

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

# **Diplomová práce**

2012

Bc. Zdeněk Florián

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Obor: Obchodní podnikání

**Ekonomika a řízení vybraného maloobchodního řetězce**

(diplomová práce)

Autor: Bc. Zdeněk Florián

Vedoucí práce: doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk FLORIÁN**  
Osobní číslo: **E10631**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného maloobchodního řetězce**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Hlavním cílem práce je analýza současné ekonomické situace a rozbor stávajících způsobů a procesů řízení ve vybraném maloobchodním řetězci. Na základě provedené analýzy bude zhodnocena situace a navržena možná opatření, která by vedla ke zlepšení v oblastech ekonomiky a řízení vybraného řetězce.

#### **Metodický postup:**

1. Popis řetězce
2. Hlavní ekonomické procesy - popis a analýza
3. Hlavní manažerské procesy - popis a analýza
4. Analýza silných a slabých stránek, SWOT analýza
5. Návrhy na změny

#### **Rámcová osnova:**

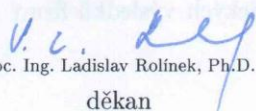
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza ekonomických výsledků firmy. 5. Návrhy a doporučení 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- Burstiner, I.** *Základy maloobchodního podnikání*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994.  
**Čimlér, P.** *Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997.  
**Konečný, M.** *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007.  
**Marek, P. a kol.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání. Praha: Eko-press, 2006.  
**Zadrazilová, D., Khelerová, V.** *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2012**

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

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

  
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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.

13. 08. 2012

.....

Zdeněk Florián



#### Poděkování:

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval zejména vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Leoši Vítkovi, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych zde také chtěl poděkovat za podporu a velikou trpělivost své rodině a přátelům, kteří mi byli v průběhu studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích skutečnou oporou.





# Obsah

1. Úvod .....	4
2. Literární rešerše .....	6
2.1. Obchod .....	6
2.1.1. Význam obchodu.....	6
2.1.2. Funkce obchodu .....	7
2.1.3. Důležité pojmy spojené s obchodem .....	8
2.2. Maloobchod .....	9
2.2.1. Popis a vymezení maloobchodu.....	9
2.2.2. Druhy maloobchodu.....	9
2.2.3. Druhy maloobchodních jednotek.....	10
2.2.4. Retailing.....	11
2.2.5. Vývojové trendy v retailingu .....	12
2.3. Organizace a řízení retailingové firmy.....	14
2.3.1. Postup organizace a řízení retailingové firmy .....	14
2.3.2. Finanční analýza .....	15
2.3.3. Benchmarking .....	16
2.3.4. SWOT analýza.....	17
3. Popis vybraného řetězce a analýza vnějšího prostředí .....	19
3.1. Stručné představení řetězce .....	19
3.2. Historie maloobchodního řetězce Tesco.....	19
3.3. Tesco Stores ČR a.s.....	21
3.4. Aktuální pozice společnosti Tesco Stores ČR a.s. v České republice.....	22
3.4.1. Současné rozčlenění a stav obchodních jednotek .....	22
3.4.3. Privátní značky Tesco a služby poskytované zákazníkům .....	23
3.4.2. Aktuální pozice Tesca vůči konkurenci.....	24
3.5. Základní popis trhu v České republice .....	25
3.6. PEST analýza .....	26
Politicko-legislativní vlivy .....	26
Ekonomické faktory.....	27
Sociálně-kulturní faktory .....	27
Technologické vlivy .....	29
3.7. Porterův model pěti sil.....	30

Vyjednávací síla odběratelů .....	30
Vyjednávací síla dodavatelů .....	31
Rivalita mezi konkurenty .....	31
Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví .....	31
Ohrožení ze strany substitutů .....	31
4. Finanční analýza .....	32
4.1. Zdrojová data finanční analýzy.....	32
4.1.1. Rozvaha .....	32
4.1.2. Výkaz zisku a ztráty .....	34
4.2. Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty .....	36
4.2.1. Horizontální analýza rozvahy .....	37
4.2.2. Vertikální analýza rozvahy.....	39
4.2.3. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	41
4.2.4. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	44
4.3. Rozklad ukazatele ROE logaritmickou metodou .....	45
4.4. Kralickův rychlý test (bonitní model) .....	48
4.4.1. Kralickův rychlý test – Tesco .....	49
4.4.2. Kralickův rychlý test – konkurence .....	50
4.5. Benchmarking .....	51
4.5.1. Vybraní konkurenti pro mezipodnikové srovnání.....	51
4.5.2. Zdrojová data pro benchmarking.....	53
4.5.3. Bodovací metoda, benchmarking .....	54
4.5.4. Shrnutí základních výsledků benchmarkingu.....	55
4.6. Analýza poměrových ukazatelů .....	56
4.6.1. Ukazatele rentability .....	56
4.6.2. Ukazatele aktivity .....	57
4.6.3. Ukazatele zadluženosti.....	59
4.6.4. Ukazatele likvidity .....	60
4.6.5. Ukazatele produktivity práce .....	62
5. Shrnutí poznatků a budoucí doporučení.....	64
6. Závěr.....	67
Literatura:.....	68
Knižní publikace: .....	68
Elektronické zdroje:.....	68

Seznam tabulek.....	70
Seznam grafů.....	71
Seznam obrázků .....	72

## 1. Úvod

Obchod provází lidskou existenci již od pradávna a je její nevyhnutelnou součástí, jelikož právě díky obchodu se dostávají vyrobené výrobky či poskytované služby až ke konečným spotřebitelům. Samozřejmě jako každé jiné odvětví lidských činností prošel i obchod svým vývojem a také do budoucna se další změny dají očekávat.

Tato diplomová práce se bude zabývat detailněji pododvětvím obchodu, jímž je maloobchod. Maloobchod v konečném důsledku znamená určitý mezičlánek mezi výrobcem a spotřebitelem, který v současné situaci na trhu zefektivňuje celý distribuční systém a pro konečné spotřebitele tak usnadňuje přístup k požadovanému zboží a to samozřejmě za akceptace zvýšené ceny o marži těchto zprostředkovatelů.

Současný stav maloobchodního trhu je značně ovlivněn působením nadnárodních maloobchodních řetězců, které dnes realizují svou činnost na území většiny vyspělých států. Tato situace také markantně působí na možnosti menších obchodníků, kteří mohou těmto řetězcům konkurovat pouze s velkými obtížemi a to jak z hlediska cenové politiky, tak samozřejmě i z pohledu na šíři nabízeného sortimentu. Obě tato hlediska jsou poté ze strany konečného spotřebitele preferována spíše u většího řetězce, který nabízí lepší podmínky a zázemí.

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu současné ekonomické situace vybraného maloobchodního řetězce „Tesco“ na trhu České republiky, což při bližším zorientování v dané problematice znamená analýzu akciové společnosti Tesco Stores ČR, které působení tohoto řetězce na našem trhu zajišťuje. Dále si tato práce klade za dílčí cíl zjistit, jak si tento subjekt vede v porovnání s jeho konkurencí, která také působí na tuzemském trhu.

Touto prací se také pokusím ověřit pravdivost mnou stanovených hypotéz, které jsem jako externí uživatel s běžně dostupnými informacemi o „Tesco“ určil. První z nich je domněnka, že řetězec „Tesco“ je na našem trhu největším subjektem v oblasti maloobchodu. Druhá hypotéza předpokládá, že v návaznosti na velikost tohoto řetězce budou i výsledky provedené analýzy naznačovat velmi dobrou ekonomickou situaci tohoto subjektu a v tomto ohledu také vůdčí pozici mezi vybranými konkurenty. Třetí hypotéza se týká celosvětové ekonomické krize, která se projevila v roce 2008, a markantnosti jejího vlivu na maloobchod a vybraný maloobchodní řetězec. Všechny do-

stupné informace a materiály vedou k názoru, že zmíněná finanční krize způsobila i tomuto odvětví relativně velké potíže a tudíž zasáhla významně i do ekonomiky společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Práce bude rozdělena do třech základních kapitol. V první části se budu věnovat literární rešerši, která bude určitou sumarizací informací týkajících se obchodu a maloobchodu. Dále zde budou vypsány základní postupy a problematika spojená například s vhodnými kroky vedoucími k provedení situační analýzy podniku se zaměřením na finanční analýzu. Druhá část práce bude mít za cíl podrobně popsat vývoj a současný stav zvoleného maloobchodního řetězce. Třetí a nejdůležitější díl diplomové práce bude tvořen detailní finanční analýzou, která bude mít za úkol odhalit silné a slabé stránky tohoto řetězce. Na základě těchto realizovaných zkoumání se poté v závěru práce pokusím sumarizovat určitá doporučení, která by měla být realizována a zvažena za účelem zlepšení v problematických oblastech fungování a působení „Tesca“ na maloobchodním trhu.

## 2. Literární rešerše

### 2.1. Obchod

#### 2.1.1. Význam obchodu

Pražská a Jindra (1997) tvrdí, že obchod jako takový provází lidskou historii již od dob, kdy došlo k prvním rozdělením řemesel a zemědělství a stejně tak například měst a vesnic. Základem tohoto pojmu je ale lidský vývoj provázející specializace a dělba práce, která umožnila vyvrátění obchodu až v samostatné specifické odvětví, kterým se člověk může zabývat.

Původní „jednoduchá“ barterová směna byla postupně nahrazována skutečnými obchodními vztahy, kde se zprvu jako platidla využívalo zboží s určitou obecně uznávanou platností, což potom ve finální podobě nahradily peníze. Vzájemné narůstající ekonomické vazby ve vznikajícím obchodě si postupem času vynutily potřebu určitého mezičlánku, který by celý proces určitým způsobem „zklidnil“ a utvořil tak i větší kulturu v tomto odvětví. Vzniká tak pozice kupce (obchodníka), jako prostředníka ekonomických transakcí. Od zmíněných prvopočátků prošlo toto odvětví velice dlouhou a stále pokračující cestou vývoje, kdy ale bazální principy a význam obchodu jako mezičlánku mezi výrobou a spotřebou zůstávají stále stejné, tj. co možná nejefektivnější a pohodlné umožnění dostupnosti výrobku či služby pro konečného spotřebitele.

Skutečným opodstatněním obchodu jako mezičlánku mezi výrobcem a konečným spotřebitelem se odborníci zabývali již dříve, jak zmínili Cimler a Zadražilová (2007), když citovali tzv. Schärův zákon, který Schär (1911) prezentoval následovně:

*„Samostatnost a možnost existence každého mezičlánku je podmíněna množstvím užitečných a prospěšných služeb v oběhu zboží, které zajišťuje, resp. které nemohou být jiným článkem tak dobře a ekonomicky zajišťovány. A je celkově ekonomicky příznivé zřídit dodatečné podniky, když při dané sumě užitečných služeb, které tyto podniky poskytují, vzroste ekonomičnost obchodních výkonů proti dosavadnímu stavu, a naopak počet obchodních podniků musí klesnout, zvýší-li se koncentrací hospodárnost v tomto počtu podniků.“*

### 2.1.2. Funkce obchodu

Rozvoj jednotlivých obchodních institucí a činností je spojován se zvyšováním nároků dílčích partnerů na jejich úroveň. Cimler a Zadražilová (2007) shrnuli tyto nároky do sedmi v současné době obecně uznávaných funkcí obchodu.

1. Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), kdy si danou zásobu zboží každý ochod zajišťuje sám v přiměřené míře a samozřejmě dle potřeb a zvyklostí svých zákazníků.
2. Překonání rozdílu mezi místem výroby (dodavatel) a místem prodeje (odběratel), což znamená skutečnost, že nikoli výrobce, ale obchod se musí postarat o prodej zboží na místě jeho potřeby nebo případně musí dodání na ono místo alespoň zajistit.
3. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží pro obchod znamená jeho povinnost zajistit určitou kontinuálnost a pohotovost možného prodeje tak, že musí mít k dispozici určitý rozsah zásob.
4. Zajišťování kvality prodáváného zboží je pro obchod určitým závazkem, kdy musí zřídit vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitativní prohlídku a zajišťovat prohlídky veškerého zboží. S tím je spojený vhodný výběr dodavatele, promptní vyřizování reklamací a dle potřeby také případná rychlá výměna problémového dodavatele.
5. Iniciativní ovlivňování výroby a to jak v oblasti sortimentu, množství, času či místa. Patří sem stejně tak i snaha o ovlivňování poptávky.
6. Zajišťování racionálních zásobovacích cest, které pro obchod znamená co nejefektivnější logistiku, je hlavně snahou o snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování.
7. Zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům je takovou obchodní funkcí, která je docenitelná nejvíce teprve v současné době, kdy dochází k velké zadluženosti různých obchodních a také výrobních organizací.



### 2.1.3. Důležité pojmy spojené s obchodem

Pražská a Jindra (1997) vymezují několik základních poznatků, které se celé problematiky obchodu podstatně týkají. Zejména se jedná o odlišení pojmu „obchod“ jako činnost od jeho institucionálního pojetí. Poté jsou ještě podstatná tři různá pojetí obchodu dle dané specializace, která budou uvedena níže.

1. Obchod lze tedy chápat z nejobsáhlejšího pohledu **jako činnost**, která zahrnuje nákup i prodej. Touto činností se mohou zabývat různé subjekty, mezi něž můžeme zmínit například i vyloženě výrobní podniky, banky, pojišťovny atd. Stejně tak i předmětem obchodu nemusí být pouze výrobky hmotné, ale také například služby a podobně.
2. Další možností je pohled na obchod v institucionálním pojetí, které představuje subjekty, které se zabývají převážně touto činností. V detailnějším a užším pohledu se dá tato specifikace použít a prezentovat tak, že se jedná o subjekty, které nakupují fyzické zboží a bez markantnější úpravy ho plánují dále prodávat.
3. Z pohledu na obchod s fyzickým zbožím rozlišuje praxe obchod se spotřebním zbožím nebo zbožím pro výrobní spotřebu (další podnikání). Spotřební zboží je v tomto pojetí určeno konečnému spotřebiteli, tj. jednotlivým občanům či rodinám (jedná se zejména například o oblečení, automobily, potraviny apod.). Obchod zbožím pro další podnikání provozují mimo obchodní instituce také právě přímo výrobní podniky a jedná se v tomto případě převážně o obchod, kterým si daná organizace zajišťuje další provoz.
4. Při užším pohledu na tuto problematiku rozlišujeme poté ještě velkoobchody a maloobchody. Zjednodušeně lze říci, že velkoobchod nakupuje zboží ve velkém, aby jej v nezměněné podobě prodával opět ve větším množství maloobchodům. Maloobchod naproti tomu nakupuje právě od zmíněných velkoobchodů a prodává toto zboží přímo konečným spotřebitelům. Maloobchodní činnost je detailněji rozebrána níže.
5. V poslední řadě při vymezení základních pojmů je nutné zmínit ještě rozdělení týkající se okruhu působnosti obchodu. Zde se využívá pojmu vnitřní obchod, který je spojován s celostátním či regionálním trhem. Dále je možné se setkat s termínem zahraniční obchod, který je spojen s exportem a importem zboží přes státní hranici. A nakonec je možné brát v úvahu ještě pojem mezinárodní obchod, kdy se jedná o souhrn obchodních aktivit například na území určitého kon-

tinentu. V mezinárodním obchodě se nejedná již pouze o souhrn určitých aktivit nebo institucí, ale jde zde v současné době i o mezinárodní systém konkrétních zkušeností a poznatků, které jsou pro další vývoj obchodu ve větším rozsahu jak z teoretického, tak z praktického hlediska nepostradatelné.

## **2.2. Maloobchod**

### **2.2.1. Popis a vymezení maloobchodu**

Definice a stručná charakteristika maloobchodu byla zmíněna již v předchozí části, ale pro potřeby této diplomové práce je nezbytné tuto problematiku rozebrat i detailněji a nejvhodnější popis maloobchodu jsem našel u Jindry (1996), který sice také popisuje ony základní informace, že maloobchod je takovým podnikem či činností, který zahrnuje nákup daného zboží přímo od výrobce nebo velkoobchodu a bez dalšího zpracování jej prodává konečnému spotřebiteli. Dále však zmiňuje dané zákonitosti a pravidla týkající se vhodného seskupování zboží maloobchodem, což znamená, že si každý obchod utváří svůj prodejní sortiment a to jak z hlediska množství, druhů, kvality, ale také třeba ceny. Maloobchod sám organizuje nejvhodnější formu prodeje a zajišťuje si pohotovou zásobu prodáváného zboží.

### **2.2.2. Druhy maloobchodu**

Jak u samotné problematiky obchodu, tak i konkrétněji u maloobchodu existuje v praxi několik různých členění této oblasti. Ta nejvýznamnější velice obratně ve svém díle shrnuli Cimler a Zadražilová (2007).

Jedním z hlavních a celosvětově uznávaných rozdělení je na maloobchod zabývající se potravinářským (food) a nepotravinářským (non-food) zbožím. Potravinářský maloobchod, jak už název napovídá, obchoduje převážně s potravinami. Do této kategorie jsou také zahrnovány prodejní jednotky, u kterých je velký rozsah rychloobrátkového zboží. Tabákové výrobky, prostředky osobní hygieny či například čisticí a prací prostředky jsou ve většině zemí také zařazovány přímo do potravinářského sortimentu. Z důvodu velkých objemů procházejícího zboží bývají potravinářské maloobchody vybaveny těmi nejmodernějšími informačními a logistickými systémy a stejně tak i samotné prodejny bývají co do velikosti nad průměrem. Nepotravinářské maloobchody, jak již opět název napovídá, jsou specializované na zboží nepotravinářského typu. Tento typ maloobchodu se také neustále vyvíjí a všeobecně nejznámějším typem sortimentu

v tomto odvětví je tzv. sortiment pro „volný čas“. V současné době je díky rozvoji moderních technologií také velice rozšířený sortiment výpočetní či audiovizuální techniky.

Jako další dílčí členění maloobchodu, které úzce souvisí s předchozím členěním a svým způsobem ho doplňuje, lze zmínit specializovaný a nesespecializovaný typ maloobchodu. Ve vyspělých státech směřuje vývoj jednoznačně k univerzálnímu (nespecializovanému) typu těchto obchodů. Tento trend není však stejně razantní jako u nepotravinářských maloobchodů. Proto je stále typický a nejběžnější nižší rozsah sortimentu u specializovaných prodejen a to nejen u těch menších, ale také u nepotravinářských obchodních řetězců.

Jako zásadní se jeví také členění maloobchodu z hlediska místa, kde je nákup či prodej uskutečňován. Jedná se zde o rozdělení na maloobchod uskutečňovaný v síti prodejen (store retail) nebo mimo prodejní síť (non-store retail). Maloobchod realizovaný v síti prodejen počítá s jedním základním prvkem, jímž je tedy vlastní prodejní jednotka (prodejna) a co do objemu tržeb se jedná o převažující typ a to hlavně ve vyspělých zemích světa, kde se jednalo po 2. světové válce až o 90% všech maloobchodních tržeb. Maloobchod mimo prodejní síť je také velice podstatnou součástí maloobchodní činnosti a jedná se zejména o přímý prodej, prodejní automaty, zásilkový obchod a samozřejmě také díky moderním technologiím rozšířený obchod elektronický (internetový). Poslední zmíněné elektronické podnikání se poté ještě člení na obchodování mezi firmami pro potřebu dalšího podnikání, což je tzv. Business-to-business (B2B) a na druhé straně je to obchodování a komunikace s koncovým spotřebitelem nazývané Business-to-consumer (B2C).

Jednotlivé druhy maloobchodních činností se mezi sebou v praxi vzájemně prolínají a navazují na sebe.

Zvláštní formou maloobchodní činnosti z pohledu na místo je potom stánkový prodej, který je využíván zejména v prostorách tržnic a na plochách tržišť. Tato varianta prodeje je vhodná zejména pro začínající obchodníky, protože se jedná o nejméně finančně náročnou variantu podnikání. Stánkový prodej je všeobecně považován za určité zpestření a oživení možností nákupu.

### **2.2.3. Druhy maloobchodních jednotek**

Maloobchodní provozní jednotky jako základní nástroj obchodního podnikání lze podle Pražské a Jindry (1997, s. 749) také rozdělit na několik druhů, které jsou vše-

obecně známé a uznávané. Snaha o tvorbu uceleného systému rozdělení těchto jednotek vedla k vymezení strukturních a instrumentálních znaků, jimiž se jednotlivé druhy maloobchodních jednotek vyznačují a odlišují. Strukturní znaky se dají označit jako statické a patří mezi ně například forma prodeje, prodávaný sortiment, umístění dané jednotky, její velikost či stavební řešení. Jako instrumentální znak je považována třeba cenová politika, kvalita prodávaného zboží a nabízené služby. Zde se již jedná o znaky dynamické.

Na základě zmíněných znaků vzniklo tedy základní členění maloobchodních jednotek, jehož všeobecně uznávané typy jsou následující:

- specializované prodejny
- úzce specializované prodejny
- smíšené prodejny
- obchodní domy
- specializované obchodní domy
- samoobslužné prodejny potravin (superety)
- supermarkety
- hypermarkety
- specializované velkoprodejny
- diskontní prodejny

Toto členění není uvažováno z hlediska jednoho druhu systemizačních znaků, ty jsou zde brány dle potřeby, kdy například v jednom případě je název odvozen dle míry specializace a podruhé je rozhodující velikost dané prodejny.

#### **2.2.4. Retailing**

Pojem retailing je využíván v souvislosti s maloobchodní činností dnešní moderní doby. Podle díla Pražské a Jindry (1997) byl po velmi dlouhou dobu totiž maloobchod brán čistě jako regionální prvek, který reprezentoval drobné podnikání. Jednalo se tedy o velké množství spíše malých prodejen. I když se velké obchodní domy začaly objevovat již během devatenáctého století, větší koncentrace a rozvoj obchodu se datuje až od druhé poloviny století dvacátého. Touto dobou totiž začala prudce narůstat životní úroveň obyvatelstva, zlepšovala se jeho mobilita a také se zvyšovala jeho koncentrace ve městech. Na to reagoval také maloobchod, kdy docházelo k postupnému zvětšování prodejen a také došlo k navýšení jejich počtu. Zhruba během sedmdesátých let dvacátého-

ho století se začal v souvislosti s tímto rozvojem také projevovat nový trend rozvoje celých obchodních firem a obchodních řetězců, které svou působnost začaly zvětšovat mimo rozšiřování vlastních kapacit také pomocí odkupování jiných firem, fúzemí a dalšími možnostmi do té doby nevyužívanými. Tímto se postupně maloobchod stal samostatnou ekonomickou kategorií, která začala mít mezinárodní charakter. Postupně se tímto vývojem a také vzrůstajícím vlivem odběratele v celém procesu začali formovat úplně jiné podmínky pro maloobchod, než tomu bylo dříve. Maloobchody postupně začali částečně určovat, co je vlastně nutné vyrábět a co se má prodávat. Díky zvětšování těchto obchodních firem na mezinárodní úrovni, moderním technologiím, nutnosti co možná nejefektivnějšího logistického řízení či řízení zásob apod. museli tyto maloobchodní firmy zřídit vlastní velkoobchody, vlastní dopravu a další činnosti, které zajistí chod takového systému, v němž maloobchod skutečně vyzrál a pro nějž se v současné době používá pojmu „retailing“.

V souvislosti s retailingem a v rámci shrnutí výše zmíněných skutečností je na místě vysvětlení toho, co dnes tedy skutečně znamená pojem „retailingová firma“ podle Cimlera a Zdražilové (2007, s. 20):

*„Retailingová firma je mezinárodně aktivní maloobchodní podnik s vysoce sofistikovaným informačním systémem, vybavený vlastním logistickým zázemím a distribučním systémem. Retailing tedy dnes spojuje funkci maloobchodu a velkoobchodu s funkcí vnitřního a zahraničního obchodu v jednom podnikatelském subjektu.“*

### **2.2.5. Vývojové trendy v retailingu**

Současný retailing se dle Pražské a Jindry (1997), kteří se tímto shodují i s ostatními autory zabývajícími se touto problematikou, vyvíjí v souvislosti se třemi základními vývojovými trendy, jimiž je tržní dominance, internacionalizace a diverzifikace.

Tržní dominance v sobě ukrývá zejména zvětšování obchodních firem a jejich provozních jednotek nebo také rostoucí vliv těchto retailingových firem na své dodavatele (jejich výrobu). Dominance je zmiňována v souvislosti s velkým záběrem činností těchto firem, které řeší maloobchody, velkoobchody, vlastní dopravu a sklady a také zřizují své nákupní centrály v různých zemích světa.

Internationalizace je chápána jako určité zmezinárodnění zájmů potenciálních zákazníků, za jehož vznikem stojí například turismus, sdělovací prostředky a další glo-

balizační vlivy. Důsledkem je určité sjednocení z pohledu na požadovaný sortiment nabízeného zboží a tudíž menší problémy a bariéry při rozšiřování působnosti retailingových firem na zahraniční trhy, které je žádoucí například při situaci omezených možností na trhu domácím.

Diverzifikace obchodních činností znamená postupné zaměření celých divizí, dceřiných společností či dokonce celých firem na určitý druh činnosti, která se rozlišuje podle cenové úrovně, sortimentu, způsobu prodeje, zaměření na určitý druh zákazníků nebo třeba také dle velikosti prodejen. V dnešní době jsou běžní retaileři, kteří provozují i několik obchodních řetězců, kdy každý je zaměřen na jiný typ provozu nebo dokonce na jinou základní obchodní činnost.

## **2.3. Organizace a řízení retailingové firmy**

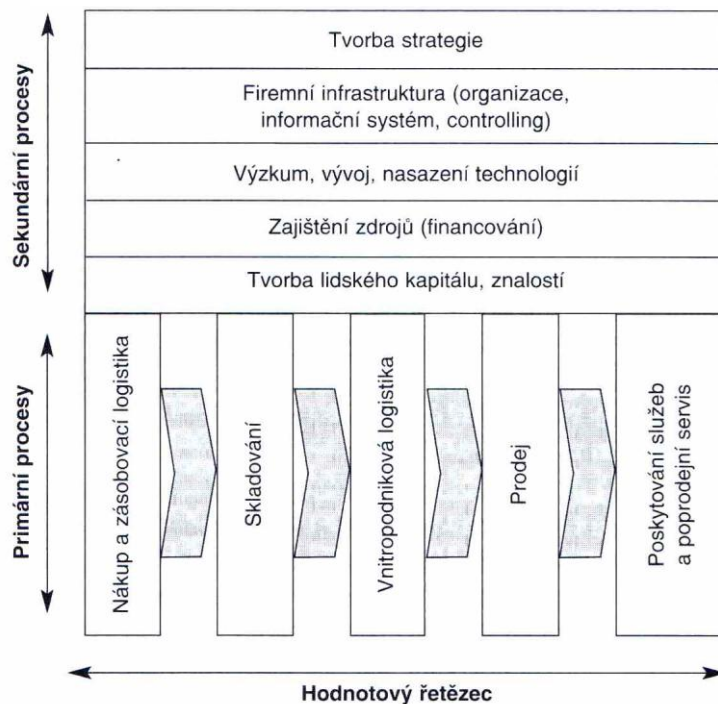
Tak jako jiné instituce, tak i retailingová firma je sociálně technický systém, který představuje seskupení určitých činností, procesů a také lidského kapitálu. Probíhají zde fyzické a informační procesy, které je nezbytné korigovat a náležitě řídit. Důležité v souvislosti právě s řízením daných procesů je ve velkých firmách delegování pravomocí a určení následné odpovědnosti vybraných pracovníků. Touto problematikou se zabývá a velice vhodně ji popisuje Cimler a Zadražilová (2007).

### **2.3.1. Postup organizace a řízení retailingové firmy**

Cimler a Zadražilová (2007, s. 40) vysvětlují ve svém díle tzv. procesní způsob organizování libovolné instituce, který je jeden ze základních a velmi efektivních. Jeho základ je postaven na myšlence organizovat daný podnik podle jeho přirozených procesů tak, aby bylo naplněno vytyčené poslání a bazální účel této firmy. Na základě vytyčení těchto procesů jsou pak zřízeny odpovědné pracovní pozice pro vykonavatele jednotlivých činností včetně jejich kompetencí. A jako poslední bod je nutné specifikovat způsob koordinace a integrace jednotlivých činností a procesů, které byly vytyčeny. Dále se jako podstatná při řízení retailingové firmy jeví vhodně zvolená organizační struktura, která je také závislá na velikosti území, kde daný podnik působí, na charakteru obchodních aktivit.

Při fungování retailingové firmy lze rozlišit dva druhy procesů. Na jedné straně stojí procesy primární, jako je například nákup, zásobování, skladování, prodej a podobně, a na straně druhé jsou procesy sekundární, které se sice nepodílí na tvorbě hodnoty přímým způsobem, ale jsou nezbytnou součástí celého systému. Mezi sekundární procesy se řadí zejména tvorba strategie, organizace ve firmě, informační systém, controlling, výzkum a vývoj, zajištění zdrojů pro chod společnosti a tvorba lidského kapitálu. Tyto procesy a jejich vazby jsou zobrazeny na následujícím schématu na další straně.

Obrázek 1: Primární a sekundární procesy



Zdroj: Cimler a Zadražilová, 2007

### 2.3.2. Finanční analýza

Správným způsobem realizovaná a kontinuálně zpracovávaná finanční analýza by měla být součástí činností managementu nejen retailingových firem, ale každého subjektu, který usiluje o zisk a určitý pozitivní a zlepšující se vývoj svých výsledků a působení na trhu.

Jak ve své knize popisují autoři Koller, Goedhart a Wessels (2005, s. 159), je známou pravdou, že každá firma může jedině díky poznání své minulosti učinit taková vhodná a správná opatření, aby mohla predikovat a čelit budoucnosti. Velice významné a často využívané jsou v tomto směru časové analýzy vývoje poměrových ukazatelů, které právě informace o historickém vývoji daného podniku poskytují.

Samozřejmě existuje mnoho různých způsobů, jak provádět finanční analýzu a každý subjekt si musí vybrat takový, který je vhodný právě pro něj. Zde hraje také velkou roli skladba jednotlivých částí finanční analýzy, kde je očekávána vzájemná návaznost, a také by měly být při celkovém hodnocení schopny poskytnout komplexní informace o všech důležitých oblastech podnikových aktivit.



Kislingerová a Hnilica (2005) ve svém díle nabízejí jeden ucelený způsob komplexní analýzy, kde jednotlivé kroky znázorňují přímo v časové souslednosti a vzájemné návaznosti. Pro větší přehled a názornost vše prezentují na vyhodnocení finanční situace konkrétního subjektu.

Postup finanční analýzy navrhovaný výše zmíněnými autory je tedy následující. Nejdříve by dle jejich doporučení měla být provedena horizontální a vertikální analýza dostupných finančních výkazů, dále by měla navazovat analýza poměrových ukazatelů. Jako třetí bod je prezentována analýza pracovního kapitálu následována mezipodnikovým srovnáním se zvolenou konkurencí v daném odvětví (benchmarking). Velice využívané jsou dle Kislingerové a Hnilici také bonitní a bankrotní modely, jako jsou například Kralickův rychlý test či Altmanův index důvěryhodnosti. Doplňkově se dá využít také rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE).

### **2.3.3. Benchmarking**

Benchmarking je velice účinným způsobem, jak může retailingová firma získat nové podněty k procesu neustálého zlepšování, který je v současné době a za nynější situace na trhu nezbytný. Základní myšlenkou této metody je srovnávání vlastní firmy s ostatními. Vhodnou definici vystihl Nenadál (2004), když řekl, že:

*„Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“*

Z předchozí definice plynou další podstatné skutečnosti, které se benchmarkingu týkají. Jedná se zejména o to, že benchmarking by měl být zařazen do strategického managementu jako jeho pevná součást a tudíž by se neměl realizovat pouze nahodile. Další podstatnou informací je ta, že porovnávání lze provádět pouze s relevantním subjektem, se kterým jdou potřebná data porovnávat.

Nenadál (2004) ve svém díle dále upřesňuje, že benchmarking existuje buď v interní podobě, který se užívá a realizuje uvnitř organizace a slouží k porovnávání různých oddělení. Nebo existuje ještě benchmarking externí, kde se již porovnává podnik s jinou organizací. Současně se také benchmarking člení podle předmětu zkoumání na konkurenční, funkcionální nebo procesní. Konkurenční typ této metody je nejnáročnější a porovnává se v ní na daném trhu přímý konkurent vyrábějící podobný či stejný produkt či poskytuje stejnou službu. Funkcionální benchmarking na druhou stranu

zkoumá a porovnává pouze určitou funkci, kterou má daný podnik společnou s konkurencí (jako příklad lze brát například služby spojené s péčí o zákazníka po prodeji). Posledním typem je benchmarking procesní, který se zabývá porovnáním určitých procesů, které má domácí podnik s jinou organizací společné, přičemž se nemusí jednat přímo o vlastní konkurenci.

#### **2.3.4. SWOT analýza**

Název této analýzy je tvořen počátečními písmeny slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, což v češtině znamená silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. A jak již tedy z názvu vyplývá a bylo popsáno Pražskou a Jindrou (1997), tato analýza organizaci přímo znázorňuje, jak jsou jeho vytyčené strategie a silné a slabé stránky schopny obstát a vyrovnávat se se změnami prostředí, ve kterém tento subjekt působí.

SWOT analýza byla velice přehledně popsána Jakubíkovou (2008, s. 103), kde ukazuje, že tato analýza je složena ze dvou typů analýz, jež jsou zde vlastně spojeny v jednu. První z těchto analýz identifikuje vnitřní prostředí organizace – analýza SW. Zde jsou rozebrány například mezilidské vztahy, organizační struktura, firemní zdroje, management atd.). Druhá z nich bere v potaz vnější prostředí organizace, jež výzkum provádí – analýza OT. Zde je analyzováno jak mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, atd.), tak i makroprostředí (prostředí ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně kulturní).

Graficky je SWOT analýza znázorněna na následujícím obrázku, kde má každá z jejích čtyř částí své umístění.

Obrázek 2: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> ) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> ) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> ) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> ) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Jakubíková, 2008

SWOT analýza je velice oblíbenou metodou identifikace informací, které mohou být pro management potřebné z hlediska budoucího vývoje dané firmy, avšak Jakubíková (2008) ve svém díle zmiňuje i její nevýhody, mezi něž patří zejména její přílišná statická a subjektivní vypovídací hodnota.

### **3. Popis vybraného řetězce a analýza vnějšího prostředí**

Pro účely této diplomové práce byl vybrán maloobchodní řetězec Tesco plc., který je jedním z největších maloobchodních řetězců v celosvětovém měřítku. Pro detailnější analýzy, které jsou řešeny dále, je poté brána v úvahu pouze součást tohoto řetězce působící na trhu České republiky, jíž je akciová společnost Tesco Stores ČR a.s.

#### **3.1. Stručné představení řetězce**

Tesco je maloobchodním řetězcem, jehož počátek pochází z Velké Británie. Tento řetězec se zabývá prodejem jak zboží potravinového, tak i nepotravinového charakteru. Dále jsou předmětem obchodní činnosti také pohonné hmoty či finanční a telekomunikační služby.

V současné době působí skupina Tesco plc. prostřednictvím svých dílčích subjektů na trhu Spojeného království, Evropy, Spojených států amerických a také na trhu Asijském, přičemž celkový počet obchodních míst dnes již přesahuje hodnotu 5 380, což je údaj uváděný ve Výroční zprávě roku 2011 společnosti Tesco plc.

#### **3.2. Historie maloobchodního řetězce Tesco**

Jak již bylo předesláno v předchozím bodě této práce, tak historie společnosti Tesco se začala psát roku 1919, kdy vysloužilý voják britského královského letectva Jack Cohen začal ve stánku prodávat potraviny, které byly přebytečnými válečnými zásobami. Značka TESCO byla poprvé využita o pět let později roku 1924, kdy Cohen začal prodávat čaj pod touto značkou. Celý název, který je dnes známý po celém světě, vznikl spojením iniciál zakladatele Cohena a jeho společníka, který mu dodával právě zmíněný čaj, T. E. Stockwella. První kamenný obchod s tímto názvem byl založen roku 1929 v severní části Londýna a od té doby šel vývoj mílovými kroky kupředu. Poté, co se Tesco stalo komanditní společností roku 1932, vystavěl Cohen v Londýně roku 1934 první centrální potravinový sklad, ze kterého zásoboval tehdy již padesát svých obchodních jednotek. Tento sklad byl v té době prvním a nejmodernějším svého druhu v celé Británii. V trendu pokračujícího rozvoje a inovativních nápadů pokračoval poté i další vývoj celé společnosti. Dalším důležitým bodem byl rok 1947, kdy Tesco vstoupilo se svými akciemi na londýnskou burzu. Od té doby pokračoval tento řetězec neustále ve svém rozvoji a rozšiřování počtu svých obchodních jednotek včetně rozšíření působnosti díky provozování sítě vlastních čerpacích stanic, z nichž první byla otevřena

roku 1974. V návaznosti na toto datum je nutné zmínit, že v roce 1991 se stalo Tesco největším nezávislým dodavatelem pohonných hmot ve Velké Británii. V roce 1983 se právní formou společnost Tesco mění na společnost s ručením omezeným, již je tato mateřská společnost dodnes.

Dále je v souvislosti s celosvětovým měřítkem nutné zmínit, že Tesco se za hranice Velké Británie začalo rozšiřovat až rokem 1996, kdy se rozšířilo do Severního Irsku a dále tato expanze pokračovala do České republiky, Polska a také na Slovensko. Od té doby až do dnes se působnost tohoto řetězce rozšířila ještě například o Turecko a Spojené státy americké. V rámci expanze na trh asijský je nyní působištěm Tesca také Thajsko, Jižní Korea, Čína, Malajsie a také Japonsko.

Tesco plc. se také po celou dobu své existence snaží aplikovat ve svých jednotkách značné inovativní přístupy, jako byl již zmíněný první centrální sklad v Británii, dále jsou to například věrnostní karty, samoobslužné pokladny nebo třeba čtyřiaadvaceti-hodinová otevírací doba v některých jednotkách. Stejně tak se Tesco plc. snaží působit na své zákazníky a okolí svou ekologickou politikou, kdy jsou především v poslední době zřizovány nové a právě ekologicky velice šetrné nákupní domy.

Po celou dobu existence reprezentuje společnost Tesco logo, které je vizuálně znázorněno jako text tohoto názvu. Jeho barva je červená a v současné době je pod tímto názvem ještě modré podtržení. Celé současné logo je znázorněno na obrázku č. 3 níže.

Obrázek 3: Tesco logo



Zdroj: <http://www.itesco.cz>

### 3.3. Tesco Stores ČR a.s.

Jak již bylo předesláno, tak tato společnost představuje zastoupení skupiny Tesco plc. v České republice. Tesco plc. kontroluje Tesco Stores ČR a.s. prostřednictvím svých dalších dvou společností, které vlastní veškeré akcie této společnosti. Těmito subjekty jsou DelamareLuxembourg S. a r.l., která je akcionářem s 55 % podílem a společnost ArmitageLuxembourg S. a r.l., jejíž podíl na akciích činí zbylých 45 %.

Historie této společnosti se dle obchodního rejstříku datuje od 23. 3. 1992, kdy byla společnost Tesco Stores ČR a.s. do této evidence zapsána. Markantní vliv na rozšiřování řetězce Tesco v České republice však začal až zmiňovaným rokem 1996, kdy tato společnost vykoupila od americké společnosti K-mart šest obchodních domů, které poté rokem 1998 otevřela již pod názvem Tesco. Od té doby dochází k postupnému rozšiřování tohoto řetězce na území České republiky. Dalším důležitým bodem v české historii této společnosti je také otevření první čerpací stanice značky Tesco roku 2005 v Karlových Varech. O rok později Tesco Stores ČR a.s. přebralo 27 obchodů od německé společnosti Edeka a 11 obchodů od Carrefouru. Společnost se i vlastní činností neustále kontinuálně rozrůstá o nové jednotky. Příkladem je rok 2010, kdy Tesco otevřelo 22 nových obchodů (hypermarkety, supermarkety a Express).

Dalším důležitým rokem se stal rok 2011, kdy Tesco koupilo od investiční společnosti Penta její síť 129 obchodů Žabka a také 47 obchodních jednotek Koruna od společnosti PR market, s.r.o. Jednotky Žabka jsou nadále provozovány na bázi franšizingu a prodejny Koruna byly přeměněny na jednotky formátu Express nebo supermarkety Tesco.

S rokem 2011 také souvisí rozvoj společnosti ve znamení ekologického myšlení, které je obzvláště v poslední době velice citlivým tématem. Jedná se zejména o otevření ekologicky šetrného hypermarketu s nulovou stopou v Jaroměři, který je první tohoto typu v kontinentální Evropě. Již v předchozích letech sice Tesco uvedlo v provoz ekologicky šetrnější obchody v Říčanech a Žatci, avšak stavba hypermarketu v Jaroměři je důležitějším milníkem. Jedná se zde o kompletně energeticky soběstačnou dřevostavbu, která by měla produkovat nulové množství oxidu uhličitého ročně. I pokud je nějaký oxid uhličitý produkován, je v této stavbě „vynulován“ využitím například energie z obnovitelných zdrojů nebo rekuperací. Jsou zde tedy využívány ty nejmodernější

a k životnímu prostředí nejšetrnější známé technologie, čímž se samotné Tesco snaží prezentovat a naznačit svou budoucí ekologickou politiku a vývoj.

### **3.4. Aktuální pozice společnosti Tesco Stores ČR a.s. v České republice**

#### **3.4.1. Současné rozčlenění a stav obchodních jednotek**

Na základě nejaktuálnějšího dokumentu, který je v současné době k dispozici, což je Výroční zpráva za rok končící 28. února 2011, lze tedy současnou pozici této společnosti na domácím trhu popsat tak, jak je uvedeno níže.

Filozofie společnosti Tesco Stores ČR a.s. je dána a vychází ze standardů mateřské společnosti ve Velké Británii. V České republice je provozováno aktuálně 163 obchodních jednotek, jejichž rozdělení je následující:

- 73 hypermarketů
- 59 supermarketů
- 25 prodejen expres
- 6 obchodních domů
- 1 speciální obchod FaF zabývající se módou

Dále Tesco také provozuje síť vlastních čerpacích stanic, jejichž počet je v současné době 19 včetně jedné neveřejné.

Tento maloobchodní řetězec se také neustále snaží o vylepšování a modifikaci svých stávajících obchodních jednotek, kdy tyto jednotky mění na nový formát „Extra“, jež má konečnému zákazníkovi poskytnout větší transparentnost a přehlednost prodejní plochy, širší sortiment a také novou koncepci služeb, kdy je přímo na prodejní ploše možné nakupovat například v optice, využívat prodejnu fotoslužeb nebo například realizovat nákup mobilních telefonů. V každé takovéto specializované „podsekcí“ je k dispozici profesionální pracovník, který je zákazníkům k dispozici. Samozřejmostí týkající se rozšiřování tohoto nového formátu obchodní jednotky je také celková změna vzhledu směrem k modernějšímu stylu. V současné době již touto proměnou prošlo šest stávajících obchodních jednotek.

### 3.4.3. Privátní značky Tesco a služby poskytované zákazníkům

V obchodních jednotkách Tesco je možné nakupovat také velké množství výrobků privátních značek, které tato společnost nechává vyrábět a prodává je pouze ve svých obchodech. Jedná se konkrétně o sedm základních značek, které jsou následující:

- *Tesco Value* – výrobky denní potřeby, které jsou zaměřeny na uspokojení potřeb cenově citlivých zákazníků (nízká cena)
- *Tesco Standard* – výrobky denní potřeby, které jsou kvalitativně srovnatelné se značkovými, ale až o 15% levnější (dobrá kvalita za rozumnější ceny)
- *Tesco Pravá chuť* – tradiční české výrobky vysoké kvality (výrobky z přírodních surovin s minimálním množstvím přidaných látek)
- *Tesco Finest* – výrobky nejvyšší kvality s doložením kvalitních surovin či kvalitního zpracování.
- *Tesco HealthyLiving* – výrobky zdravého životního stylu (s přidanými vitamíny nebo vlákninou)
- *Tesco LightChoices* – u těchto výrobků je snižena energetická hodnota (bez obsahu ztužených tuků, syntetických barviv či aromat)
- *Tesco Organic* – BIO výrobky

Dále Tesco pro své zákazníky nabízí v některých svých jednotkách oblečení značky FaF, které není nikdy jinde pro konečné spotřebitele dostupné.

Dále Tesco jako přidanou hodnotu svým zákazníkům poskytuje různé dodatečné služby, jako jsou například věrnostní program Clubcard, Tesco pojištění a samozřejmě také finanční služby, mezi které lze zařadit například možnost splátkového prodeje či hotovostní půjčky.



### 3.4.2. Aktuální pozice Tesca vůči konkurenci

Společnost Tesco Stores má na českém trhu velice silné konkurenční prostředí. I přes tuto skutečnost je Tesco v současné době dle analýzy TOP50 českého obchodu za rok 2010 společností INCOMA GfK na prvním místě mezi jednotlivými širokosortimentními obchodníky s tržbami 45 mld. Kč za rok. Těto pozice se Tesco drží již od roku 2007. Na druhém místě tohoto žebříčku se poté umístila společnost Ahold s tržbami 42 mld. Kč za rok. Další příčky obsadily potom z maloobchodních řetězců například Kaufland, Penny Market, Globus, Billa a další. Tabulka s prvními deseti umístěnými subjekty je vložena níže.

Tabulka 1: TOP 50

Pořadí v rámci TOP50	Pořadí v rámci obchodního segmentu	Firma	Tržby (mld. Kč) včetně DPH	Index 2010/2009	Řetězce (počet prodejen)
<b>TOP ŠIROKOSORTIMENTNÍ OBCHODNÍCI (převaha rychloobrátkového zboží)</b>					
1	1	Tesco Stores ČR, a.s.	45,0	105	Tesco hypermarket (71), Tesco OD (6), Tesco supermarket (47), Tesco Express (25)
2	2	Ahold Czech Republic, a.s.	42,0	98	ALBERT hypermarket (55), ALBERT supermarket (224)
3	3	Kaufland, v.o.s.	38,0	103	Kaufland (95)
4	4	Makro Cash&Carry ČR, s.r.o.	33,6	92	Makro (13)
5	5	Penny Market, s.r.o.	30,0	102	Penny Market (324)
6	6	Globus ČR, k.s.	27,0	103	Globus (14)
7	7	Billa, s.r.o.	22,7	104	Billa (196)
8	8	Lidl, v.o.s.	22,0	102	Lidl (221)
9	9	GECO TABAK, a.s.	17,7	103	Tabák-Tisk (226)
10	10	Spar Česká obchodní, s.r.o.	12,6	98	Interspar (33), Spar (4)
<b>CELKEM</b>			<b>339,2</b>	<b>100</b>	

Zdroj: vlastní úprava podle výsledků analýzy společnosti INCOMA GfK)

V další analýze téže společnosti s názvem TOP10 obchodních řetězců v ČR podle tržeb v roce 2010 se společnost Tesco Stores umístila na celkovém třetím místě. Daný rozdíl je způsoben hlavně skutečností, že v tomto žebříčku jsou brány v potaz celé skupiny a ne pouze jednotlivé řetězce. Na prvním místě této analýzy se umístila skupina Schwarz ČR, jejíž součástí je Kaufland a Lidl ČR, jejichž tržby činili dohromady 60 mld. Kč za rok včetně DPH. A druhou příčku tohoto hodnocení obsadila skupina REWE ČR k níž patří Billa a Penny Market s tržbami, které činily celkem 52,7 mld. Kč za daný rok.

Společnost Tesco Stores také za nejvyšší maloobchodní obrat získala jednu ze třech hodnocených „disciplin“ v anketě TOP Retailer 2010/2011. Ze zbylých dvou kategorií se první týkala nejlépe hodnoceného řetězce z pohledu zákazníků, kde zvítězil

řetězec Globus, a ve druhé kategorii hodnotící množství zákazníků navštěvující daný řetězec triumfoval Kaufland.

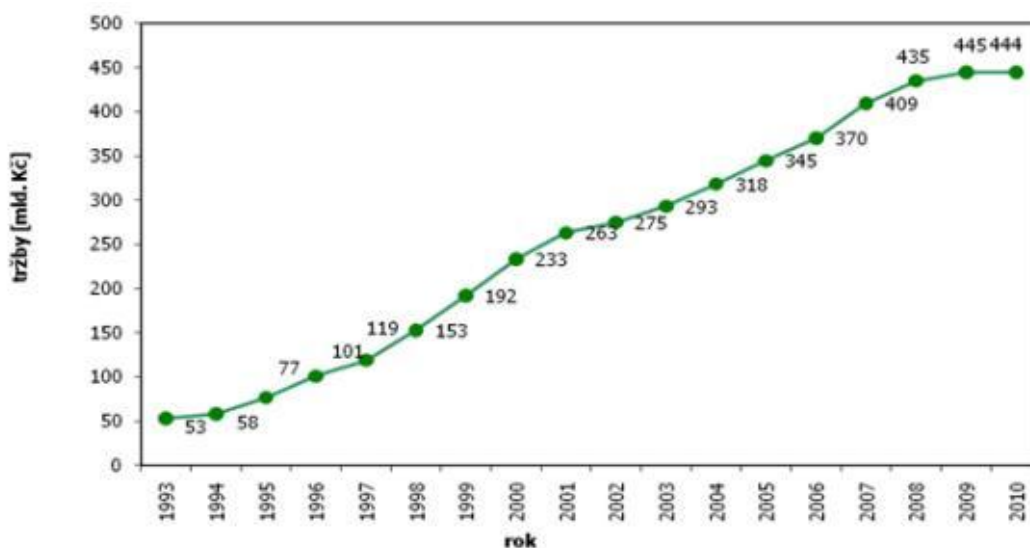
Aktuální pozice Tesca na českém trhu působí relativně jistě. Mezi svými konkurenty se pohybuje na předních příčkách a na podobu českého maloobchodu působí zásadním vlivem.

### **3.5. Základní popis trhu v České republice**

Trh, na kterém v České republice mohou působit maloobchodní jednotky, je relativně značně obsazen a postupně se začíná plnit. Podle studie společnosti INCOMA GfK s názvem „Hypermarket 2011“ žije dokonce 88 % české populace ve vzdálenosti do dvaceti kilometrů od některého hypermarketu, jichž existuje na tuzemském trhu již více než 270. A stejně tak se trh relativně zaplnil již i menšími typy obchodních jednotek. Zbývá již skutečně malé množství „prázdných“ míst, kam mohou řetězce ještě v České republice expandovat. Menší nezaplňovaná místa na území České republiky budou znamenat také větší využívání právě menších obchodních jednotek, než bylo doposud zvykem. Dále v budoucnu se dá očekávat zakládání nových jednotek pouze v menšině případů, racionálnější možností bude například možnost odkupování obchodní jednotek mezi sebou tak, jak to udělala právě společnost Tesco Stores ČR s jednotkami Žabka nebo Koruna, Billa (Rewe) s Delvitou a další.

Ačkoliv to není jediným vlivem, tak je celkové zpomalování tempa rozrůstání a výstavby nových obchodních jednotek na českém území vidět také na postupném zpomalování růstu celkových tržeb maloobchodních řetězců v posledních letech, jak je znázorněno v následujícím grafu.

Graf 1: Vývoj tržeb TOP 50 obchodních společností v ČR



Zdroj: INCOMA GfK

### 3.6. PEST analýza

Prostřednictvím této analýzy naznačím a vyjmenuji některé dle mého názoru důležité skutečnosti a faktory, které se mohou podstatným způsobem projevit na výsledcích podnikání společnosti Tesco Stores ČR a.s. a na maloobchodním trhu vůbec. Jedná se o čtyři základní oblasti, jimiž se tato analýza zabývá:

- Politicko-legislativní vlivy
- Ekonomické faktory
- Sociálně-kulturní faktory
- Technologické vlivy

#### Politicko-legislativní vlivy:

Velice negativní vliv na maloobchodní trh má relativně nejistá a nestabilní politická situace v České republice, což na spotřebitele působí také značně rozporuplným způsobem a vede je spíše k větším úsporám svých finančních prostředků.

Negativní vliv mají také jistě obavy veřejnosti vyplývající z vývoje dluhové krize v eurozóně, která míru neklidu také zvyšuje. Na stranu druhou plynou pro maloobchodní trh také jisté výhody plynoucí z členství v Evropské unii. Jde zde zejména o to, že díky tomuto členství přestali existovat bariéry například v pohledu na zahraniční obchod, což značně maloobchodním řetězcům ulehčuje možnosti vyjednávání například s dodavateli a zvyšuje tak i jejich vyjednávací sílu.

Dalším faktorem, který se v této kategorii dá zmínit je plánované zvýšení snížené sazby DPH z aktuálních 10% v roce 2011 na novou hodnotu 14% od ledna 2012. Zde se jedná o fakt, že touto změnou dojde například ke zdražení potravin, nealkoholických nápojů, vodného a stočného, cen městské hromadné dopravy, léků, dětských plen, ubytovacích služeb a dalších služeb a zboží, které do této sazby patří. Toto zdražení jistě také ovlivní nákupní náladu spotřebitelů a projeví. Na druhé straně Vláda České republiky v souvislosti s tímto zvýšením sazby slibuje, že tento stav bude kompenzovat rodičům s dětmi, kdy vzroste daňová sleva na každé vyživované dítě, a také důchodcům, kde by mělo díky nově získaným prostředkům dojít k valorizaci důchodu. Celkově se nejedná o poslední pohyb sazeb DPH, protože od roku 2013 by mohlo dojít ke sjednocení obou sazeb na hodnotě 17,5%.

Celkově se tak díky chystaným reformám, jejichž působnost a konečné schválení není zcela jisté, dostávají koneční spotřebitelé opět do nejistoty, která v nich evokuje spíše šetřivé nálady, což není pro maloobchodní trh příliš dobré a žádoucí.

### **Ekonomické faktory**

Mezi těmito vlivy jako jednoznačné ohrožení pro celý maloobchodní trh působí například prognózy vývoje české ekonomiky v následujících letech. Konkrétně se jedná o předpoklady vývoje pro rok 2012, kdy Ministerstvo financí ČR odhaduje zpomalení růstu české ekonomiky z původně očekávaných 2,5 % na pouhé 1 %. A dokonce i tato hodnota se zdá být některým předním českým ekonomům nadhodnocená. Z této skutečnosti poté vyplývají další negativní fakta týkající se také přímo spotřeby českých domácností, kde je tedy také místo předpokládaného růstu až o 2 % nakonec posledními odhady očekáván pokles až o 0,5 %. Jedná se zde hlavně o skutečnost, že domácnosti se postupně ocitají v nepříznivé příjmové situaci, kdy díky negativnímu vývoji celé české ekonomiky dochází například ke snižování platů v části veřejného sektoru. Obavy spotřebitelů plynou také z neustále dopředu avizovaných ekonomických turbulencí a projevů „další vlny ekonomické krize“.

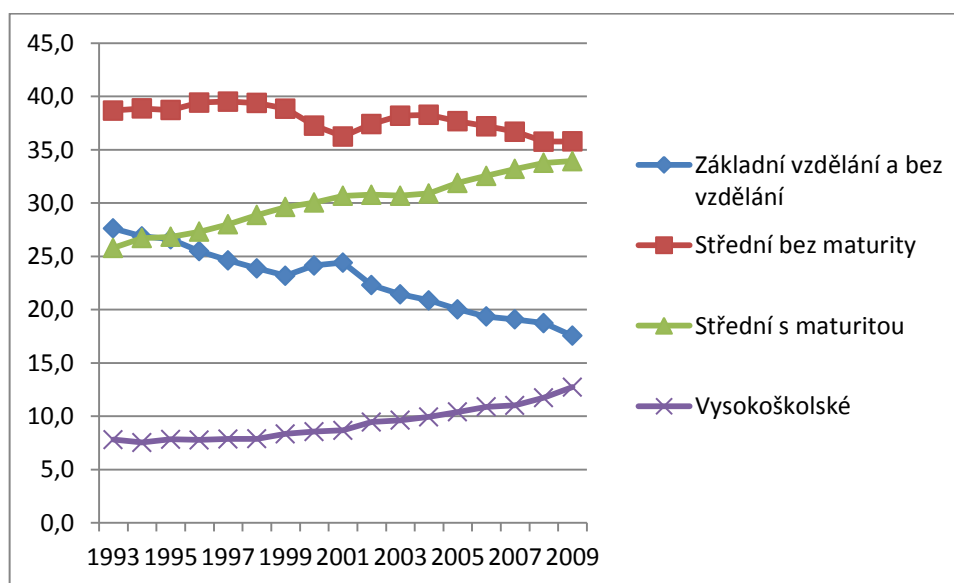
### **Sociálně-kulturní faktory**

V této oblasti má jednoznačně největší vliv demografický vývoj obyvatelstva. Zde je zahrnuta například skutečnost, že populace v České republice bude do budoucna procházet vývojem směrem k postupnému stárnutí. Nebo jsou zde také další vývojové trendy jako například stále častější život bez stálého partnera atd., čemuž se budou

muset jednotlivé řetězce přizpůsobit a svou nabídku tvořit právě pro takto vznikající a rozšiřující se segmenty zákazníků. Další skutečností spojenou se zmíněným stárnutím populace je to, že bude postupně narůstat nepoměr mezi ekonomicky aktivním a neaktivním obyvatelstvem a tak se bude nadále prohlubovat nejistá ekonomická situace země.

Také fakt, že postupně roste průměrná úroveň vzdělanosti spotřebitelů, působí na fungování celého trhu, protože spotřebitelé díky své vzrůstající vzdělanosti vyžadují například stále přesnější informace o výrobcích, mají větší zájem o ekologické myšlení a ekologické výrobky vůbec a všeobecně vzato jsou celkově náročnější ve svých požadavcích na výrobky, které chtějí nakupovat, což se maloobchodních řetězců přímo týká. I druh a styl reklamních prostředků je z hlediska jejich účinnosti nezbytné postupně měnit právě v závislosti na předchozích faktorech. Vývoj vzdělanostní úrovně v České republice od roku 1993 do roku 2009 je znázorněn v grafu č. 2 níže.

Graf 2: Vývoj vzdělanosti v ČR v letech 1993 – 2009



(Zdroj: vlastní tvorba dle údajů ČSÚ)

Posledním bodem, který je zřejmě nezbytné v souvislosti s faktory sociálně-kulturními zmínit je také vývoj životního stylu obyvatelstva. V posledních letech se totiž stává trendem čím dál hektičtější a časově náročnější životní styl zejména populace v produktivním věku, což je také nezbytné brát v úvahu. Se všemi těmito faktory jsou subjekty na daném trhu působící nuceny počítat a zahrnout je do svého budoucího působení a tvorby budoucích strategií.

## Technologické vlivy

Co se týká prostředí technologického, platí i zde v posledních letech trend rychlého rozvoje moderních technologií, které účastník daného trhu musí za každých okolností v rámci udržení konkurenceschopnosti akceptovat a dříve či později implementovat do svého podnikání. Jedná se zejména o rozvoj moderních technologií spojených například s identifikací zboží (RFID kódy, QR kódy a další), které mohou v konečném důsledku velice zefektivnit a usnadnit celý logistický systém obchodních řetězců.

Dále si také společnost a trh v posledních letech čím dál více žádají využití obnovitelných zdrojů energie a ohleduplnější chování k životnímu prostředí, což naznačil například právě řetězec Tesco plc. při realizaci a výstavbě svých ekologicky šetrných hypermarketů s nulovou stopou.

Prudce rostoucí technologický rozvoj je také velice úzce spjat s rychlostí šíření informací, která v posledních letech díky masivnímu rozšíření například počítačových technologií do domácností nabrala ohromných rozměrů, což může být jak výhodou, tak i nevýhodou. A na počítačové technologie se dále váže obchodování přes internet, které se stává také stále využívanější variantou nákupu a v České republice společnost Tesco Stores zavedla pro své zákazníky tuto možnost již od ledna 2012, kdy jsou touto cestou k dispozici zhruba dvě třetiny z celkového nabízeného sortimentu.

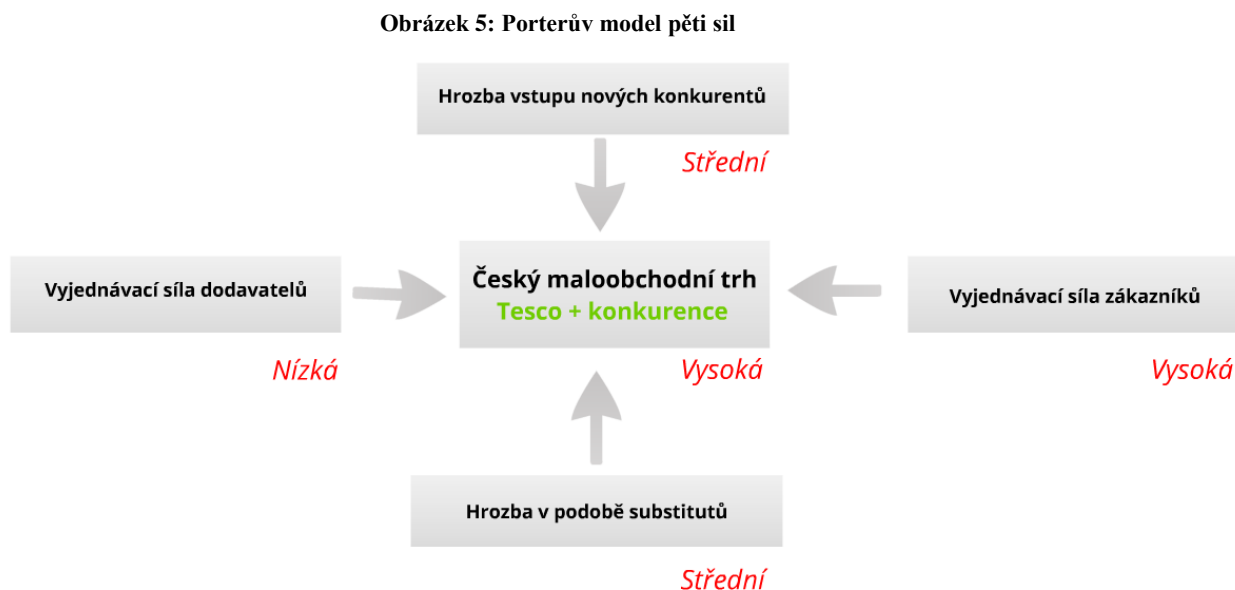
Mezi další praktické příklady využívání rozvoje moderních technologií při reálném obchodování jsou například společnosti Tesco Stores ČR zaváděné samoobslužné pokladny. Pro ilustraci je toto zařízení znázorněno na obrázku č. 4.

**Obrázek 4: Samoobslužná pokladna Tesco**



Zdroj: [www.itesco.cz](http://www.itesco.cz)

### 3.7. Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní tvorba

Jednotlivé faktory jsou detailněji rozvedeny níže v této části. Z analýzy stručně vyplývá, že z celkových pěti hodnocených faktorů jsou dva s vysokou úrovní rizika a hlavně na tyto by se tedy společnost Tesco Stores ČR měla soustředit a své chování na trhu přizpůsobit hlavně v souladu s předcházením rizikům z těchto bodů vyplývajících. Nadále by například bylo vhodné pokračovat v trendu odlišování od konkurence, čímž bude pro zákazníky vytvářena vyšší hodnota.

#### Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů společnosti Tesco Stores, jimiž jsou koneční spotřebitelé, je na poměrně vysoké úrovni, stejně tak je tomu i u konkurenčních řetězců. Zákazník je totiž v posledních letech stále více a více informovaný a to jak o cenách konkurence, tak i o své reálné důležitosti pro daný řetězec. Řetězec Tesco proto musí nezbytně analyzovat ceny u konkurenčních řetězců, aby nedošlo k odlivu zákazníků právě z toho důvodu podcenění právě aspektu ceny. K tomu se ještě Tesco snaží odlišit nabídkou výrobků vlastních privátních značek, které je možné koupit pouze a jenom v tomto řetězci a v neposlední řadě je zákazníkům poskytována celá řada doprovodných služeb, které také velice napomáhají udržení zájmu a loajality spotřebitelů (například se jedná o klubové členství a slevy, splátkový prodej, hotovostní půjčky atd.).

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mají poměrně malou vyjednávací sílu vůči maloobchodním řetězcům. Tento fakt je dán hlavně mírou závislosti na každém z nich, která je právě v maloobchodu minimální. Většinou si podmínky určují maloobchodní řetězce, protože díky množství zákazníků, kteří tyto obchodní jednotky navštěvují, existuje velký zájem ze strany většiny dodavatelů žádaného zboží nabízet jej právě prostřednictvím těchto řetězců. Samozřejmě se nedá tato mizivá vyjednávací síla globalizovat, záleží také na konkrétních dodavatelích. Většina případů má ale skutečně vyjednávací sílu minimální a přímo řetězec si ve svém vlastním zájmu z hlediska prodejnosti určuje, jaké zboží a od jakých dodavatelů bude prostřednictvím svých obchodních jednotek nabízet a prodávat.

## **Rivalita mezi konkurenty**

Jak už bylo zmíněno v předchozí části této práce, tak konkurence je v daném maloobchodním odvětví skutečně vysoká a tudíž i rivalita mezi jednotlivými konkurenty je poměrně značná. Český trh je skutečně v rámci „kamenných“ obchodních jednotek relativně zaplněn a probíhá zde boj o zákazníky prostřednictvím například různých slevových akcí jednotlivých řetězců, aplikace moderních technologií, inovace interiéru a dalších a dalších nástrojů konkurenčního boje.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Tato hrozba není z hlediska vstupu nových subjektů, které by chtěly zakládat nové „kamenné“ obchodní jednotky, příliš vysoká díky obsazenosti využitelného území České republiky a stejně tak díky pevnému zázemí většiny řetězců, které již na trhu působí. V rámci celého maloobchodního trhu již situace ale není natolik jednoznačná, protože sem spadá například i internetové obchodování, ve kterém již výše zmíněné bariéry neplatí a hrozba vstupu nových konkurentů je relativně markantním faktorem, který bude s dalším technologickým rozvojem stále podstatnější.

## **Ohrožení ze strany substitutů**

Ohrožení substituty v podstatě navazuje na předchozí bod. Substituty v tomto odvětví existují téměř ke každému výrobku či službě. Jedná se zde potom tedy hlavně o nabídku doplňkových služeb zákazníkům, cenovou politiku a politiku jakosti a kvality, která je společností Tesco Stores ČR dodržována, a která působí právě na udržení zákazníků tak, aby nevyhledávali k uspokojení svých potřeb právě dostupné substituty.



## **4. Finanční analýza**

Finanční analýza akciové společnosti Tesco Stores ČR je pro potřeby této práce provedena na základě finančních výkazů, které jsou každoročně touto společností prezentovány mezi listinami v obchodním rejstříku. Jedná se zejména o rozvahy a výkazy zisků a ztrát.

V první řadě je provedena horizontální a vertikální analýza zmíněných výkazů, dále je možné v této diplomové práci možno nalézt rozklad ukazatele ROE, vybraný bonitní model, analýza poměrových ukazatelů a kvůli celistvosti celé analýzy je k dispozici i mezipodnikové srovnání společnosti Tesco Stores ČR s pěti největšími konkurenty v oblasti maloobchodu na trhu České republiky.

Dílčí kroky finanční analýzy týkající se rozboru rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou realizovány s daty dostupnými v posledních třech letech. Analýza poměrových ukazatelů je již však kvůli větší výpovědní hodnotě řešena s údaji sumarizovanými za období pěti posledních let.

### **4.1. Zdrojová data finanční analýzy**

#### **4.1.1. Rozvaha**

První zdrojová data finanční analýzy jsou k dispozici právě v Rozvaze, kde je prezentován stav majetku společnosti Tesco Stores ČR a zdroje jeho krytí. Tyto informace jsou ve zjednodušené formě uvedeny v tabulce na následující straně, kde je možné vidět údaje za období let 2010, 2009 a 2008.

Tabulka 2: Zjednodušené položky rozvahy Tesco Stores ČR, a.s. – 2010, 2009, 2008

<b>Položky rozvahy ve zjednodušené podobě</b>				
ZJEDNODUŠENÁ ROZVAHA (v celých milionech Kč)		2010	2009	2008
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>32551</b>	<b>31378</b>	<b>31484</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	26740	25716	26130
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1074	1231	1516
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	21802	20621	19750
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	3864	3864	3864
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	5277	5215	5938
C.I.	Zásoby	3156	2852	3241
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	37	37
C.III.	Krátkodobé pohledávky	772	1037	1148
C.IV.	Finanční majetek	1349	1289	1512
D. I.	Časové rozlišení	534	447	416
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>32551</b>	<b>31378</b>	<b>31484</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	14259	13676	13877
A.I.	Základní kapitál	13263	12907	12907
A.II.	Kapitálové fondy	65	65	6
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	51	48	41
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	653	596	797
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	227	60	138
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	18184	17568	17449
B.I.	Rezervy	157	52	69
B.II.	Dlouhodobé závazky	4670	7226	885
B.III.	Krátkodobé závazky	13357	10290	16495
C.I.	Časové rozlišení	108	134	158

Zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Pro potřeby finanční analýzy je ale mnohdy nezbytné rozebrat i detailní části využívaných výkazů. V této práci jsou pro zpřehlednění a rozbor financování cizími prostředky detailně zobrazeny právě cizí zdroje, které se v rozvaze nacházejí na straně pasiv a zdrojová data jsou k nahlédnutí v tabulce č. 3 na další straně.

Tabulka 3: Dílčí část rozvahy Tesco Stores ČR, a.s., cizí zdroje

Dílčí část rozvahy - detailní (CIZÍ ZDROJE)		2010	2009	2008
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>18184</b>	<b>17568</b>	<b>17449</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>157</b>	<b>52</b>	<b>69</b>
1.	Rezerva na daň z příjmů	11	0	0
2.	Ostatní rezervy	146	52	69
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4670</b>	<b>7226</b>	<b>885</b>
1.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	4300	6850	600
2.	Dohadné účty pasivní	0	57	0
3.	Jiné závazky	34	47	63
4.	Odložený daňový závazek	336	272	222
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>13357</b>	<b>10290</b>	<b>16495</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	3639	3200	2924
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	7032	4418	10369
5.	Závazky k zaměstnancům	207	199	202
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	106	97
7.	Stát - daňové závazky a dotace	207	134	151
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	215	219	215
10.	Dohadné účty pasivní	1871	1977	2386
11.	Jiné závazky	74	37	151

Zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

#### 4.1.2. Výkaz zisku a ztráty

Jako další využitý zdroj údajů pro tvorbu finanční analýzy byl využit také Výkaz zisku a ztráty vybraného řetězce za dané období let 2010, 2009 a 2008. Tento výkaz zvaný také jako „výsledovka“ ukazuje, jaká situace je v daném podniku z pohledu na finanční výkonnost, což konkrétně znamená, jaké měl podnik za dané období výnosy, náklady a jakého hospodářského výsledku bylo dosaženo. Tyto konkrétní údaje o společnosti Tesco Stores ČR jsou vyobrazeny opět v tabulce na následující straně. Tento výkaz je prezentován v plném rozsahu z důvodu větší přehlednosti a důkladnosti následně provedených analýz.

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty Tesco Stores ČR, a.s., údaje 2010, 2009, 2008

<b>Výkaz zisku a ztráty</b> (v celých milionech Kč)				
		2010	2009	2008
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>40019</b>	<b>38050</b>	<b>38286</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	29687	28582	29252
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>10332</b>	<b>9468</b>	<b>9034</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>2292</b>	<b>2090</b>	<b>1716</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2048	1870	1372
2.	Aktivace	244	220	344
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>5932</b>	<b>5483</b>	<b>5190</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	996	913	964
2.	Služby	4936	4570	4226
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>6692</b>	<b>6075</b>	<b>5560</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>4400</b>	<b>4148</b>	<b>4039</b>
1.	Mzdové náklady	3209	3044	2942
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1052	962	963
3.	Sociální náklady	139	142	134
D.	Daně a poplatky	20	31	18
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	1917	1909	1904
III.	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>183</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	6	11	169
2.	Tržby z prodeje materiálu	24	3	14
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	10	15	237
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10	15	237
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	26	-462	96
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>382</b>	<b>299</b>	<b>1063</b>
H.	Ostatní provozní náklady	42	109	130
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>689</b>	<b>638</b>	<b>574</b>
IX.	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>147</b>
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	114	59	0
X.	<b>Výnosové úroky</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
N.	<b>Nákladové úroky</b>	<b>199</b>	<b>285</b>	<b>483</b>
XI.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>136</b>
O	Ostatní finanční náklady	155	218	319
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-375</b>	<b>-528</b>	<b>-515</b>
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	87	50	-79
1.	- splatná	24	0	25
2.	- odložená	63	50	-104
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>227</b>	<b>60</b>	<b>138</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>227</b>	<b>60</b>	<b>138</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>314</b>	<b>110</b>	<b>59</b>

Zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

## **4.2. Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty**

Na základě horizontální analýzy absolutních údajů, které jsou vedeny ve zmíněných výkazech, je možné sledovat změny jednotlivých ukazatelů v čase (například vývoj v jednotlivých účetních obdobích).

Vertikální analýza rozebírá jednotlivé veličiny na základě jejich vztahu k veličině jiné. Zde se hledají a analyzují určité relace mezi veličinami vždy v daném roce.

#### 4.2.1. Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 5: : Horizontální analýza rozvahy

<b>HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA položek rozvahy ve zjednodušené podobě</b>					
ZJEDNODUŠENÁ ROZVAHA (v celých milionech Kč)		relativní změna		absolutní změna	
		2010	2009	2010	2009
<b>AKTIVA CELKEM</b>		3,7%	-0,3%	1173	-106
B.	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	4,0%	-1,6%	1024	-414
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-12,8%	-18,8%	-157	-285
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5,7%	4,4%	1181	871
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0	0
C.	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	1,2%	-12,2%	62	-723
C.I.	Zásoby	10,7%	-12,0%	304	-389
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-100,0%	0,0%	-37	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-25,6%	-9,7%	-265	-111
C.IV.	Finanční majetek	4,7%	-14,7%	60	-223
D. I.	Časové rozlišení	19,5%	7,5%	87	31
<b>PASIVA CELKEM</b>		3,7%	-0,3%	1173	-106
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	4,3%	-1,4%	583	-201
A.I.	Základní kapitál	2,8%	0,0%	356	0
A.II.	Kapitálové fondy	0,0%	983,3%	0	59
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	6,3%	17,1%	3	7
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	9,6%	-25,2%	57	-201
A.V.	HV běžného účetního období (+/-)	278,3%	-56,5%	167	-78
B.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	3,5%	0,7%	616	119
B.I.	Rezervy	201,9%	-24,6%	105	-17
B.II.	Dlouhodobé závazky	-35,4%	716,5%	-2556	6341
B.III.	Krátkodobé závazky	29,8%	-37,6%	3067	-6205
C.I.	Časové rozlišení	-19,4%	-15,2%	-26	-24

Zdroj: vlastní tvorba

Z provedené horizontální analýzy rozvahy je jasně patrné, že na nárůstu celkových aktiv v roce 2010 o 3,7 % (1 173 mil. Kč) má nejmarkantnější vliv zvýšení dlouhodobého hmotného majetku. Tento nárůst byl zapříčiněn zejména výstavbou 22 nových obchodních jednotek na území České republiky. Z této informace vyplývá, že se jednalo zejména o zvýšení položky „Stavby“ a stejně tak mělo vliv i vybavení těchto nových prostor, které je vedeno pod pojmem „Samostatné movité věci a soubory movitých věcí“, jak je přímo patrné z detailního náhledu do kompletní rozvahy v obchodním rejstříku. Další změny v aktivech již nejsou v poměru ke změně dlouhodobého hmotného majetku významné. Za zmínku tak stojí snad pouze skutečnost, že společnost Tesco Stores ČR během roku 2010 obdržela platby všech dlouhodobých pohledávek (37 mil. Kč) a jejich hodnota se tímto rokem dostala tedy na nulovou úroveň.

Při pohledu na pasiva je zřejmé, že financování pozitivní změny aktiv proběhlo za pomoci jak vlastního, tak i cizího kapitálu. U změn vlastního kapitálu prodělal největší změnu základní kapitál společnosti, který byl v roce 2010 navýšen o 2,8 % (356 mil. Kč) na úroveň 13 263 mil. Kč. Velkou měrou na nárůstu veličiny vlastního kapitálu se podílel také pozitivní hospodářský výsledek, který znamenal v roce 2010 zisk 227 mil. Kč, kdy se tedy jednalo o 167 mil. Kč (278,3 %) v poměru k předchozímu roku 2009. U cizích zdrojů se nejvýznamnější změna uskutečnila u dlouhodobých závazků, které byly během roku 2010 sníženy o 35,4 % (2 556 mil. Kč). Při bližším zkoumání kompletní rozvahy je poté patrné, že toto snížení dlouhodobých závazků bylo způsobeno zejména snížením závazků vůči ovládacím a řídicím osobám (snížení o 2 550 mil. Kč). V řadě druhá nejpodstatnější změna cizích zdrojů proběhla díky navýšení závazků krátkodobých o 29,8 % (3 067 mil. Kč). Zde se při detailním pohledu nejvíce zvýšily krátkodobé závazky z obchodních vztahů a krátkodobé závazky k ovládacím a řídicím osobám. Další položky na straně pasiv prodělaly málo významné změny, které jsou v tabulce číslo 5 na předchozí straně zřejmé.

#### 4.2.2. Vertikální analýza rozvahy

Tato analýza je provedena a znázorněna na následující straně v tabulce 6. Jako základní veličina byla brána v úvahu celková aktiva a celková pasiva. V tabulce číslo 7 na straně následující jsou dále ještě vertikální analýzou rozebrány cizí zdroje jako dílčí část strany pasiv rozvahy. Zde jsou jako základní veličina zvoleny celkové cizí zdroje.

Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy Tesco Stores ČR, a.s.

<b>Rozvaha - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA</b>				
ZJEDNODUŠENÁ ROZVAHA (v celých milionech Kč)		2010	2009	2008
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>82,1%</b>	<b>82,0%</b>	<b>83,0%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3,3%	3,9%	4,8%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	67,0%	65,7%	62,7%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	11,9%	12,3%	12,3%
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,6%</b>	<b>18,9%</b>
C.I.	Zásoby	9,7%	9,1%	10,3%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,1%	0,1%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2,4%	3,3%	3,6%
C.IV.	Finanční majetek	4,1%	4,1%	4,8%
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,3%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>43,8%</b>	<b>43,6%</b>	<b>44,1%</b>
A.I.	Základní kapitál	40,7%	41,1%	41,0%
A.II.	Kapitálové fondy	0,2%	0,2%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,2%	0,2%	0,1%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2,0%	1,9%	2,5%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,7%	0,2%	0,4%
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>55,9%</b>	<b>56,0%</b>	<b>55,4%</b>
B.I.	Rezervy	0,5%	0,2%	0,2%
B.II.	Dlouhodobé závazky	14,3%	23,0%	2,8%
B.III.	Krátkodobé závazky	41,0%	32,8%	52,4%
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>

Zdroj: vlastní tvorba



Z provedené vertikální analýzy je vidět, že během zkoumaných tří let nedocházelo z pohledu podílu jednotlivých položek na celkové bilanční sumě k žádným významným změnám na straně pasiv i aktiv. Za zmínku ale stojí například fakt, který koreluje s provedenou horizontální analýzou, že podíl dlouhodobého hmotného majetku na bilanční sumě neustále roste. Samozřejmě jde stále hlavně o skutečnost, že společnost Tesco Stores ČR soustavně rozšiřuje své působení na tuzemském trhu tím, že zakládá nové obchodní jednotky, čímž samozřejmě rozšiřuje svůj majetek. Další možností zvětšování majetku je také například odkup již zavedených obchodních jednotek od stávající konkurence či přímo koupě konkurenčních řetězců, jak tomu bylo právě v loňském roce 2011, kdy Tesco Stores ČR koupila stoprocentní podíl společnosti PR market, s.r.o., která provozovala konkurenční obchodní řetězec Koruna se 46 obchody. Tuto transakci však provedená analýza nezahrnuje, jelikož v době vypracování této diplomové práce nebyla Výroční zpráva 2011 k dispozici.

Tabulka 7: Vertikální analýza dílčí části rozvahy Tesco Stores ČR, a.s.

Dílčí část rozvahy - detailní (CIZÍ ZDROJE)		2010	2009	2008
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,4%</b>
1.	Rezerva na daň z příjmů	0,1%	0,0%	0,0%
2.	Ostatní rezervy	0,8%	0,3%	0,4%
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>25,7%</b>	<b>41,1%</b>	<b>5,1%</b>
1.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	23,6%	39,0%	3,4%
2.	Dohadné účty pasivní	0,0%	0,3%	0,0%
3.	Jiné závazky	0,2%	0,3%	0,4%
4.	Odložený daňový závazek	1,8%	1,5%	1,3%
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>73,5%</b>	<b>58,6%</b>	<b>94,5%</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	20,0%	18,2%	16,8%
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	38,7%	25,1%	59,4%
5.	Závazky k zaměstnancům	1,1%	1,1%	1,2%
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,6%	0,6%	0,6%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1,1%	0,8%	0,9%
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1,2%	1,2%	1,2%
10.	Dohadné účty pasivní	10,3%	11,3%	13,7%
11.	Jiné závazky	0,4%	0,2%	0,9%

Zdroj: vlastní tvorba

Na základě detailní části rozvahy zahrnující cizí zdroje a její vertikální analýzy je zřejmé, že podíl na celkových cizích zdrojích roste velkou měrou zejména u krátkodobých závazků z 58,6 % v roce 2009 na 73,5 % v roce 2010, čímž se ukazuje kolísavý průběh této veličiny ve vztahu ještě k roku 2008. Z dílčích ukazatelů má největší vliv růst podílu „Závazků k ovládaným a řízeným osobám“ z 25,1 % na 38,7 %. S rostoucím podílem závazků krátkodobých úzce souvisí i na celkových cizích zdrojích klesající podíl závazků dlouhodobých, který na konci roku 2010 činil 25,7 % na místo 41,1 % v roce 2009. Zde se nejvíce změnil podíl na celkových cizích zdrojích také u ukazatele „Závazky k ovládaným a řízeným osobám“. Nejvýznamnější skutečností tedy je, že společnost Tesco Stores ČR změnila z pohledu cizích zdrojů své dlouhodobé závazky na krátkodobé.

#### **4.2.3. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Horizontální analýza Výkazu zisku a ztráty za období 2008, 2009 a 2010 je provedena a znázorněna v tabulce č. 8 na následující straně této diplomové práce. Její vyhodnocení a určité slovní závěry jsou poté prezentovány na straně další.

Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ Tesco Stores ČR, a.s.

<b>HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA - VZZ</b>					
<b>Výkaz zisku a ztráty</b> (v celých milionech Kč)		<b>relativní změna</b>		<b>absolutní změna</b>	
		2010	2009	2010	2009
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	5,2%	-0,6%	1969	-236
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3,9%	-2,3%	1105	-670
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	9,1%	4,8%	864	434
II.	<b>Výkony</b>	9,7%	21,8%	202	374
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9,5%	36,3%	178	498
2.	Aktivace	10,9%	-36,0%	24	-124
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	8,2%	5,6%	449	293
1.	Spotřeba materiálu a energie	9,1%	-5,3%	83	-51
2.	Služby	8,0%	8,1%	366	344
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	10,2%	9,3%	617	515
C.	<b>Osobní náklady</b>	6,1%	2,7%	252	109
1.	Mzdové náklady	5,4%	3,5%	165	102
2.	Náklady na SP a ZP	9,4%	-0,1%	90	-1
3.	Sociální náklady	-2,1%	6,0%	-3	8
D.	Daně a poplatky	-35,5%	72,2%	-11	13
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	0,4%	0,3%	8	5
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	114,3%	-92,3%	16	-169
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-45,5%	-93,5%	-5	-158
2.	Tržby z prodeje materiálu	700,0%	-78,6%	21	-11
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	-33,3%	-93,7%	-5	-222
1.	Zůstatková cena prodaného DM	-33,3%	-93,7%	-5	-222
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní	105,6%	-581,3%	488	-558
IV.	Ostatní provozní výnosy	27,8%	-71,9%	83	-764
H.	Ostatní provozní náklady	-61,5%	-16,2%	-67	-21
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>51</b>	<b>64</b>
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	-69,7%	-77,6%	-23	-114
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	93,2%	x	55	59
X.	Výnosové úroky	0,0%	-75,0%	0	-3
N.	<b>Nákladové úroky</b>	-30,2%	-41,0%	-86	-198
XI.	Ostatní finanční výnosy	x	-100,0%	82	-136
O	Ostatní finanční náklady	-28,9%	-31,7%	-63	-101
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>29,0%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>153</b>	<b>-13</b>
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	74,0%	163,3%	37	129
1.	- splatná	x	-100,0%	24	-25
2.	- odložená	26,0%	148,1%	13	154
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>278,3%</b>	<b>-56,5%</b>	<b>167</b>	<b>-78</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>278,3%</b>	<b>-56,5%</b>	<b>167</b>	<b>-78</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>185,5%</b>	<b>86,4%</b>	<b>204</b>	<b>51</b>

Zdroj: vlastní tvorba

Při prostudování provedené horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty jsou zřetelně vidět tendence vývoje jednotlivých veličin. Za zmínku stojí například skutečnost, že tržby za prodané zboží vzrostly z roku 2009 na rok 2010 rychleji než náklady vynaložené na prodej tohoto zboží. U tržeb za prodané zboží se tedy konkrétně jednalo o vzrůst o 5,2 % (1 969 mil. Kč) a růst nákladů činil 3,9 % (1 105 mil. Kč). Nárůst obchodní marže činil 9,1 % (864 mil. Kč). Z dalších podstatných položek můžeme také zmínit růst výkonové spotřeby o 8,2 %, což v absolutní hodnotě znamenalo zvýšení o 449 mil. Kč na celkových 5 932 mil. Kč. Takto by se dala popsat každá jednotlivá položka výkazu zisku a ztráty, což není nezbytné, protože všechny změny jsou zaznamenány v tabulce č. 8. Z dílčích položek je vhodné vyzdvihnout ještě také to, že společnost Tesco Stores ČR si v roce 2010 navýšila rezervy a opravné položky o 105,6 %, což absolutně činilo 488 mil. Kč.

Pro bližší a snadnější přehled je níže vložena ještě tabulka č. 9, která zaznamenává velmi zjednodušenou podobu položek výkazu zisků a ztrát za sledovaná období. Všechny tyto údaje jsou k dispozici také v plném rozsahu v tabulce na předchozí straně. Z této tabulky můžeme vyčíst zejména růstovou tendenci přidané hodnoty jak z roku 2008 na rok 2009, tak i z roku 2009 na rok 2010. Celkově vzrostla přidaná hodnota v roce 2010 o 617 mil. Kč (o 10,2%). Stejnou tendenci vykazoval poté i hospodářský výsledek před zdaněním, který v roce 2010 vzrostl dokonce o 185,5 % (204 mil. Kč) na hodnotu 314 mil. Kč. Pro doplnění tabulky níže je také nutné zmínit, že například zdánlivý nárůst finančního výsledku hospodaření o 29 % (167 mil. Kč) však v celkových hodnotách znamená pouze zmírnění poklesu, neboť se tato položka výkazu zisku a ztráty v každém ze sledovaných let pohybovala v červených číslech.

Tabulka 9: Horizontální analýza, zkrácený VZZ Tesco Stores ČR, a.s.

<b>HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA - zkrácený VZZ</b>					
<b>Výkaz zisku a ztráty</b> (v celých milionech Kč)		<b>relativní změna</b>		<b>absolutní změna</b>	
		2010	2009	2010	2009
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>10,2%</b>	<b>9,3%</b>	<b>617</b>	<b>515</b>
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>51</b>	<b>64</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>29,0%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>153</b>	<b>-13</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>278,3%</b>	<b>-56,5%</b>	<b>167</b>	<b>-78</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>185,5%</b>	<b>86,4%</b>	<b>204</b>	<b>51</b>

Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.2.4. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 10: Vertikální analýza VZZ Tesco Stores ČR, a.s.

<b>Zjednodušený Výkaz zisku a ztráty - VERTIKÁLNÍ ANALÝZA</b>				
Jednotlivé položky jsou vztahovány k tržbám za prodej zboží		2010	2009	2008
I.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	74,2%	75,1%	76,4%
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>25,8%</b>	<b>24,9%</b>	<b>23,6%</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,5%</b>
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	14,8%	14,4%	13,6%
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>16,7%</b>	<b>16,0%</b>	<b>14,5%</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	11,0%	10,9%	10,5%
D.	Daně a poplatky	0,0%	0,1%	0,0%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	4,8%	5,0%	5,0%
III.	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,5%</b>
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0,0%	0,0%	0,6%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	0,1%	-1,2%	0,3%
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>2,8%</b>
H.	Ostatní provozní náklady	0,1%	0,3%	0,3%
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,5%</b>
IX.	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,4%</b>
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0,3%	0,2%	0,0%
X.	<b>Výnosové úroky</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
N.	<b>Nákladové úroky</b>	0,5%	0,7%	1,3%
XI.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,4%</b>
O	Ostatní finanční náklady	0,4%	0,6%	0,8%
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>-1,3%</b>
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,2%	0,1%	-0,2%
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,4%</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,4%</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,2%</b>

Zdroj: vlastní tvorba

U provedené vertikální analýzy byla jako zdrojová veličina, ke které se porovnávají všechny ostatní ve výkazu zisku a ztráty vedené, zvolena hodnota „tržby za prodej zboží“. Z položek dílčích je vhodné zmínit pozitivní vztah a vývoj nákladů vynaložených na prodané zboží, jejichž podíl na celkových tržbách za zboží v jednotlivých letech klesal, což také způsobilo postupný růst podílu obchodní marže na zmíněné zdrojové položce. Dále je také možné sledovat i drobný trend nárůstu poměru osobních nákladů k tržbám za prodané zboží, který byl způsoben zejména zvyšováním nákladů mzdových (viz. horizontální analýza). Pozitivním jevem je, že jak vztah výsledku hospodaření před zdaněním, tak výsledku hospodaření za účetní období se v poměru k tržbám za zboží při pohledu na jednotlivé roky zvyšuje.

### 4.3. Rozklad ukazatele ROE logaritmickou metodou

Tato metoda byla u provedené finanční analýzy zvolena spíše doplňkově a hlavně z toho důvodu, že ukazatel rentability vlastního kapitálu je v současné době stále považován za jeden z nejsledovanějších ukazatelů výkonnosti podniku.

Jako základ celého výpočtu je brán následující vztah:

$$\text{ROE} = \text{daňové břemeno} \times \text{rentabilita aktiv} \times \text{složená finanční páka}$$

Za pomoci logaritmického rozkladu je možné přesně určit vliv každého z výše uvedených ukazatelů na celkovou změnu rentability vlastního kapitálu. Vstupní data a výpočet jednotlivých vlivů jsou znázorněna v tabulkách níže. Samotné grafické znázornění pyramidového rozkladu, v němž jsou již zakomponovány indexy, difference a samotné vzájemné vztahy jednotlivých ukazatelů je k dispozici na stránce další.

Tabulka 11: Rozklad ROE, zdrojová data

Údaje z rozvahy a SZZ(v mil. Kč)		
Ukazatel	2010	2009
Čistý zisk	227	60
Zisk př. zd.	314	110
VK	14259	13676
EBIT	513	395
Aktiva	32551	31378
Tržby	42067	39920

Zdroj: vlastní tvorba

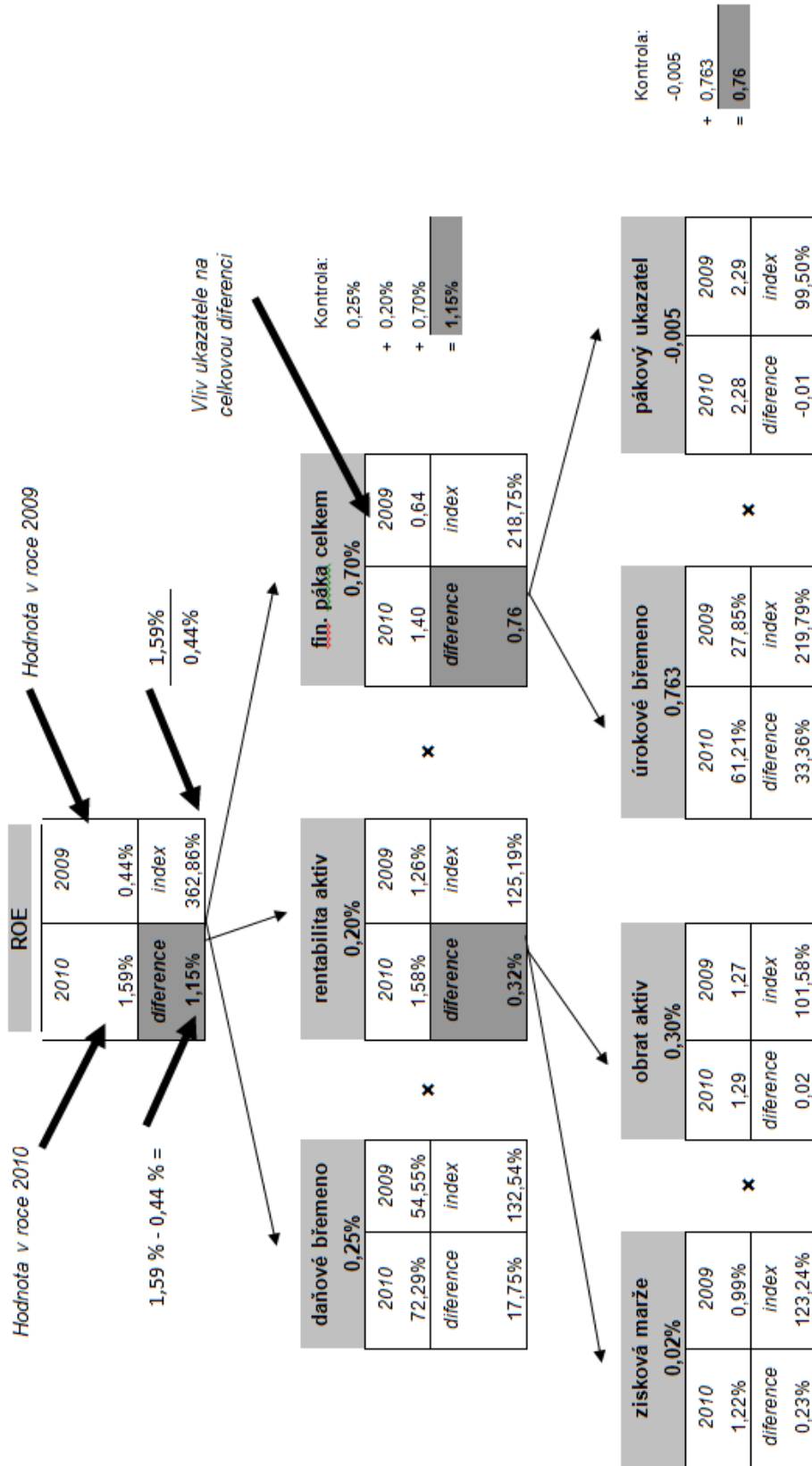
Tabulka 12: Rozklad ROE, vstupní data + výpočet

Vstupní data		2010	2009	diference	index	ROE		
	<b>ROE</b>	<b>1,59%</b>	<b>0,44%</b>	<b>1,15%</b>	<b>362,86%</b>	<b>1,15%</b>		
<b>daňové břemeno</b>		<b>0,72</b>	<b>0,55</b>	<b>0,18</b>	<b>132,54%</b>	0,25%	<b>Pákový rozklad</b>	
		0,723	0,545	0,177	132,54%			
<b>pákový rozklad</b>		<b>1,40</b>	<b>0,64</b>	<b>0,76</b>	<b>218,69%</b>	0,70%	<b>0,76</b>	
zisk před zdaněním/EBIT		0,612	0,278	0,334	219,79%		0,763	<b>Rozklad ROA</b>
aktiva/vlastní kapitál		2,283	2,294	-0,012	99,50%		-0,005	
<b>ROA</b>		<b>1,58%</b>	<b>1,26%</b>	<b>0,32%</b>	<b>125,19%</b>	0,20%		<b>0,32%</b>
EBIT/tržby		0,01	0,01	0,002	123,24%			0,30%
tržby/aktiva		1,29	1,27	0,020	101,58%			0,02%

Zdroj: vlastní tvorba podle Kislingerové

Po realizovaném rozkladu ukazatele ROE lze nyní říci, že nejvýznamnější vliv na tento ukazatel má finanční páka, která tvoří 0,7 % z celkové změny ukazatele ROE o 1,15%. Další v pořadí je vliv daňového břemene, který na zmíněné celkové diferenci tvoří 0,25 % a ukazatel rentability aktiv s vlivem 0,2 %.

Tabulka 13: : Grafické vyjádření pyramidového rozkladu ukazatele ROE



Zdroj: vlastní tvorba podle Kislingerové



#### 4.4. Kralickův rychlý test (bonitní model)

Z hlediska zjišťování bonity firem existuje skutečně velké množství různých metod. Složitější postupy zahrnují různé statistické metody pracující s historickými řadami dat vývoje vybraných finančních ukazatelů, které mají za cíl například stanovit pravděpodobnost selhání dané firmy. K těm méně náročným patří metody založené opět na zkoumání určitých soustav finančních ukazatelů, které právě podle hodnot těchto ukazatelů přiřazují dané firmě body, a poté je možné stanovit z těchto dílčích známek jedinou hodnotu, která reprezentuje celkový stav analyzované firmy. V této práci je využito Kralickova rychlého testu, který patří právě k těm jednodušším metodám.

Kralickův test pracuje s následujícími čtyřmi vybranými ukazateli:

- Kvóta vlastního kapitálu  $= \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$
- Doba splácení dluhu z CF  $= \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{cash flow}}$
- Cash flow v tržbách  $= \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$
- Rentabilita aktiv (ROA)  $= \frac{\text{HV po zdanění} + \text{úroky} * (1 - t)}{\text{aktiva}}$

Hodnocení jednotlivých ukazatelů probíhá podle hodnot zobrazených v následující tabulce.

**Tabulka 14: Hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickovarychleho testu**

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: vlastní tvorba podle Kislingerové

#### 4.4.1. Kralickův rychlý test – Tesco

Výsledné hodnoty analyzovaných ukazatelů jsou vidět v tabulce č. 15 níže a hodnocení společnosti Tesco Stores ČR v jednotlivých letech v tabulce č. 16.

Tabulka 15: Hodnoty zkoumaných ukazatelů, TESCO

Ukazatel	2010	2009	2008	Tesco
Kvóta vlastního kapitálu	43,8%	43,6%	44,1%	
Doba splácení dluhu z CF	8,0	11,2	8,4	
CF v tržbách	5,4%	3,9%	5,2%	
ROA	1,2%	0,9%	1,7%	

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 16: Hodnocení v jednotlivých letech, TESCO

Ukazatel	Známka			Tesco
	2010	2009	2008	
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	
Doba splácení dluhu z CF	3	3	3	
CF v tržbách	3	4	3	
ROA	4	4	4	
<b>Průměr</b>	<b>2,75</b>	<b>3</b>	<b>2,75</b>	

Zdroj: vlastní tvorba

Výsledek hodnocení společnosti Tesco vyšel v celkovém pohledu a průměru v jednotlivých letech velice podobně. Na první pohled je samozřejmě vidět, že jak z hlediska přiřazených známek, tak i z pohledu na hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech, společnost vykazovala nejhorší výsledky v roce 2009, což by se dalo přisuzovat například působení finanční krize, která začala maloobchodní trh ovlivňovat rokem 2008, ale díky určitému zpoždění se projevila zejména na nižších tržbách maloobchodníků právě v roce 2009.

Hodnoty a vývoj dílčích ukazatelů je zřejmý také z tabulek umístěných nad tímto textem. Je nutné říci, že Tesco Stores dopadlo nejlépe v ukazateli kvóty vlastního kapitálu, kde se pohybovalo v té nejlepší možné sféře. Na straně druhé byly zjištěny značně nežádoucí výsledky ukazatele rentability aktiv.

#### 4.4.2. Kralickův rychlý test – konkurence

Níže jsou vidět výsledky aplikace Kralickova rychlého testu na vybrané tři konkurenty maloobchodního trhu České republiky, díky čemuž je možné porovnání výsledků.

Tabulka 17: Hodnocení v letech 2009 a 2010, konkurence

Ahold	Známka		Ukazatel	2010	2009	Ahold
	2010	2009				
Ukazatel	2010	2009	Kvóta vlastního kapitálu	7,9%	2,3%	
Kvóta VK	4	4	Doba splácení dluhu z CF	16,3	64,6	
Doba s.d. z CF	4	5	CF v tržbách	1,8%	0,5%	
CF v tržbách	4	4	ROA	0,2%	-11,6%	
ROA	4	5				
<b>Průměr</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>				

Globus	Známka		Ukazatel	2010	2009	Globus
	2010	2009				
Ukazatel	2010	2009	Kvóta vlastního kapitálu	26,6%	27,2%	
Kvóta VK	2	2	Doba splácení dluhu z CF	5,5	5,2	
Doba s.d. z CF	3	3	CF v tržbách	2,2%	2,4%	
CF v tržbách	4	4	ROA	4,5%	5,1%	
ROA	4	4				
<b>Průměr</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>				

Penny	Známka		Ukazatel	2010	2009	Penny
	2010	2009				
Ukazatel	2010	2009	Kvóta vlastního kapitálu	58,6%	58,2%	
Kvóta VK	1	1	Doba splácení dluhu z CF	3,0	7,8	
Doba s.d. z CF	2	3	CF v tržbách	3,7%	2,1%	
CF v tržbách	4	4	ROA	4,4%	2,7%	
ROA	4	4				
<b>Průměr</b>	<b>2,75</b>	<b>3</b>				

Zdroj: vlastní tvorba

Při pohledu na výsledky aplikace Kralickova testu na vybrané tři konkurenty společnosti Tesco Stores ČR je patrné, že mimo společnost Ahold jsou zbylí konkurenti v dosti podobné situaci, co se jednotlivých hodnocených ukazatelů týká. Společnost Ahold v hodnocených letech 2009 a 2010 dopadla značně negativně a výsledky jsou zde

skutečně alarmující. Velice podobné hodnocení obdržely všechny porovnávané společnosti v ukazateli rentability aktiv, kde ve všech letech dosáhly hodnocení „4“.

## 4.5. Benchmarking

Pro účely této diplomové práce bylo pro upřesnění analýzy akciové společnosti Tesco Stores ČR provedeno ještě mezipodnikové srovnání. Z velkého výběru možných metod zkoumání byla zvolena metoda bodovací, která se svým charakterem řadí mezi více rozměrné metody. Vícerozměrné metody jsou charakteristické tím, že provedené srovnávání je realizováno na základě hodnocení více parametrů a výsledné hodnoty jsou tak tedy komplexnější při určení pořadí jednotlivých firem.

### 4.5.1. Vybraní konkurenti pro mezipodnikové srovnání

#### Ahold Czech Republic, a.s.

soud: Krajský soud v Brně  
IČ: 44012373  
obchodní firma: AHOLD Czech Republic, a.s.  
právní forma: Akciová společnost  
sídlo: Slavičkova 1a, 63800 Brno  
datum zápisu: 16. 10. 1991  
počet zaměstnanců: 12 897  
vlastní kapitál: 1 029 mil. Kč

Obrázek 6: Logo Ahold



Zdroj: [www.albert.cz](http://www.albert.cz)

#### Kaufland Česká republika v.o.s.

soud: Městský soud v Praze  
IČ: 25110161  
obchodní firma: Kaufland Česká republika v.o.s.  
právní forma: Veřejná obchodní společnost  
sídlo: Pod Višňovkou 25, 14000 Praha 4  
datum zápisu: 10. 3. 1997  
počet zaměstnanců: 7 642  
vlastní kapitál: 4 804 mil. Kč

Obrázek 7: Logo Kaufland



Zdroj: [www.kaufland.cz](http://www.kaufland.cz)

### **Penny Market, s.r.o.**

soud: Městský soud v Praze  
IČ: 64945880  
obchodní firma: Penny Market s.r.o.  
právní forma: Společnost s ručením omezeným  
sídlo: Počernická 257, 25073 Radonice  
datum zápisu: 25.1.1996  
počet zaměstnanců: 6 000  
vlastní kapitál: 3 800 mil. Kč (základní kapitál = 360 453 000 Kč)

Obrázek 8: Logo Penny Market



Zdroj: [www.penny.cz](http://www.penny.cz)

### **Lidl Česká republika v.o.s.**

soud: Městský soud v Praze  
IČ: 26178541  
obchodní firma: Lidl Česká republika v.o.s.  
právní forma: Veřejná obchodní společnost  
sídlo: Nárožní 1359/11, 15800 Praha 5  
datum zápisu: 5.6.2000  
vlastní kapitál: 9 641 mil. Kč

Obrázek 9: Logo Lidl



Zdroj: [www.lidl.cz](http://www.lidl.cz)

### **Globus ČR, k.s.**

soud: Městský soud v Praze  
IČ: 63473291  
obchodní firma: Globus ČR, k.s.  
právní forma: Společnost komanditní  
sídlo: Kostelecká 822/75, 19600 Praha 9  
datum zápisu: 27. 7. 1995  
počet zaměstnanců: 5 950  
vlastní kapitál: 1 237 mil. Kč

Obrázek 10: Logo Globus



Zdroj: [www.globus.cz](http://www.globus.cz)

## 4.5.2. Zdrojová data pro benchmarking

Tabulka 18: Vstupní data pro benchmarking

		Podnik					
Ukazatele		Tesco	Ahold	Kaufland	Penny	Lidl	Globus
Rentabilita VK (ROE)	Zisk po zdanění	227	-116	0	262	33	188
	Vlastní kapitál	14259	1087	7468	4274	9641	1138
Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT	513	30	2012	393	276	239
	Tržby	42067	39167	37769	26850	19350	24810
Obrat zásob	Tržby	42067	39167	37769	26850	19350	24810
	Zásoby	3156	2550	2734	1533	1077	1933
Vázanost celkových aktiv	Celková aktiva	32551	13764	22123	7291	20506	4287
	Tržby	42067	39167	37769	26850	19350	24810
Celková zadluženost	Cizí kapitál	18184	12603	14614	2975	10852	3132
	Celková aktiva	32551	13764	22123	7291	20506	4287
Úrokové krytí	EBIT	513	30	2012	393	276	239
	Nákladové úroky	199	176	218	74	243	4

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulce č. 18 výše jsou vypsány údaje z finančních výkazů každé z porovnávaných společností, které jsou nezbytné pro výpočet ukazatelů nacházejících se v zeleně podbarvených polích. Vybrány byly tedy následující ukazatele:

- Rentabilita VK (ROE)
- Rentabilita tržeb (ROS)
- Obrat zásob
- Vázanost celkových aktiv
- Celková zadluženost
- Úrokové krytí.

Tabulka 19: Vstupní data pro benchmarking (vybrané ukazatele)

	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)
Ukazatele	Rentabilita VK (ROE)	Rentabilita tržeb (ROS)	Obrat zásob	Vázanost celk. aktiv	Celková zadluženost	Úrokové krytí
Podnik						
Tesco	1,59%	1,22%	13,329	0,774	55,86%	2,578
Ahold	-10,67%	0,08%	15,360	0,351	91,56%	0,170
Kaufland	0,00%	5,33%	13,815	0,586	66,06%	9,229
Penny	6,13%	1,46%	17,515	0,272	40,80%	5,311
Lidl	0,34%	1,43%	17,967	1,060	52,92%	1,136
Globus	16,52%	0,96%	12,835	0,173	73,06%	59,750
průměr	2,32%	1,75%	15,137	0,536	63,38%	13,029
sm. odch.	8,11%	1,67%	2,001	0,308	16,18%	21,106

Zdroj: vlastní tvorba

### 4.5.3. Bodovací metoda, benchmarking

Tabulka 20: Výsledná bodová hodnocení ukazatelů, bodovací metoda

	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	
Ukazatele	Rentabilita VK (ROE)	Rentabilita tržeb (ROS)	Obrat zásob	Vázanost celk. aktiv	Celková zadluženost	Úrokové krytí	Body
Tesco	9,6	22,89	0,74	22,33	73,04	4,31	133
Ahold	-64,6	1,44	0,85	49,17	44,56	0,29	32
Kaufland	0,0	100,00	0,77	29,50	61,77	15,45	207
Penny	37,1	27,48	0,97	63,63	100,00	8,89	238
Lidl	2,1	26,78	1,00	16,31	77,10	1,90	125
Globus	100,0	18,1	0,7	100,0	55,9	100,0	375

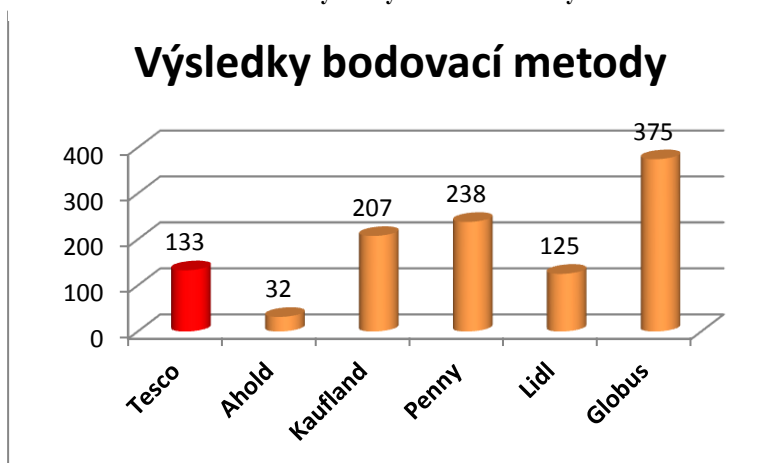
Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 21: Celkové pořadí

Podnik	Pořadí
Tesco	4
Ahold	6
Kaufland	3
Penny	2
Lidl	5
Globus	1

Zdroj: vlastní tvorba

Graf 3: Výsledky bodovací metody



Zdroj: vlastní tvorba

Po realizaci bodovací metody mezipodnikového srovnávání je evidentní, že v porovnání s vybranou konkurencí si společnost Tesco Stores ČR nestojí příliš dobře. Z celkového počtu šesti analyzovaných firem vyšla výsledná pozice „Tesca“ na čtvrtém místě a to s relativně vysokým bodovým odstupem od společnosti Kaufland. Výrazně odlišný od lepších konkurentů se jeví ukazatel rentability vlastního kapitálu, kde má „Tesco“ sice jasně nejvyšší hodnotu vlastního kapitálu, avšak zisk po zdanění je „pouhých“ 227 milionů Kč, čemuž mohou konkurovat i menší řetězce. Dále je možné také vyzdvihnout ukazatel úrokového krytí, který také relativně významně zaostává za konkurencí a průměrem. Ačkoliv je zde sice zřejmé, že průměr je ovlivněn značně pozitiv-

ním výsledkem řetězce Globus, tak i ze samotného pohledu na absolutní hodnotu tohoto ukazatele u společnosti Tesco Stores je jasně vidět, že s hodnotou 4,31 se nachází markantně nízko pod optimální hodnotou.

#### 4.5.4. Shrnutí základních výsledků benchmarkingu

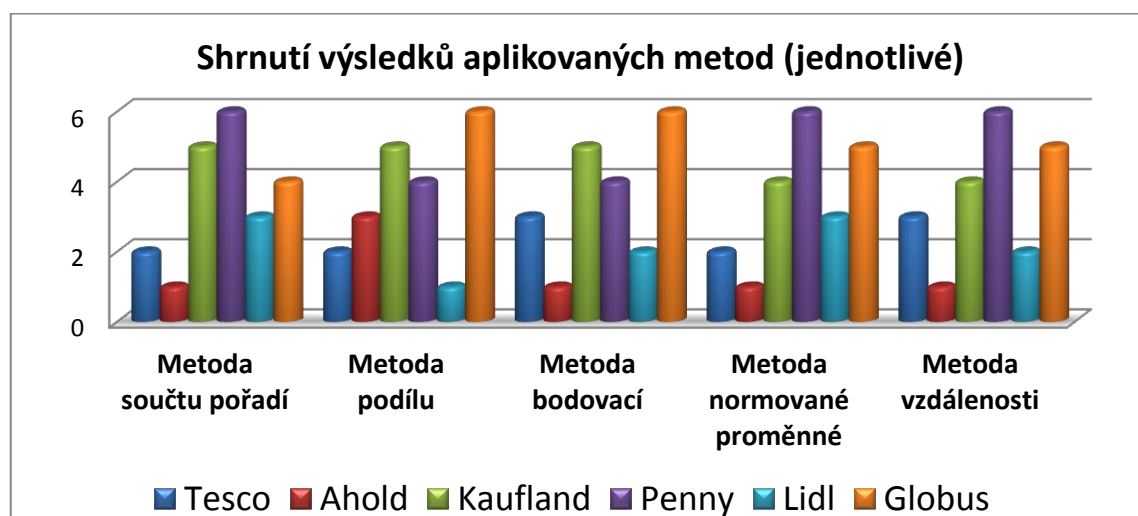
Díky většímu množství možných metod realizace mezipodnikového srovnávání jsem tuto analýzu provedl pomocí pěti nejpoužívanějších. Pod bodem 5.3. této práce na předchozí straně je detailně znázorněna metoda bodovací, ostatní čtyři alternativní metody byly také realizovány, ale k náhledu jsem vložil pouze jejich výsledky. K ukázce výsledků těchto dalších metod jsem přistoupil zejména z důvodu drobných odlišností v konečném výsledku některých z nich. V následující tabulce a grafu jsou tedy uvedena pouze pořadí porovnávaných společností dle těchto jednotlivých metod benchmarkingu.

Tabulka 22: Shrnutí výsledků dle pěti základních metod benchmarkingu

Podnik	Metoda součtu pořadí	Metoda podílu	Metoda bodovací	Metoda normované proměnné	Metoda vzdálenosti	Celkové pořadí
<b>Tesco</b>	5	5	4	5	4	5
<b>Ahold</b>	6	4	6	6	6	6
<b>Kaufland</b>	2	2	2	3	3	3
<b>Penny</b>	1	3	3	1	1	1 a 2
<b>Lidl</b>	4	6	5	4	4	4
<b>Globus</b>	3	1	1	2	2	1 a 2

Zdroj: vlastní tvorba

Graf 4: Grafické shrnutí výsledků benchmarkingu



Zdroj: vlastní tvorba



## 4.6. Analýza poměrových ukazatelů

Z jednotlivých skupin poměrových ukazatelů byly vybrány pouze ty v současné době nejvyužívanější. Jedná se konkrétně o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a v poslední řadě byly rozebrány vybrané ukazatele produktivity práce.

Výsledné hodnoty se u některých ukazatelů dají stanovit na určité v rámci možností univerzální nebo alespoň doporučené minimální či maximální hodnotě. U dalších poměrových ukazatelů doporučené hodnoty možné stanovit není a důraz bude tedy kladen zejména na vývoj jednotlivých dílčích hodnot v posledních pěti letech.

### 4.6.1. Ukazatele rentability

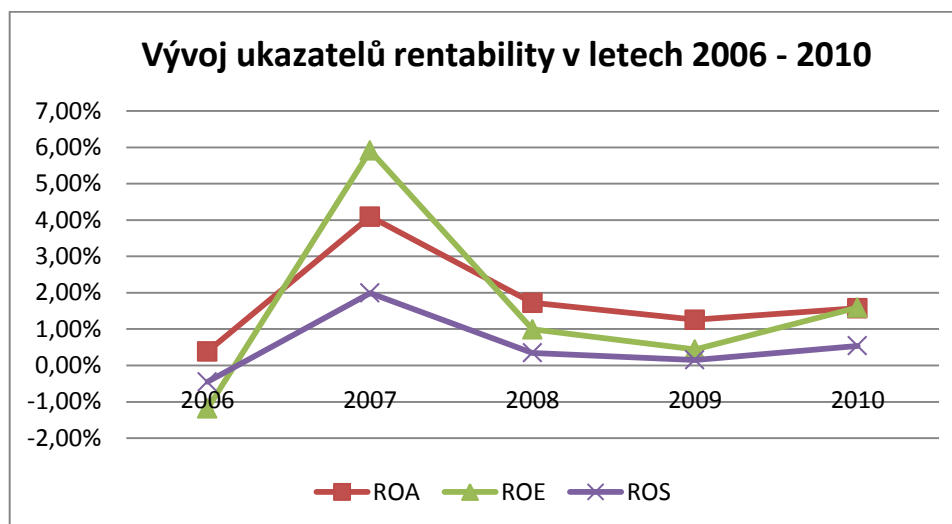
Tabulka 23: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability

Ukazatel:	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	0,39%	4,09%	1,72%	1,26%	1,58%
ROE	-1,18%	5,91%	0,99%	0,44%	1,59%
ROS	-0,45%	1,99%	0,35%	0,15%	0,54%

Zdroj: vlastní tvorba

Jak je patrné z předchozí tabulky, tak všechny ukazatele rentability se ocitly na vrcholu ve sledovaných letech na konci roku 2007, avšak konec roku 2008 již znamenal propad. Opět se tento vývoj dá přisuzovat počátku působení finanční krize, která nastala v roce 2008. Pokles dále pokračoval ještě během roku 2009 a konec roku 2010 již znamenal postupný růst všech ze zmiňovaných ukazatelů. Detailně vzato prošel největšími změnami ukazatel rentability vlastního kapitálu, který meziročně z roku 2006 na rok 2007 vzrostl více než o 6 %, což se stalo zejména díky markantnímu nárůstu čistého zisku v tomto roce. Naopak vlivem již zmíněné krize následně tento ukazatel zaznamenal také největší propad (téměř 5 %). Vývoj analyzovaných ukazatelů je graficky zaznamenán na další straně této práce.

Graf 5: Ukazatele rentability 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.6.2. Ukazatele aktivity

Tabulka 24: : Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity

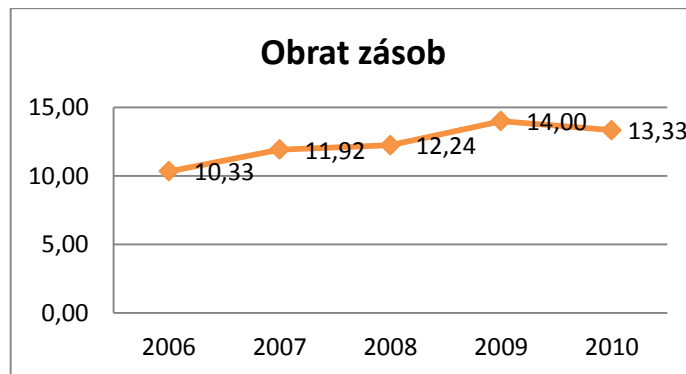
Ukazatel:	2006	2007	2008	2009	2010
Vázanost celkových aktiv	0,87	0,76	0,79	0,79	0,77
Obrat celkových aktiv	1,15	1,32	1,26	1,27	1,29
Obrat stálých aktiv	1,50	1,66	1,58	1,49	1,57
Obrat zásob	10,33	11,92	12,24	14,00	13,33
Doba obratu aktiv	313,03	273,46	285,80	282,97	278,56
Doba obratu zásob	34,85	30,21	29,42	25,72	27,01

Zdroj: vlastní tvorba

Je zřejmé, že vývoj ukazatele obratu stálých aktiv trpěl negativním vývojem opět v letech 2008 a 2009 a v posledním pozorovaném období došlo k pozitivnímu obratu, kdy začal vykazovat nárůst. Hodnota obratu celkových aktiv procházela podobným vývojem, avšak k postupnému nárůstu začalo docházet již rokem 2009. Obrat zásob na druhé straně během celého sledovaného období rostl, což bylo dobrým znamením, a v posledním roce 2010 zaznamenal drobné snížení. Hlavním důvodem toho snížení byl větší procentní nárůst zásob (o 10,6 %) než nárůst tržeb (o 5,38 %). Je nutné zmínit provázanost ukazatelů obrátkovosti s ukazateli doby obratu, kdy je jasné, že pokud obrátkovost daného ukazatele rostla, tak doba obratu se logicky musela snižovat, což je také patrné v tabulce. O tom, že management Tesco Stores ČR vhodně zachází s aktivy

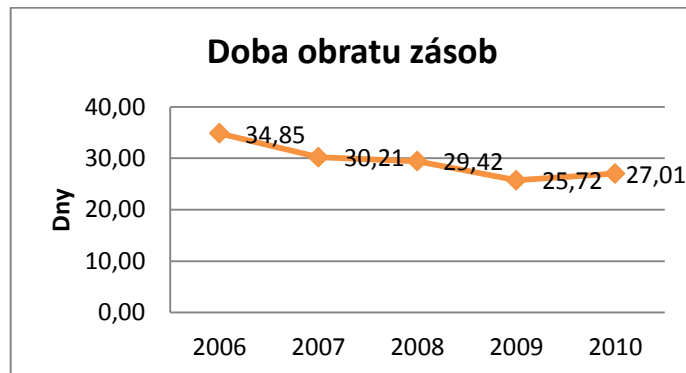
společnosti, hovoří skutečnost, že ukazatel vázanosti celkových aktiv měl s výjimkou v roce 2008 neustále klesající tendenci.

Graf 6: Ukazatel obratu zásob 2006 - 2010



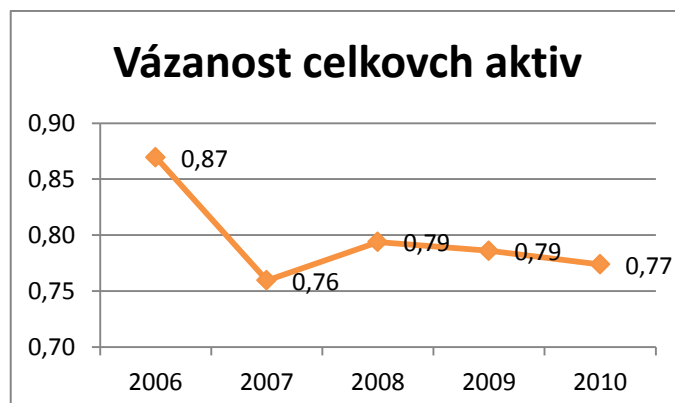
Zdroj: vlastní tvorba

Graf 7: Ukazatel doby obratu zásob 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Graf 8: Ukazatel vázanosti celk. aktiv 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

### 4.6.3. Ukazatele zadluženosti

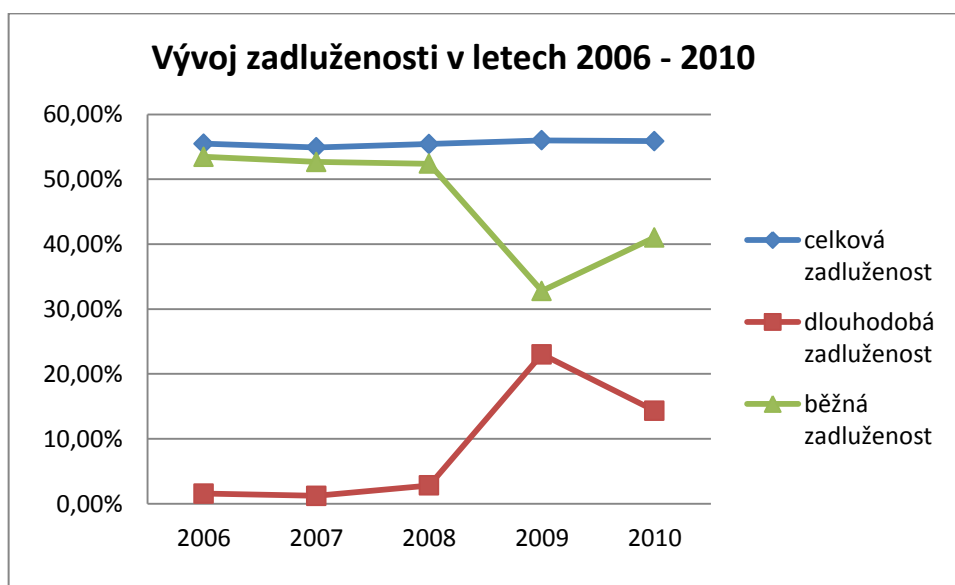
Tabulka 25: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele zadluženosti

Ukazatel:	2006	2007	2008	2009	2010
celková zadluženost	55,49%	54,92%	55,42%	55,99%	55,86%
úrokové krytí	0,51	3,40	1,12	1,39	2,58
dlouhodobá zadluženost	1,57%	1,22%	2,81%	23,03%	14,35%
běžná zadluženost	53,46%	52,67%	52,39%	32,79%	41,03%

Zdroj: vlastní tvorba

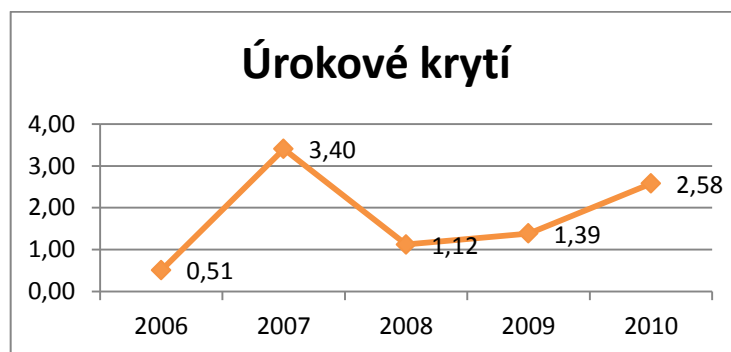
Celková zadluženost společnosti Tesco Stores ČR se vyznačovala během sledovaných let 2006 -2010 relativně stálým vývojem. Markantními změnami procházela zadluženost dlouhodobá a krátkodobá. Tyto veličiny byly ale během zmíněných let značně provázány, protože zpočátku vysoká zadluženost běžná se hlavně rokem 2008 markantně snížila a opačným směrem se změnila ve stejné časové periodě také dlouhodobá zadluženost. Zejména se jednalo o „přelévání“ závazků k ovládaným a řízeným osobám ze závazků krátkodobých na dlouhodobé, což je vidět například ve vertikální analýze. Ukazatel úrokového krytí, naznačující kolikrát dosažený zisk převyšuje placené úroky, od propadu v roce 2008, kdy dosahoval hodnoty pouze 1,12, vykazoval postupný pozitivní nárůst až na hodnotu 2,58 na konci roku 2010.

Graf 9: Ukazatele zadluženosti 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Graf 10: Ukazatel úrokového krytí 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.6.4. Ukazatele likvidity

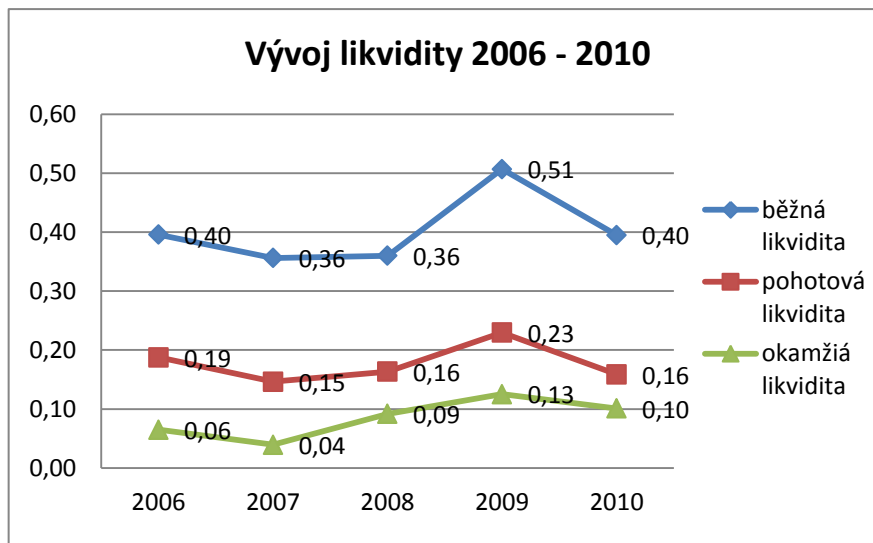
Tabulka 26: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele likvidity

Ukazatel:	2006	2007	2008	2009	2010
běžná likvidita	0,40	0,36	0,36	0,51	0,40
pohotová likvidita	0,19	0,15	0,16	0,23	0,16
okamžitá likvidita	0,06	0,04	0,09	0,13	0,10
ukazatel kapitalizace	1,68	1,70	1,69	1,37	1,35

Zdroj: vlastní tvorba

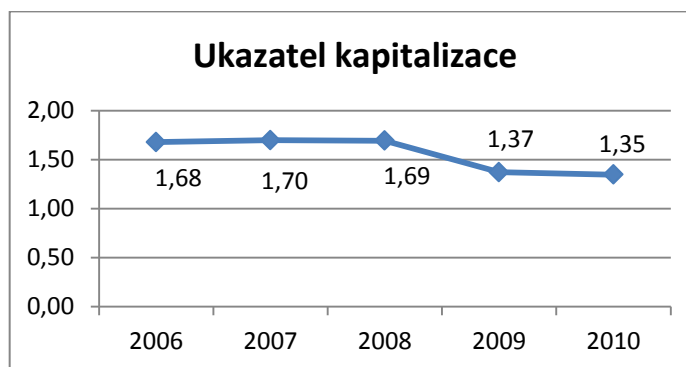
Ukazatele likvidity a tudíž i schopnost akciové společnosti Tesco Stores ČR dostát svým závazkům v krátkodobém časovém horizontu v případě, kdy by vznikly neočekávané problémy, se v žádném ze sledovaných let nepohybovaly v žádoucích číslech. Jak je patrné z grafického vyjádření těchto ukazatelů, tak běžná, pohotová i okamžitá likvidita procházeli podobným vývojem, kdy docházelo k postupnému zlepšování do roku 2009 a poté nastal prudký pokles. Každopádně ani jeden ukazatel likvidity nedosahuje v žádném ze sledovaných období optimálních hodnot. Například hodnoty běžné likvidity se po celou dobu pohybují pod hodnotou „1“, což znamená, že krátkodobé závazky společnosti není možné uhradit z oběžných aktiv a ve zmiňovaném kritickém případě vzniku neočekávaných událostí by bylo nezbytné čerpat i z dlouhodobých zdrojů financování (např. prodej dlouhodobého majetku). Samozřejmě je nutné zmínit, že různí autoři uvádějí různé optimální hodnoty těchto ukazatelů, nehledě na rozdílnost této optimálnosti dle odvětví působení daného podniku. V každém případě se ukazatele likvidity u společnosti Tesco Stores ČR pohybovali ve sledovaném období v nižších hodnotách, než by bylo žádoucí.

Graf 11: Ukazatele likvidity 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Graf 12: Ukazatel kapitalizace 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Posledním zmíněným ukazatelem likvidity je kapitalizace, kde jsou v poměru celková dlouhodobá aktiva a celkové dlouhodobé zdroje. Během sledovaného období se hodnoty pohybují značně nad úrovní „1“, což znamená, že na krytí dlouhodobého majetku společnosti jsou využívány i jiné zdroje financování než jen dlouhodobý kapitál. Dle všeobecných doporučení je vhodné, aby dlouhodobý majetek byl kryt právě dlouhodobými zdroji, což sice není u společnosti Tesco Stores ČR splněno, ale trend tohoto ukazatele je od roku 2007 klesající (blížící se hodnotě „1“), což je tedy pozitivní a znamená v tomto ohledu pozvolnou nápravu ke všeobecně uznávanému optimu.

#### 4.6.5. Ukazatele produktivity práce

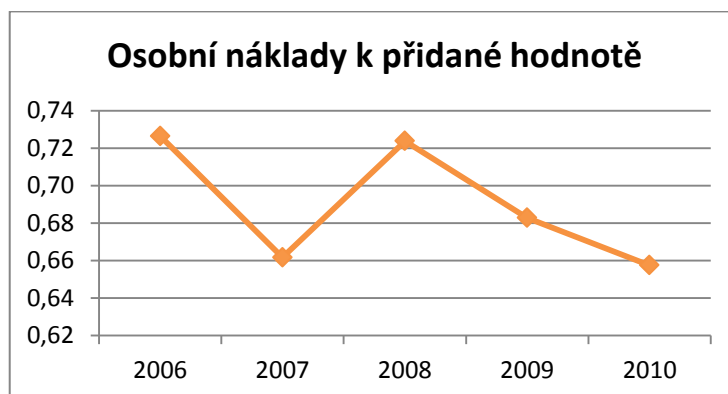
Tabulka 27: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele produktivity práce

Ukazatel:	2006	2007	2008	2009	2010
osobní N k přidané hodnotě	0,73	0,66	0,72	0,68	0,66
produktivita práce z přidané hodnoty	0,34	0,45	0,45	0,50	0,57
produktivita práce z tržeb	2,74	3,26	3,21	3,30	3,59
průměrná mzda roční	176 753 Kč	211 829 Kč	237 930 Kč	251 966 Kč	273 712 Kč
průměrná mzda měsíční	14 729 Kč	17 652 Kč	19 827 Kč	20 997 Kč	22 809 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Tato skupina ukazatelů je poměrně nově sledovanou. Zabývá se totiž výkonností podniku v závislosti na osobních nákladech na jeho zaměstnance. Dle poměru osobních nákladů k přidané hodnotě se dá tvrdit, že v tomto ohledu společnost Tesco od roku 2008 dosahuje postupného kontinuálního zlepšování, jelikož tento ukazatel v tomto období klesal. Díky horizontální analýze je zřejmé, že se osobní náklady zvýšily v roce 2010 v absolutní hodnotě o 252 milionů Kč, avšak přidaná hodnota se v témže období zvýšila o 617 milionů Kč, což je tedy zaznamenáno právě v poklesu výsledného poměru osobních nákladů a přidané hodnoty.

Graf 13: Osobní náklady k přidané hodnotě 2006 - 2010

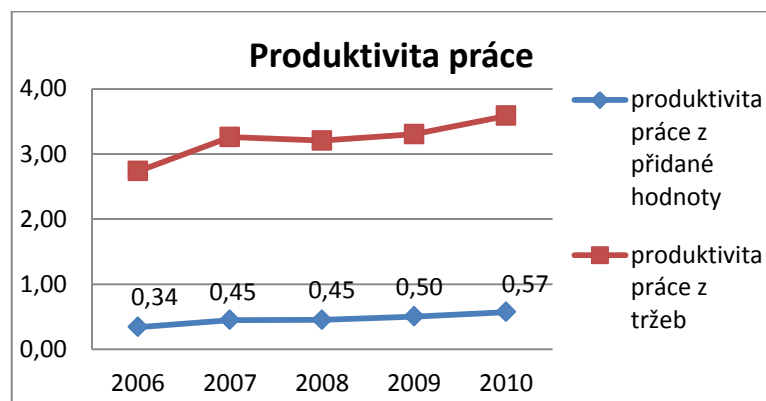


Zdroj: vlastní tvorba

Pozitivním jevem je dále i vývoj produktivity práce, která během sledovaného období vykazovala rostoucí trend. Jednalo se jak o růst přidané hodnoty na jednoho zaměstnance, tak o zvyšování produktivity práce z tržeb, což bylo způsobeno zejména díky snižování celkového počtu zaměstnanců ve sledovaném období a nárůstu tržeb

společnosti (s výjimkou v roce 2008, kdy tržby klesly a také ukazatel poměru tržeb k celkovému počtu zaměstnanců se tak v tomto období snížil).

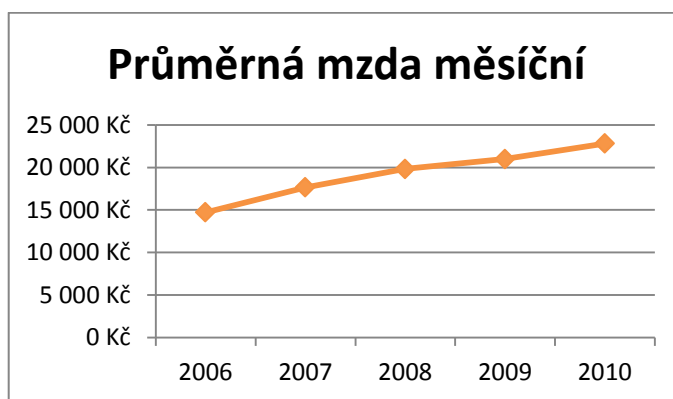
Graf 14: Produktivita práce 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Dále je evidentní, že management společnosti také zaujal pozitivní postoj ke mzdové politice, protože během celého sledovaného období je patrný neustálý nárůst průměrných mezd zaměstnanců společnosti, což je graficky znázorněno v grafu číslo 15 na následující straně.

Graf 15: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců 2006 - 2010



Zdroj: vlastní tvorba



## 5. Shrnutí poznatků a budoucí doporučení

Z rozboru a analýzy ekonomických výkazů společnosti Tesco Stores ČR a. s. je evidentní, že řetězec Tesco skutečně patří mezi největší na našem trhu. Zejména při pohledu na roční tržby je jeho šestileté umístění na první příčce jasnou známkou jeho vůdčí pozice. Také pohled na stav dlouhodobého hmotného majetku a jeho neustálé rozšiřování (výstavba či jiným způsobem získané nové obchodní jednotky) zřetelně naznačuje, že Tesco je i mezi konkurenty v tuzemsku v této oblasti lídrem, což znamená potvrzení první hypotézy, která předpokládala, že Tesco je maloobchodní řetězec s největším podílem na našem trhu.

Po realizovaném srovnání s vybranými konkurenty v České republice (benchmarking) jsem zjistil, že řetězec Tesco se umístil až na čtvrtém místě z celkových šesti porovnávaných subjektů. V tomto benchmarkingu byla zvolena bodovací metoda a jako jednotlivá srovnávaná kritéria bylo zvoleno šest vybraných poměrových ukazatelů. Díky těmto ukazatelům byla eliminována výhoda, kterou mělo Tesco a další řetězce z hlediska své velikosti. Konečné umístění mezi konkurenty také přímo vyvrací mou druhou hypotézu, že tento řetězec je v návaznosti na svou velikost i z pohledu na ekonomickou situaci v nejlepší kondici v poměru ke svým konkurentům.

Dále byl ve finanční analýze proveden Kralickův rychlý test, který patří k velice často využívaným bonitním modelům. Průměrná známka pro Tesco vyšla „2,75“, což je mírné zlepšení od roku předchozího, kdy nabývala tato známka hodnoty „3“. V každém případě zde z hodnocených ukazatelů působila nejvíce negativním vlivem výsledná známka ukazatele rentability aktiv (ROA), která ve všech třech sledovaných letech dosahovala úrovně „4“. Proto by společnost měla v rámci zlepšení v tomto ohledu projevit opět snahu o zvýšení tržeb či snížení celkových nákladů. Hodnocení největších konkurentů v tomto směru však také příliš pozitivně nedopadlo a Tesco zde patří se svým výsledkem spíše k těm lépe hodnoceným. Kralickův rychlý test, jehož výsledek vyšel pro Tesco shodně s menším řetězcem Penny, zároveň také znovu vyvrací mou druhou hypotézu, že velikost řetězce a jeho zdánlivě bezproblémové působení na maloobchodním trhu musí znamenat i nejlepší a bezkonkurenční ekonomické výsledky v porovnání s jeho rivaly.

Další velice důležitou součástí provedené finanční analýzy v této práci se stal samostatný rozbor jednotlivých skupin poměrových ukazatelů, který zvýraznil ty nejdůležitější skutečnosti týkající se ekonomické situace vybraného řetězce. Z analyzovaných

skupin poměrových ukazatelů poté vyplynulo, že největší potíže má Tesco zejména v oblasti likvidity, kdy se hodnoty ukazatelů z pohledu univerzálně doporučených hodnot pohybovaly ve všech sledovaných obdobích na značně negativní úrovni. Jako základní aktivita čelící právě tomuto nedostatku by se dle mého názoru mohla stát například snaha o další zvýšení tržeb společnosti, čímž by se hodnoty ukazatelů likvidity jistě zlepšily na více žádoucí úroveň. Tato situace ale vyžaduje širší a detailnější znalosti vnitropodnikové situace společnosti, k čemuž jsem bohužel při tvorbě této práce neměl přístup. Proto by skutečně platné a nejvhodnější řešení problému s likviditou byli schopni nalézt pouze dostatečně erudovaní a s věcí seznámení manažeři akciové společnosti Tesco Stores ČR.

Jako druhá strana mince se dají ale vyzdvihnout pozitiva spojená například s ukazateli zadluženosti, které se pohybovaly po celou dobu v tolerovaných a v zásadě žádaných hodnotách okolo 50%.

Celá provedená analýza také ve všech ohledech znázorňuje negativní projevy u většiny sledovaných ukazatelů a oblastí rokem 2008, což se dle mého názoru dá přisuzovat počátku působení globální ekonomické krize, čemuž Tesco v podstatě nemohlo předejít. Mohlo tak jako ostatní zasažené subjekty pouze reagovat. Největším rizikem a problémem tohoto krizového období byl strach spotřebitelů z možných změn, které by mohly nastat v této nejisté době, což se projevilo například určitou zdrženlivostí v jejich nákupním chování ve zmíněném období. Souhrnně vzato se ale situace v „Tesco“ začala opět již rokem 2009 z pohledu na vývoj hodnocených druhů poměrových ukazatelů postupně u většiny z nich zlepšovat, což naznačuje, že management společnosti zvolil zřejmě správnou cestu a reagovat začal vhodným způsobem. V každém případě se negativní výsledky v období okolo roku 2008 projevíly skutečně téměř u všech sledovaných ukazatelů, což znamená potvrzení třetí v úvodu vymezené hypotézy týkající se skutečnosti, že finanční krize skutečně zasáhla a projevila se i v působení maloobchodního řetězce Tesco. Co se týká možných doporučení v souvislosti s případnou reakcí na situaci vzniklou díky zmíněné ekonomické krizi, tak z mého pohledu běžného spotřebitele by bylo vhodné se více zaměřit na privátní značky. Řetězec Tesco již sice privátní značky v nabízeném sortimentu nabízí, možná by ale bylo vhodné uvažovat o rozšíření této nabídky o další druhy výrobků. Spousta spotřebitelů totiž v dnešní složité době začíná hledět více na cenu. A pokud by prostřednictvím těchto privátních značek dostali mož-

nost výběru v širším sortimentu s určitou stálou úrovní kvality za nižší cenu, jak tomu u  
privátních značek většinou bývá, jistě by dali přednost právě tomuto druhu výrobků.

## 6. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy ekonomické situace v maloobchodním řetězci Tesco, působícím na trhu České republiky prostřednictvím společnosti Tesco Stores ČR, a. s. Za účelem splnění tohoto základního cíle byla provedena detailní finanční analýza tohoto řetězce, která odhalila oblasti s výsledky uspokojivými a také oblasti problematické, kde by bylo žádoucí zlepšení.

Při pohledu na finanční analýzu společnosti Tesco Stores ČR, a. s. se dá dle mého názoru říci, že i přes ne příliš pozitivní výsledky v některých hodnocených oblastech se management tohoto řetězce s nelehkou současnou situací na trhu začal vyrovnávat relativně správným způsobem, protože je téměř ve všech ohledech patrné postupné zlepšování po předchozích propadech způsobených s největší pravděpodobností globální ekonomickou krizí, která se začala projevovat v roce 2008.

Společnost si je také evidentně vědoma důležitosti spokojenosti a udržení svých klientů (spotřebitelů) a odlišení se od své v současné době velice silné konkurence. Proto je zde jasná snaha vyhovět současným trendům v rámci rozmachu například internetového obchodování, kdy počátkem roku 2012 Tesco umožnilo svým zákazníkům z Prahy a okolí nákupy právě touto cestou. Dalším krokem kupředu v oblasti užívání nových a průlomových technologií je využívání samoobslužných pokladen či snaha o zvýšení ekologičnosti svých jednotek, kde je jasně patrná reakce na celospolečenskou problematiku. Všechny tyto kroky jsou samozřejmě dostatečně prezentovány a zajištěny vhodnou marketingovou podporou. Tyto kroky jasně definují politiku managementu společnosti Tesco Stores, jíž se snaží své zákazníky neustále překvapovat a působit na jejich věrnost.

Pro konečnou sumarizaci je nutné naposledy zopakovat základní cíle, které byly vytyčeny v úvodu práce. Hlavním cílem bylo tedy zhodnocení ekonomické situace společnosti Tesco Stores ČR a. s., prostřednictvím které působí na tuzemském trhu maloobchodní řetězec Tesco. Další prioritou bylo zjištění výsledků benchmarkingového srovnání zmíněného subjektu s jeho hlavní konkurencí v České republice. Pevně věřím, že se mi podařilo v rámci možností externího uživatele (co do kvality, množství a aktuálnosti analyzovaných dat) splnit výše uvedené cíle této diplomové práce.

## Literatura:

### Knižní publikace:

- [1] PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-859-4348-4
- [2] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6
- [3] SCHÄR, J. F. *Všeobecná nauka o obchodním podniku*. Lipsko 1911
- [4] JINDRA, Jiří. *Obchodní firmy: Mezinárodní retailing*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 118 s. ISBN 80-707-9918-8
- [5] WESSELS, Tim Koller; Marc Goedhart; David. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 4. ed., univ. ed., compl. updated. Hoboken, NJ [u.a.]: Wiley, 2005. ISBN 04-717-0218-8
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-717-9321-3
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [9] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Eko-press, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1
- [10] COLLIER, Paul M. *Accounting for managers: interpreting accounting information for decision-making*. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2003, xvi, 473 p. ISBN 04-708-4502-3

### Elektronické zdroje:

- [11] Ministerstvo výrazně zhoršilo odhad vývoje ekonomiky. In: *Deník.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/ministerstvo-vyrazne-zhorsilo-odhad-vyvoje.html>

- [12] 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2011–2014): Průzkum makroekonomických prognóz. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e\\_pruzkumy\\_makro\\_prognoz\\_66006.html?year=2011](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_66006.html?year=2011)
- [13] Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>
- [14] Ve spádovém území hypermarketů již žije 9 z 10 obyvatel Česka. In: *Incoma GfK* [online]. 2011 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1153&lng=CZ&ctr=203>
- [15] TOP50 českého obchodu v roce 2010: Stagnace tržeb. In: *Incoma GfK* [online]. 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1171&lng=CZ&ctr=203>
- [16] HORÁČEK, Filip. Nové pokladny v Tesku obsluhují sami zákazníci. In: *IDNES.CZ* [online]. 2008 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/reportaz-nove-pokladny-v-tesku-obsluhuji-sami-zakaznici-pe4-/ekoakcie.aspx?c=A080804\\_160835\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/reportaz-nove-pokladny-v-tesku-obsluhuji-sami-zakaznici-pe4-/ekoakcie.aspx?c=A080804_160835_ekoakcie_fih)
- [17] Tesco Stores ČR a.s. *Kam World* [online]. 2010 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.kamworld.com/cz/retezce/tesco-stores-cr-a-s->
- [18] *TESCO* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: [www.itesco.cz](http://www.itesco.cz)
- [19] *ALBERT* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: [www.albert.cz](http://www.albert.cz)
- [20] *KAUFLAND* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: [www.kaufland.cz](http://www.kaufland.cz)
- [21] *Penny Market* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [www.penny.cz](http://www.penny.cz)
- [22] *LIDL* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [www.lidl.cz](http://www.lidl.cz)
- [23] *GLOBUS* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [www.globus.cz](http://www.globus.cz)
- [24] *Obchodní rejstřík firem* [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: [www.obchodnirejstrik.cz](http://www.obchodnirejstrik.cz)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: TOP 50.....	24
Tabulka 2: Zjednodušené položky rozvahy Tesco Stores ČR, a.s. – 2010, 2009, 2008. 33	
Tabulka 3: Dílčí část rozvahy Tesco Stores ČR, a.s., cizí zdroje .....	34
Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty Tesco Stores ČR, a.s., údaje 2010, 2009, 2008.....	35
Tabulka 5: : Horizontální analýza rozvahy.....	37
Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy Tesco Stores ČR, a.s.....	39
Tabulka 7: Vertikální analýza dílčí části rozvahy Tesco Stores ČR, a.s. ....	40
Tabulka 8: Horizontální analýza VZZ Tesco Stores ČR, a.s.....	42
Tabulka 9: Horizontální analýza, zkrácený VZZ Tesco Stores ČR, a.s. ....	43
Tabulka 10: Vertikální analýza VZZ Tesco Stores ČR, a.s.....	44
Tabulka 11: Rozklad ROE, zdroj. data .....	45
Tabulka 12: Rozklad ROE, vstupní data + výpočet.....	46
Tabulka 13: : Grafické vyjádření pyramidového rozkladu ukazatele ROE.....	47
Tabulka 14: Hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickovarychleho testu .....	48
Tabulka 15: Hodnoty zkoumaných ukazatelů, TESCO.....	49
Tabulka 16: Hodnocení v jednotlivých letech, TESCO .....	49
Tabulka 17: Hodnocení v letech 2009 a 2010, konkurence.....	50
Tabulka 18: Vstupní data pro benchmarking.....	53
Tabulka 19: Vstupní data pro benchmarking (vybrané ukazatele).....	53
Tabulka 20: Výsledná bodová hodnocení ukazatelů, bodovací metoda.....	54
Tabulka 21: Celkové pořadí.....	54
Tabulka 22: Shrnutí výsledků dle pěti základních metod benchmarkingu.....	55
Tabulka 23: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability.....	56
Tabulka 24: : Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele aktivity .....	57

Tabulka 25: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele zadluženosti .....	59
Tabulka 26: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele likvidity .....	60
Tabulka 27: Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele produktivity práce .....	62

## **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj tržeb TOP 50 obchodních společností v ČR .....	26
Graf 2: Vývoj vzdělanosti v ČR v letech 1993 – 2009 .....	28
Graf 3: Výsledky bodovací metody .....	54
Graf 4: Grafické shrnutí výsledků benchmarking .....	55
Graf 5: Ukazatele rentability 2006 - 2010 .....	57
Graf 6: Ukazatel obratu zásob 2006 - 2010 .....	58
Graf 7: Ukazatel doby obratu zásob 2006 - 2010 .....	58
Graf 8: Ukazatel vázanosti celk. aktiv 2006 - 2010 .....	58
Graf 9: Ukazatele zadluženosti 2006 - 2010 .....	59
Graf 10: Ukazatel úrokového krytí 2006 - 2010 .....	60
Graf 11: Ukazatele likvidity 2006 - 2010 .....	61
Graf 12: Ukazatel kapitalizace 2006 - 2010 .....	61
Graf 13: Osobní náklady k přidané hodnotě 2006 - 2010 .....	62
Graf 14: Produktivita práce 2006 - 2010 .....	63
Graf 15: Průměrná měsíční mzda zaměstnanců 2006 - 2010 .....	63



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Primární a sekundární procesy .....	15
Obrázek 2: SWOT analýza .....	18
Obrázek 3: Tesco logo .....	20
Obrázek 4: Samoobslužná pokladna Tesco .....	29
Obrázek 5: Porterův model pěti sil .....	30
Obrázek 6: Logo Ahold .....	51
Obrázek 7: Logo Kaufland .....	51
Obrázek 8: Logo Penny Market.....	52
Obrázek 9: Logo Lidl.....	52
Obrázek 10: Logo Globus.....	52