

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta financí a účetnictví

Katedra financí a oceňování podniku

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Finanční a strategická analýza společnosti Lidl
Česká republika, v.o.s.**

Autor diplomové práce: Bc. Lenka Fiorovantiová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Staňková, CSc.

Rok obhajoby: 2019

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Finanční a strategická analýza společnosti Lidl Česká republika, v.o.s.“ vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.

V Praze dne 9.1.2019

Podpis

Podakovanie:

Na tomto mieste by som chcela poďakovať vedúcej svojej diplomovej práce Ing. Anně Staňkové, CSc. za cenné pripomienky a rady pri vypracovávaní. Ďalej chcem poďakovať svojim drahým rodičom a sestre za nepretržitú a neoceniteľnú podporu a trpezlivosť počas celej doby môjho štúdia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá finanční a strategickou analýzou společnosti Lidl Česká republika, v.o.s.. Cílem práce je zhodnotit finanční situaci vybraného podniku a porovnat ho s hlavní konkurencí, co následně umožní navrhnout určitá opatření, kterými by se vedení mohlo případně řídit. Dalším cílem je taktéž zhodnocení silných a slabých stránek i potenciálních rizik ve formě strategické analýzy. Diplomová práce je strukturovaná do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje základní pojmy a metody v oblasti finanční a strategické analýzy, které jsou posléze aplikované v praktické části na sledovaný podnik a jeho konkurenci. Na základě celé práce je formulovaný závěr, kde jsou shrnuté hlavní výsledky obou analýz.

Klíčová slova

finanční analýza, strategická analýza, účetní výkazy, horizontální analýza, vertikální analýza, poměrové ukazatele, Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT diagram

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá finančnou a strategickou analýzou známej spoločnosti Lidl Česká republika, v.o.s.. Cieľom práce je zhodnotiť finančnú situáciu vybraného podniku a porovnať ho s hlavnou konkurenciou, čo následne umožní navrhnuť určité opatrenia, ktorými by sa vedenie mohlo riadiť. Ďalším cieľom je taktiež zhodnotenie silných a slabých stránok, či potenciálnych rizík vo forme strategickej analýzy. Diplomová práca je štruktúrovaná do dvoch hlavných častí – teoretickej a praktickej. Teoretická časť vymedzuje základné pojmy a metódy v oblasti finančnej a strategickej analýzy, ktoré sú neskôr aplikované v praktickej časti na sledovaný podnik a jeho konkurenciu. Na základe celej práce je formulovaný záver, kde sú zhrnuté hlavné výsledky oboch analýz.

Kľúčové slová

finančná analýza, strategická analýza, účtovné výkazy, horizontálna analýza, vertikálna analýza, pomerové ukazovatele, Porterov model piatich síl, PEST analýza, SWOT diagram

Abstract

The topic of this master thesis is financial and strategic analysis of Lidl Česká republika, v.o.s.. The target is therefore to evaluate the financial situation of selected company and compare it to its main competitors, which eventually will help to advise management on what they should focus more. A further goal is to assess the strenghts, weaknesses and potential risks of the core business in form of strategic analysis of the market. This thesis is structured in two main parts – the theoretical and practical. In the theoretical part the reader can find a definition of basic ratios and methods regarding financial and strategic analysis, which are afterwards applied in practical part on the selected company and its competitors. The conclusion is written based on the whole thesis and formulates main outputs of both analyses.

Key words

financial analysis, strategic analysis, financial statements, horizontal analysis, vertical analysis, financial ratios, Porter's five forces model, PEST analysis, SWOT diagram

Obsah

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČASŤ.....	3
1 FINANČNÁ ANALÝZA	3
1.1 CIEĽ A ÚČEL FINANČNEJ ANALÝZY	3
1.2 INFORMAČNÉ ZDROJE PRE FINANČNÚ ANALÝZU	5
1.3 UŽÍVATELIA FINANČNEJ ANALÝZY A JEJ TYPY	7
1.4 METÓDY SPRACOVANIA FINANČNEJ ANALÝZY	7
1.4.1 Absolútna metóda	8
1.4.2 Relatívna metóda	10
1.5 FUNDAMENTÁLNE OKRUHY FINANČNEJ ANALÝZY	11
1.5.1 Rentabilita	12
1.5.2 Ukazovatele aktivity	17
1.5.3 Likvidita	20
1.5.4 Zadlženosť	22
1.6 BANKROTNÉ A BONITNÉ MODELY.....	25
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	28
2.1 EXTERNÁ ANALÝZA VERZUS INTERNÁ ANALÝZA.....	29
2.1.1 Porterov model piatich síl	29
2.1.2 PEST (PESTEL) analýza	32
2.1.3 SWOT analýza.....	34
PRAKTICKÁ ČASŤ.....	37
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI LIDL ČESKÁ REPUBLIKA V.O.S.....	37
3.1 HISTÓRIA.....	37
3.2 FILOZOFIA.....	38
4 MALOOBCHOD A JEHO VÝVOJ V ČR.....	40
4.1 KONKURENCIA	42
5 FINANČNÁ ANALÝZA	43
5.1 HORIZONTÁLNA ANALÝZA SLEDOVANÉHO PODNIKU	43
5.1.1 Horizontálna analýza aktív sledovaného podniku	44
5.1.2 Horizontálna analýza pasív sledovaného podniku	47
5.1.3 Horizontálna analýza výsledovky.....	49
5.2 VERTIKÁLNA ANALÝZA SLEDOVANÉHO PODNIKU	54
5.2.1 Vertikálna analýza aktív sledovaného podniku.....	55

5.2.2	Vertikálna analýza pasív sledovaného podniku	56
5.2.3	Vertikálna analýza výsledovky	57
5.3	ANALÝZA RENTABILITY – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	58
5.3.1	Zhrnutie analýzy rentability	62
5.4	UKAZOVATELE AKTIVITY – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	62
5.4.1	Zhrnutie ukazovateľov aktivity	66
5.5	ANALÝZA LIKVIDITY – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	66
5.5.1	Zhrnutie analýzy likvidity	67
5.6	ANALÝZA ZADLŽENOSTI – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	68
5.6.1	Zhrnutie analýzy zadlženosti	69
5.7	TAFFLEROV MODEL – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	69
5.8	KRALICKŮV QUICKTEST – SLEDOVANÝ PODNIK VS. KONKURENCIA	70
6	STRATEGICKÁ ANALÝZA	72
6.1	PORTEROV MODEL PIATICH SÍL – LIDL	72
6.2	PEST ANALÝZA – LIDL	75
6.3	SWOT ANALÝZA – LIDL	82
	ZÁVER	85
	ZDROJE	87
	ZOZNAM TABULIEK	91
	ZOZNAM GRAFOV	92
	ZOZNAM OBRÁZKOV	92
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	92
	PRÍLOHY	93
	AKTÍVA LIDL ČESKÁ REPUBLIKA, V.O.S. (2011 – 2016) – SKRÁTENE V TIS. KČ	93
	PASÍVA LIDL ČESKÁ REPUBLIKA, V.O.S. (2011 – 2016) – SKRÁTENE V TIS. KČ	94
	VÝKAZY ZISKOV A STRÁT LIDL ČESKÁ REPUBLIKA, V.O.S. (2011 – 2016) – SKRÁTENE V TIS. KČ	95

Úvod

Finančná analýza je špeciálnou časťou finančného manažmentu. Mala by predchádzať všetkým dôležitým finančným rozhodnutiam, ktoré podniky mienia vykonať. Je veľmi dôležitá nie len pre samotné vedenie firmy, ale aj pre veriteľov a investorov. Investori by mali mať k dispozícii informácie o hospodárení firmy v určitých súhrnných reportoch, aby sa vedeli správne rozhodnúť, či majú do daného podniku investovať alebo nie. Pre veriteľov je taktiež potrebné pochopiť finančnú situáciu firmy, aby sa rozhodli, či môžu danému podniku poskytnúť úver.

V dnešnej dobe plnej neustálych zmien a prudkého hospodárskeho rastu, je potrebné, aby podniky dbali na tieto zmeny. Preto je nevyhnutné spracovávať finančnú analýzu nie len pred veľkými rozhodnutiami, ale aj priebežne. Dôvod je ten, že náhle zmeny v ekonomike môžu mať kľudne aj kritický až zhubný dopad na hociktorý podnik.

Ako podnik pre spracovanie finančnej analýzy som si vybrala spoločnosť Lidl, konkrétne jeho dcérinu spoločnosť pôsobiacu v Českej republike. Dáta pre spracovanie budem čerpať z verejne dostupných zdrojov a teda z účtovných závierok, vypracovávaných podľa českých predpisov a zverejňovaných online. Obdobie analýzy bude do roku 2016, keďže v období spracovania tejto práce, údaje za finančný rok 2017 neboli ešte uverejnené.

Spoločnosť Lidl som si vybrala preto, lebo je to firma s dlhoročným pôsobením v Českej republike a s veľmi dobrým menom. Pôsobí v maloobchode, čo nie je tak vyvíjajúci sa sektor ako ostatné a preto je veľmi zaujímavé, že aj napriek tomu je stále úspešnejší.

Samotná práca je členená do štyroch častí – úvod, teoretická časť, praktická časť a záver. V teoretickej časti definujem finančnú analýzu s dôrazom na ukazovatele, ktoré budem v praktickej časti aplikovať na sledovaný podnik. Predmetom tejto práce je okrem finančnej aj strategická analýza. Tú taktiež definujem v teoretickej časti a modely, ktoré budem aplikovať v praktickej časti priblížim bližšie.

V praktickej časti predstavím sledovaný podnik a zanalyzujem maloobchod a jeho vývoj v Českej republike. Následne vypracujem horizontálnu a vertikálnu analýzu súvahy a výkazu ziskov a strát. Finančné ukazovatele vypočítam pre obdobie rokov 2013 až 2016 pre sledovaný podnik a vybranú konkurenciu. Nasledovať bude porovnanie, poprípade doporučenie, na čo by sa mal podnik zamerať.

Ďalšou kapitolou praktickej časti bude strategická analýza, kde priblížim stav ekonomiky alebo aj silné, či slabé stránky podniku. Uvediem taktiež na čo by si podnik mal dávať pozor a čo by určite mohol zlepšiť.

V závere zhodnotím obe analýzy s dôrazom na zložky, ktoré majú najväčší dopad na celkové hospodárenie firmy a jej budúcnosť, či pôsobnosť na českom trhu.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že jedným z cieľov tejto práce je zhodnotenie finančnej situácie Lidlu vzhľadom k jeho konkurencii s dôrazom na zložky, ktoré ovplyvňujú celkovú finančnú situáciu. Ďalším cieľom je uvedenie možných zlepšení, poprípade doporučení pre sledovaný podnik pomocou modelov a postupov strategickej analýzy. Práca tak bude podávať súhrnný obraz o spoločnosti Lidl Česká republika, v.o.s..

Teoretická časť

1 Finančná analýza

Finančná analýza je veľmi úzko spojená s účtovníctvom a finančným riadením podniku. Účtovníctvo poskytuje základné údaje pre výpočet potrebných finančných ukazovateľov. Dáta na prevedenie finančnej analýzy sa získavajú hlavne zo súvahy, výkazu ziskov a strát a z prehľadu o peňažných tokoch. Účtovníctvo a výkazy sami o sebe nemajú dostatočnú vypovedaciu schopnosť o finančnej situácii podniku, o jeho silných, či slabých stránkach a preto je potrebné dáta z účtovných závierok pretransformovať na ukazovatele, ktoré sú porovnateľné.¹

1.1 Cieľ a účel finančnej analýzy

Pojem finančná analýza sa definuje ako metóda, ktorá pomeriava získané údaje medzi sebou a rozširuje tak ich vypovedaciu schopnosť. Podnikom tak umožňuje, na jej základe, prijímať dôležité finančné, ekonomické a investičné rozhodnutia. Zhodnocuje minulosť, súčasnosť a navrhuje vhodné riešenia pre budúce finančné hospodárenie firmy. Dôležitým aspektom finančnej analýzy a dôvodom jej vyhotovenia je hlavne zhodnotenie súčasnej finančnej politiky podniku. Vďaka nej je možné, porovnávaním s minulosťou či inými podnikmi v odvetví, dospieť k záveru, či súčasná finančná politika podniku je správna. Jej ďalšie dôležité využitie je práve už spomínané plánovanie budúcnosti. Firmy si neustále dávajú určité finančné ciele do budúcnosti na základe finančnej analýzy a rôznych ukazovateľov. Tieto ukazovatele, tvoriace základ finančnej stratégie podniku, sa líšia v závislosti na odvetví, forme a obore podnikania, postavenia na trhu, dodávateľskej pozície, surovinovej a energetickej náročnosti podnikania a mnohých iných.²

¹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 9

² GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 4

Medzi hlavné ciele finančnej analýzy sa radí zhodnotenie finančného zdravia podniku. Avšak, vzhľadom k tomu, pre koho a ako sa finančná analýza vypracováva sú aj stanovené rozličné ciele:

- Pomocou vypočítaných hodnôt ukazovateľov rozšíriť, doplniť a zjednodušiť charakteristiky procesov v podniku za minulé obdobie.
- Prostredníctvom súhrnných a porovnateľných hodnôt ukazovateľov umožniť porovnanie s inými podnikmi, či priemernými hodnotami v odvetví a umožniť tak zhodnotenie finančnej situácie.
- Pomocou vypočítaných hodnôt, súvislostí a vývojových trendov a ich porovnávaním s inými podnikmi odhadnúť vývoj v budúcich obdobiach.³

Účelom finančnej analýzy je predovšetkým vyjadriť majetkovú a finančnú situáciu podniku. Je potrebné podchytiť všetky jeho časti a zhodnotiť ich. Medzi najdôležitejšie aspekty patrí rozbor výnosnosti majetku, rozbor zadlženosti, rozbor rizík platobnej neschopnosti a pod.

Komplexnosť je jednou zo základných podmienok kladených na spracovanie každej analýzy. Samotná finančná analýza totiž slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku. Veľmi dôležité je odhaliť, či má podnik vhodnú kapitálovú štruktúru a či je ziskový.⁴

Záverom každej analýzy je potom hodnotiaci posudok. Výsledkom finančnej analýzy je subjektívny úsudok finančného analytika, založený na jeho skúsenosti, o finančnej dôveryhodnosti a spoľahlivosti podniku.

Ďalšou podmienkou pri finančnej analýze je sústavnosť jej spracovania. Nemala by byť spracovávaná len raz ročne súčasne s výročnou správou, ale mala by byť bežnou súčasťou riadenia firmy. Ak totiž chceme pochopiť vývoj hospodárenia

³ KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x. str. 10

⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. str. 15

podniku, je potrebné vychádzať minimálne z mesačných účtovných výkazov a hodnotiť ich kontinuálne.⁵

1.2 Informačné zdroje pre finančnú analýzu

Údaje pre vyhotovenie finančnej analýzy podniku ide čerpať z rôznych informačných zdrojov, ktoré je možné rozdeliť na 3 hlavné skupiny:

1. Finančné informácie – účtovné výkazy finančného a vnútro podnikového účtovníctva firmy, reporty finančných analytikov na internete, burzové spravodajstvo, interné zdroje od manažérov podniku a výročné správy
2. Kvantifikované nefinančné informácie – oficiálna ekonomická a podniková štatistika, cenové a nákladové kalkulácie, podnikové plány a iné evidencie a pod.
3. Nekvantifikované informácie – správy od vedúcich pracovníkov, audítorov, komentáre manažérov, odborné časopisy, nezávislé hodnotenia a prognózy⁶

Ako už bolo spomenuté, hlavným zdrojom finančnej analýzy je účtovníctvo. Finančné výkazy poskytujú najdôležitejší zdroj pri vykonávaní finančnej analýzy. Zachycujú pohyb podnikových financií, kapitálu, majetku a cudzích zdrojov. Poskytujú pohľad na celé financovanie podniku a jeho hospodárenie.

Vyhláška č.500/2002 Sb., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona č. 563/1991 Sb., o účtovníctve uvádza, že účtovná závierka účtovných jednotiek povinne zahrňuje súvahu, výkaz ziskov a strát, prílohu a môže zahrňovať prehľad o peňažných tokoch a prehľad o zmenách vlastného kapitálu. Informácie v účtovnej závierke musia byť spoľahlivé, zrovnateľné a zrozumiteľné. V súvahe sú usporiadané položky majetku a iných aktív, záväzkov a iných pasív. Vo výkaze ziskov a strát sú usporiadané položky nákladov

⁵ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 10

⁶ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 7

a výnosov a výsledku hospodárenia. Príloha vysvetľuje a doplňuje informácie obsiahnuté v súvahe a výkaze ziskov a strát.⁷

Prehľad o peňažných tokoch a prehľad o zmenách vlastného kapitálu sú povinné zostavovať tie účtovné jednotky, ktoré majú zároveň povinný audit. Podmienky zákonného auditu sú uvedené v §20 Zákona o účtovníctve.

Účtovné jednotky buď zostavujú účtovnú závierku v plnom rozsahu alebo v zjednodušenom rozsahu. Formálna úprava účtovných výkazov je uvedená v prílohách Vyhlášky č.500/2002 Sb.⁸

Ďalej podľa zákona o účtovníctve musí účtovná závierka každej jednotky povinne obsahovať :

- Meno a priezvisko, obchodnú firmu alebo názov účtovnej jednotky
- Identifikačné číslo osoby, pokiaľ ho má pridelené
- Právnu formu
- Predmet podnikania alebo inej činnosti, prípadne účel, pre ktorý bola zriadená
- Súvahový deň alebo iný okamžik, ku ktorému sa účtovná závierka zostavuje
- Okamžik zostavenia účtovnej závierky
- Podpisový záznam poverenej osoby⁹

Ako je vyššie spomenuté, účtovné výkazy sú upravené zákonom. Pre vypracovanie finančnej analýzy je nutné tieto výkazy upraviť. Dáta sú väčšinou čerpané z viac či menej vzdialenej minulosti, a tak sa kladie dôraz na novelizácie a odhady výsledkov. Súvaha napríklad nereflektuje aktuálnu hodnotu aktív a pasív, ale historickú, najmä čo sa týka položiek majetku.

⁷ Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví.

⁸ Poradce 2012: Zákon o účetnictví s komentářem. Český Těšín: Poradce, 2012/9, 272 s. ISBN 1211-2437.

⁹ Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví.

K určení reálné hodnoty je preto potrebný jej odhad či expertné ocenenie a to hlavne v prípade zásob, pohľadávok a stálych aktív.¹⁰

1.3 Užívatelia finančnej analýzy a jej typy

Výstupy finančnej analýzy poskytujú informácie nevyhnutné pre rozhodovanie externých užívateľov a pre vedenie spoločnosti. Externými sú napríklad súčasní či potenciálni vlastníci, akcionári alebo veritelia.¹¹

Samotnú finančnú analýzu môžeme rozdeliť podľa toho, kto ju vyhotovuje a pre koho:

- Externá finančná analýza:
 - Interpretácia dostupných finančných výkazov a informácií na posúdenie finančnej dôveryhodnosti podniku.
- Interná finančná analýza
 - Vyhotovená podnikovými útvarmi alebo najatými osobami ako sú audítori, či oceňovatelia.
 - Zdrojmi sú všetky interné podklady ako údaje finančného, manažérskeho alebo vnútropodnikového účtovníctva, podnikové kalkulácie, štatistiky, plány a pod.¹²

1.4 Metódy spracovania finančnej analýzy

Je potrebné uviesť, že systém spracovania finančnej analýzy nie je nijakým spôsobom legislatívne upravený, čo komplikuje jej spracovanie a objektívnu správnosť. Dôvodom je hlavne nejednotnosť terminológie a postupov, nejednoznačnosť záverov a celková záverečná interpretácia výsledkov. Aj napriek tomu sa vyvinuli obecné prijímané postupy. Ministerstvo priemyslu

¹⁰ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 7

¹¹ STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza : kdy je investice výhodná]*. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5, str. 1

¹² HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 13

a obchodu Českej Republiky zavádza jednotné metodické prvky v tejto oblasti pri spracovávaní národohospodárskych analýz jednotlivých odvetví.

Základom je práca so zistenými údajmi z účtovných výkazov a s odvodenými údajmi z nich. Podľa toho je možné rozlíšiť dve základné metódy – absolútnu a relatívnu.¹³

1.4.1 Absolútna metóda

Pri tejto metóde sa používajú údaje priamo zistené z účtovných výkazov. Tie sú považované za absolútne a nemusia sa upravovať. Vyjadrujú určitý jav bez vzťahu k inému javu. Nie je možné ich porovnávať medzi dvoma rôzne veľkými podnikmi. Je možné ich porovnávať v rámci jedného podniku s prihliadnutím na viacero období.

Absolútne ukazovatele je možné rozdeliť na stavové a tokové. Stavové sa viažu k určitému časovému okamihu. Nie sú závislé na dĺžke obdobia. Naopak, tokové ukazovatele rešpektujú závislosť hodnôt na dĺžke daného obdobia. Zhodnocujú ekonomický vývoj za určité časové obdobie.¹⁴

Používajú sa hlavne k analýze vývojových trendov, ktorou je horizontálna analýza a k analýze komponent, nazývanej vertikálna analýza.

Ak od seba odčítame absolútne ukazovatele dostaneme takzvané rozdielové ukazovatele, ktoré sa označujú aj ako finančné fondy alebo fondy finančných prostriedkov.

Pojem fond sa vo finančnej analýze definuje ako:

- Zoskupenie niektorých stavových položiek vyjadrujúcich aktíva alebo pasíva
- Rozdiel medzi niektorými položkami aktív a pasív.

¹³GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 16

¹⁴ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 41

Najčastejšie používanými fondmi vo finančnej analýze sú čistý pracovný kapitál, , čisté pohotovité prostriedky a čisté peňažne pohľadávkové fondy.

Ďalšími ukazovateľmi, s ktorými sa stretávame pri absolútnej metóde sú **pomerové ukazovatele**. Tie sa označujú aj ako jadro celej metodiky finančnej analýzy. Analýza pomocou pomerových ukazovateľov je jedna z najobľúbenejších hlavne preto, že umožňuje rýchlo získať predstavu o finančnej situácii podniku. Patria medzi nich hlavne skupiny ukazovateľov zadlženosti, likvidity, rentability, aktivity a pod.¹⁵ Vypočítajú sa ako podiel jednej alebo viacerých položiek z účtovných výkazov s inou položkou alebo skupinou položiek z účtovných výkazov. Medzi nimi však musí existovať nejaký vzájomný vzťah a dôvod ich pomeru. Ich výber, konštrukcia a rozbor musí byť zmysluplný a relevantný voči problému, či prijímanému rozhodnutiu v podniku. Súčasným problémom je, že neexistujú jasne dané hodnoty všetkých pomerových ukazovateľov, ktorých by sa mal každý podnik držať. Tie sa líšia, nie len v závislosti od odvetvia, ale aj v závislosti od ekonomického prostredia. Preto je potrebné nebrať do úvahy len tieto ukazovatele v prípade väčších podnikateľských rozhodnutí, maximálne na nich prihliadať.

Vrcholové ukazovatele sú ďalšie z rady, ktorými sa testuje finančné zdravie a celková situácia podniku. Vyznačujú sa tým, že majú istiaci faktor (napr. zisk, položku aktív) v čitateli a rizikový faktor (vlastný kapitál, dlhy, úroky, zásoby) v menovateli. Istiace faktory rizika obmedzujú a niektoré položky z výkazov sa môžu objaviť aj v čitateli aj v menovateli, stále v inej roli.

Pojem **univerzálny ukazovateľ** označuje pomerový ukazovateľ, ktorý je možný aplikovať na všetky podniky nezávisle od ich odvetvia či oboru podnikania. Vrcholové ukazovatele sú v každom prípade univerzálne. V menovateli aj v čitateli sa nachádzajú položky, ktoré sú nehmotné. Príkladmi sú dlhodobý či krátkodobý finančný majetok, pasíva, všetky typy zisku a pod. Prívlastok univerzálne majú hlavne vďaka položkám nehmotnej povahy, ktoré sa

¹⁵ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. str. 82-83

pomeriavajú. Tieto čisto finančné veličiny majú vo všetkých podnikoch rovnaký význam. Pri týchto ukazovateľoch je už možné stanoviť určité rozmedzie, za predpokladu ktorého je daný podnik „finančne zdravý“.¹⁶

Ďalšími významnými ukazovateľmi sú **syntetické ukazovatele**. Sú to kombinácie rôznych primárnych ukazovateľov. Snažia sa vystihnúť podnik a jeho finančnú situáciu synteticky. Priradzujú sa im určité váhy a hodnotia rôzne hľadiská a aspekty pomocou váženého priemeru alebo súčtu univerzálnych pomerových ukazovateľov. Váhy sú priradzované buď na základe predošlých skúseností alebo pomocou matematicko-štatistických metód. Na úplne rovnakom pravidle sú vytvárané aj predikčné scoringové modely.

Ak by sme rozložili ďalej univerzálne ukazovatele, tak sa dostaneme ku **faktorovým pomerovým ukazovateľom**. Na základe ich vývoju sa určujú činnosti, ktoré stoja za tvorbou zisku podniku a vývojom celkovej ziskovosti, aktivity a predĺženosti. Medzi nich patrí napríklad, rentabilita celkového kapitálu, obrat krátkodobých záväzkov, finančná páka apod. Vytvára sa takzvaná pyramída, kedy vrcholové ukazovatele (niektoré univerzálne) stoja na vrchole pyramídy a ich rozkladom vznikajú príčinné ukazovatele. Tie nám ukazujú, čo stojí za vývojom vrcholového ukazovateľa.¹⁷

1.4.2 Relatívna metóda

Najjednoduchší a najviac vypovedajúci rozbor z pohľadu porovnávania a celkovej analýzy je práve percentuálny rozbor absolútnych ukazovateľov. Tento rozbor sa vykonáva pomocou dvoch analýz – horizontálnej a vertikálnej.

Horizontálna analýza pozoruje vývoj vybranej veličiny v čase. Vyjadruje zmenu vybranej položky v percentách alebo indexom, ktorý môže byť buď reťazový alebo bázičský. Jej cieľom je kvantifikovať pohyb vybraných veličín absolútne aj relatívne s dôrazom na intenzitu. Umožňuje zistiť, o koľko percent sa jednotlivé

¹⁶ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 48-50

¹⁷ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 50-51

položky zmenili oproti minulému roku.¹⁸ Spracovanie tejto analýzy je pomerne jednoduché. Absolútna zmena sa vypočíta len ako rozdiel hodnôt z dvoch po sebe idúcich obdobiach a percentuálna zmena sa vyjadrí ako pomer absolútnej zmeny a hodnoty z predchádzajúceho obdobia v percentách. Zmenu je možné vyjadriť aj indexmi. Používané sú reťazové a bázické indexy. Bázické indexy porovnávajú jednu položku výkazu alebo určitý ukazovateľ z rôznych období s tou istou položkou výkazu či ukazovateľom z jedného, takzvaného východzieho obdobia. Reťazové indexy porovnávajú položku výkazu či určitý ukazovateľ v jednotlivých obdobiach s hodnotou položky výkazu alebo ukazovateľa z predchádzajúceho obdobia.¹⁹

Vertikálna analýza skúma objem jednotlivých položiek výkazov vo vzťahu k vybranej veličine. Zisťuje a vyčísluje tento podiel na celkovom súhrne. Vykonáva sa v percentuálnej forme. Pomocou tejto techniky je možné skúmať relatívnu štruktúru aktív a pasív. Ďalej je pomocou nej možné zistiť rolu jednotlivých položiek na tvorbe zisku. Názov reprezentuje jej prácu s jednotlivými položkami výkazov zhora nadol. Jej pomocou je možné charakterizovať aj vývoj vybraných veličín v čase. Percentuálne vyjadrenie štruktúry umožňuje ďalšie porovnanie nie len v rôznych obdobiach, ale aj medzi vybranými podnikmi v odvetví.²⁰

1.5 Fundamentálne okruhy finančnej analýzy

Aj napriek tomu, že potreby užívateľov finančnej analýzy sa líšia vo väčšine prípadov, je možné povedať že všetci sa zameriavajú na základné oblasti, ktorými sú:

- Výnosnosť resp. rentabilita podniku, čo je vlastnosť podniku zabezpečiť primeraný zisk z vloženého kapitálu.

¹⁸ KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5. str. 9

¹⁹ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 19

²⁰ KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x. str. 41-42

- Platobná schopnosť resp. krátkodobá likvidita podniku, čo je schopnosť podniku splatiť v lehote všetky svoje finančné záväzky.
- Hospodárska a finančná stabilita resp. dlhodobá solventnosť podniku, čo je schopnosť v dlhodobom horizonte splatiť všetky finančné záväzky a dosiahnuť primeranú dlhodobú výnosnosť.

Účtovné výkazy nám poskytujú základňu pre určenie vyššie spomenutého. Je však potrebné podotknúť, že v niektorých prípadoch nie sú informácie z účtovníctva postačujúce. Napriek tomu sa v praxi vyčlenili určité všeobecne prijímané pomerové ukazovatele, ktoré sú postačujúce na zhodnotenie vyššie spomínaných bodov.

Ukazovatele sa prevažne a všeobecne delia na dve kategórie:

- Prevádzkové ukazovatele – zameriavajú sa na celkovú finančnú výkonnosť a hospodárenie s majetkom.
- Finančné ukazovatele – zhodnocujú finančnú pozíciu podniku z pohľadu predĺženosti, finančnej štruktúry či likvidity.

Z týchto dvoch vyššie spomenutých kategórií sa ukazovatele ešte združujú do piatich hlavných skupín, ktoré nie sú štandardizované podobne ako celá finančná analýza. Medzi nich sa radí rentabilita, aktivita, likvidita, finančná stabilita a ukazovatele kapitálového trhu.²¹ Tieto budú predmetom ďalšieho výkladu tejto práce a zároveň sa hlavné z nich aplikujú aj na vybranú analyzovanú spoločnosť a jej konkurentov.

1.5.1 Rentabilita

Ukazovatele rentability sa radia medzi ukazovatele takzvanej výnosnosti podniku. V širšom zmysle vyhodnocujú schopnosť podniku dosahovať zisk a zhodnocovať vlastný vložený kapitál. Zameranie sa na rentabilitu je pre každý podnik smerodajné a je organickou súčasťou každého podniku. Je totižto

²¹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 53 - 54

potrebné zhodnocovať ekonomický prínos každej činnosti, čo značí zhodnotenie vynaloženia finančných prostriedkov na nejaký účel.

Cieľom všetkých podnikov je dosahovanie dostatočnej výnosnosti vloženého kapitálu, ktorú je potrebné hodnotiť vo vzájomnom vzťahu s platobnou schopnosťou a finančnou stabilitou.²²

ZISK

Zisk je v analýze rentability veľmi kritický. Predtým než sa zameriam na ukazovatele rentability, priblížim úlohu zisku a rôzne formy zisku, ktoré sa pri výpočte ukazovateľov používajú.

V účtovníctve a v účtovných závierkach sa stretávame s rôznymi formami zisku.

Skrátene sa budem zaoberať len nasledujúcimi kategóriami:

- Zisk po zdanení – EAT (Earnings after Taxes)
- Zisk pred zdanením – EBT (Earnings before Taxes)
- Zisk pred úrokmi a zdanením – EBIT (Earnings before Interest and Taxes)
- Zisk pred odpismi, úrokmi a zdanením - EBDIT (Earnings before Depreciation, Interest and Taxes)
- Zisk pred odpismi, úrokmi, zdanením a amortizáciou nehmotného majetku – EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)²³

Odlišné typy ziskov majú rôznu vypovedaciu schopnosť, podľa toho ako ich zahrnieme do ukazovateľov. Zisk po zdanení má obmedzenie v tom, že pokiaľ chceme porovnávať firmy z odlišných krajín, daňová sadzba je odlišná a tým pádom, ak ho zahrnieme do ukazovateľa nemusí mať veľkú vypovedaciu schopnosť. Najväčšiu vypovedaciu schopnosť, aj naprieč krajinami, z vyššie uvedených foriem zisku majú tak EBDIT a EBITDA, keďže nezahrňujú

²² HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 57

²³ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 30

subjektívnu daň každého štátu a rôzne typy odpisovania a amortizácie nehmotného majetku.

KAPITÁL

Kapitál je ďalšou veľmi dôležitou súčasťou ukazovateľov firemnej výkonnosti. Tvoria ho všetky finančné prostriedky v pasívach súvahy podniku. Delí sa na vlastný a cudzí kapitál. Vlastný kapitál predstavuje prostriedky vložené do podniku vlastníckmi alebo investormi. Jeho časťou sú aj nerozdelené zisky a výsledok hospodárenia bežného obdobia. V cudzom kapitále nájdeme rezervy a záväzky. Finančná analýza sa hlavne zameriava na takzvané čisté dlhy, ktoré predstavujú cudzí kapitál očistený o rezervy.

V ďalšom výklade načrtnem a predstavím vybrané ukazovatele rentability, ktoré potom budem aplikovať na vybrané firmy.

Rentabilita celkového kapitálu - RCK

Tento ukazovateľ poznáme aj pod názvami ako rentabilita aktív (ROA – Return on Assets). Ide o veľmi dôležitý ukazovateľ merajúci výkonnosť alebo produkčnú silu podniku.

$$RCK = \frac{EBIT}{\text{Aktíva}} \times 100$$

Do menovateľa spadajú priemerné celkové aktíva. Je potrebné vziať stav aktív k začiatku a ku koncu účtovného obdobia a dosadiť do vzorca priemer. Čo sa týka čitateľa, do neho môžeme dosadiť rôzne formy zisku. Ak dosadíme do čitateľa EBIT, tak je možné merať výkonnosť podniku bez vplyvu zdanenia a daňového zaťaženia.²⁴

Potrebné je poznamenať, že všetky ukazovatele rentability sa uvádzajú v percentách.

²⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. str. 97-98

DuPont Analýza

Tento termín označuje pyramídový rozklad rentability celkového kapitálu. Ukazuje nám, čo rentabilitu celkového kapitálu naozaj ovplyvňuje a na čo by sa mal podnik viac zameriavať.

Rentabilita celkového kapitálu sa rozkladá na dva dôležité ukazovatele:

- Rentabilita tržieb (ROS - Return on Sales)
 - Uvádza koľko Kč zisku dokáže podnik vyprodukovať na 1 Kč tržieb. Nazýva sa aj zisková marža. Podľa toho akú formu zisku dosadíme do čitateľa sa delí na prevádzkovú ziskovú maržu a na čistú ziskovú maržu. Prvá zo zmienovaných, ako nižšie vidíme, vylučuje vplyv finančných nákladov, teda tých, ktoré sa do prevádzkovej činnosti nezahrňujú.
 - *prevádzková zisková marža* $= \frac{EBIT}{\text{tržby}}$
 - *čistá zisková marža* $= \frac{EAT}{\text{tržby}}$
- Obrat celkových aktív
 - V tomto ukazovateli sa pomeriavajú celkové aktíva k výnosom alebo tržbám. Ukazuje nám ako rýchlo sa dokáže otáčať vložený kapitál a taktiež schopnosť podniku investovať do nových aktív vzhľadom k tržbám, ktoré má k dispozícii.

Dôraz firiem na tieto dielčie ukazovatele vlastného kapitálu sa líši hlavne medzi odvetviami. Strojárske firmy s ťažkou technikou a teda s dlhodobým podielom dlhodobých hmotných aktív sa zameriavajú na vyššiu rentabilitu tržieb s nižším obratom celkových aktív. My sa v tejto práci budeme zaoberať firmou z potravinárskeho priemyslu. Pre tento priemysel je zas charakteristický vyšší obrat celkových aktív a nižšia rentabilita tržieb.²⁵

²⁵ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 71

Rentabilita vlastného kapitálu

Anglicky sa označuje ako ROE (Return on Equity). Predstavuje efektivitu reprodukcie vlastného kapitálu, čiže kapitálu, ktorý bol vložený do podniku vlastníkmi alebo akcionármi a to buď priamo ako aktíva vložené do podniku, alebo nepriamo vo forme akumulovaného nerozdeleného zisku. Zisk je pre výpočet tohoto ukazovateľa vyberaný buď na úrovni zisku pred zdanením ako celkový výsledok využitia kapitálu, alebo na úrovni zisku po zdanení ako výsledný efekt použitia kapitálu pre akcionárov či vlastníkov podniku.²⁶

$$RVK = \frac{\text{EAT alebo EBT}}{\text{vlastný kapitál}} \times 100$$

Vypovedaciu schopnosť však tento ukazovateľ stráca, pokiaľ je vlastný kapitál príliš nízky. V tom prípade, dosahuje rentabilita extrémne vysoké hodnoty. Rovnakým prípadom, kedy tento ukazovateľ zmysel nemá, je ten, ak je čitateľ aj menovateľ záporný. Rentabilita by bola v tomto prípade kladná, čo nedáva žiaden zmysel.²⁷

Tento ukazovateľ sa skladá z troch hlavných častí, ktoré predurčujú jeho vývoj a násobia sa medzi sebou.

- Rentabilita tržieb

- *rentabilita tržieb (ROS)* = $\frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$

- Obrat celkových aktív

- *Obrat aktív (ROA)* = $\frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}$

- Finančná páka

- Vyjadruje mieru zadlženosti podniku. Ukazuje pomer cudzích zdrojov v celkovej finančnej štruktúre podniku. Čím je teda podiel cudzích zdrojov vyšší v podniku, tým vyšší je aj tento ukazovateľ a tým vyššia je aj celková rentabilita vlastného

²⁶ KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x. str. 49

²⁷ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 69

kapitálu. Finančná páka je založená na myšlienke, že zaobstaranie cudzích zdrojov je lacnejšie a ich využívanie zvyšuje kapitálový potenciál každého podniku. Taktiež úroky z neho je možné zahrňať do nákladov. Ak sa na to pozrieme, tak reálne zvýšenie zadlženosti zvýši celkovú rentabilitu, ale reálne pozitívne je to len v prípade, ak je podnik schopný každú ďalšiu korunu dlhu zhodnotiť viac, než je úroková sadzba daného dlhu. Tento spôsob zvyšovania rentability nad rámec zmluvného úroku sa nazýva pákový efekt. Pozitívny je teda akýkoľvek výsledok RCK pred uhradením úrokov a dane, ktorý prevyšuje úrokovú mieru dlhov.²⁸

$$\circ \text{ Finančná páka} = \frac{\text{aktíva}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Miera zadlženosti podnikov sa líši v závislosti na oblasti podnikania. Optimálna výška je tým pádom veľmi ťažko stanoviteľná.

1.5.2 Ukazovatele aktivity

Základom úspechu každého podniku je úspešne využívať majetok, ktorý má k dispozícii. Ukazovatele aktivity sa tak používajú na zhodnotenie schopnosti vedenia optimálne, účinne, rýchlo a efektívne využívať majetok a dosahovať pomocou neho určité ciele. Dokážu nás informovať o tom, či sa v podniku nachádzajú nevyužívané kapacity alebo aj o tom, či niektoré časti nie sú využívané až príliš.

Existujú dve podoby týchto ukazovateľov:

- Rýchlosť obratu – vyjadruje koľkokrát sa určitá položka premení na tržby za určité obdobie

²⁸ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 41-42

- Doba obratu – kvantifikuje dĺžku obdobia potrebnú k uskutočneniu jedného obratu v dňoch a udáva viazanosť kapitálu v podobe určitého aktíva

Je veľmi veľa ukazovateľov aktivity, no v tejto práci sa budeme zaoberať len nasledujúcimi a budeme ich pre účely tejto práce vzťahovať výhradne k tržbám. Ukazovatele aktivity je totiž možné vzťahovať aj k nákladom.

Obrat zásob

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

V menovateli tohto ukazovateľa nie sú zásoby v konečnom tzv. statickom stave, ale nájdeme tam práve priemerný stav zásob všetkého druhu (hotové výrobky, zásoby, nedokončená výroba a pod.). Tento ukazovateľ sa zvyšuje, čím nižšia je doba medzi obstaraním a predajom zásob podniku. Nízky počet obrátok môže evokovať nadmernú držbu zásob, alebo aj zlú nákupnú politiku. Predstavuje tak vysoké nebezpečenstvo pre platobnú schopnosť podniku ako takého. Držba zásob je veľmi finančne náročná, čo sa týka ich uskladnenia. Podniky sa čím ďalej, tým viac zameriavajú na techniky Lean Managementu ako je Just In Time, kedy podnik nedrží skoro žiadne alebo len minimálne rezervy zásob. Prebytočné zásoby len zbytočne viažu kapitál a neplynú z nich žiaden výnos.²⁹

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

Z vyššie uvedeného vzorca je viditeľné, že sa pomeriava priemerný stav zásob s priemernými tržbami. Tento ukazovateľ je indikátorom likvidity, lebo určuje za koľko dní sa zásoby premenia do hotovosti alebo pohľadávok. Obecne je platné, že doba obratu zásob by mala byť čo najkratšia, avšak toto je podmienené viacerými externými vplyvmi. Optimalizácia zásob je špecifickou

²⁹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 84

súčasťou krátkodobého finančného riadenia podniku. Predstavuje situáciu, kedy podnik drží také množstvo zásob, pri ktorom sa náklady spojené s ich držbou minimalizujú.

Obrat pohľadávok

$$\text{Obrat pohľadávok} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohľadávky}}$$

Tento ukazovateľ značí ako rýchlo sa pohľadávky menia na peňažné prostriedky. Do menovateľa sa podobne ako v predchádzajúcich ukazovateľoch berie priemerný stav pohľadávok a nie statický na konci, či na začiatku obdobia.

Doba obratu pohľadávok

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{tržby}/365}$$

Výsledok nám ukáže, koľko dní sú peňažné prostriedky viazané v pohľadávkach. Je to v podstate doba inkasa. V podnikoch by sa mala minimálne približovať k dobe splatnosti na faktúrach, pokiaľ ide o pohľadávky z obchodného styku.³⁰

Doba obratu krátkodobých záväzkov

$$\text{Doba obratu krátkodobých záväzkov} = \frac{\text{záväzky}}{\text{tržby}/365}$$

Ukazuje nám, ako dlhá trvá zaplatiť záväzky podniku inej firme. Je to určitá forma bezplatného obchodného úveru, ktorým podnik zadržiava finančné prostriedky pre svoju vlastnú potrebu.³¹

Obchodný deficit

Vypočíta sa ako rozdiel medzi dobou obratu pohľadávok a dobou obratu krátkodobých záväzkov. Ak je kladný, podnik určitým spôsobom úveruje svojim vlastných zákazníkov. Môže tak znamenať potrebu ďalšieho financovania

³⁰ GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8. str. 48-51

³¹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 86

podniku. Naopak, ak je obchodný deficit záporný, tak dodávatelia pomáhajú financovať celkové prevádzkovanie firmy. V tomto prípade, je možný zvýšený tok voľných peňažných prostriedkov.³²

1.5.3 Likvidita

Analýza likvidity skúma finančnú situáciu podniku a jeho finančné zdravie. Riziko platobnej neschopnosti je veľmi závažné pre každý podnik, a preto sa zameriame aj na tento aspekt analýzy. Kontinuálna platobná schopnosť je jedným z predpokladov dlhodobej existencie podniku. Ide o úhradu svojich potrieb.

Pri analýze likvidity sa pracuje s 3 hlavnými pojmami:

- Solventnosť
 - Vyjadruje bezprostrednú schopnosť podniku v určenom termíne, objeme, v požadovanej podobe a na určenom mieste uhradiť všetky svoje splatné záväzky.
- Likvidita
 - Vyjadruje schopnosť firmy premeniť svoj majetok na prostriedky, ktoré umožnia úhradu záväzkov v plnej výške a v dobe splatnosti.
- Likvidnosť
 - Predstavuje špecifickú vlastnosť aktív premeniť sa do peňažnej formy. Je meraná dobou alebo náročnosťou tejto transformácie.³³

Príčinou rizika platobnej neschopnosti sú hlavne spontánne krátkodobé záväzky vznikajúce počas fundamentálnej prevádzkovej činnosti. Riziko vznikne, ak nastane nesúlad medzi prevádzkovými príjmami a prevádzkovými výdajmi. Podnik by sa nemal dostať do situácie, kedy je úhrada splatných záväzkov závislá na predaji niektorých obežných aktív z prevádzkového cyklu. Klasický

³² HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 87

³³ KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x. str. 58

podnik funguje na opakujúcom sa produkčnom cykle. Nakúpia sa zásoby, ktoré sa pretvoria na hotové výrobky na predaj, z ktorých potom vzniknú pohľadávky, ktoré sa premenia na peňažné prostriedky. Tieto peňažné prostriedky sa potom použijú na úhradu záväzkov voči dodávateľom, zamestnancom alebo aj štátu. Ak teda dôjde čo i len k malému zaseknutiu a nepravidelnosti týchto príjmov a výdajov, malo by sa to riešiť odložením niektorých výdajov alebo zvýšením krátkodobých pasív. Sú tak dve zásadné riziká. Prvým je, že nemusí dôjsť k predaju všetkých výrobkov a druhým, že nemusí dôjsť k úhrade všetkých pohľadávok. Z uvedených situácií plynie prevádzkové riziko platobnej neschopnosti. Prvý prípad sa označuje termínom realizačné riziko, druhý prípad inkasné riziko. Z vyššie uvedeného vyplýva, že najdôležitejší, pri analýze likvidity, bude rozbor medzi krátkodobými obežnými aktívami a krátkodobými pasívami.³⁴

V ďalšom texte predstavím základné ukazovatele likvidity, ktoré sa vyvinuli v návaznosti na odstupňovanie likvidnosti obežného majetku.

Bežná likvidita (current ratio)

$$\text{bežná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

$$\text{bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva (krátkodobé)}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

Bežná likvidita je likviditou 3.stupňa. Zahŕňa aj zásoby a prezentuje, koľkokrát obežné aktíva pokrývajú krátkodobé dlhy. Pohľadávky je vhodné upraviť o nedobytné a o tie, ktorých vymáhateľnosť je pochybná. Taktiež sa do výpočtu obvykle nezahŕňajú náklady a ani príjmy budúcich období. Čím väčší je tento ukazovateľ, tým nižšie je riziko platobnej neschopnosti, keďže je zároveň väčšia časť obežného majetku podniku krytá dlhodobými zdrojmi. Za primeraný

³⁴ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 114

konzervatívny interval tohto ukazovateľa sa považuje interval medzi 1,5 až 2,5.³⁵

Pohotovú likviditu (quick ratio)

$$\text{pohotovú likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohľadávky} + \text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

Pohotovú likviditu je likviditou 2. stupňa a z výpočtu vypúšťa zásoby ako najmenej likvidnú časť obežného majetku. Opäť platí, že čím je tento ukazovateľ vyšší, tým je pravdepodobnejšia úhrada krátkodobých záväzkov, aj keby premena pohľadávok na peniaze niekde uviazla. Tento ukazovateľ testuje inkasné riziko. Rizikové hodnoty sú medzi 0,4 až 0,7. Za bezpečný interval sa považuje interval medzi 1,1 až 1,7.

Peňažnú (okamžitú) likviditu (cash ratio)

$$\text{peňažná likvidita} = \frac{\text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

Peňažná likvidita je likviditou 1. stupňa a predstavuje tak najprísnejší ukazovateľ likvidity zo všetkých. Finančný majetok zahŕňa peniaze, šeky, bežné účty a krátkodobé cenné papiere. Ako minimálna prijateľná hodnota tohto ukazovateľa sa uvádza 0,2. Táto hodnota značí, že každý podnik by mal mať minimálne také množstvo peňažných prostriedkov k dispozícii, aby bol schopný zaplatiť svoje krátkodobé záväzky aspoň z jednej pätiny. Naozaj bezpečný interval je však v rozmedzí 0,9 až 1,1.³⁶

1.5.4 Zadlženosť

V dnešnej dobe je takmer nemožné, aby podnik financoval všetku svoju činnosť z vlastných zdrojov. Na jednej strane je to príliš riskantné a na druhej aj celkom drahé. Naopak financovanie len z cudzieho kapitálu je taktiež nemožné a to

³⁵ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 117

³⁶ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 119 - 120

z legislatívnych dôvodov. Je veľmi potrebné nájsť rovnováhu tohto financovania tak, aby bol podnik stabilný.

Pre analýzu zadlženosti sú tak používané ukazovatele zadlženosti. Skúma sa nimi spôsobilosť podniku splácať svoje záväzky. Túto spôsobilosť je možné skúmať z pohľadu celkovej zadlženosti a aj so zameraním na špecifické formy dlhu.³⁷

Výpočtom týchto ukazovateľov zistíme mieru zapojenia cudzích zdrojov na financovaní podniku, pričom ideálna nie je minimalizácia tejto miery, ale nález optimálnej úrovne. Optimálna miera zadlženia sa pohybuje v okolí 40% podielu dlhu na celkovom kapitále, kedy sú priemerné náklady celkového kapitálu na minime.³⁸

Zadlženosť je veľmi dôležitá pre veriteľov a akcionárov, či spoločníkov. Pokiaľ je miera zadlženosti na vyššej úrovni, tak veritelia vidia svoju prípadnú investíciu do podniku ako rizikovejšiu, a tým pádom požadujú vyššiu úrokovú sadzbu. Pri akcionároch je to obdobné. Čím vyššia je miera zadlženosti, tým rizikovejšia sa zdá investícia a tým vyšší výnos očakávajú. Existuje veľa iných argumentov práve proti využívaniu cudzích zdrojov. Jedným z nich je, že zvyšovanie cudzieho kapitálu môže znížiť stabilitu podniku a doviesť ho k bankrotu. Veľmi opodstatnený argument proti je aj ten, že každý ďalší dlh je drahší a je náročnejšie ho získať.³⁹

Na druhej strane, financovanie cudzím kapitálom je rýchlejšie, flexibilnejšie a lacnejšie. Lacnejšie je to preto, že využíva daňový štít, kedy sa náklady zvyšujú o úrok, čo znižuje základ pre výpočet dane z príjmu. Efektivitu financovania

³⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. str.224

³⁸ KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8. str. 85

³⁹ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8. str. 127

cudzím kapitálom zobrazuje aj finančná páka, ktorá už bola v práci definovaná.⁴⁰

Celková zadlženosť

$$\text{celková zadlženosť} = \frac{\text{celkový dlh}}{\text{celkové aktíva}}$$

Ukazovateľ celkovej zadlženosti pomeruje všetky dlhy, čiže krátkodobé aj dlhodobé voči celkovým aktívam. Podnik sa teda stáva zadlženým, ak jeho dlhy prevyšujú hodnotu jeho majetku. Pri tomto ukazovateli je však nutné prihliadnuť k odvetviu, v ktorom podniká.⁴¹

Koeficient samofinancovania – Equity ratio

$$\text{equity ratio} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

Zo vzorca vyplýva, že ide o podiel vlastného kapitálu na aktívach, čiže na celkovom kapitále. Vyjadruje dlhodobú finančnú stabilitu podniku a udáva mieru, v akej je podnik schopný pokryť svoje investície vlastnými zdrojmi, teda aká vysoká je jeho finančná samostatnosť. Čím vyšší je tento ukazovateľ, tým vyššia je finančná samostatnosť podniku. Optimálny výsledok je okolo 0,5 a najnižšia prípustná hodnota je 0,3.⁴²

Úrokové krytie

$$\text{úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úrokové náklady}}$$

Ukazovateľ úrokového krytia ukazuje, koľkokrát je schopný zisk pred úrokmi a zdanením zaplatiť úrokové náklady podnikových dlhov. Optimálne by mal výsledok byť 6 až 8. Výsledok pod 4 je rizikový a pod 2 už alarmujúci. Ak by bola

⁴⁰ KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9. str. 110

⁴¹ SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4. str. 346

⁴² DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0. str. 73

hodnota 1, tak by to znamenalo, že podnik nevytvoril zisk na rozdelenie medzi veriteľov, ale len na pokrytie úrokových nákladov.⁴³

1.6 Bankrotné a bonitné modely

Všetky typy ukazovateľov je potrebné zrovnávať a to v čase či v odvetví. Existuje veľa modelov, ktoré zhodnocujú aj na základe ukazovateľov finančnú situáciu podniku. Príkladom sú napríklad bankrotné modely, ktoré určujú či má podnik sklon k finančnej tiesni. Iným typom sú bonitné modely, ktoré podľa ekonomických podkladov a skúsenosti daného finančného analytika, odstupňujú finančné zdravie podľa bonity. Použitím modelu sa spresňuje určenie finančného zdravia podniku.⁴⁴

Ako už bolo spomenuté, je viacero typov bankrotných a bonitných modelov. Pre účely tejto práce som však vybrala Tafflerov modifikovaný model, ktorý budem aplikovať na sledovaný podnik a jeho konkurenciu v poslednej časti finančnej analýzy. Z bonitných modelov bude pre účely tejto práce definovaný a následne použitý Kralickův Quicktest. Bankrotné a bonitné modely sú využívané všeobecne na včasné varovanie ohrozenia finančného zdravia podniku. Varujú tak pred možným zadlžením či platobnou neschopnosťou. Modely tohto typu sú využívané nie len pre aktuálne rozhodovanie, ale taktiež umožňujú predikovať možné budúce problémy, včas ich rozpoznať a správne sa tak rozhodnúť.⁴⁵

Tafflerov Model

Tafflerov model bol vyvinutý britským profesorom Tafflerom v roku 1977, ktorý ho založil na ukazovateľoch odrážajúcich charakteristiky platobnej schopnosti podniku, ako sú ziskovosť, finančné riziko, primeranosť pracovného kapitálu a likvidita. Má dve varianty a to základnú a modifikovanú. Pre účely tejto

⁴³ REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6. str. 274

⁴⁴ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8. str. 52

⁴⁵ ŽIVĚLOVÁ, Iva. Podnikové finance. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0.

analýzy budem aplikovať modifikovanú variantu, kde je ukazovateľ R_4 nahradený jednoduchým pomerom medzi tržbami a celkovými aktívami.⁴⁶

Tafflerova modifikovaná rovnica:

$$Z = 0,53R_1 + 0,13R_2 + 0,18R_3 + 0,16R_4$$

Pričom:

R_1 = zisk pred zdanením/krátkodobé záväzky

R_2 = obežné aktíva/cudzí kapitál

R_3 = krátkodobé záväzky/celkové aktíva

R_4 = celkové tržby/celkové aktíva

Ak vychádza z rovnice $Z > 0,3$ znamená to nízku pravdepodobnosť bankrotu firmy. Ak však vychádza z rovnice $Z < 0,2$ znamená to vysokú pravdepodobnosť bankrotu firmy.⁴⁷

Kralickův Quicktest

Tento model bol vytvorený v roku 1990. Vychádza zo 4 ukazovateľov zastupujúcich rôzne oblasti finančnej analýzy. Týmto oblastiam/ukazovateľom sú priradené známky, z ktorých sa na konci vypočíta aritmetický priemer.

Tabuľka 1- Kralickův Quicktest: Výpočet a hodnotenie

Hodnotenie	Ukazovateľ	Známka/Interval				
		1	2	3	4	5
Hodnotenie výnosovej situácie	Kvóta vlastného kapitálu	(30%, ∞)	(20% - 30%>	(10% - 20%>	(0% - 10%>	(-∞, 0%>
	Doba splatnosti dlhu z CF	(-∞, 3 roky)	< 3 r., 5 rokov)	< 5 r., 12 rokov)	<12 r., 30 rokov)	< 30 rokov, ∞)
Hodnotenie finančnej stability	CF v tržbách	(10%, ∞)	(8%, 10%>	(5%, 8%>	(0%, 5%>	(-∞, 0%>
	Rentabilita aktív	(15%, ∞)	(12%, 15%>	(8%, 12%>	(0%, 8%>	(-∞, 0%>

Zdroj: Vlastné spracovanie- LUKÁČ, Jozef, Jakub LUKÁČ a Anna ROZKOŠOVÁ. Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov. Košice: TypoPress, 2017. ISBN 978-80-8129-082-4. str. 24

⁴⁶ KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x. str. 108

⁴⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

Pričom:

Kvóta vlastného kapitálu = vlastný kapitál/aktíva

Doba splatnosti dlhu z CF = záväzky/prevádzkový cash flow

CF v tržbách = prevádzkový cash flow/tržby

Rentabilita aktív = (čistý zisk + nákladové úroky*(1-daň))/tržby

Vypočíta sa tak priemerná známka, podľa jednotlivých intervalov a ukazovateľov, pričom hodnotenie je nasledujúce:⁴⁸

Tabuľka 2 - Kralickýv Quicktest - Hodnotenie výsledkov

Výsledok - Interval	Hodnotenie
<1, 2)	Bonitný podnik
<2, 3>	Šedá zóna
(3, 5>	Bankrotný podnik

Zdroj: Vlastné spracovanie - LUKÁČ, Jozef, Jakub LUKÁČ a Anna ROZKOŠOVÁ. Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov. Košice: TypoPress, 2017. ISBN 978-80-8129-082-4. str. 24

⁴⁸ LUKÁČ, Jozef, Jakub LUKÁČ a Anna ROZKOŠOVÁ. Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov. Košice: TypoPress, 2017. ISBN 978-80-8129-082-4. str. 23-24

2 Strategická analýza

V súčasnej dobe, každý podnik potrebuje jasne určené stratégie, ktoré pomáhajú naplňovať ciele podniku. Doba, kedy je na trhu veľmi veľa podnikov vyžaduje, aby bol podnik konkurencieschopný. Je naozaj potrebné sa zameriavať na rast a budovať si prednosti oproti svojim konkurentom. Strategické riadenie je definované ako proces smerujúci k lepšiemu vnímaniu potenciálnych príležitostí. V tomto procese, vrcholoví manažéri formulujú a následne zavádzajú stratégie, ktoré by mali smerovať k naplneniu všetkých cieľov. Do úvahy musia brať vlastné zdroje a taktiež aj vonkajšie prostredie. Strategické riadenie sa radí k základom riadenia podniku a ak sa na neho dáva dostatočný dôraz, tak vedie k zaisteniu prosperity a celkovej úspešnosti podniku. Podniky sa musia zameriavať na svoju budúcnosť a pripraviť sa na zmeny, ktoré môžu nastať.⁴⁹

Existuje taktiež tradičná definícia stratégie. Tá berie stratégiu ako dokument, v ktorom sú uvedené dlhodobé ciele podniku a zároveň je v ňom stanovený priebeh jednotlivých operácií a rozmiestnenie zdrojov nutných pre splnenie určených cieľov.⁵⁰

Formulácia stratégie je sama o sebe veľmi náročná a zároveň aj veľmi individuálna pre každý podnik v závislosti na veľkosti, makroekonomickom prostredí, či obore podnikania. V tejto kapitole sa budem zaoberať nástrojmi strategického riadenia, ktoré môžu pomôcť manažérom firiem určiť pozíciu na trhu, silné a slabé stránky danej firmy a taktiež ukázať cesty, ktorými práve ich podnik dosiahne konkurenčnú výhodu. Postupne predstavím nástroje a postupy, ktoré následne aplikujem na analyzovaný podnik.

⁴⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1. str. 1

⁵⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. str. 1

2.1 Externá analýza verus interná analýza

Podnik sa nachádza samozrejme v nejakom prostredí, ktoré všeobecne tvorí makrookolie a mikrookolie. Predstavte si, že podnik je kruhom a okolo neho sú ešte dva kruhy. Makrookolie je pomyselný vonkajší okruh, viac vzdialený podniku, a tvoria ho dostupné technológie, sociálna politika, makroekonomika, demografia a svet ako taký. Bližší kruh, a teda mikrookolie, tvoria jeho vlastní zákazníci, dodávatelia, konkurenti, ale napríklad aj potenciálni konkurenti a substitúty jeho vlastných výrobkov. Mikrookolie tak bezprostredne obklopuje podnik.

Pre to, aby bol podnik úspešný, musí zanalyzovať a vedieť samozrejme v akom prostredí sa on sám nachádza. Až potom je schopný konkurovať ostatným podnikom. Výber správnej stratégie tak musí byť v súlade s okolím podniku.⁵¹

2.1.1 Porterov model piatich síl

Tento model sa zahŕňa k modelom analyzujúcim mikrookolie podniku. Michael E. Porter ho definoval vo svojej knihe spolu s ďalšími strategicky dôležitými prístupmi pre to, aby bol podnik úspešný. Tento model identifikuje takzvaných 5 síl, ktoré vplývajú na konkurencieschopnosť podniku v odvetví.

- Hrozba vstupu nových substitučných výrobkov alebo služieb na trh
- Zmluvné sily kupujúcich
- Zmluvné sily dodávateľov
- Hrozba vstupu nových konkurentov
- Rivalita medzi existujúcimi podnikmi na trhu

Tieto sily sú intenzívnejšie v odvetviach ako sú oceľové či papierové, kde firmy nemávajú veľmi vysoké zisky. Jemnejšie sú práve v odvetviach s veľkým ziskom ako sú ropné či kozmetické spoločnosti a pod. Účelom konkurenčnej stratégie každého podniku v odvetví, je nájsť si pozíciu, v ktorej sa bude podnik schopný najlepšie brániť proti všetkým silám alebo ich bude môcť obrátiť pre svoj vlastný

⁵¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. str. 17

prospech. Keďže sila všetkých týchto aspektov môže byť pre podnik ničivá, je veľmi dôležité ich analyzovať oddelene.⁵²

Hrozba vstupu nových konkurentov (Threat of Entry)

Noví konkurenti prichádzajú do odvetvia s túžbou po trhovom podiele a zároveň s novými kapacitami. Ceny sa môžu znižovať a meniť, čo ovplyvní rentabilitu už existujúcich firiem. Táto hrozba vstupu je však podmienená existujúcimi bariérami vstupu do odvetvia. Ak sú tieto bariéry veľké, hrozba vstupu je menšia. Existuje 6 hlavných zdrojov bariér vstupu do každého odvetvia:

- Úspory z rozsahu
- Produktová diferenciácia
- Kapitálové požiadavky
- Náklady na zmenu
- Prístup k distribútorským kanálom
- Regulácie zo strany vlády⁵³

Rivalita medzi existujúcimi podnikmi na trhu (Intensity of rivalry among existing competitors)

Táto rivalita zahŕňa formy cenovej súťaže, marketingových bojov, predstavovania nových výrobkov, či aj predĺženie záruk a väčšiu starostlivosť o zákazníkov. Rivalita vzniká, ak jeden alebo viac konkurentov cíti tlak alebo vidí príležitosť na zlepšenie jeho vlastnej pozície v odvetví. Ak nastane situácia, že jeden podnik začne podnikať kroky k zlepšeniu svojej pozície, vo väčšine odvetví, konkurenti začnú okamžite reagovať. To však v nie každom prípade znamená, že sa odvetviu či danej firme bude dariť nakoniec lepšie. Niektoré formy bojov, najmä tých cenových, sú veľmi nestabilné a po ich skončení zanechávajú celé odvetvie horšie, čo sa týka ziskovosti. Je to zrejmé, keďže cenové reštrikcie sú

⁵² PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7. str. 4

⁵³ PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7. str.7

veľmi rýchle a taktiež je rýchla aj odozva konkurentov, čo im všetkým v konečnom dôsledku znižuje zisky. Marketingové boje sú lepšou alternatívou, keďže môžu zvýšiť dopyt po výrobkoch a podnietiť k zväčšeniu produktových rád.⁵⁴

Hrozba vstupu nových substitučných výrobkov alebo služieb na trh (pressure from substitute products)

V podstate, všetky podniky v odvetví súťažia s ostatnými podnikmi vyrábajúcimi substitučné alebo aj rovnaké produkty. Identifikácia substitučných produktov spočíva v nájdení produktu s rovnakou funkciou, ako majú ostatné v odvetví. Substitúty limitujú potenciálnu ziskovosť odvetvia udávaním určitého cenového stropu. Čím atraktívnejšia je cenová alternatíva vo forme substitútov, tým silnejší je cenový strop. Substitúty, ktoré si vyžadujú pozornosť sú najmä tie, ktoré zvyšujú ziskovosť, a ktoré sú vyrábané v odvetviach s veľkou ziskovosťou.

Zmluvné sily kupujúcich (bargaining power of buyers)

Zákazníci sa zapájajú do súťaže v odvetví tým, že tlačia na znižovanie cien alebo na vyššiu kvalitu produktov, či dopytom po väčšej rozmanitosti služieb. To všetko na náklady firiem v odvetví. Zákaznícka skupina je veľmi silná pokiaľ:

- Odkupuje veľkú časť produktov (služieb) od firmy v porovnaní s jej celkovými predajmi.
- Produkty, ktoré odkupuje reprezentujú významnú časť jeho celkových nákupov.
- Produkty, ktoré odkupuje od odvetvia sú štandardizované a nediferencované.
- Náklady skupiny na zmenu podniku, od ktorého nakupujú sú veľmi nízke.
- Nezáleží na kvalite produktov odvetvia.
- Neexistuje asymetria informácií medzi odvetvím a kupujúcimi.

⁵⁴ PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7. str.17

Zmluvné sily dodávateľov (bargaining power of suppliers)

Sila dodávateľov v odvetví spočíva v tom, že môžu zdvíhať ceny, alebo redukovať kvalitu dodávok. Silní dodávatelia tak sú schopní znížiť ziskovosť celého odvetvia, ak odvetvie nie je schopné premietnuť vyššie ceny do svojich vlastných výrobkov. Podmienky, podľa ktorých môžeme označiť dodávateľov za silných sú podobné tým, podľa ktorých je zákaznícka skupina silná.⁵⁵

2.1.2 PEST (PESTEL) analýza

Táto analýza skúma makrookolie podniku. V zjednodušenej forme sa vraví o PEST analýze, ktorá sa zameriava na 4 faktory ovplyvňujúce makrookolie podniku:

- **Politické a legislatívne**
 - Tieto faktory medzi seba zahŕňajú hlavne zahraničnú a národnú politickú stabilitu. Veľmi dôležité sú v tomto prípade vzťahy so zahraničím. Ak je krajina členom Európskej Únie, predstavuje to pre ňu veľa príležitostí, ale aj ohrození vo forme vysokej konkurencie. Avšak krajiny z tretích zemí nemajú toľko možností ako členovia EÚ. Na druhej strane sa politické obmedzenia týkajú úplne všetkých podnikov a to vo forme rôznych zákonov a regulácií. Existencia týchto regulácií vymedzuje a upravuje samotné podnikanie v štátoch.
- **Ekonomické**
 - Charakteristika stavu ekonomiky je veľmi dôležitá ak sa pozeráme práve na makrookolie podniku. Pri tejto časti analýzy sa model zameriava na indikátory, ktoré majú bezprostredný vplyv na plnenie cieľov podniku. Týmito indikátormi sú prevažne miera ekonomického rastu, úroková miera, daňová politika,

⁵⁵ PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7. str. 23 - 27

miera inflácie a menový kurz. Najvýznamnejším z týchto indikátorov je pravdepodobne samotná miera ekonomického rastu. Ak je ekonomika v expanzii, vytvárajú sa nové príležitosti pre firmy, ľudia majú vyššie mzdy a tým pádom sa zvyšuje aj spotreba a nákup, čím sa postupne zvyšujú zisky a obraty firiem. Nízke úrokové miery dávajú taktiež možnosť podnikom expandovať. Devízový kurz zas ovplyvňuje konkurencieschopnosť domácich firiem na zahraničnom trhu. Ako vidíme, všetky tieto ekonomické indikátory majú výrazný vplyv na každý podnik a preto je podstatné sa na nich zamerať.⁵⁶

- **Sociálne a demografické**

- Spájajú sa hlavne s postojom k životu a štruktúrou obyvateľstva. Životný štýl vytvára príležitosti pre odevné spoločnosti, voľnočasové aktivity a pod. Stárnutie obyvateľstva ovplyvnilo ponuku zdravotnej starostlivosti, či starostlivosti o seniorov. V rámci nového prístupu k životu a vyvažovania voľného času s profesionálnym životom, firmy stále častejšie ponúkajú svojim zamestnancom viac voľna, prácu z domova, či flexibilnú pracovnú dobu. Každý podnik by mal poznať súčasné trendy a potreby svojich zákazníkov, či zamestnancov a získať tým konkurenčnú výhodu nielen ako výrobca či predajca, ale aj ako zamestnávateľ.

- **Technologické**

- Inovácie sú pre každý podnik základom úspechu. Zastaranosť technológií a produktov je nežiadúca v dnešnom svete. Preto podniky musia byť informované o technologických zmenách vo svojom okolí. V tejto časti modelu je tak potrebná súhrnná analýza očakávaných budúcich vplyvov nových technológií.

⁵⁶ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. str. 17

Analýza PEST sa taktiež objavuje v rozšírenom prevedení ako analýza PESTEL. Tá samostatne skúma a zdôrazňuje ekologické a legislatívne faktory. Legislatívne faktory už boli vysvetlené v predchádzajúcom texte. Životné prostredie sa stále viac a viac stáva predmetom diskusie dnešnej spoločnosti a podnikov. Ide hlavne o lobing ekologických organizácií, ktorý sa výraznejšie stáva súčasťou národných politických systémov. Predstavuje zákaz používania určitých látok výrobcami, či prideľovanie povoleniek na emisie oxidu uhličitého v rámci Európskej Únie.

Cieľom tejto analýzy je spracovanie zoznamu faktorov ovplyvňujúcich sledovaný podnik. Z týchto faktorov je potrebné vyčleniť hlavne tie, ktoré budú mať významný dopad na činnosť podniku a tie, ktoré sú najviac pravdepodobné. Slovo pravdepodobnosť naznačuje, že sa v tomto prípade jedná o čistý odhad a nie o presnú predpoveď. Samotná analýza je rozdielna v závislosti na veľkosti podniku, predmete podnikania či pôsobisku podnikania.⁵⁷

2.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je kombináciou internej a externej analýzy podniku. SWOT označuje oblasti, ktoré sa v tomto modeli analyzujú. Sú to silné stránky podniku (strengths), slabé stránky podniku (weaknesses), príležitosti v rámci podnikania (opportunities) a hrozby pochádzajúce z predmetu činnosti či okolia podniku (threats). Táto analýza sa spracováva pre lepšiu vypovedaciu schopnosť do tabuľky.⁵⁸

Je to veľmi jednoduchý nástroj, ktorý sa zameriava na definovanie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie každého podniku na trhu. Kombinuje analýzu vnútorných zdrojov a okolia podniku. Definícia silných

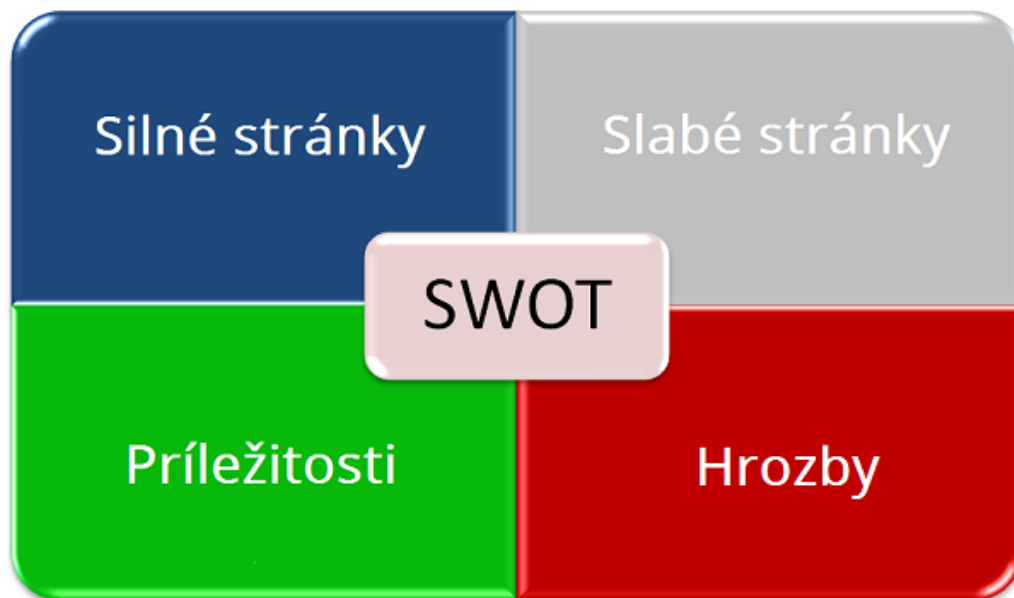
⁵⁷ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. str. 18 - 20

⁵⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. str. 50

a slabých stránok a ich následné porovnanie s príležitosťami a hrozbami z okolia podniku, dáva základ pre formuláciu stratégie ako takej.⁵⁹

Často ide len o jednoduchý odhad a je veľmi náročné odhadnúť, či daná vlastnosť je silná alebo slabá stránka. Z ohrozenia taktiež v niektorých prípadoch môže vzniknúť príležitosť a naopak.

Obrázok 1 - SWOT diagram



Zdroj: <https://encyklopediapoznania.sk/clanok/6758/swot-analyza>

Postup pri vypracovaní SWOT analýzy je nasledovný:

- Ako prvé sa identifikujú a predpovedajú hlavné zmeny v okolí podniku s prihliadnutím na kľúčové faktory súvisiace s podnikaním. Prehľad by nemal obsahovať viac než 7 až 8 bodov.
- Nasleduje identifikácia silných a slabých stránok podniku a jeho špecifických predností. Prehľad by mal taktiež obsahovať maximálne 7 až 8 vlastností.
- Ako posledné sa posúdia silné a slabé stránky s okolitým prostredím.

Základom tejto analýzy je pochopiť silné stránky a využiť ich na zlepšenie vlastnej pozície. Slabé stránky je zas potrebné nájsť a riešiť ich. Príležitosťami

⁵⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1. str. 91

sa rozumejú určité trendy alebo nápady, ktoré môže každý podnik využiť. Hrozby dopadajú na podnik z externého prostredia a je potrebné sa im vyhnúť alebo eliminovať ich dopad.

Ako už bolo vyššie spomenuté, táto analýza dáva základ pre formuláciu stratégie, avšak sama o sebe ju neformuluje.⁶⁰

V praktickej časti bude SWOT analýza zostavená na základe subjektívneho zhodnotenia silných a slabých stránok sledovaného podniku a jeho konkurentov. Medzi príležitosti a hrozby budem radiť hlavne ekonomické a politické faktory.

⁶⁰ SARBYS, Alan. SWOT Analysis. 1. vydání. Spectaris Ltd.: 2016. ISBN: 978-0- 9932504-2-.2, str. 4

Praktická časť

3 Charakteristika spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s

Názov spoločnosti: Lidl Česká republika v.o.s.

Sídlo: Nárožní 1359/11, Praha 5, Česká republika

Právna forma: veřejná obchodná společnost

Rozhodujúci predmet činnosti: nákup produktov za účelom ich následného predaja a predaj

Identifikačné číslo: 261 78 541

Štatutárny orgán: Lidl Holding s.r.o.

Spoločníci: C E – Beteiligungs – GmbH, Neckarsulm, Spolková republika Nemecko a Lidl Holding s.r.o., Praha, Česká republika

Spoločnosť bola zapísaná dňa 5.5.2000 v Obchodnom registri vedenom Mestským súdom v Prahe – oddiel A, vložka 42824.⁶¹ Lidl je verejná obchodná spoločnosť tvorená dvoma spoločníkmi. Lidl Holding s.r.o. so sídlom v Českej republike a C E - Beteiligungs-GmbH, čo je spoločnosť zodpovedná za strednú a východnú Európu. Tá spadá pod Beteiligungs-GmbH v Nemecku.

3.1 História

Úplné začiatky spoločnosti Lidl ako takej siahajú do 30.rokov 20.storočia, kedy sa otvoril veľkoobchod s potravinami a iným sortimentom. Tento obchod s názvom Lidl & Schwarz otvoril Josef Schwarz, avšak počas druhej svetovej vojny bol zničený. Prvý moderný obchod tejto spoločnosti bol otvorený v roku 1973 v meste Ludwigshafen, približne 25km južne od Frankfurtu. V tej dobe boli v obchode zamestnaní len traja ľudia a ponúkali okolo 500 produktov. Avšak, tento malý obchod sa stal základom veľkej svetovej spoločnosti.⁶²

⁶¹ Prevzaté z účtovnej závierky spoločnosti

⁶² Lidl v České republice: O nás. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>

Po smrti Josefa Schwarza v roku 1977 prebral spoločnosť Schwarz – Gruppe jeho syn Dieter Schwarz. Začal sa zameriavať na diskontné supermarkety. S ním prišlo aj pomenovanie Lidl ako ho poznáme dnes, lebo nechcel používať názov Schwarz-Markt (v preklade čierny trh), ale radšej pomenovanie bývalého obchodného partnera jeho otca. Avšak to mu nebolo umožnené. No v jeden deň našiel v novinách článok o maliarovi a učiteľovi na dôchodku menom Ludwig Lidl. S ním sa neskôr dohodol na odkupe práv na jeho meno za 1000 nemeckých mariek.⁶³ V 90. rokoch postupne začala spoločnosť rásť aj mimo Nemecka a za niekoľko rokov sa jej podarilo rozšíriť do celej Európy. V súčasnosti Lidl prevádzkuje viac ako 10 000 obchodov v 30 krajinách. Nedávno sa taktiež rozšíril aj do Spojených štátov amerických.⁶⁴

Do Českej republiky prišiel Lidl v máji 2003 a otvoril tu prvých 50 predajní. V súčasnosti sa nachádza v Českej republike cez 200 predajní, ktoré sú zásobované 4 logistickými centrami v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříne a Olomouci. Lidl sa taktiež radí k dôležitým a stabilným zamestnávateľom na trhu práce, keďže zamestnáva okolo 9000 ľudí na širokej škále pozícií.

V Českej republike už získal za dobu svojho pôsobenia radu ocenení medzi zákazníkmi. Oblasť spoločenskej zodpovednosti je tiež pre túto spoločnosť veľmi dôležitá. Venuje sa hlavne podpore detí vo forme vzdelávacích inštitúcií pre deti v miestach kde stavajú alebo rekonštruujú predajne.⁶⁵

3.2 Filozofia

Ich filozofiou je ponuka vysoko kvalitných výrobkov za nízke ceny. Filozofia je taktiež založená aj na inom pilieri, a to je pilier privátnych značiek, ktoré tvoria cez 80% všetkého sortimentu. Pri týchto značkách, spoločnosť sama rozhoduje

⁶³ Bloomberg Billionaires Index: #30 Dieter Schwarz \$23.7B [online]. NYC, 2018 [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/billionaires/profiles/dieter-schwarz/>

⁶⁴ Delivering value and freshness since 1973: about us. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.com/about-us>

⁶⁵ Lidl v České republice: O nás. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>

o vzhľade a obale produktov a zároveň si vyberá len výrobcov, ktorí dlhodobo spĺňajú vysoké hygienické a kvalitatívne štandardy. Vďaka tomuto sa vyváža aj veľa českých produktov do zahraničia. Špecifikom Lidlu sú taktiež pravidelné, časovo obmedzené, tematicky zamerané ponuky potravín a spotrebného tovaru, ktorý nie je súčasťou stáleho sortimentu.⁶⁶

⁶⁶ Lidl v České republice: O nás. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>

4 Maloobchod a jeho vývoj v ČR

Pred samotnou finančnou a strategickou analýzou je potrebné zaradiť sledovaný podnik do všeobecnej skupiny, s ktorou sa bude porovnávať.

Lidl sa radí medzi medzinárodné maloobchodné reťazce, ktoré sú charakteristické tým, že nakupujú výrobky od veľkoobchodu, alebo výrobcu priamo a predávajú ich bez ďalšieho spracovania spotrebiteľom. Podľa formy predaja sa radí k maloobchodom so samoobslužným predajom, čo je klasický nákup, kedy sa zákazník voľne pohybuje po predajni a po výbere produktov ide zaplatiť k pokladni. Pre predstavu, iné typy formy predaja môžu byť pultové, zásielkové, kombinované či elektronické.⁶⁷

Štatistiky jasne ukazujú že maloobchodu sa v posledných rokoch v Českej republike veľmi darí. Podľa portálu Statistika&MY bol rok 2017 z hľadiska dynamiky rastu tržieb tretím najlepším od roku 2008. V maloobchode sa neočistené tržby medziročne reálne zvýšili vo všetkých mesiacoch roku 2017. Najväčší rast zaznamenali nepotravinárske výrobky, ktorým pomohol k rastu hlavne internetový alebo zásielkový predaj. Ten medziročne vzrástol o 21,40%. Internetový predaj je stále viac obľúbenejší a jeho popularita je dlhodobo vysoká. Sortiment tovaru ponúkaného v internetových obchodoch sa neustále rozrasta. V posledných rokoch sa začali, prostredníctvom internetu, vo veľkej miere predávať aj výrobky každodennej spotreby a potraviny. Obchody taktiež, stále vo väčšej miere, začínajú využívať internetový predaj ako doplnkovú formu svojho predaja.⁶⁸

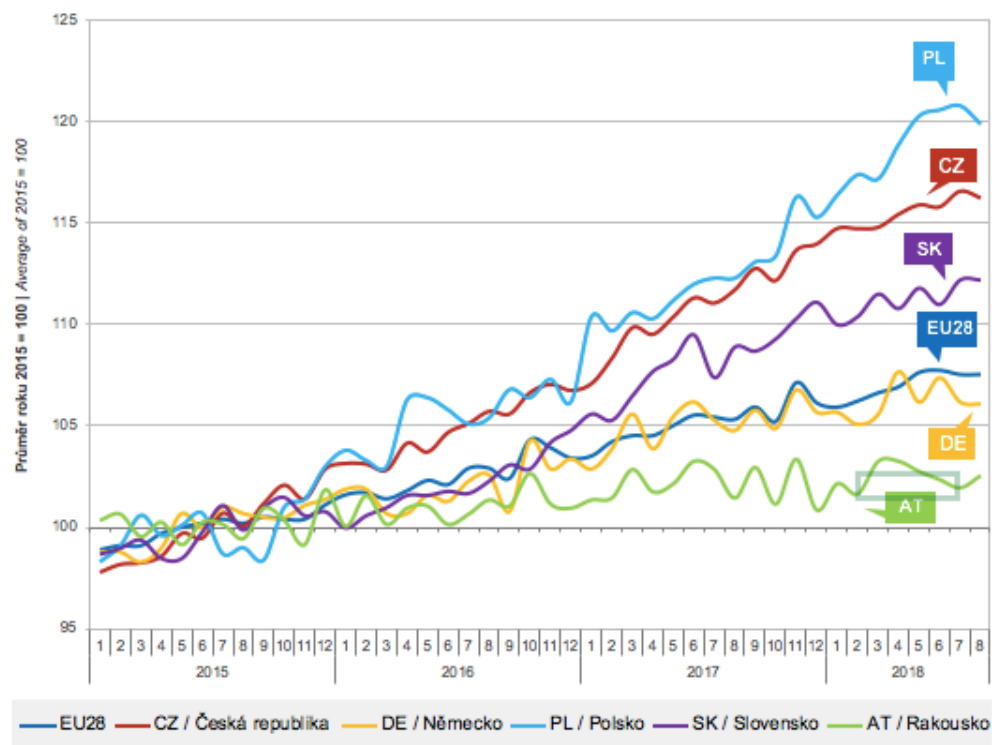
Nasledujúci graf ukazuje, že maloobchodu sa darí aj naďalej v roku 2018. Tržby vzrástli vo všetkých hlavných sortimentných skupinách predajní. Tak ako v predchádzajúcom roku, tak aj do prvej polovice roku 2018, najvyššie tempo rastu vykazoval predaj výrobkov na internete. Z grafu nižšie je viditeľné že

⁶⁷ CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

⁶⁸ MEZIHORÁKOVÁ, Jana. Maloobchodu se vlani dařilo. In: Statistika&My [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/03/maloobchodu-se-vloni-darilo/>

Česká republika sa drží výrazne nad priemerom krajín Európskej únie, čo sa týka tempa rastu tržieb.⁶⁹

Graf 1 - Tržby v maloobchode kromě motorových vozidel – mezinárodní srovnání, sezónně očištěno, stálé ceny



Zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/maloobchod-srpen-2018>

Z týchto štatistík za posledné roky jasne vyplýva, že občania Českej republiky sa už nepozerajú na ceny a nešetria, čo sa týka potravín a spotrebného tovaru. V poslednom desaťročí prišlo veľa zmien v rámci stravovacích návykov a hodnotenia kvality potravín. Ľudia sa stále viac zameriavajú na kvalitu a vďaka výraznému ekonomickému rastu v posledných rokoch v Českej republike si to môžu aj dovoliť. Znižuje sa nezamestnanosť a zvyšuje sa reálna mzda, čo teoreticky môže podporovať nákupné tendencie obyvateľstva a vysvetľovať rast tržieb v maloobchode. To však nie je štatisticky a empiricky dokázané, čiže ide len o predpoklad.

⁶⁹ Maloobchod - srpen 2018: Maloobchodu se dařilo i v horkém počasí. In: Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/maloobchod-srpen-2018>

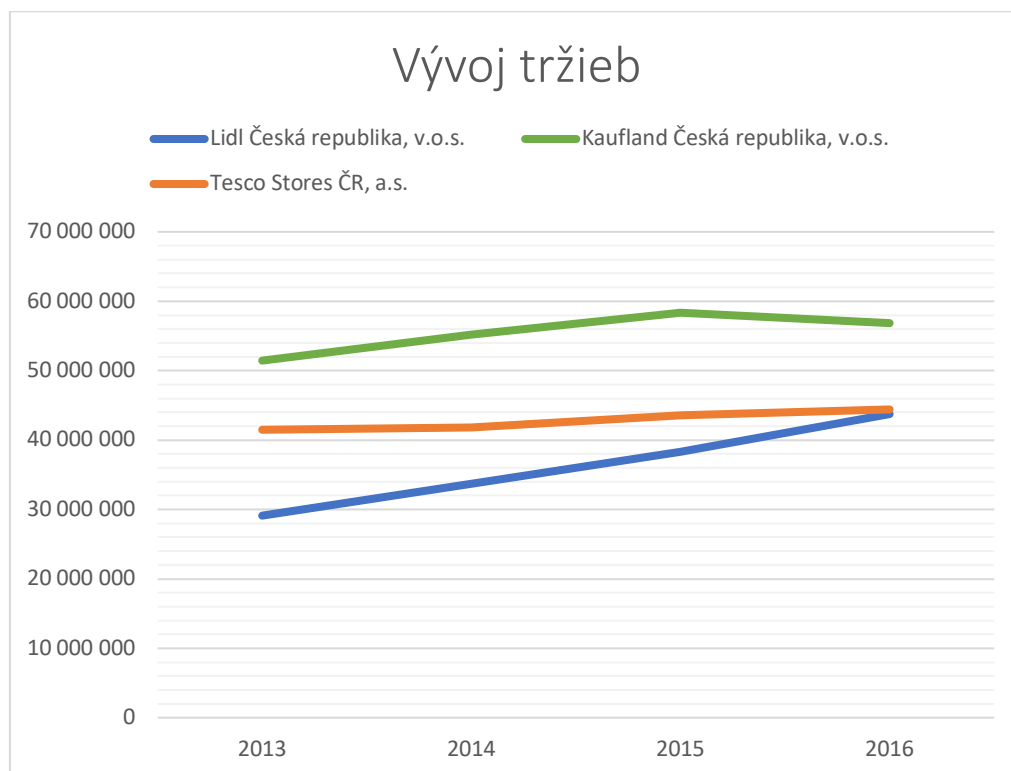
4.1 Konkurencia

Najväčšie reťazce posilnili v posledných rokoch svoje umiestnenie na trhu. Pre účely tejto práce budeme za priamu konkurenciu považovať dve nasledujúce spoločnosti a následne ich porovnávať so sledovanou spoločnosťou.

- Kaufland Česká republika, v.o.s. – účtovné obdobie končiacie k 28.2./29.2.
- Tesco Stores ČR, a.s. – účtovné obdobie končiacie k 28.2./29.2.

Ak sa pri týchto 3 reťazcoch pozrieme na výšku celkových tržieb, jednoznačným lídrom je Kaufland. Jeho tržby však medziročne poklesli. Náš sledovaný podnik má síce nižšie tržby, ale graf ukazuje oveľa vyššiu tendenciu rastu tržieb pri ňom než pri jeho konkurentoch. Lidl dokázal v priebehu 5 rokov svoje tržby zvýšiť o takmer 100%. Čo sa týka jeho konkurentov, nárast až taký vysoký nie je, skôr je pozorovateľná stagnácia, pri Kauflande aj medziročný pokles.

Graf 2 - Vývoj tržieb - sledovaný podnik a konkurencia



Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločností

5 Finančná analýza

V tejto časti práce vypracujem finančnú analýzu, na základe spracovanej teoretickej časti. Finančná analýza vo forme horizontálnej a vertikálnej analýzy na sledovaný podnik bude vypracovaná za obdobie 6 rokov (2011 – 2016)⁷⁰. Na porovnanie finančných dát s konkurenciou sa zameriame na obdobie 4 rokov (2013-2016).

V úvode sa zameriam len na sledovaný podnik, na vývoj jeho aktív a pasív v čase pomocou horizontálnej analýzy. Horizontálnu analýzu použijem aj na výsledovku. Rozoberiem taktiež, ktoré položky najviac ovplyvňujú celkovú výšku aktív a pasív pomocou vertikálnej analýzy. Ďalej ju aplikujem aj na výsledovku pre lepšie zhodnotenie, ktoré náklady a výnosy sú najviac relevantné pre tvorbu zisku.

Účtovná závierka sledovanej spoločnosti a jej konkurencie je pripravená podľa zákona o účtovníctve⁷¹ a sprievodnej vyhlášky platnej pre jednotlivé roky⁷². Na základe požiadaviek novely zákona o účtovníctve⁷³ platnej od 1.1.2016 došlo k zmene vykazovania niektorých položiek súvahy a výkazu ziskov a strát. Všetky účtovné závierky sledovanej spoločnosti sú uvedené v prílohe diplomovej práce a prepracované na základe novely zákona do nových výkazov.

5.1 Horizontálna analýza sledovaného podniku

Horizontálnu analýzu budem aplikovať na vybrané položky súvahy pomocou reťazového indexu, pričom základný rok je rok 2011 a zmeny v nasledujúcich rokoch sú zaznamenávané v percentách v tabuľkách nižšie. Najprv priblížim vývoj aktív v čase po jednotlivých vybraných položkách a následne sa zameriam na pasíva. Identifikujem aj zložky, ktoré predstavujú jednotlivé položky súvahy a ako ich pohyby vplývajú na celkovú sumu daných položiek. Tieto informácie

⁷⁰ Pri vypracovávaní tejto práce nebola zverejnená účtovná závierka za rok 2017

⁷¹ Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

⁷² Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví

⁷³ Zákon 221/2015 Sb.: Zákon, kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

sú uvedené v prílohách k účtovnej závierke. Ďalej sa taktiež pozriem na položky výsledovky a ich vývoj v čase.

5.1.1 Horizontálna analýza aktív sledovaného podniku

Tabuľka 3 - Horizontálna analýza aktív

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	-3%	-1%	6%	2%	13%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-45%	-85%	27%	51%	-8%
Dlouhodobý hmotný majetek	-3%	-1%	6%	2%	8%
B.II.1.1. Pozemky	0%	7%	0%	2%	6%
B.II.1.2. Stavby	-1%	-3%	3%	-1%	5%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	-7%	12%	64%	8%	11%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	-49%	0%	90434%
Oběžná aktiva	2%	8%	-10%	31%	12%
Zásoby	1%	32%	3%	4%	43%
Pohledávky	-87%	658%	-81%	-9%	555%
Dlouhodobé pohledávky	-4%	-2%	-7%	0%	98%
Krátkodobé pohledávky	-87%	675%	-82%	-10%	564%
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	49%	29%	41%	-10%	21%
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0%	109mil.%	-100%	0%	120mil.%
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	-96%	13%	-56%	-4%	-88%
Peněžní prostředky	80%	-45%	36%	60%	-42%
Náklady příštích období	-4%	-40%	-4%	13%	346%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločností

V tabuľke sú hrubo zvýraznené najväčšie percentuálne rozdiely medzi obdobiami vo vývoji aktív. Hneď v druhom riadku je vidieť celkom prudké medziročné kolísanie dlhodobého nehmotného majetku. Ak sa však pozriem do samotnej súvahy, čísla nie sú až tak zarážajúce ako tento percentuálny rozdiel. Dlhodobý nehmotný majetok v spoločnosti Lidl reprezentujú len software a ostatné oceníteľné práva, pričom v roku 2012 a 2013 mala

spoločnosť v evidencii software, ktorý úplne odpísala a vyradila. Nasledovali potom už len nákupy softwaru a oceníteľných práv v nižších nákupných cenách.⁷⁴

Ďalej je v súvahe viditeľný zreteľný nárast hmotných hnuťelných vecí v roku 2014. Hmotné hnuťelné veci sú prezentované v troch položkách podľa príloh a ich zmeny v roku 2014 sú oveľa výraznejšie než pri ostatných rokoch. Je to pravdepodobne z dôvodu výraznejšieho vyradzovania starého majetku. To však v prílohách nie je explicitne uvedené, no z tabuliek to vyplýva. Preto nižšie porovnávam dva po sebe idúce roky, ktoré by mohli potvrdiť uvedenú hypotézu:

Tabuľka 4- Prírastky a úbytky položiek DHM v rokoch 2013 a 2014 (v tis. Kč)

Položka	Prírastok rok 2013	Vyradenie rok 2013	Prírastok rok 2014	Vyradenie rok 2014
Stroje, prístroje a zariadenia	88,522.00	-6,444.00	237,796.00	-215,280.00
Dopravné prostriedky	31,428.00	-22,297.00	52,378.00	-44,651.00
Inventár	210,812.00	-57,601.00	613,034.00	-325,550.00

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločností

Položka dlhodobého finančného majetku je jednou z ďalších, pri ktorých zaznamenávam prudký nárast v jednom roku. Je to konkrétne rok 2016, kedy táto položka vzrástla až o 90434%. V súvahe spoločnosti za tento rok pribudli podiely v ovládanej alebo ovládajúcej osobe v celkom vysokej čiastke. Spoločnosť si totiž v roku 2016 zaobstarala 100% obchodný podiel na základnom kapitále až 3 spoločností a to:

- **Euripus s.r.o.**
 - Predmet podnikania: prenájom nehnuteľností, bytov a nebytových priestorov⁷⁵

⁷⁴ Z verejne dostupných zdrojov a z príloh účtovných závierok nie je možné zistiť účel software

⁷⁵ Euripus s.r.o. IČO: 24780928. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>

- **Inserta s.r.o.**
 - Predmet podnikania: prenájom nehnuteľností, bytov a nebytových priestorov⁷⁶
- **ACL Investment a.s.**
 - Predmet podnikania: sprostredkovateľské činnosti realitných agentúr⁷⁷

Ďalšie informácie a dôvody nákupu týchto spoločností v prílohách zverejnené nie sú. Môžem sa teda len domnievať, že táto investícia môže prispieť k lepšiemu a výhodnejšiemu prenájomu priestorov pre podnikanie.

Pohľadávky, konkrétne tie krátkodobé sú taktiež položkou, ktorá extrémne kolíše. Spôsobené to je kvôli pohľadávkam v ovládaných alebo ovládajúcich osobách v rokoch 2013 a 2016. Za rok 2013 je v prílohe uvedené, že táto vysoká suma, reprezentovaná touto položkou, predstavuje poskytnutý krátkodobý úver v skupine so splatnosťou k 30.4.2014 vo výške 1,093,600tis. Kč. V roku 2014 je tak viditeľný pokles presne o 100%, ktorý značí splatenie úveru v termíne. To isté nastalo aj v roku 2016, kedy bol poskytnutý krátkodobý úver v skupine vo výške 1,200,000tis. Kč so splatnosťou 30.3.2017.

Výška pohľadávok z obchodných vzťahov je tiež výrazne meniacou sa položkou medziročne. Doba splatnosti však nie je uvedená v prílohách. Nárast mohol byť spôsobený aj rastom tržieb, takže na tieto pohľadávky sa zameriam neskôr.

Medzi takzvané ostatné pohľadávky spoločnosť radí hodnotu precenenia finančných derivátov k obchodovaniu na ich reálnu hodnotu a pohľadávky za zamestnancami za spôsobené škody. Dopad na celkový medziročný rozdiel majú takmer totožný.

⁷⁶ Inserta s.r.o. , Praha IČO 24235792 - Obchodní rejstřík firem. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>

⁷⁷ ACL Investment, a.s. DIČ: CZ27954439. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>

Medzi peňažné prostriedky sa radia zostatky na bankových účtoch a v pokladniciach a ceniny. Ich medziročný nárast či pokles zo súvahy však jasný nie je.

Poslednou analyzovanou položkou aktív je časové rozlíšenie aktív, kde sa nachádzajú náklady budúcich období, ktoré rapídne vzrástli v poslednom sledovanom období. V prílohe je uvedené, že tieto náklady zahŕňajú predovšetkým predplatené reklamné náklady a dopredu splatné nájomné. Z prílohy však nie je možné vyčítať, ktorá z týchto položiek spôsobila takto výrazný nárast v poslednom sledovanom období.

5.1.2 Horizontálna analýza pasív sledovaného podniku

Čo sa týka pasív spoločnosti, v sledovanom horizonte pri vybraných položkách nie sú tak výrazné zmeny ako pri niektorých položkách aktív. Výsledok hospodárenia bežného obdobia a ani nerozdelené zisky minulých rokov v tabuľke nižšie nenájdeme. Vysvetlenie nájdeme v právnej forme spoločnosti. Lidl je verejná obchodná spoločnosť a musí tak prevádzať svoj hospodársky výsledok (zisk alebo stratu) medzi spoločníkmi (§112 Zákona o obchodných korporáciách⁷⁸) a vykazuje tak každý rok nulový výsledok hospodárenia. Možno to je na základe právnej normy súčasného účtovníctva, ktorá povoľuje odvádzať nulovú daň. Vníma sa to ako benefit za to, že spoločníci každej verejne obchodnej spoločnosti, ručia za záväzky svojej firmy celým svojím majetkom spoločne a nerozdielne

⁷⁸ Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodných spoločnostiach a družstvach (zákon o obchodných korporáciach)

Tabuľka 5 - Horizontálna analýza pasív

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	-11%	-11%	4%	0%	0%
Cizí zdroje	7%	10%	0%	13%	20%
Rezervy	16%	27%	3%	24%	10%
Závazky	7%	10%	0%	13%	20%
Dlouhodobé závazky	-1%	-14%	-18%	-9%	20%
Závazky k úvěrovým institucím	-1%	-14%	-18%	-9%	20%
Závazky - ostatní	0%	51%	12%	-3%	25%
Krátkodobé závazky	20%	39%	14%	26%	20%
Závazky k úvěrovým institucím	-20%	0%	-9%	-29%	167%
Závazky z obchodních vztahů	21%	13%	1%	19%	20%
Závazky ostatní	83%	126%	36%	43%	5%
Výnosy příštích období	12%	-21%	-22%	-35%	-30%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločnosti

Aj napriek tomu, že verejná obchodná spoločnosť nemá povinnosť, podľa zákona o obchodných korporáciách, vytvoriť základný kapitál, tak ho v súvahe Lidlu je možné nájsť. Vo vlastnom kapitále spoločnosti boli medzi rokmi 2011 až 2013 určité zmeny základného kapitálu na základe rozhodnutia spoločníka. Bližšie informácie však uvedené nie sú. Od roku 2014 sa tak ustálil.

Medzi rezervy, ako celkovú položku, sa v súvahe zahŕňajú len takzvané ostatné rezervy, ktoré predstavujú najmä rezervy na nevyčerpanú dovolenku, súdne spory, pracovné jubilea a ostatné prevádzkové rezervy. Informácie o rozdelení celkovej sumy medzi jednotlivé zložky rezerv a ich zmeny v obdobiach nie sú uvedené pre roky 2015 a 2016. Zmeny v ostatných rokoch v tomto rozdelení v účtovných závierkach už uvedené sú. Rezervy najviac medziročne vzrástli za obdobia 2013 a 2015. Pre rok 2015 nie je teda možné vydedukovať čo spôsobilo tento nárast. Čo sa týka roku 2013, najväčší relatívny nárast medzi zložkami ostatných rezerv vykazujú rezervy na súdne spory. Ďalšie informácie, okrem konkrétneho zvýšenia uvedené nie sú.

Pod sumu dlhodobých záväzkov v každom roku spadajú záväzky k úverovým inštitúciám a iné dlhodobé záväzky reprezentujúce garančné pozastavenia zo stavebných prác a zaistovacie vklady k prenájatým objektom.

Spoločnosť v roku 2016 eviduje 3 nové úvery v celkovej výške 3,481,145tis Kč., preto je viditeľný najväčší percentuálny nárast oproti predchádzajúcim rokom. Do krátkodobých úverov spadá jeden v hodnote 892,395tis. Kč, splatný do 28.2.2018.

Pri ostatných záväzkoch je viditeľný najväčší medziročný nárast v roku 2013, kedy sa zvýšili garančné pozastavenia zo stavebných prác o 10mil. Kč. Bližšie informácie uvedené nie sú, ale s veľkou pravdepodobnosťou ide o väčší stavebný projekt, ktorý buď nebol dokončený alebo bol ešte v záručnej dobe zjednanej so zhotoviteľom.

Poslednou zvýraznenou položkou pasív je položka časového rozlíšenia, ktorá predstavuje výnosy budúcich období. Túto položku reprezentuje najmä dopredu zaplatené nájomné a vedľajšie služby súvisiace s nájomným. Viac informácií k tejto položke spoločnosť neuvádza.

5.1.3 Horizontálna analýza výsledkov

Výkaz ziskov a strát budem analyzovať podobne ako súvahu v priebehu 6 rokov pričom začínam porovnanie od druhého roku v percentuálnej zmene. Tento krát použijem bázičný index, a teda budem porovnávať každý rok so základným rokom 2011. Celková zmena je preto v poslednom roku najvýraznejšia. Najprv si zanalyzujem samostatné výnosy a náklady v rozdelení na prevádzkovú a finančnú činnosť. Potom sa pozriem na jednotlivé dielčie časti výsledku hospodárenia a konečný čistý obrat. Ako už bolo spomenuté, výsledok hospodárenia za účtovné obdobie je nulový, podobne ako daň, z dôvodu prevodu celého výsledku na spoločníka.

Tabuľka 6 - Horizontálna analýza výnosov a nákladov z prevádzkovej činnosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z predaja výrobkov a služieb	18%	22%	-15%	-24%	-26%
Tržby za prodej zboží	5%	24%	44%	64%	87%
Výkonová spotřeba	3%	24%	41%	57%	81%
Osobní náklady	1%	10%	20%	24%	56%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3%	1%	16%	32%	43%
Ostatní provozní výnosy	-30%	-17%	28%	34%	54%
Ostatní provozní náklady	137%	81%	84%	53%	70%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločností

Prvá položka, tržby z predaja výrobkov a služieb, by mohla byť v prípade Lidlu skrátaná len na položku tržby z predaja služieb. Reprezentuje totiž výnosy z prenájmu nebytových priestorov a výnosy z podpory predaja. Predstavuje veľmi nízku časť z celkových výnosov, priemerne len 0,20% ročne, na čo sa lepšie zamerám vo vertikálnej analýze. V posledných rokoch však má klesajúcu tendenciu, no nemusí to byť pre podnik vzhľadom k ich celkovej výške relevantné.

Tržby za predaj tovaru sú najväčšou položkou celkových výnosov. Lidl potvrdzuje predom zmienenú hypotézu a podporuje štatistiky českého štatistického úradu o raste tržieb v maloobchode. Medzi rokmi 2011 až 2016 jeho samotné tržby vzrástli až o 87%, pričom priemerný medziročný nárast je 13%, s použitím reťazového indexu, ako je viditeľné v tabuľke nižšie.

Tabuľka 7 - Horizontálna analýza tržieb za predaj tovaru (reťazový index)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	5%	18%	16%	14%	14%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločností

Táto položka reprezentuje domáci maloobchodný predaj potravín a spotrebného tovaru vo väčšej pomernej sume a v menšom zastúpení zahraničný veľkoobchodný predaj potravín a spotrebného tovaru.

Výkonová spotreba zahŕňa náklady na predaný tovar, spotrebu energie, materiálu a náklady na prijaté služby vzťahujúce sa priamo k predaným výrobkom. Z tabuľky vyplýva, že nárast nákladov a nárast tržieb je v roku 2016

v porovnaní s rokom 2011 takmer totožný. Náklady na predané výrobky a spotreba materiálu rástli priamo úmerne s tržbami v podobnom tempe.

Osobné náklady predstavujú mzdové náklady a náklady na sociálne zabezpečenie. Tieto náklady síce vzrástli priamo úmerne s tržbami, ale pomalším tempom. Najväčší nárast bol viditeľný za obdobie 2016, kedy osobné náklady vzrástli medziročne až o 26%. V prílohách k účtovným výkazom je jasné vysvetlenie.

Tabuľka 8 - Počet zamestnancov Lidlu a ich priemerné platy (v Kč) – 2011 až 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celkový priemerný počet zamestnancov	3439	3850	4343	4717	4968	6375
Priemerný počet riadiacich pracovníkov	387	397	359	366	372	435
Priemerný počet bežných zamestnancov	3052	3453	3984	4351	4596	5940
Bežný zamestnanec - priemerná mesačná mzda	24 533	22 066	22 078	21 849	22 226	22 449
Riadiaci pracovník - priemerná mesačná mzda	80 393	78 785	81 424	89 053	78 261	69 974

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločnosti

Z tabuľky je viditeľné, že prudký nárast mzdových nákladov bol jednoznačne spôsobený náborom zamestnancov. Medziročne tak Lidl zamestnal o 28% ľudí viac, no v porovnaní s rokom 2011 je toto číslo až dokonca o 85% vyššie. To sa síce na mzdových nákladoch prejavilo priamoúmerne, avšak oveľa pomalším tempom. Z tabuľky je jasné, že priemerné mesačné platy rastú veľmi pomaly vzhľadom k tempu rastu tržieb. U riadiacich pracovníkov dokonca v niektorých rokoch klesajú.

Čo sa týka budúcnosti, je veľmi pravdepodobné, že mzdové náklady budú naďalej rásť. Nemusí to byť práve touto expanziou a náborom zamestnancov ako v roku 2016, ale práve rastom zamestnanosti v Českej republike. V poslednej dobe je v dôsledku nízkej nezamestnanosti veľmi zreteľný boj zamestnávateľov o pracovnú silu. Firmy čím ďalej tým viac usilujú o nových zamestnancov zvyšovaním mzdy, ponukou rôznych benefičných programov apod. Začiatkom tohto roka aj Lidl oznámil zvyšovanie miezd o takmer pätinu.

Pre predstavu sú v tabuľke uvedené súčasné platy predavačiek Lidlu a sledovanej konkurencie.

Tabuľka 9 - Mzdové ohodnotenie Lidlu a konkurencie – rok 2018

Spoločnosť	Minimálny nástupný plat predavača
Lidl Česká republika, v.o.s.	28 000,00 Kč ⁷⁹
Kaufland Česká republika, v.o.s.	24 000,00 Kč ⁸⁰
Tesco Stores ČR, a.s.	neuvedené ⁸¹

Zdroje: <https://www.novinky.cz/clanek/kaufland-zvysuje-nastupni-mzdy-na-24-tisic-13478>
https://ekonomika.idnes.cz/lidl-kaufland-tesco-billa-mzdy-deq/ekonomika.aspx?c=A180221_113044_ekonomika_mato
https://ekonomika.idnes.cz/tesco-mzdy-zvyseni-zamestnanci-obchody-f0z/ekonomika.aspx?c=A180612_153616_ekonomika_jn

Z tabuľky vyššie vyplýva že Lidl je na tom vzhľadom k vybranej konkurencii pravdepodobne najlepšie, čo sa týka ohodnotenia zamestnancov. Tesco sa v niektorých rebríčkoch umiestnilo na prvom mieste, ale údaje sú skreslené, keďže pri kalkulácii v nich boli, podľa niektorých serverov, započítané mzdy aj vedúcich pracovníkov. Konkrétne nástupné či priemerné platy predavačov Tesco nezverejňuje.

Ďalšími položkami sú úpravy hodnôt z prevádzkovej oblasti, čo sú opravné položky k zásobám, k hodnote pohľadávok a k dlhodobému majetku. Zároveň sú medzi úpravami aj odpisy dlhodobého hmotného majetku. Lidl vypočítava odpisy z obstarávacej ceny a predpokladanej doby životnosti daného majetku. Účtovnú politiku odpisovania a tvorby opravných položiek Lidl v sledovanom horizonte nezmenil. Zmeny nadväzujú na obstarávanie nového majetku a zvyšovanie odpisovej základne, zvyšovanie pohľadávok a zásob.

Medzi ostatné prevádzkové výnosy sa radia hlavne tržby z predaja dlhodobého majetku, materiálu a iné prevádzkové výnosy. Tržby z predaja dlhodobého majetku sú v každom roku rozdielne a nemajú ani stúpajúcu ani klesajúcu tendenciu. Sú odlišné pravdepodobne v závislosti na trhu a možnosti a potrebe odpredaja dlhodobého majetku. Práve preto v jednom roku vzrastú, v ďalšom

⁷⁹ Praha – 29 000,00 Kč (Lidl)

⁸⁰ Praha a špecifické regióny – 26 000,00 Kč (Kaufland)

⁸¹ Mzdy sa za rok 2018 zvýšili o 17% až 24%

klesnú a podobne. Medzi ostatné prevádzkové náklady sa radí hlavne zostatková cena dlhodobého majetku, materiálu, ale aj dane a poplatky, či rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období. Podobne ako pri výnosoch, je tam položka nazývajúca sa „iné prevádzkové náklady“.

Presné sumy dielčích častí iných prevádzkových výnosov a nákladov a ich dopad na celkovú medziročnú zmenu v účtovných závierkach uvedený nie je. Z prílohy som však vyčítala, že výnosy tvoria najmä výnosy za prefakturované služby v rámci skupiny, náhrady z plnenia pri realizácii objednávok, nájom z nehnuteľností, predaj odpadu a prijaté plnenia z poistných udalostí. Ostatné prevádzkové náklady tak tvoria náklady na poistenie majetku a poistenie zodpovednosti za škody, či náhrada spôsobených škodových udalostí a odpisy nedobytných pohľadávok.

Ďalej priblížim finančnú časť výkazu ziskov a strát a jej celkovú zmenu v porovnaní s rokom 2011.

Tabuľka 10 - Horizontálna analýza výnosov a nákladov z finančnej činnosti

	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy z ostatného dlhodobého finančního majetku	-30%	-24%	-77%	-100%	-100%
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	-82%	-98%	13%	-100%	-100%
Nákladové úroky a podobné náklady	-17%	-51%	-62%	-66%	-70%
Ostatní finanční výnosy	-20%	30%	-9%	16%	-17%
Ostatní finanční náklady	12%	101%	37%	25%	-5%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločnosti

Spoločnosť sa nezameriava veľmi na finančnú činnosť. Jej dôraz na finančnú činnosť sa dokonca, v porovnaní s rokom 2011, razantne znížil. Vykazuje v nej nižšie náklady a samozrejme aj nižšie výnosy. V účtovnej závierke sa tak ani samotná spoločnosť veľmi tejto stránke nevenuje.

Ďalej predstavím samotné typy a časti celkového výsledku hospodárenia a ich nárast v sledovanom horizonte.

Tabuľka 11 - Horizontálna analýza typov výsledkov hospodárenia

	2012	2013	2014	2015	2016
Provozní výsledek hospodaření	29%	49%	123%	230%	233%
Finanční výsledek hospodaření	45%	111%	204%	124%	87%
Výsledek hospodaření před zdaněním	28%	45%	118%	238%	244%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0%	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření po zdanění	28%	45%	118%	238%	244%
Výsledek hospodaření za účetní období	0%	0%	0%	0%	0%
Čistý obrat za účetní období	5%	23%	42%	61%	84%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločnosti

Prevádzkový výsledok hospodárenia sa oproti roku 2011 zvýšil až o 233%, čo spôsobili hlavne tržby. V tejto tabuľke je značný dôkaz toho ako Lidl expandoval v posledných rokoch – najmä v rokoch 2015 až 2016. Ako už bolo viackrát spomenuté, Lidl vykazuje nulovú daň, výsledok hospodárenia sa prevádza na spoločníka a ten potom daní daný výsledok.

5.2 Vertikálna analýza sledovaného podniku

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, táto analýza sa používa na zistenie percentuálneho podielu jednotlivých položiek výkazu vzhľadom k určenému základu. Tento základ je napríklad celková bilančná suma. V tejto časti sa zameriam na relatívnu štruktúru aktív a pasív. Vo výsledovke sa potom pozriem akú úlohu jednotlivé položky zohrávajú na tvorbe zisku. Opäť budem analyzovať obdobie 2011 až 2016 s tým, že hodnoty sú viditeľné už v roku 2011.

5.2.1 Vertikálna analýza aktív sledovaného podniku

Tabuľka 12 - Vertikálna analýza aktív v percentách (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Dlhodobý majetek	77.86	77.09	75.58	78.40	82.07	73.88
Dlhodobý nehmotný majetek	0.03	0.02	0.00	0.00	0.01	0.00
Dlhodobý hmotný majetek	77.82	77.07	75.57	78.40	82.06	71.09
Dlhodobý finanční majetek	0.01	0.01	0.01	0.00	0	2.78
Obežná aktiva	22.04	22.81	24.36	21.54	29.00	25.90
Zásoby	7.11	7.28	9.51	9.58	10.25	11.69
Pohledávky	6.95	0.91	6.81	1.24	1.16	6.07
Dlhodobé pohledávky	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03
Krátkodobé pohledávky	6.93	0.88	6.79	1.22	1.14	6.03
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	6.52	0.27	0.30	0.13	0.13	0.01
Peněžní prostředky	7.97	14.62	8.03	10.72	17.59	8.14
Časové rozlišení	0.10	0.10	0.06	0.05	0.06	0.23

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných záznamov spoločnosti

Najväčšiu časť aktív každý rok tvorí dlhodobý majetok a to konkrétne jeho hmotná zložka. Ak sa na aktíva pozrieme bližšie, sú to najmä pozemky a stavby. Vyplýva to z podstaty podniku, ktorý má vo svojich aktívach veľa predajní. Percentuálny podiel dlhodobého finančného majetku vzhľadom k bilančnej sume vzrástol v roku 2016. Je to z dôvodu už skôr spomenutých investícií.

Ďalej za zmienku stoja obežné aktíva, z ktorých najväčšia časť pripadá na zásoby. Medziročne sa v roku 2016 zásoby zdvihli. Nie je to však veľký nárast a ani kolísanie nie je značné. Zásoby samotné a ich akceptovateľnosť nárastu a poklesu rozoberiem v ďalšej časti analýzy pri porovnaní s konkurenciou. Podnik by sa mal však všeobecne snažiť držať čo najmenšie zásoby a predchádzať tak nákladom na ich uskladnenie, či hrozbe ich znehodnotenia.

Krátkodobé pohľadávky majú kolísajúcu tendenciu, na ktorú už bol taktiež v práci kladený dôraz. Spôsobené to je kvôli pohľadávkam v ovládaných alebo ovládajúcich osobách v rokoch 2013 a 2016. Len pre pripomenutie, ich kolísanie je spôsobené poskytnutými krátkodobými úvermi v skupine so splatnosťou stále v nasledujúcom roku po poskytnutí.

5.2.2 Vertikálna analýza pasív sledovaného podniku

Tabuľka 13 - Vertikálna analýza pasív v percentách (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Vlastní kapitál	48.67	44.00	39.01	40.01	41.14	32.87
Základní kapitál	48.67	44.00	39.01	40.01	41.14	32.87
Základní kapitál	0.01	0.01	0.01	40.01	41.14	32.87
Změny základního kapitálu	48.66	43.99	39.01	0.00	0	0.00
Výsledek hospodaření minulých let	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00
Cizí zdroje	51.30	55.97	60.96	59.97	69.98	67.12
Rezervy	0.47	0.55	0.70	0.70	0.89	0.79
Závazky	50.83	55.42	60.27	59.27	69.09	66.34
Dlouhodobé závazky	30.61	30.72	26.21	21.09	19.72	18.91
Závazky k úvěrovým institucím	30.51	30.62	26.06	20.93	19.55	18.74
Závazky - ostatní	0.10	0.10	0.15	0.17	0.17	0.17
Krátkodobé závazky	20.23	24.70	34.06	38.18	49.37	47.43
Závazky k úvěrovým institucím	5.34	4.33	4.29	3.84	2.81	6.00
Závazky z obchodních vztahů	11.56	14.18	15.93	15.83	19.43	18.62
Závazky ostatní	3.33	6.20	13.85	18.51	27.13	22.81
Časové rozlišení	0.03	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných záznamov spoločnosti

Základný kapitál sa relatívne znižuje, no od roku 2014 je ustálený na výške 7,816,608tis. Kč. Je to spôsobené rastom celkovej bilančnej sumy. Predtým je možné si všimnúť veľkú relatívnu časť položky nazývanej zmeny základného kapitálu. Je to v období kedy bol vytváraný a jeho pôvodná suma bola len 1800tis. Kč.

Výsledok hospodárenia bežného aj minulého obdobia je stále nulový, čo vyplýva, ako už bolo spomenuté, z právnej formy podnikania sledovanej spoločnosti.

Cudzie zdroje sa relatívne zvyšujú aj napriek medziročnému zvyšovaniu celkovej bilančnej sumy. Z tejto analýzy vyplýva, že toto zvýšenie je spôsobené hlavne krátkodobými záväzkami, ktoré sa medziročne zvyšujú. Medzi ne patria narastajúce záväzky z obchodných vzťahov a záväzky k spoločníkom. Ostatné

zložky, ako záväzky k zamestnancom, či štátu ostávajú v relatívnom pomere nemenné.

Dlhodobé záväzky sa v sledovanom horizonte znížili takmer na polovicu, čo môže značiť nižšie financovanie nových investícií z cudzích dlhodobých zdrojov a splatenie dlhodobých úverov. Rezervy ostávajú relatívne takmer nemenné.

5.2.3 Vertikálna analýza výsledovky

Vertikálna analýza výsledovky bude prevedená len na výnosy a náklady, pričom spočítam najprv celkové výnosy, kde budú zahrnuté aj finančné aj prevádzkové a vzhľadom k nim budem pomerovať jednotlivé výnosy. Podobne aplikujem zhotovenie vertikálnej analýzy aj na náklady. To ukáže, ktoré výnosy sú najdôležitejšie pri tvorbe celkového zisku.

Tabuľka 14 - Vertikálna analýza výnosov

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0.26%	0.29%	0.26%	0.15%	0.12%	0.10%
Tržby za prodej zboží	97.27%	97.97%	97.92%	98.47%	98.72%	98.88%
Ostatní provozní výnosy	0.93%	0.62%	0.62%	0.84%	0.77%	0.78%
Výnosy z DFM - podíly	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Výnosy z ostatního DFM	0.98%	0.66%	0.60%	0.16%	0.00%	0.00%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0.07%	0.08%	0.07%	0.07%	0.08%	0.07%
Ostatní finanční výnosy	0.50%	0.38%	0.52%	0.50%	0.38%	0.52%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok spoločnosti

Z tabuľky vyššie jasne vyplýva, že najväčšiu účasť na tvorbe zisku majú práve tržby za predaj tovaru, ktoré tvoria každoročne priemerne 98% z celkových výnosov sledovaného podniku. Ostatné výnosy tak nie sú pre podnik až tak relevantné.

Tabuľka 15 - Vertikálna analýza nákladov

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady celkom	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotreba	87.05%	87.03%	88.22%	89.01%	89.87%	89.81%
Náklady vynaložené na predané zboží	77.53%	77.84%	78.35%	79.58%	80.97%	80.86%
Spotreba materiálu a energie	2.15%	2.48%	2.25%	2.25%	2.17%	2.28%
Služby	7.38%	6.72%	7.62%	7.18%	6.73%	6.68%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Aktivace	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Osobní náklady	7.43%	7.24%	6.70%	6.45%	6.05%	6.59%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3.13%	3.11%	2.59%	2.63%	2.71%	2.56%
Ostatní provozní náklady	0.40%	0.91%	0.59%	0.53%	0.40%	0.39%
Náklady související s ostatním DFM	0.25%	0.04%	0.00%	0.21%	0.00%	0.00%
Nákladové úroky a podobné náklady	0.77%	0.62%	0.31%	0.21%	0.17%	0.13%
Ostatní finanční náklady	0.97%	1.05%	1.59%	0.96%	0.80%	0.52%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných záznamov spoločnosti

Najväčšiu položku nákladov tvorí výkonová spotreba každoročne s hodnotou okolo 90%, čo po analýze výnosov aj logicky vyplýva. Tá sa delí na náklady priamo vynaložené na predaný tovar, spotrebu materiálu a energie a na služby súvisiace s predajom. Z ostatných položiek nákladov celkom relevantnú časť tvoria aj osobné náklady, čiže mzdy zamestnancov a náklady na sociálne a zdravotné zabezpečenie.

Čo sa týka výnosov a nákladov a ich vertikálnej analýzy, k veľkým medziročným zmenám nedochádza. Podnik teda hospodári obdobne v každom roku a nie sú vidieť žiadne výrazné zmeny, ktoré by mohli značiť ohrozenie podniku, či samotné zlé hospodárenie alebo zmeny v hospodárení.

5.3 Analýza rentability – sledovaný podnik vs. konkurencia

V ďalšom texte sa budem zaoberať finančnou analýzou sledovaného podniku v porovnaní s jeho konkurenciou za 4 účtovné obdobia – od roku 2013 do roku 2016.

Rozoberiem pomerové ukazovatele, pričom ako prvú budem zhodnocovať rentabilitu. V tabuľke nižšie je porovnaná rentabilita celkového kapitálu, ktorá vychádza z EBIT-u, čiže zisku pred zdanením a úrokmi. Tento ukazovateľ poznáme aj pod názvami ako rentabilita aktív alebo návratnosť investícií. Dôvod výpočtu použitím práve tohto zisku je ten, že EBIT vylučuje vplyv finančných nákladov, teda tých, ktoré sa do prevádzkovej činnosti nezahrňujú. Zároveň, tento druh zisku odstraňuje akýkoľvek nesúlad v medzipodnikovej kapitálovej štruktúre.

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti – Rentabilita celkového kapitálu má práve dve zložky a nimi je rentabilita tržieb a obrat celkových aktív, ktoré sú taktiež vypočítané v tabuľke nižšie. Je to takzvaný DuPont rozklad a ukazuje, čo rentabilitu celkového kapitálu najviac ovplyvňuje.

Tabuľka 16 - Rentabilita celkového kapitálu - DuPont analýza

LIDL	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu	9,35%	13,56%	19,33%	17,45%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	6,16%	7,87%	10,64%	9,49%
Obrat celkových aktív	1,52	1,72	1,82	1,84
KAUFLAND	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu	6,12%	7,73%	7,17%	7,03%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	3,27%	4,03%	3,73%	3,61%
Obrat celkových aktív	1,87	1,92	1,92	1,95
TESCO	2013	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu	-11,38%	-12,92%	11,85%	-3,28%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	-8,69%	-8,73%	8,29%	-2,07%
Obrat celkových aktív	1,31	1,48	1,43	1,58

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina

Tesco má zápornú rentabilitu a to z dôvodu straty v rokoch 2013, 2014 a 2016, a teda záporného EBIT-u.

Rentabilita celkového kapitálu je celkovo vysoká pri všetkých sledovaných podnikoch v celom sledovanom horizonte. Pri Lidli sa medziročne zvyšovala do roku 2015, z dôvodu stále vyššej rentability tržieb. Tá sa následne jemne znížila v roku 2016, ale nie je to prudký pokles. Kaufland priemerne ostáva na rovnakej

úrovni a Tesco z tejto analýzy vychádza ako nerentabilný, čiže stratový podnik. Jedine v roku 2015 sa Tesco javí ako rentabilný podnik s vysokým percentom rentability tržieb, ale s nižším obratom celkových aktív.

Ďalej zhodnotím rentabilitu vlastného kapitálu. Zanalyzujem tak efektívnosť reprodukcie vlastného kapitálu podniku. Môže sa počítať ako zdanená alebo nezdanená. Opäť budem vychádzať z EBIT-u, ako pri rentabilite celkového kapitálu, a tak sa dostanem k nezdanenej rentabilite vlastného kapitálu. Podobne ju rozložím na dielčie ukazovatele, ktoré spôsobujú jej rast a pokles. Sú konkrétne tri, a to rentabilita tržieb, obrat celkových aktív a finančná páka.

82

Tabuľka 17 - Rentabilita vlastného kapitálu a jej rozklad

LIDL	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastného kapitálu	23,95%	33,90%	52,22%	53,10%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	6,16%	7,87%	10,64%	9,49%
Obrat celkových aktív	1,52	1,72	1,82	1,84
Finančná páka	2,56	2,50	2,70	3,04
KAUFLAND	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastného kapitálu	14,37%	19,05%	18,59%	20,58%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	3,27%	4,03%	3,73%	3,61%
Obrat celkových aktív	1,87	1,92	1,92	1,95
Finančná páka	2,35	2,46	2,59	2,93
TESCO	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastného kapitálu	-32,65%	-50,71%	34,38%	-7,23%
Rentabilita tržieb - % EBIT - prevádzková zisková marža	-8,69%	-8,73%	8,29%	-2,07%
Obrat celkových aktív	1,31	1,48	1,43	1,58
Finančná páka	2,87	3,92	2,90	2,20

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina

Z tabuľky vyššie vidíme, že ako najrentabilnejší sa opäť javí Lidl. Jeho výsledok je poháňaný najmä zvyšujúcou sa rentabilitou tržieb. V tejto tabuľke je veľmi zaujímavý ukazovateľ finančnej páky. Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti,

⁸² Vlastný kapitál je pri všetkých podnikoch kladný v každom hodnotenom roku.

tento ukazovateľ vyjadruje mieru zadlženosti podniku. So zvyšujúcim sa podielom cudzích zdrojov v podniku sa zvyšuje aj ukazovateľ finančnej páky a tým rentabilita vlastného kapitálu. Pri Lidli je tak zreteľný skôr rastový charakter finančnej páky, čo ukazuje vyššie využívanie cudzích zdrojov. Ak zanalyzujem štruktúru cudzích zdrojov Lidlu a najmä ich horizontálnu analýzu, vidím v roku 2016 zvýraznené navýšenie podielu krátkodobých cudzích zdrojov. To nejde považovať za veľmi pozitívne, keďže ide o operatívny kapitál. Stanovenie dlhodobejšej stratégie je tak náročnejšie pre podnik.

Kaufland je na tom tiež veľmi dobre čo sa týka tohto ukazovateľa a podobne ako pri Lidli, je viditeľný rastový charakter finančnej páky.

Rentabilita vlastného kapitálu je pri Tesco záporná vo viacerých rokoch. Podľa týchto rokov, by sa dalo povedať, že firma je odsúdená k zániku, keďže v sektore prevláda kladná rentabilita vlastného kapitálu. Tesco sa však javí v roku 2015 opäť ako rentabilný podnik. Pri analýze výkazu ziskov a strát Tesca je viditeľné, že najviac v tomto smere ovplyvňuje výsledok a výsledný EBIT, položka „zmena stavu rezerv a opravných položiek v prevádzkovej oblasti a komplexných nákladov budúcich období“. Toto jednotné pomenovanie platilo do roku 2016.

Podľa novej formy výkazu ziskov a strát je táto položka rozdelená na:

- Dočasné úpravy hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku
- Úpravy hodnôt zásob
- Úpravy hodnôt pohľadávok
- Rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období

V rokoch 2013 a 2014 došlo k výraznej tvorbe opravnej položky k dlhodobým aktívam. Spoločnosť v prílohe k svojim účtovným závierkam za dané obdobia uvádza, že k navýšeniu došlo z titulu zníženia očakávaných budúcich ziskov, a to v dôsledku poklesu trhu maloobchodného predaja potravín v Českej republike. V roku 2015 následne táto firma rozpustila veľkú časť opravnej položky. To nastalo z titulu zvýšenia očakávaných ziskov v nasledujúcich 3 rokoch, teda

v dôsledku zlepšenia trhu maloobchodného predaja potravín v Českej republike. V roku 2016 opäť došlo k tvorbe opravnej položky avšak už v relatívne oveľa menšom merítke.

Najväčšiu položku ovplyvňujúcu celkový EBIT tvoria teda tieto opravné položky a prejavuje sa to na celkovej rentabilite. Dá sa predpokladať, že v nasledujúcich rokoch by už rentabilita mala dosahovať kladných hodnôt a podnik by sa mal opäť javiť ako rentabilný.

5.3.1 Zhrnutie analýzy rentability

Táto analýza v porovnaní s priemerom konkurencie je veľmi skreslená, keďže Tesco v sledovanom horizonte dosahuje kolísavé, vysoké, záporné a aj kladné hodnoty. Ak by som však do úvahy vzala len Kaufland a Lidl, s kladným ziskom v danom horizonte, tak je na tom Lidl jednoznačne lepšie. Lidlu sa v tomto horizonte výrazne zvyšuje rentabilita tržieb, a zároveň obrat celkových aktív. Celkovo sa teda dá zhodnotiť, že vývoj rentability je pre sledovaný podnik veľmi pozitívny. Má síce v priemere nižšie aktíva a tržby než relevantný Kaufland, no dosahuje oveľa vyššiu návratnosť, čo sa týka všetkých ukazovateľov. Dokáže tak svoj majetok dobre využiť a investovať, pričom udržiava nákladovú náročnosť na rovnakej alebo nižšej úrovni.

5.4 Ukazovatele aktivity - sledovaný podnik vs. konkurencia

V tejto časti práce sa pozriem na ukazovatele aktivity, ktoré budem vzťahovať výhradne k celkovým tržbám. Ukáže sa, ako náš sledovaný podnik využíva majetok, ktorý má k dispozícii, vzhľadom ku konkurencii. Položky, ktoré budem analyzovať budú brané v priemernom stave, pričom sa použije jednoduchý aritmetický priemer zo stavu na začiatku sledovaného obdobia a na konci sledovaného obdobia.

Tabuľka 18 - Obrat zásob

Obrat zásob	2013	2014	2015	2016
Lidl	18	18	20	19
Kaufland	15	15	16	15
Tesco	12	13	15	16

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Všeobecne sa dá povedať, že čím vyšší je výsledok tohto ukazovateľa, tým lepšie. Výsledky obratu zásob sú tak najpozitívnejšie pre náš sledovaný podnik v každom období. Lidl tak dokázal zásoby viackrát premeniť na peniaze za všetky sledované obdobia. Zároveň je viditeľná aj jemná tendencia rastu.

V priemere je na tom najhoršie Tesco, avšak veľmi porovnateľne s Kauflandom. Súhrnne sa dá konštatovať, že každý podnik hospodári so svojimi zásobami veľmi dobre a nie sú tu vidieť žiadne extrémne rozdiely medzi obdobiami, ktoré by predstavovali zhoršenie nákupnej politiky podniku.

Tabuľka 19 - Doba obratu zásob (v dňoch)

Doba obratu zásob	2013	2014	2015	2016
Lidl	20	20	18	20
Kaufland	25	24	23	24
Tesco	31	29	24	23

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Doba obratu zásob je aj určitým indikátorom likvidity. Jej hodnota by mala byť čo najnižšia a uvádza sa v dňoch. Podobne ako pri obrate zásob je na tom Lidl aj pri tomto ukazovateli najlepšie v porovnaní s vybranou konkurenciou. Tu už sú viditeľné celkom veľké rozdiely od 4 až po 11 dní. Lidl tak dokáže najrýchlejšie premeniť svoje vlastné zásoby na pohľadávky alebo hotovosť. Ak sa pozriem na účtovnú závierku bližšie, vidím značný nárast tržieb s miernym nárastom zásob, čo je veľmi pozitívne a je tak vidieť, že sa podnik zameriava na optimalizáciu zásob veľmi efektívne. Tento ukazovateľ v kontexte s obratom zásob sledovaného podniku ukazuje, že zásoby Lidlu sú oveľa viac likvidné a obrátkové v porovnaní s vybranou konkurenciou.

Tabuľka 20 - Obrat pohľadávok

Obrat pohľadávok	2013	2014	2015	2016
Lidl	40	44	169	53
Kaufland	47	42	25	28
Tesco	35	40	32	32

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Tento ukazovateľ značí ako rýchlo sa pohľadávky menia na peňažné prostriedky. V priemere Lidl za sledovaný horizont dosahuje najlepšie hodnoty a podarilo sa mu viackrát premeniť pohľadávky na peňažné prostriedky než jeho konkurencii.

V roku 2015 došlo k obrovskému zvýšeniu tohto ukazovateľa. Je to spôsobené veľmi nízkou hodnotou priemerného stavu krátkodobých pohľadávok. Ako už bolo v práci uvedené, medzi krátkodobé pohľadávky sa radia aj pohľadávky v ovládaných alebo ovládajúcich osobách. Sú to krátkodobé úvery v skupine so splatnosťou do jedného roku. Tento úver bol poskytnutý v roku 2013 a splatený v roku 2014, čo následne ovplyvnilo priemerný stav krátkodobých pohľadávok. Ten sa rapídne znížil v rokoch 2014 a 2015. Následne v roku 2016 bol opäť poskytnutý tento úver v skupine a tým pádom sa priemerný stav krátkodobých pohľadávok zvýšil a s ním aj obrat pohľadávok.

Kaufland vykazuje zníženie v posledných dvoch sledovaných obdobiach. Tesco malo v jednom roku nárast, avšak v priemere je stav tohto ukazovateľa rovnaký. Pri konkurencii teda nie sú viditeľné žiadne extrémne medziročné zmeny, ktoré by si vyžadovali hlbšiu analýzu.

Tabuľka 21 - Doba obratu krátkodobých pohľadávok (v dňoch)

Doba obratu pohľadávok	2013	2014	2015	2016
Lidl	9	8	2	7
Kaufland	8	9	15	13
Tesco	10	9	11	12

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Doba obratu pohľadávok ukazuje koľko dní sú peňažné prostriedky viazané v pohľadávkach. Je to v podstate doba inkasa. Lidl a aj jeho konkurencia predáva tovar priamo zákazníkovi s okamžitou platbou. Určite majú dané podniky aj iných väčších odberateľov na faktúru, avšak priamy predaj je základnou formou predaja, a preto by mali pri tomto ukazovateli vykazovať veľmi nízke hodnoty. Lidl sa opäť priemerne v sledovanom horizonte javí ako najlepší z týchto podnikov, lebo dokáže rýchlejšie zinkasovať hotovosť. Prudký pokles v roku 2015 je spôsobený krátkodobými úvermi v skupine, ako už bolo viackrát v práci spomenuté. No celkovo je rpi Lidli viditeľná skôr klesajúca tendencia doby obratu pohľadávok, ale pri jeho konkurencii je to viac rastúca tendencia.

Tabuľka 22 - Doba obratu krátkodobých záväzkov (v dňoch)

Doba obratu záväzkov	2013	2014	2015	2016
Lidl	60	67	74	78
Kaufland	46	44	45	47
Tesco	124	162	159	130

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Doba obratu záväzkov hodnotí platobnú morálku podniku. Ak sa teda zvyšuje, môže to znamenať, že si podnik neplatí svoje dlhy včas. Na druhej strane, čím je dlhšia, tým je to lepšie pre samotný podnik. Dôvodom je, že je to v podstate bezúrokový obchodný úver.

Pri Lidli je v tabuľke viditeľná rastúca tendencia. To je zapríčinené rastom položiek ostatné záväzky a krátkodobé záväzky k úverovým inštitúciám, ktoré majú splatnosť až 1 rok.

Čo sa týka konkurencie, ako najviac platobne morálny sa javí Kaufland, ktorý ma stabilnú dobu obratu záväzkov v sledovanom horizonte. Tesco sa naopak javí, ako veľmi zlý platca z danej tabuľky. Veľký nárast v rokoch 2014 a 2015 je spôsobený vysokou sumou krátkodobých pôžičiek v skupine.

Samotné firmy si nastavujú dobu splatnosti na základe zmlúv so svojimi dodávateľmi. Keďže nie je možné zistiť, ako tieto zmluvy majú nastavené z verejne dostupných informácií, nemôžem ďalej objektívne v práci hodnotiť platobnú morálku.

Tabuľka 23 - Obchodný deficit

Obchodný deficit	2013	2014	2015	2016
Lidl	-51	-59	-72	-71
Kaufland	-38	-35	-31	-35
Tesco	-114	-153	-148	-119

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Všetky sledované firmy majú záporný obchodný deficit, z čoho vyplýva, že dodávatelia určitým spôsobom pomáhajú financovať celkové prevádzkovanie firmy. Je to dané tým, že peniaze všetky firmy zinkasujú pomerne rýchlo, ale so splácaním svojich záväzkov si dávajú relatívne načas.

5.4.1 Zhrnutie ukazovateľov aktivity

Medzi ukazovatele aktivity sa radí aj obrat celkových aktív, ktorý bol vypočítaný pri rozklade ukazovateľov aktivity. Ak sa k nemu vrátim a bližšie sa pozriem na jeho hodnoty, tak má rastúcu tendenciu, ktorá je daná vyššími medziročnými tržbami. Stále však stráca v malom pomere na jedného zo svojich konkurentov.

Veľmi pozitívne pre Lidl je však hospodárenie so zásobami. Pri nich vykazuje najlepšie hodnoty v porovnaní s vybranou konkurenciou. Je viditeľná nízka doba obratu spoločne s veľmi vysokou obrátkovosťou. Je možné teda predpokladať, že Lidl nemá zásoby, ktoré by boli nepredajné.

Najlepšie oproti konkurencii je na tom aj čo sa týka doby obratu a obratu pohľadávok. Vďaka vyššej dobe splatnosti krátkodobých záväzkov, má tak väčšie množstvo voľných peňažných prostriedkov na investície. To potvrdzuje aj posledný ukazovateľ, ktorým je obchodný deficit.

5.5 Analýza likvidity – sledovaný podnik vs. konkurencia

Rozlišujú sa konkrétne tri druhy likvidity, skúmajúce ako podnik dokáže splácať svoje krátkodobé záväzky, ktoré postupne vypočítam pre sledovaný podnik a pre vybranú konkurenciu.

Tabuľka 24 - Bežná likvidita

Bežná likvidita	2013	2014	2015	2016
Lidl	0.82	0.63	0.62	0.62
Kaufland	1.00	1.06	1.14	0.91
Tesco	0.39	0.31	0.34	0.46

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

V teoretickej časti bolo uvedené, podľa použitej literatúry, že primeraný konzervatívny interval bežnej likvidity je medzi 1.50 až 2.50. Ani jeden z týchto podnikov nedosahuje ani 1.50 v žiadnom zo sledovaných období. Všetky tieto hodnoty sú dosť hlboko pod daným intervalom. Najväčšie riziko platobnej neschopnosti je tak u Tesca, ktoré však vykazuje jemný nárast bežnej likvidity v roku 2016. Pri sledovanom podniku má bohužiaľ tento ukazovateľ jemne klesajúcu/stagnujúcu tendenciu. Kaufland si vedie najlepšie, ale aj jemu bežná likvidita výrazne poklesla v poslednom roku.

Tabuľka 25 - Pohotovú likvidita

Pohotovú likvidita	2013	2014	2015	2016
Lidl	0.50	0.35	0.40	0.34
Kaufland	0.41	0.55	0.63	0.42
Tesco	0.18	0.16	0.19	0.25

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Doporučený interval v prípade pohotovej likvidity je 1.10 až 1.70. Za rizikový sa považuje interval 0.40 až 0.70. Z tabuľky vyššie teda vyplýva, že všetky spoločnosti sú v riziku, pričom Tesco až prudko zaostáva za oboma. Pri Lidli je viditeľný pokles 2. stupňa likvidity v dvoch rokoch. Tento pokles je spôsobený poklesom obežných aktív v rokoch 2014 a 2016 a zvyšujúcimi sa záväzkami voči dodávateľom a spoločníkom. Ak by som ale mala k dispozícii len tieto čísla pohotovej a bežnej likvidity, ako investor alebo banka, by som ich zhodnotila veľmi negatívne. Z nich totiž vyplýva, že podnik nie je schopný zaplatiť svoje krátkodobé záväzky v termíne. Väčšiu časť dlhu ale tvoria dlhy a úvery v skupine, takže sa nedá predpokladať, žeby bol Lidl naozaj neschopný zaplatiť svoje dlhy.

Tabuľka 26 - Peňažná likvidita

Peňažná likvidita	2013	2014	2015	2016
Lidl	0.27	0.31	0.38	0.20
Kaufland	0.23	0.34	0.20	0.30
Tesco	0.12	0.10	0.10	0.16

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Minimálna prijateľná hodnota pri tomto ukazovateli je podľa literatúry 0.20, ktorú náš sledovaný podnik dosahuje v každom období. V poslednom je presne na hranici. Nedá sa však povedať, že je to bezpečná hodnota. Naozaj bezpečný interval je totiž až od 0.90 do 1.10. Dá sa ale povedať, že Lidl a s ním aj Kaufland boli obaja schopný v každom roku splatiť svoje záväzky svojím najlikvidnejším majetkom.

5.5.1 Zhrnutie analýzy likvidity

Analýza likvidity ani pri Lidli, ani pri jeho konkurencii nedopadla veľmi pozitívne. Všetky podniky, z daných výpočtov vykazujú vysoké riziko platobnej neschopnosti. Najhoršie sa na tom zdá byť Tesco, potom sledovaný podnik – Lidl a nakoniec Kaufland. Aj napriek tomu že Kaufland by vyšiel z analýzy

najlepšie, ani on nevykazuje hodnoty likvidity, ktoré by spadali do bezpečných intervalov a tak z pozície investora, na základe týchto dát, by som do neho určite neinvestovala. Jediný druh likvidity, ktorý sa dá hodnotiť trochu pozitívne je pri Lidlí a pri Kauflande 1.stupeň likvidity, teda peňažná likvidita.

5.6 Analýza zadlženosti – sledovaný podnik vs. konkurencia

Pre pripomenutie, analýza zadlženosti ukazuje ako podnik financuje svoju prevádzku a investície. Pre každý podnik je potrebné nájsť optimálnu mieru financovania cudzími zdrojmi, pri ktorej sa bude minimalizovať riziko a maximalizovať ziskovosť.

Celková zadlženosť a Equity ratio

Tabuľka 27 - Celková zadlženosť

Celková zadlženosť	2013	2014	2015	2016
Lidl	61%	60%	63%	67%
Kaufland	57%	59%	61%	66%
Tesco	64%	73%	65%	54%

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Tabuľka 28 - Equity ratio

Equity ratio	2013	2014	2015	2016
Lidl	39%	40%	37%	33%
Kaufland	43%	41%	39%	34%
Tesco	35%	25%	34%	45%

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Ak sčítam ukazovateľ celkovej zadlženosti a koeficient samofinancovania, vychádza mi 1, čiže 100%. Sledovaný podnik a Kaufland dosahujú skoro rovnaké hodnoty. Z tabuliek je vidno, že práve miera zadlženosti pri týchto podnikoch stúpa. Je to určitý trend v odvetví a Lidl sa moc neodchyľuje od svojej konkurencie. Každopádne, by bolo potrebné pre vlastníkov podniku, zamerať sa na tieto čísla, keďže v sledovanom horizonte prudko poklesli. Tesco sa zdá byť na tom najhoršie, a to hlavne v roku 2014, kedy až 73% kapitálu podniku tvorili cudzie zdroje, čo sa už môže považovať za kritické. Pri ňom je ale možné spozorovať zlepšenie samofinancovania.

Úrokové krytie

Tabuľka 29 - Úrokové krytie

Úrokové krytie	2013	2014	2015	2016
Lidl	20.95	39.43	69.03	77.76
Kaufland	12.06	13.77	15.62	15.02
Tesco	-14.47	-13.21	12.30	-5.23

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Hodnoty úrokového krytia vyšli najlepšie pri sledovanom podniku. V sledovanom horizonte sa rapídne zvýšili, čo značí, že Lidl nielenže dokáže splatiť svoje úroky z vlastného zisku, ale ostáva mu aj oveľa viac na rozdelenie pre spoločníkov. Tesco vyšlo z analýzy opäť najhoršie, a to preto, lebo vykazovalo vo väčšine rokov zo sledovaného horizontu stratu. Jeho zisk tak nestačil na zaplatenie úrokov a rozdelenie zisku medzi akcionárov. To by sa už však podľa predošlej analýzy malo zlepšovať v nasledujúcich rokoch.

5.6.1 Zhrnutie analýzy zadlženosti

Sledovaný podnik je na tom, čo sa týka zadlženosti podobne ako jeho konkurencia. Mal by si však dávať pozor, keďže posledné roky sa zvyšuje podiel cudzích zdrojov na financovaní podniku. Riadiaci pracovníci by sa mali zamerať na ukazovateľ celkovej zadlženosti a zhodnotiť, či je na optimálnej úrovni a pokiaľ nie, hľadať možné zlepšenia. Je to dôležité hlavne voči investorom a veriteľom, ktorý by mohli financovanie alebo prípadnú investíciu do podniku považovať za rizikovú. Na druhej strane, hodnoty úrokového krytia hovoria v prospech sledovaného podniku a v sledovanom horizonte sa rapídne zvýšili.

5.7 Tafflerov model – sledovaný podnik vs. konkurencia

Tafflerov model a zhodnotenie pravdepodobnosti bankrotu predstavuje jednu z posledných častí finančnej analýzy. V tabuľke nižšie sú výsledky spočítané pomocou Tafflerovho modifikovaného modelu pre sledovaný podnik a pre jeho konkurenciu za jednotlivé roky.

Tabuľka 30 - Tafflerov model

Tafflerov model	2013	2014	2015	2016
Lidl	0.509	0.590	0.661	0.640
Kaufland	0.557	0.592	0.585	0.566
Tesco	0.229	0.297	0.475	0.355

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Riziko bankrotu je nízke pokiaľ je výsledok väčší než 0,3. Z týchto čísel tak vyplýva nízka pravdepodobnosť bankrotu pre Lidl vo všetkých rokoch. To isté platí aj pre Kaufland. Avšak pri Tesco sú v prvých dvoch rokoch tieto hodnoty jemne rizikové. To je spôsobené veľkou vykázanou stratou v daných rokoch z titulu tvorby opravných položiek, ktorá už bola vysvetlená v tejto práci.

Celkovo je možné zhodnotiť, na základe tohto modelu, že neexistuje podložené riziko bankrotu ani pri jednom podniku. Lidlu sa zároveň darí veľmi dobre a z celkovej analýzy je vidieť ako dobieha Kaufland v posledných rokoch.

5.8 Kralickův Quicktest – sledovaný podnik vs. Konkurencia

Kralickův Quicktest, ako bonitný model, je zakončením celkovej finančnej analýzy podniku a jeho konkurencie. Na sledovaný podnik a jeho konkurenciu som aplikovala základnú verziu tohoto modelu:

Tabuľka 31 - Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest	2013	2014	2015	2016
Lidl	2,3	2,0	1,5	1,5
Kaufland	3,0	3,0	2,5	2,5
Tesco	3,0	3,5	3,0	3,5

Zdroj: vlastné spracovanie z Albertina a z účtovných závierok spoločností

Pre pripomenutie hodnotenie modelu je nasledujúce:

Tabuľka 32 - Kralickův Quicktest - Hodnotenie výsledkov

Výsledok - Interval	Hodnotenie
<1, 2)	Bonitný podnik
<2, 3>	Šedá zóna
(3, 5>	Bankrotný podnik

Zdroj: Vlastné spracovanie - LUKÁČ, Jozef, Jakub LUKÁČ a Anna ROZKOŠOVÁ. Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov. Košice: TypoPress, 2017. ISBN 978-80-8129-082-4. str. 24

Na základe výsledkov tohto modelu sa sledovaný podnik nachádza v prvých dvoch rokoch v takzvanej šedej zóne, pričom jeho konkurencia je v tejto zóne počas celého sledovaného horizontu. Tesco sa dokonca v dvoch rokoch nachádza až v zóne, kedy je pravdepodobnosť bankrotu. Najhoršie ovplyvnili celkový výsledok pri všetkých podnikoch známky rentability aktív, kedy priemerná známka bola 4.

So spojením s Taflerovým modelom je však možné zhodnotiť, že neexistuje riziko bankrotu pri sledovanom podniku, ktorý dosahuje najlepšie výsledky pri oboch modeloch.

6 Strategická analýza

V tejto časti práce sa zameriam na okolie podniku, na jeho samotnú stratégiu, silné, slabé stránky a príležitosti, ktoré by mohol využiť. Použijem už definované nástroje strategickej analýzy. Vychádzať budem z verejne dostupných dát, hlavne tých finančných a charakteristík samotného trhu. Celková formulácia a vyhotovenie strategickej analýzy však bude mať viac subjektívny charakter.

6.1 Porterov model piatich síl – Lidl

Ako prvý aplikujem na sledovaný podnik Porterov model piatich síl. Pozriem sa na jeho jednotlivé časti a zhodnotím, ktorá zo síl, akou intenzitou pôsobí na podnik a vysvetlím prečo. V tabuľke nižšie je zhodnotená intenzita 5 síl na sledovaný podnik. Táto intenzita má len 3 stupne – nízka, stredná, vysoká.

Tabuľka 33 - Porterov model piatich síl - LIDL

	Sila	Intenzita
Hrozba vstupu nových substitučných výrobkov alebo služieb na trh		vysoká
Zmluvné sily kupujúcich		stredná
Zmluvné sily dodávateľov		stredná
Hrozba vstupu nových konkurentov		stredná
Rivalita medzi existujúcimi podnikmi na trhu		nízka

Zdroj: vlastné spracovanie

Hrozba vstupu nových substitučných výrobkov alebo služieb na trh

Intenzita tejto sily sa dá považovať za vysokú. Potraviny samotné nahradiť však nejde. Intenzita je napriek tomu vysoká z dôvodu, že je veľa firiem v odvetví a zákazníci si môžu vyberať, do ktorého obchodu sa vyberú, podľa aktuálnych letákov. V tomto odvetví existuje tak silný cenový strop. Samozrejme je aj veľa alternatív, kde môžu zákazníci nakupovať jedlo, či ostatné produkty. Nejde tu len o potraviny samotné, či analyzovaných konkurentov, ale potraviny a podobné výrobky, ako sú v Lidli, je možné nakúpiť napríklad aj na čerpacích staniciach a v rôznych internetových obchodoch.

Zmluvné sily kupujúcich

Definícia tejto časti, spočíva v tom, žeby mala existovať nejaká silná skupina zákazníkov odkupujúca veľkú časť produktov. Predaje a celkový zisk Lidlu záleží len na predajoch vlastným zákazníkom, ale títo zákazníci medzi sebou nemajú žiadne spojenia. Neexistujú tak žiadne zmluvy a neplatí tu, že ak jeden zákazník prestane nakupovať v Lidli, tak v ňom prestane nakupovať aj ďalších, napr. 60% zákazníkov. Na druhej strane, v maloobchode je veľká konkurencia, zákazníci si môžu vyberať z veľkého množstva obchodov a tým tlačia na znižovanie cien. Lidl zároveň neponúka produkty, ktoré by sa reálne nedali zohnať v inom obchode. Preto som zhodnotila intenzitu tejto sily na strednej úrovni.

Zmluvné sily dodávateľov

Lidl si zakladá na privátnych značkách. Je veľmi náročné zhodnotiť intenzitu tejto sily, keďže nemám k dispozícii žiadne interné informácie. Dodávatelia môžu tlačiť na zvyšovanie cien svojich dodávok a Lidl je na nich relatívne závislý, lebo si zakladá na kvalite a vyberá len tie najlepšie výrobky. Ak by som však predpokladala, že ceny sú zmluvne určené na určité dlhšie obdobie, tak intenzita tejto sily by mohla byť stredná.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Zhodnotenie celkovej intenzity tejto sily bolo vyhotovené na základe hlavných zdrojov bariér vstupu do odvetvia nižšie:

Tabuľka 34 - Zhodnotenie intenzity síl jednotlivých bariér vstupu do odvetvia

Bariéra	Zhodnotenie
Úspory z rozsahu	Vysoké
Produktová diferenciácia	Nízka
Kapitálové požiadavky	Stredné až vysoké
Náklady na zmenu	Žiadne
Prístup k distribútorickým kanálom	Dobrý
Regulácie zo strany vlády	Stredné

Zdroj: vlastné spracovanie

Úspory z rozsahu sú veľmi vysoké, čo sa týka maloobchodu. Samozrejme, pre začínajúce predajne s málo obchodmi, či len jedným, tieto úspory tak veľké nie sú. Lidl je spoločnosť, ktorá patrí k veľkým hráčom v tomto segmente. Jej úspory z rozsahu by mali byť teda vysoké, podľa klasickej teórie. Predstavte si dodávku 100 kartónov džúsu, priemerné náklady na dodávku sú tak vyššie ako medzné náklady na dodávku 10 000 kartónov džúsu. Pri oboch musíte platiť jedného vodiča, plus pohonné hmoty, ktoré budú takmer rovnaké pri oboch dodávkach. Jedine pri preprave väčšieho množstva kartónov budete potrebovať väčší kamión. No v závere priemerné jednotkové náklady na prepravu väčšieho množstva, budú menšie.

Produktová diferenciácia je veľmi nízka v maloobchode s potravinami a spotrebným tovarom. V podstate sa vo všetkých predajniach predávajú veľmi obdobné výrobky, čiže netreba veľmi investovať do zlepšenia a podobne.

Kapitálové požiadavky sú stredné až vysoké. Je potrebné mať určité množstvo kapitálu na začiatku na obstaranie alebo prenájom predajne, na zamestnancov a taktiež na nákup tovaru, ktorý sa bude predávať. Je to však aj o zmluvách a určení platobných podmienok s dodávateľmi. V časti finančnej analýzy som analyzovala obrat pohľadávok a obrat záväzkov. Inkaso pohľadávok bolo omnoho rýchlejšie než splácanie záväzkov. Neexistuje tu tak mnoho reálnych pohľadávok, keďže za tovar sa inkasujú peniaze hneď.

Náklady na zmenu (anglicky – switching costs), predstavujú náklady, ktoré musí zákazník vynaložiť na to, aby mohol zmeniť značku, ktorú nakupuje. V tomto prípade, aby mohol zmeniť predajňu, kde nakupuje. Tieto náklady v tomto odvetví neexistujú, keďže žiaden spotrebiteľ, či zákazník akéhokoľvek maloobchodu, nie je zmluvne zaviazaný v ňom nakupovať stanovené obdobie.

Existuje veľa distribútorských kanálov, čiže prístup k nim je veľmi dobrý v rámci Európskej únie.

Poslednou bariérou je regulácia zo strany vlády. Európska komisia zverejnila v apríli 2018 súbor postupov na podporu snahy členských štátov o tvorbu otvorenejšieho, integrovanejšieho a konkurencieschopnejšieho odvetvia

maloobchodu. Chcú tak podporiť moderné odvetvie maloobchodu vytvorením priaznivejšieho podnikateľského prostredia a znížiť nadmernú reguláciu. Súčasne existujú komplikácie s obstarávaním maloobchodných prevádzok a určité obmedzenia s dennou prevádzkou. Taktiež existuje obmedzenie otváracej doby počas niektorých sviatkov.⁸³

Celkové zhodnotenie intenzity tejto sily je tak stredné. Priaznivé pre nových podnikateľov sú tak budúce úspory z rozsahu, produktová diferenciácia a prístup k distribútorským kanálom. Ostatné bariéry vstupu sú tak tie, čo by potenciálne mohli nových podnikateľov odradiť.

Rivalita medzi existujúcimi podnikmi na trhu

Cenová súťaž a určitá forma rivality samozrejme existuje v tomto odvetví. Je viditeľná v stále viacerých reklamách na obrazovke a vo veľkom počte akčných letákov. Ak sa ale pozriem na sledovaný podnik, tak intenzita tejto sily je pre neho veľmi nízka. Lidl je veľmi veľká spoločnosť, jeho tržby každoročne rastú a má dobrú základňu zákazníkov. Jeho konkurencia samozrejme tiež. Nie je však predpoklad a dôvod, prečo by teda tieto veľké spoločnosti začali ostrý konkurenčný boj, vo forme znižovania cien. Je to pre nich veľmi riskantné, preto je intenzita tejto sily, vplývajúca na sledovaný podnik, podľa môjho názoru, nízka.

6.2 PEST analýza – Lidl

V tejto časti strategickej analýzy sa pozriem bližšie na makrookolie sledovaného podniku. Pri každom faktore definujem 1 alebo viac oblastí, v ktorých prípadné zmeny, môžu mať určitý dopad na sledovaný podnik.

Politické a legislatívne faktory

Lidl v Českej republike, je súčasťou nadnárodnej zahraničnej skupiny Schwarz-Gruppe. Bol tu založený v roku 2000, to znamená pred vstupom Českej

⁸³ Evropské maloobchodní odvětví pro 21. století. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/vnitri-obchod/evropske-maloobchodni-odvetvi-pro-21--stoleti--236878/>

republiky do Európskej únie. Tá vstúpila do Európskej únie v roku 2004 a následne do Schengenského priestoru koncom roku 2007. To uľahčilo dovoz a vývoz medzi krajinami. Stále však existujú druhy tovaru, pri ktorých je uplatňovaný zvláštny režim a prelieva sa. Ten sa vzťahuje najmä na tovar zaťažený spotrebnou daňou a ďalej na zbrane, starožitnosti, umelecké predmety a niektoré ďalšie komodity. Aktuálne informácie o poplatkoch a druhoch tovaru je možné nájsť na stránkach Ministerstva financií Českej republiky.⁸⁴

Česká republika nie je krajinou, kde je zakázaný dovoz potravín z krajín EÚ.⁸⁵ Z uvedeného teda vyplýva pre Lidl veľa príležitostí a zároveň aj ohrození vo forme konkurencie na tuzemskom trhu.

Čo sa týka samotných regulácií a povinností podnikov v Českej republike, tak najvýraznejšie sa vzťahovali k registračným pokladniám a elektronickej evidencii tržieb.

Začalo to v roku 2005, kedy nadobudol účinnosť zákon č. 21/2005 Sb. o registračných pokladniách. Ten ukladal podnikom povinnosť zaobstarať buď registračné pokladne obsahujúce fiškálny modul alebo PC pokladne, vybavené tlačiarňou s fiškálnym modulom certifikovaným Ministerstvom financií Českej republiky. To pre každý podnik predstavovalo vyššie prevádzkové náklady pre jednotlivé predajne. Tieto certifikované registračné pokladne mali byť zavedené od januára 2007, no nedošlo k tomu kvôli zmene vlády a následného zrušenia tejto povinnosti.

V roku 2014 bol tak prvý krát verejnosti predstavený systém elektronickej evidencie tržieb (ďalej EET). Systém EET je momentálne upravený predpisom č.112/2016 Sb. – Zákon o evidencii tržieb. Je to spôsob evidencie tržieb, kedy sa údaje o každej transakcii podnikateľa online posielajú priamo štátnej správe. Ten sa v Českej republike spustil koncom roka 2016 a predstavoval vysoké

⁸⁴ RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

⁸⁵ Daně a celní unie: TARICová konzultace. In: Evropská komise [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=cs

náklady pre podnikateľov a veľkú kritiku hlavne od menších podnikateľov. Tieto náklady boli a sú hlavne spojené s úpravou či prenastavením pokladníc alebo zavedením internetového pripojenia. Pre maloobchod, povinnosť prejsť na EET, nadobudla účinnosť 1.3.2017.⁸⁶ Dôvodom zavedenia EET je podľa finančnej správy dlhodobé a systematické krátenie daňovej povinnosti, ktoré sa v niektorých oblastiach podnikania v Českej republike stalo takmer bežnou záležitosťou. Podľa Českého štatistického úradu dosahujú nevykázané príjmy cca 170mld. Kč ročne. Systém EET má tak zamedziť prípadným daňovým únikom a priniesť viac peňazí do štátneho rozpočtu.⁸⁷

Ďalšou veľkou reguláciou zo strany vlády, ktorá ovplyvňuje aj sledovaný podnik je zákaz predaja v obchodoch s plochou nad 200m² počas 7 štátnych sviatkov a na Štedrý deň popoludní. Týmto podniky prichádzajú o miliardové tržby. Zmena tohto nariadenia sa nepredpokladá, skôr len aplikácia na ostatné štátne sviatky, poprípade na obchody s menšou plochou.⁸⁸

Ekonomické faktory

Celkovo je stav ekonomiky Českej republiky momentálne veľmi dobrý. Nezamestnanosť je jedna z najnižších za celkové obdobie existencie štátu. Miera ekonomického rastu sa zvyšuje. Menový kurz sa ustálil a miera inflácie je takmer na žiaducej úrovni.

Samotná miera ekonomického rastu je najvýznamnejším indikátorom. Ministerstvo financií Českej republiky očakáva celkový hospodársky rast o 3,6% za rok 2018. Priaznivá hospodárska situácia by mala pretrvávať aj v roku 2019, kedy sa predpokladá hospodársky rast o 3,3%. Ekonomický výkon je tlačенý vyššie výhradne domácim dopytom v čele s výdajmi na konečnú spotrebu domácností a investičnou aktivitou firiem, či vládnych inštitúcií. Spotreba

⁸⁶ Od kedy. In: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/od-kdy>

⁸⁷ Etržby (EET). In: Finanční správa [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

⁸⁸ NOVOTNÝ, Jiří. Zákaz prodeje o svátcích trvá, podnikatelé jsou zklamáni. In: Novinky.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/461518-zakaz-prodeje-o-svaticich-trva-podnikatele-jsou-zklamani.html>

domácností je hlavne podporená rastom reálnych disponibilných príjmov a veľmi nízkou mierou nezamestnanosti. To sa odzrkadľuje na vysokom počte voľných pracovných miest a klesajúcej miere úspor. Ľudia sú si tak v dnešnej dobe viac istejší a mieniajú viac peňazí.⁸⁹

Údaje zverejnené na Eurostate zo septembra 2018 ukazujú, že priemerná miera nezamestnanosti v Európskej únii je 6,7%. Česká republika je v tomto rebríčku na úplnom dne, čiže má najmenšiu mieru nezamestnanosti, dosahujúcu len 2,3%. Za Českom nasleduje Nemecko a Poľsko s 3,4%.⁹⁰ Samotná nezamestnanosť má na podnik veľký vplyv. Ak by ľudia nemali prácu, boli by závislí na podpore a nemali by tak dostatok finančných prostriedkov na nákup rôzneho tovaru. To by viedlo aj k šetreniu na potravinách, či inom spotrebnom tovare ponúkanom sledovaným podnikom. Podniky by tak mali nižšie tržby a celkovo nižší zisk. To pre Českú republiku v dnešnej dobe však vôbec neplatí. Ako už bolo spomenuté, nezamestnanosť sa stále znižuje, priemerný plat v ekonomike sa zvyšuje a útrata občanov taktiež. Je to možné vidieť aj na tržbách Lidlu, ktoré sa každoročne zvyšujú.

Lidl ako nadnárodná spoločnosť bola určite ovplyvnená intervenciami Českej národnej banky, ktoré trvali takmer 4 roky. Tieto intervencie mali za cieľ zabrániť hroziacej deflácií, čo sa podarilo. Česká koruna výrazne oslabila, z čoho pramenili drahšie dovozy. Intervencie sú už minulosťou, skončili v apríli 2017 a menový kurz sa vrátil na pôvodnú úroveň.⁹¹ Inflácia sa momentálne pohybuje

⁸⁹ ŽUROVEC, Ing. Michal. MF očekává v letošním roce hospodářský růst o 3,6 %. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/mf-ocekava-v-letosnim-roce-hospodarsky-r-31530>

⁹⁰ Unemployment statistics: Unemployment rates, seasonally adjusted, September 2018 (%). In: European Commission: eurostat - Statistics Explained [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

⁹¹ Následky intervence ČNB ve firmách. In: ČNB: Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2014/cl_14_140312_hampl_ekonomika_ct24.html

na žiaducej úrovni okolo 2%, čo sa predpokladá aj pre najbližšie roky.⁹² Zvyšujúca sa inflácia znamená znižujúcu sa kúpnu silu peňazí, avšak pre Českú republiku to nepredstavuje hrozbu vzhľadom k zvyšovaniu reálnych miezd.

Sociálne a demografické faktory

Každý podnik by sa mal zameriavať na súčasné trendy, životný štýl a ponúkať tak tovar, ktorý dané trendy odráža. Lidl sa zameriava na kvalitné potraviny s nízkou cenou, čo je jednou z predstáv obyvateľstva Českej republiky. Na druhej strane, sa však viac ľudí ubera cestou zdravého životného štýlu v podobe napríklad bio potravín. Tých Lidl nemá v ponuke veľmi veľké množstvo, a oproti svojej hlavnej konkurencii až veľmi nízke. Bio potraviny majú perspektívu aj čo sa týka zvýšenia celkových tržieb, takže sú určitou formou príležitosti pre Lidl, ktorá bude analyzovaná v nasledujúcej SWOT analýze.

Obyvateľstvo starne, a preto je taktiež veľmi dôležitá dostupnosť obchodov pre zákazníkov. Lidl má veľký sortiment tovaru a celkom vysoký počet predajní, čo mu pridáva na popularite.

Pri zhodnocovaní tohto faktora je taktiež dôležité sa pozrieť aj na samotných zamestnancov. Ľudia radšej chodia do obchodov, kde stretávajú príjemných pracovníkov a v dnešnej dobe je veľmi ľahké ísť do iného obchodu, prípadne ku konkurencii. Preto by sa mal Lidl zamerať aj na spokojnosť svojich zamestnancov. Vo finančnej časti boli zhodnotené platové podmienky, ktoré sú u neho najlepšie spomedzi vybraných konkurentov. Na svojich stránkach prezentujú vyjadrenia pracovníkov, ktorí sú maximálne spokojní aj s pracovnou dobou a celkovým prístupom zamestnávateľa.⁹³

⁹² Inflace, spotřebitelské ceny: Míra inflace. In: Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

⁹³ Zažijte dynamický svět obchodu v prodejnách Lidl: Kariéra. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://kariera.lidl.cz/cs/prodejna-1213.htm>

Technologické faktory

Technologické inovácie sú základom úspechu každého podniku. Podniky musia tak sledovať trendy v technológiách. V maloobchode na území Českej republiky však nie sú viditeľné veľmi extrémne technologické inovácie za posledné roky.

Lidl by si mohol brať príklad zo svojich konkurentov napríklad, čo sa týka samoobslužných pokladní. Tie vidíme už v skoro každom veľkom obchode, ale v Lidli som sa s tým ja zatiaľ nestretla. To by zrýchlilo nákup, pokiaľ ide o menšie množstvo tovaru a zároveň by sa znížili aj náklady na zamestnancov. Skoro každý zákazník sa cíti lepšie v moderne vybavenej predajni, a preto by mal Lidl dbať aj na moderný vzhľad svojich priestorov.

Ďalším typom technologickej inovácie, ktorá už v Českej republike existuje, je skenovanie tovaru pri vkladaní do košíku. To zrýchľuje taktiež odchod z predajne tým, že keď prídete k pokladni, je už všetko naskenované a je potrebné len zaplatiť. Obsluha poprípade príde na náhodnú kontrolu pár vecí v košíku. Tento systém sa využíva napríklad v supermarkete Globus či v Tesco.

Forum Nanalyze, kde investori zdieľajú informácie o podnikoch v nanotechnologickom ale aj inom segmente, zverejnilo minulý rok článok o príkladoch nových technológií práve v supermarketoch. Predstavím tak niektoré z nich. Technológie, ktoré by mohli pomáhať maloobchodníkom v budúcnosti a znižovať tak náklady na zamestnancov sú napríklad automatizované audity. Spoločnosť Simbe vytvorila vysokého tenkého robota, ktorý je navrhnutý tak, aby vykonával opakované a časovo náročné operácie, ako je kontrola políc pre aktuálnu úroveň zásob a identifikáciu chýb pri stanovovaní cien. Tento robot sa môže pohybovať medzi zákazníkmi v normálnych prevádzkových hodinách a kontrolovať tak regále. Podobný systém kontroly, ktorý ale zahŕňa zamestnancov je Trax image recognition. Ten

funguje tak, že zamestnanec urobí snímok regálu a tým sa analyzuje jeho obsah. Poskytuje tak informácie maloobchodníkom v reálnom čase.⁹⁴

V dnešnej dobe je veľmi žiadané doručenie priamo domov. Z reťazcov, online nákupom, disponuje zatiaľ len Tesco.

Zaujímavým startupom podľa článku na Nanalyze je FlexReceipts startup. Táto inovácia šetrí životné prostredie tým, že obchod nevydáva klasické účtenky za nákup, ale posiela ich na email. Tým zákazníkom poskytuje aj cenný prehľad o ich nákupoch, keďže normálne účtenky vyhadzujeme alebo stratíme.⁹⁵

Ďalším novodobým trendom, čo sa týka ekológie v Česku, je aj nakupovanie takzvane bez obalu. Nezisková organizácia Bezobalu skúma a vyvíja spôsoby, ako čo najúčinnnejšie predísť vzniku odpadu. Prevádzkuje bezobalové predajne, kde je možné kúpiť tovar do vlastných znovupoužiteľných nádob. Tým sa predchádza vzniku zbytočného odpadu z jednorázových obalov.⁹⁶

Zatiaľ najinovatívnejšiu technológiu nákupu v supermarkete predstavil Amazon – amazongo. Je potrebné si stiahnuť ich aplikáciu, založiť si účet a pri vstupe do obchodu naskenovať svoj smartfón. Potom si môžete po obchode voľne chodiť a dávať do tašky, či len do ruky produkty a odísť. Pomocou prepracovanej technológie sa vám automaticky do mobilu načítavajú produkty a v momente keď opustíte obchod, bez čakania, bez platenia, bez skenovania, vám príde účtenka do aplikácie a peniaze sa strhnú z vášho účtu.⁹⁷

Podľa aktuálne nájdených dát existuje zatiaľ 6 takýchto obchodov menšej veľkosti, keďže systém má problém, pokiaľ je v obchode viac ľudí. Každopádne, Amazon oznámil, že plánuje otvoriť 3000 týchto obchodov do roku 2021, čo

⁹⁴ 11 Examples of Grocery Store Technology: Robots that Help Stock Shelves, Real-Time Shelf Monitoring. In: Nanalyze [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.nanalyze.com/2017/06/11-grocery-store-technology-examples/>

⁹⁵ 11 Examples of Grocery Store Technology: Digital Receipts. In: Nanalyze [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.nanalyze.com/2017/06/11-grocery-store-technology-examples/>

⁹⁶ O Bezobalu: KDO JSME?. In: Bezobalu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://bezobalu.org/>

⁹⁷ Amazon Go: No lines, no checkout - just grab and go!. In: Amazon [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>

bude mať veľký dopad na ostatných obchodníkov, lebo predsa len, každý si radšej vyberie obchod, kde nemusí čakať v dlhých radoch na zaplatenie.⁹⁸

Podľa vyššie uvedeného, maloobchody technologicky veľmi zaostávajú v Českej republike a je veľa čo inovovať v tomto smere.

6.3 SWOT analýza – Lidl

SWOT analýzu vypracujem v jednoduchšej forme na základe PEST analýzy a ďalej na základe určitého subjektívneho zhodnotenia, keďže nemám k dispozícii interné informácie z podniku.

Silné a slabé stránky Lidlu

Tabuľka 35 - SW analýza Lidl

Silné stránky	Slabé stránky
• silné meno a E-shop	• dlhé čakacie doby pri pokladni
• privátne značky vysokej kvality	• menší sortiment značiek
• zakladá si na čerstvosti	• málo českých výrobkov
• kuchyňa Lidlu	• žiadne samoobslužné pokladne
• špecializované týždne	• nedostatok BIO potravín
• ocenenia od zákazníkov	• nemožnosť nakupovať online
• kariérne príležitosti	• chýba označenie uličiek

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi silné stránky určite patrí silné a verejne známe meno spoločnosti Lidl. Lidl je firma s medzinárodnou pôsobnosťou a obľúbeným menom, ktorá si zakladá na privátnych značkách vysokej kvality. Medzi ne sa radí napríklad Argus, ako ich špecifická značka piva, či Combino ako značka cestovín. Ďalej z mliečnych výrobkov je známy Pilos alebo Bluedino.⁹⁹ Lidl si zvolila väčšina respondentov v prieskume GfK Czech – Vnímanie kvality a čerstvosti, vo

⁹⁸ KESTENBAUM, Richard. The Impact Of 3,000 Amazon Go Stores Will Be Massive. In: Forbes [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/23/3000-amazon-go-stores-ibm-cisco-ncr-fujitsu-toshiba-oracle/#7779d1a35147>

⁹⁹ Lidl značky. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-znacky.htm>

februári 2018, ako jednotku v čerstvosti.¹⁰⁰ Ďalšou veľkou prednosťou je Kuchynä Lidlu, kde je možné nájsť rôzne recepty a podľa toho potom v Lidli rovno nakúpiť.¹⁰¹ Populárne sú taktiež takzvané týždne v Lidli, kedy sa zameriavajú na určitú svetovú kuchyňu a podľa toho sú v ponuke výrobky. Veľmi obľúbený je taliansky či grécky týždeň. Lidl získal aj mnoho ocenení. V roku 2018, už štvrtý krát, získal ocenenie „Najdôveryhodnejšia značka“ v kategórii „Obchodník s potravinami“. Ďalej v súťaži „Obchodník roku“ za rok 2017 získal už desiaty krát Cenu verejnosti. K tomu získal aj ocenenie „Obchodník roku s potravinami“ a celkovo v tejto súťaži ďalších 23 ocenení v rôznych kategóriách.¹⁰² Lidl ponúka veľa kariérnych príležitostí pre absolventov s možnosťou rastu a dobrým platovým ohodnotením, čo mu pridáva výhodu ako zamestnávateľovi.

Medzi slabé stránky sa určite radia dlhé čakacie doby pri pokladni, keďže Lidl samotný nedisponuje samoobslužnými pokladňami, či skenovacími prístrojmi pre rýchlejší nákup a odchod z obchodu. Oproti svojej konkurencii má určite menší sortiment značiek, keďže si zakladá hlavne na tých svojich značkách, čo sa odráža aj v menšej ponuke BIO potravín než pri konkurencii. Ďalej je veľmi slabou stránkou, že nedisponuje ani internetovým predajom potravín, čo začína byť v dnešnej dobe čoraz viac populárne. Na druhej strane však Lidl ponúka svojim zákazníkom e-shop. Je možné v ňom nájsť tovar vzťahujúci sa k móde, bývaniu, domácnosti, športu alebo záhrade. Vo väčšine predajní Lidlu nenájdete ani označenie uličiek pre lepšiu prehľadnosť tak ako to majú veľké supermarkety, no v tých moderných už áno. Ako nevýhodu by som zaradila aj menší sortiment produktov od českých výrobcov, a tým slabšia podpora domáceho trhu.

¹⁰⁰ Jednička v čerstvosti. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Cerstvost.htm>

¹⁰¹ Kuchyně Lidlu. In: Kuchyně Lidlu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://kuchynelidlu.cz/>

¹⁰² Ocenění. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Oceneni.htm>

Príležitosti a hrozby Lidlu

Tabuľka 36 - OT analýza Lidl

Príležitosti	Hrozby
• samoobslužné pokladne	• zmena zákazníckych preferencií
• skenovacie prístroje	• konkurencia
• BIO potraviny	• nové regulácie zo strany štátu
• online nákup	• nedostatok pracovnej sily
• rozšírenie sortimentu	• zmluvné sily dodávateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri slabých stránkach som vytýčila hlavne chýbajúce samoobslužné pokladne. To je jednoznačná príležitosť v inovovaní pre Lidl, podobne ako skenovacie prístroje, ktorými disponuje Globus či Tesco. To by urýchlilo nákup v každej predajni a urobilo tak zákazníkov spokojnejšími v dnešnej dobe, keď sa všetci niekam ponáhľajú. Rozšírenie sortimentu, hlavne čo sa týka BIO potravín je taktiež veľkou príležitosťou pre Lidl. Tu nájdeme aj finančný zmysel, keďže príliv týchto výrobkov do predajní by jednoznačne zvýšil tržby. Lidl sa už na to zameriava v poslednej dobe. V neposlednej rade sa medzi príležitosťami radí aj implementácia internetového obchodu.

Ako hrozbu je možné určiť zmenu zákazníckych preferencií. Mohlo by sa stať, že zákazníci by sa začali viac zameriavať na kvantitu ako kvalitu a chodiť radšej do obchodov, kde ponúkajú naozaj veľký sortiment od elektroniky, cez potraviny až po textil. To Lidl samozrejme ponúka, ale v oveľa menšej variácii, než jeho konkurenti. Ďalšou hrozbou je možnosť konkurenčného boja vo forme znižovania cien, či nové regulácie od štátu. Ako už bolo spomenuté, okrem už jasne daných sviatkov, štát zvažuje zákaz predaja v obchodoch nad 200m² aj počas ostatných štátnych sviatkov, čo by rapídne znížilo tržby. Nasledujúcou hrozbou v dnešnej českej ekonomike je nedostatok pracovnej sily, keďže Česká republika má najnižšiu nezamestnanosť v Európskej únii a je tu veľmi silný boj o ľudí medzi zamestnávateľmi. Poslednou hrozbou sú zmluvné sily dodávateľov, ktoré už boli viac rozobraté pri Porterovom modeli piatich síl. Tu by sa mohlo stať, že dodávatelia lidlovských privátnych značiek by začali tlačiť na prudké zvyšovanie cien a tým by sa marže Lidlu znížili, ak by túto zmenu nepremietol do cien v obchodoch. Tým by však mohol stratiť zákazníkov.

Záver

Cieľom tejto práce uvedeným v úvode bolo podať ucelený pohľad na spoločnosť Lidl Česká republika, v.o.s. pomocou finančnej a strategickej analýzy. Je vidieť, že manažment spoločnosti dáva dôraz hlavne na efektívne finančné riadenie a podnik tak veľmi prosperuje a expanduje.

To sa ukázalo už pri vertikálnej a horizontálnej analýze súvahy a výsledovky. Z nej vyplynulo, ako spoločnosť každoročne rastie na českom trhu, ako sa jej zvyšujú tržby a zároveň ako veľmi efektívne riadi svoje náklady.

Z ďalšej časti finančnej analýzy Lidl vyšiel najlepšie oproti svojej konkurencii. Vzhľadom k tomu, že vybraný boli najsilnejší a najväčší konkurenti v Českej republike, je to viac než pozitívne. Skoro všetky ukazovatele hrali v jeho prospech. Ukazovatele aktivity a rentability sú poväčšine vysoko nad priemerom konkurencie.

Likvidita a zadlženosť boli dve oblasti, pri ktorých by si mal podnik dávať väčší pozor. Likvidita sa totiž nejavila pozitívne a Lidl vykazuje aj zvyšujúce sa zadlženie. No jeho konkurencia je na tom podobne, čo sa týka týchto dvoch oblastí.

K tomuto všetkému, treba pripísať Lidlu aj bonus za to, akým sa javí byť zamestnávateľom. Ponúka totiž svojim zamestnancom vyššie priemerné platy, než jeho konkurencia. So súčasnou situáciou na trhu práce Českej republiky je to veľké plus.

Strategická analýza však poukázala na jemné technologické nedostatky, ktoré by bolo určite potrebné zlepšiť. S postupom času, ľuďom nebude stačiť len skvelá kvalita potravín, ale budú chcieť viac šetriť svoj čas pri nakupovaní. Preto by sa vedenie malo zamerať na modernizáciu všetkých svojich predajní. Lidl je však momentálne veľmi obľúbená značka v maloobchode na českom trhu, čo dokazuje nespočetné množstvo ocenení, ktoré získal za dobu svojho pôsobenia. Hrozba z nedostatočnej modernizácie a následnej straty zákazníkov zatiaľ nie je taká veľká.

Celkovo vyšiel Lidl z tejto analýzy ako veľmi silná spoločnosť, ktorá má predpoklad byť tou najlepšou a najsilnejšou spoločnosťou v maloobchode v Českej republike.

Zdroje

Literatúra

- [1] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
- [4] GRÜNWALD, Rolf a Radana ŠMÍDOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1195-5.
- [5] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.
- [6] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [7] KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [11] KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Eupress. ISBN 80-86754-57-x.
- [12] LUKÁČ, Jozef, Jakub LUKÁČ a Anna ROZKOŠOVÁ. Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov. Košice: TypoPress, 2017. ISBN 978-80-8129-082-4.
- [13] Poradce 2012: Zákon o účetnictví s komentářem. Český Těšín: Poradce, 2012/9, 272 s. ISBN 1211-2437.
- [14] PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
- [15] REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [17] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [18] SARSBY, Alan. SWOT Analysis. 1. vydání. Spectaris Ltd.: 2016. ISBN: 978-0-9932504-2-2,

- [19] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [21] STROUHAL, Jiří. Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza : kdy je investice výhodná]. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5,
- [22] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- [23] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [24] Živělová, I. (2007). Podnikové finance (Vyd. 1.). V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Legislativa

- [25] Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví.
- [26] Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- [27] Zákon č. 221/2015 Sb.: Zákon, kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony
- [28] Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

- [29] 11 Examples of Grocery Store Technology: Digital Receipts. In: Nanalyze [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.nanalyze.com/2017/06/11-grocery-store-technology-examples/>
- [30] 11 Examples of Grocery Store Technology: Robots that Help Stock Shelves, Real-Time Shelf Monitoring. In: Nanalyze [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.nanalyze.com/2017/06/11-grocery-store-technology-examples/>
- [31] ACL Investment, a.s. DIČ: CZ27954439. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>
- [32] Albertina: Databáze [online].
- [33] Amazon Go: No lines, no checkout - just grab and go!. In: Amazon [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>
- [34] Bloomberg Billionaires Index: #30 Dieter Schwarz \$23.7B [online]. NYC, 2018 [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/billionaires/profiles/dieter-schwarz/>
- [35] ČTK a iDNES.cz. Válka o prodavačky pokračuje. Nástupní mzda v Lidlu bude 28 tisíc. In: Idnes.cz: Ekonomika [online]. 2018 [cit. 2018-11-30].

- Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/lidl-kaufland-tesco-billa-mzdy-deg/ekonomika.aspx?c=A180221_113044_ekonomika_mato
- [36] ČTK. Tesco zvýší zaměstnancům obchodů základní mzdu o 17 procent. In: Idnes.cz: Ekonomika [online]. 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/tesco-mzdy-zvyseni-zamestnanci-obchody-f0z/ekonomika.aspx?c=A180612_153616_ekonomika_jn
- [37] Daně a celní unie: TARICová konzultace. In: Evropská komise [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=cs
- [38] Delivering value and freshness since 1973: about us. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.com/about-us>
- [39] Etržby (EET). In: Finanční správa [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>
- [40] Euripus s.r.o. IČO: 24780928. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>
- [41] Evropské maloobchodní odvětví pro 21. století. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/vnitrni-obchod/evropske-maloobchodni-odvetvi-pro-21--stoleti--236878/>
- [42] Inflace, spotřebitelské ceny: Míra inflace. In: Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- [43] Inserta s.r.o. , Praha IČO 24235792 - Obchodní rejstřík firem. In: Peníze.cz [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://rejstrik.penize.cz/dph/cz27954439-acl-investment-a-s>
- [44] Jednička v čerstvosti. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Cerstvost.htm>
- [45] Kaufland zvyšuje nástupní mzdy na 24 tisíc. In: Novinky.cz [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/kaufland-zvysuje-nastupni-mzdy-na-24-tisic-13478>
- [46] KESTENBAUM, Richard. The Impact Of 3,000 Amazon Go Stores Will Be Massive. In: Forbes [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/23/3000-amazon-go-stores-ibm-cisco-ncr-fujitsu-toshiba-oracle/#7779d1a35147>
- [47] Kuchyně Lidlu. In: Kuchyně Lidlu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://kuchynelidlu.cz/>
- [48] Lidl v České republice: O nás. Lidl [online]. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>
- [49] Lidl značky. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Lidl-znacky.htm>
- [50] Maloobchod - srpen 2018: Maloobchodu se dařilo i v horkém počasí. In: Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crj/maloobchod-srpen-2018>

- [51] MEZIHORÁKOVÁ, Jana. Maloobchodu se vloni dařilo. In: Statistika&My [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/03/maloobchodu-se-vloni-darilo/>
- [52] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. EJustice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-šfirma?navez=>
- [53] Následky intervence ČNB ve firmách. In: ČNB: Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2014/cl_14_140312_hampl_ekonomika_ct24.html
- [54] NOVOTNÝ, Jiří. Zakaz prodeje o svátcích trvá, podnikatelé jsou zklamáni. In: Novinky.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/461518-zakaz-prodeje-o-svatcich-trva-podnikatele-jsou-zklamani.html>
- [55] O Bezobalu: KDO JSME?. In: Bezobalu [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://bezobalu.org/>
- [56] Ocenění. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/Oceneni.htm>
- [57] Od kdy. In: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy>
- [58] Unemployment statistics: Unemployment rates, seasonally adjusted, September 2018 (%). In: European Commission: eurostat - Statistics Explained [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- [59] Zažijte dynamický svět obchodu v prodejnách Lidl: Kariéra. In: Lidl [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://kariera.lidl.cz/cs/prodejna-1213.htm>
- [60] ŽUROVEC, Ing. Michal. MF očekává v letošním roce hospodářský růst o 3,6 %. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/mf-ocekava-v-letosnim-roce-hospodarsky-r-31530>

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1- Kralickův Quicktest: Výpočet a hodnotenie.....	26
Tabuľka 2 - Kralickův Quicktest - Hodnotenie výsledkov.....	27
Tabuľka 3 - Horizontálna analýza aktív.....	44
Tabuľka 4- Prírastky a úbytky položiek DHM v rokoch 2013 a 2014 (v tis. Kč)	45
Tabuľka 5 - Horizontálna analýza pasív	48
Tabuľka 6 - Horizontálna analýza výnosov a nákladov z prevádzkovej činnosti	50
Tabuľka 7 - Horizontálna analýza tržieb za predaj tovaru (reťazový index)	50
Tabuľka 8 - Počet zamestnancov Lidlu a ich priemerné platy (v Kč) – 2011 až 2016.....	51
Tabuľka 9 - Mzdové ohodnotenie Lidlu a konkurencie – rok 2018	52
Tabuľka 10 - Horizontálna analýza výnosov a nákladov z finančnej činnosti ..	53
Tabuľka 11 - Horizontálna analýza typov výsledkov hospodárenia.....	54
Tabuľka 12 - Vertikálna analýza aktív v percentách (%)	55
Tabuľka 13 - Vertikálna analýza pasív v percentách (%).....	56
Tabuľka 14 - Vertikálna analýza výnosov.....	57
Tabuľka 15 - Vertikálna analýza nákladov	58
Tabuľka 16 - Rentabilita celkového kapitálu - DuPont analýza	59
Tabuľka 17 - Rentabilita vlastného kapitálu a jej rozklad	60
Tabuľka 18 - Obrat zásob.....	62
Tabuľka 19 - Doba obratu zásob (v dňoch).....	63
Tabuľka 20 - Obrat pohľadávok.....	63
Tabuľka 21 - Doba obratu krátkodobých pohľadávok (v dňoch)	64
Tabuľka 22 - Doba obratu krátkodobých záväzkov (v dňoch)	65
Tabuľka 23 - Obchodný deficit	65
Tabuľka 24 - Bežná likvidita	66
Tabuľka 25 - Pohotovú likvidita	67
Tabuľka 26 - Peňažná likvidita	67
Tabuľka 27 - Celková zadlženosť	68
Tabuľka 28 - Equity ratio	68
Tabuľka 29 - Úrokové krytie	69
Tabuľka 30 - Tafflerov model	70
Tabuľka 31 - Kralickův Quicktest	70

Tabuľka 32 - Kralickův Quicktest - Hodnotenie výsledkov.....	70
Tabuľka 33 - Porterov model piatich síl - LIDL.....	72
Tabuľka 34 - Zhodnotenie intenzity síl jednotlivých bariér vstupu do odvetvia	73
Tabuľka 35 - SW analýza Lidl	82
Tabuľka 36 - OT analýza Lidl	84

Zoznam grafov

Graf 1 - Tržby v maloobchodě kromě motorových vozidel – mezinárodní srovnání, sezónně očištěno, stálé ceny	41
Graf 2 - Vývoj tržieb - sledovaný podnik a konkurencia	42

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - SWOT diagram	35
--------------------------------	----

Zoznam použitých skratiek

apod.	a podobne
resp.	respektíve
EAT	Earnings after Taxes – Zisk po zdanení
EBT	Earnings before Taxes – Zisk pred zdanením
EBIT a zdanením	Earnings before Interest and Taxes – Zisk pred úrokmi
EBDIT	Earnings before Depreciation, Interest and Taxes – Zisk pred odpismi hmotného majetku, úrokmi a zdanením
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation – Zisk pred úrokmi, zdanením, odpismi hmotného majetku a amortizáciou nehmotného majetku
RCK	Rentabilita celkového kapitálu
RVK	Rentabilita vlastného kapitálu
EÚ	Európska únia
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities and threats – Analýza silných, slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb
PEST	Political, economic, social and demographic – Politické, ekonomické, sociálne a demografické faktory vplývajúce na podnik

Prílohy

Aktíva Lidl Česká republika, v.o.s. (2011 – 2016) – skráteno v tis. Kč

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	19 307 400	19 002 173	19 175 005	19 537 064	21 117 418	23 781 444
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	15 033 301	14 649 343	14 493 392	15 317 927	15 595 516	17 568 611
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	6 363	3 501	533	678	1 027	944
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	6 363	3 501	533	678	1 027	944
<i>B.I.2.1. Software</i>	6 363	3 501	533	678	531	498
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	0	0	0	0	496	446
Goodwill	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	15 025 518	14 644 422	14 491 439	15 316 519	15 593 759	16 906 769
Pozemky a stavby	13 570 892	13 508 062	13 495 141	13 818 417	13 822 565	14 575 954
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	3 903 586	3 915 008	4 177 229	4 185 039	4 275 359	4 519 009
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	9 667 306	9 593 054	9 317 912	9 633 378	9 547 206	10 056 945
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	858 475	795 517	890 533	1 462 862	1 587 039	1 764 182
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	596 151	340 843	105 765	35 240	184 155	566 633
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	1 522	3 437	6 496	47	20 730	10 549
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	594 629	337 406	99 269	35 193	163 425	556 084
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	1 420	1 420	1 420	730	730	660 898
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	660 168
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	1 420	1 420	1 420	730	730	730
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	1 420	1 420	1 420	730	730	730
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	4 254 978	4 334 045	4 670 433	4 208 439	5 509 839	6 158 981
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	1 373 112	1 384 104	1 823 354	1 871 170	1 947 739	2 780 563
Materiál	246	0	0	0	0	0
Výrobky a zboží	1 372 866	1 384 104	1 823 354	1 871 170	1 947 739	2 780 563
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	1 372 866	1 384 104	1 823 354	1 871 170	1 947 739	2 780 563
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
Pohledávky (ř. 47 + 57)	1 342 732	172 434	1 306 769	243 090	220 137	1 442 558
Dlouhodobé pohledávky	4 586	4 413	4 340	4 027	4 021	7 958
<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	4 586	4 413	4 340	4 027	4 021	7 958
<i>C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	4 586	4 413	4 340	4 027	4 021	7 958
Krátkodobé pohledávky	1 338 376	168 021	1 302 429	239 063	216 116	1 434 600
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	78 823	117 105	151 215	213 558	191 668	231 762
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	0	0	1 093 600	0	0	1 200 000
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	1 259 323	50 916	57 614	25 505	24 448	2 838
<i>C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky</i>	1 108 496	0	0	0	0	0
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	25 527	39 937	47 648	23 252	1 604	2 796
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	125 300	10 979	9 966	2 253	22 844	42
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	1 538 904	2 777 507	1 540 310	2 094 179	3 341 963	1 935 860
Peněžní prostředky v pokladně	344 671	415 033	418 570	496 394	514 424	584 199
Peněžní prostředky na účtech	1 194 233	2 362 474	1 121 740	1 597 785	2 827 539	1 351 661
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	19 597	18 785	11 180	10 698	12 063	53 852
Náklady příštích období	19 597	18 785	11 180	10 698	12 063	53 852

Pasíva Lidl Česká republika, v.o.s. (2011 – 2016) – skrátené v tis. Kč

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	19 307 876	19 002 173	19 175 005	19 537 064	21 117 418	23 781 444
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	9 397 850	8 360 130	7 481 026	7 816 608	7 816 608	7 816 608
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	9 397 850	8 360 130	7 481 026	7 816 608	7 816 608	7 816 608
Základní kapitál	1 800	1 800	1 800	7 816 608	7 816 608	7 816 608
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	9 396 050	8 358 330	7 479 226	0	0	0
Ážio (ř. 85 až 86)	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	0	0	0	0	0	0
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	9 904 936	10 636 350	11 689 493	11 716 943	13 298 541	15 963 244
Rezervy (ř. 103 až 106)	90 413	105 107	133 392	136 962	169 587	186 829
Ostatní rezervy	90 413	105 107	133 392	136 962	169 587	186 829
Závazky (ř. 108 + 123)	9 814 523	10 531 243	11 556 101	11 579 981	13 128 954	15 776 415
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)	5 909 396	5 837 580	5 025 612	4 121 221	3 747 392	4 496 580
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	5 889 873	5 818 017	4 996 161	4 088 193	3 715 230	4 456 232
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0
Závazky - ostatní	19 523	19 563	29 451	33 028	32 162	40 348
C.I.9.3. Jiné závazky	19 523	19 563	29 451	33 028	32 162	40 348
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	3 905 127	4 693 663	6 530 489	7 458 760	9 381 562	11 279 835
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	1 031 885	821 856	821 856	749 634	533 848	1 426 243
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	2 231 175	2 694 529	3 053 761	3 092 815	3 691 660	4 428 447
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
Závazky ostatní	642 067	1 177 278	2 654 872	3 616 311	5 156 054	5 425 145
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0	419 990	1 727 982	2 600 000	4 032 954	4 104 417
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	92 962	98 244	112 640	122 778	129 153	158 606
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	46 432	51 654	57 183	61 692	67 375	85 142
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	160 901	233 612	294 080	341 197	371 608	406 158
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	341 235	373 227	460 973	435 126	554 942	660 600
C.II.8.7. Jiné závazky	537	551	2 014	55 518	22	10 222
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	5 090	5 693	4 486	3 513	2 269	1 592
Výnosy příštích období	5 090	5 693	4 486	3 513	2 269	1 592

Výkazy ziskov a strát Lidl Česká republika, v.o.s. (2011 – 2016) – skrátené
v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	61 998	73 156	75 878	52 400	47 003	45 733
Tržby za prodej zboží	23 386 527	24 651 128	29 037 355	33 604 262	38 304 884	43 701 753
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	19 890 135	20 569 426	24 636 077	28 061 296	31 246 991	36 009 166
Náklady vynaložené na prodané zboží	17 714 445	18 396 777	21 880 030	25 088 834	28 152 363	32 417 881
Spotřeba materiálu a energie	490 373	585 093	628 820	708 544	756 129	913 723
Služby	1 685 317	1 587 556	2 127 227	2 263 918	2 338 499	2 677 562
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	1 698 444	1 711 769	1 869 695	2 033 492	2 102 729	2 641 635
Mzdové náklady	1 271 839	1 289 676	1 406 264	1 531 914	1 575 150	1 965 401
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	426 605	422 093	463 431	501 578	527 579	676 234
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	418 118	412 797	454 124	492 161	517 245	650 963
2.2. Ostatní náklady	8 487	9 296	9 307	9 417	10 334	25 271
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	714 598	734 643	722 654	828 013	942 694	1 024 998
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	714 598	734 643	722 654	828 013	967 339	934 388
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	714 598	734 643	722 654	828 013	865 726	959 898
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	101 613	-25 510
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	-24 150	89 373
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	-495	1 237
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	223 254	155 934	184 658	286 858	299 866	343 999
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	42 020	19 205	17 327	42 541	19 420	47 381
Jiné provozní výnosy	181 234	136 729	167 331	244 317	280 446	296 618
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	90 681	214 464	164 572	166 518	139 004	154 564
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	38 329	27 228	42 373	43 547	21 938	51 202
Daně a poplatky	17 066	17 269	20 428	24 517	24 517	28 561
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-26 176	-4 426	53 057	31 648	32 625	17 242
Jiné provozní náklady	61 462	174 393	48 714	66 806	59 924	57 559
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	1 277 921	1 649 916	1 904 893	2 854 201	4 220 335	4 261 122
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	235 644	165 353	178 200	55 221	0	0
Výnosy z ostního dlouhodobého finančního majetku	235 644	165 353	178 200	55 221		
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	57 520	10 459	1 210	65 247	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	15 891	20 628	21 516	17 390	10 490	7 013
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	10 490	7 013
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	15 891	20 628	21 516	17 390	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	176 203	145 978	85 530	67 195	59 129	53 382
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	176 203	145 978	85 530	67 195	59 129	53 382
Ostatní finanční výnosy	119 970	96 127	155 443	109 411	139 206	99 211
Ostatní finanční náklady	221 506	247 101	445 330	303 781	277 948	209 547
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	-83 724	-121 430	-176 911	-254 201	-187 381	-156 705
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	1 194 197	1 528 486	1 727 982	2 600 000	4 032 954	4 104 417
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	1 194 197	1 528 486	1 727 982	2 600 000	4 032 954	4 104 417
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	1 194 197	1 528 486	1 727 982	2 600 000	4 032 954	4 104 417
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	0	0	0	0	0	0
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	24 043 284	25 162 326	29 653 050	34 125 542	38 801 449	44 197 709