**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

Katedra Obchodu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

## Systém řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky

Vedoucí práce

doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.

Autor

Tereza Jandová

---

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
**Ekonomická fakulta**
Akademický rok: **2009/2010**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Tereza JANDOVÁ** |
| Osobní číslo: | **E08064** |
| Studijní program: | **B6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Obchodní podnikání** |
| Název tématu: | **Systém řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky** |
| Zadávající katedra: | **Katedra obchodu a cestovního ruchu** |

Zásady pro vypracování:

**Cíl práce:**
Zhodnotit současný systém řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky. Na základě analýzy identifikovat její silné a slabé stránky a následně navrhnout vhodná opatření a změny vedoucí ke zlepšení.

**Metodický postup:**

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Popis maloobchodní jednotky
3. Analýza systému řízení a ekonomiky
4. Analýza trhu
5. Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení.

**Rámcová osnova:**
1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Analýza. 5. Shrnutí a závěry. 6. Seznam použité literatura.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Cimler, P.** *Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu.* **Praha: VŠE, 1997.**
**Kotler, P., Keller, K. L.** *Marketing management.* **12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.**
**Pražská, L., Jindra, J. a kol.** *Obchodní podnikání. Retail Management.* **2. upravené vydání. Praha: Management Press, 2002.**
**Valach, J. a kol.** *Finanční řízení podniku.* **Praha: Ekopress, 1999.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. února 2010

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systém řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 10. 4. 2011

……..

Tereza Jandová

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Leoši Vítkovi, PhD., za pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

# Obsah

**1 Úvod ... 3**
**2 Literární přehled ... 4**
2.1 Obchod ... 4
2.1.1 Funkce obchodu ... 4
2.1.2 Členění obchodníků ... 5
Zprostředkovatelé obchodní činnosti ... 5
Prostředníci obchodní činnosti ... 6
2.2 Maloobchod ... 6
2.2.1 Definice maloobchodu ... 6
2.2.2 Životní cyklus maloobchodu ... 6
2.2.3 Současný stav obchodu (z pohledu roku 2009) ... 8
2.2.4 Typy maloobchodu (maloobchodních jednotek) ... 10
2.3 Podnik a jeho okolí ... 14
2.3.1 Vnější prostředí ... 14
2.3.2 Vnitřní prostředí ... 15
Analýza vnitřního prostředí ... 15
Faktory finanční a rozpočtové ... 15
Druhy financování ... 16
Finanční analýza ... 16
**3 Cíl, metodika práce a hypotézy ... 19**
**Profil firmy ... 23**
**4 Analýza ekonomiky a řízení firmy ... 25**
4.1 Řízení společnosti ... 25
4.2 Analýza finančních ukazatelů ... 26
4.3 Lidské zdroje ... 43
**5 Charakteristika trhu ... 46**
5.1 Analýza makroprostředí ... 46
**6 SWOT analýza ... 52**
**7 Zhodnocení a návrh doporučení a změn ... 54**
**8 Závěr ... 58**

**9 Summary ..... 60**
**10 Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh ..... 61**
**11 Seznam literatury..... 63**
**12 Přílohy ..... 69**

# 1 Úvod

„Vývoj lidské společnosti je od pradávna spojen s dělbou práce a s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkována zbožím s obecně uznávanou hodnotou a penězi. Vzájemné ekonomické vazby postupně narůstaly, vznikla potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod. Zdá se, že opodstatnění a význam obchodu jako mezičlánku mezi hospodářskými subjekty je tedy nepopiratelný.“ (Pražská, Jindra, 2002)

Utváření obchodu jako specifického odvětví lidské činnosti vyvrcholilo třetí velkou společenskou dělbou práce, při které se vydělil kupec jako člověk výlučně se zabývající směnou zboží. Narůstala totiž místní a časová diferenciace mezi oběma akty směny – koupí a prodejem, a to vyžaduje činnost i osobu, která zajistí směnu zboží mezi městem a vesnicí, mezi jednotlivými výrobci a mezi výrobci a panovníkem (resp. vládnoucí vrstvou). S rozvojem obchodu tedy docházelo i k prudkému rozvoji obchodních středisek – měst. Ta měla celou řadu funkcí, které má dnes stát např. otázky sociální, obrany, zásobování a další. (Jindra, 1996)

Maloobchod tvoří v současné době neoddělitelnou část ekonomiky každého vyspělého státu. Žádná jiná hospodářská oblast není v našem všedním životě tak přítomná jako maloobchod. Prostřednictvím obchodů po celém světě a prostřednictvím dalších metod prodeje jsme neustále vystavováni působení bohaté nabídky zboží a služeb. Denně provádí každý z nás nákupy a denně se mnoho lidí stará o to, abychom dostali potřebné zboží. Snad většina statků, které nás obklopují, musela nejdříve projít maloobchodní sítí. Maloobchod nám pomáhá jíst, spát, oblékat se, pracovat, hrát si, cestovat, odpočívat a podílet se na životě společnosti.

# 2 Literární přehled

## 2.1 Obchod

Obchod lze také chápat dle Pražské a Jindry (2002) ve dvou základních rovinách. První rovinou je obchod jako činnost. Druhou rovinou je pak obchod v institucionálním pojetí.

**Obchod jako činnost** představuje v nejširším pojetí nákup a prodej zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty, těmi jsou dodavatelé a odběratelé. Avšak obchodní činností se mohou zabývat i subjekty, které mají jako hlavní činnost výrobu. Tam je většinou funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej. Obchod představuje také činnosti, při kterých se neobchoduje se zbožím, ale se službami. Jako příklad můžeme uvést prodej fyzických, organizačních či informačních úkonů, např.: rezervaci zboží, montáž, úpravu velikosti a další. (Cimler, Zadražilová, 2007)

„**Obchod v institucionálním pojetí** představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.“ (Pražská, Jindra, 2002, s. 27)

### 2.1.1 Funkce obchodu

„Rozvoj obchodních činností a institucí souvisel se zvyšováním náročností jednotlivých partnerů na jejich úroveň. Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru objektivizovaných funkcí obchodu.

*1)* ***Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský),*** odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků [...]

*2)* ***Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem)*** – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.

*3)* ***Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží*** – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.

*4)* ***Zajišťování množství a kvality prodávaného zboží.*** – to znamená prohlídku všeho zboží a vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitativní přejímku. Důležitý je však správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.

5) ***Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky*** (marketing).

6) ***Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování*** (logistika).

7) ***Zajišťování včasné úhrady dodavatelům***. Význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací.“ (Pražská, Jindra, 2002, s. 26)

### 2.1.2 Členění obchodníků

Dle Pražské a Jindry (2002) můžeme obchodníky dělit dle obchodní kategorie na prostředníky a zprostředkovatele.

**Zprostředkovatelé obchodní činnosti**

Zprostředkovatelé vyhledávají vhodné trhy pro nákup nebo prodej a partnery podle přání svého zákazníka. Zároveň také dojednávají podmínky, které vyhovují oběma obchodním stranám při různých obchodních případech. Dále také organizují informovanost o zboží, podmínkách jeho prodeje či převedení. Svým způsobem lze říci, že jde o služby pro obchodní činnosti. (Pražská, Jindra, 2002)

Podle Pražské a Jindry (2002) mezi nejobvyklejší kategorie zprostředkovatelů v obchodních činnostech řadíme: obchodní zástupce, makléře, komisionáře, zasilatele, burzy, aukce a veletrhy.

**Prostředníci obchodní činnosti**

Prostředníci obchodní činnosti jsou obchodní firmy nebo činnosti, které jsou článkem při směně mezi prodávajícím a kupujícím, z hlediska nabídky zboží, jeho dodávky a vyúčtování. Nejznámějšími kategoriemi prostředníků v obchodě jsou maloobchod, velkoobchod a zahraniční obchod. (Pražská, Jindra, 2002)

## 2.2 Maloobchod

### 2.2.1 Definice maloobchodu

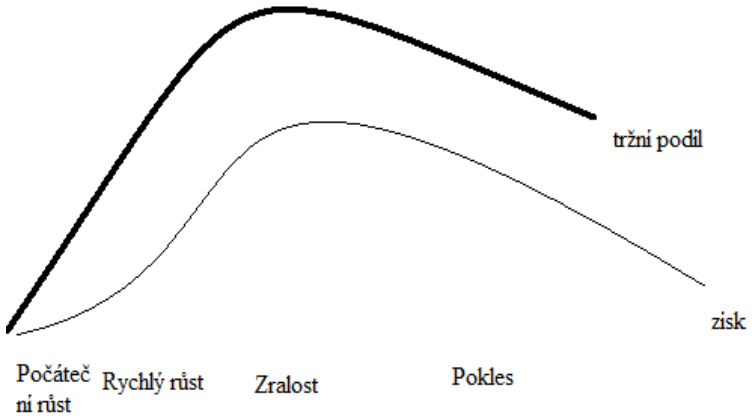
„Maloobchod je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejního sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.“ (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 12)

Další definicí může být například definice od Nováčka (1997), která uvádí, že maloobchod je přímý prodej zboží spotřebitelům včetně provozování stravovacích služeb prováděných prostřednictvím provozních jednotek, jež ve svém celku vytváří maloobchodní síť.

### 2.2.2 Životní cyklus maloobchodu

Maloobchody prochází různými stádii růstu a poklesu, které se nazývají životní cyklus maloobchodu (Obrázek 1). Dříve trvalo maloobchodům velmi dlouho, než dosáhly své zralosti (u obchodních domů to bylo osmdesát let), dnes jí dosahují mnohem rychleji (velkoprodejny dosáhly zralosti za deset let). (Kotler, 2001)

Obrázek 1: **ŽIVOTNÍ CYKLUS MALOOBCHODNÍHO PODNIKU**




Zdroj: Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989), cit. dle Zamazalové (2009, s. 20)

Dynamika provozních jednotek je obdobná jako zákonitosti vývoje druhů zboží. Rozlišují se **4 základní fáze** životního cyklu prodejen:

1. **Vznik** (introduction) – prosazení na trhu většinou formou výhodné – agresivní cenové nabídky při celkové redukci výkonnostního.
2. **Vzestup** (development) – období růstu obratu a zisku.
3. **Zrání** (maturity) – vrchol úspěšnosti, zastavuje se však další rozvoj.
4. **Ústup** (decline – assimilation) – ústupové období, kdy cenová strategie již nestačí pro zvrácení vývojového trendu, uplatňuje se již účinná mimocenová konkurence a otvírá se prostor pro nástup nového typu jednotky.

Při procházení jednotlivých fází životního cyklu se mění úroveň cen, úroveň poskytovaných služeb a positioning.

„Většina maloobchodníků začíná s nízkými cenami a s nízkou úrovní služeb. Konkurují tak zavedeným maloobchodníkům s vyššími cenami. Postupně s růstem obratu a zisku zvyšují úroveň služeb a nasazují vyšší ceny. Posléze se dostanou do pozice, kdy budou nahrazeny novými obchody s nižšími cenami, nižší úrovní služeb atd. a vše začíná znovu.“ (Zamazalová, 2009, s. 21)

### 2.2.3 Současný stav obchodu (z pohledu roku 2009)

V následující tabulce je uveden přehled současných deseti největších retailingových firem na českém trhu. Přehled TOP 10 sestavuje každoročně INCOMA Research.

Tabulka 1: **TOP 10 ČESKÉHO OBCHODU (2008, 2009)**

| Pořad | Skupina/Firma | počet prodejen | | Změna | tržby (mld. Kč., vč. DPH) | | Změna |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2008 | 2009 | | 2008 | 2009 | |
| 1 | Schwarz ČR | 289 | 306 | **17** | 57,5 | 59,0 | **1,5** |
| | Kaufland | 88 | 93 | **5** | 35,5 | 36,5 | **1,0** |
| | Lidl ČR | 201 | 213 | **12** | 22,0 | 22,5 | **0,5** |
| 2 | REWE ČR | 382 | 519 | **137** | 38,5 | 48,5 | **10,0** |
| | Billa | 176 | 195 | **19** | 18,5 | 19,0 | **0,5** |
| | Penny Market | 206 | 324 | **118** | 20,0 | 29,5 | **9,5** |
| 3 | Tesco Stores ČR | 113 | 135 | **22** | 44,5 | 46,5 | **2,0** |
| | *Tesco hypermaket* | 59 | 64 | **5** | | | |
| | *Tesco obchodní dům* | 6 | 6 | **0** | | | |
| | *Tesco supermarket* | 42 | 43 | **1** | | | |
| | *Tesco Expres* | 6 | 22 | **16** | | | |
| 4 | Ahold Czech Republic | 294 | 279 | **-15** | 44,0 | 43,0 | **-1,0** |
| | *Albert hypermarket* | 53 | 55 | **2** | | | |
| | *Albert supermarket* | 241 | 224 | **-17** | | | |
| 5 | Makro Cash&Carry ČR | 13 | 13 | **0** | 39,5 | 36,6 | **-2,9** |
| 6 | Globus ČR | 13 | 14 | **1** | 25,4 | 26,3 | **0,9** |
| 7 | GECO TABAk | 216 | 225 | **9** | 17,5 | 17,2 | **-0,3** |
| 8 | SPAR ČR | 33 | 36 | **3** | 13,7 | 13,8 | **0,1** |
| | SPAR česká obchodní společn | 33 | 36 | **3** | 12,8 | 12,9 | **0,1** |
| | *Interspar* | 29 | 32 | **3** | | | |
| | *Spar supermarket* | 4 | 4 | **0** | | | |
| | Spar Šumava | | | | 0,9 | 0,9 | **0,0** |
| 9 | Peal | | | | 9,3 | 9,5 | **0,2** |
| 10 | Ikea | 4 | 4 | **0** | 8,5 | 9,0 | **0,5** |
| **1.-10.** | **TOTAL** | **1357** | **1531** | **174** | **298,4** | **309,4** | **11,0** |

zdroj: INCOMA GfK

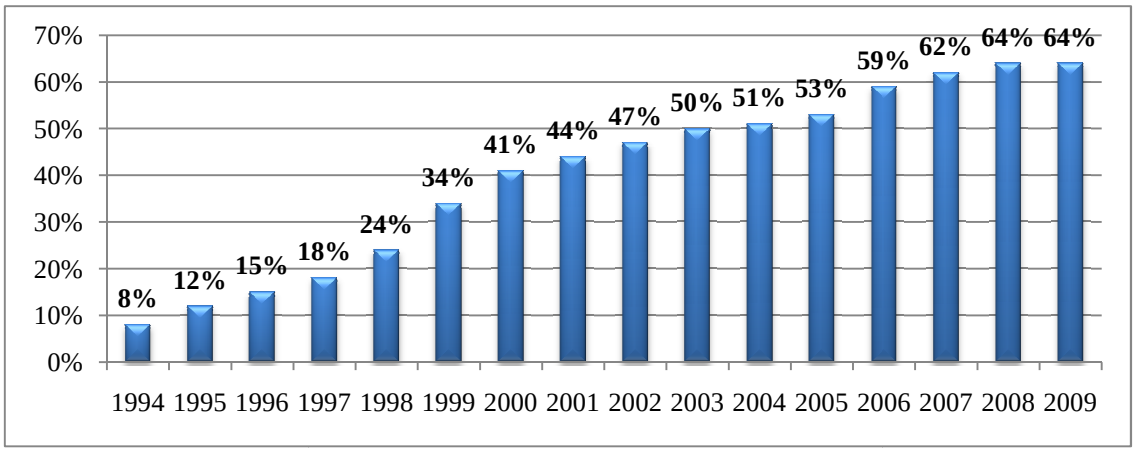
*Pozn.: Tabulka je založena na předběžných výsledcích a odhadech společnosti INCOMA. Údaje pro rok 2010 zatím ještě nejsou k dispozici.*

Jak uvádí společnost INCOMA, poprvé v historii přehledu TOP 10 klesly meziroční tržby největších obchodníků. Tržby TOP 10 obchodních skupin na českém trhu dosáhly v roce 2009 celkem 309 mld. Kč, přitom v roce 2008 to bylo 312 mld. Kč. Důvodem je jak krize, tak strukturální změny českého obchodu. Jednou z příčin tohoto poklesu je, že ekonomická krize v roce 2009 zasáhla naplno i český obchod. S tím souvisí stagnace cen zboží i pokles spotřebitelské poptávky, oboje s důsledky na vývoj tržeb obchodníků. Hlavní příčinou poklesu tržeb TOP 10 však nejsou změny na straně

nakupujících, ale změny ve struktuře obchodních řetězců. Na prvním místě je definitivní odchod řetězce Plus z trhu (a tedy „výpadek“ jeho obratu z TOP 10) a začlenění většiny jeho prodejen do řetězce Penny Market.

Tržní podíl TOP 10 skupin na celkovém trhu rychloobrátkového zboží v roce 2009 zůstává na úrovni 64 % jako v roce 2008 (viz Graf 1). Promítly se do toho jak organizační změny (s nezbytným doprovodem uzavírání části prodejen, změn formátu a prodejní plochy atd.), tak i stagnace či pokles tržeb některých řetězců v důsledku klesající poptávky.

Graf 1: **VÝVOJ PODÍLU TOP 10 V ČESKÉM OBCHODĚ**




*Pozn.: Údaje pro rok 2010 zatím ještě nejsou k dispozici.* Zdroj: Zdeněk Skála; INCOMA Gfk

**Podíl obchodu na hrubé přidané hodnotě (**HDP) se drží na stabilní úrovni asi 15 % a charakterizuje význam obchodu, který představuje po zpracovatelském průmyslu (cca 26 %) druhé největší odvětví národního hospodářství.

**Podíl na zaměstnanosti** se v současnosti pohybuje kolem 19 % (v EU 22 %). Náš podíl odpovídá životní úrovni. Obchod a pohostinství jsou největším zaměstnavatelem a tedy i partnerem vlády v sociální oblasti. Současný podíl bude zřejmě dlouhodobě konstantní.

**Podíl na průměrné mzdě** se pohybuje kolem 90 - 92 %. Maloobchod dnes poskytuje 7 – 12 % všech pracovních příležitostí v národním hospodářství, vyšší údaje jsou typické pro nejrozvinutější země. (Pražská, Jindra, 2002)

### 2.2.4 Typy maloobchodu (maloobchodních jednotek)

Maloobchodní organizace předvedly pestrou škálu forem a nové stále vznikají. Pestrá škála forem nabídky a prodeje zboží a zároveň provozních typů maloobchodních jednotek byla vytvořena díky různým variantám sortimentní specializace, její míře, ale i provoznímu a stavebnímu řešení i prodejní politice. (Cimler, 1997)

Specializované a úzce specializované prodejny

Pro tyto jednotky je typický úzký a hluboký sortiment (převážně nepotravinářské zboží), vysoké ceny. Jednotka poskytuje zvýšený rozsah služeb, ten klade vysoké nároky na odbornost personálu. Tyto prodejny bývají umístněny v městských centrech a regionálních nákupních střediscích. (Pražská, Jindra, 2002)

Jako příklad Kotler (2001) uvádí obchody s oděvy, sportovními potřebami, nábytkem, květinami a knihami.

Smíšené prodejny

Lokalizace zejména na venkově a v okrajových částech města. Sortiment zahrnuje potravinářské i nepotravinářské zboží. Je široký, ale mělký. Jedná se o zboží běžné potřeby. Charakterem osídlení je dána malá frekvence poptávky, vysoké náklady i ceny.

Samoobsluhy s potravinami (potravinářské samoobsluhy)

Samoobsluhy nabízejí většinou i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Prodejní plochu mají do 400 $m^2$. Jejich hlavním znakem je blízkost zákazníkovi. Uplatnění nacházejí potravinářské samoobsluhy i na nádražích, letištích, u dálnic apod., zde jsou doplněny o nepotravinářský sortiment odpovídající místu působení.

Supermarkety

Supermarkety velikostně navazují na samoobsluhy s potravinami. Supermarket označuje velkoprodejnu s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží. Je zde využívána samoobslužná forma prodeje s několika obslužnými úseky. Velikost prodejní plochy je nad 400 $m^2$ s horní hranicí 2 500 $m^2$. Celkový počet druhů zboží je 5 000 – 10 000. Na prodejní ploše je maximálně 20 % průmyslového zboží. (Pražská, Jindra, 2002)

Umístění supermarketu je široké – od základní až po centrální vybavenosti (i jako součást obchodních domů), regionální nákupní centra, dopravní uzly apod. (Cimler, 1997)

Hypermarkety

Oproti supermarketům mají hypermarkety mnohem větší průměrnou prodejní plochu a nabízejí více nepotravinářského zboží. Spodní hranice plošné velikosti je 2 500 $m^2$, horní v rozmezí 15 - 20 tis. $m^2$. Obchodní jednotka je určena pro velké (týdenní) nákupy, provoz je založen na nahrazování živé práce prodejní plochou a technikou. Hypermarkety jsou zaměřeny na rychloobrátkové druhy zboží, to umožňuje agresivní cenovou politiku. (Pražská, Jindra, 2002)

Podle společnosti INCOMA Gfk mají hypermarketové řetězce nejvyšší podíl „věrných zákazníků“ (tj. těch, kteří tam utratí za potraviny nejvíc ze všech navštěvovaných prodejen). Tento podíl je 40 %, následují diskonty 24 %, supermarkety 17 %, a menší prodejny 15 %. (Moderní obchod, 2/2010)

Plnosortimentní obchodní domy

Nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží, skutečně „vše pod jednou střechou“. Počet nabízených druhů může dosahovat až 200 000 položek. (Pražská, Jindra, 2002) První obchodní domy se začaly objevovat již v polovině 19. stol. ve Francii. V ostatních průmyslově vyspělých zemích vznikaly obchodní domy v letech

1860 – 1880. Plný rozvoj obchodních domů je datován do dlouhého období 1860 – 1960. Předpokladem jejich vzniku byl rozvoj výroby a trhu se spotřebním zbožím, koncentrace obyvatel do měst a vznik novodobých center měst. Výhody, které nabízí obchodní dům, však po druhé světové válce začaly nabízet i jednotky umisťované na rozdíl od obchodních domů v lokalitách s dostatkem parkovacích ploch, a to bylo v období bouřlivého nástupu motorismu zákazníkem velice oceňováno. Po určité době obchodní domy našly způsob reakce na konkurenci především hypermarketů – podzemní parkoviště, opatření v cenové a změny v sortimentní politice, služby, profilace sortimentu konkrétním směrem (na cílovou skupinu), využívání systému shop-in-shop, zásilkového prodeje, prodeje značkového zboží.

Výrazným odlišením od samoobslužných obchodních domů (hypermarketů) je pro univerzální obchodní domy sortiment odívání (textil, oděvy, obuv), který dává obchodním domům možnost se výrazněji profilovat a konkurovat diskontně orientovaným jednotkám, pro které sortiment odívání neodpovídá požadavkům (vysoká spotřeba živé práce, speciální výstavní zařízení, vyšší kvalifikace personálu, nevhodnost samoobslužné formy prodeje a další). Univerzální obchodní dům je tak vlastně jedinou jednotkou s uceleným univerzálním sortimentem. (Záboj, 2009)

Prodejní plocha u univerzálního obchodního domu je v rozmezí 10 – 20 tis. $m^2$ (minimálně 5 tis. $m^2$). Náročnost provozu a sortimentní politiky univerzálních obchodních domů se odráží ve středních a vyšších cenách. (Pražská, Jindra, 2002)

Specializované obchodní domy

Sortiment domů je nejčastěji orientován na odívání (obuv, oděvy, textil) a spojené služby. Minimální prodejní plocha je 1 500 $m^2$. Lokalizovány jsou v centrech měst a v regionálních nákupních centrech. Ceny jsou vyšší.

Odborné (specializované) velkoprodejny

Tyto provozovny nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou, mají nižší provozní náklady

a jsou diskontně orientované. Příkladem jsou Hobby centra (Do-It-Yourself), nábytek, potřeby pro domácnost, elektro, hračky, sportovní potřeby, kancelářské potřeby, drogerie apod. (Pražská, Jindra, 2002)

U nás zatím nejrozšířenější typ odborné velkoprodejny je velkoprodejna sortimentu pro stavebníky, kutily, zahrádkáře označována jako Hobby-centrum, z hlediska sortimentní náplně součástí skupiny prodejen „Do-It-Yourself“. (Cimler, 1997)

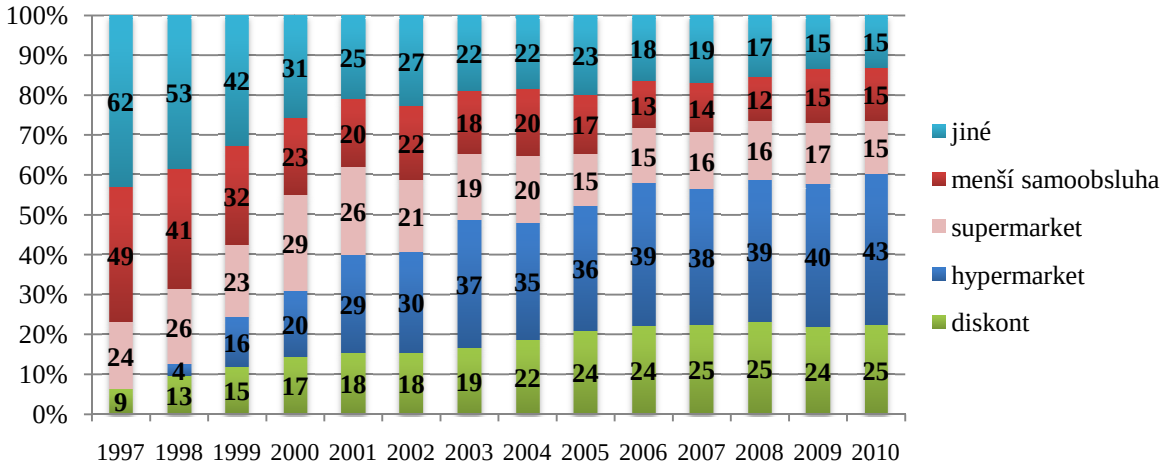
Podle výzkumu Do-It-Yourself 2010 od společnosti INCOMA Gfk, zveřejněném v časopise Moderní obchod 9/2010, bylo na území ČR k 1. červnu 2010 v provozu 81 klasických hobby marketů. Oproti předchozímu roku přibyl pouze 1. V roce 2009 dosáhl celkový obrat realizovaný řetězci velkoprodejen Do-It-Yourself v ČR na úroveň 32,5 mld. Kč. Celková prodejní plocha hobbymarketových řetězců v polovině roku 2009 dosáhla téměř 680 tis. $m^2$. Aktuálnější data zatím nejsou k dispozici. V současné době působí na českém trhu Do-It-Yourself pět významných řetězců (Bauhaus, bauMax, Globus Baumarkt, Hornbach, OBI) ve více než 30 městech.

Diskontní prodejny

Diskonty se rozlišují na hard- a soft- discount dle míry diskontu (snížení cen). Mezi hlavní rysy provozoven patří např.: nabídka nejrychloobrátkovějších druhů zboží, zboží umístěné v jednoduchých regálech, paletách a stozích, jednoduchost stavby i vybavení, lokalizaci na levných pozemcích, prodloužená otevírací doba a další. (Pražská, Jindra, 2002)

Vývoj jednotlivých prodejních formátu během let 1997 – 2010 je znázorněn na Grafu 2.

Graf 2: **VÝVOJ FORMÁTŮ – ŘETĚZCE / MALÉ PRODEJNY (1997 – 2010)**




Zdroj: Zdeněk Skála, INCOMA Gfk

## 2.3 Podnik a jeho okolí

Podnik je sociálně ekonomický a technický systém. Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. (Synek, Kislingerová, 2010)

### 2.3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost. Mezi tyto faktory patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy. (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997)

Podle Kotlera (2001) se prostředí, které je vně společnosti, člení na:

- Mikroprostředí: Síly, které jsou blízko společnosti a ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.
- Makroprostředí: Zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – ekonomické, technologické, demografické, přírodní, politické a kulturní faktory.

### 2.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace (podniku). Je to tedy vnitřní prostředí podniku (organizace). Pro jeho pochopení je účelné podnik (organizaci) definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídícími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují závislost na okolí. (Pošvář, Erbes, 2008)

### Analýza vnitřního prostředí

Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že vnitřní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. (Mallya, 2007)

Aby podnik mohl identifikovat silné a slabé stránky, je nutná provést analýzu vnitřních faktorů. Těmito faktory podle Keřkovského a Vykypěla (2006) jsou:

- ***faktory vědecko – technického rozvoje***,
- ***marketingové a distribuční faktory***,
- ***faktory výroby a řízení výroby***,
- ***faktory podnikových a pracovních zdrojů***,
- ***faktory finanční a rozpočtové.***

**<u>Faktory finanční a rozpočtové</u>**

Finanční řízení podniku má podle Synka (1997) čtyři hlavní úkoly:

- získávat kapitál (fondy, peníze) pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a změnách struktury (získat úvěr, vydat akcie nebo obligace aj.),
- rozhodovat o umístění (alokaci) kapitálu,

- rozhodovat o rozdělení zisku,
- zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita.

**Druhy financování**

Existuje několik hledisek, dle kterých můžeme financování v podniku rozlišovat. Podle původu kapitálu rozlišujeme:

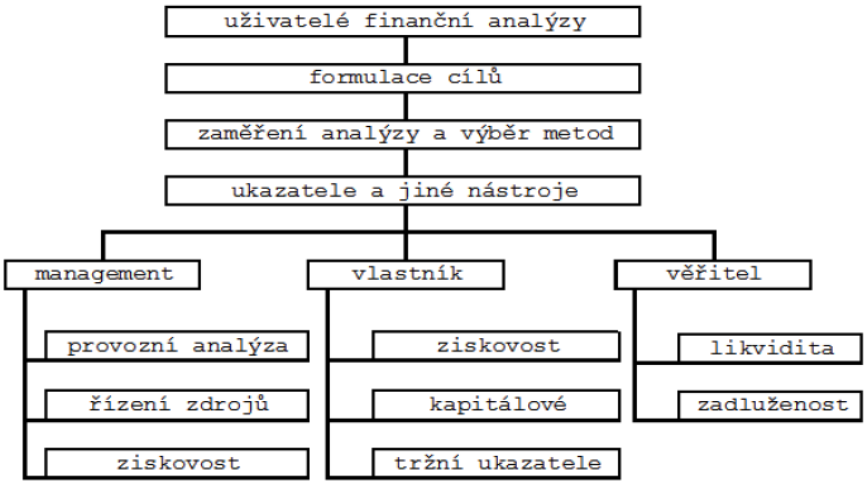
***Vnitřní (interní)*** financování, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk.

***Vnější (externí)*** financování, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. financování z vlastních zdrojů, dále financování z cizích zdrojů, jako jsou obligace (dlužní úpisy) všech druhů, půjčky (úvěry) všeho druhu. (Synek, 1997)

**Finanční analýza**

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Schéma uživatelů finanční analýzy je zobrazeno na Obrázku 2. (Růčková, 2008)

Obrázek 2: **UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY A JEJÍ ZAMĚŘENÍ**




Zdroj: Růčková (2008)

Finanční analýza je oblast, která je součástí finančního řízení podniku, zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídících rozhodnutí a skutečností. (Valach, 1999)

Finanční analýza představuje metodický aparát, jehož cílem je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Zdrojem informací jsou finanční výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích (cash flow). (Hilds, Holman, Hronová, 2003)

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, v Kč/rok, popř. i v bezrozměrném vyjádření. (Veber, 2003)

Veber (2003) rozděluje nejrozšířenější typy ukazatelů do tří skupin:

- **ukazatele vývojových trendů** – postihují časové změny u absolutních ukazatelů. Metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase,
- **poměrové ukazatele** – charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů a jsou zjišťovány pomocí jejich poměru. Tyto ukazatele se

sdružují do skupin, přičemž se každá skupina týká určitého aspektu finančního stavu organizace,

- **pyramidový rozklad** – definuje určité závislosti mezi jednotlivými skupinami poměrových ukazatelů.

Růčková (2008) členění upřesňuje ještě také o ukazatele **rozdílové**, které vypočítává jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi tyto ukazatele patří například čistý pracovní kapitál.

*Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky* (Růčková, 2008)

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje analýzy. Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů se vyčlenila určitá skupina ukazatelů, které umožňují vytvoření základní představy o finanční situaci daného podniku. Každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. (Valach, 1999)

Grünvald a Holečková (2004) uvádějí toto členění:

- ***ukazatele rentability*** *(profitability ratios),*
- ***ukazatele aktivity*** *(asset utilization ratios),*
- ***ukazatele zadluženosti*** *(debt ratios),*
- ***ukazatele platební schopnosti*** *(liquidity ratios),*
- ***ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu***

# 3 Cíl, metodika práce a hypotézy

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného stavu systému řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky. Pro tuto analýzu jsem si zvolila společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o., která působí na území ČR a je současně největší sítí obchodních domů v českých rukou.

**Hypotéza 1:** PRIOR je v nestabilní finanční situaci.

**Hypotéza 2:** Dochází ke každoročnímu poklesu tržeb.

**Hypotéza 3**: Společnosti hrozí bankrot.

**Hypotéza 4:** Společnost je dobře organizována.

Prostřednictvím zvolených metod analýzy jsem provedla rozbor aktuální situace. Provedla jsem analýzu vnitřního prostředí podniku a analýzu makroprostředí. Při analýze vnitřního prostředí jsem se zaměřila převážně na analýzu dílčích ukazatelů z oblasti financování podniku. Zabývala jsem se také oblastí lidských zdrojů, kde jsem se zaměřila převážně na vývoj počtu pracovníků v jednotlivých letech, nákladů na ně a na důvody těchto změn.

Nejdříve bylo nutné prostudovat potřebnou literaturu. Poté jsem si mohla udělat ucelený názor o využití jednotlivých metod analýzy, které jsou použity v praktické části.

V praktické části práce jsem použila několik metod ke zhodnocení stavu firmy. Jednalo se o zhodnocení řízení společnosti, finanční analýzu a také jsem se zaměřila na oblast lidských zdrojů. Dále jsem provedla analýzu makroprostředí firmy, kde jsem se věnovala převážně ekonomickým, technologickým a společenským faktorům. Vzorce použité pro finanční analýzu se nalézají v metodice. Jako hlavní zdroj dat pro výpočty při finanční analýze jsem využila účetní výkazy společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o. Do roku 2006 jsem vycházela z výkazů a. s. a od roku 2007 jsem

používala výkazy s. r. o. Pomocí dat získaných z těchto účetních výkazů jsem porovnávala vývoj finančního zdraví v letech 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 a okomentovala tak možný vývoj tohoto podniku v blízké budoucnosti. Pro lepší ilustraci a znázornění byly jednotlivé výpočty doplněny o grafy a tabulky, které mají za úkol na první pohled zjednodušeně nastínit situaci.

V závěrečné části jsem využila SWOT analýzy. Pomocí této metody jsem identifikovala silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. K jejich stanovení mi pomohly provedené analýzy. Na základě tohoto vyhodnocení jsem následně navrhla vhodná opatření a změny vedoucí ke zlepšení.

## Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční stránky podniku jsem zvolila metody finanční analýzy podle Synka (1997). V práci jsem použila ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá), ukazatele aktivity (doba obratu zásob, pohledávek a závazků), ukazatele zadluženosti (zadluženost a krytí úroků), ukazatele výnosnosti neboli rentability (rentability tržeb, rentability celkových aktiv a rentability vlastního jmění), Altmanův model a také ukazatel rozdílový (čistý pracovní kapitál).

### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří schopnost firmy vyrovnat své splatné závazky.

- Běžná likvidita

*Oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

- Pohotová likvidita

*(Oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky*

- Okamžitá likvidita

*Pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky*

**Ukazatele aktivity**

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

- Doba obratu zásob

*Průměrná zásoba / (tržby / 360)*

- Doba obratu pohledávek

*Pohledávky / (tržby / 360)*

- Doba obratu závazků

*Krátkodobé závazky / (Tržby / 360)*

**Ukazatele zadluženosti**

Vyjadřují rozsah využívání cizích zdrojů.

- Zadluženost

*Celkový dluh / celková aktiva*

- Krytí úroků

*Zisk před úroky a zdaněním / úroky*

**Ukazatele výnosnosti**

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení.

- Rentabilita tržeb (ROS)

*Čistý zisk / tržby*

- Výnosnost celkových aktiv (ROA)

*Čistý zisk / aktiva*

- Výnosnost vlastního jmění (ROE)

*Čistý zisk / vlastní kapitál*

**Z-skóre (Altmanův model)**

Vyjadřuje finanční situaci firmy.

$$Z\text{-skóre} = 0{,}717 \cdot X1 + 0{,}847 \cdot X2 + 3{,}107 \cdot X3 + 0{,}420 \cdot X4 + 0{,}998 \cdot X5$$

X1 = Pracovní kapitál / Aktiva

X2 = Čistý zisk/ Aktiva

X3 = EBIT / Aktiva

X4 = Vlastní kapitál / Cizí zdroje

X5 = Tržby / Aktiva

# Profil firmy

## Základní údaje

**Obchodní firma:** PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.

**Sídlo:** Lannova 22

370 01 České Budějovice

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Základní kapitál:** 20 000 000 Kč

**IČ:** 26093022

**DIČ:** CZ26093022

Hlavní předmět podnikání:

- **specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím**,
- velkoobchod,
- správa a údržba nemovitostí.

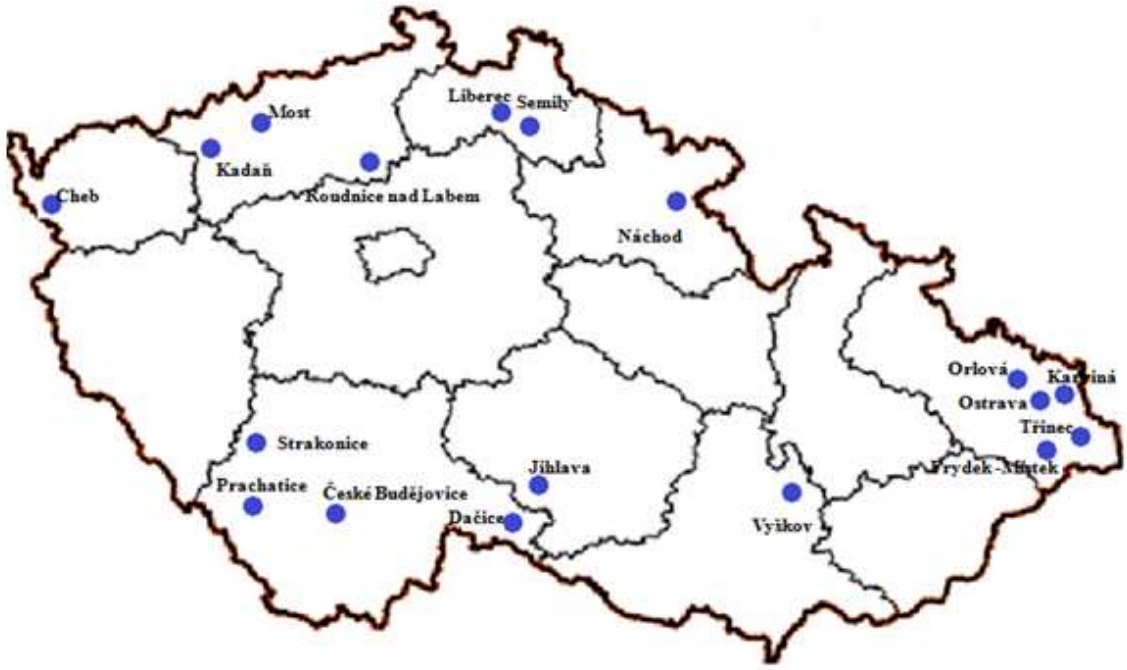
Úplné počátky společnosti se datují do roku 1992. O čtyři roky později, roku 1996, došlo k vytvoření obchodního řetězce. Od roku 2007 nese společnost stávající název obchodní firmy PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o. (dále jen PRIOR). Společnost PRIOR v současnosti provozuje v tuzemsku síť 18 obchodních domů, rozmístěných na severu, východu a jihu Čech. Rozmístění obchodních domů na území ČR je uvedeno na Obrázku 3. Síť PRIOR je největší sítí obchodních domů v českých rukou a v současné době zaměstnává přes 400 lidí.

Soupis obchodních domů PRIOR

- PRIOR České Budějovice
- PRIOR Cheb
- PRIOR Dačice
- PRIOR Frýdek - Místek
- PRIOR Jihlava
- PRIOR Kadaň
- PRIOR Karviná
- PRIOR Most
- PRIOR Náchod
- PRIOR Orlová
- PROIR Prachatice
- PRIOR Třinec

- PRIOR Ostrava - Horník
- PRIOR Roudnice nad Labem
- PRIOR Semily
- PRIOR Strakonice
- PRIOR Turnov
- PRIOR Vyškov

Obrázek 3: **ROZMÍSTĚNÍ OD V ČR**




Zdroj: vlastní

# 4 Analýza ekonomiky a řízení firmy

## 4.1 Řízení společnosti

Společnost s ručením omezeným byla založena obchodní společností LE CYGNE SPORTIF GROUPE, a. s. Společnost PRIOR CZECH REPUBLIC, s. r. o. převzala jmění a je podle smlouvy z roku 2007 univerzálním právním nástupcem bez likvidace zrušené a zaniklé obchodní společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a. s. Na základě rozhodnutí dne 27. 11. 2007 notářským zápisem došlo ke změně obchodního jména firmy na stávající název PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.

Společnost s ručením omezeným používá v současné době jako ochrannou známku název a logo PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o., která je registrovaná Úřadem průmyslového vlastnictví. Síť PRIOR je největší sítí obchodních domů v českých rukou. Společnost je také součástí koncernu 17 společností, které tvoří propojené osoby ovládané jednou ovládající osobou. Touto osobou je podnikatel Alexandr Seidl. Podrobnější popis společností, které jsou součástí tohoto koncernu, je uveden v Příloze 1. Statutárním orgánem společnosti PRIOR jsou tři jednatelé, jejichž jména jsou uvedena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 2: **STATUTÁRNÍ ORGÁN**

| **s. r. o.** | **Funkce** | **Jméno** |
|---|---|---|
| | Jednatel | Ing. Ondřej Eliáš |
| | Jednatel | Ing. Irena Špačková |
| | Jednatel | Mgr. Karel Novotný (do 31.1.2010)<br>Ing. Eva Králová (od 1.2.2010) |

Zdroj: Firemní data

Společnost PRIOR provozovala k 31. 12. 2009 na základě nájemních smluv 19 obchodních domů (provoz OD Litvínov byl ukončen k 31. 12. 2009), jejichž vlastníkem je společnost ve skupině - LE CYGNE SPORTIF GROUPE, a. s., která se stala právním

nástupcem společnosti Česká správa nemovitostí, a. s. Společnost PRIOR má tedy všechny budovy obchodních domů pouze v pronájmu.

Stávajících 18 obchodních domů je rozděleno do tří regionů. Těmito regiony jsou region JIH, SEVER a VÝCHOD, přičemž sídlo celé společnosti a její centrály se nachází v Českých Budějovicích na adrese uvedené v profilu firmy. V posledním analyzovaném roce, roce 2009, spadalo pod region JIH celkem pět obchodních domů, pod region SEVER osm obchodních domů a VÝCHOD šest obchodních domů.

Organizační struktura společnosti je členěna na správu s. r. o., která je v Českých Budějovicích a dále na 3 provozní regiony. Správa s. r. o. je členěna na odborné úseky, které řídí odborní ředitelé a vedoucí odborných úseků, kteří dále metodicky řídí regiony. Regiony JIH, SEVER a VÝCHOD jsou řízeny z regionálních center, která se nacházejí v Českých Budějovicích, Mostě a Karviné, regionálními řediteli. Generálním ředitelem společnosti je Ing. Ondřej Eliáš. Regionální ředitelkou pro region JIH je Ing. Eva Králové, pro SEVER Zdeněk Švejda a region VÝCHOD řídí Milan Novosad (Tabulka 3). Nejnižším stupněm řízení jsou provozní jednotky, které jsou řízeny jednotlivými manažery provozních jednotek. Podrobněji je toto členění znázorněno v Příloze 2 a 3.

Tabulka 3: **VEDENÍ SPOLEČNOSTI**

| | | |
|---|---|---|
| **Vedoucí zaměstnanci** | Generální ředitel | Ing. Ondřej Eliáš |
| | Ekonomická ředitelka | Ing. Irena Špačková |
| | Ředitelka regionu JIH | Ing. Eva Králová |
| | Ředitel regionu SEVER | Zdeněk Švejda |
| | Ředitel regionu VÝCHOD | Milan Novosad |

Zdroj: Firemní data

## 4.2 Analýza finančních ukazatelů

### 4.2.1 Rozbor tržeb

V následující tabulce jsou uvedeny tržby za prodej zboží za pět po sobě jdoucích let dle jednotlivých obchodních domů ve spotřebních cenách (včetně DPH) v členění podle jednotlivých regionů za daný rok. Veškeré tržby byly realizovány v tuzemsku.

Tabulka 4: **MALOOBCHODNÍ OBRAT (MO) 2005 – 2009 v tis. Kč**

| **Obchodní domy** | **rok 2005** | **rok 2006** | **rok 2007** | **rok 2008** | **rok 2009** |
|---|---|---|---|---|---|
| Č. BUDĚJOVICE | 144 553 | 138 982 | 129 221 | 120 662 | 109 467 |
| STRAKONICE | 44 122 | 43 804 | 44523 | 40560 | 35 440 |
| PRACHATICE | 22 928 | 23 195 | 22152 | 21515 | 19 699 |
| JIHLAVA | 53 876 | 55 637 | 59451 | 56435 | 48 569 |
| DAČICE | 19 096 | 18 496 | 19226 | 18202 | 16 143 |
| PELHŘIMOV* | 14 402 | 13 318 | 11127 | 3764 | 0 |
| **REGION JIH celkem** | **298 977** | **293 432** | **285 701** | **261 138** | **229 318** |
| MOST | 45 890 | 40 301 | 38 714 | 33 515 | 28 118 |
| LITVÍNOV* | 9 159 | 7 946 | 8 150 | 9 198 | 6 430 |
| KADAŇ | 11 041 | 10 428 | 9 473 | 8 977 | 8 292 |
| ROUDNICE nad Labem* | x | x | x | 7 349 | 7 871 |
| KLADNO* | x | x | 2 004 | 4 289 | 0 |
| NÁCHOD | 14 791 | 14 874 | 14 920 | 15 034 | 13 114 |
| TURNOV | 11 550 | 10 110 | 10095 | 9375 | 7 728 |
| SEMILY | 11 532 | 11 038 | 11294 | 11305 | 11 353 |
| CHEB | x | x | x | 5 052 | 16 492 |
| **REGION SEVER celkem** | **103 962** | **94 697** | **94 650** | **104 094** | **69 528** |
| KARVINÁ | 45 184 | 45 623 | 49 088 | 48 087 | 41 024 |
| TŘINEC | 38 197 | 36 213 | 41 273 | 37 512 | 33 146 |
| ORLOVÁ | 28 344 | 24 581 | 25 362 | 25 003 | 23 341 |
| OSTRAVA* | x | x | 1 450 | 4 390 | 4 853 |
| VYŠKOV | 26 764 | 25 945 | 27 691 | 26 895 | 25 660 |
| FRÝDEK-MÍSTEK* | 12 748 | 21 518 | 25 039 | 25 406 | 21 564 |
| **REGION VÝCHOD celkem** | **151 238** | **153 880** | **169 903** | **167 293** | **162 701** |
| Sklad Vráto Č. Budějovice | 14 329 | 9 366 | 13 354 | 23 315 | 11 533 |
| Sklad Františkov | 1 140 | 2 734 | 0 | 8 055 | 0 |
| **S.R.O. celkem** | **569 647** | **554 109** | **563 608** | **563 895** | **492 161** |

Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

*Pozn.: údaje do roku 2007 uváděné v této tabulce jsou údaji do 30. 6. 2007 vykázanými akciovou společností PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. a od 1. 7. 2007 společností PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.*

**Pozn.: OD Frýdek-Místek v provozu od 8/2005, OD Ostrava v provozu od 8/2007*
*OD Kladno v provozu od 9/2007, OD Kladno – ukončen provoz k 18. 9. 2009*
*OD Pelhřimov – ukončen provoz 30. 3. 2008, OD Roudnice v provozu od 15. 2. 2008*
*OD Cheb v provozu od 27. 10. 2008, OD Litvínov – ukončen provoz k 31. 12. 2009*

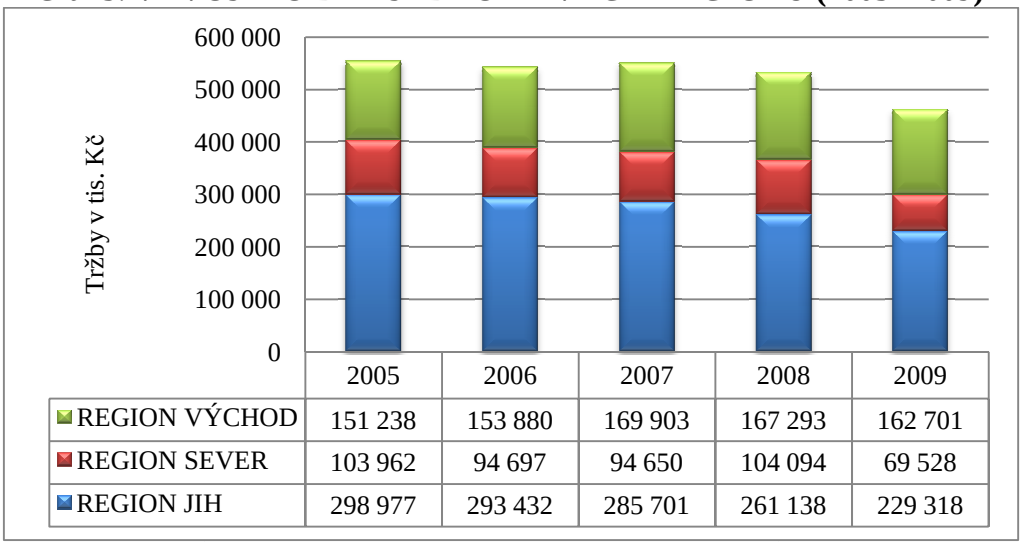
Jak je patrné z tabulky, každým rokem dochází u společnosti PRIOR k poklesům na straně maloobchodních tržeb. K nejvýraznějšímu poklesu maloobchodního obratu (MO) došlo v roce 2009. Celkové tržby z maloobchodního obratu za rok 2009 činily

492.161 tis. Kč. Předchozí rok, rok 2008, společnost zaznamenávala tržby o 71.734 tis. Kč vyšší. Ještě v roce 2008 situace společnosti vypadala, že se po předchozích poklesech tržeb vzpamatovala. Přírůstek MO v regionu JIH činil přes 8 %, SEVER necelých 10 % a VÝCHOD 1,5 % oproti předchozímu roku. V roce 2009 však tržby společnosti prudce klesly. Nejvýraznější pokles zaznamenal region SEVER, kdy tržby oproti předchozímu roku poklesly o 34.566 tis. Kč., což představovalo pokles o 33 %. Také výrazný pokles proběhl v regionu JIH, o 12 %. Nejméně poklesly tržby v regionu VÝCHOD, zde byl zaznamenán pokles o necelá 3 %.

Mezi největší příčiny tohoto propadu můžeme zařadit převážně silnou konkurenci na maloobchodním trhu, dopady celosvětové ekonomické krize, ale také ukončení provozu v OD v Pelhřimově a Kladně a pokles prodeje téměř o polovinu přímo z vlastního skladu.

Společnost provozuje v tuzemsku síť 18 obchodních domů, které jsou rozděleny do tří regionů, regionu JIH, VÝCHOD a SEVER. Z regionů vykazoval celkově nejvyšší tržby z celé společnosti region JIH, a to 229.318 tis. Kč za rok 2009, což činilo přibližně 47 % celkových tržeb společnosti (v předchozím roce 261.138 tis. Kč s podílem 46 %). Druhý největší podíl na celkových tržbách zaujímal region VÝCHOD, jehož maloobchodní tržby za rok 2009 činily 162.701 tis. Kč (Graf 3), což představovalo podíl přibližně 33 %. Obchodním domem, který vytváří největší tržby v porovnání s ostatními obchodními domy, je OD České Budějovice. Jeho tržby za rok 2009 dosáhly 109.467 tis. Kč a znamenaly podíl přibližně 22 % na celkových tržbách.

Graf 3: **VÝVOJ MO DLE JEDNOTLIVÝCH REGIONŮ (2005- 2009)**




| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| REGION VÝCHOD | 151 238 | 153 880 | 169 903 | 167 293 | 162 701 |
| REGION SEVER | 103 962 | 94 697 | 94 650 | 104 094 | 69 528 |
| REGION JIH | 298 977 | 293 432 | 285 701 | 261 138 | 229 318 |

Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

V následující tabulce jsou uvedeny procentuální podíly tržeb jednotlivých jednotek na tržbách celé společnosti za dané roky v členění podle jednotlivých regionů.

Tabulka 5: **PROCENTUALNÍ PODÍLY NA MO SPOLEČNOSTI (2005 -2009)**

| Obchodní domy | 2005 (%) | 2006 (%) | 2007 (%) | 2008 (%) | 2009 (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Č. BUDĚJOVICE | 25,38 | 25,08 | 22,93 | 21,40 | 22,24 |
| STRAKONICE | 7,75 | 7,91 | 7,90 | 7,19 | 7,20 |
| PRACHATICE | 4,02 | 4,19 | 3,93 | 3,82 | 4,00 |
| JIHLAVA | 9,46 | 10,04 | 10,55 | 10,01 | 9,87 |
| DAČICE | 3,35 | 3,34 | 3,41 | 3,23 | 3,28 |
| PELHŘIMOV | 2,53 | 2,40 | 1,97 | 0,67 | 0,00 |
| **REGION JIH celkem** | **52,48** | **52,96** | **50,69** | **46,31** | **46,59** |
| MOST | 8,06 | 7,27 | 6,87 | 5,94 | 5,71 |
| LITVÍNOV | 1,61 | 1,43 | 1,45 | 1,63 | 1,31 |
| KADAŇ | 1,94 | 1,88 | 1,68 | 1,59 | 1,68 |
| ROUDNICE nad Labem | x | x | x | 1,30 | 1,60 |
| KLADNO | x | x | 0,36 | 0,76 | 0,00 |
| NÁCHOD | 2,60 | 2,68 | 2,65 | 2,67 | 2,66 |
| TURNOV | 2,03 | 1,82 | 1,79 | 1,66 | 1,57 |
| SEMILY | 2,02 | 1,99 | 2,00 | 2,00 | 2,31 |
| CHEB | | x | x | 0,90 | 3,35 |

Tabulka 5: Pokračování

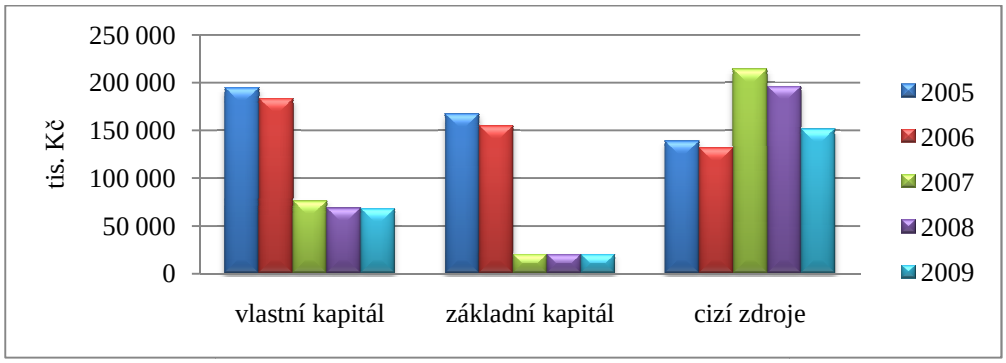
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **REGION SEVER celkem** | **18,25** | **17,09** | **16,79** | **18,46** | **14,13** |
| KARVINÁ | 7,93 | 8,23 | 8,71 | 8,53 | 8,34 |
| TŘINEC | 6,71 | 6,54 | 7,32 | 6,65 | 6,73 |
| ORLOVÁ | 4,98 | 4,44 | 4,50 | 4,43 | 4,74 |
| OSTRAVA | x | x | 0,26 | 0,78 | 0,99 |
| VYŠKOV | 4,70 | 4,68 | 4,91 | 4,77 | 5,21 |
| FRÝDEK-MÍSTEK | 2,24 | 3,88 | 4,44 | 4,51 | 4,38 |
| **REGION VÝCHOD celkem** | **26,55** | **27,77** | **30,15** | **29,67** | **33,06** |
| Sklad Vráto Č. Budějovice | 2,52 | 1,69 | 2,37 | 4,13 | 2,34 |
| Sklad Františkov | 0,20 | 0,49 | 0,00 | 1,43 | 0,00 |
| **S.R.O. celkem** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** | **100,00** |

Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

### 4.2.2 Finanční analýza

Sledovaná společnost používá k financování svých aktivit jak vlastního, tak i cizího kapitálu. Nepříznivý poměr financování, které probíhá skoro ze 70 % v roce 2009 z cizích zdrojů, vznikl v roce 2007 při přeměně akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, kdy došlo ke snížení základního kapitálu o 134,5 mil. Kč proti roku 2006 a zároveň došlo k navýšení o tu samou částku závazků za akcionáři.

Graf 4: **VÝVOJ ZÁKLADNÍHO A VLASTNÍHO KAPITÁLU A CIZÍCH ZDROJŮ V LETECH 2005 - 2009**



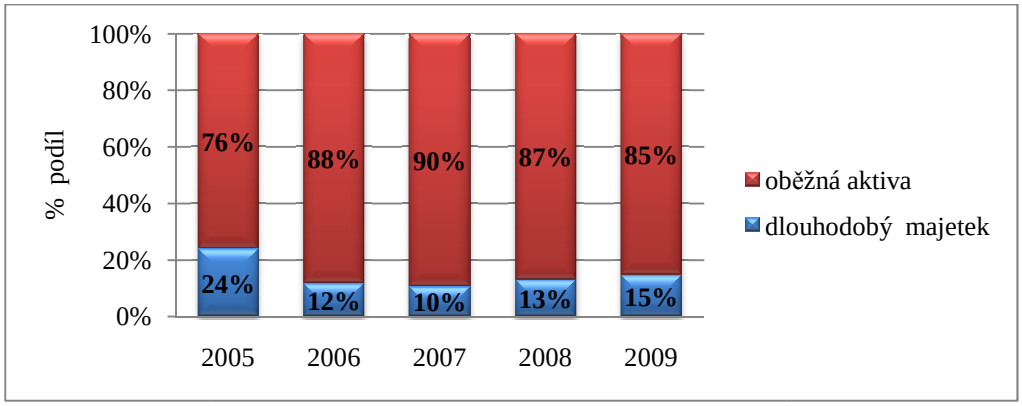

Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

U cizích zdrojů pokračuje od roku 2007 každoročně pozitivní pokles – viz Graf 4, což je způsobeno především splácením závazků za akcionáři (z titulu převodu akcií).

Pozitivní pokles zaznamenaly i krátkodobé závazky v roce 2009, a to o 29 mil. Kč, zejména z toho důvodu, že společnost zefektivnila nákupy zboží a snížila jeho zásoby, což se kladně odrazilo v poklesu závazků z obchodních vztahů (o 27 mil. Kč oproti r. 2008).

Struktura aktiv je závislá na předmětu činnosti podniku. V Grafu 5 můžeme vidět, že podíl oběžných aktiv na celkových aktivech firmy činil v průběhu analyzovaných let průměrně 85 %, zbytek tvořil dlouhodobý majetek ve výši průměrně 15 %. Podíl dlouhodobého majetku firmy na celkových aktivech je tedy minimální. Nejvýznamnější položkou oběžného majetku jsou zásoby a tvořily za sledované období průměrně 61 % celkových aktiv. Podíl pohledávek na celkových aktivech se pohybuje okolo 17 %.

Graf 5: **STRUKTURA AKTIV**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

### 4.2.2.1 Analýza poměrových ukazatelů

V Tabulce 6 jsou uvedena výchozí vstupní data pro výpočty ukazatelů, která byla získána z firemních výkazů za rok 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009.

Tabulka 6: **VSTUPNÍ DATA PRO VÝPOČETY UKAZATELŮ**

| v tis. Kč | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Čistý zisk** | 8 083 | -7 959 | 7 266 | -7 080 | -594 |
| **Tržby** | 548 555 | 535 978 | 545 379 | 547 126 | 484 270 |
| **Aktiva** | 334 324 | 316 130 | 290 431 | 265 691 | 222 138 |
| **Vlastní kapitál** | 194 355 | 183 000 | 75 699 | 68 434 | 67 705 |
| **Oběžná aktiva** | 251 680 | 274 543 | 254 204 | 227 142 | 186 126 |
| **Krátkodobé závazky** | 133 258 | 129 153 | 154 601 | 152 649 | 123 621 |
| **Zásoby** | 162 883 | 167 426 | 198 549 | 181 506 | 144 747 |
| **Pohotové peněžní prostředky** | 21 580 | 28 045 | 23 420 | 13 575 | 13 704 |
| **Pohledávky** | 43 447 | 12 651 | 10 069 | 12 489 | 10 308 |
| **Cizí kapitál** | 138 457 | 131 480 | 213 842 | 195 891 | 151 234 |
| **Nákladové úroky** | 990 | 998 | 861 | 1 212 | 702 |
| **Zisk před zdaněním a úroky** | 13 383 | -7 001 | 7 010 | -5 687 | -18 |
| **Celkem přepočtený počet zaměstnanců** | 474,0 | 441,0 | 423,4 | 428,2 | 418,4 |

Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

Ukazatele likvidity

**Běžná likvidita**

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy. Firma se špatnou strukturou OA (oběžná aktiva - nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků) se snadno ocitne ve velmi obtížné finanční situaci.

Tabulka 7: **BĚŽNÁ LIKVIDITA**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Běžná likvidita** | 1,89 | 2,13 | 1,64 | 1,49 | 1,51 |

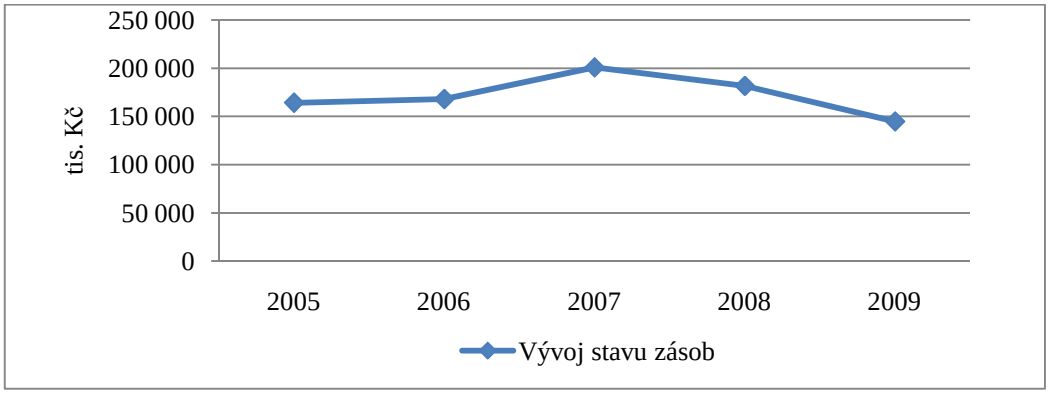
Zdroj: vlastní

Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Společnost toto kritérium splňuje. Jak naznačuje výše uvedená tabulka, nevyšších hodnot běžné likvidity dosáhla společnost v roce 2005 a 2006, kdy tato hodnota činila 1,89 a 2,13.

Běžná likvidita za rok 2009 ukazuje, že celková oběžná aktiva pokryjí 1,51krát krátkodobé závazky. Obecně vyjadřuje hodnota tohoto ukazatele skutečnost, že pokud by společnost proměnila veškerá aktiva v daném okamžiku v hotovost, byla by schopna

uspokojit 1.51 krát své věřitele. Hodnoty ukazatele během let 2005 - 2009 jsou poměrně pozitivní. Snižování hodnot běžné likvidity je částečně způsobeno optimalizací zásob, jak je vidět na Grafu 6.

Graf 6: **VÝVOJ STAVU ZÁSOB 2005 - 2009**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

**Pohotová likvidita**

Při výpočtu pohotové likvidity jsou oběžná aktiva ponížena o hodnotu zásob, které představují jejich nejméně likvidní složku. Hodnota pohotové likvidity je u většiny podniků zpravidla výrazně nižší než hodnota běžné likvidity.

Tabulka 8: **POHOTOVÁ LIKVIDITA**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Pohotová likvidita** | 0,67 | 0,83 | 0,36 | 0,30 | 0,33 |

Zdroj: vlastní

Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1. Společnost této hodnoty téměř dosahovala v roce 2006, jak je vidět v Tabulce 8. Pohotová likvidita byla tedy v roce 2006 nejpříznivější. V ostatních letech měla společnost ukazatel pod doporučenou minimální hodnotou. Tyto nízké hodnoty byly způsobeny výraznějším nárůstem krátkodobých závazků a velkým množstvím zásob. V roce 2009 došlo oproti roku 2008 k mírnému zlepšení tohoto ukazatele na hodnotu 0,33. Firmě se podařilo snížit krátkodobé závazky a prostředky vázané v zásobách.

**Okamžitá likvidita**

Měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy.

Tabulka 9: **OKAMŽITÁ LIKVIDITA**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Okamžitá likvidita** | 0,16 | 0,22 | 0,15 | 0,09 | 0,11 |

Zdroj: vlastní

Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje mezi 0,4 až 0,8. U společnosti PRIOR tato podmínka splněna nebyla. Společnost dosahovala nízkých hodnot okamžité likvidity ve všech analyzovaných letech – viz Tabulka 9. Tyto hodnoty byly způsobeny nízkým množstvím pohotových finančních prostředků, které měla společnost k dispozici. V roce 2005 měla společnost k dispozici v pohotových finančních prostředcích 21.580 tis. Kč. Nejvyšších hodnot těchto prostředků dosahovala v roce 2006, tato hodnota činila 32.815 tis. Kč. Postupem času docházelo ke snižování. V roce 2007 tato položka činila 23.420 tis. Kč. V roce 2008 se pohotové finanční prostředky rapidně snížily na částku 13.575 tis. Kč. Nepříznivé hodnoty okamžité likvidity se v roce 2009 podařilo díky mírnému zvýšení peněžních prostředků o 129 tis. Kč částečně vylepšit. V tomto roce dosahovala okamžitá hodnota likvidity 0,11.

Společnost by se nadále měla zaměřovat na zvyšování své okamžité likvidity zvyšováním pohotových finančních prostředků a snižováním krátkodobých závazků. Měla by investovat do informačních technologií a informačních systémů, díky kterým může snižovat prostředky vázané v zásobách. To jí umožní lepší přehled o aktuálním stavu a potřebě zásob a také minimalizaci finančních prostředků vázaných v zásobách.

Ukazatele aktivity

**Obrat zásob**

Součástí efektivního řízení společnosti je požadavek na co nejvyšší hodnotu ukazatele obratu zásob.

Tabulka 10: **OBRAT ZÁSOB**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Obrat zásob** | 3,37 | 3,20 | 2,75 | 3,01 | 3,35 |

Zdroj: vlastní

Výsledek obratu zásob udává, že každá položka zásob ve společnosti je v průběhu roku zhruba 3krát prodána a znovu uskladněna. V roce 2009 dosahuje společnost hodnoty obratu zásob 3,35, což představuje dobu obratu zásob za necelých 107 dní.

**Doba obratu pohledávek**

Tabulka 11: **DOBA OBRATU POHLEDÁVEK**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Doba obratu pohledávek** | 43,3 | 52,8 | 19,9 | 21,1 | 21,8 |

Zdroj: vlastní

Jak je vidět z Tabulky 11, společnost dokázala poměrně dost snížit dobu obratu pohledávek. V roce 2009 činila přibližně 22 dnů oproti roku 2005, kdy tato hodnota činila přibližně 43 dnů. Podstatné zvýšení hodnoty ukazatele v roce 2006 bylo zkresleno poskytnutou krátkodobou půjčkou společnosti ve skupině. Snížení v roce 2009 oproti roku 2005 bylo o 50 %. Tím se zkrátila doba vázanosti finančních prostředků v pohledávkách. Součástí finančního řízení podniku je snaha udržet dobu obratu pohledávek na co nejnižší úrovni.

**Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Ukazatel doby obratu závazků by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

Tabulka 12: **DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Doba obratu závazků** | 87,45 | 86,75 | 102,05 | 100,44 | 91,90 |

Zdroj: vlastní

Doba obratu závazků tedy udává, za jak dlouho firma hradí své závazky. Průměrná doba, za kterou firma hradí své závazky je 93 dnů. Situace je pro firmu poměrně příznivá, jelikož je tento ukazatel vyšší než doba obratu pohledávek. Znamená to, že firma hradí své závazky déle, než dostane za své pohledávky zaplaceno. Pokud by byla platební morálka odběratelů špatná, doba obratu pohledávek by byla delší než závazků, znamenalo by to pro podnik potíže s nízkou likviditou.

Ukazatele doby obratu závazků a pohledávek jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady a tudíž přímo ovlivňují likviditu podniku. Měl by se tedy hledat určitý kompromis mezi výší likvidity a aktivity.

Ukazatele rentability a produktivity

Ukazatele rentability hodnotí ziskovost podniku. Čím je jejich hodnota větší, tím lépe. Měří, kolik zisku připadá na jednu korunu jmenovatele daného ukazatele. Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení.

**Rentabilita aktiv (ROA)**

Obrat aktiv vyjadřuje, s jakou efektivností společnost alokuje své zdroje. Tento ukazatel vypočítáme, pokud čistý zisk vydělíme celkovými aktivy. Říká nám tak, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkových aktiv.

Tabulka 13: **RENTABILITA AKTIV**

| | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Rentabilita aktiv (ROA)** | 0,024 | -0,025 | 0,025 | -0,027 | -0,003 |

Zdroj: vlastní

Čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace příznivější. Nejpříznivějšího výsledku dosáhla společnost v roce 2007. V letech 2006, 2008 a 2009 dosahovala ztráty, proto jsou výsledné hodnoty záporné. Výsledek lze interpretovat tak, že jedna koruna aktiv v roce 2009 „vydělala“ -0,003 Kč oproti roku 2007, kdy jedna koruna aktiv vydělala 0,025 Kč.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Měří efektivitu, s jakou podnik využívá vlastní kapitál. Tento ukazatel je důležitý především pro akcionáře, kteří vlastní akcie dané společnosti. Udává nám, kolik korun čistého zisku připadá na korunu vlastního kapitálu.

Tabulka 14: **RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** | 0,042 | -0,043 | 0,096 | -0,103 | -0,009 |

Zdroj: vlastní

Jak naznačuje Tabulka 14, společnost nedosahuje příznivých výsledků tohoto ukazatele. Tyto nepříznivé výsledky jsou způsobené převážně zápornými hospodářskými výsledky v letech 2006, 2008 a 2009. Pouze v roce 2007 byla hodnota poměrně příznivá, kdy společnost dosahovala zisku 7.266 tis. Kč.

**Rentabilita tržeb (ROS)**

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb. Udává nám, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu celkových tržeb společnosti.

Tabulka 15: **RENTABILITA TRŽEB**

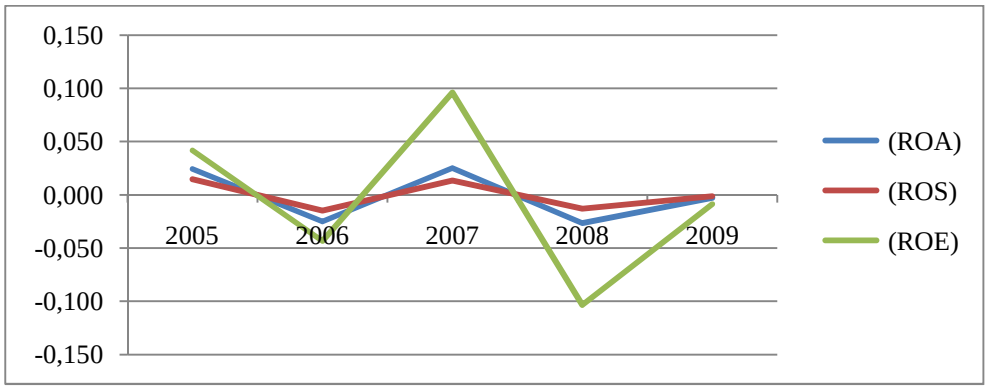
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Rentabilita tržeb (ROS)** | 0,015 | -0,015 | 0,013 | -0,013 | -0,001 |

Zdroj: vlastní

Hodnoty ukazatele ROS odpovídají skutečnosti, že společnost realizovala v letech 2006, 2008 a 2009 ztrátu. Nejvyšších hodnot dosáhla společnost v roce 2005 a 2007. V roce 2005 činila tato hodnota 0,015. Výrazný pokles v roce 2006 byl způsobem výraznou ztrátou oproti předchozímu roku.

Vývoj ROA, ROE a ROS v průběhu analyzovaných let je znázorněn na Grafu 7.

Graf 7: **VÝVOJ RENTABILITY V LETECH 2005-2009**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

Pomocí ukazatele produktivity hodnotíme rentabilní využívání lidského kapitálu. Do své práce jsem si vybrala ukazatel, který se týká vztahu mezi tržbami a zaměstnanci.

Jak je patrné z Tabulky 16, rok 2005 byl v tomto ukazateli srovnatelný s rokem 2009. Hodnoty tržeb připadajících na 1 zaměstnance dosahovaly přibližně 1.157 tis. Kč. Nejvyšších tržeb na zaměstnance dosahovala společnost v roce 2007. Tyto tržby dosahovaly hodnoty 1.288 tis. Kč. Značný pokles oproti předchozímu roku zaznamenala společnost v roce 2009, byl způsoben převážně výrazným poklesem maloobchodních tržeb všech tří regionů, které oproti roku 2008, kdy MO tržby činily 563.895 tis. Kč, klesly o 70.978 tis. Kč. na 492.161 tis. Kč.

Tabulka 16: **TRŽBY NA ZAMĚSTNANCE (v tis. Kč)**

| | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tržby/počet zaměstnanců** | 1 157,26 | 1 215,51 | 1 288,03 | 1 277,73 | 1 157,52 |

Zdroj: vlastní

Ukazatel zadluženosti

Pomocí tohoto ukazatele můžeme zjistit, jak moc společnost používá při svém podnikání cizích zdrojů. Ukazatel zadluženosti představuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Velké podniky si nemohou dovolit vše hradit z vlastních zdrojů, avšak podíl cizího kapitálu na podnikání také nesmí být příliš vysoký.

Tabulka 17: **ZADLUŽENOST**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Zadluženost** | 0,414 | 0,416 | 0,736 | 0,737 | 0,681 |

Zdroj: vlastní

Hodnota ukazatele zadluženosti v posledních třech znázorněných letech přesahuje 50 %, což znamená, že společnost podstupuje vyšší než přijatelné nákladové a finanční riziko. Jak ukazuje Tabulka 17, společnost v roce 2009 dosahovala skoro 70% zadluženosti.

Úrokové krytí

Tento ukazatel patří ke klíčovým charakteristikám zadluženosti a slouží jako ratingová charakteristika a vodítko pro investory. Ukazatel udává, kolikrát zisk převýší nákladové úroky. Výsledky by měly být větší než 1. Pokud by hodnoty byly menší, znamenalo by to, že si podnik nedokáže vydělat ani na své úroky.

Tabulka 18: **ÚROKOVÉ KRYTÍ**

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Úrokové krytí** | 13,5182 | -7,015 | 8,1417 | -4,6922 | -0,0256 |

Zdroj: vlastní

Dle provedených výpočtů je patrné, že se tento problém v podniku vyskytuje. Ukazatele krytí úroků nejsou příznivé. Kromě roku 2005 a 2007, kdy byl tento ukazatel kladný, větší než 1 a poměrně vysoký, se společnost potýkala se zápornými hodnotami. V roce 2006 klesla na -7,015, v roce 2008 byla -4,6922 a v roce 2009 -0,0256. Bylo to způsobené nárůstem dluhů, současně však klesl zisk. Společnost vytvořila ztrátu, která byla tak velká, že z výsledku hospodaření nebyla schopná zaplatit všechny úroky. V roce 2009 došlo k mírnému zlepšení tohoto ukazatele. Firma se již neocitala v takové ztrátě. Ukazatel úrokového krytí v roce 2009 dosahoval -0,0256.

Z uvedeného vyplývá, že v roce 2009 společnost financovala svůj majetek přibližně z 30 % z vlastního kapitálu, tj. zlepšení o téměř 5 % oproti roku 2008. Tento nepříznivý poměr financování, který probíhá skoro ze 70 % z cizích zdrojů, vznikl v roce 2007 při přeměně a. s. na s. r. o., kdy došlo ke snížení základního kapitálu

o 134.369 tis. Kč proti roku 2006 a zároveň došlo k navýšení o tu samou částku na straně závazků za akcionáři. K datu 31. 12. 2009 již vyplatila společnost PRIOR akcionářům částku 105.974 tis. Kč z celkové částky závazku za akcionáři ve výši 134.369 tis. Kč.

#### 4.2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V Tabulce 19 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) ve firmě. Ve všech obdobích nabývá kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou menší než krátkodobý majetek, který slouží ke splácení těchto závazků. Kladný ČPK je pro firmu pozitivní z hlediska solventnosti, protože jsou vytvářeny finanční rezervy pro krytí neočekávaných závazků. V průběhu analyzovaných let však docházelo k neustálému snižování ČPK.

Tabulka 19: **ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL**

| | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Čistý pracovní kapitál** | 118 422 | 145 390 | 99 603 | 74 493 | 62 505 |

Zdroj: vlastní

#### 4.2.2.3 Analýza souhrnných ukazatelů

Z-skóre (Altmanův model)

Vyjadřuje finanční situaci firmy. Uspokojivou finanční situaci firmy indikuje hodnota ukazatele větší jak 2,99. Nabývá-li ukazatel hodnot od 1,81 do 2,99, hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci a je-li hodnota menší než 1,81, signalizuje to velmi silné finanční problémy firmy a tehdy je třeba se zamyslet nad otázkou možného bankrotu firmy.

Jak je zřejmé z hodnot v Tabulce 20, společnost PRIOR dosahuje poměrně vysokých hodnot tohoto ukazatele. Vyskytuje se tedy v nevyhraněné finanční situaci a hrozbu bankrotu jsem mohla vyloučit.

Tabulka 20: **ALTMANOVO Z-SKÓRE**

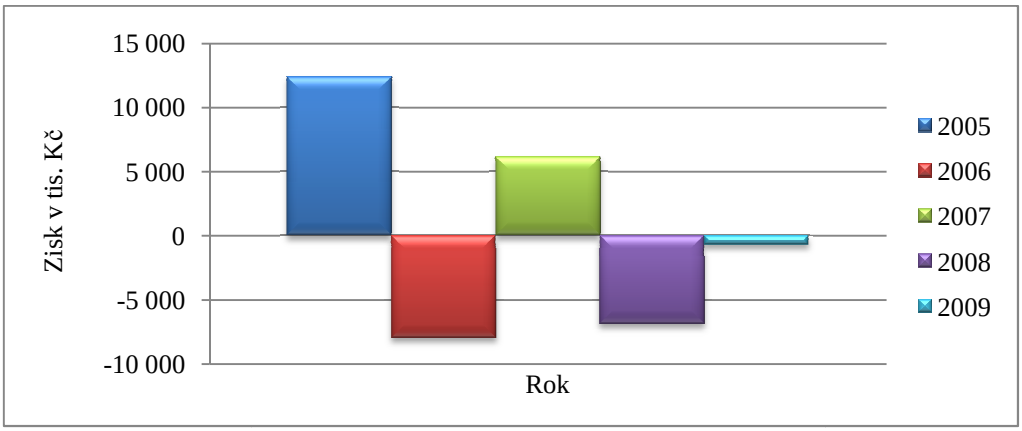
| | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Z-skóre** | 2,63 | 2,52 | 2,36 | 2,31 | 2,56 |

Zdroj: vlastní

#### 4.2.2.4 Vývoj zisku

Společnost byla v letech 2005 a 2007 zisková a ve zbylých analyzovaných letech ve ztrátě. Vývoj zisku v letech 2005 - 2009 je znázorněn v Grafu 8.

Graf 8: **VÝVOJ ZISKU PŘED ZDANĚNÍM V LETECH 2005 -2009**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

Hospodářský výsledek za účetní období roku 2007 činil zisk ve výši 7.266 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn jednak zápornou odloženou daní z příjmů za běžnou činnost ve výši -1.117 tis. Kč, takže HV před zdaněním činil 6.149 tis. Kč a jednak položkami, které neměly přímou souvislost s vlastní obchodní činností společnosti. Mezi další položky, které ovlivnily hospodářský výsledek na straně nákladů, patří zejména: nákup nového obchodního zařízení, zvýšení nákladů na nájemné, zvýšení mzdových nákladů a nárůst spotřeby energií a tepla, to vše z důvodů nově provozovaných OD. Na straně výnosů ovlivnil hospodářský výsledek převážně nárůst tržeb za zboží o 7.934 tis. Kč nejen díky nově provozovaným OD v Ostravě a Kladně. Jedním z nejvýznamnějších pozitivních ukazatelů v roce 2007 byl nárůst marže z obchodní činnosti, a to o 4.397 tis. Kč proti roku 2006.

Hospodářský výsledek za účetní období roku 2008 činil ztrátu ve výši -7.080 tis. Kč a hospodářský výsledek před zdaněním činil -6.899 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn především poklesem srovnatelného maloobchodního obratu proti r. 2007 o 25.161 tis. Kč. Celkový maloobchodní obrat však díky nově provozovaným

obchodním domům v Roudnici, Chebu a Ostravě a Kladně vzrostl o 521 tis. Kč. Obchodní marže vzrostla dokonce o 1.304 tis. Kč. S provozem nových obchodních domu však došlo k nárůstu režijních nákladů (především: energie – o 3,5 mil. Kč, osobních nákladu – o 3,8 mil. Kč a nájmu – o 2,5 mil. Kč), které zdaleka uvedený nárůst marže nepokryl. V tomto roce také pokračovala modernizace obchodních domů ve formě nákupu nového obchodního zařízení.

Hospodářský výsledek za účetní období roku 2009 činil ztrátu ve výši -594 tis. Kč a hospodářský výsledek před zdaněním činil -720 tis. Kč, což je ztráta o téměř 6 mil. Kč nižší než v roce předchozím. Mezi hlavní faktory, které pozitivně ovlivnily vývoj hospodářského výsledku v roce 2009, patřilo převážně snížení nákladů za placené nájemné, které bylo spojeno s uzavřením některých provozních jednotek a snížení nákladů na spotřebu materiálu, související s ukončením obnovy obchodního zařízení. V roce 2009 došlo k ukončení činnosti v OD Pelhřimov, Kladno a k 31. 12. 2009 také v OD Litvínov, jelikož výsledky hospodaření v těchto domech byly ztrátové. Tento výsledek hospodaření byl negativně ovlivněn především poklesem tržeb za zboží zhruba o 60 mil. Kč, přičemž absolutní hodnota obchodní marže poklesla o 9 mil. Kč.

Výsledkem hospodaření společnosti PRIOR v r. 2009 bylo, že příjmy sice celkově poklesly o 12.355 tis. Kč proti r. 2008, ale podařilo se naopak snížit náklady o 18.910 tis. Kč. Společnost tak realizovala výsledek lepší o více jak 6 mil. Kč než v roce předcházejícím.

Velice pozitivní je, že rok 2010 už měl být podle plánu pro společnost ziskový – viz Tabulka 21. Očekávaný zisk měl být přibližně 80 tis. Kč. Je to způsobené tím, že společnost počítá se snížením nákladů i příjmů, zejména z důvodů poklesu objemu prodávaného zboží a zároveň v souvislosti s odrazem dobíhající ekonomické krize. Zároveň však počítá s tím, že dojde k zefektivnění prodeje, a tudíž ke zvýšení výnosů, neboť společnost se bude stále více orientovat na prodej nejvýnosnějšího a vysokoobrátkového sortimentu zboží.

Tabulka 21: **PLÁN VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU NA ROK 2010 (v tis. Kč)**

| | **r. 2009 - skutečnost** | **r. 2010 - plán** |
|---|---|---|
| **Náklady** | 489 491 | 457 665 |
| **Příjmy** | 488 771 | 457 745 |
| **HV před zdaněním** | -720 | 80 |

Zdroj: Firemní data

## 4.3 Lidské zdroje

Společnost PRIOR zajišťuje své hlavní činnosti především zaměstnanci v pracovním poměru a dále i osobami, se kterými má uzavřeny dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Některé své potřeby též zajišťuje smlouvami s osobami samostatně výdělečně činnými.

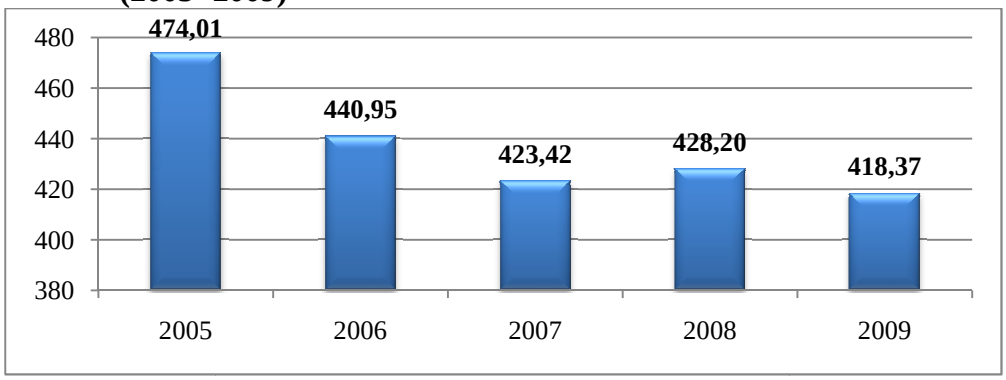
S převažujícím počtem zaměstnanců má PRIOR uzavřené pracovní smlouvy na plný pracovní úvazek, a to na dobu neurčitou. Pokud povaha činnosti umožňuje uzavřít pracovní smlouvu na zkrácený pracovní úvazek, společnost tak činí s cílem šetřit své náklady. V případě jednorázových úkolů nebo řešení problémů uzavírá společnost dohody o provedení práce.

Ve společnosti PRIOR funguje základní odborová organizace, jejímiž členy je 42 zaměstnanců na základě platně uzavřené kolektivní smlouvy. PRIOR zaměstnává 20,3 přepočtených zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, takže nemusí odvádět do státního rozpočtu z důvodu neplnění povinného 4% podílu OZP.

Co se týká vývoje celkového počtu zaměstnanců (Graf 9), každý rok docházelo ke snižování stavu pracovníků (mimo roku 2008, kdy došlo ke zprovoznění nových OD). Snižování probíhalo jak na straně pracovníků administrativy a správy, tak i na straně pracovníků v provozu. Jak naznačuje Graf 10, v roce 2005 měla společnost průměrně 126,2 přepočtených administrativních pracovníků a 347,81 provozních pracovníků. Mezi léty 2005 a 2009 došlo ke snížení počtu na straně administrativních pracovníků o 22,5 % a v provozním oddělení společnost zaznamenala pokles o necelých

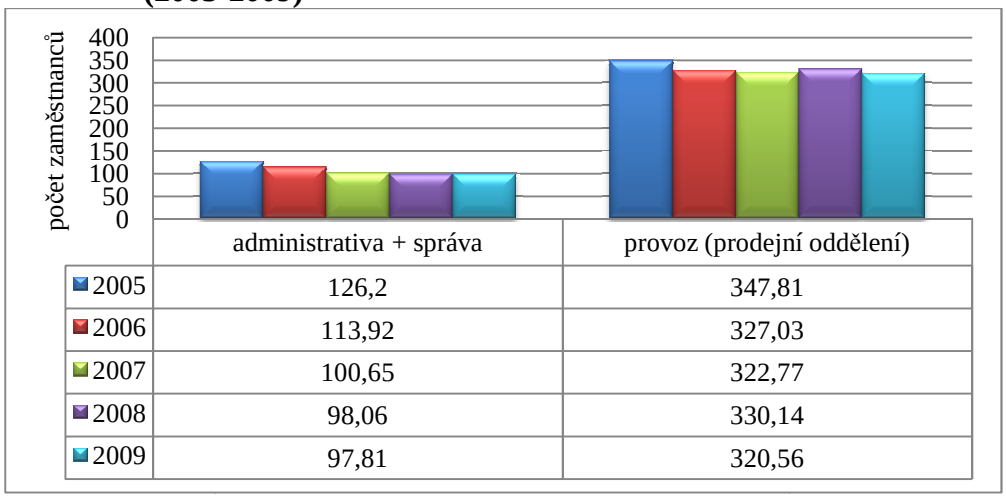
8 %. V roce 2009 měla společnost průměrně 97,81 přepočtených administrativních pracovníků a 320,56 pracovníků v provozu.

Graf 9: **VÝVOJ CELKOVÉHO POČTU PRŮM. PŘEP. ZAMĚSTNANCŮ (2005 -2009)**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

Graf 10: **VÝVOJ POČTU PRŮM. PŘEP. PRACOVNÍKŮ V LETECH (2005-2009)**




| | administrativa + správa | provoz (prodejní oddělení) |
|---|---|---|
| 2005 | 126,2 | 347,81 |
| 2006 | 113,92 | 327,03 |
| 2007 | 100,65 | 322,77 |
| 2008 | 98,06 | 330,14 |
| 2009 | 97,81 | 320,56 |

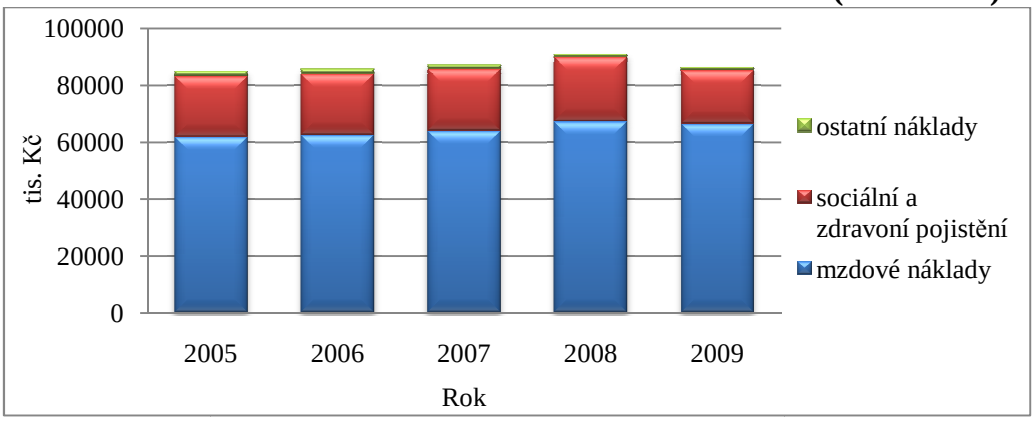
Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

Jednou z hlavních příčin změn počtu zaměstnanců v roce 2008 (Graf 9, 10) bylo ukončení provozu v OD Pelhřimov a zároveň otevření dvou nových OD (OD Cheb a OD Roudnice). Tím byl způsoben mírný nárůstu pracovních sil v provozu. Co se týká administrativy, pokračovala i nadále v tomto roce úspora pracovních sil jako výsledek efektivnosti a organizace práce v administrativě. V roce 2009 ukončil provoz další OD, tentokrát OD Kladno, a došlo tedy k mírnému poklesu pracovních sil v provozu.

V centrále společnosti opět pokračovala úspora pracovních sil jako výsledek efektivnosti a organizace práce a zároveň došlo v roce 2009 k přijetí 2 nových účetních za účelem vedení účetnictví pro mateřskou společnost na základě smlouvy o dílo.

Osobní náklady patří ve společnosti PRIOR k významným nákladovým položkám. Tyto náklady v průběhu analyzovaných let, i přes každoroční poklesy zaměstnanců (mimo rok 2008), převážně stoupaly (Graf 11). Výjimku zaznamenal rok 2009, kdy došlo ke snížení těchto nákladů oproti předchozímu roku o 4.574 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben převážně uzavřením některých obchodních domů, o kterém jsem se již výše zmiňovala. Mzdové náklady v roce 2009 činily 66.303 tis. Kč (v roce 2008 67.078 tis. Kč).

Graf 11: **VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2009)**




Zdroj: Firemní data, vlastní úprava autor

# 5 Charakteristika trhu

Stejně jako pro ostatní země Evropy, tak i pro Českou republiku má maloobchod velký význam - přispívá k ekonomickému růstu a poskytuje mnoho pracovních míst. Evropský maloobchod zaměstnává na 17,4 milionů osob, tj. 8,4 % celkového počtu pracovních sil v Evropské unii (v ČR asi 7 %).

Maloobchodní tržby bez prodeje motorových vozidel České republiky v roce 2008 činily přibližně 940 mld. Kč. Za rok 2009 dosáhly tyto tržby 876 miliard korun. Aktuálnější data zatím nemá Český statistický úřad k dispozici.

Česká republika má rozlohu přesahující něco málo přes 79 000 $km^2$. Jako příklad pro znázornění situace na maloobchodním trhu v analyzovaném období jsem si vybrala rok 2008. V roce 2008 bylo v České republice podle Českého statistického úřadu 122 947 maloobchodních jednotek, což představovalo přibližně 1,6 prodejní jednotky na $km^2$. Pokud bychom si představili úsek dlouhý 10 km, našli bychom na něm v průměru 16 obchodů. Na 1000 obyvatel připadalo přibližně 11 obchodů. Co se týká Evropské unie, počet těchto jednotek byl v uvedeném roce přibližně 3 797 400 na území o rozloze 4 300 000 $km^2$. To by představovalo přibližně 0,89 jednotky na $km^2$. Pokud bychom si znovu představili úsek dlouhý 10 km, našli bychom na něm přibližně 9 maloobchodních jednotek.

## 5.1 Analýza makroprostředí

Na výkonnost podniku má podstatný vliv vývoj makroprostředí, ve kterém podnik existuje. Ve své práci se budu věnovat převážně vlivu ekonomických faktorů, technologických a společenských. Z množství ekonomických ukazatelů, které se v této oblasti dají sledovat, jsem si vybrala následující:

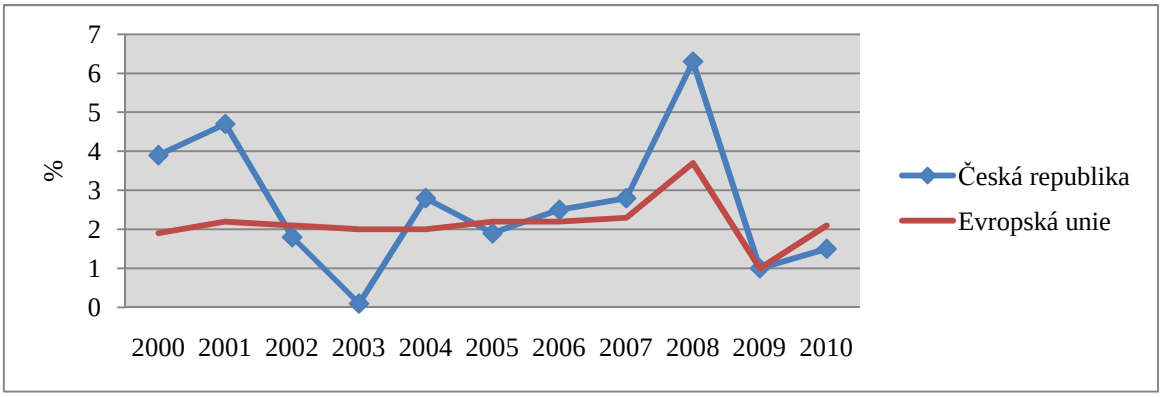
- vývoj inflace,
- tempo růstu HDP,

- průměrnou měsíční mzdu,
- vývoj nezaměstnanosti.

### Míra inflace

Míra inflace je v České republice v současné době poměrně nízká oproti předchozím rokům. Inflaci chápeme jako růst cenové hladiny, což představuje nepříznivý jev pro spotřebitele. Vývoj inflace v České republice a pro porovnání i v EU je uveden v Grafu 12. Zvyšování inflace je spojováno se zvýšením cen pohonných hmot. Rostoucí tendenci lze též zaznamenat u cen některých potravin, energií a zemního plynu. Tato skutečnost představuje zvýšení nákladů a pro maloobchodníky nutnost jejich promítnutí do výše cen nabízených produktů.

Graf 12: **VÝVOJ MÍRY INFLACE V ČR A EU**

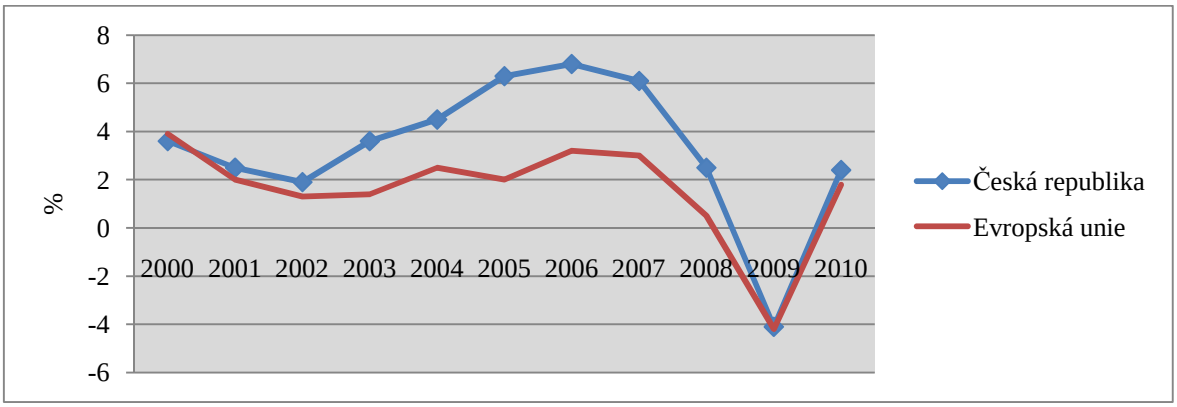



Zdroj: ČSÚ, Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele
EUROSTAT, Annual average inflation rate

### Růst HDP

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku, neboť vyvolává rozsah i obsah příležitostí. Současně však vyvolává i hrozby, které mohou být před podnik postaveny. Česká republika v současné době nevykazuje dobrý ekonomický růst. Na následujícím grafu je možno vidět průměrné roční tempo růstu HDP v ČR a EU.

Graf 13: **TEMPO RŮSTU HDP V ČR A EU**

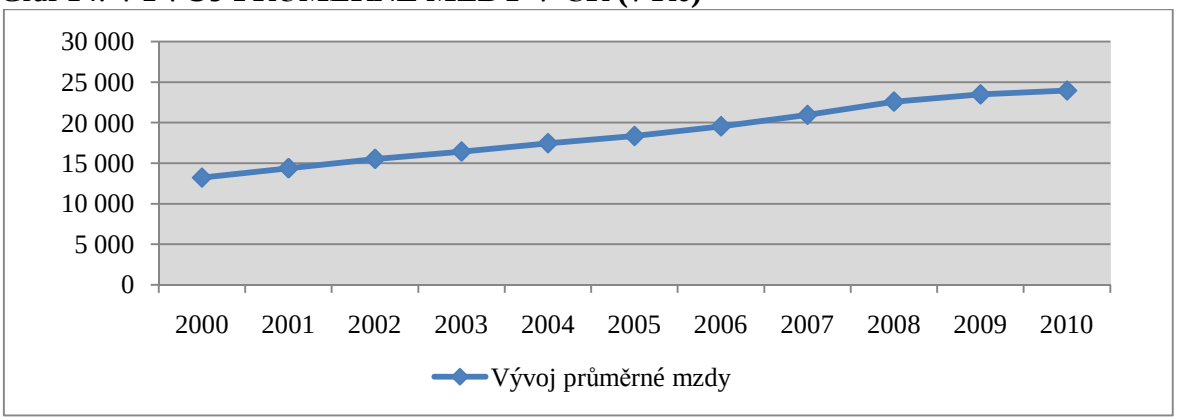



Zdroj: ČSÚ, Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele
EUROSTAT, Real GDP growth rate

**Příjmy domácností**

Výše příjmů závisí na ekonomickém výkonu země. Mezi nejvýznamnější příjmy domácností patří mzdy a platy. Průměrná měsíční mzda v České republice v roce 2009 činila 23.488 Kč a v roce 2010 23.951 Kč – viz Graf 14.

Graf 14: **VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR (v Kč)**

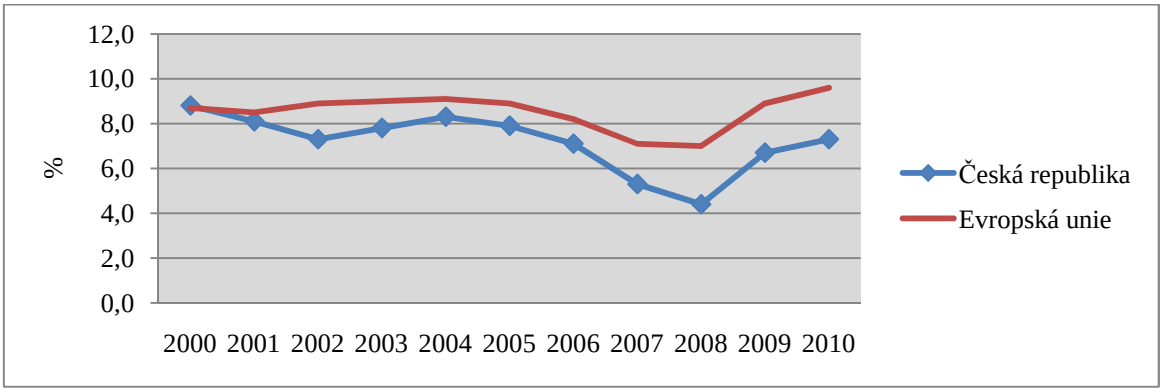



Zdroj: ČSÚ, Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele

**Nezaměstnanost**

Za další významný makroekonomický ukazatel, který ovlivňuje nákupní chování, považuji míru nezaměstnanosti. Ta v posledních letech výrazně narůstá. Je to způsobeno převážně hospodářskou krizí, která naplno zasáhla i ekonomiku České republiky. Současné hodnoty jsou poměrně vysoké. V roce 2010 se tato hodnota pohybovala kolem čísla 7,3 %. Na Grafu 15 je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v ČR a průměrné nezaměstnanosti v EU.

Graf 15: **MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI**




Zdroj: ČSÚ, Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele
EUROSTAT, Unemployment rate, annual average

**Technologické faktory**

Pro podnik je důležité, aby byl informován o technických a technologických změnách probíhajících v okolí. Pouze tak se může vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost.

Samoobslužná pokladna („Self scanning“)

Jako jednu ze současných technologických novinek, která se začíná vyskytovat na maloobchodním trhu a v budoucnu by se podle mého názoru mohla začít objevovat i v OD, jsem zvolila samoobslužnou pokladnu. Princip samoobslužných pokladen je jednoduchý. Zákazníci sami přenášejí údaj o ceně zboží do pokladny prostřednictvím čárového kódu. Pokud kód nemá, vyberou druh zboží na dotykovém displeji umístěném u pokladny. Do paměti pokladny je zanesena hmotnost veškerého nabízeného zboží. Když zákazník zakoupené výrobky pomocí vloženého čárového kódu namarkuje, automatická pokladna zkontroluje, zda výsledná hmotnost nákupu vloženého do tašky odpovídá údaji v paměti. Samoobslužné pokladny snižují náklady na platy prodavačů a urychlují odbavení zákazníků.

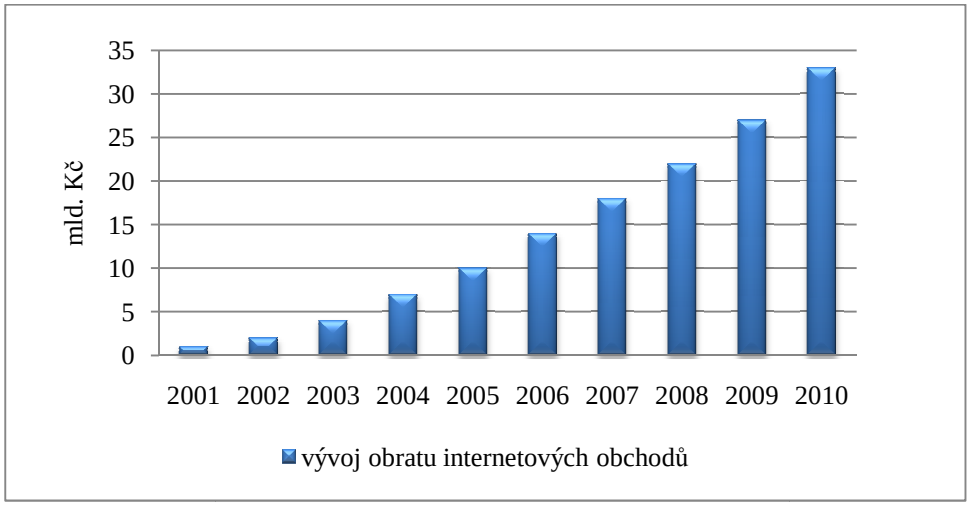
**Společenské faktory**

Životní styl

Životní styl je dalším faktorem, který ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů. Životní styl obyvatelstva se odráží nejen ve způsobu trávení volného času či stylu oblékání, ale i ve stravovacích návycích. Mění se kupní zvyklosti spotřebitelů, struktura spotřebního koše. Na druhou stranu se v současné době stává životní styl uspěchanějším a spotřebitelé pohodlnějšími, což zapříčiňuje rostoucí zájem o nakupování přes internet.

Jak uvádí časopis Moderní obchod (1-2/2011), tržby internetových obchodů se v Česku loni zvedly o 22 % na 33 mld. Kč (Graf 16.). Tempo růstu je takto stabilní již třetí rok po sobě.

Graf 16: **OBRAT TUZEMSKÝCH INTERNETOVÝCH OBCHODŮ**

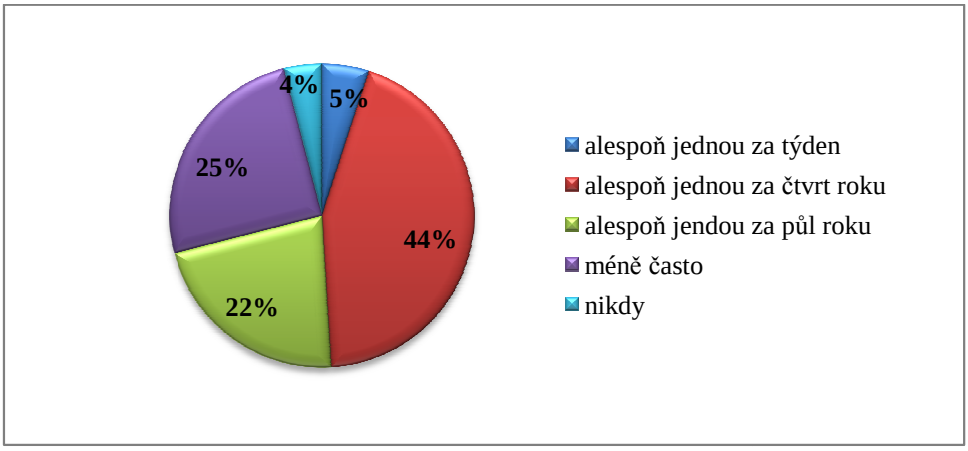



Zdroj: APEK, zveřejněno: Moderní obchod (1-2/2011)

Agentura Mediaresearch provedla pro Asociaci pro elektronickou komerci (APEK) průzkum v oblasti nakupování na internetu. Dle výsledků tohoto výzkumu můžeme říct, že segment e-commerce vykazuje na českém internetu vysokou návštěvnost. Výzkum ukázal, že téměř celá česká internetová populace (95 %) už někdy nakupovala na internetu – viz Graf 17. Necelá polovina internetových uživatelů (44 %) nakupuje v e-shopech alespoň jednou za čtvrt roku. Dvě třetiny uživatelů vyřídí nákup

přes internet alespoň jednou za pololetí. Méně často pak v e-shopech nakupuje čtvrtina internetových uživatelů.

Graf 17: **ČETNOST NÁKUPŮ NA INTERNETU**




Zdroj: Mediaresearch

# 6 SWOT analýza

SWOT analýza (přehled silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je znázorněn v Tabulce 22) ukazuje silné stránky společnosti PRIOR spočívající ve *výhodné poloze* obchodních domů. Ty jsou umístěny převážně v centrech měst a jsou tedy dobře dostupné spotřebitelům. Do silných stránek bych dále zařadila *ucelený univerzální sortiment* OD.

Mezi slabé stránky firmy patří určitě *nedostatečné pokrytí trhu* České republiky, *vysoká zadluženost společnosti,* která za rok 2009 činila skoro 70 % a *nízká výkonnost.* Dále bych sem zařadila také fakt, že *veškeré obchodní domy má společnost PRIOR pouze v pronájmu.*

Příležitosti firmy bych viděla hlavně v *zefektivňování nákupu zboží a snižování velikosti zásob,* které ve firmě probíhají, díky nimž může společnost brzy začít dosahovat přijatelných ekonomických výsledků. Dále vidím také příležitost v možnosti zavedení *vlastního internetového obchodu* a využívání *nových technologií*, konkrétně třeba zavedením samoobslužných pokladen.

Mezi hrozby určitě v současné době patří stále trvající *finanční krize v ČR*, *vysoká konkurence v oboru* a také zvyšující se *nezaměstnanost* a *inflace*. Nezaměstnanost však může být pro firmu i příležitostí, protože obava ze ztráty zaměstnání může zvýšit snahu zaměstnance vyvíjet vyšší pracovní aktivity a nezaměstnaní, kteří chtějí pracovat, jsou ochotni pracovat i za nižší finanční odměnu. Velkou hrozbu představuje také tzv. *e-commerce*. Přestože většina maloobchodní činnosti stále probíhá tradičně přes pulty prodejen, podíl spotřebitelů preferujících nákupy z domova se zvyšuje.

Tabulka 22: **SWOT ANALÝZA**

| **Strengths: (Silné stránky)** | **Weaknesses: (Slabé stránky)** |
|---|---|
| • největší sít OD v českých rukou<br>• vlastnictví ochranných známek<br>• ucelený univerzální sortiment<br>• centrální umístění ve městě<br>• tradice a dobré jméno<br>• jasná organizační struktura<br>• vlastní internetové stránky | • nedostatečné pokrytí českého trhu<br>• OD nejsou ve vlastnictví firmy, pouze v pronájmu<br>• vysoká zadluženost společnosti<br>• nedostatečná výkonnost podniku<br>• obchoduje pouze na českém trhu<br>• nedostatečná modernizace prodejních prostor |
| **Oportunities: (Příležitosti)** | **Threats: (Hrozby)** |
| • relativně levná pracovní síla v ČR<br>• probíhající zefektivňování nákupu zboží a snižování velikosti zásob<br>• zvyšující se nezaměstnanost<br>• rozšíření pokrytí českého trhu<br>• pokles konkurence<br>• vlastní e-commerce | • dopady finanční krize na ekonomiku ČR<br>• vysoká konkurence v oboru<br>• zvyšování cen energií<br>• zvyšující se nezaměstnanost<br>• e-commerce<br>• technologický pokrok |

Zdroj: vlastní

# 7 Zhodnocení a návrh doporučení a změn

Společnost působí na českém trhu již poměrně dlouhou dobu. Díky tomu je dostatečně známá. I přesto by však měla dostatečně propagovat své jméno. Společnost má OD umístěny převážně v centrech měst, což přináší řadu výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody můžeme určitě zařadit dostupnost pro spotřebitele, jako jednu z nevýhod vidím například v nedostatečných parkovacích plochách (pokud není podzemní parkoviště) a v omezených možnostech zásobování OD, které je komplikované zejména z důvodu jejich centrální polohy. Po prostudování umístění jednotlivých obchodních domů v ČR, jsem mohla konstatovat, že společnost nedostatečně pokrývá český trh. Obchodní domy společnosti PRIOR nenajdeme v kraji: Olomouckém, Pardubickém, Zlínském, Středočeském a Plzeňském.

**Na základě prozkoumání organizační struktury a organizace v provozních útvarech, jsem mohla říct, že jsou jednotlivé oblasti dobře organizovány.** Podle mého názoru, to že jsou obchodní domy rozděleny do jednotlivých regionů, z nichž každý má svého regionálního ředitele, přináší společnosti řadu výhod.

V důsledku neustálého technologického rozvoje a modernizace bych společnosti doporučila, aby neustále investovala do nového technologického vybavení a modernizace prodejních prostor. Protože se také v současné době stává životní styl uspěchanějším a spotřebitelé pohodlnějšími, dochází k rostoucímu zájmu o nakupování přes internet. Možným řešením pro zlepšení situace společnosti by mohlo být zavedení vlastního internetového obchodu.

Na základě rozboru položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát jsem vypočítala důležité ukazatele, vypovídající o hospodářské situaci společnosti PRIOR. Při rozboru výsledků jednotlivých poměrových ukazatelů jsem porovnávala vypočtené hodnoty s hodnotami doporučenými. Z těchto ukazatelů jsem mohla celkově shrnout jejich

výsledky, zhodnotit je a následně podat informace vedoucí ke zlepšení finanční situace analyzovaného podniku.

Zdrojem financování byl v analyzovaném období převážně cizí kapitál, avšak podíl cizího kapitálu na celkovém se začal pomalu snižovat. I přesto v posledním analyzovaném roce byla hodnota zadlužení skoro 70 %. Společnost by se měla i nadále snažit co nejvíce snižovat cizí kapitál převážně splácením závazků za akcionáři, které byly hlavní příčinou vzniku tak vysokých hodnot zadlužení v roce 2007.

Struktura aktiv i pasiv poměrně dobře odpovídá předmětu činnosti podniku. Aktiva společnosti byla tvořena převážně zásobami a pohledávkami, podíl dlouhodobého majetku byl malý. Poměr zásob na oběžných aktivech je poměrně vyšší, je to dáno tím, že firma musí kromě velkoobchodního skladu také vázat velké množství zásob ve svých prodejnách.

Většinu výnosů firmy tvořily tržby za prodané zboží. Celkové tržby podle výkazu zisků a ztrát v jednotlivých letech kolísaly. Oproti roku 2005 ale společnost zaznamenala velmi výrazný pokles na straně celkových tržeb. **V průběhu pěti analyzovaných let neustále docházelo ke snižování maloobchodních tržeb OD ve všech regionech (mimo region SEVER v roce 2008).** To také negativně ovlivnilo ekonomické ukazatele. Problémy s poklesem tržeb by společnost mohla vyřešit získáním nových odběratelů v tuzemsku, možná i v zahraničí. Firmě by tak díky většímu počtu odběratelů více narostl objem prodaného zboží a tedy i tržby. Náklady byly tvořeny převážně náklady na prodej zboží, osobními náklady a další významnou položkou bylo nájemné, jelikož všechny budovy OD má společnost v pronájmu.

Za špatnou bilancí ukazatelů rentability stála realizovaná ztráta. Firma PRIOR se několikrát za analyzovanou dobu pohybovala v „červených“ číslech. Finanční analýza tak potvrdila negativní důsledky celosvětové hospodářské recese.

V obchodním styku s odběrateli a dodavateli firma své pohledávky přeměnila na peněžní prostředky v průměru za 32 dnů, závazky platí po obdržení faktury průměrně

do 93 dnů. Tuto situaci (doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků) si společnost udržuju po celých pět analyzovaných let. Pokud by platební morálka jejich odběratelů byla špatná, vysoká doba obratu pohledávek by negativně působila na okamžitou likviditu podniku, jelikož by dlouho zadržovala finanční prostředky ve formě pohledávek. Součástí finančního řízení podniku je snaha udržet dobu obratu pohledávek na co nejnižší úrovni a zároveň mít dostatečně dlouhou dobu na splácení závazků. Myslím, že tyto ukazatele vykazují uspokojivé hodnoty. Společnost by se ale i nadále měla na tyto ukazatele zaměřovat a zlepšovat jejich řízení se snahou postupně snižovat dobru obratu pohledávek a také by se mohla zkrátit i dobu obratu závazků.

Věřitelé podniku by mohli být dle mého názoru se situací podniku celkem spokojeni, i když podnik vykazoval poměrně vysokou zadluženost, ta se však začala postupně snižovat. Firma také dosahuje uspokojivých hodnot běžné likvidity a věřitelé firmy se tak nemusejí obávat, že by jim nebyly zaplaceny jejich pohledávky vůči firmě. Z dosahovaných hodnot likvidity a rentability jsem mohla usoudit, že se firmě zatím nepodařilo najít optimální kompromis mezi těmito dvěma ukazateli. Firma váže velké množství prostředků v oběžných aktivech a zároveň těchto prostředků má tolik, že snižují její rentabilitu. Z okamžité likvidity se dá usoudit, že má firma nízké množství nejlikvidnějších prostředků. Společnost by se nadále měla zaměřovat na zvyšování okamžité likvidity, zvyšováním pohotových finančních prostředků a snižováním krátkodobých závazků. Toho by mohla dosáhnout investováním do informačních technologií a informačních systémů, díky nimž by mohla snižovat prostředky vázané v zásobách. To by jí umožnilo lepší přehled o aktuálním stavu a potřebě zásob a také minimalizovalo finanční prostředky vázané v zásobách.

Pokud by společnost žádala o úvěr, banky by nebyly spokojeny s hodnotou úrokového krytí, jehož firma dosahovala. Banka by se v případě poskytnutého úvěru musela bát případného nesplacení úroků z úvěru, protože firma ve sledovaném období nedosahovala doporučovaných hodnot tohoto ukazatele.

Na základě analýzy čistého pracovního kapitálu, jsem usoudila, že zjištěné hodnoty jsou pro firmu pozitivní z hlediska solventnosti, protože krátkodobé závazky byly po celou dobu analýzy menší než krátkodobý majetek, který slouží ke splácení těchto závazků. Firma si tedy dokázala vytvářet finanční rezervy pro krytí neočekávaných závazků.

Souhrnný ukazatel ukázal skutečnost, že se firma nenachází v uspokojivé finanční situaci, ale v tzv. nevyhraněné finanční situaci, tedy „šedé zóně“. Analýza naznačila jisté finanční problémy, avšak **bezprostřední ohrožení firmy bankrotem jsem mohla v průběhu analyzovaných let pomocí Altmanova modelu vyloučit.**

**Společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o. bych na základě rozboru jednotlivých ukazatelů a dosažených hospodářských výsledků charakterizovala jako stabilizující se firmu, protože se hodnoty většiny ukazatelů začaly ke konci sledovaného období zlepšovat**. Prostřednictvím finanční analýzy se mi podařilo poodhalit některé nedostatky v hospodaření společnosti a zároveň pochopit důvody nepříliš úspěšného finančního řízení podniku.

Pokud bych měla predikovat vývoj společnosti do budoucna, tak bude podle mého názoru z důvodu stále se zvyšující konkurence v oboru ztrácet své postavení na trhu. I přes to, že má sledovaná společnost na trhu svou pozici a je známá, pokud neodstranění své nedostatky, nebude jí umožněn další rozvoj a posilování pozice na trhu.

# 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení stavu systému řízení a ekonomiky vybrané maloobchodní jednotky. Na základě této analýzy identifikovat silné a slabé stránky společnosti a stanovit možná opatření a návrhy vedoucí ke zlepšení. Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o. Zaměřila jsem se převážně na řízení společnosti, její ekonomiku, oblast lidských zdrojů a také jsem analyzovala makroprostředí, které tento podnik obklopuje. Zdrojem dat pro finanční analýzu byly firemní výkazy z let 2005 až 2009.

Pro zpracování finanční analýzy jsem použila ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, čistý pracovní kapitál a Altmanovo Z-skóre. Při analyzování lidských zdrojů jsem analyzovala především jejich početní vývoj, vývoj celkových osobních a mzdových nákladů a důvody těchto změn. Při analýze makroprostředí jsem se zaměřila hlavně na ekonomické, technologické a společenské faktory.

V teoretické části jsem se věnovala významu obchodu a maloobchodu, podniku a jeho okolí a dále finanční analýze a jejímu významu pro hospodaření podniku. Zjistila jsem, že hlavním smyslem finanční analýzy je snaha komplexně posoudit současnou finanční situaci v podniku, zjistit kam podnik směřuje a připravit podklady ke zlepšení jeho ekonomické situace.

V praktické části jsem nejprve hodnotila řízení společnosti. Dále jsem provedla finanční analýzu, zhodnotila vývoj lidských zdrojů a nakonec analyzovala makroprostředí podniku. Při finanční analýze jsem nejprve rozebrala tržby za analyzované roky a poté aplikovala jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů, ukazatele rozdílové a souhrnné. Na základě těchto ukazatelů jsem se snažila popsat finanční situaci, ve které se podnik nachází a navrhnout případná opatření na zlepšení. Ukazatele byly sledovány za rok 2005 až 2009. Uvedený podnik jsem hodnotila jak z hlediska efektivnosti hospodářského rozvoje (srovnání skutečných výsledků

s výsledky podniku v minulých letech) tak na základě doporučovaných hodnot pro jednotlivé ukazatele. V průběhu praktické části bakalářské práce se mi podařilo potvrdit nebo zamítnout veškeré hypotézy, které byly stanoveny v metodice práce. V závěrečné části jsem využila provedených analýz a stanovila silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti a provedla zhodnocení spojené s návrhem opatření vedoucích ke zlepšení.

Tato bakalářská práce pro mě znamenala velký přínos a poskytla mi prostor aplikovat teoreticky nabité znalosti získané během studia do praxe.

# 9 Summary

The aim of this bachelor thesis was to evaluate status of management and economy system of the selected retail unit and based on this analysis to identify strengths and weaknesses of the company and potential measures to improve. I analyzed the company PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o. I focused mainly on its economy, management, human resources and I also analyzed the macro environment of the company by the STEP analysis.

In the theoretical part I concentrated on the importance of trade and retail, company and its surroundings, also the financial analysis and its importance to the economy of the company and I explained the concept of stores. I found that the main purpose of the financial analysis is to comprehensively assess the current financial situation in the company, find out where the company seeks and to prepare materials to improve its economic situation.

In the financial analysis, I used indicators of liquidity, activity, debt, net working capital and the Altman Z-score. Based on these indicators I was able to assess the company as a stabilizing. I evaluated the company both in terms of efficiency of economic development (compare actual results with the company in recent years) and the recommended values for each indicator. In the analysis of the human resources I focused mainly on their numerical development and overall labor cost and the reasons for these changes. When I analyzed the macro environment, I focused mainly on economic, technological and societal factors.

During my thesis I confirmed or ruled out all hypotheses that had been mentioned in the methodology of the thesis. In the final part, I used the SWOT analysis that identified strengths, weaknesses, opportunities and threat of company and then I suggested potential measures to improve.

**Keywords:** trade, retail trade, stores, financial analysis, economy, human resources, macro environment, SWOT analysis,

# 10 Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh

Seznam tabulek:

TABULKA 1: TOP 10 ČESKÉHO OBCHODU (2008, 2009) ..... 8
TABULKA 2: STATUTÁRNÍ ORGÁN ..... 25
TABULKA 3: VEDENÍ SPOLEČNOSTI ..... 26
TABULKA 4: MALOOBCHODNÍ OBRAT (MO) 2005 – 2009 V TIS. KČ ..... 27
TABULKA 5: PROCENTUALNÍ PODÍLY NA MO CELÉ SPOLEČNOSTI ..... 29
TABULKA 6: VSTUPNÍ DATA PRO VÝPOČETY UKAZATELŮ ..... 32
TABULKA 7: BĚŽNÁ LIKVIDITA ..... 32
TABULKA 8: POHOTOVÁ LIKVIDITA ..... 33
TABULKA 9: OKAMŽITÁ LIKVIDITA ..... 34
TABULKA 10: OBRAT ZÁSOB ..... 35
TABULKA 11: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK ..... 35
TABULKA 12: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ ..... 35
TABULKA 13: RENTABILITA AKTIV ..... 36
TABULKA 14: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU ..... 37
TABULKA 15: RENTABILITA TRŽEB ..... 37
TABULKA 16: TRŽBY NA ZAMĚSTNANCE ..... 38
TABULKA 17: ZADLUŽENOST ..... 39
TABULKA 18: ÚROKOVÉ KRYTÍ ..... 39
TABULKA 19: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL ..... 40
TABULKA 20: ALTMANOVO Z-SKÓRE ..... 40
TABULKA 21: PLÁN VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A HV NA ROK 2010 V TIS. KČ ..... 43
TABULKA 22: SWOT ANALÝZA ..... 53

Seznam obrázků:

OBRÁZEK 1: ŽIVOTNÍ CYKLUS MALOOBCHODNÍHO PODNIKU ..... 7
OBRÁZEK 2: UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY A JEJÍ ZAMĚŘENÍ ..... 17
OBRÁZEK 3: ROZMÍSTĚNÍ OD V ČR ..... 24

Seznam grafů:

GRAF 1: KONCENTRACE TRHU: VÝVOJ PODÍLU TOP 10 V ČESKÉM OBCHODĚ ..... 9
GRAF 2: VÝVOJ FORMÁTŮ – ŘETĚZCE VERSUS MALÉ PRODEJNY ..... 14
GRAF 3: VÝVOJ MO DLE JEDNOTLIVÝCH REGIONŮ (2005- 2009) ..... 28
GRAF 4: VÝVOJ ZÁKLADNÍHO A VLASTNÍHO KAPITÁLU A CIZÍCH ZDROJŮ ..... 30
GRAF 5: STRUKTURA AKTIV ..... 31
GRAF 6: VÝVOJ STAVU ZÁSOB 2005 - 2009 ..... 33
GRAF 7: VÝVOJ RENTABILITY V LETECH 2005-2009 ..... 38
GRAF 8: VÝVOJ ZISKU PŘED ZDANĚNÍM V LETECH 2005 -2009 ..... 41

GRAF 9: VÝVOJ CELKOVÉHO POČTU PRŮM. PŘEP. ZAMĚSTNANCŮ ..... 44
GRAF 10: VÝVOJ POČTU PRŮM. PŘEP. PRACOVNÍKŮ V LETECH..... 44
GRAF 11: VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2009) ..... 45
GRAF 12: VÝVOJ MÍRY INFLACE V ČR A EU ..... 47
GRAF 13: TEMPO RŮSTU HDP V ČR A EU..... 48
GRAF 14: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR (V KČ)..... 48
GRAF 15: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI..... 49
GRAF 16: OBRAT TUZEMSKÝCH INTERNETOVÝCH OBCHODŮ (V MLD. KČ.)..... 50
GRAF 17: ČETNOST NÁKUPŮ NA INTERNETU ..... 51

Seznam příloh:

PŘÍLOHA 1: SPOLEČNOSTI V KONCERNU..... 69
PŘÍLOHA 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... 70
PŘÍLOHA 3: PROVOZNÍ ÚTVARY..... 71

# 11 Seznam literatury

**ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 8024714078.

**BURSTINER, I**. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

**CIMLER, P**. *Retail management. Lokalizace a provoz maloobchodu*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 112 s. ISBN 1997. 80 -7079-596-4.

**CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D**. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 987-80-7261-167-6.

**DONNELLY, James. H, GIBOSN, James L., IVANCEVICH, John M**. *Management*. Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

**GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J**. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-1.

**HESKOVÁ, M. a kol**. *Kooperace.* Praha: Profess Consulting s. r. o., 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.

**HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. a kol.** *Ekonomický slovní.* Praha: C. H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

**JINDRA, J**., *Obchodní firmy: mezinárodní retailing.* Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 118 s. ISBN 80-7079-918-8.

**KOTLER, P**. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

**MALLYA, T.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 8024719118.

**NOVÁČEK, M**. *Obchodní podnikání.* Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. 132 s. ISBN 80-210-1634-5.

**PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.** *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium.* 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

**POŠVÁŘ, Z., ERBES, J**. *Management 1*. 2. vyd.: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 80-7079-929-3.

**PRAŽSKÁ, L., JINDRA**, **J. a kol.** *Obchodní podnikání: retail management.* Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

**RŮČKOVÁ, P**. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd.: Grada Publishing , 2008. 120 s. ISBN 80-2472-481-2.

**SYNEK, M. a kol**. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.

**SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.** *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

**VALACH, J. a kol.** *Finanční řízení.* 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

**VEBER, J. a kol.** *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

**ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V.** *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

**ZAMAZALOVÁ, M**. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

*ODBORNÉ ČASOPISY*

**CABAL, Pavel; INCOMA Gfk.** Požadavek zákazníka: kvalita za dobrou cenu: Vývoj počtu prodejen řetězců Do-It-Yourself v ČR. *Moderní obchod*. 9/2010, roč. XVIII., č. 8, s. 14-15. ISSN 1210-4094.

**SKÁLA, Zdeněk; INCOMA Gfk.** Český obchod v prvním roce krize. *Moderní obchod*. 5/2010, roč. XVIII., č. 5, s. 14-17. ISSN 1210-4094.

**SKÁLA, Zdeněk; INCOMA Gfk**. Český obchod v roce 2009: Vývoj obchodních formátů v rychloobrátkovém zboží. *Moderní obchod*. 2/2010, roč. XVIII., č. 2, s. 22-24. ISSN 1210-4094.

**SKÁLA, Zdeněk; INCOMA Gfk.** Z akcí se stal bumerang: V česku loni posílily pozici hypermarkety a diskonty. *Moderní obchod*. 1-2/2011, roč. IXX., č. 1, s. 10-13. ISSN 1210-4094.

**WEBER, Štefan.** Maloobchodní prodej přes internet překonal loni hranici 30 miliard. *Moderní Obchod*. 1-2/2011, roč. IXX., č. 1, s. 22. ISSN 1210-4094.

**PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s. r. o.** *Výroční zprávy společnosti* z let 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.

*INTERNETOVÉ ZDROJE:*

**INCOMA GFK**. *TOP 10 obchodu v České republice v roce 2009.* [online]. 2010 [cit.3.listopadu.2010]. Dostupný na WWW: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1082&lng=CZ&ctr=203>

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD**. *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. 2010 [cit.10.listopadu.2010]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls>.

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD**. *Maloobchod kromě motorových vozidel.* [online]. 2011 [cit. 10.března.2011] Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_4_maloobchod_krome_motorovych_vozidel_vcetne_maloobchodniho_prodeje_pohonnych_hmot_nace_47/$File/malavfucr083110_4.xls.

**EUROSTAT.** *Annual average inflation rate.* [online]. 2011 [cit. 10.března.2011] Dostupné na WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb060&language=en&toolbox=type>.

**EUROSTAT.** *Unemployment rate, annual average, by sex and age groups (%).* [online]. 2011 [cit. 10.března.2011] Dostupné na WWW: < http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>.

**EUROSTAT**. *Real GDP growth rate.* [online]. 2011 [cit. 10.března.2011] Dostupné na WWW: < http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb020&language=en&toolbox=data>.

**EUROSTAT.** *European Business - Facts and figures.* [online]. 2011 [cit. 10.března.2011] Dostupné na WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF>

**MEDIARESEARCH.** *Kolik čeští uživatelé utratí za online nákupy*? [online]. 2010 [cit. 24.března.2011] Dostupné na WWW: <http://channelworld.cz/clanky/mediaresearch-kolik-uzivatele-utrati--za-online-nakupy-2114>.

**PRIOR ČR.** [online]. 2010 [cit.15.prosince.2010]. Dostupné na WWW: <http://www.prior.cz>.

**ZÁBOJ, M.** *Obchodní operace.* [online]. 2009 [cit.25.března.2011]. Dostupné na WWW: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/provozni-typy-maloobchodnich-jednotek.html#plnosortimentni>.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2005** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300057108&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e3b0ede0cce5978d34bce61748ab7ed2>.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2006** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300057111&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=1f640ffe4e53046cb806dd3a5453e3a4>.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2007** společnosti PRIOR CZECH REPUBLIK, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300084549&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=fba5555f7eb44a7e6944bdd4a24f65ad>.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2008** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300115529&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=35876a3cb577f3995abb6fd3f63bb39d>.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT 2009** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300141437&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=7540c684263deef1d8fbe3ccf6c1c970>.

**ROZVAHA 2005** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300057108&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e3b0ede0cce5978d34bce61748ab7ed2>.

**ROZVAHA 2006** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300057111&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=1f640ffe4e53046cb806dd3a5453e3a4>.

**ROZVAHA 2007** společnosti PRIOR CZECH REPUBLIK, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=300084547&vypisListin.@cEkSub=300002819>.

**ROZVAHA 2008** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300115529&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=35876a3cb577f3995abb6fd3f63bb39d>.

**ROZVAHA 2009** společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. [online]. 2011 [cit.1.března.2011]. Dostupné na WWW: < http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300141436&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=079f8f57b27ce768de5e5b871efb6d69>.

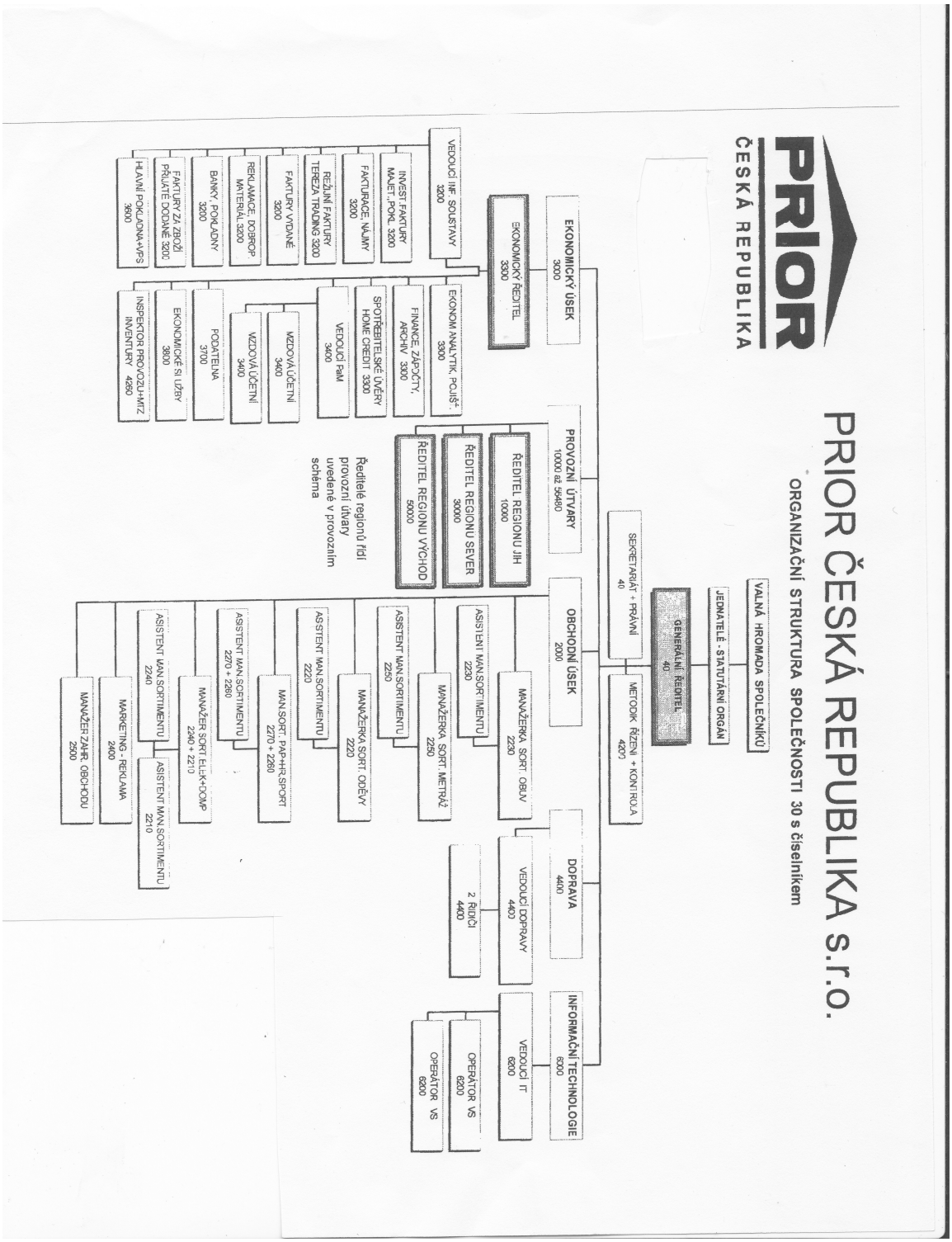
# 12 Přílohy

Příloha 1: **SPOLEČNOSTI V KONCERNU**

| *Obchodní firma* | *sídlo* | *IČ* |
|---|---|---|
| **LE CYGNE SPORTIF GROUPE a.s.** | Závišova 13/66, Praha 4 | 61860042 |
| **PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.** | Lannova 22,Č.Budějovice | 26093022 |
| **Lázně Libverda, a.s.** | Lázně Libverda 82 | 44569505 |
| **Nemocnice Vrchlabí, spol. s r.o.** | Závišova 2518/20, Praha 4 | 26137798 |
| **Severosklo Kamenický Šenov s.r.o.** | Huťská 129, Kamenický Šenov | 25411560 |
| **Česko-německá horská nemocnice Krkonoše, s.r.o.** | Závišova 13/66, Praha 4 | 64827232 |
| **UREF Praha, spol. s r.o.** | Závišova 13/66, Praha 4 | 41188535 |
| **HAWK REAL, s.r.o.** | Závišova 13/66, Praha 4 | 25657771 |
| **EUROPEAN CARDEALERS s.r.o.** | Závišova 2518/20, Praha 4 | 41692152 |
| **Le Cygne financier s.r.o.** | Závišova 66/13, Praha 4 | 27910164 |
| **Deutsche Handels s.r.o.** | Lannova 22,Č.Budějovice | 26273403 |
| **Le Cygne electronic service, spol. s r.o.** | Závišova 13/66, Praha 4 | 16189302 |
| **SPEDQUICK spol. s r.o.** | Závišova 2518/20, Praha 4 | 553018 |
| **ČESKO-SLOVENSKÁ realitní s.r.o.** | Závišova 66/13, Praha 4 | 27908780 |
| **SEIDL realitní s.r.o.** | Závišova 13, Praha 4 | 27908755 |
| **NEMI, spol. s r.o.** | Závišova 2518/20, Praha 4 | 41190238 |
| **Malá vodní elektrárna Františkov, s.r.o.** | Závišova 2518/20, Praha 4 | 27876241 |

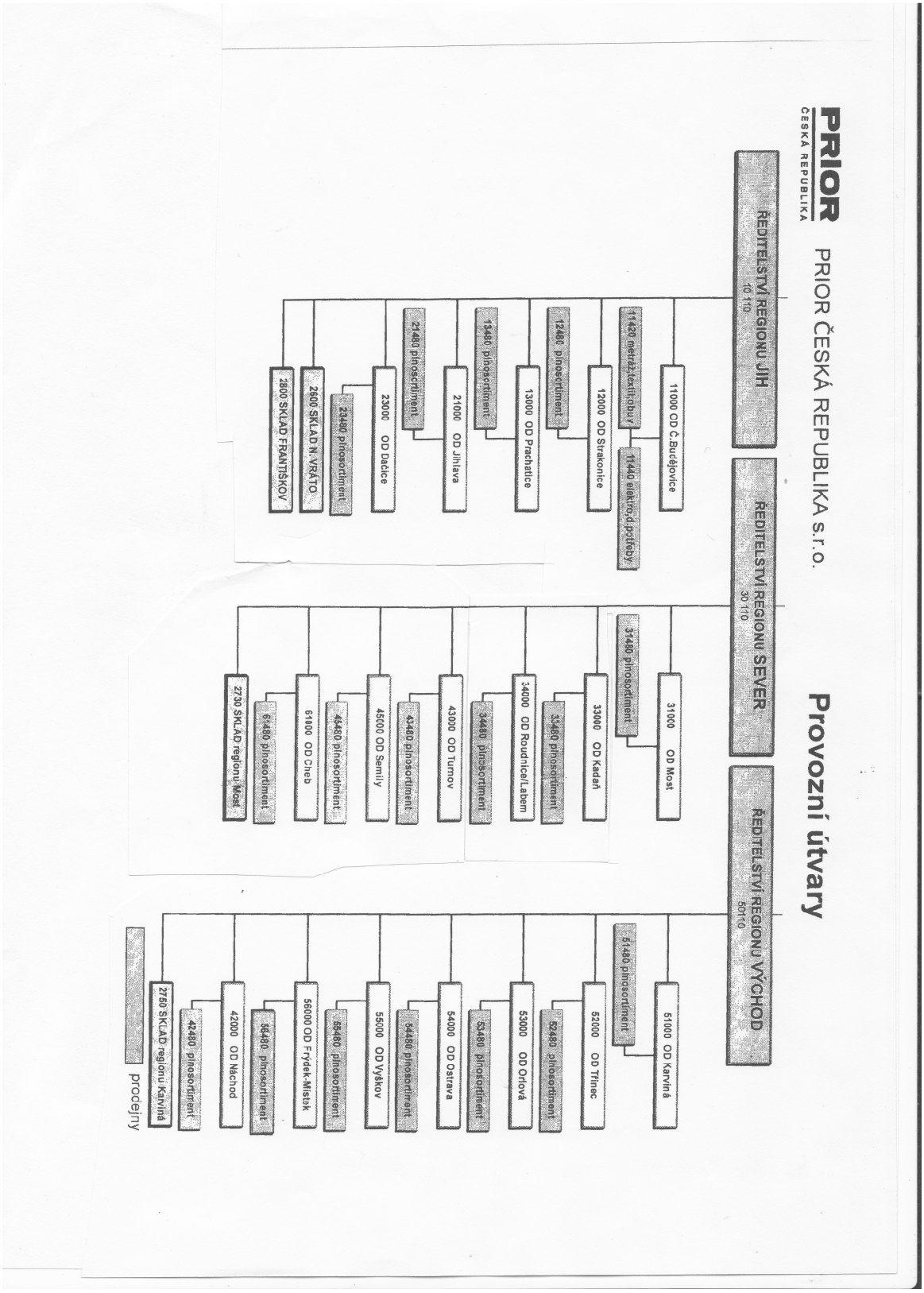
Zdroj: Firemní data

Příloha 2: **ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**




Zdroj: Firemní data

Příloha 3: **PROVOZNÍ ÚTVARY**




Zdroj: Firemní data