 009</b>
<b>C. II.</b>	<b>981 074</b>	<b>- 59 354</b>	<b>921 720</b>	<b>810 009</b>	<b>810 009</b>
<b>C. III.</b>	<b>602 571</b>		<b>602 571</b>	<b>44 329</b>	<b>44 329</b>
<b>C. IV.</b>	<b>582 534</b>		<b>582 534</b>	<b>12 374</b>	<b>12 374</b>
<b>C. V.</b>	<b>15 848</b>		<b>15 848</b>	<b>3 955</b>	<b>3 955</b>
<b>C. VI.</b>	<b>4 189</b>		<b>4 189</b>	<b>3 392 850</b>	<b>3 392 850</b>
<b>C. VII.</b>	<b>3 593 414</b>	<b>- 6 167</b>	<b>3 587 247</b>	<b>2 95 296</b>	<b>2 95 296</b>
<b>C. VIII.</b>	<b>350 430</b>	<b>- 2 028</b>	<b>348 402</b>	<b>3 070 912</b>	<b>3 070 912</b>
<b>C. IX.</b>	<b>3 230 924</b>		<b>3 230 924</b>	<b>2 857</b>	<b>2 857</b>
<b>C. X.</b>	<b>1 561</b>		<b>1 561</b>	<b>19 420</b>	<b>19 420</b>
<b>C. XI.</b>	<b>2 276</b>		<b>2 276</b>	<b>1 240</b>	<b>1 240</b>
<b>C. XII.</b>	<b>1 240</b>		<b>1 240</b>	<b>4 365</b>	<b>4 365</b>
<b>C. XIII.</b>	<b>6 963</b>	<b>- 4 139</b>	<b>2 824</b>	<b>170 687</b>	<b>170 687</b>
<b>C. XIV.</b>	<b>170 687</b>		<b>170 687</b>	<b>157 341</b>	<b>157 341</b>
<b>C. XV.</b>	<b>157 341</b>		<b>157 341</b>	<b>13 346</b>	<b>13 346</b>
<b>C. XVI.</b>	<b>13 346</b>		<b>13 346</b>	<b>64 217</b>	<b>64 217</b>
<b>C. XVII.</b>	<b>64 217</b>		<b>64 217</b>	<b>64 217</b>	<b>64 217</b>
<b>C. XVIII.</b>	<b>64 217</b>		<b>64 217</b>	<b>20 635</b>	<b>20 635</b>
<b>C. XIX.</b>	<b>20 635</b>		<b>20 635</b>	<b>43 582</b>	<b>43 582</b>
<b>C. XX.</b>	<b>43 582</b>		<b>43 582</b>	<b>13 056</b>	<b>13 056</b>

Označení	PASIVA		
	a	b	7
<b>A. I.</b>	<b>5 738 456</b>	<b>4 894 847</b>	<b>4 894 847</b>
<b>A. II.</b>	<b>3 280 890</b>	<b>2 482 603</b>	<b>2 482 603</b>
<b>A. III.</b>	<b>281 800</b>	<b>281 800</b>	<b>281 800</b>
<b>A. IV.</b>	<b>281 800</b>	<b>281 800</b>	<b>281 800</b>
<b>A. V.</b>	<b>- 41 081</b>	<b>- 135 638</b>	<b>- 135 638</b>
<b>A. VI.</b>	<b>- 41 081</b>	<b>- 135 638</b>	<b>- 135 638</b>
<b>A. VII.</b>	<b>28 180</b>	<b>28 180</b>	<b>28 180</b>
<b>A. VIII.</b>	<b>28 180</b>	<b>28 180</b>	<b>28 180</b>
<b>A. IX.</b>	<b>2 308 261</b>	<b>1 840 235</b>	<b>1 840 235</b>
<b>A. X.</b>	<b>2 313 692</b>	<b>1 845 666</b>	<b>1 845 666</b>
<b>A. XI.</b>	<b>- 5 431</b>	<b>- 5 431</b>	<b>- 5 431</b>
<b>A. XII.</b>	<b>703 730</b>	<b>468 026</b>	<b>468 026</b>
<b>B. I.</b>	<b>2 447 142</b>	<b>2 408 111</b>	<b>2 408 111</b>
<b>B. II.</b>	<b>146 888</b>	<b>90 618</b>	<b>90 618</b>
<b>B. III.</b>	<b>109 578</b>	<b>39 917</b>	<b>39 917</b>
<b>B. IV.</b>	<b>37 310</b>	<b>50 601</b>	<b>50 601</b>
<b>B. V.</b>	<b>2 300 254</b>	<b>2 317 593</b>	<b>2 317 593</b>
<b>B. VI.</b>	<b>2 106 096</b>	<b>2 031 266</b>	<b>2 031 266</b>
<b>B. VII.</b>	<b>45 165</b>	<b>39 852</b>	<b>39 852</b>
<b>B. VIII.</b>	<b>21 422</b>	<b>19 729</b>	<b>19 729</b>
<b>B. IX.</b>	<b>12 947</b>	<b>2 746</b>	<b>2 746</b>
<b>B. X.</b>	<b>3 437</b>	<b>3 419</b>	<b>3 419</b>
<b>B. XI.</b>	<b>60 469</b>	<b>42 110</b>	<b>42 110</b>
<b>B. XII.</b>	<b>50 718</b>	<b>178 471</b>	<b>178 471</b>
<b>C. I.</b>	<b>10 424</b>	<b>4 133</b>	<b>4 133</b>
<b>C. II.</b>	<b>10 424</b>	<b>4 133</b>	<b>4 133</b>
<b>C. III.</b>	<b>8 924</b>	<b>1 288</b>	<b>1 288</b>
<b>C. IV.</b>	<b>1 500</b>	<b>2 845</b>	<b>2 845</b>



Firma: Penny Market s.r.o.

Identifikační číslo: 64945880

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Rozvahový den: 31. prosince 2009

Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2010

## ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA		31.12.2009		31.12.2008	
	a	b	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>A. AKTIVA CELKEM</b>			<b>13 253 280</b>	<b>- 1 930 249</b>	<b>11 323 031</b>	<b>6 839 350</b>
B. I. Dlouhodobý majetek			5 165 894	- 1 817 848	3 348 046	556 577
B. I. 1. Dlouhodobý nehmotný majetek			169 557	- 89 434	80 123	17 067
B. I. 1. 1. Software			169 557	- 89 434	80 123	6 877
B. I. 2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0	10 190
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek			4 996 337	- 1 728 414	3 267 923	539 510
B. II. 1. Pozemky			6 500	0	6 500	6 500
B. II. 2. Stavby			456 132	- 251 033	205 099	162 233
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí			1 953 856	- 1 306 322	647 534	361 001
B. II. 4. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			21 342	0	21 342	9 776
B. II. 5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			1 316	- 580	736	0
B. II. 6. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			2 557 191	- 170 479	2 386 712	0
<b>C. Oběžná aktiva</b>			<b>7 966 821</b>	<b>- 112 401</b>	<b>7 854 420</b>	<b>6 174 953</b>
C. I. Zásoby			1 914 080	- 76 407	1 837 673	1 099 569
C. I. 1. Zboží			1 914 080	- 76 407	1 837 673	1 099 569
C. II. Dlouhodobé pohledávky			20 214	0	20 214	49 349
C. II. 1. Dlouhodobě poskytnuté zálohy			20 214	0	20 214	20 356
C. II. 2. Odložená daňová pohledávka			0	0	0	28 993
<b>C. III. Krátkodobé pohledávky</b>			<b>5 782 875</b>	<b>- 35 994</b>	<b>5 746 881</b>	<b>4 479 438</b>
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů			978 778	- 28 721	950 057	326 053
C. III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba			4 310 903	0	4 310 903	4 022 409
C. III. 3. Stát - daňové pohledávky			277 628	0	277 628	38 398
C. III. 4. Krátkodobě poskytnuté zálohy			19 467	0	19 467	8 536
C. III. 5. Dohadné účty aktivní			182 660	0	182 660	79 807
C. III. 6. Jiné pohledávky			13 439	- 7 273	6 166	4 235
<b>C. IV. Krátkodobý finanční majetek</b>			<b>249 652</b>	<b>0</b>	<b>249 652</b>	<b>546 597</b>
C. IV. 1. Peníze			247 092	0	247 092	538 575
C. IV. 2. Účty v bankách			2 560	0	2 560	8 022
<b>D. Časové rozlišení</b>			<b>120 565</b>	<b>0</b>	<b>120 565</b>	<b>107 820</b>
D. I. 1. Náklady příštích období			58 662	0	58 662	53 873
D. I. 2. Příjmy příštích období			61 903	0	61 903	53 947

Označení	PASIVA		31.12.2009		31.12.2008	
	a	b	6	7	6	7
<b>A. PASIVA CELKEM</b>			<b>11 323 031</b>	<b>6 839 350</b>	<b>11 323 031</b>	<b>6 839 350</b>
A. I. Vlastní kapitál			6 589 163	3 799 479	6 589 163	3 799 479
A. I. 1. Základní kapitál			360 453	281 800	360 453	281 800
A. I. 1. 1. Základní kapitál			360 453	281 800	360 453	281 800
A. II. Kapitálové fondy			- 110 929	- 127 556	- 110 929	- 127 556
A. II. 1. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			- 110 929	- 127 556	- 110 929	- 127 556
A. III. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku			28 180	28 180	28 180	28 180
A. III. 1. Zákonný rezervní fond			28 180	28 180	28 180	28 180
A. IV. Výsledek hospodářství minulých let			6 050 698	3 011 991	6 050 698	3 011 991
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let			6 050 698	3 017 422	6 050 698	3 017 422
A. V. Neuhrazená ztráta minulých let			0	- 5 431	0	- 5 431
<b>B. Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b>			<b>260 761</b>	<b>605 064</b>	<b>260 761</b>	<b>605 064</b>
B. I. Cizí zdroje			4 696 372	2 982 594	4 696 372	2 982 594
B. I. 1. Rezervy			180 307	59 897	180 307	59 897
B. I. 1. 1. Ostatní rezervy			180 307	59 897	180 307	59 897
B. II. Dlouhodobé závazky			409 975	0	409 975	0
B. II. 1. Odložený daňový závazek			409 975	0	409 975	0
B. III. Krátkodobé závazky			4 106 090	2 922 697	4 106 090	2 922 697
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů			3 552 376	2 618 019	3 552 376	2 618 019
B. III. 2. Závazky k zaměstnancům			69 867	50 142	69 867	50 142
B. III. 3. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění			31 966	21 541	31 966	21 541
B. III. 4. Stát - daňové závazky a dotace			7 613	4 306	7 613	4 306
B. III. 5. Krátkodobé přijaté zálohy			4 589	2 836	4 589	2 836
B. III. 6. Dohadné účty pasivní			303 304	68 376	303 304	68 376
B. III. 7. Jiné závazky			136 975	157 477	136 975	157 477
<b>C. Časové rozlišení</b>			<b>37 496</b>	<b>57 277</b>	<b>37 496</b>	<b>57 277</b>
C. I. 1. Výdaje příštích období			1 835	19 378	1 835	19 378
C. I. 2. Výnosy příštích období			35 661	37 899	35 661	37 899

Firma: Pienny Market s.r.o.

Identifikační číslo: 64945680

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Rozvahový den: 31. prosince 2011

Datum sestavení účetní závěrky: 30. března 2012

## ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA		31.12.2011		31.12.2010	
	a	b	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
		<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>10 788 993</b>	<b>- 2 456 717</b>	<b>8 332 276</b>	<b>7 291 715</b>
B. I.	Dlouhodobý majetek		5 327 437	- 2 302 177	3 025 260	3 176 628
B. I. 1.	Dlouhodobý nehmotný majetek		183 593	- 116 898	66 696	79 040
B. I. 1. 1.	Software		179 606	- 116 898	62 708	79 040
B. I. 1. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		3 987	0	3 987	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		5 143 844	- 2 185 279	2 958 565	3 097 488
B. II. 1.	Pozemky		6 500	0	6 500	6 500
B. II. 2.	Stavby		569 841	- 307 987	261 854	231 196
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		1 986 062	- 1 365 276	620 786	610 649
B. II. 4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		20 809	0	20 809	17 663
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		3 441	- 580	2 861	15 244
B. II. 6.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		2 557 191	- 511 436	2 045 755	2 216 233
C.	Oběžná aktiva		5 423 843	- 164 640	5 259 203	4 056 706
C. I.	Zásoby		2 085 286	- 123 124	1 962 162	1 533 448
C. I. 1.	Materiál		18 399	0	18 399	0
C. I. 2.	Zboží		2 066 887	- 123 124	1 943 763	1 533 448
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		24 780	0	24 780	24 463
C. II. 1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		24 780	0	24 780	24 463
C. III.	Krátkodobé pohledávky		2 963 279	- 31 416	2 931 863	2 247 896
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		448 862	- 31 416	417 446	482 781
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		2 250 892	0	2 250 892	1 520 129
C. III. 3.	Stát - daňové pohledávky		35 017	0	35 017	17 648
C. III. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		68 522	0	68 522	122 271
C. III. 5.	Dohadné účty aktivní		150 173	0	150 173	96 205
C. III. 6.	Jiné pohledávky		9 813	0	9 813	8 861
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		380 488	0	380 488	250 992
C. IV. 1.	Peníze		380 323	0	380 323	260 587
C. IV. 2.	Účty v bankách		175	0	175	315
D. I.	Časové rozlišení		37 713	0	37 713	58 481
D. I. 1.	Náklady příštích období		36 537	0	36 537	43 850
D. I. 2.	Příjmy příštích období		1 176	0	1 176	14 631

Označení	PASIVA		31.12.2011		31.12.2010	
	a	b	6	7	6	7
		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>8 332 276</b>	<b>7 291 715</b>	<b>8 332 276</b>	<b>7 291 715</b>
A.	Vlastní kapitál		4 648 007	4 274 858	4 648 007	4 274 858
A. I.	Základní kapitál		380 453	380 453	380 453	380 453
A. I. 1.	Základní kapitál		380 453	380 453	380 453	380 453
A. II.	Kapitálové fondy		- 32 422	- 87 899	- 32 422	- 87 899
A. II. 1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		- 32 422	- 87 899	- 32 422	- 87 899
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku		36 045	36 045	36 045	36 045
A. III. 1.	Zakonný rezervní fond		36 045	36 045	36 045	36 045
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let		3 966 259	3 703 594	3 966 259	3 703 594
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		3 966 259	3 703 594	3 966 259	3 703 594
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období		317 672	262 655	317 672	262 655
B.	Cizí zdroje		3 644 891	2 976 871	3 644 891	2 976 871
B. I.	Rezervy		439 206	317 897	439 206	317 897
B. I. 1.	Rezerva na daň z příjmů		26 455	0	26 455	0
B. I. 2.	Ostatní rezervy		412 751	317 897	412 751	317 897
B. II.	Dlouhodobé závazky		332 252	358 977	332 252	358 977
B. II. 1.	Oložené danové závazek		332 252	358 977	332 252	358 977
B. III.	Krátkodobé závazky		2 873 433	2 298 997	2 873 433	2 298 997
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		2 291 258	1 688 711	2 291 258	1 688 711
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům		83 254	78 624	83 254	78 624
B. III. 3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		45 173	42 192	45 173	42 192
B. III. 4.	Stát - daňové závazky a dotace		12 006	58 167	12 006	58 167
B. III. 5.	Krátkodobé přijaté zálohy		5 892	4 913	5 892	4 913
B. III. 6.	Dohadné účty pasivní		389 501	311 037	389 501	311 037
B. III. 7.	Jiné závazky		46 349	115 363	46 349	115 363
C.	Časové rozlišení		39 378	40 986	39 378	40 986
C. I.	Výdaje příštích období		9 740	7 937	9 740	7 937
C. 2.	Výnosy příštích období		29 638	33 049	29 638	33 049



**Příloha I: Výkaz zisku a ztráty společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011**

Firma: Penny Market s.r.o.
Identifikační číslo: 64945880
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Rozvahový den: 31. prosince 2007
Datum sestavení účelní závěrky: 30. dubna 2008
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>
(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2007	2006
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	17 285 422	16 022 637
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 173 300	13 347 345
+	Obchodní marže	3 112 122	2 675 292
II.	Výkony	232 719	176 186
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	232 719	176 186
B.	Výkonová spotřeba	1 463 483	1 278 778
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	299 338	260 357
	2. Služby	1 164 145	1 018 421
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>1 881 358</b>	<b>1 672 700</b>
C.	Osobní náklady	794 784	698 256
C. 1.	Mzdové náklady	586 044	514 937
	2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	205 093	179 941
	3. Sociální náklady	3 647	3 378
D.	Daně a poplatky	1 785	724
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	98 518	96 799
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 730	4 471
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	946	884
	2. Tržby z prodeje materiálu	2 784	3 587
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	396	543
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	396	543
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	690	- 19 380
IV.	Ostatní provozní výnosy	36 789	25 564
H.	Ostatní provozní náklady	123 991	132 420
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>901 712</b>	<b>693 373</b>
X.	Výnosové úroky	96 364	59 660
N.	Nákladové úroky	46 263	67 904
XI.	Ostatní finanční výnosy	7 930	4 333
O.	Ostatní finanční náklady	23 713	17 712
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>34 318</b>	<b>- 21 623</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	232 300	169 393
Q. 1.	- splatná	237 731	162 835
	2. - odložená	- 5 431	6 558
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>703 730</b>	<b>502 367</b>
XIII.	Mimořádné výnosy		9 235
R.	Mimořádné náklady		54 407
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		- 10 841
S. 1.	- splatná		- 10 841
*	Mimořádný výsledek hospodaření		- 34 331
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>703 730</b>	<b>468 026</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>936 030</b>	<b>626 678</b>

Firma: Penny Market s.r.o.  
 Identifikační číslo: 64945880  
 Právní forma: společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje  
 Rozvahový den: 31. prosince 2009  
 Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2010

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2009	2008
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	26 403 045	17 629 148
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	21 674 867	14 763 792
+	Obchodní marže	4 728 178	2 865 356
II.	Výkony	583 807	306 507
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	583 807	306 507
B.	Výkonová spotřeba	2 812 582	1 375 367
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	522 094	290 456
2.	Služby	2 290 488	1 084 911
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2 499 403</b>	<b>1 796 496</b>
C.	Osobní náklady	1 441 091	839 294
C. 1.	Mzdové náklady	1 078 935	609 908
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	334 423	213 435
3.	Sociální náklady	27 733	15 951
D.	Daně a poplatky	6 520	1 105
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	413 173	135 633
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	82 603	3 306
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	78 885	837
2.	Tržby z prodeje materiálu	3 718	2 469
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	84 151	226
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	84 151	226
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 227 653	33 143
IV.	Ostatní provozní výnosy	117 053	32 203
H.	Ostatní provozní náklady	596 948	159 328
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>384 829</b>	<b>663 276</b>
X.	Výnosové úroky	133 036	174 771
N.	Nákladové úroky	51 167	21 593
XI.	Ostatní finanční výnosy	35 885	13 013
O.	Ostatní finanční náklady	110 397	49 871
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>7 357</b>	<b>116 320</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	131 425	174 532
Q. 1.	- splatná	128 721	179 052
2.	- odložená	2 704	- 4 520
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>260 761</b>	<b>605 064</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>260 761</b>	<b>605 064</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>392 186</b>	<b>779 596</b>

Firma: Penny Market s.r.o.

Identifikační číslo: 64945880

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej s výjimkou

Rozvahový den: 31. prosince 2011

Datum sestavení účetní závěrky: 30. března 2012

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2011 1	2010 2
I.	Tržby za prodej zboží	27 156 474	26 144 787
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	22 134 427	21 272 085
+	Obchodní marže	5 022 047	4 872 702
II.	Výkony	961 895	706 609
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	961 895	706 609
B.	Výkonová spotřeba	2 804 430	2 608 599
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	523 225	448 678
B. 2.	Služby	2 281 205	2 159 921
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>3 179 612</b>	<b>2 970 712</b>
C.	Osobní náklady	1 758 560	1 543 083
C. 1.	Mzdové náklady	1 288 763	1 127 387
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	438 587	386 307
C. 3.	Sociální náklady	31 210	29 389
D.	Daně a poplatky	1 599	5 851
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	443 909	412 561
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 325	4 951
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 150	2 567
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	1 175	2 384
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 797	527
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 797	527
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	95 532	151 769
IV.	Ostatní provozní výnosy	115 890	122 701
H.	Ostatní provozní náklady	481 543	595 582
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>516 787</b>	<b>388 991</b>
X.	Výnosové úroky	40 602	52 009
N.	Nákladové úroky	72 609	74 158
XI.	Ostatní finanční výnosy	28 274	29 125
O.	Ostatní finanční náklady	87 458	76 222
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 91 191</b>	<b>- 69 246</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	107 924	57 080
Q. 1.	- splatná	147 662	113 480
Q. 2.	- odložená	- 39 738	- 56 400
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>317 672</b>	<b>262 665</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>317 672</b>	<b>262 665</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>425 596</b>	<b>319 745</b>

Příloha J: Cash Flow společnosti Penny Market s. r. o. 2006 – 2011

PENNY MARKET S.R.O.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2007

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	tis. Kč	tis. Kč
<b><u>Peněžní toky z provozní činnosti</u></b>		
Účetní zisk (+) / ztráta (-) z běžné činnosti před zdaněním	936 030	671 750
A.1 Úpravy o nepeněžní operace:	48 557	85 322
A.1.1 Odpisy stálých aktiv	98 518	96 799
A.1.2 Změna stavu opravných položek	690	- 19 380
A.1.3 Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 550	- 341
A.1.4 Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	<u>- 50 101</u>	<u>8 244</u>
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami oběžných prostředků a mimořádnými položkami	984 587	757 072
A.2 Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:	- 83 690	253 969
A.2.1 Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	- 74 677	- 77 605
A.2.2 Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	116 670	312 890
A.2.3 Změna stavu zásob	<u>- 125 683</u>	<u>18 684</u>
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	900 897	1 011 041
A.3 Úroky vyplacené	-46 263	- 67 904
A.4 Úroky přijaté	56 309	55 479
A.5 Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	<u>- 167 842</u>	<u>- 112 024</u>
A *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	<u>743 101</u>	<u>886 592</u>



PENNY MARKET s.r.o.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2009

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	tis. Kč	tis. Kč
<b><u>Peněžní toky z provozní činnosti</u></b>		
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	392 186	779 596
<b>A.1 Úpravy o nepeněžní operace:</b>	116 423	17 145
A.1.1 Odpisy stálých aktiv	413 173	135 633
A.1.2 Změna stavu opravných položek	- 227 653	33 143
A.1.3 Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	5 266	- 611
A.1.5 Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	- 81 869	- 153 178
A.1.6 Ostatní nepeněžní operace	<u>7 506</u>	<u>2 158</u>
<b>A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami oběžných prostředků a mimořádnými položkami</b>	<b>508 609</b>	<b>796 741</b>
<b>A.2 Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>	- 1 466 212	243 601
A.2.1 Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	- 690 855	- 137 229
A.2.2 Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	- 566 265	562 537
A.2.3 Změna stavu zásob	<u>- 209 092</u>	<u>- 181 707</u>
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>- 957 603</b>	<b>1 040 342</b>
A.3 Úroky vyplacené	- 51 167	- 21 593
A.4 Úroky přijaté	124 620	103 985
A.5 Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	<u>- 241 541</u>	<u>- 306 916</u>
<b>A *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b><u>- 1 125 691</u></b>	<b><u>815 818</u></b>

**Penny Market s.r.o.**Přehled o peněžních tocích  
Rok končící 31. prosince 2011

(tis. Kč)	2011	2010
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>		
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	425 596	319 745
<b>A.1 Úpravy o nepeněžní operace:</b>	<b>572 669</b>	<b>595 859</b>
A.1.1 Odpisy stálých aktiv	443 909	412 561
A.1.2 Změna stavu opravných položek a rezerv	95 532	151 769
A.1.3 Zisk z prodeje stálých aktiv	- 1 353	- 2 040
A.1.4 Vyúčtované nákladové úroky	32 007	22 149
A.1.5 Úpravy o ostatní nepeněžní operace	2 574	11 420
<b>A* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnaami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>998 265</b>	<b>915 604</b>
<b>A.2 Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:</b>	<b>245 736</b>	<b>- 989 353</b>
A.2.1 Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	58 231	723 949
A.2.2 Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv	595 173	- 1 979 764
A.2.3 Změna stavu zásob	- 407 668	266 462
<b>A** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>1 244 001</b>	<b>- 73 749</b>
A.3 Úroky vyplacené	- 72 094	- 67 346
A.4 Úroky přijaté	5 534	53 542
A.5 Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	- 103 918	40 117
<b>A*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 073 523</b>	<b>- 47 436</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1 Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 251 382	- 181 524
B.2 Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 150	2 567
B.3 Půjčky a úvěry spřízněným osobám	- 695 695	2 827 643
<b>B*** Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>- 943 927</b>	<b>2 648 686</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
<b>C.1 Změna stavu vlastního kapitálu:</b>	<b>0</b>	<b>- 2 600 000</b>
C.1.1 Vyplacené podíly na zisku	0	- 2 600 000
<b>C*** Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>- 2 600 000</b>
<b>Čisté zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>	<b>129 596</b>	<b>1 250</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku</b>	<b>250 902</b>	<b>249 652</b>
<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku</b>	<b>380 498</b>	<b>250 902</b>