

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Petr Coufal

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Katedra: Ekonomiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Téma: Ekonomika a řízení vybraného maloobchodního řetězce

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Leoš Vítek, PhD

Autor:

Bc. Petr Coufal

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr COUFAL**
Osobní číslo: **E10623**
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, STEP analýza
5. Návrhy na změny

Rámcová osnova:

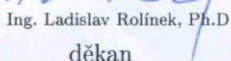
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza ekonomických výsledků firmy. 5. Návrhy a doporučení 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

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

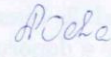
Seznam odborné literatury:

- Burstiner, I.** *Základy maloobchodního podnikání*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994.
Cimler, 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: Ekopress, 2006.
Zadražilová, 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 jsem diplomovou práci na téma „Ekonomika a řízení vybraného maloobchodního řetězce“ vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Jihlava 13.8. 2012

Petr Coufal

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Leošovi Vítkovi, PhD za odbornou pomoc, cenné rady a metodické vedení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu pracovníkovi hypermarketu Albert panu Cínovi za poskytnuté materiály a informativní konzultace k vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD	5
1 POČÁTKY OBCHODU	8
1.1 <i>Funkce obchodu</i>	9
1.2 <i>Základní dělení obchodu</i>	10
1.3 <i>Retailing</i>	12
1.3.1 Vývojové trendy v retailingu	12
1.3.2 Druhy maloobchodních činností	13
1.3.3 Typy maloobchodních jednotek	13
1.4 <i>Řízení maloobchodu</i>	15
1.4.1 Formulace strategie	17
1.4.2 Organizace obchodních firem	19
1.4.3 Finance	21
2 POPIS FIRMY	23
2.1 Organizační struktura Albert supermarket a hypermarket	24
2.2 Marketing společnosti Ahold Czech Republic, a.s.	26
3 MALOOBCHODNÍ TRH ČR	27
3.1.1 Vnější prostředí	31
4 FINANČNÍ ANALÝZA	38
4.1 Rozvaha	38
4.1.1 Horizontální analýza rozvahy	38
4.1.2 Vertikální analýza rozvahy	44

4.2	Výkaz zisků a ztrát	47
4.2.1	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	47
4.2.2	Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	49
4.3	Poměrové ukazatele	51
4.3.1	Ukazatele zadluženosti	52
4.3.2	Ukazatele aktivity	53
4.3.3	Ukazatele rentability	56
4.3.4	Ukazatele likvidity	57
4.3.5	Ukazatelé na bázi cash flow	59
4.4	Bankrotní modely	60
4.5	Mezipodnikové srovnání	63
4.5.1	Benchmarking	63
5	HYPOTÉZY A DOPORUČENÍ	68
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM ZDROJŮ	74
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK	78
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Forma spotřebitelského nákupu se během moderních dějin vyvíjela. Rozsáhlý sortiment byl k dostání ve specializovaných obchodech a pokud chtěl spotřebitel nakoupit vše potřebné, strávil tím nemalou část svého volného času. Nemluvě o předchozím režimu, kdy v podstatě spotřebitel ani neměl možnost sortimentního výběru. Počínaje rokem 1989 a nastolením tržního hospodářství se nároky spotřebitelů začaly postupně zvyšovat. Spotřebitelé začali hodnotit kvalitu potravin, úroveň prostředí, chování personálu, přístup k obchodu a další. Lidé také začali trávit více času prací, potažmo budováním osobní kariéry. To mělo za následek úbytek volného času, proto lidé oceňují možnost nákupu všeho pod jednou střešou. Dalším aspektem byl též rozšiřující se tuzemský vozový park. Téměř každá rodina vlastní osobní automobil, který velmi často využívá k dopravě za nákupem, což šetří čas a zvyšuje pohodlí. Proto je pro spotřebitele také důležitý aspekt, aby se automobilem dostanou do bezprostřední blízkosti obchodu. O oblíbě nákupu v maloobchodních řetězcích hovoří i stále se zvyšující počet jejich prodejních jednotek. S tímto faktem jsou také často spojené diskuze o násilném začleňování budovy prodejní jednotky do charakteru prostředí.

V době finanční nejistoty a doznívajícího vlivu krize a obav ze vzniku nové, hraje též významnou roli cena nabízených produktů. V tomto ohledu nabízejí maloobchodní řetězce nižší cenovou hladinu, než je tomu v případě specializovaných prodejen, jakými jsou například soukromé pekárny, řeznictví, ovoce a zelenina a další. Řada maloobchodních řetězců nabízí výrobky tzv. privátní značky, což je zboží, které často nabídne spotřebitelům znatelnou úsporu oproti značkovým výrobkům. To může být pro mnohé zákazníky rozhodujícím faktorem při volbě místa realizace nákupu.

Čím dál častěji jsou spotřebiteli vyhledávány výrobky pocházející z tuzemské produkce. V poslední době se u spotřebitelů těší velké oblíbě farmářské trhy, kde mají lidé možnost nakoupit potraviny z české produkce, což je důkazem toho, že ne vždy hraje hlavní roli pro české spotřebitele rychlost nákupu a cena produktů, která je vyšší než je tomu v případě maloobchodních řetězců. Rozšířenost farmářských trhů ovšem není vysoká, nejčastěji se s nimi může spotřebitel setkat ve větších městech.

Nedávno se v médiích objevily zprávy o velkém počtu českých spotřebitelů, kteří realizují nákupy u maloobchodních řetězců za hranicemi. Hlavním důvodem je

vyšší kvalita produktů a kolikrát znatelně nižší cena. K nespokojenosti s produkty v maloobchodních řetězcích přispívají také stále častější zprávy o manipulaci s prodloužením doby spotřeby u některých produktů, což dále vzbuzuje ve spotřebitelích nedůvěru k nákupu zboží v maloobchodních řetězcích.

Na tuzemském trhu působí řada silných hráčů maloobchodních řetězců. Ti se mezi sebou odlišují velikostí, hloubkou a šíří sortimentu, designem, pohodlím nákupu a dalšími prvky. Vzájemně se předhánějí ve snaze získání zákazníků různými cenovými akcemi, a tak je spotřebitel na každém kroku vystaven akčním nabídkám různých maloobchodních řetězců.

Nabídka maloobchodních řetězců se týká každého jedince z lidské společnosti. Důvodem volby tohoto tématu byl osobní zájem dozvědět se více informací o hospodaření maloobchodních řetězců. Tyto společnosti patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v České republice a nabízí mnohým absolventům možnost kariérního růstu v oblasti maloobchodu, a proto se domnívám, že prohloubení vědomostí právě z oblasti retailingu bude pro mne velkým přínosem.

Z mnoha zástupců tohoto oboru působícím na Českém trhu jsem si vybral pro účely mé diplomové práce společnost Ahold jednak pro osobní pracovní zkušenost, kterou jsem v minulosti měl možnost získat, ale hlavně proto, že většinu svých osobních nákupů realizuji právě u tohoto maloobchodního řetězce, což je do jisté míry způsobeno tím, že v místě mého bydliště byl jako první otevřen supermarket této společnosti.

Struktura mé diplomové práce bude následující. Po úvodu bude první kapitola věnována literární rešerši. V této kapitole se budu zabývat popisem vzniku obchodu jako takového a definuji směr jakým se obchod průřezem času postupně ubíral. Jelikož je předmětem této diplomové práce konkrétní maloobchodní řetězec budu dále pozornost věnovat maloobchodu a jeho rozdělení na jednotlivé typy a druhy. V další kapitole se budu zabývat nástroji, jež jsou využívány vedoucími pracovníky při řízení maloobchodních jednotek.

V následující části mé diplomové práce ve stručnosti popíši maloobchodní řetězec, který je předmětem mého zkoumání. Pokračovat budu charakteristikou vývoje maloobchodního trhu v České republice a analýzou vnějšího prostředí, ve kterém podnik realizuje svou činnost. Po analýze vnějšího prostředí bude další kapitola věnována po-

drobné finanční analýze, která umožňuje vyvrácení či potvrzení stanovených předpokladů, které jsem definoval před realizací diplomové práce.

Na přelomu let 2008-2009. dorazila do Evropy finanční krize, která měla původ ve Spojených státech amerických a zasáhla přes finanční sektor celé hospodářství. Vzhledem k sortimentní nabídce zkoumaného maloobchodního řetězce, který se ve větší míře zaměřuje na zboží denní, autonomní spotřeby, předpokládám, že dopady krize nebyly pro společnost Ahold a její oborové okolí tak výrazné jak tomu bylo v případě většiny odvětví v ekonomice České republiky. To lze například odvodit srovnáním vývoje nominálního HDP a vývoje tržeb zkoumané společnosti.

Také se domnívám, že v silném konkurenčním prostředí společnost zaujímá přední místo na tuzemském trhu a její dílčí finanční ukazatele jsou na stejné úrovni nebo lepší, než nejbližších konkurentů společnosti z oborového odvětví.

Třetí hypotéza se týká změn, ke kterým došlo v roce 2009, kdy proběhla restrukturalizace společnosti Ahold czech republic a.s. při níž došlo ke spojení značek Hypernova a Albert pod značku Albert s novým jednotným vizuálním stylem a rovněž došlo k uzavření některých nerentabilních provozoven. Tento proces měl za důsledek zvýšené náklady transformace, avšak domnívám se, že tato změna měla a bude mít pozitivní dopad na hospodaření společnosti.

Poslední hypotéza souvisí s faktem, že společnost Společnost Ahold je nejdéle působícím maloobchodním řetězcem, provozujícím supermarkety v české republice. Během jejího životního období docházelo k různým změnám v oborovém prostředí, na které musela firma reagovat. Domnívám se, že během sledovaného období žádná změna nezapříčinila situaci, kdy by se společnost Ahold ocitla v takové tísní, že by jí vyvstala hrozba bankrotu.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit finanční situaci vybraného podniku. Postupně rozeberu dílčí finanční oblasti a zrealizuji porovnání s konkurenčními podniky. Na základě vypočtených výsledků navrhnou možná doporučení, jež by mohly vést ke zlepšení situace společnosti, pokud tomu bude zapotřebí.

1 POČÁTKY OBCHODU

Vzniku obchodu dle Pražské a Jindry (1997), jak ho dnes vnímáme, předcházely dvě zásadní události. Jednou z nich bylo lokální rozdělení na města a vesnice a druhou bylo osamostatnění řemesel od zemědělství. Jako důsledek těchto událostí byl vznik zbožní výroby a přechod z jednoduché zbožní směny na peněžní.

Jako samostatné odvětví lidské činnosti se stal obchod po třetí velké společenské dělbě práce, kdy se kupec stal osobou zabývající se výlučně zbožní směnou. Narůstající časová a místní diference mezi prodejem a koupí zboží a také zvyšující se specializace výroby, měly za důsledek vyčlenění osoby, která zprostředkuje směnu mezi vesnicí a městem, mezi jednotlivými výrobci a mezi výrobcí a vládnoucí vrstvou.

Pozice obchodníka se stala velice lukrativní, jeho moc se dala přirovnat k moci otrokáře nebo feudála, jejichž bohatství v dobách antické a feudální společnosti bylo založeno na vlastnictví otroků a půdy, ovšem bohatství obchodníka bylo vyjádřeno v penězích, pomocí kterých mohl realizovat nejen obchody ale také lichvu. Prostřednictvím peněžních prostředků si mohl pořídit jak půdu tak i otroky a stát se tak součástí vládnoucí vrstvy. Ovšem kupcem se nemohl stát jen tak kdokoli. V dobách starého Říma se například nemohla zabývat obchodem osoba šlechtického původu a ani plebejec významnějšího rodu. Skupiny obchodníků vznikají ve středověkých městech nejprve z řad drobných řemeslníků a zběhlých poddaných. Závislost na společenském řádu ztrácí obchod až po propojení s průmyslovým kapitálem.

Mimo výměnného obchodu uvnitř státu má též výrazný podíl na rozvoji obchodu mezinárodní směna, jež doprovází vývoj společnosti po celý starověk a otrokářský řád. Za kolébku prvních pokrokových rysů v obchodě se považuje Babylonská říše. První sumarizované principy obchodu v obchodním zákoníku jsou již 4000 let staré. To již spolu paralelně fungovalo více variant mezinárodního obchodu. Mezinárodní obchod kontrolován panovníkem, což znamenalo, že jen to zboží, o které panovník neprojevil zájem, se dostalo na trh. Vedle něj existoval vandrovní obchod, obchod ve velkých městech s vybudovanými kamennými obchody, tržnice, veřejné sklady u bran a v přístavištích. Obyvatelé Babylonu již znali jako platidlo pe-

níze, kterými byly značkami označené kusy stříbra. Znali těž platbu na splátky, úrok, kvitanci, zastupování, společné obchodování a dělení zisku.

Po tomto rozkvětu obchodu přišel s nástupem feudalismu malý krok zpět. Služeb kupců využívá feudalismus jen výjimečně. Rostl význam mezinárodního obchodu a začaly se objevovat různé formy zastupování, jelikož se kupec sám nemohl vzdalovat na delší čas ze sídla podniku. Dalším milníkem v obchodu byl vznik obchodních společností, čímž se kupci snažili přenést riziko na více osob. Během dalších století se obchod postupně formoval s většími či menšími překážkami až do přelomu 18. a 19. století, kdy průmyslová revoluce způsobila výraznější specializaci obchodu na velkoobchod a maloobchod. Další zlomové okamžiky přišly po druhé světové válce, kdy u nás, počínaje rokem 1948, byl likvidován obchod z hlediska soukromého vlastnictví. Naopak přirozený vývoj obchodu pokračoval v západní Evropě, kde rostla životní úroveň, rozsah nákupů a tím i obchodních kapacit. Do 50. let má obchod pouze lokální charakter, který se během 60. let stává regionální. Postupně nabývá celostátního významu a v 80. letech je pro evropský maloobchod typické mezinárodní měřítko. V podstatě stejný vývoj probíhal i u nás jen se značným zpožděním.

1.1 Funkce obchodu

S rozvojem obchodních činností a institucí se začaly zvyšovat nároky jednotlivých partnerů na jejich úroveň, které Pražská a Jindra (1997) vyjadřují obecně souborem objektivizovaných funkcí obchodu:

- a) **Přeměna výrobního sortimentu na obchodní sortiment** - příkladem může být velkoobchod s instalatérským zbožím, který má 50 dodavatelů a 250 odběratelů, kteří si buď berou celý nebo část tohoto sortimentu. Obchod pak zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu, který může být široký nebo hluboký.
- b) **Překonání rozdílu místa výroby a místa prodeje** - obchod zprostředkovává prodej v potřebné lokalitě.
- c) **Překonání časového rozdílu výroby a nákupu** - obchod zajišťuje pohotovost prodeje, musí mít na skladě určitý rozsah zásob.

d) **Zajištění množství a kvality prodávaneého zboží** - to zahrnuje prohlídku veškerého zboží a zavedení vlastní kontrolní laboratoře, která zajistí kvalitní přejímku. Důležitým aspektem je také dobrý výběr dodavatele.

e) **Využívání marketingu** - například ovlivňování poptávky.

f) **Efektivní logistika** - hledání nejefektivnější distribuční cesty za účelem nižší prodejní ceny.

Dostát včas svým závazkům vůči dodavatelům - tento aspekt má rostoucí význam právě v době, kdy řada obchodních společností dosahuje výrazné zadluženosti.

1.2 Základní dělení obchodu

Podle Pražské a Jindry (1997) lze obchod chápat v několika základních polohách a to, buď jako činnost nebo jako instituci (širší a užší pojetí).

1) **Obchod jako činnost** - jedná se v podstatě o nákup a prodej zboží, s tím, že obchodní činností se mohou zabývat i subjekty, jejichž primární činností je výroba. V tomto pojetí obchodu je zahrnuta i situace, kdy se neobchoduje se zbožím, ale i například se službami, informacemi nebo s energií.

2) **Obchod v institucionálním pojetí** - v tomto užším pojetí se obchodem zabývají obchodní instituce, přičemž tyto subjekty nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez podstatnějších úprav. Z tohoto pohledu lze dále obchod členit na:

- **Obchod se spotřebním zbožím** - jedná převážně o soubor zboží který je určený konečným spotřebitelům. K základním kategoriím sortimentu patří například potraviny, textil, domácí potřeby. Tento druh obchodu provozují obchodní instituce.

- **Obchod se zbožím pro další podnikání** - k subjektům provozující tento druh obchodu patří nejen obchodní instituce ale i výrobní firmy (např. dceřiná firma).

Posledním kritériem, podle kterého lze rozčlenit obchod, je velikost oblasti působnosti a to na:

1) **Vnitřní obchod** - představuje obchod, který je realizován na celostátním a regionálním trhu.

2) **Zahraněční obchod** - vyjadřuje pohyb zboží přes hranice státu (export, import).

3) **Mezinárodní obchod** - to jsou obchodní aktivity, které jsou uskutečňovány ve více zemích.

1.3 Retailing

Maloobchod byl po dlouhou řadu let vnímán jako typicky drobné podnikání. Až do začátku 20. století, kdy se začala výrazněji prosazovat koncentrace obchodu, byl maloobchod představován souborem několika statisíců prodejen. Jak zmiňují ve své publikaci Pražská a Jindra (1997), byly hlavními důvody progresu v oblasti maloobchodu například: rostoucí životní úroveň obyvatelstva, větší koncentrace obyvatel ve městech, pokles naturální spotřeby, snadnější mobilita obyvatel. Maloobchod je dnes významnou součástí národních hospodářství, kde poskytuje 7- 12% všech pracovních míst. Tato hodnota se obecně stále postupně zvyšuje.

Dva základní faktory, které podpořily revoluční rozvoj maloobchodu:

- 1) nárůst příjmu obyvatel po ukončení druhé světové války. Nejdříve se zvyšující příjmy projevily v průmyslových zemích Severní Ameriky a Evropy, později v Asii a také v Latinské Americe. Aby bylo možné nakupovat více zboží, když rostla kupní síla a diverzifikovala se poptávka, bylo nutné zvyšovat i počet prodejních jednotek.
- 2) určujícím faktorem nákupu a prodeje je spotřebitel, který je v bezprostředním kontaktu s maloobchodem. Maloobchod stále nabývá významnější roli určovatele, co se bude vyrábět respektive prodávat.

1.3.1 Vývojové trendy v retailingu

Jak uvádí ve své publikaci Lenka Pražská (1997), obecně uznávané vývojové trendy současného retailingu jsou:

- 1) **tržní dominance** - obchodní firmy i jejich provozní jednotky stále zvyšují svou velikost a vliv na dodavatele. Jedním z projevů dominance je, že pod jedno vedení soustředí jak maloobchod tak i velkoobchod, dopravu a sklady.
- 2) **internacionalizace** - představuje ztotožňování zájmů obyvatel z různých států prostřednictvím cestování, televize a jiných sdělovacích prostředků. Podobné kulturní a spotřební podmínky následně umožní maloobchodním společnostem rozšířit působnost za hranice státu.

- 3) **diverzifikace obchodních činností** - vyjadřuje cíl obchodních organizací specializovat oblast činnosti obchodu například podle sortimentu, cenové úrovně, prodejní plochy, způsobu prodeje, zákaznického segmentu.

1.3.2 Druhy maloobchodních činností

V zásadě maloobchodní činnosti lze rozřadit, podle Pražské a Jindy (1997,) do dvou základních skupin:

- 1) **maloobchod realizovaný v síti prodejen** - převážná většina maloobchodních činností je uskutečňována právě tímto způsobem. V této variantě maloobchodní činnosti se rozlišují prodejní jednotky na potravinářský maloobchod, který se, jak vyplývá z názvu, zabývá převážně prodejem potravin, v některých případech obohacený o zboží denní či občasné potřeby (supermarkety, superety, hypermarkety) a nepotravinářský maloobchod, jež se zabývá prodejem zboží z nejrůznějších oblastí nepotravinářského sortimentu (výpočetní technika, audio technika).
- 2) **Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť** - prodej mimo prodejní síť může být realizován třemi způsoby. Jedním z nich je prodej prostřednictvím prodejních automatů, kde si zákazník může zakoupit například studené či horké nápoje nebo cukrovinky. Dalším možnou alternativou je přímý prodej, kdy je prodejce v bezprostředním kontaktu se zákazníkem. Nejčastějším sortimentem, který je předmětem tohoto způsobu prodeje, je specializované zboží, jako například vysavače Elektrolux. Příklad, kdy je poštou doručen katalog s přiloženou písemnou objednávkou, je třetí a poslední varianta maloobchodní činnosti, která je realizována mimo prodejní síť.

1.3.3 Typy maloobchodních jednotek

Maloobchodní jednotka je základním kamenem obchodního podnikání. Pojmem maloobchodní síť je označován soubor těchto prodejních jednotek, které zprostředkovávají prodej zboží konečnému spotřebiteli. Tyto maloobchodní jednotky se rozčleňují na základě instrumentálních (cenová politika, kvalita zboží, soubor nabízených služeb) a strukturálních znaků (sortimentní profil, forma prodeje, umístění jednotky, velikost jednotky, stavební řešení)

Jak jsem se dočetl v publikaci Pražské a Jindry (1997), nejsou provozní jednotky tedy jen místem, kde lze nakoupit nabízené zboží, ale též představují soubor nástrojů obchodní organizace využívaný k realizaci maloobchodní činnosti.

Jednotlivé typy jednotek maloobchodní sítě v evropských poměrech jsou:

- **Specializované prodejny** se ve většině případů vyskytují v centru měst nebo nákupních centrech, nabízejí především zboží nepotravinářské povahy. Pro tyto prodejny je charakteristický úzký a hluboký sortiment vyšší cenové hladiny.
- **Úzce specializované prodejny** jsou svou povahou velice podobné specializovaným prodejnám. Sortiment je úzký a velice hluboký a jeho prodej je doplněn o řadu potřebných služeb, přičemž je kladen značný důraz na interiér prodejních jednotek a odbornost personálu.
- **Smíšené prodejny** nabízejí sortiment široký, ale mělký, zákazníci mohou v těchto prodejnách zakoupit jak potraviny, tak i zboží běžné potřeby. Jsou nejčastěji provozovány na venkově a na okraji měst.
- **Obchodní domy** (plnosortimentní) umožňují spotřebiteli nákup „pod jednou střechou“, kde si na prodejní ploše větší jak 5000 m² mohou vybrat z více 200 000 položek. Nabízený sortiment je široký a poměrně hluboký. Typickým umístěním jsou centra měst nebo regionální nákupní centra.
- **Specializované obchodní domy** se specializují na různé druhy nepotravinářského zboží nejčastěji však na sortiment oděvního průmyslu (obuv, textil). Minimální velikost prodejní plochy je 1500 m² a nacházejí se v městských centrech i regionálních nákupních centrech. Střední a vyšší cenová hladina je odrazem hloubky a šíře sortimentu.
- **Samoobslužné prodejny potravin (superety)** nabízejí zákazníkům na prodejní ploše od 200 do 400 m² široký potravinářský sortiment spolu se základními druhy nepotravinářského zboží. V dnešní době se tento typ prodejní jednotky provozuje nejčastěji na letištích, nádražích, v podchodech nebo jsou součástí velkých čerpacích stanic.
- **Supermarkety** se vyznačují samoobslužnou formou prodeje doplněnou o několik obslužných úseků. Prodejní plocha je od 400 do 2500 m², ovšem v našich

podmínkách se velikost prodejní plochy pohybuje v rozmezí 1200 - 1500 m². Sortiment se skládá převážně z potravin a z menší části také z průmyslové zboží. Supermarkety můžeme nalézt v obchodních domech, regionálních obchodních centrech.

- **Hypermarkety** se liší od supermarketů tím, že nabízejí sortiment s vyšším podílem nepotravinářského zboží. Prodejní plocha je několikanásobně rozměrnější, pohybuje v rozmezí 15 000 - 20 000 m². Lokalizace těchto, na prostor náročných provozních jednotek, je na okraji měst i mimo města.
- **Specializované velkoprodejny** jsou charakteristické samoobslužným prodejem, jednopodlažní stavbou s prodejní plochou minimálně od 600 m², na které zákazníkům nabízí mnoho druhů nepotravinářského zboží, převážně s velkou obrátkou. U nás patří k nejrozšířenějšímu typu této velkoprodejny například Baumax.
- **Diskontní prodejny** využívají samoobslužné formy prodeje. Objekty, ve kterých je prodej realizován jsou jednoúčelové. Nabízený sortiment není stálého charakteru, prodejní jednotka se snaží reagovat na momentální poptávku, hlavně u zboží s vysokou obrátkou. Zboží je vystavováno pomocí skladových regálů a palet.

1.4 Řízení maloobchodu

Řízení maloobchodní jednotky má řadu společných prvků, jako řízení jakékoli jiné společnosti. Synek (2000) ve své publikaci píše o tom, že firma musí reagovat na své okolí a volit správné chování k tomu, aby na konkurenčním trhu obstála. Musí přemýšlet o své budoucnosti a na základě úvah stanovovat cíle, kterých chce výhledově dosáhnout. Musí také volit vhodné prostředky, kterými chce stanovených cílů dosáhnout. Nejzákladnějšími cíli jsou maximalizace zisku a zvyšování hodnoty firmy. Základem pro řízení obchodní firmy je vytvořit a zvolit správnou strategii. Podnik je velmi složitý organismus, skládající se z mnoha různých článků, které se zabývají různými činnostmi. Tento soubor článků nemůže efektivně fungovat bez koordinace, motivace, kontroly. Pro správné fungování společnosti je zapotřebí, aby každá činnost či rozhodnutí bylo realizováno ve vzájemné souvislosti. Řízení maloobchodní firmy lze obecně

shrnout do několika základních částí a to jsou plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola. V následující části mé práce stručně popisují některé z dílčích procesů řízení retailingové podnikatelské jednotky.

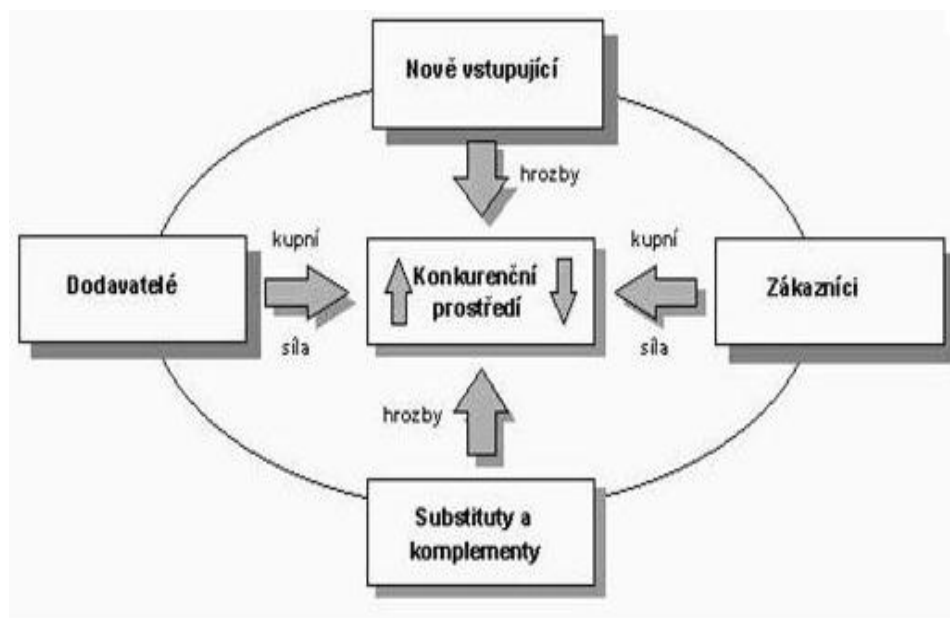
1.4.1 Formulace strategie

K tomu, aby provozní jednotka mohla být na trhu úspěšná je klíčová analýza prostředí, ve kterém chce obchodní společnost činnost své maloobchodní jednotky realizovat. To zahrnuje například ujasnit si konkurenceschopnost, možnosti získání konkurenční výhody nebo odhalení ohrožení ze strany konkurence. Podle Pražské a Jindry (1997) jsou dvě nejpoužívanější metody.

1.4.1.1 Porterova analýza trhu

Základem tohoto modelu dle Nenadála (2004) je šest bariér vstupu a pět sil ovlivňujících konkurenceschopnost společnosti v okolním prostředí.

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



zdroj: Nenadál, 2004

Konkurenční prostředí - k faktorům, které ovlivňují pozici společnosti v oblasti daného sortimentu, patří zejména vývoj poptávky po daném zboží na daném trhu a charakter konkurenční struktury.

Dodavatelé - v případě, že je dodavatelský vliv silný, je příležitost k prosazení se na trhu mizivá. Ze strany dodavatele vyvstává řada hrozeb, jakými může být například zvyšování cen dodávek zboží, zhoršená kvalita dodávaného zboží, množství povinného odběru zboží.

Zákazníci - v tomto bodě se firma snaží blíže specifikovat své potencionální klienty. Jedná se tedy rozdělení o trhu na jednotlivé segmenty, analýzu chování a rozhodování zákazníka při nákupu výrobků a služeb.

Substituty a komplementy - jedná o zmapování produktů, které mohou zcela nebo z části zastoupit výrobky či služby společnosti a definování kdo je jejich prodejcem nebo kdo se jejich prodejem může zabývat.

Dále popisuje Nenadál (2004) všeobecná pravidla pěti působících sil:

- 1) Atraktivita vstupu - čím silnější působení uvedených faktorů tím menší je atraktivita vstupu.
- 2) Silné konkurenční síly - jsou velkou hrozbou, které zhoršují konkurenční prostředí.
- 3) Slabé konkurenční síly - vytváří příležitost k podnikání, kdy podnikatel má velkou šanci získat trh nebo jeho část pro sebe.
- 4) V čase se mění poměr působících sil - důsledkem této skutečnosti vyvstává nutnost analyzovat silné a slabé stránky u každé v grafu uvedených sil, aby bylo možné využít silných a slabých konkurenčních sil ve svůj prospěch.
- 5) Využít ve svůj prospěch může organizace i silné konkurenční síly.

Mezi šest bariér pro nově vstupující firmy na trh patří:

- 1) Investiční náročnost - pokud se chce společnost prosadit v oboru, který svým charakterem vyžaduje výstavbu budovy, nákup strojů, nákup technologie, vyžadovalo by to velkou jednorázovou investici. Zde plátí, že, čím vyšší je tato investice, tím větší je i bariéra vstupu.
- 2) Nevýhoda existujících celkových nákladů v oblasti podnikání na daném teritoriu - společnost, snažící se prosadit se na konkurenčním trhu, bude mít nutné náklady spojené s náborem zaměstnanců, s hledáním dodavatelů, s propagací firmy, s vytvořením logistických cest. To způsobuje fakt, že konkurence prodává s nižšími náklady.

- 3) Nutnost podnikat ve velkém - je nutné, aby bylo možné získat úspory z rozsahu. V malém lze podnikat na nepokrytých trzích nebo úzce specializovaném druhu zboží a služeb.
- 4) Loajalita zákazníků vůči zavedené značce nebo obchodní firmě - nově vstupující firma musí vynaložit náklady k získání zákazníků z řad konkurence. Jsou to náklady na reklamu v médiích, ochutnávky, předváděcí akce. Tedy čím je vyšší loajalita klientů konkurence, tím vyšší je bariéra vstupu.
- 5) Přístup k distribučním kanálům - nejen limitovaný počet skladových a prodejních jednotek, ale i jejich umístění znamená pro nově vstupující podniky na trh bariéru.
- 6) Vládní a legislativní opatření - příznivé či nepříznivé opatření vůči novým účastníkům na trhu.

1.4.1.2 SWOT analýza

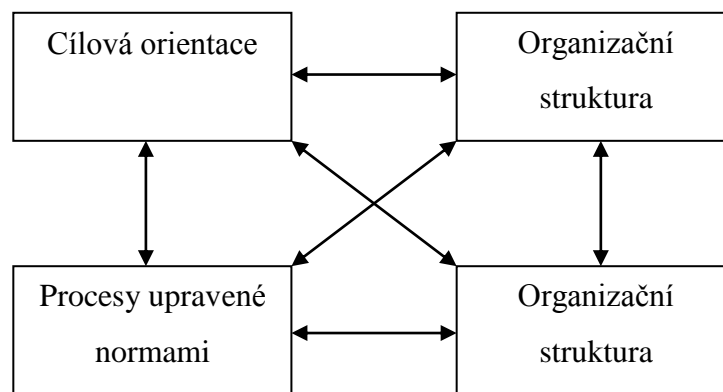
K této analýze je zapotřebí velmi dobrá znalost interní situace společnosti, tak aby bylo možné zodpovědně definovat silné a slabé stránky podniku. Pro specifikaci příležitostí na trhu zboží a služeb, ale i možných hrozeb trhu, je potřeba znát i externí informace týkající se dané společnosti. Prostřednictvím této analýzy může podnik zaujmout správný strategický postup v daném hrozícím nebezpečí ze strany konkurence a trhu a může tak získat eventuální strategickou výhodu. O tomto faktu se ve svém díle zmiňuje Nenadál (2004) a Pražská Jindra (1997). Ve srovnání s předešlou analýzou se jedná o relativně jednodušší proces.

1.4.2 Organizace obchodních firem

Organizace jako celek je obecně chápána jako seskupení lidí a technických prostředků, které tvoří společně určitý sociálně technický systém, jenž lze charakterizovat několika nejpodstatnějšími znaky. Jedním z nich je důvod vzniku organizace. Lidé zakládající organizaci mají cíle, kterých chtějí prostřednictvím založeného podniku dosáhnout (cílová orientace). Dalším charakteristickým znakem je organizační struktura. Jak již bylo zmíněno, organizace je tvořena lidmi a technickým zařízením, a k tomu, aby bylo možné zrealizovat zamýšlené cíle, musí být lidé i technické zařízení v organizaci určitým způsobem uspořádány. Právě existence organizační struktury umožňuje při

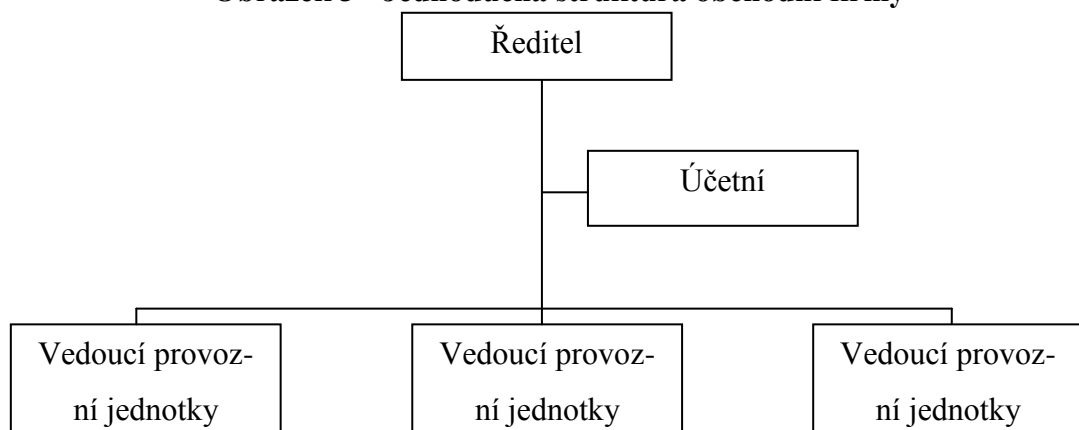
uskutečňování stanovených cílů využívat dělby práce a specializaci, což vede k vyšší efektivitě a účinnosti práce. Charakteristickým rysem je také fakt, že pro správný chod organizace je nutná řada procesů. Obecně lze říci, že klíčové procesy by měly být formálně vymezeny, čímž se v podstatě docílí legalizace mocenských pozic, pravomocí a odpovědnosti, které budou přiděleny pracovníkům zastávající jednotlivé organizační pozice. Jelikož je organizace tvořena z nemalé části lidmi, zmíním poslední společný znak, kterým je organizační kultura. Lidé spolu přicházejí do každodenního kontaktu a vytvářejí se jednotlivé pracovní skupiny. Vzniká zde tedy interakce nejen uvnitř pracovních skupin, ale i mezi skupinami navzájem a samozřejmě nelze opomenout komunikaci s vyššími organizačními celky. V organizační kultuře jsou vymezeny vzory a normy chování, hodnotové představy, které jsou společně sdílené všemi členy dané organizace.

Obrázek 2- Charakteristické znaky organizace



zdroj : Pražská a Jindra, 1997

Obrázek 3 - Jednoduchá struktura obchodní firmy



zdroj: Pražská a Jindra, 1997

1.4.3 Finance

Podle Synka (2000) lze obecně stanovit činnost podniku z hmotného pohledu na zásobování, výrobu a prodej. Všechny tyto procesy se odrážejí peněžními toky, a to buď v podobě finančních příjmů (prodej) nebo finančních výdajů (nákup). Finanční stránka podniku je také předmětem procesu rozhodování a řízení. V předchozích odstavcích je popsáno několik případů, kdy stojí podnik před rozhodnutím, a aby ho mohl učinit, je k tomu zapotřebí znát vždy stávající situaci, základní faktory na jejichž základě rozhodnutí učiní. Jinak tomu není ani v případě rozhodování se o peněžních prostředcích. Klíčovým nástrojem k získání potřebných informací je finanční analýza.

1.4.3.1 Finanční analýza

Finanční analýze se skládá z několika různých rozborových technik, ke kterým dle Synka (2000) patří:

- poměrové ukazatele - tato analýza pracuje s poměrem dvou absolutních ukazatelů, pomocí kterých lze například vyjádřit podíl zisku připadající na jednu korunu tržeb. Tímto způsobem se sleduje velké množství poměrových ukazatelů seskupující se několika souborů, jako například:
 - a) ukazatele likvidity - těmito ukazateli se vyjadřuje schopnost firmy dostát a včas uspokojit své závazky (běžná likvidita, rychlá likvidita).
 - b) ukazatele zadluženosti - tato skupina ukazatelů vyjadřuje rozsah využívání cizího kapitálu v podniku (zadluženost, krytí úroků).
 - c) ukazatele aktivity - měří efektivnost hospodaření podniku s jeho aktivy (obrat zásob, průměrná doba inkasa, obrat stálých aktiv, obrat oběžných aktiv, obrat celkových aktiv).
 - d) ukazatele výnosnosti - vyjadřují čistý výsledek činnosti podniku, přičemž znázorňují kombinovaný vliv zadluženosti, likvidity a aktivity na zisk společnosti (rentabilita tržeb, výnosnost celkových aktiv, výnosnost vlastního jmění, výnosnost kapitálu investorů).

- e) ukazatele tržní hodnoty - vyjadřují hodnocení předešlého hospodaření a trhem očekávaný budoucí vývoj (poměr ceny akcie k zisku na akcii, kurz akcie, čistý zisk na akcii).
- pyramidová soustava finančních ukazatelů - princip této metody spočívá v tom, že se vrcholový ukazatel postupně rozkládá na jednotlivé dílčí ukazatele, které mají při ovlivňování rozhodující vliv. Samotný výpočet hodnoty vlivu jednotlivých dílčích ukazatelů se provádí pomocí počítače, prostřednictvím logaritmické metody. Až interpretace výsledků a případný návrh na zlepšení výkonnosti společnosti.
 - mezipodnikové srovnání (benchmarking) - tento nástroj finanční analýzy umožňuje vymezení pozice společnosti v rámci skupiny několika podniků, která tvořena podniky v rámci určitého průmyslového odvětví (konkurenční firmy). Hodnotí se celá řada faktorů, jako například výkonnost podniku, produktivita práce, oblast nákladů, finanční situace.

2 POPIS FIRMY

Historie této společnosti započala v roce 1887 v Holandsku, kdy Albert Hejin přebíral po svém otci obchod, ve kterém se nabízelo široké spektrum zboží od potravin až po asfalt. V následujících deseti letech uvedl Albert Hejin do provozu dalších 23 obchodů. V roce 1911 začal prodávat první zboží pod svou značkou, čímž byly vlastnoručně upečené koláčky (dále káva, čaj, arašídové máslo). O několik let později je Albert Hejin zalistován na Amsterodamské burze cenných papírů a také se stal majitel řetězce prodejen Van Amerongen. Dalším významným mezníkem je rok 1973, kdy byla založena společnost Ahold N.V., hlavním subjektem je Albert Hejin. Společnost se rychle rozrůstá, jak v Nizozemsku tak v zahraničí, a vznikají první specializované prodejny Aholdu jako například Etos (řetězec s drogistickým zbožím). Postupem času Ahold expandoval do Španělska, Portugalska, Belgie, USA a po pádu komunismu ve východní Evropě v roce 1990 otvírá v Československu svůj první řetězec supermarketů pod názvem Mana, které se po roce 2000 spolu se supermarketem Sezam přejmenovaly na Albert. Také prodejny Prima, které v České republice provozoval Ahold změnily svůj název a to na Hypernova. V roce 2005 společnost Ahold přebírá 53 prodejen Julius Meinl, prostřednictvím čehož si upevňuje vedoucí postavení na Českém trhu. A v roce 2009 byl ukončen celkový proces rebrandingu prodejen Hypernova, které se nově jmenují Albert supermarket. V současné době provozuje dceřiná společnost AHOLD Czech Republic více jak 280 prodejen Albert supermarket a Albert hypermarket a zaměstnává více než 14 500 lidí. Kromě široké škály výrobků od tradičních českých a některých zahraničních výrobců nabízí supermarket a hypermarkety Albert také výrobky vlastní značky.

Provozovny společnosti Ahold byly zvoleny zákazníky čtyřikrát v řadě supermarketem roku. Důležitým mezníkem v historii společnosti byl rok 2009, kdy došlo ke sjednocení provozoven Albert a Hypernova na celém území České republiky. Albert i Hypernova se do té doby prezentovaly každý svým logem.

Obrázek 4 - Původní loga společnosti



zdroj: www.designportal.cz

Po tom co došlo ke sjednocení, byla tato dvě odlišná loga nahrazena jedním společným. Logo je tvořeno nápisem Albert na žluto-bílém podkladu se třemi lístky různých barev. Nové logo propojuje všechny formáty prodejen. Kombinace žluté a modré barvy zůstala zachována a přibyla zelená barva, která je použita na jednom z trojice lístků. Tato barva symbolizuje čerstvost.

Obrázek 5 - Nové logo společnosti



zdroj: www.albert.cz

Spojení prodejen Albert a Hypernova sebou přineslo také změnu názvu jejich provozoven, které jsou nyní pojmenovány jako Albert supermarket a Albert hypermarket.

Typickým znakem prodejních míst společnosti Ahold je oblečení zaměstnanců. Firemní úbor je tvořen tričkem modré barvy, na kterém je vyobrazen nápis: „Mohu Vám pomoci?“. Firemní stejnokroj zaměstnanců, jež přicházejí do kontaktu se zákazníky, slouží jako zřetelný rozlišovací prvek a usnadňuje zákazníkům vyhledání personálu k případným dotazům, stížnostem či prosbám.

2.1 Organizační struktura Albert supermarket a hypermarket

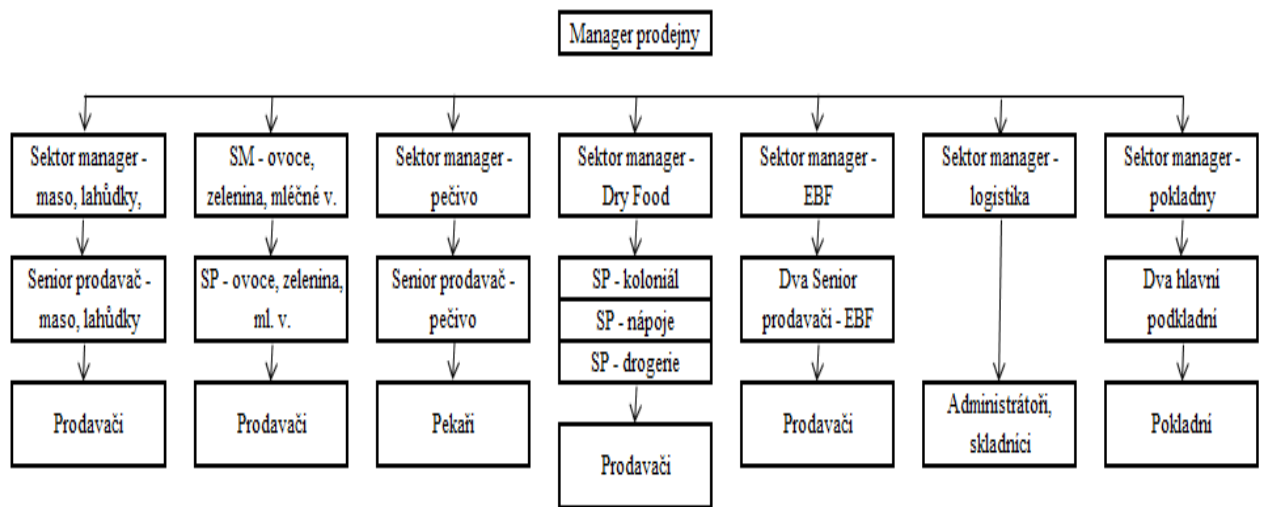
Počínaje rokem 2011 je organizační struktura pro oba typy provozoven společná. Rozdíly jsou tvořeny pouze v množství zaměstnanců. Obecně lze říci, že v čele prodejny stojí tzv. Store manager. Dále je management prodejní jednotky tvořen zástupci Store managera pro jednotlivé dílčí oblasti. Manažer prodejny řídí prodejnu ve třech základních oblastech:

- 1) *Replenishment* - v této oblasti je zahrnuto zboží spadající do skupiny dry food, EBF (Everything But Food) neboli průmyslové zboží, mražené zboží a logistika. Řízení realizováno prostřednictvím třech teamleadrů .

- 2) *Sales* - tato oblast je tvořena masem, lahůdkami, pečivem, ovocem a zeleninou (tzv. fresh food). Řízení realizováno prostřednictvím dvou teamleadrů .
- 3) *Sales out* - poslední oblast vyjadřuje pokladny. Řízení realizováno prostřednictvím jednoho teamleadra.

Pro názornost jsem z dostupných zdrojů vytvořil schéma organizační struktury prodejní jednotky Albert hypermarket sídlící ve Znojmě.

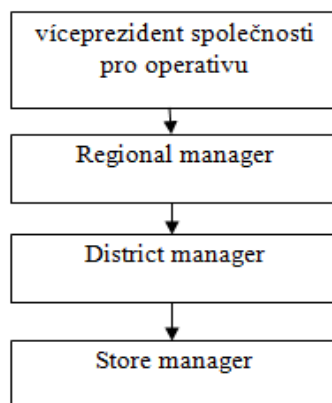
Obrázek 6 - Příklad organizační struktury



zdroj: interní materiály

Store manager (manažer prodejny) zodpovídá za výsledky District managerovi, který obhospodařuje cca. 12 prodejních jednotek. District manager je podřízen Regional managerovi a ten zase viceprezidentovi společnosti pro operativu.

Obrázek 7 - Struktura managementu společnosti



zdroj: interní materiály

Počet zaměstnanců a velikost organizační struktury prodejní jednotky se rozlišuje v závislosti na velikosti obratu. Prodejní jednotka například nemusí mít Store managera, ale tzv. satelitního Store managera, který zodpovídá za provoz dvou prodejních jednotek. Řízení prostřednictvím satelitního Store managera je realizováno ve dvou až třech prodejnách v České republice.

2.2 Marketing společnosti Ahold Czech Republic, a.s.

Tato oblast je organizována a řízena ze strany ředitelství firmy (SupportOffice). Veškeré akce jako jsou týdenní letáky, čtrnáctidenní letáky, reklamní spoty v různých médiích, podpora lokálních dodavatelů, dodavatelské ochutnávky a předváděcí akce, sezonní akce, firemní kultura, služby zákazníkům jsou centrálně řízené.

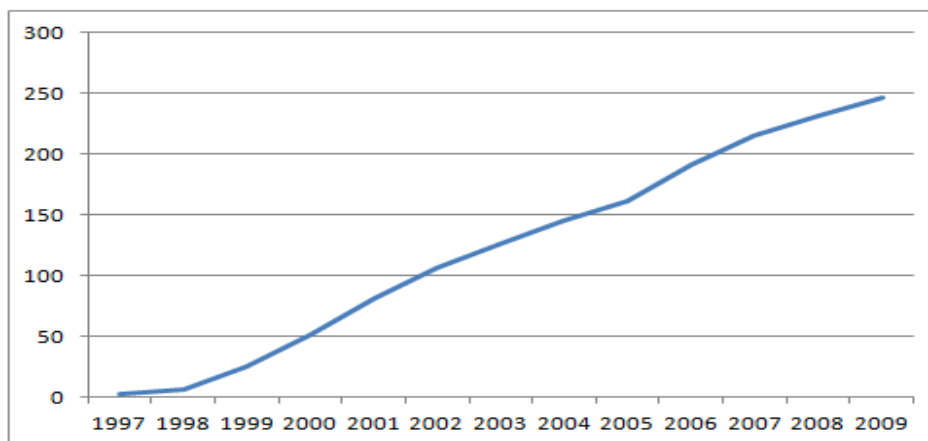
Společnost Ahold také využívá služeb out-sourcingových společností a to konkrétně při instalaci cenovek akčních plakátů. Na instalaci se podílí také zaměstnanci z řad prodavačů každé konkrétní prodejní jednotky. Všechny jednotlivé prodejní jednotky se zásadně řídí platným marketingovým manuálem, jehož plnění je sledováno a kontrolováno ze strany SupportOffice.

3 MALOOBCHODNÍ TRH ČR

Prvním supermarketem, který byl v České republice otevřen byla MANA (společnost Ahold) v Jihlavě. Po uplynutí sedmi dnů byl otevřen stejnojmenný supermarket v Praze. K dalším maloobchodním řetězcům, které mezi prvními vstoupily na český trh, patří také Delvita, Billa a Plus. Patnáct let po vzniku samostatné České republiky definitivně ovládly tuzemský maloobchodní trh obchodní řetězce. Největším obchodníkům se podařilo docílit od roku 1993 více jak desetinásobné zvýšení tržeb. Počet hypermarketů, supermarketů a diskontních prodejen, které se v dnešní době provozují i v malých městech s několika málo tisíci obyvateli, zaznamenal v posledních letech výrazný nárůst. Na českém trhu také kromě rozlehlých prodejních ploch supermarketů či hypermarketů působí i malé samoobsluhy. Tvrdý konkurenční boj zapříčinil, že v předešlých letech opustilo český trh několik ztrátových obchodních řetězců. Jedním z nich byla například společnost Julius Meinl, jehož bývalé prodejny převzala společnost Ahold. K dalším opustivším obchodním řetězcům patří německá Edeka s 27 supermarketů a Carrefour s 11 hypermarketů, po kterých získalo opuštěné obchodní prostory Tesco Stores ČR. V roce 2007 společnost Billa převzala 97 supermarketů společnosti Delvita a v roce následujícím společnost Rewe koupila 150 prodejen značky Plus, které přejmenovala na Penny, Billa, Kik.

V České republice dominují svým podílem na trhu prodejny typu hypermarket. Počtem hypermarketů se řadí Česko k předním příčkám ve střední Evropě.

Graf 1 - Počet hypermarketů v ČR



zdroj: vlastní tvorba na základě výsledků výzkumu Incoma GfK

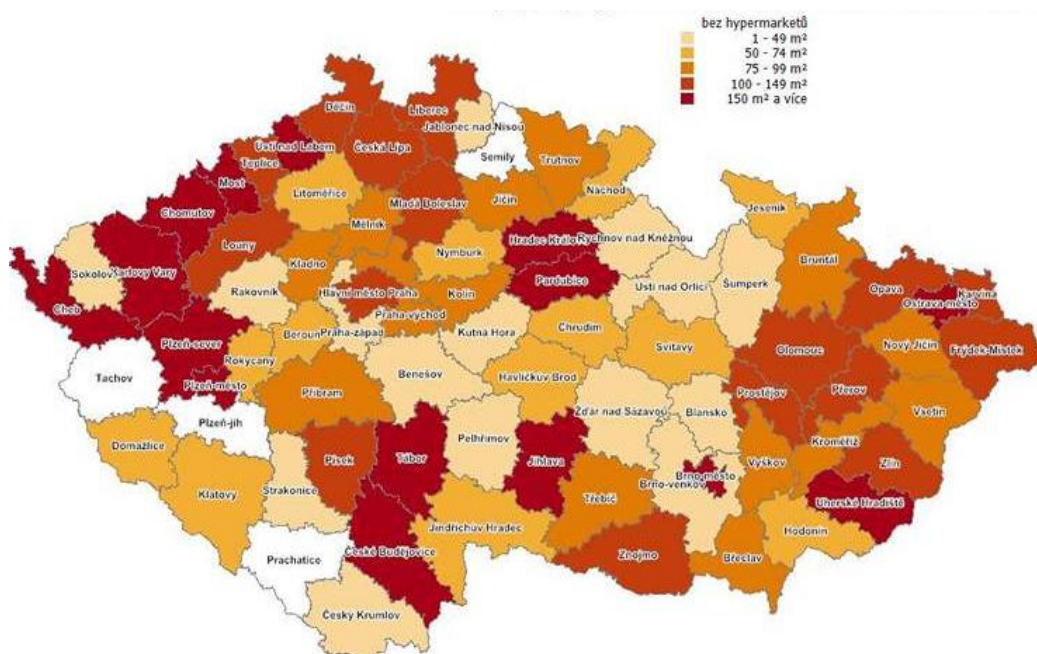
Zpomalující se růst počtu hypermarketů je způsoben tím, že je stále méně volných míst, které by mohly řetězce využít k realizaci své obchodní činnosti (obzvláště v městech s velkým počtem obyvatel). Obyvatelé některých měst již dokonce veřejně vystupují proti dalším výstavbám prodejních ploch v jejich lokalitě.

Tabulka 1 - Počet hypermarketů na milion obyvatel

Země	Počet
Česká republika	19
Slovenská republika	16
Maďarsko	9
Polsko	6

zdroj: test39.evoluce.cz

Obrázek 8 - Prodejní plochy hypermarketů na 1000 obyvatel v okresech k 1.1.2009



zdroj: Incoma GfK

Jak již bylo zmíněno, možných prodejních ploch s velkým počtem obyvatel ubývá a tak se obchodní řetězce působící v Česku začínají poohlížet po menších lokalitách převážně v městech s počtem obyvatel od 10 000 do 15 000 obyvatel. Vhodných lokalit je v České republice přibližně asi deset. Ale i přesto existuje několik větších měst (nad 15 000 obyvatel), ve kterých chybí hypermarket a kde mají obchodní řetězce možnost realizovat svou činnost.

Tabulka 2 - Volné lokality

Největší města bez hypermarketu	Počet obyvatel (v tis)
Litvínov	27,1
Bohumín	22,9
Otrokovice	18,5
Ostrov nad Ohří	17,3
Rožnov pod Radhoštěm	17,1
Neratovice	16,3
Brandýs nad Labem	16,2
Bílina	15,7

zdroj: vlastní tvorba na základě výsledků výzkumu Incoma GfK

O oblíbenosti nákupu u maloobchodních řetězců hovoří i fakt, že od roku 1993 zaznamenaly celkové tržby deseti největších řetězců každoroční nárůst. Až rok 2009 sebou přinesl změnu v podobě poklesu v řádech třech miliard korun. Příčinou tohoto poklesu je, podle Zdeňka Skály (analytik Incoma GfK), prudký zásah ekonomické krize i do českého obchodu, který se potýkal s problémy, jako například stagnace cenové hladiny zboží nebo pokles poptávky. V roce 2010 byl zaznamenán mírný nárůst tržeb. V následující tabulce jsou vyjmenovány nejvýznamnější maloobchodní řetězce, jež působí na trhu České republiky a k nim přiřazené ekonomické výsledky dvou uplynulých let.

Tabulka 3 - TOP10 obchodních řetězců v ČR podle tržeb v roce 2010

Pořadí	Skupina / Firma	počet prodejen		tržby (mld. Kč, vč. DPH)	
		2009	2010	2009	2010
1	Schwarz ČR	306	315	58,5	60,0 *
	<i>Kaufland</i>	93	95	37,0	38,0 *
	<i>Lidl ČR</i>	213	220	21,5	22,0 *
2	REWE ČR	520	529	51,3	52,7 *
	<i>Billa</i>	196	200	21,8	22,7 *
	<i>Penny Market</i>	324	329	29,5	30,0
3	Tesco Stores ČR	135	149	43,0	45,0 *
	<i>Tesco hypermarket</i>	64	71		
	<i>Tesco obchodní dům</i>	6	6		
	<i>Tesco supermarket</i>	43	47		
	<i>Tesco Expres</i>	22	25		
4	Ahold Czech Republic	279	279	43,0	42,0 *
	<i>Albert hypermarket</i>	55	55		
	<i>Albert supermarket</i>	224	224		
5	Makro Cash&Carry ČR	13	13	36,6	33,6
6	Globus ČR	14	14	26,3	27,0
	COOP	2 924	2 794	27,2	25,9 x
7	GECO TABAK	225	233	17,2	17,7
8	SPAR ČR	36	37	13,8	13,3
	<i>INTERSPAR</i>	32	33		
	<i>Spar supermarket</i>	4	4		
	<i>Spar Šumava</i>	-	-		
9	OBI ČR	29	30	9,2	9,0 *
10	Peal	-	-	9,5	8,9
TOP10	CELKEM (bez COOP)	1 557	1 599	308	309
TOP10+1	CELKEM (vč. COOP)	4 481	4 393	336	335

zdroj: Incoma GfK

3.1.1 Vnější prostředí

V této části své diplomové práce aplikuji konkrétní nástroje, které pomohou k ucelení obrazu vnějšího prostředí vybrané společnosti na Českém trhu.

3.1.1.1 STEP analýza

Sociální prostředí

K hlavním kritériím vztahujícím se k tomuto prostředí patří například údaje o demografickém vývoji obyvatelstva, které jsou pro maloobchodní řetězce velice důležité a to z pohledu existence a velikosti koupěschopné tuzemské poptávky.

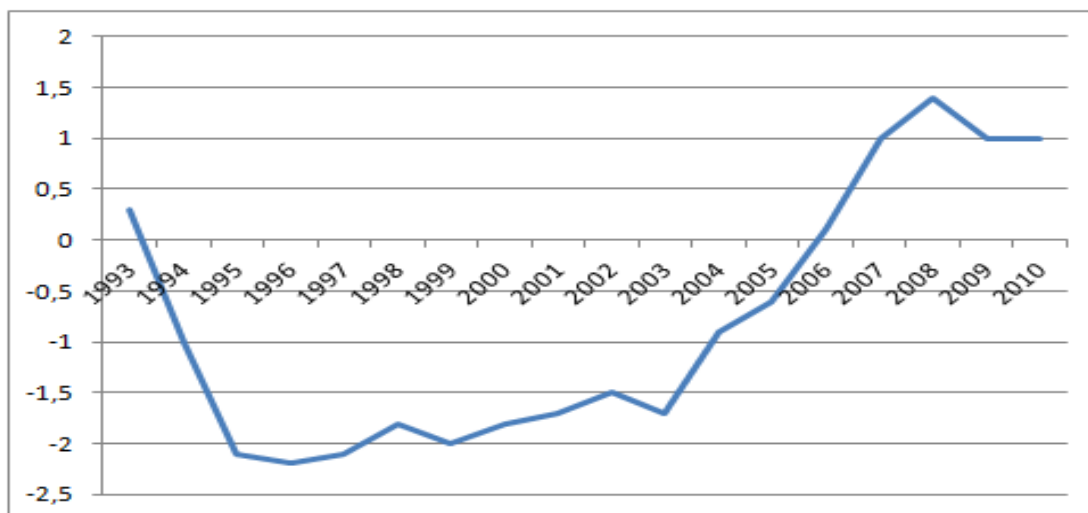
K 30.červnu 2011 měla Česká republika 10 542 080 obyvatel. Přirozený přírůstek obyvatelstva je od roku 1994 do 2005 (včetně) v záporných hodnotách. Tento údaj může znamenat budoucí hrozbu v poklesu potencionální poptávky.

Tabulka 4 - Obyvatelstvo ČR

	Naděje dožití při narození		Živě narození na 1 000 obyvatel	Zemřelí na 1 000 obyvatel	Přirozený přírůstek/úbytek na 1 000 obyvatel	Sňatky na 1 000 obyvatel	Rozvody na 100 sňatků
	muži	ženy					
1993	69,2	76,4	11,7	11,4	0,3	6,4	45,8
1994	69,5	76,6	10,3	11,4	-1,0	5,7	52,9
1995	70,0	76,9	9,3	11,4	-2,1	5,3	56,7
1996	70,4	77,3	8,8	10,9	-2,2	5,2	61,4
1997	70,5	77,5	8,8	10,9	-2,1	5,6	56,2
1998	71,1	78,1	8,8	10,6	-1,8	5,3	58,8
1999	71,4	78,1	8,7	10,7	-2,0	5,2	44,2
2000	71,7	78,4	8,8	10,6	-1,8	5,4	53,7
2001	72,1	78,4	8,9	10,5	-1,7	5,1	60,3
2002	72,1	78,5	9,1	10,6	-1,5	5,2	60,2
2003	72,0	78,5	9,2	10,9	-1,7	4,8	67,1
2004	72,6	79,4	9,6	10,5	-0,9	5,0	64,3
2005	72,9	79,1	10,0	10,5	-0,6	5,1	60,4
2006	73,4	79,7	10,3	10,2	0,1	5,1	59,4
2007	73,7	79,9	11,1	10,1	1,0	5,5	54,5
2008	74,0	80,1	11,5	10,1	1,4	5,0	59,7
2009	74,2	80,1	11,3	10,2	1,0	4,6	60,9
2010	73,9	80,1	11,1	10,2	1,0	4,4	65,9

zdroj: www.czso.cz

Graf 2- Přirozený přírůstek obyvatelstva



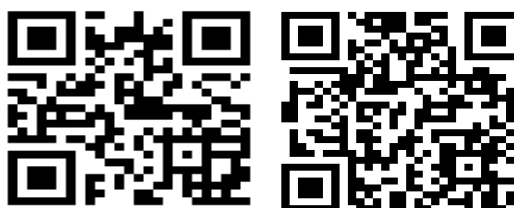
zdroj: www.czso.cz

Dalším aspektem, který má také neopomenutelný význam, je změna nákupního chování spotřebitele a to směrem k informovanému a uvědomělému trhu. Čeští spotřebitelé mají stále lepší přístup k informacím a jsou schopni se lépe a racionálně rozhodovat. V České republice je zvyšující se počet neúplných rodin s dětmi a také rozvedených manželských párů. I tento fakt musí vést obchodníci v patrnost a uzpůsobit mu svou nabídku.

Technologické faktory

Vývoj a aplikace nových technologií je nedílnou součástí prostředí maloobchodu, který je vždy bedlivě sledoval a dokázal je využít ve svůj prospěch. Příkladem mohou být samoobslužné pokladny, které zavedla na Českém trhu společnost Tesco. QR kódy, které jsou umístěny na obalu zboží, umožňují spotřebitelům zjistit podrobné informace o konkrétním produktu pomocí smartphonů s fotoaparátem připojených k internetu, patří také k technologickým novinkám v obchodu.

Obrázek 9 - QR kódy



zdroj: www.qr-kody.cz

Vysoká penetrace internetového připojení umožňuje vysoký progres v růstu v oblasti e-commerce a m-commerce. Realizace maloobchodních nákupů prostřednictvím mobilních telefonů zaznamenala v posledních letech výrazný nárůst.

Tabulka 5 - Mobilní telefony a připojení k internetu

	2006	2007	2008	2009
Širokopásmový přístup k internetu (v tis.)	12356	13055	13780	14217
Aktivní sim karty ve veřejných mobilních sítích (v tis.)	1228	1679	2036	2376

zdroj: www.czso.cz

Politicko-právní faktory

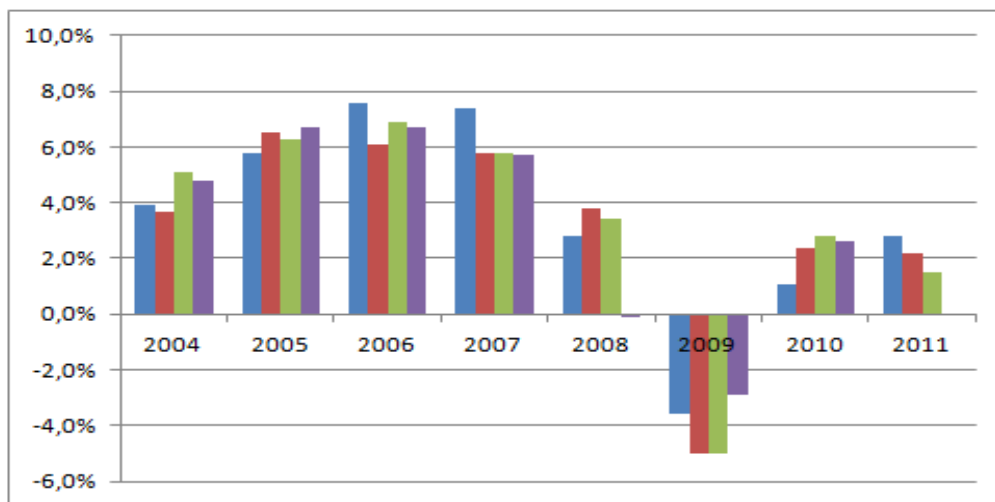
Politicko-právní prostředí České republiky je charakteristické relativní nestabilitou. Jednotlivé koaliční strany jen s obtížemi najdou společnou cestu k řešení problému. Korupční skandály, které jsou spojeny s některými vrcholovými představiteli politických stran, příliš nepřispívají k důvěře stávající vládě. Velká část populace České republiky je s nynější politickou situací nespokojena. Pro maloobchodní řetězce je přínosem, že Česká republika je jednou ze sedmadvaceti členských zemí Evropské unie. Uvolnění celních bariér zvýšilo vyjednávací sílu řetězců vůči dodavatelům. Novinkou pro rok 2012 je zvýšení spodní sazby daně z přidané hodnoty z 10% na 14%. Zvýšení této sazby se promítne v navýšení cen například potravin, léků, knih, novin. Finanční prostředky získané prostřednictvím čtyřprocentního navýšení DPH budou směřovat na důchodový účet. Pro rok následující je v plánu podle schváleného zákona sjednocení obou sazeb na 17,5%, ale už nyní dvě ze tří koaličních stran zmínily možné sjednocení v hodnotě 19%.

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky je velmi výrazně spojena s vývojem ekonomik okolních států. V současné době se však nachází pod vlivem světové hospodářské recese. Hrubý domácí produkt České republiky vykazoval dlouhodobě rostoucí tendenci a pohyboval se v kladných hodnotách až do čtvrtého kvartálu roku 2008, kdy se poprvé

po dlouhé době dostal na zápornou hodnotu (-0,1). Aktuálně HDP České republiky vzrostlo ve třetím čtvrtletí meziročně dle předběžného odhadu o 1,5%, ale v mezičtvrtletním srovnání vykázal stagnaci. Dynamika růstu ekonomiky začíná postupně naplňovat prognózy a zpomaluje.

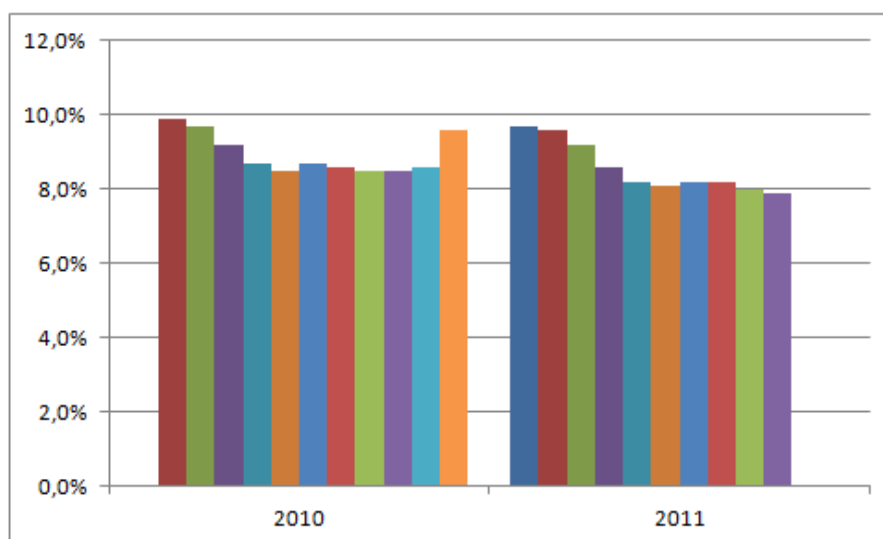
Graf 3- ČR vývoj HDP



zdroj: www.czso.cz

Míra nezaměstnanosti klesla v říjnu z 8% na hodnotu 7,9% ačkoliv byla očekávána stagnace. To způsobilo pokles počet nezaměstnaných o 4500 lidí, jak informovalo ministerstvo práce a sociálních věcí.

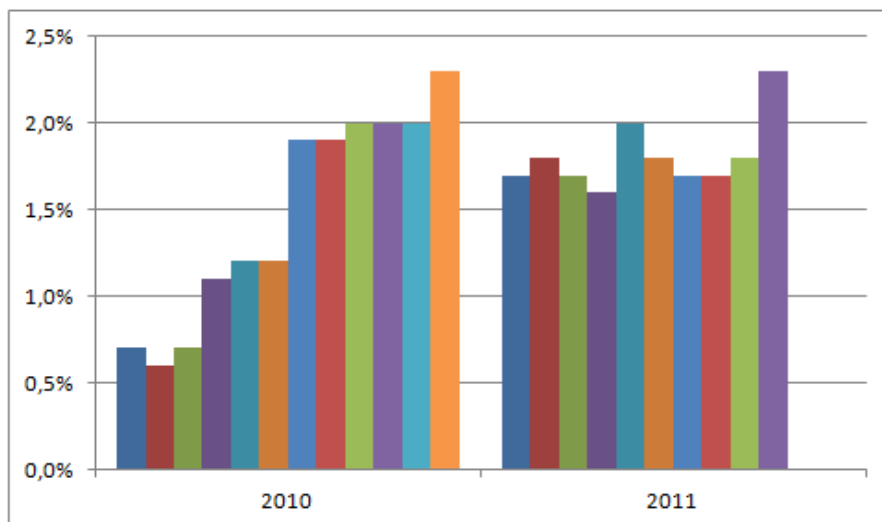
Graf 4- Vývoj nezaměstnanosti ČR



zdroj: www.czso.cz

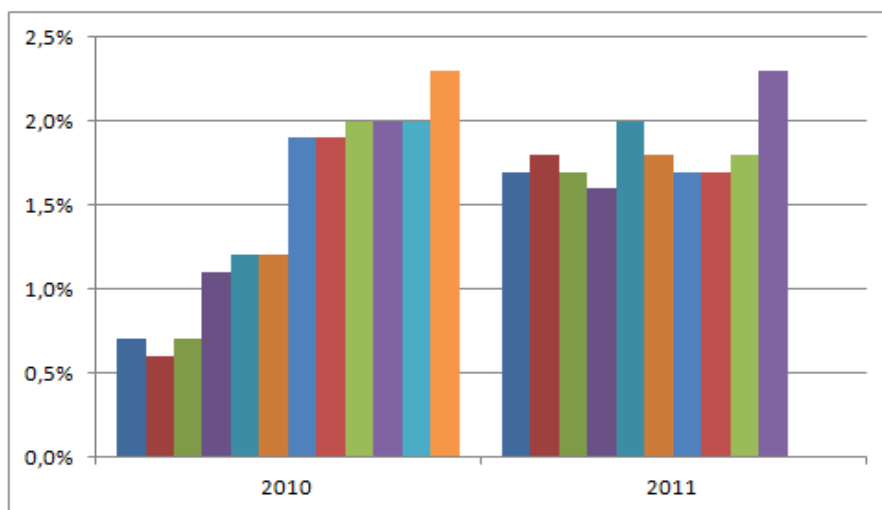
Inflace aktuálně vzrostla meziměsíčně o 0,3 což způsobilo zvýšení cen především v oblasti potravin, oděvů, nealkoholických nápojů a oděvů. Meziroční růst v měsíci říjnu zvýšil svou hodnotu na 2,3% z 1,9% v měsíci září.

Graf 5- Vývoj inflace ČR



zdroj: www.czso.cz

Graf 6- Vývoj průměrného indexu spot. cen



zdroj: www.czso.cz

K dalším faktorům, které mohou v budoucnu snižovat poptávku a koupěschopnost tuzemského trhu, patří zadluženost domácností. Ta je způsobena především úvěry

(hypotékami), které spotřebitelé využívají k financování svého bydlení, a také stále častěji využívaným leasingem.

Znepokojujícím údajem může být také fakt, že počínaje rokem 1996 se pravidelně schvaluje deficitní státní rozpočet, což se projevuje negativním vývojem výše státního dluhu, která činí cca 1,4 bilionu korun. Po přepočtu na jednoho obyvatele dluží každý Čech přes 138 000 korun.

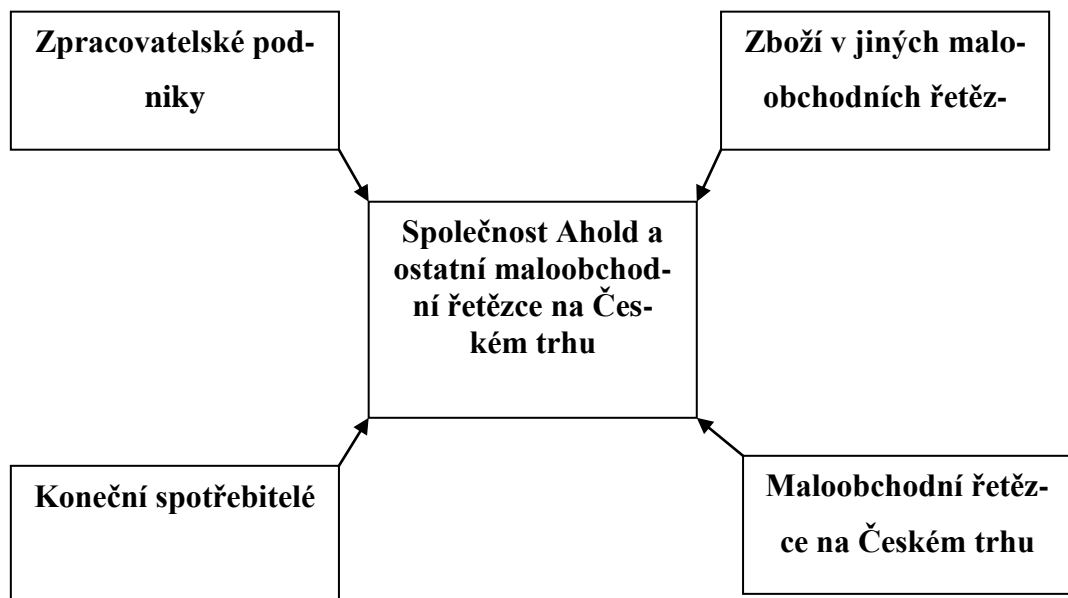
3.1.1.2 Porterův model

- 1) **Vyjednávací síla dodavatelů** maloobchodních řetězců, jimiž jsou zpracovatelské podniky, je ve většině případech téměř nulová. Jsou to právě maloobchodní řetězce, které určují na základě racionálních rozhodnutí, co se na jejich pultech bude prodávat. Samozřejmě hraje roli také tržní podíl dodavatele a velikost poptávky po jeho produktech (reklama, podpora prodeje). Cenu produktů mohou dodavatelé ovlivnit jen v nízké míře, hlavním požadavkem řetězců je, aby byl produkt konkurenceschopný a prodával se. Neprodávaný výrobek se vyčleňuje z nabídky obchodního řetězce a jeho místo je zaplněno výrobkem, který se prodává, přičemž změna dodavatele je pro obchodní řetězce často velice jednoduchá. Jde o maximalizaci produktivity prodejní plochy.
- 2) **Substituty** k produktům společnosti Ahold samozřejmě existují v podstatě v každém konkurenčním maloobchodním řetězci. Z řad kamenných obchodů ob stojí na trhu pouze takové, které jsou schopny konkurovat cenou a kvalitou nebo specializované prodejny. K odlišení od konkurence nabízí Ahold zboží privátní značky, čímž se pokouší více přiblížit svým zákazníkům a dostat se do jejich podvědomí (zvýšit jejich loajalitu - lze koupit jen v Albertu).
- 3) **Hrozba ze strany nových potencionálních konkurentů** je v tomto odvětví opodstatněná, navzdory tomu, že je trh „de facto“ rozebrán. Provozuje se řada specializovaných kamenných obchodů a nové vznikají. Cílí sice na úzký zákaznický segment, ale i tak může být důsledkem úbytek zákazníků maloobchodního řetězce. Hrozba vystává i ze strany elektronického obchodu.
- 4) **Odběrateli** společnosti Ahold jsou koneční spotřebitelé. Spotřebitel zvažuje výběr produktů na základě široké škály aspektů. Jedním z nejdůležitějších je jemu

vyhovující cena, proto se jednotlivé maloobchodní řetězce snaží co nejvíce využít svých silných vyjednávacích pozic, aby mohly zákazníkům nabídnout co možná nejvýhodnější cenu. Vzhledem k tomu, že koneční spotřebitelé (odběratelé) jsou detailně rozděleni do dílčích segmentů, není jich vyjednávací vliv příliš značný. Navzdory relativně jednoduchému přechodu na jinou skupinu odběratelů (konečných spotřebitelů) je cílem každého maloobchodního řetězce získat co nejvyšší počet spokojených a loajálních zákazníků.

- 5) **Konkurenty** společnosti Ahold jsou především konkurenční maloobchodní řetězce působící na trhu České republiky. Jedná se zejména o cenovou válku jednotlivých hráčů na trhu.

Obrázek 10 - Ahold Porterův model



zdroj: vlastní tvorba

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýzu jsem zrealizoval za období počínající rokem 2001 až po rok 2010. Relativně vysoký počet období jsem si zvolil pro větší přehlednost o finančním vývoji společnosti.

4.1 Rozvaha

Začal jsem sumarizací základních informací uvedených v rozvahách za jednotlivá účetní období, které jsem seřadil do níže uvedených tabulek a následně jsem provedl horizontální a vertikální analýzu rozvahy.

Tabulka 6 - Informace z rozvahy

Strana AKTIVA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stála aktiva	9 398 114	7 437 580	7 421 696	7 475 005	7 848 808	6 733 234	6 775 810	7 685 756	7 464 623	7 069 071
Oběžná aktiva	5 225 063	5 940 759	7 221 176	6 406 458	6 873 812	6 985 746	7 200 509	6 089 112	5 539 842	6 116 772
Ostatní aktiva	1 365 045	1 220 094	471 668	520 124	1 433 190	996 323	874 364	754 825	650 667	578 313

Strana PASIVA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní kapitál	5 224 675	4 677 288	4 608 828	4 671 299	3 044 994	1 679 517	1 333 432	1 029 231	319 188	1 087 135
Cizí zdroje	8 184 615	8 080 682	10 356 702	9 594 590	13 024 071	12 946 638	13 435 869	13 430 049	13 258 147	12 603 334
Ostatní pasiva	2 578 932	1 840 733	149 010	135 698	86 745	89 148	81 382	70 413	77 797	73 687

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bilanční suma	15 988 222	14 598 703	15 114 540	14 401 587	16 155 810	14 715 303	14 850 683	14 529 693	13 655 132	13 764 156

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

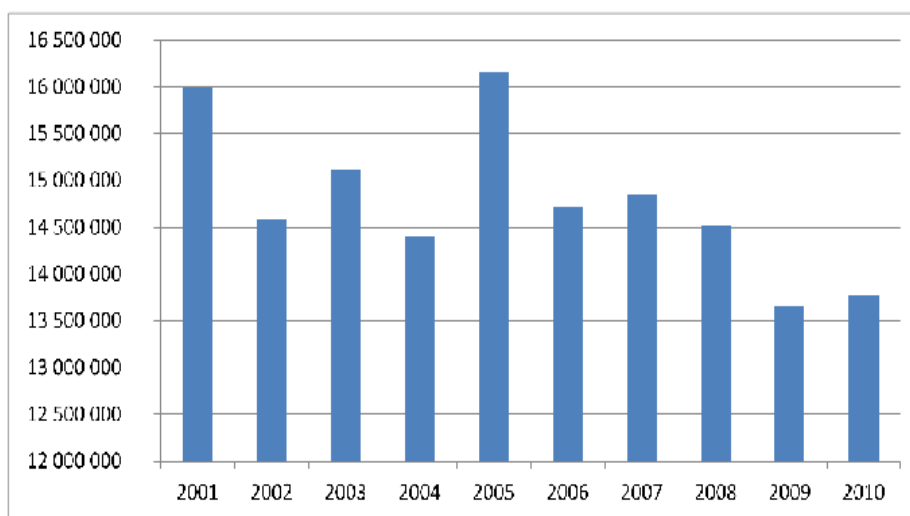
4.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Ve výše uvedené tabulce jsou vymezeny jednotlivé dílčí složky z rozvahy jak ze strany aktiv tak i pasiv. Mezi dílčí složky, které obsahuje strana aktiv, patří pohledávky za upsaný kapitál, stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. V tabulce není uvedena položka pohledávky za upsaný kapitál. Důvodem, proč jsem tuto položku vynechal, byla její nulová hodnota ve všech sledovaných obdobích, tudíž jsem nepovažoval za důležité ji v tabulce zmiňovat.

Jako základní bod, ke kterému se vztahují mnou vypočítané změny během vytyčeného časového horizontu, jsem zvolil rok 2001. Změnu vůči tomuto výchozímu bodu jsem vyjádřil v procentním tvaru a pro přehlednost jsem použil při progresu znaménko „+“ a při poklesu znaménko „-“.

Jako první jsem se zabýval změnou **bilanční sumy**, která v roce 2002 zaznamenala změnu (8,7%). Následující roky byla její hodnota téměř shodná. Další významnější změna nastala v roce 2005 (+1,05%) a také v roce 2009 (-17,1%).

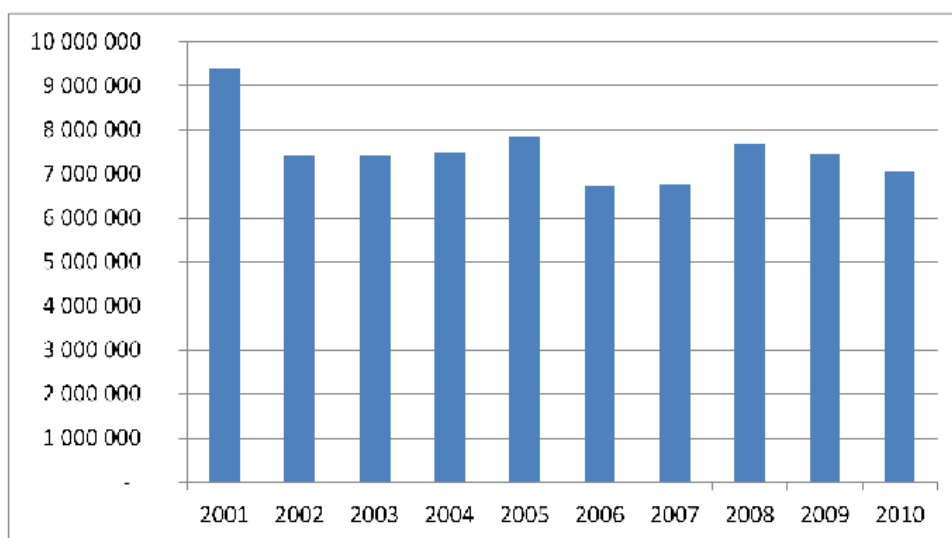
Graf 7 - Bilanční sumy



zdroj: vlastní tvorba

Další složkou, která byla předmětem zkoumání, jsou **stálá aktiva**. Hlavní význam v této dílčí části rozvahy má dlouhodobý hmotný majetek respektive položka stavby a samostatné movité věci či soubory movitých věcí. Díky odpisům vykazovala tato položka klesající tendenci. Nejprudší změna nastala v roce 2002 a to (-21%), kterou způsobil nárůst částky korekce (odpisů), z již výše zmiňovaných staveb a samostatných movitých věcí. Poté pokračoval vývoj jen s menšími oscilacemi až do konce sledovaného období. Nejnižší hodnota byla vykázána v roce 2006, kdy byla změna (-28,4%) proti základnímu roku 2001.

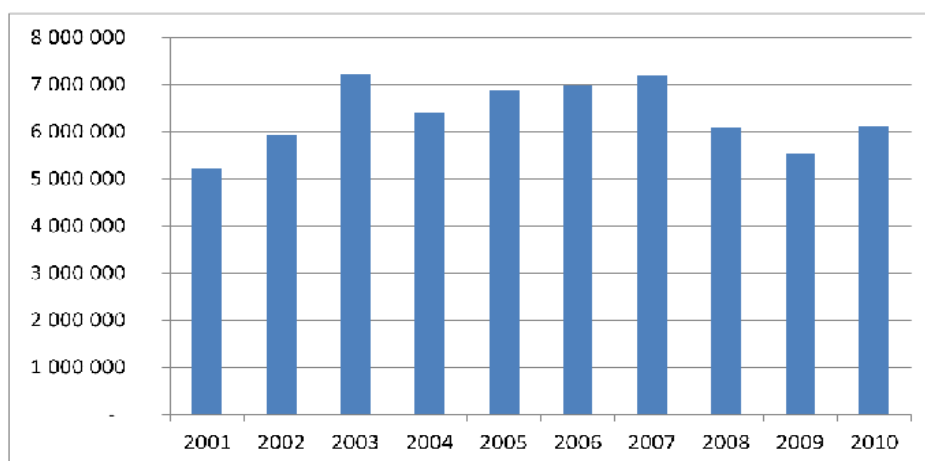
Graf 8- Stálá aktiva



zdroj: vlastní tvorba

V **oběžných aktivech** patří k nejvýznamnějším položkám zásoby zboží, krátkodobé pohledávky. Nárůst (+38,2), který jde patrný z grafu mezi rokem 2001 a rokem 2003, byl zapříčiněn zvýšením počtu krátkodobých pohledávek, přičemž stav zásob a zboží byl téměř beze změny. V roce 2004 se změna snížila (+22,6%) a opět v důsledku změny hodnoty krátkodobých pohledávek. Zpět k hodnotě, kterou měla oběžná aktiva v roce 2001, se přiblížila společnost v roce 2009, kdy změna činila pouze (+6%).

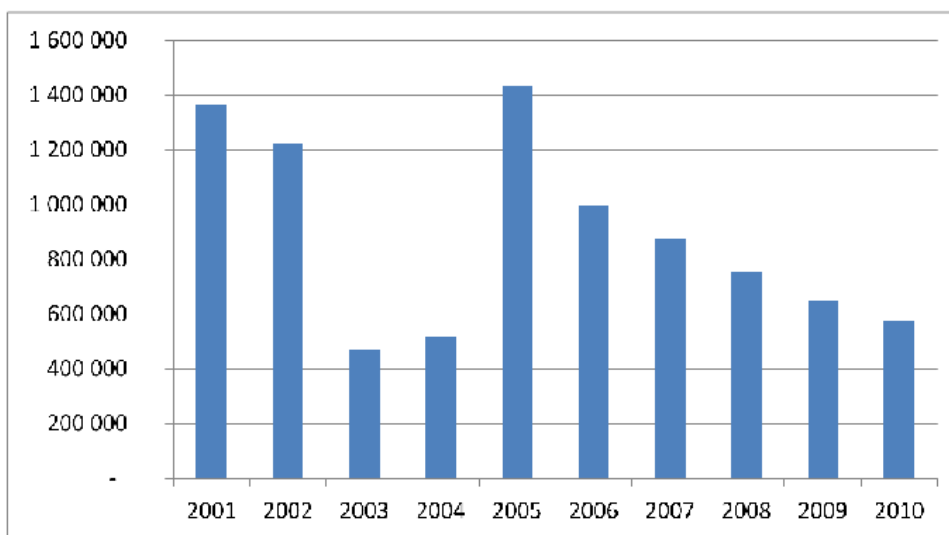
Graf 9 - Oběžná aktiva



zdroj: vlastní tvorba

Náklady příštích období, komplexní náklady příštích období, příjmy příštích období, dohadné účty, všechny tyto položky jsou zahrnuty pod pojmem **ostatní aktiva**. První výrazná změna nastala v roce 2003 (-35%), což způsobila položka dohadné účty aktivní, vyjadřující pohledávky přesně nedefinované výše. Příkladem může být náhrada manka zaměstnancem, jež je stále předmětem řešení, a právě tato položka v roce 2003 vykazovala nulovou hodnotu. Další patrná změna byla v roce 2005 (+5%), v tomto roce došlo k relativně vysokému nárůstu u nákladů příštích období a příjmů příštích období. V následujícím roce, kdy změna byla (-27%), na čemž měl největší vliv fakt, že nulové hodnoty dosáhla položka příjmy příštích období. Od roku 2006 se hodnota ostatních aktiv snižovala, úměrně snižujícím se nákladům příštích období až do roku 2010 (-57,6%).

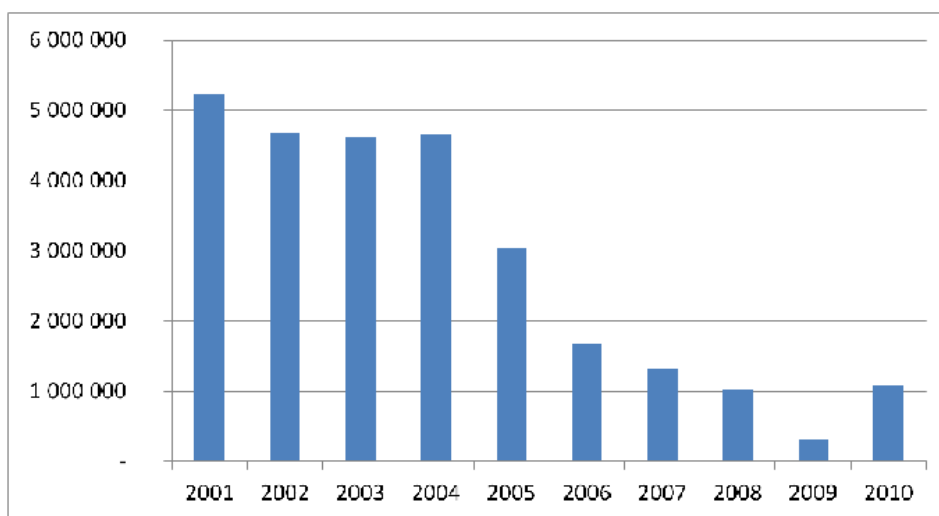
Graf 10 - Ostatní aktiva



zdroj: vlastní tvorba

K první změně **vlastního kapitálu**, proti základnímu roku 2001, došlo hned v roce 2002, kdy došlo k poklesu (-10,5%). V roce 2002 sice na jedné straně došlo k nárůstu základního kapitálu, ale na straně druhé výrazněji poklesla hodnota kapitálových fondů. V letech 2003 a 2004 byla výše vlastního kapitálu v podstatě na stejné úrovni. To znamená, že procentuální rozdíl vůči roku 2001 činil v těchto letech stále (-10,5%). Počínaje změnou v roce 2005 (-42%) se hodnota vlastního kapitálu postupně snižovala až do roku 2009 (-94%). V roce 2010 se hodnota zvýšila (-80%).

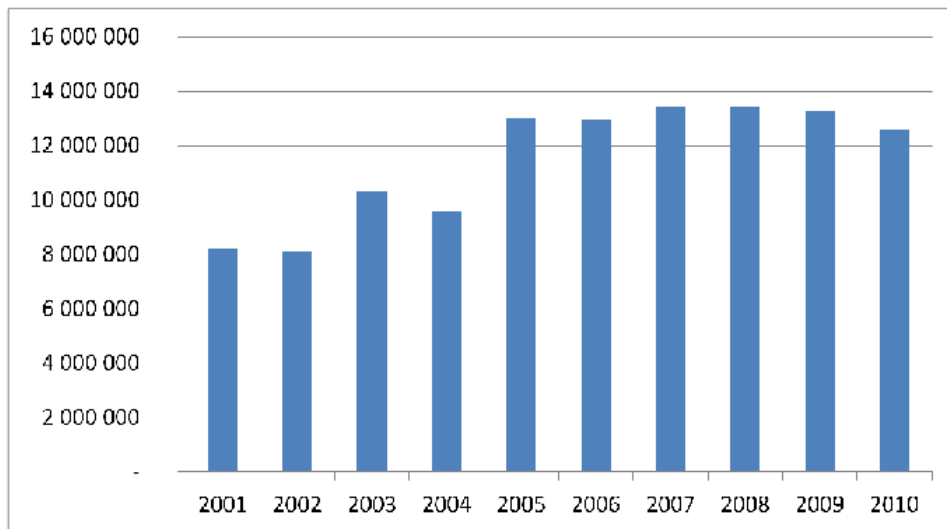
Graf 11 - Vlastní kapitál



zdroj: vlastní tvorba

Hodnoty **cizího kapitálu** jsou pro rok 2001 a rok 2002 téměř totožné. V roce 2002 došlo sice ke změnám v dílčích položkách cizího kapitálu, kdy klesly bankovní úvěry a zvýšily se závazky z obchodního styku, ale protože že na obou stranách se jednalo o podobné částky, v konečné hodnotě cizích zdrojů se tento fakt v podstatě neprojevil. V roce 2003 se zvýšila hodnota dlouhodobých i krátkodobých závazků a krátkodobé bankovní úvěry klesly na nulu, což způsobilo změnu (+25,6%) oproti základnímu roku 2001. Nárůst dlouhodobých závazků v roce 2005 byl příčinou poslední výraznější změny (+59,1%) ve sledovaném období. Od roku 2005 a do roku 2010 nedošlo k žádným významnějším oscilacím.

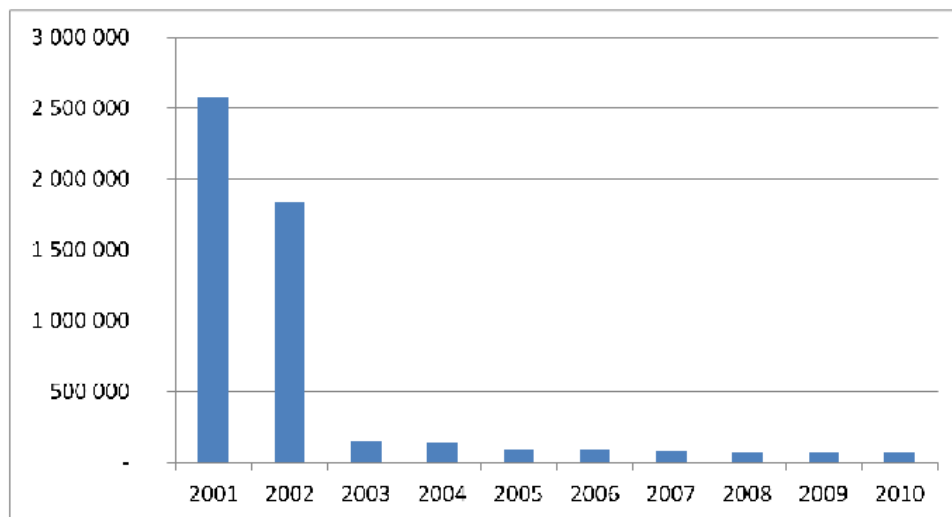
Graf 12 - Cizí kapitál



zdroj: vlastní tvorba

Snížení hodnoty dohadných účtů pasivních způsobilo první změnu položky **ostatních aktiv** v roce 2002 (-28,7%). Tato položka dosáhla v roce 2003 nulové hodnoty a to způsobilo pokles (-94,3%). Poté hodnota vykazovala podobné hodnoty až do konce sledovaného období.

Graf 13 - Ostatní aktiva



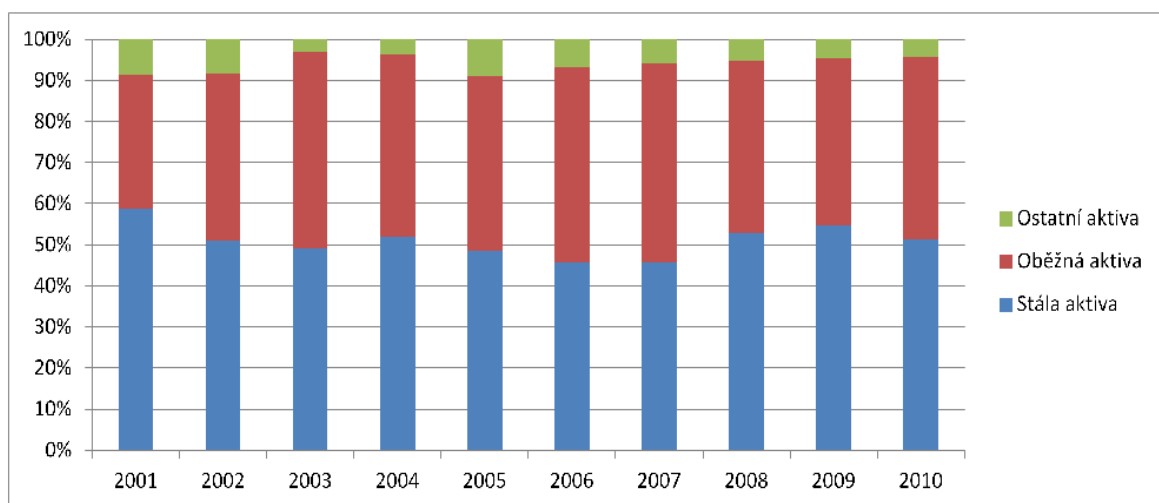
zdroj: vlastní tvorba

4.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Jako vstupní informace k realizaci vertikální analýzy rozvahy jsem použil shodnou tabulku jako tomu bylo v případě analýzy horizontální. Tudíž při hledání odpovědi na otázku, v jakém poměru jsou tvořena celková aktiva, přichází v úvahu tři proměnné a to stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva.

Podíl stálých aktiv se pohybuje v intervalu od 45% do 58%. Výše stálých aktiv je z největší části ovlivněna hodnotou staveb a samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí, přičemž poměr mezi nimi se mění v závislosti na výši korekce (odpisu). Nejvyššího podílu dosáhla stálá aktiva v roce základním 2001 a to 58,78%. Naopak nejnižší hodnota 45,63% je charakteristická pro rok 2007. Pásmo, ve kterém se pohybuje podíl oběžných aktiv, je ohraničeno při spodní hranici hodnotou 32,68%, dosaženou v roce 2001 a hranici horní tvoří hodnota 48,49% z roku 2007. Jak jsem již zmínil v horizontální analýze, největší podíl na celkové výši oběžných aktiv mají zásoby, zboží a krátkodobé pohledávky. Posledním článkem, který se podílí na konečné částce aktiv, jsou ostatní aktiva. Jejich výše je ovšem tak zanedbatelná, že nepovažuji za důležité podrobit jejich vývoj bližšímu popisu, avšak v níže uvedeném grafu jsou v zájmu vyšší přehlednosti zahrnuty.

Graf 14 - Vertikální analýza aktiv

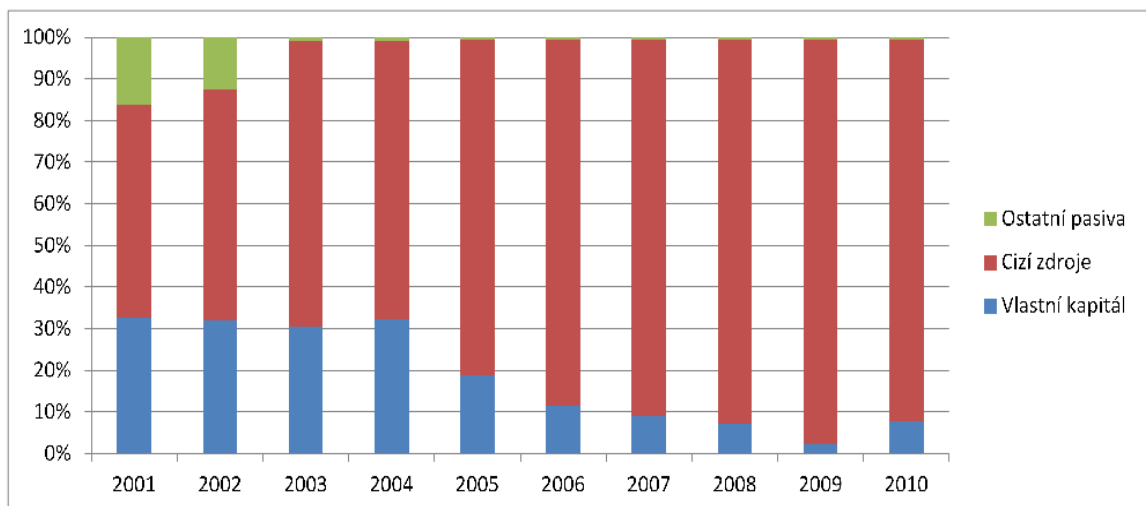


zdroj: vlastní tvorba

Podíl vlastního kapitálu se pohybuje v relativně malých hodnotách. Nejvyšší částí se podílel na celkových pasivech v roce 2001 a to 32,68%. V témže roce dosáhla

nejvyššího podílu i ostatní pasiva 16,13%. Ještě v roce 2002 byl podíl ostatních pasiv 12,61% a poté klesl na hodnoty v řádech do jednoho procentního bodu. Tento pokles byl způsoben položkou dohadné účty pasivní, která právě po zmiňovaném roce 2002 dosáhla nulové výše. Spodní hranice vlastního kapitálu je omezena hodnotou 2,34%. Na celkové výši vlastního kapitálu má největší podíl snižující se základní kapitál společnosti a záporný výsledek hospodaření z minulých let. Jak ilustruje níže uvedený graf, podíl cizích zdrojů je značně převažující. Jeho nejvyšší hodnota v roce 2009 činila 97,09%, kdy se největší měrou podílely na celkové hodnotě cizích zdrojů krátkodobé závazky (Závazky - ovládající a řídicí osoba).

Graf 15 - Vertikální analýza pasiv



zdroj: vlastní tvorba

Jako součást vertikální analýzy jsem také použil získané informace k zhodnocení, do jaké míry společnost Ahold Czech Republic splňuje některá bilanční pravidla.

Z výše uvedeného grafu lze zhodnotit situaci společnosti z hlediska Zlatého pravidla vyrovnání rizika, které doporučuje, aby vlastní zdroje převyšovaly zdroje cizí nebo popřípadě byla jejich výše shodná. V grafu je názorně ilustrováno, že toto pravidlo nebylo splněno v žádném roku během sledovaného období.

Základem Zlatého bilančního pravidla financování je časový soulad mezi životností majetku a doby zdrojů, prostřednictvím, kterých je financován. To znamená, že dlouhodobý majetek by měl být financován vlastním kapitálem popřípadě dlouhodobými cizími zdroji a naopak krátkodobý majetek zdroji krátkodobými. Původní tabulku

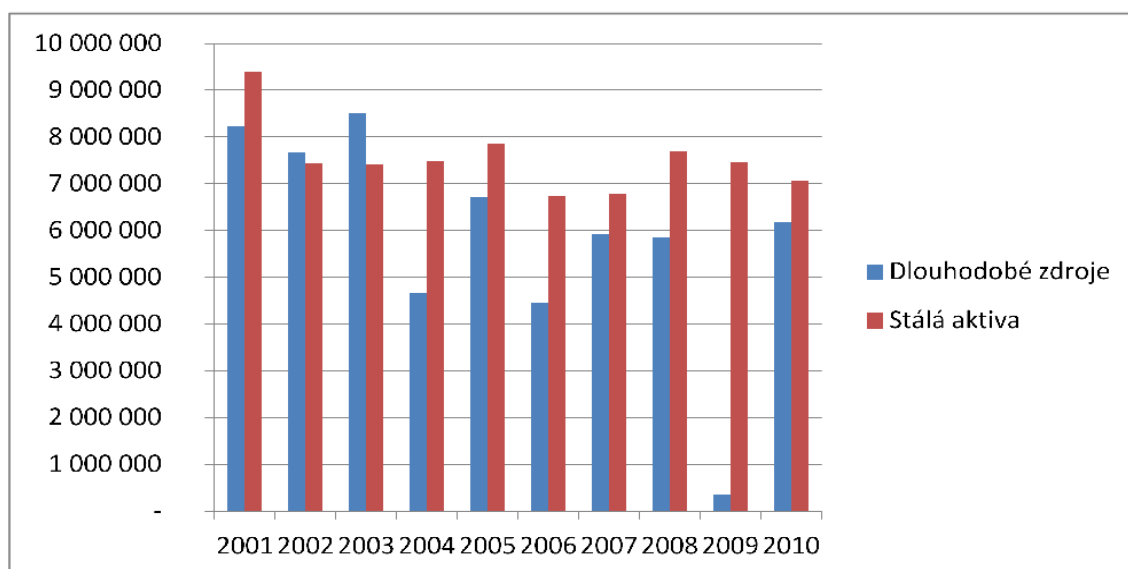
jsem doplnil o hodnoty dlouhodobých cizích zdrojů pro jednotlivé sledované roky. Přehledně shrnuje informace níže uvedený graf, ze kterého jasně vyplývá, že společnost Albert respektive Ahold splňuje Zlaté bilanční pravidlo financování pouze ve dvou letech z celé časové řady a to v roce 2002 a 2003.

Tabulka 7 - Vstupní data k výpočtu zlatého bilančního pravidla

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stálá aktiva	9 398 114	7 437 580	7 421 696	7 475 005	7 848 808	6 733 234	6 775 810	7 685 756	7 464 623	7 069 071
Vlastní kapitál	5 224 675	4 677 288	4 608 828	4 671 299	3 044 994	1 679 517	1 333 432	1 029 231	319 188	1 087 135
Dlouhodobé cizí zdroje	3 000 000	3 000 000	3 900 000	-	3 663 115	2 783 174	4 584 846	4 828 534	23 760	5 093 585

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Graf 16 - Zlaté bilanční pravidlo



zdroj: vlastní tvorba

4.2 Výkaz zisků a ztrát

První krok analýzy VZZ byl stejný jako tomu bylo v případě analýzy rozvahy. Začal jsem sumarizací informací získaných z výkazů společnosti do přehledné tabulky. Opět pro mne byl směrodatný časový horizont od roku 2001 do roku 2010 a procentuální změny jsem vyjádřil také pomocí znamének, jako tomu bylo v předchozí analýze. Absolutní změny jsou znázorněny v tabulce a relativní přírůstky jsem počítal vůči základnímu roku, kterým byl opět rok 2001.

Tabulka 8 - Sumarizace dat VZZ

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	26 752 554	25 818 806	29 303 535	31 404 149	32 683 402	35 113 325	38 319 476	39 580 784	39 030 344	38 073 787
Výsledek hospodaření před zdaněním	82 009	- 348 821	82 503	292 057	- 926 996	- 1 302 149	- 203 704	- 530 528	- 2 039 781	- 146 616

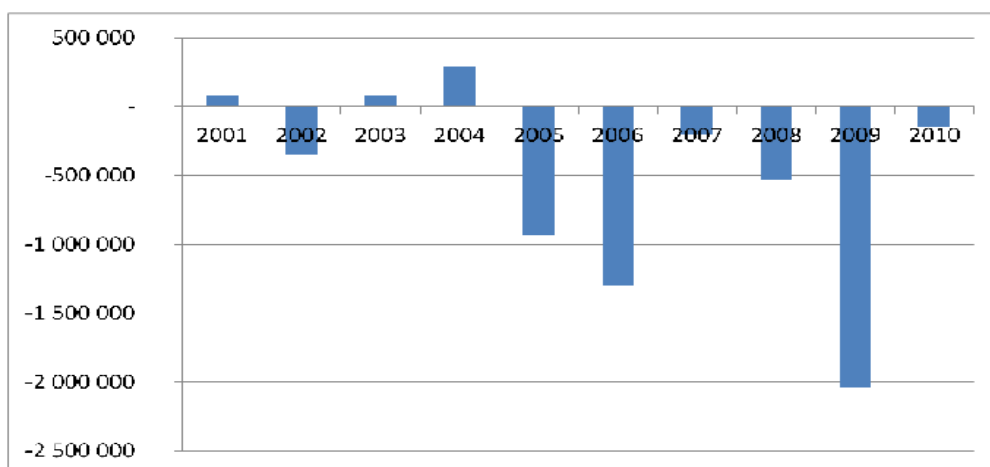
zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

4.2.1 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

V horizontální analýze výkazu zisků a ztrát jsem se zabýval změnami Hospodářského výsledku před zdaněním a vývojem Tržeb za prodané zboží během sledovaných let.

Společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku před zdaněním pouze ve třech letech z deseti sledovaných a sice v roce 2001, v roce 2003 a v roce 2004. První kladný přírůstek činil v roce 2003 (+0,6%). Nejvyšší hodnoty dosáhl hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2004 (+356,1). V roce 2002 došlo k prvnímu poklesu (-525,3%). V roce 2005 došlo k progresu ve výši odpisových sazeb, což bylo jednou z příčin poklesu a od tohoto roku vykazovala společnost pouze záporné hodnoty. V roce 2009 zahájila společnost rekonstrukci některých svých prodejních jednotek a ty, které nebyly profitabilní zavřela. I když v roce 2009 vykazovala společnost rekordní ztrátu, opatření, která přijala měla za důsledek obrovské zlepšení v roce 2010 jak v oblasti provozního výsledku hospodaření tak i hospodářského výsledku před zdaněním (-278%)

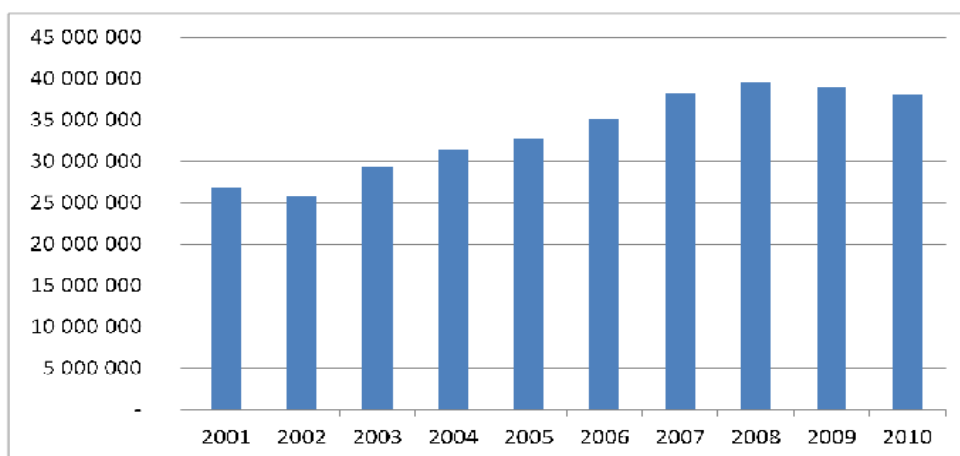
Graf 17 - Hospodářský výsledek před zdaněním



zdroj: vlastní tvorba

Vývoj tržeb za prodané zboží vykazoval po téměř celé časové období růstový trend. Nepatrný pokles byl zaznamenán v roce 2002 (-3%) a poté meziroční přírůstky přibývaly až do roku 2008 (+48%). Jak jsem již zmínil, při analýze vývoje hospodářského výsledku před zdaněním, byl rok 2009 pro společnost rokem změn. Důležitá v tomto roce byla příprava pro zlepšení svých hospodářských výsledků. V roce 2010 sice došlo k obnovení vzrůstajícího trendu v oblasti tržeb za prodané zboží, což samo o sobě není pozitivní, ale důležitým faktem je, že i přes uzavření některých svých prodejních míst a přes nepříznivý vliv krize na investice a pokles tržeb, byl rok 2010 pro společnost pozitivní.

Graf 18 - Tržby společnosti



zdroj: vlastní tvorba

Detailnější přehled o změnách jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát nabízí tabulka, kterou jsem pro její obsáhlost umístil do příloh.

4.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

V případě vertikální analýzy zisků a ztrát jsem musel vytvořit detailnější tabulky shromažďující informace, které mi pomohly při výpočtu poměru jednotlivých výnosů na celkových výnosech a poměru jednotlivých nákladů na celkových nákladech.

Tabulka 9 - Výnosy společnosti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	26 752 554	25 818 806	29 303 535	31 404 149	32 683 402	35 113 325	38 319 476	39 580 784	39 030 344	38 073 787
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	430 494	565 793	501 473	531 816	696 197	904 087	972 925	1 052 766	1 316 383	1 094 760
Tržby za prodej dl. hm. majetku a materiálu	1 516 029	2 100 749	67 707	146 975	133 173	100 969	134 329	152 107	15 614	80 893
Ostatní provozní výnosy	135 575	152 279	161 998	135 667	165 930	139 700	173 472	159 042	213 930	194 185
Výnosové úroky	51 785	65 342	66 742	34 620	31 407	30 342	23 098	25 218	7 327	297
Ostatní finanční výnosy	46 638	87 281	107 629	108 076	131 277	63 494	51 693	74 153	87 848	87 912
Výnosy celkem	28 935 076	28 792 252	30 211 087	32 363 307	33 843 391	36 353 923	39 677 000	41 046 078	40 673 455	39 533 844

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

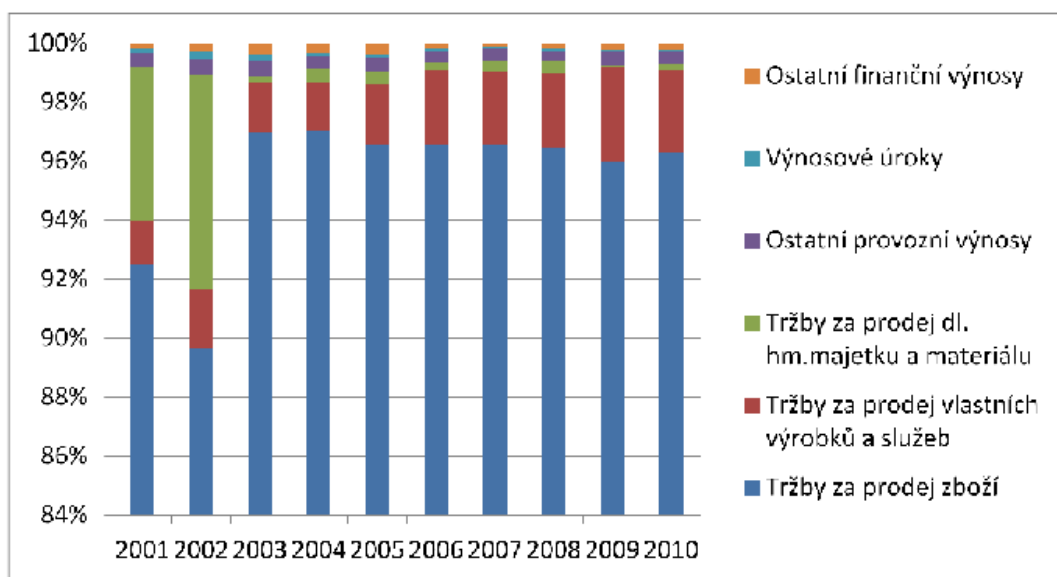
Největší podíl na celkových výnosech během sledovaného období vykazovala položka Tržby za prodej zboží. Počínaje rokem 2003, kdy její podíl vzrostl z dosaženého minima v roce 2002 (89,67%), a všemi roky následujícími se hodnota podílu této položky pohybovala v intervalu od 95,96% do 97,04%.

Napříč sledovanými roky postupně narůstal podíl Tržeb za vlastní výrobky a služby. V roce 2001 činil jejich podíl na celkových výnosech 1,49%, což byla nejnižší míra podílu, kterou dosáhly Tržby za vlastní výrobky a služby za sledované období. Následující roky se výše podílu po malých přírůstcích zvyšovala. V roce 2009 se produkty společnosti Ahold Czech Republic podílely na celkových výnosech nejvyšší hodnotou a to 3,24%.

Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu se podílely na celkových výnosech významnou měrou hlavně v letech 2001 (5,24%) a 2002 (7,3%). Během dalších let byl podíl těchto prodejů zanedbatelný (do 1%).

Výše podílu zbývajících složek celkových výnosů je velmi nízká, proto jsem se jimi dále nezaobíral.

Graf 19 - Vertikální analýza VZZ (výnosy)



zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 10 - Náklady společnosti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady vynaložené na prodej zboží	20 581 968	21 735 724	21 990 220	23 367 747	24 376 691	26 048 509	28 527 260	29 505 379	29 981 215	29 020 052
Výkonová spotřeba	3 129 153	3 647 656	3 932 087	4 531 928	5 412 861	6 130 020	6 411 419	6 729 211	6 652 624	6 068 493
Osobní náklady	1 815 023	2 027 384	2 127 116	2 310 213	2 556 764	2 836 891	3 181 455	3 519 075	3 222 499	3 060 923
Daně a poplatky	85 780	107 986	8 917	8 149	10 511	21 490	17 410	18 405	14 107	19 846
Odpisy dl. majetku a materiálu	1 186 195	1 290 105	202 902	1 057 923	1 039 086	1 052 670	847 367	873 761	1 035 120	909 162
Zůstatková cena dl. majetku a materiálu	1 089 280	1 795 745	113 087	170 587	189 180	150 976	117 292	76 404	2 425	75 696
Zvýšení/snížení rezerv a opravných položek v provozní oblasti	139 742	101 637	28 335	- 36 308	46 257	617 503	- 79 807	- 52 630	897 883	- 75 215
Ostatní provozní náklady	56 714	346 928	317 599	423 088	407 456	391 730	416 460	310 989	345 903	263 134
Nákladové úroky	402 606	310 421	172 149	110 340	127 440	180 715	188 353	232 960	198 432	176 250
Ostatní finanční náklady	58 882	97 244	116 151	112 960	261 076	229 722	248 052	363 077	361 073	160 409
Daň z příjmů za běžnou činnost	59 659	142 160	112 561	- 88 093	- 36 152	- 109 834	230 081	- 66 975	- 298 507	- 30 494
Náklady celkem	28 605 002	31 602 990	29 121 124	31 968 534	34 391 170	37 550 392	40 105 342	41 509 656	42 412 774	39 648 256

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

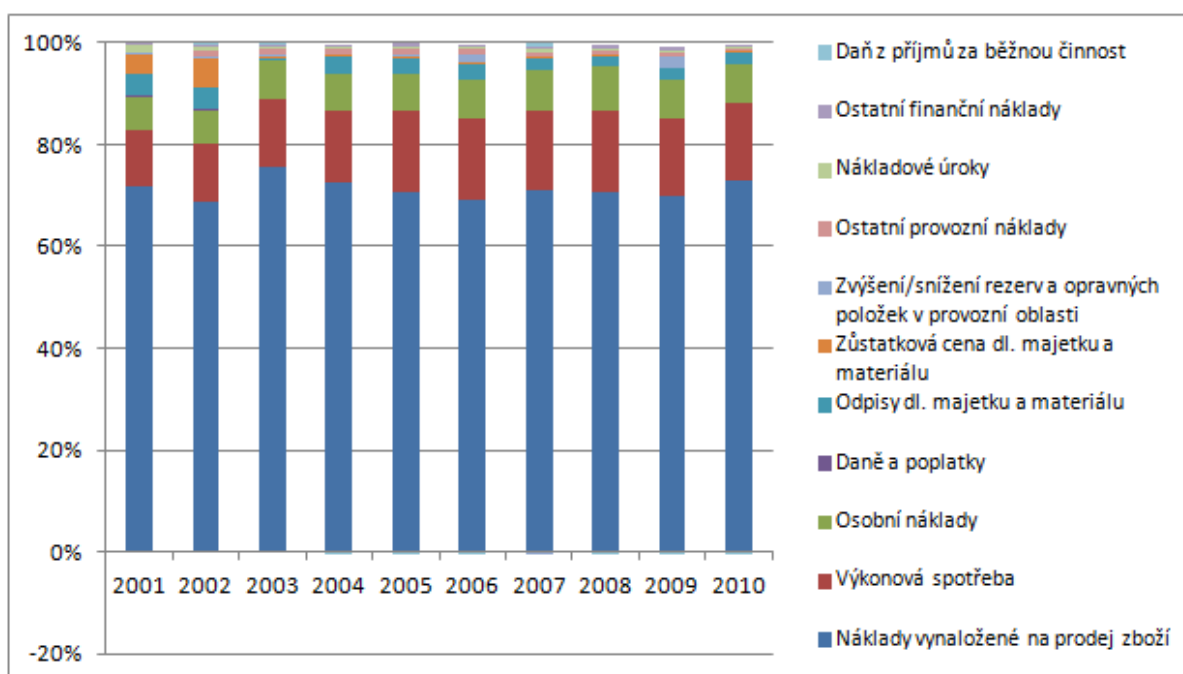
Jak vyplývá z níže uvedeného grafu největší podíl na celkových nákladech tvoří Náklady vynaložené na prodej zboží. Výše podílu se pohybuje v intervalu od 68,78% do 75,51%. Během sledovaného období nedošlo k žádným významnějším výkyvům.

Druhou nejvýznamnější položkou je Výkonová spotřeba. Po celé sledované období se její podíl nijak výrazně neměnil. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2006 a to 16,32%.

Osobní náklady tvořily také značný podíl na celkových nákladech. Jejich výše postupně narůstala až do roku 2008, kdy dosáhly maxima 8,48%. V roce 2009 byl zaznamenán pokles na podíl 7,6% a v roce 2010 nízký nárůst na 7,72%.

V prvních dvou letech tvořila Zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu podíl v řádech 4%. Zbývající položky jako je Daň příjmu za běžnou činnost, Ostatní finanční náklady, Ostatní provozní náklady, Nákladové úroky, Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu, Daně a poplatky, Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti, dosahovaly velmi nízkého podílu, z tohoto důvodu jsem k těmto položkám nedoplnil komentář.

Graf 20 - Vertikální analýza VZZ (náklady)



zdroj: vlastní tvorba

4.3 Poměrové ukazatele

Pro komplexní náhled na situaci podniku jsem provedl výpočet vybraných poměrových ukazatelů z oblasti zadluženosti, likvidity, aktivity, rentability.

4.3.1 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

Po provedení výpočtu by se hodnoty měly pohybovat do 50%. Jak je patrné jak z tabulky, jež sumarizuje výsledky tak i z grafu, společnost se přibližuje k ideálnímu výsledku do 50% jen v letech 2001 a 2002. Následující roky se její zadluženost zvyšuje až do roku 2009, kdy dosáhlo zadlužení maxima 97%. V roce 2010 došlo k 5% poklesu celkové míry zadluženosti. Tento výsledek může být znepokojivý a společnost by měla zapracovat na snížení výše cizího kapitálu.

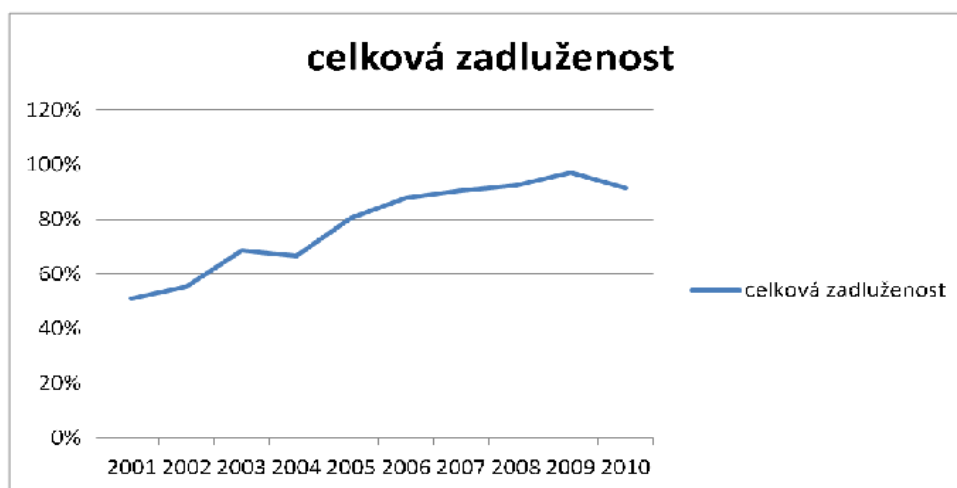
Tabulka 11 - Celková zadluženost společnosti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
cizí kapitál	8 184 615	8 080 682	10 356 702	9 594 590	13 024 071	12 946 638	13 435 869	13 430 049	13 258 147	12 603 334
celková aktiva	15 988 222	14 598 703	15 114 540	14 401 587	16 155 810	14 715 303	14 850 683	14 529 693	13 655 132	13 764 156

celková zadluženost	51%	55%	69%	67%	81%	88%	90%	92%	97%	92%
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Graf 21 - Vývoj celkové zadluženosti



zdroj: vlastní tvorba

Úrokové krytí

Pro tento ukazatel platí, že čím vyšší je hodnota tím příznivější je finanční stabilita podniku. Hodnoty by měly být vyšší jak 3. V tomto případě společnost Ahold splni-

la tento požadavek pouze v roce 2004. Relativně dobrých výsledků ve srovnání se zbývajícím roky, dosáhla společnost v letech 2001 a 2003, kdy tento ukazatel dosáhl kladných hodnot. Nejnižší dosažená hodnota byla vypočtena pro rok 2009 (-9,28), avšak v roce 2010 došlo k výraznému zlepšení na 0,17.

Tabulka 12 - Úrokové krytí společnosti

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EBIT	484 615	- 38 400	254 652	402 397	- 799 556	- 1 121 434	- 15 351	- 297 568	- 1 841 349	29 634
nákladové úroky	402 606	310 421	172 149	110 340	127 440	180 715	188 353	232 960	198 432	176 250

úrokové krytí	1,20	-0,12	1,48	3,65	-6,27	-6,21	-0,08	-1,28	-9,28	0,17
---------------	------	-------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	------

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Graf 22 - Vývoj úrokového krytí



zdroj: vlastní tvorba

4.3.2 Ukazatele aktivity

Níže uvedená tabulka sumarizuje výsledky jednotlivých poměrových ukazatelů aktivity. Jako první je v tabulce zmíněn ukazatel Obratu aktiv. Ideální doporučované hodnoty tohoto ukazatele jsou v intervalu od 1,6 do 3. Ve všech sledovaných letech společnost Ahold splňovala tento požadavek, což vypovídá o dobrém vynakládání s aktivity.

Dalším ukazatelem, jehož výsledky jsou shrnuty v tabulce, je ukazatel Obratu zásob. Informuje kolikrát se zásoby transformují v jinou formu oběžného majetku až po samotný prodej (kolikrát byly položky prodány a znovu naskladněny). Doporučení zní aspoň 12x. V roce 2001 společnost dosáhla hodnoty 9,9 a v letech následujících měla stoupající tendenci. Po malých přírůstcích se hodnota v roce 2003 dostala do doporučené výše (12,3). Nastolený stoupající trend zůstal zachován až do konce sledovaného období. V roce 2009 bylo dosaženo maximální hodnoty 15,9. Pro tento ukazatel platí, že čím vyšší počet obrátek zásob, tím lépe. Není proto společnosti v této oblasti co vytknout a mohu jen doporučit v nastoleném stoupajícím trendu tohoto ukazatele pokračovat i nadále.

Pohled na zásoby z jiné perspektivy nabízí ukazatel Doby obratu zásob. Výsledky přiřazené k tomuto ukazateli v tabulce vyjadřují počet dnů, přičemž zásoby by měly být ponechány na skladě alespoň třicet dnů. V prvních třech letech sledovaného časového období společnost své zásoby na skladě ponechávala doporučený počet dnů. V roce 2004 se doba uskladnění zásob snížila na hodnotu 28. V roce následujícím, tedy v roce 2005 se opět časový interval zásob na skladě zvýšil na 31,6. Po zbývajících roky už byla hodnota tohoto ukazatele pod doporučených 30 dnů. I přesto společnost Ahold dosáhla v tomto ohledu velmi dobrého výsledku. Nemá zbytečně dlouhý čas vázaný finanční prostředky v podobě zásob. Na druhé straně postupné snižování Doby obratu zásob a zvyšování obratu zásob může svědčit o podkapitalizaci podniku.

Jako další ukazatel aktivity jsem vypočítal Obrat pohledávek. Vyjadřuje množství přeměn pohledávek na peněžní prostředky. Důkazem dobrého hospodaření s pohledávkami je počet zpeněžení, alespoň 24krát během roku. Tato podmínka nebyla naplněna v žádném sledovaném roce. V roce 2001 byl počet obrátek, kdy společnost zpeněžila své pohledávky, nejvyšší a činil téměř 21. V roce 2002 nastal u tohoto ukazatele nejvýraznější pokles. Situace Obratu pohledávek společnosti se během dalších let postupně zlepšovala.

Kolikrát se během roku přemění pohledávky na finanční prostředky vyjadřoval předcházející ukazatel, avšak k doplnění představy o hospodaření společnosti s pohledávkami jsem vypočítal také Dobu obratu pohledávek, která vyjadřuje průměrný počet dnů, představující dobu, po kterou jsou finanční prostředky zadržovány ve formě pohledávek. Délka tohoto časového intervalu by měla být co nejkratší. Počet dnů během sle-

dovaných let kolísal. Nejvíce dnů k zaplacení pohledávek společnosti bylo zapotřebí v roce 2002 a 2003 (39,7 a 40,2). Během dalších let již počet dní nepřesáhl 30 a jelikož doporučení je lhůta kratší než 50 dní, není doba zdržování peněžních prostředků v pohledávkách pro společnost Ahold žádným závažným problémem.

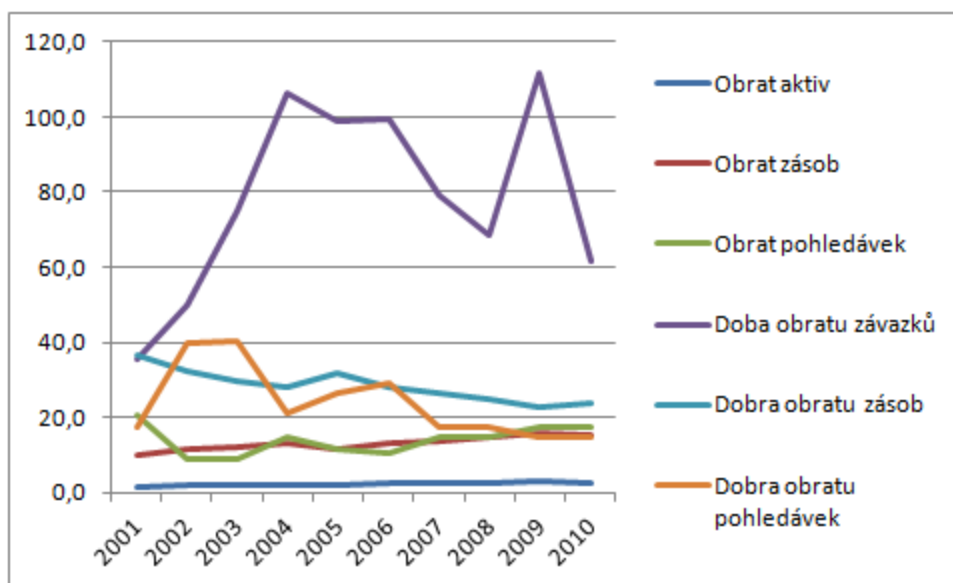
Úzce spjat s ukazatelem Doby obratu pohledávek je ukazatel Doby obratu závazků. Ten představuje časový interval, který uplyne od pořízení zásob a jejich uhrazením. Z důvodu zajištění dobré likvidity společnosti by tato doba neměla být kratší než je doba potřebná k uhrazení pohledávek. Jak jasně ilustruje níže uvedený graf, hodnota tohoto ukazatele oscilovala během sledovaného období nejvýrazněji. Předpoklad časového diference mezi uhrazením pohledávek a zaplacením za zásoby byl ve všech sledovaných letech splněn.

Tabulka 13 - Ukazatele aktivity

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	1,7	1,8	1,9	2,2	2,0	2,4	2,6	2,7	2,9	2,8
Obrat zásob	9,9	11,3	12,3	13,0	11,6	13,1	13,7	14,7	15,9	15,4
Obrat pohledávek	20,6	9,2	9,1	14,6	11,8	10,7	14,7	14,7	17,6	17,4
Doba obratu závazků	35,3	49,9	74,9	106,5	98,7	99,4	79,0	68,7	111,8	61,7
Doba obratu zásob	36,8	32,2	29,7	28,0	31,6	28,0	26,6	24,9	22,9	23,7
Doba obratu pohledávek	17,7	39,7	40,2	21,4	26,6	28,9	17,2	17,4	14,7	14,6

zdroj: vlastní tvorba

Graf 23 - Vývoj ukazatelů aktivity



zdroj: vlastní tvorba

4.3.3 Ukazatele rentability

Na otázku, zdali je vložený kapitál zhodnocován v dostatečné míře, se získá odpověď výpočtem ukazatele Rentability vlastního kapitálu (ROE). Pro všechny ukazatele rentability platí, že čím vyšší je jejich hodnota, tím je situace pro podnik příznivější. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Ahold se pohybovala po celé sledované období v záporných hodnotách, což znamená, že vložený kapitál nepřináší vlastníkům žádný výnos. Nejhlubší propad byl zaznamenán v roce 2009 a to (-545,53%). Výjimkou byly roky 2001 a 2004, kdy hodnoty tohoto ukazatele byly kladné, přičemž maximum bylo 8,14% (rok 2004).

Zkratkou ROA v tabulce je vyjádřen ukazatel Rentability aktiv. Jeho vývoj nezaznamenal během sledovaných let tak výraznou oscilaci, jako tomu bylo v případě Rentability vlastního kapitálu. Znovu byly jedinými roky, ve kterých společnost vykázala kladné hodnoty, 2001 a 2004. Hodnoty se pohybovaly v intervalu od (-12,75%) do 2,64%. Jelikož se výsledky Rentability aktiv společnosti Ahold převážně pohybovaly v hodnotách menších než nula, měla by se společnost snažit docílit zlepšení v této oblasti.

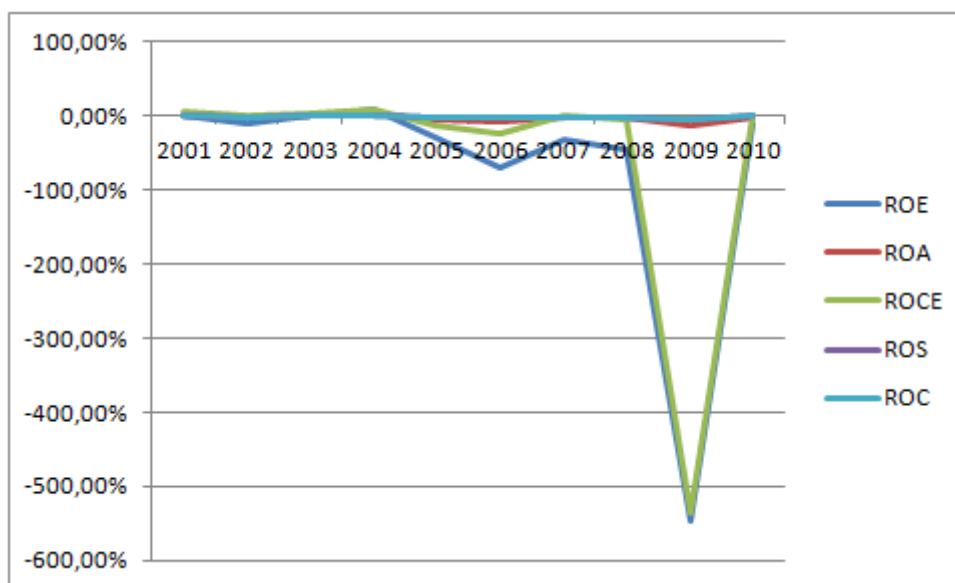
Výše byl popsán detailněji vývoj dvou nejpoužívanějších ukazatelů rentability a zbývajícím ukazatelům se nebudu podrobněji věnovat. Je zde jasně patrná provázanost s výsledkem hospodaření podniku a proto je i vývoj jednotlivých ukazatelů velice podobný.

Tabulka 14 - Ukazatele rentability

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROE	0,43%	-10,50%	-0,65%	8,14%	-29,26%	-70,99%	-32,53%	-45,04%	-545,53%	-10,68%
ROA	0,14%	-3,36%	-0,20%	2,64%	-5,51%	-8,10%	-2,92%	-3,19%	-12,75%	-0,84%
ROCE	5,89%	-0,50%	2,99%	8,61%	-11,92%	-25,13%	-0,26%	-5,08%	-536,92%	0,48%
ROS	0,08%	-1,72%	-0,10%	1,18%	-2,66%	-3,30%	-1,10%	-1,14%	-4,31%	-0,30%
ROC	0,08%	-1,55%	-0,10%	1,19%	-2,59%	-3,18%	-1,08%	-1,12%	-4,11%	-0,29%

zdroj: vlastní tvorba

Graf 24 - Vývoj ukazatelů rentability



zdroj: vlastní tvorba

4.3.4 Ukazatele likvidity

Kompletní přehled o platební schopnosti společnosti Ahold sumarizuje níže uvedená tabulka. Všechny ukazatele likvidity jsou uváděny v bezrozměrných jednotkách. Jako první jsem v tabulce uvedl výsledky Běžné likvidity. Hodnota by se měla pohybovat dle doporučení v intervalu od 2 od 2,5. Tento předpoklad nebyl splněn ani v jednom ze sledovaných hospodářských období. Nejnižší hodnota ukazatele Běžné likvidity byla v roce 2009 (0,45), naopak nejvyšší v roce 2001 (1,18). Relativně hluboká propast pod doporučoványi hodnotami vypovídá o zhoršené schopnosti společnosti Ahold dostát svým závazkům během všech sledovaných let, přičemž velký vliv na tuto situaci měl podíl krátkodobých závazků.

Doporučené hodnoty Pohotové likvidity jsou v rozmezí od 1 do 1,5. Při výpočtu jsou z oběžných aktiv vyloučeny zásoby, které jsou mnohdy jen složitě přeměnitelné v peněžní prostředky. V žádném z vyjmenovaných let nedosáhla Pohotová likvidita společnosti Ahold hodnot odpovídající doporučení. Nejnižší výše byla vypočítána pro rok 2009 (0,24) a nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2002 (0,88).

Nejpřísnější ukazatelem ze skupiny ukazatelů likvidity je Okamžitá likvidita. Při výpočtu se z Oběžných aktiv uvažuje pouze finanční majetek. Výsledná hodnota tedy znázorňuje kolika korunami peněžních prostředků společnosti je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Doporučený interval pro výsledné hodnoty je od 0,2 do 0,5. Během sledovaných let hodnota Okamžité likvidity společnosti Ahold značně kolísala. Celkem v pěti letech (2001, 2003, 2004, 2007, 2010) se výše tohoto poměrového ukazatele pohybovala v doporučeném rozmezí a po roky zbývající byla pod spodní hranicí doporučeného intervalu.

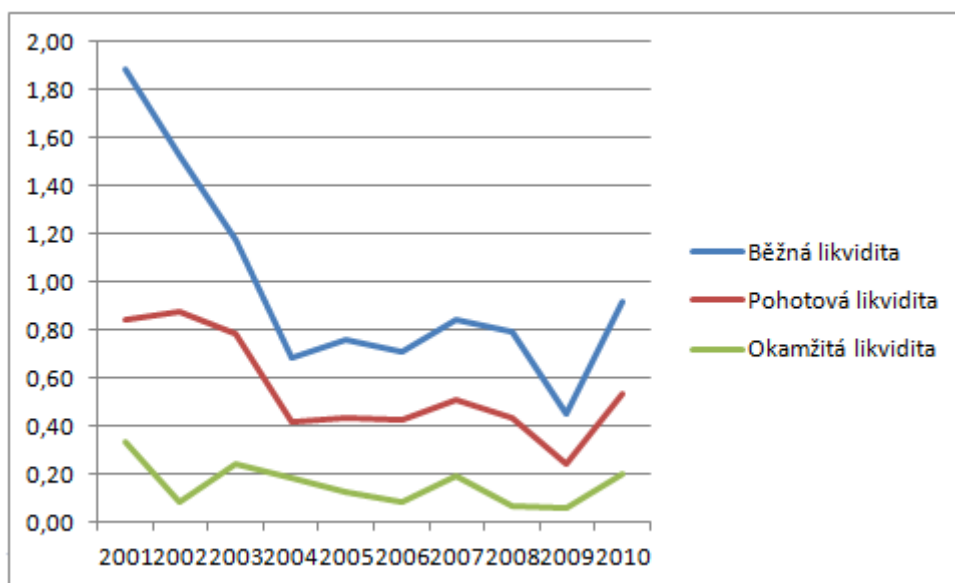
Lze říci, že společnost Ahold má v oblasti likvidity značné rezervy. Během sledovaných let se ve většině případů pohybovala pod doporučenými hodnotami a měla by tedy zaměřit své úsilí k nápravě v této oblasti.

Tabulka 15 - Ukazatele likvidity

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,88	1,53	1,18	0,68	0,76	0,71	0,84	0,79	0,45	0,92
Pohotová likvidita	0,84	0,88	0,78	0,42	0,44	0,43	0,51	0,43	0,24	0,54
Okamžitá likvidita	0,34	0,08	0,24	0,19	0,13	0,08	0,19	0,07	0,06	0,20

zdroj: vlastní tvorba

Graf 25 - Vývoj ukazatelů likvidity



zdroj: vlastní tvorba

4.3.5 Ukazatelé na bázi cash flow

Pro komplexnost jsem vypočítal dva ukazatele, které vycházejí nejen z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, ale berou v úvahu také cash flow. Jako první jsem zvolil ukazatel Krátkodobé likvidity, jehož výpočet vypovídá o částce použitelné k úhradě závazků. Výsledek je udáván v procentech a doporučená hodnota pro tento ukazatel je minimálně 40%. Jak ilustruje níže uvedený graf, v roce 2001, 2002, 2003, 2004 dosahoval výsledek Krátkodobé likvidity společnosti Ahold kladných hodnot. V roce 2003 dosáhla svého maxima a v zásadě docílila požadovaných 40%. V roce 2005 byl zaznamenán prudký pokles na (-10,41%), což byla zároveň nejnižší hodnota dosažená během sledovaných let. V roce 2007 došlo k nárůstu tohoto ukazatele na 20,23%. V letech 2008 a 2009 se hodnota pohybovala v záporných hodnotách a v roce 2010 vzrostla na 17,11%.

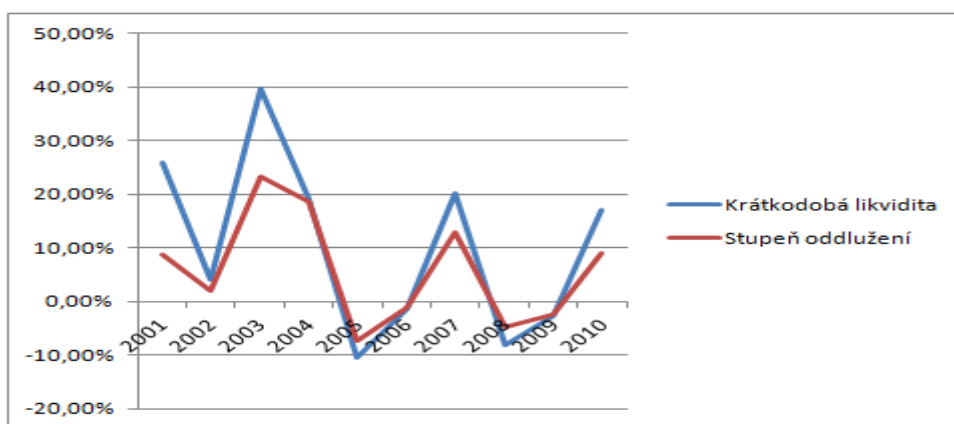
Posledním z poměrových ukazatelů je uveden Stupeň zadlužení. Za optimální výsledky tohoto ukazatele jsou považovány hodnoty v intervalu od 20% do 30%. Pouze v letech 2003 dosáhla společnost Ahold takového výsledku. Po zbývajících letech byly hodnoty Stupně zadlužení znatelně pod doporučeným intervalem.

Tabulka 16 - Ukazatelé na bázi cash-flow

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Krátkodobá likvidita	25,92%	4,19%	39,57%	19,14%	-10,41%	-1,40%	20,23%	-8,11%	-2,71%	17,11%
Stupeň oddlužení	8,79%	2,02%	23,42%	18,68%	-7,24%	-1,06%	12,86%	-4,63%	-2,53%	9,01%

zdroj: vlastní tvorba

Graf 26 - Vývoj ukazatelů na bázi cash-flow



zdroj: vlastní tvorba

4.4 Bankrotní modely

Pro vytvoření představy do jaké míry je společnost Ahold ohrožena bankrotem jsem zrealizoval výpočet jednoho bankrotního modelu.

Tafflerův model

Jako první jsem sumarizoval vstupní data do níže uvedené tabulky, které jsem použil při výpočtu. Prostřednictvím tohoto modelu lze ilustrovat hrozbu blížícího se bankrotu. K tomu, aby společnost měla mít obavy z bankrotu musely by vypočtené hodnoty být menší než nula. Jak je patrné z níže uvedené tabulky potažmo z níže uvedeného grafu, v žádném období ze sledovaných let společnosti Ahold hrozba blížícího bankrotu nevyvstala.

Tabulka 17 - Vstupní data pro výpočet Tafflerova modelu

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zisk před zdaněním	82 009	- 348 821	82 503	292 057	- 926 996	- 1 302 149	- 203 704	- 530 528	- 2 039 781	- 146 616
Krátkodobé závazky	2 774 841	3 893 371	6 129 689	9 364 453	9 062 906	9 834 892	8 538 732	7 676 363	12 364 502	6 637 433
Oběžná aktiva	5 225 063	5 940 759	7 221 176	6 406 458	6 873 812	6 985 746	7 200 509	6 089 112	5 539 842	6 116 772
Cizí kapitál	8 184 615	8 080 682	10 356 702	9 594 590	13 024 071	12 946 638	13 435 869	13 430 049	13 258 147	12 603 334
Celková aktiva	15 988 222	14 598 703	15 114 540	14 401 587	16 155 810	14 715 303	14 850 683	14 529 693	13 655 132	13 764 156
Celkové tržby	28 699 077	28 485 348	29 872 715	32 082 940	33 512 772	36 118 381	39 426 730	40 785 657	40 362 341	39 249 440

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

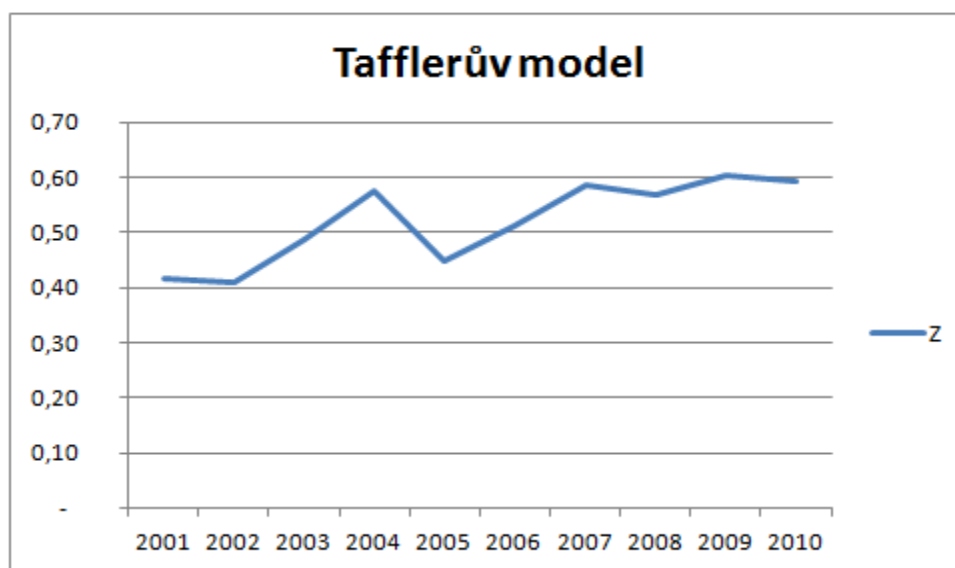
Tabulka 18 - Výsledky Tafflerova modelu

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
R1	0,03	-0,09	0,01	0,03	-0,10	-0,13	-0,02	-0,07	-0,16	-0,02
R2	0,64	0,74	0,70	0,67	0,53	0,54	0,54	0,45	0,42	0,49
R3	0,17	0,27	0,41	0,65	0,56	0,67	0,57	0,53	0,91	0,48
R4	1,80	1,95	1,98	2,23	2,07	2,45	2,65	2,81	2,96	2,85

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Z	0,42	0,41	0,49	0,58	0,45	0,51	0,59	0,57	0,60	0,59

zdroj: vlastní tvorba

Graf 27 - Vývoj bankrotního modelu



zdroj: vlastní tvorba

Index IN95

Pro větší vypovídací hodnotu jsem vypočítal druhý bankrotní model. V níže uvedené tabulce jsou sumarizována vstupní data nezbytná k výpočtu. Výpočet jsem zrealizoval pro všechny jednotlivé roky, aby by byl zřetelně znázorněn vývoj situace společnosti, který přehledně ilustruje níže uvedený graf. Výsledky se dělí do tří intervalů:

- $IN95 > 2$
- $IN95 < 1$
- $IN95$ se nachází mezi 1 a 2

Hodnoty spadající do prvního z intervalů znamenají pro podnik finanční zdraví. Společnost Ahold dosáhla takovéto hodnoty pouze v roce 2001. Ve třech z deseti sledovaných let byly výsledky bankrotního modelu IN95 nižší než jedna a tudíž patřily do druhého intervalu, což pro společnost Ahold znamenalo, že se pohybovala na hranici finanční tísně. K nepříliš příznivým finančním obdobím patřily tedy roky 2005, 2006 a 2009. Výsledky ve zbývajících letech spadaly do třetího intervalu, který je charakterizován jako tzv. šedá zóna, kdy lze jen těžko určit nachází-li se společnost ve finanční tísně či těší-li se finančního zdraví.

Tabulka 19 - Vstupní data pro výpočet Indexu IN95

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva	15 988 222	14 598 703	15 114 540	14 401 587	16 155 810	14 715 303	14 850 683	14 529 693	13 655 132	13 764 156
Cizí zdroje	8 184 615	8 080 682	10 356 702	9 594 590	13 024 071	12 946 638	13 435 869	13 430 049	13 258 147	12 603 334
EBIT	484 615	- 38 400	254 652	402 397	- 799 556	- 1 121 434	- 15 351	- 297 568	- 1 841 349	29 634
Nákladové úroky	402 606	310 421	172 149	110 340	127 440	180 715	188 353	232 960	198 432	176 250
Výnosy	28935076	28792252	30211087	32363307	33843391	36353923	39677000	41046078	40673455	39533844
Krátkodobé závazky	2 774 841	3 893 371	6 129 689	9 364 453	9 062 906	9 834 892	8 538 732	7 676 363	12 364 502	6 637 433
Krátkodobé bankovní úvěry	52016	52466	83490	0	7461	0	0	649139	41771	0
Závazky po lhůtě splatnosti	20685	27017	971402	941425	778380	277667	288414	305074	101868	60391

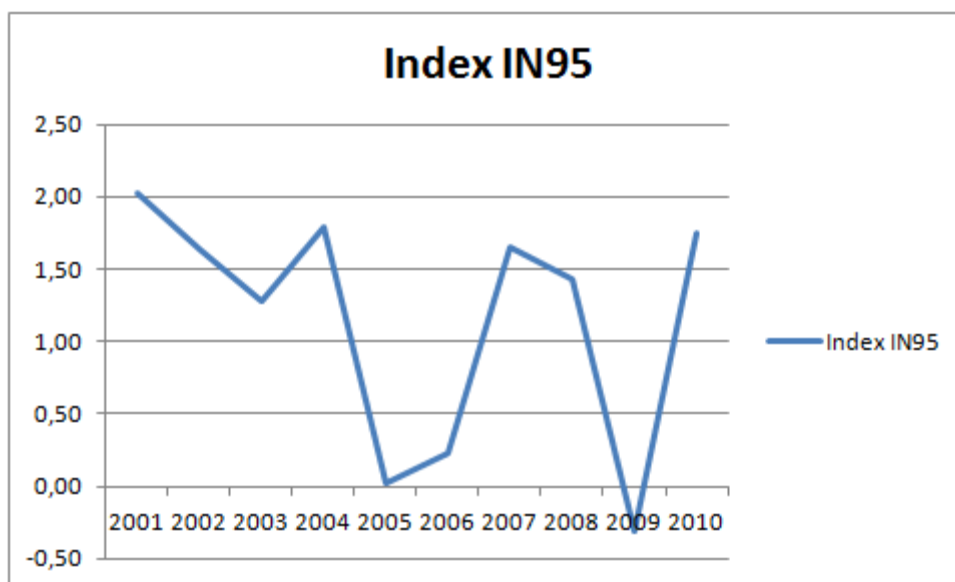
zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Tabulka 20 - Výsledky Indexu IN95

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Index IN95	2,03	1,63	1,28	1,78	0,02	0,23	1,65	1,43	-0,31	1,74

zdroj: vlastní tvorba

Graf 28 - Vývoj bankrotního modelu



zdroj: vlastní tvorba

4.5 Mezipodnikové srovnání

Společnost Ahold realizuje svou činnost v konkurenčně intenzivním prostředí. K vyjádření tržní pozice a konkurenčního postavení společnosti slouží řada nástrojů. Pro účely této práce jsem zvolil nástroj mezipodnikového srovnání (benchmarking).

4.5.1 Benchmarking

Za nejbližší konkurenci považují společnosti, které jsou součástí top deseti maloobchodních řetězců působících na trhu České republiky. Vstupní data, týkající se jednotlivých společností, jsou z roku 2001, 2005 a 2010. Tyto roky jsem zvolil proto, aby bylo možné znázornit vývoj v čase konkurenčního postavení společnosti Ahold. Jako další důvod volby právě těchto let byl fakt, že v těchto letech mají všechny podniky zveřejněny své finanční výsledky, které jsou zapotřebí k provedení mezipodnikového srovnání.

Tabulka 21 - Top 10 obchodních řetězců ČR za rok 2009

pořadí	skupina/firma	tržby (v mld. Kč, čteně DPH)
1.	Schwarz ČR	59
2.	Rewe ČR	48,5
3.	Tesco Stores ČR	46,5
4.	Ahold Czech Republic	43
5.	Makro Cash&Carry ČR	36,6
6.	Globus ČR	26,3
7.	GECO Tabak	17,2
8.	Spar ČR	13,8
9.	Peal	9,5
10.	Ikea ČR	9

zdroj: Incoma GfK

Pro úplnost jsou tabulce vyjmenovány všechny společnosti patřící k nejsilnějším hráčům na trhu obchodních řetězců za rok 2009. K analýze konkurenčního postavení společnosti Ahold jsem použil většinu z výše uvedených. Čtyři z deseti společností nejsou svým charakterem přímými konkurenty pro společnost Ahold a nebyly tedy použity ke konkurenčnímu srovnání (Makro Cash&Carry, GECO Tabak, Peal, Ikea ČR). V tabulce je jako první v pořadí umístěna skupina Schwarz ČR, která v České republice provozuje Kaufland a Lidl. Z této dvojice jsem zvolil k mezipodnikovému srovnání společnost Kaufland. Pod názvem Rewe ČR je míněna společnost provozující na tu-

zemském trhu společnost Billa a Penny Market. Jako reprezentanta této skupiny jsem zvolil společnost Billa.

Benchmarking jsem realizoval pomocí finančních ukazatelů, který lze provést pěti různými metodami. Jednotlivé metody se od sebe navzájem odlišují vypovídací schopností a stupněm obtížnosti výpočtu. Pro názornost jsem využil všech pěti možností realizace benchmarkingu. Detailněji jsem se věnoval pouze metodě vzdálenosti od fiktivního bodu. Výsledné hodnoty jednotlivých metod, mezi které patří například metoda podílu a metoda normované proměnné, jsou pro svou obsáhlost uvedeny jako součást přílohy.

Značný význam mají také finanční ukazatele, které jsou při mezipodnikovém srovnání využity. Mnou zvolené finanční ukazatele jsou z oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Jako první krok při realizaci benchmarkingu jsem shromáždil data o jednotlivých společnostech, potřebná k výpočtu dílčích finančních ukazatelů, do přehledných tabulek uvedených níže.

Tabulka 22 - Vstupní data pro benchmarking

	Albert			Spar			Globus		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Tržby	40 785 657	40 362 341	39 249 440	12 765 758	13 066 372	12 589 789	23 308 046	24 306 624	24 811 228
Celková aktiva	14 529 693	13 655 132	13 764 156	5 282 889	5 189 509	4 893 133	4 225 698	4 302 863	4 287 798
Zásoby	2783993	2535902	2550465	1 181 950	1 160 159	1 152 417	1 999 144	1 883 114	1 933 894
Vlastní kapitál	1 029 231	319 188	1 087 135	1 593 788	1 464 495	1 378 595	1 236 425	1 169 186	1 138 758
Čistý zisk	- 463 553	- 1 741 274	- 116 122	- 386 451	- 549 291	- 607 199	286 405	219 166	188 738
Oběžná aktiva	6 089 112	5 539 842	6 116 772	2 211 776	2 101 914	2 000 805	3 119 615	3 166 149	3 219 517
Kr. závazky	7 676 363	12 364 502	6 637 433	1 996 041	1 961 963	1 834 493	2 404 264	3 007 675	2 999 397
Cizí kapitál	13 430 049	13 258 147	12 603 334	3 653 094	3 716 027	3 506 855	2 975 752	3 112 722	3 132 280
Denní tržby	111 742	110 582	107 533	30 586	31 056	30 003	61 364	63 805	64 708

	Kaufland			Billa			Tesco		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Tržby	31 476 110	32 551 661	33 546 052	17 438 775	20 146 833	20 288 540	39 658 000	39 920 000	42 067 000
Celková aktiva	14 654 954	19 782 368	22 123 248	7 121 896	7 633 500	6 991 875	31 484 000	31 378 000	32 551 000
Zásoby	2 900 132	2 543 907	2 734 432	1 194 215	1 471 485	1 407 021	3 241 000	2 852 000	3 156 000
Vlastní kapitál	4 841 756	5 899 849	7 468 050	2 397 530	2 755 102	3 123 598	13 877 000	13 676 000	14 259 000
Čistý zisk	-	-	-	115 641	357 572	368 496	138 000	60 000	227 000
Oběžná aktiva	6 254 126	7 234 402	7 890 658	2 383 191	2 685 617	2 392 315	5 938 000	5 215 000	5 277 000
Kr. závazky	6 384 436	6 795 255	7 049 240	4 397 473	4 477 774	3 500 530	16 495 000	10 290 000	13 357 000
Cizí kapitál	9 769 355	13 841 139	14 614 475	4 724 365	4 807 602	3 804 650	17 449 000	17 568 000	18 184 000
Denní tržby	84 864	87 729	91 569	46 406	53 744	55 247	104 893	104 247	109 641

zdroj: vlastní tvorba podle údajů vedených v obchodním rejstříku

Z uvedených dat v tabulkách jsem vypočetl hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, které jsem shromáždil v níže uvedených tabulkách. Údaje v těchto tabulkách jsou vstupními informacemi pro realizaci výpočtu všech výše vyjmenovaných metod benchmarkingu.

Grafické vyjádření časového vývoje tržeb, celkových aktiv, zásob, vlastního kapitálu, čistého zisku, oběžných aktiv, krátkodobých závazků, cizího kapitálu, denních tržeb pro vybrané konkurenční maloobchodní řetězce jsem umístil jako doplňující materiál do příloh.

Tabulka 23 - Výsledky finančních ukazatelů

	Kaufland			Billa			Tesco		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
ROE	0%	0%	0%	5%	13%	12%	1%	0%	2%
ROA	0%	0%	0%	2%	5%	5%	0%	0%	1%
Běžná likvidita	0,98	1,06	1,12	0,54	0,60	0,68	0,36	0,51	0,40
Celková zadluženost	67%	70%	66%	66%	63%	54%	55%	56%	56%
Obrat zásob	10,85	12,80	12,27	14,60	13,69	14,42	12,24	14,00	13,33
Doba obratu zásob	34,17	29,00	29,86	25,73	27,38	25,47	30,90	27,36	28,78

	Albert			Spar			Globus		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
ROE	-45%	-546%	-11%	-24%	-38%	-44%	23%	19%	17%
ROA	-3%	-13%	-1%	-7%	-11%	-12%	7%	5%	4%
Běžná likvidita	0,79	0,45	0,92	1,11	1,07	1,09	1,30	1,05	1,07
Celková zadluženost	92%	97%	92%	69%	72%	72%	70%	72%	73%
Obrat zásob	14,65	15,92	15,39	10,80	11,26	10,92	11,66	12,91	12,83
Doba obratu zásob	24,91	22,93	23,72	38,64	37,36	38,41	32,58	29,51	29,89

zdroj: vlastní tvorba

Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu

K výpočtu této metody je zapotřebí nejdříve zrealizovat metodu normované proměnné. Vypočtené hodnoty poměrových ukazatelů podle pravidel normované proměnné tvoří vstupní hodnoty k možnému provedení metody vzdálenosti od fiktivního bodu.

Tabulka 24 - Výsledky benchmarkingu rok 2008

metoda vzdálenosti (2008)	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	výsledky	pořadí
Kaufland	0,30	0,04	0,41	0,26	-1,01	-0,63	3,91	3.
Billa	0,53	0,50	-0,95	0,35	1,33	1,14	2,93	2.
Tesco	0,35	0,04	-1,51	1,34	-0,14	0,05	4,00	4.
Albert	-1,75	-0,66	-0,18	-2,00	1,36	1,31	5,36	5.
Spar	-0,79	-1,59	0,81	0,08	-1,04	-1,57	5,59	6.
Globus	1,35	1,67	1,40	-0,02	-0,50	-0,30	2,81	1.

zdroj:vlastní tvorba

Tabulka 25 - Výsledky benchmarkingu rok 2009

metoda vzdálenosti (2009)	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	výsledky	pořadí
Kaufland	0,45	0,33	0,99	0,13	-0,45	-0,02	2,93	4.
Billa	0,52	1,02	-0,69	0,68	0,18	0,36	2,61	1.
Tesco	0,45	0,33	-1,02	1,24	0,40	0,36	2,75	2.
Albert	-2,23	-1,49	-1,24	-2,00	1,76	1,39	5,44	6.
Spar	0,26	-1,21	1,02	-0,03	-1,54	-1,95	5,36	5.
Globus	0,54	1,02	0,95	-0,03	-0,37	-0,14	2,91	3.

zdroj:vlastní tvorba

Tabulka 26 - Výsledky benchmarkingu rok 2010

metoda vzdálenosti (2010)	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	výsledky	pořadí
Kaufland	0,20	0,09	0,92	0,22	-0,64	-0,11	3,42	4.
Billa	0,80	0,99	-0,77	1,17	0,85	0,84	2,87	3.
Tesco	0,30	0,27	-1,84	1,02	0,09	0,12	2,22	1.
Albert	-0,35	-0,09	0,15	-1,83	1,52	1,21	3,49	5.
Spar	-2,00	-2,07	0,80	-0,25	-1,57	-1,95	6,35	6.
Globus	1,05	0,81	0,73	-0,33	-0,25	-0,12	2,84	2.

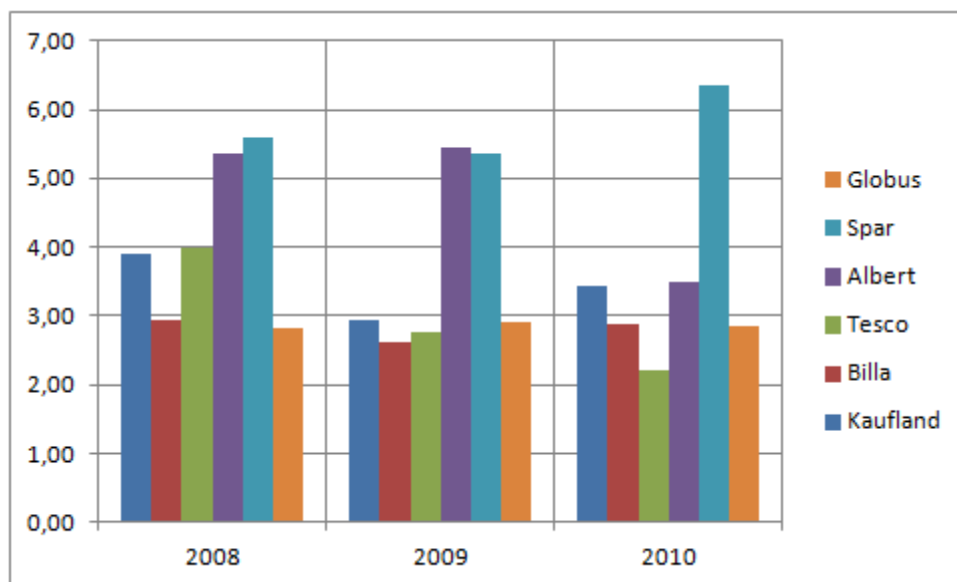
zdroj:vlastní tvorba

Výše uvedené tabulky ilustrují výpočet metody vzdálenosti za jednotlivé roky. Důležité je pole zobrazující výsledky, které je směrodatné pro určení pořadí. Výsledky znázorňují vzdálenost od tzv. ideální (fiktivní) firmy, platí tedy, že za nejlepší výsledek je považována nejnižší hodnota.

Velice dobrého výsledku dosáhla společnost Billa, která se během všech tří let držela mezi prvními třemi. V roce 2009 byla dokonce na prvním místě. Téměř totožných výsledků dosáhla společnost Globus. Ta obsadila první příčku v roce 2008. U společnosti Tesco byl během sledovaných let zaznamenán výrazný posun a to ze čtvrté pozice, na které se umístila v roce 2008, na pozici první v roce 2010. Společnost Ahold spolu se společností Spar vykazovaly v podstatě stabilně nejhorší výsledky (největší vzdálenost od ideální firmy). Střídavě se umísťovaly na posledních dvou pozicích, i když rok 2010 znamenal pro Ahold výrazné zlepšení.

Pro větší názornost jsem výsledky vyjádřil níže uvedeným grafem, jež přehledně shrnuje vývoj výsledků jednotlivých společností pro sledované roky.

Graf 29 - Výsledky benchmarkingu

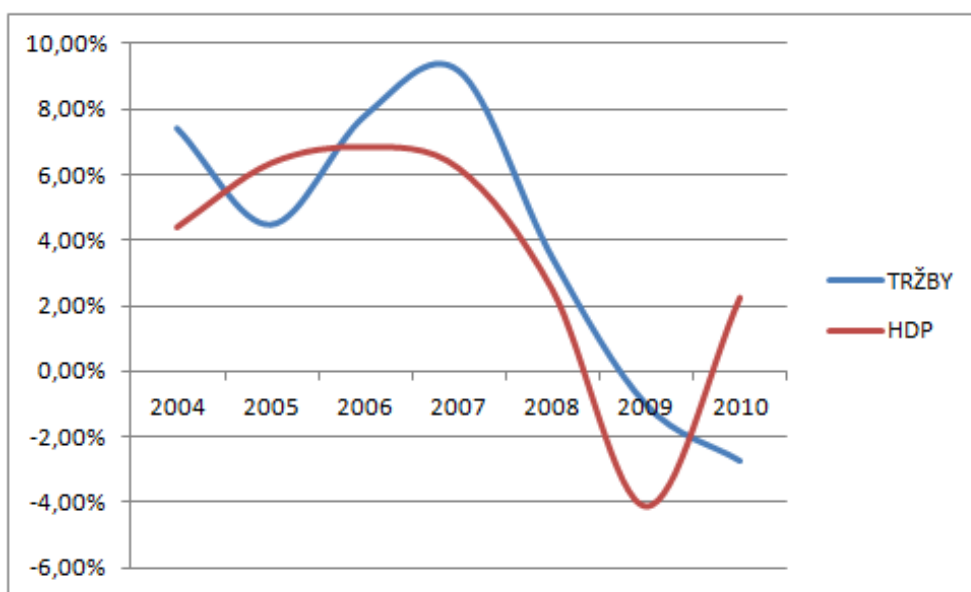


zdroj: vlastní tvorba

5 HYPOTÉZY A DOPORUČENÍ

1. Hypotéza –Mým předpokladem bylo, že finanční krize, jež do Evropy přišla na přelomu let 2008-2009, neměla vzhledem k sortimentní nabídce zkoumaného maloobchodního řetězce tak výrazný jak tomu bylo v případě většiny odvětví v ekonomice České republiky.

Graf 30 - Dopad hospodářské recese



zdroj: vlastní tvorba

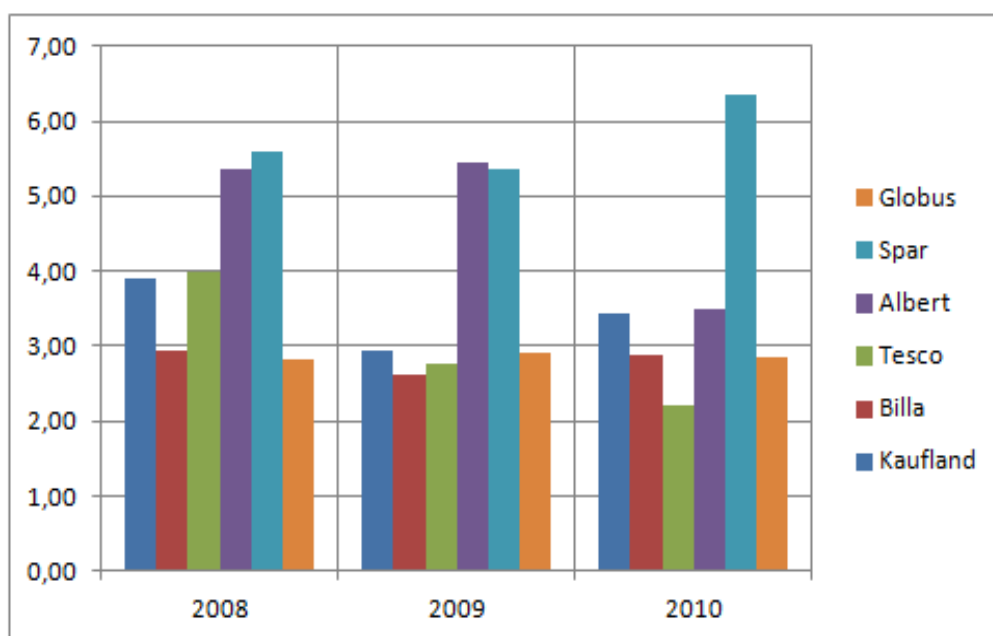
Ve výše uvedeném grafu je vyobrazen červenou křivkou vývoj hrubého domácího produktu České republiky za sedm let, počínaje rokem 2004 a konče rokem 2010. Z grafu je jasně vidět jak výrazný dopad měla hospodářská recese na tuzemskou ekonomiku v roce 2009.

Křivka modré barvy zobrazuje vývoj celkových tržeb od roku 2004 do roku 2010. Z grafu je zřetelné, že tržby si v roce 2008 zachovaly růstový trend v roce 2009 zaznamenaly jistý pokles.

Při srovnání těchto dvou grafů je jasně vidět, že dopad hospodářské recese měl jasný vliv na vývoj hospodaření společnosti, koeficient korelace byl za sledované období 0,75, tedy velmi silná závislost, ale zároveň nebyl v případě společnosti tak výrazný propad v růstu tržeb, jako v případě HDP a tedy tento můj předpoklad byl naplněn.

2. Hypotéza – Na počátku své diplomové práce jsem se domníval, že v silném konkurenčním prostředí, společnost zaujímá přední místo na tuzemském trhu a její dílčí finanční ukazatele jsou na stejné úrovni nebo lepší než nejbližších konkurentů z oborového odvětví. Nástrojem, který jsem použil při analýze této hypotézy, bylo mezipodnikové srovnání nejbližší konkurence zkoumané společnosti. Aby byl vidět vývoj pozice v čase, zrealizoval jsem benchmarking za tři po sobě jdoucí roky. Následující graf ilustruje vypočtené výsledky. Jelikož jsem použil metodu vzdálenosti od fiktivního bodu, znamenají nižší hodnoty lepší výsledky.

Graf 31 - Dopad hospodářské recese



zdroj: vlastní tvorba

Pozice společnosti Ahold byla ve všech sledovaných letech mezi dvěma posledními. Z toho plyne jasný závěr, že má hypotéza přední pozice na tuzemském trhu, co se týče oblasti výsledků finančních ukazatelů, byla vyvrácena.

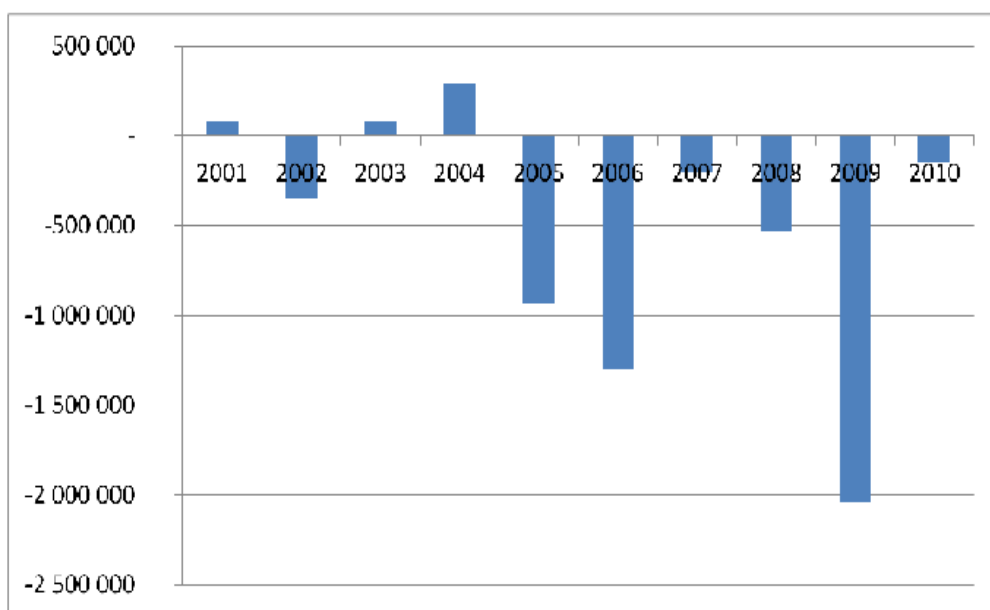
Vstupními hodnotami pro realizaci benchmarkingu byly rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, běžná likvidita, celková zadluženost, obrát zásob a doba obrátu zásob. Z výčtu všech finančních ukazatelů bych společnosti doporu-

čoval zaměřit se především na ROE a ROA, právě v těchto oblastech je rozdíl mezi společnostmi Ahold a jejími konkurenty nejvíc patrný.

3. Hypotéza – Dalším stanoveným předpokladem bylo, že restrukturalizace společnosti zrealizována v roce 2009, při níž došlo ke spojení značek Hypernova a Albert pod značku Albert s novým jednotným vizuálním stylem a uzavření některých nerentabilních provozoven, měla za následek zvýšení nákladů a zlepšení hospodaření.

Graf uvedený níže znázorňuje hospodářské výsledky před zdaněním. Navzdory tomu, že v roce 2009 vykázala společnost rekordní ztrátu byl pro ni rok následující rokem výrazného zlepšení nejen v oblasti výsledku hospodaření před zdaněním ale i v rámci konkurenčního postavení, což je vidět z grafu, který je uveden u předcházející hypotézy. Vzhledem k těmto faktům, došlo k potvrzení mé hypotézy.

Graf 32 - Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním



zdroj: vlastní tvorba

Vzhledem k tomu, že zvolená cesta má za důsledek zlepšující se konkurenční postavení, nezbývá mi než doporučit, aby v nastoleném trendu firma pokračovala.

4. Hypotéza – V této hypotéze jsem předpokládal, že během sledovaného období žádná změna v okolním prostředí nezapříčinila situaci, kdy by se společnost Ahold ocitla v takové tísní, že by jí vyvstala hrozba bankrotu. K zjištění skutečnosti jsem požil dva bankrotní modely (index IN95, Tafflerův index). V případě obou zmíněných modelů výsledky vypovídaly o tom, že můj předpoklad byl správný a společnost se opravdu nepohybovala během sledovaného období na pokraji životaschopnosti.

Podle výsledků, které vyšly z bankrotního modelu index IN95, patřily k nepříliš příznivým finančním obdobím roky 2005, 2006 a 2009. Výsledky ve zbývajících letech spadaly do třetího intervalu, který je charakterizován jako tzv. šedá zóna, kdy lze jen těžko určit nachází-li se společnost ve finanční tísní či těší-li se finančního zdraví. Ačkoliv společnosti nehrozil během sledovaného období bankrot, mohly by hodnoty nabývat lepších hodnot a je zde tedy prostor pro zlepšení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat hospodaření vybraného obchodního řetězce a odhalit její slabé stránky. Za tímto účelem jsem provedl finanční analýzu společnosti Ahold (Albert). Z provedené finanční analýzy respektive z jejích dílčích kroků vyplývá několik oblastí, ve kterých by společnost mohla zlepšit své výsledky.

Prostor pro zlepšení je například v oblasti celkové zadluženosti. V ní společnost dosahuje vysokých hodnot, které atakují 90% hranici, přičemž optimum tohoto ukazatele je hodnota okolo 50%. Situace není v žádném případě nijak alarmující. Ani z jednoho ze zrealizovaných bankrotních modelů nebyla detekována skutečnost blížícího se krachu společnosti. I tak si myslím, že společnost by se měla pokusit zapracovat na snížení míry cizího kapitálu. Další oblastí, ve které společnost nedosahovala příliš dobrých výsledků je likvidita. Pro všechny tři vypočtené stupně likvidity platilo, že jejich výsledky byly pod doporučenými hodnotami. Špatné hodnoty této oblasti by způsobily zhoršenou schopnost společnosti dostát svým závazkům a to by mohlo způsobit ohrožení kredibility společnosti. Na druhé straně je třeba společnost pochválit za velmi dobré řízení zásob. Hodnoty vypočtené pro vybrané poměrové ukazatele z této oblasti dosahovaly velmi dobrých výsledků po celé sledované období.

Společnost Albert respektive Ahold se během sledovaných let neprezentovala, podle mnou vypočtených výsledků, příkladným finančním hospodařením. Samozřejmě tomu také nemalým dílem přispěla hospodářská krize, jejíž dopady jsou patrné do dnes.

Správným krokem, k němuž společnost přistoupila ještě před vznikem hospodářské recese, byla hluboká restrukturalizace. Přistoupení k zodpovědnějšímu řízení nákladů se podepisovalo na zlepšujících se ekonomických výsledcích. Zefektivnění způsobu řízení sebou přineslo kromě zlepšení hospodaření také propuštění několika desítek zaměstnanců na pražské centrále společnosti. Další snížení počtu zaměstnanců proběhlo v důsledku uzavření několika prodejních jednotek společnosti, které byly na základě analýzy provedené společností Ahold shledány jako dlouhodobě nepřispívající k pozitivním výsledkům společnosti a finanční prostředky společnost směřovala na modernizaci profitabilních prodejních jednotek.

Myslím si, že společnost zvolila správnou cestu, což se projevilo mimo jiné i na jejím zlepšujícím se konkurenčním postavení. Neutuchající snaha získat nové zákazníky a posílit si loajalitu u stávajících klientů je patrná i ze silné mediální kampaně společnosti. Pokud společnost Ahold bude pokračovat v nastoleném trendu řízení a bude věnovat pozornost novým technologiím a prvkům v oblasti maloobchodního prodeje, ke kterým v poslední době patří například samoobslužné pokladny a internetový prodej, jsem toho názoru, že si své místo na trhu obhájí a její ekonomické výsledky se budou stále postupně zlepšovat.

SEZNAM ZDROJŮ

- [1] O společnosti. *Albert* [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [2] BUCHTA, Karel; SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671
- [3] HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty/
- [4] ČR má nejvíce hypermarketů ve střední Evropě. In: *Novinky* [online]. 2006 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/86208-cr-ma-nejvice-hypermarketu-ve-stredni-evrope.html>
- [5] GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopres, 2007. 317 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] Maloobchodní řetězce od vzniku ČR zdesetinásobily obrat. *IHNED.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-22546050-maloobchodni-retezce-od-vzniku-cr-zdesetinasobily-obrat>
- [7] HLOUŠKOVÁ, Lenka. Ahold Czech Republic, a.s. *Ahold Czech Republic, a.s.* [online]. [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/ahold-czech-republic-a-s->
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management: finanční analýza v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-726-1054-6.
- [10] *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/or/>
- [11] PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.

- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- [13] SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management – distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
- [14] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 76 s.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: finanční analýza v řízení firmy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [16] Top 10 českého obchodu. *Regal* [online]. 2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/Regal_2011_17.pdf
- [17] Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [18] Ukazatelé aktivity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [19] Ukazatelé zadluženosti. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [20] Ukazatelé rentability. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [21] Hodnocení výsledků finanční analýzy. *Firemni finance.cz* [online]. 2000-2011 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/hodnoceni-vysledku/>
- [22] Albert a Hypernova budou mít nové logo. Jak se vám líbí?. *Design portál* [online]. 2007 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: http://www.designportal.cz/loga-corporate_design/hypernova-albert-nove-logo.html
- [23] Počet hypermarketů dále poroste. *Agris* [online]. 2009 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/162617>

- [24] Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/>
- [25] *QR-KODY* [online]. 2009-2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.qr-kody.cz/qr-kod>
- [26] *Slevy.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-08-17]. Dostupné z:
<http://test39.evolute.cz/clanek.php?id=206>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Počet hypermarketů v ČR	27
Graf 2- Přirozený přírůstek obyvatelstva.....	32
Graf 3- ČR vývoj HDP	34
Graf 4- Vývoj nezaměstnanosti ČR.....	34
Graf 5- Vývoj inflace ČR.....	35
Graf 6- Vývoj průměrného indexu spot. cen	35
Graf 7 - Bilanční sumy.....	39
Graf 8- Stálá aktiva	40
Graf 9 - Oběžná aktiva.....	40
Graf 10 - Ostatní aktiva	41
Graf 11 - Vlastní kapitál	42
Graf 12 - Cizí kapitál	43
Graf 13 - Ostatní aktiva	43
Graf 14 - Vertikální analýza aktiv	44
Graf 15 - Vertikální analýza pasiv	45
Graf 16 - Zlaté bilanční pravidlo	46
Graf 17 - Hospodářský výsledek před zdaněním.....	48
Graf 18 - Tržby společnosti	48
Graf 19 - Vertikální analýza VZZ (výnosy)	50
Graf 20 - Vertikální analýza VZZ (náklady)	51
Graf 21 - Vývoj celkové zadluženosti	52
Graf 22 - Vývoj úrokového krytí	53
Graf 23 - Vývoj ukazatelů aktivity	55
Graf 24 - Vývoj ukazatelů rentability	57

Graf 25 - Vývoj ukazatelů likvidity	58
Graf 26 - Vývoj ukazatelů na bázi cash-flow	59
Graf 27 - Vývoj bankrotního modelu	61
Graf 28 - Vývoj bankrotního modelu	62
Graf 29 - Výsledky benchmarkingu.....	67
Graf 30 - Dopad hospodářské recese	68
Graf 31 - Dopad hospodářské recese	69
Graf 32 - Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním.....	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil	17
Obrázek 2- Charakteristické znaky organizace	20
Obrázek 3 - Jednoduchá struktura obchodní firmy.....	20
Obrázek 4 - Původní loga společnosti	23
Obrázek 5 - Nové logo společnosti.....	24
Obrázek 6 - Příklad organizační struktury	25
Obrázek 7 - Struktura managementu společnosti	26
Obrázek 8 - Prodejní plochy hypermarketů na 1000 obyvatel v okresech k 1.1.2009 ...	28
Obrázek 9 - QR kódy	32
Obrázek 10 - Ahold Porterův model.....	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Počet hypermarketů na milion obyvatel.....	28
--	----

Tabulka 2 - Volné lokality	29
Tabulka 3 - TOP10 obchodních řetězců v ČR podle tržeb v roce 2010	30
Tabulka 4 - Obyvatelstvo ČR	31
Tabulka 5 - Mobilní telefony a připojení k internetu.....	33
Tabulka 6 - Informace z rozvahy	38
Tabulka 7 - Vstupní data k výpočtu zlatého bilančního pravidla	46
Tabulka 8 - Sumarizace dat VZZ.....	47
Tabulka 9 - Výnosy společnosti.....	49
Tabulka 10 - Náklady společnosti	50
Tabulka 11 - Celková zadluženost společnosti.....	52
Tabulka 12 - Úrokové krytí společnosti	53
Tabulka 13 - Ukazatele aktivity	55
Tabulka 14 - Ukazatele rentability.....	56
Tabulka 15 - Ukazatele likvidity	58
Tabulka 16 - Ukazatelé na bázi cash-flow	59
Tabulka 17 - Vstupní data pro výpočet Tafflerova modelu	60
Tabulka 18 - Výsledky Tafflerova modelu	60
Tabulka 19 - Vstupní data pro výpočet Indexu IN95	62
Tabulka 20 - Výsledky Indexu IN95	62
Tabulka 21 - Top 10 obchodních řetězců ČR za rok 2009	63
Tabulka 22 - Vstupní data pro benchmarking	64
Tabulka 23 - Výsledky finančních ukazatelů	65

Tabulka 24 - Výsledky benchmarkingu rok 2008	66
Tabulka 25 - Výsledky benchmarkingu rok 2009	66
Tabulka 26 - Výsledky benchmarkingu rok 2010	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Metoda normované proměnné	81
Příloha 2 - Metoda podílu	82
Příloha 3 - Detail VZZ	83
Příloha 4 - Porovnání účetních dat nejbližších konkurentů	84

Příloha 1- Metoda normované proměnné

Tabulka 27 - rok 2008

metoda normované pro.	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,30	0,04	0,41	0,26	-1,01	-0,63	-0,63	4.
Billa	0,53	0,50	-0,95	0,35	1,33	1,14	2,91	2.
Tesco	0,35	0,04	-1,51	1,34	-0,14	0,05	0,13	3.
Albert	-1,75	-0,66	-0,18	-2,00	1,36	1,31	-1,91	5.
Spar	-0,79	-1,59	0,81	0,08	-1,04	-1,57	-4,10	6.
Globus	1,35	1,67	1,40	-0,02	-0,50	-0,30	3,60	1.

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 28 - rok 2009

metoda normované pro.	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,45	0,33	0,99	0,13	-0,45	-0,02	1,43	4.
Billa	0,52	1,02	-0,69	0,68	0,18	0,36	2,07	1.
Tesco	0,45	0,33	-1,02	1,24	0,40	0,36	1,75	3.
Albert	-2,23	-1,49	-1,24	-2,00	1,76	1,39	-3,81	6.
Spar	0,26	-1,21	1,02	-0,03	-1,54	-1,95	-3,44	5.
Globus	0,54	1,02	0,95	-0,03	-0,37	-0,14	1,99	2.

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 29 - rok 2010

metoda normované pro.	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,20	0,09	0,92	0,22	-0,64	-0,11	0,68	3.
Billa	0,80	0,99	-0,77	1,17	0,85	0,84	3,88	1.
Tesco	0,30	0,27	-1,84	1,02	0,09	0,12	-0,03	5.
Albert	-0,35	-0,09	0,15	-1,83	1,52	1,21	0,61	4.
Spar	-2,00	-2,07	0,80	-0,25	-1,57	-1,95	-7,04	6.
Globus	1,05	0,81	0,73	-0,33	-0,25	-0,12	1,89	2.

zdroj: vlastní tvorba

Příloha 2 - Metoda podílu

Tabulka 30 - rok 2008

metoda podílu	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,00	0,00	1,16	1,04	0,87	0,91	3,98	3.
Billa	-0,75	-12,00	0,64	1,06	1,17	1,21	-8,67	5.
Tesco	-0,15	0,00	0,43	1,27	0,98	1,01	3,53	4.
Albert	6,75	18,00	0,93	0,76	1,18	1,25	28,87	2.
Spar	3,60	42,00	1,31	1,01	0,87	0,81	49,60	1.
Globus	-3,45	-42,00	1,54	1,00	0,94	0,96	-41,03	6.

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 31 - rok 2009

metoda podílu	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,00	0,00	1,34	1,02	0,95	1,00	4,32	3.
Billa	-0,14	-2,14	0,76	1,14	1,02	0,95	1,58	6.
Tesco	0,00	0,00	0,65	1,28	1,04	0,95	3,91	4.
Albert	5,93	5,57	0,57	0,74	1,19	0,79	14,79	1.
Spar	0,41	4,71	1,35	1,00	0,84	1,29	9,61	2.
Globus	-0,21	-2,14	1,33	1,00	0,96	1,02	1,96	5.

zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 32 - rok 2010

metoda podílu	ROE	ROA	Běžná likvidita	Celková zadluženost	Obrat zásob	Doba obratu zásob	suma	pořadí
Kaufland	0,00	0,00	1,27	1,04	0,93	0,98	4,23	3.
Billa	-3,00	-10,00	0,77	1,27	1,09	1,15	-8,71	6.
Tesco	-0,50	-2,00	0,45	1,23	1,01	1,02	1,21	4.
Albert	2,75	2,00	1,05	0,75	1,17	1,24	8,95	2.
Spar	11,00	24,00	1,24	0,96	0,83	0,76	38,79	1.
Globus	-4,25	-8,00	1,22	0,94	0,97	0,98	-8,14	5.

zdroj: vlastní tvorba

Příloha 3 - Detail VZZ

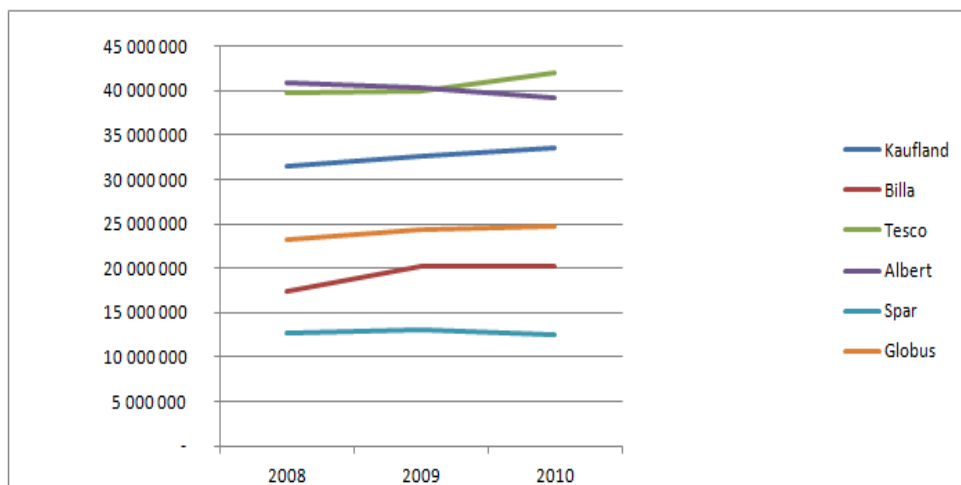
Tabulka 33 - VZZ

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	26 752 554	25 818 806	29 303 535	31 404 149	32 683 402	35 113 325	38 319 476	39 580 784	39 080 344	38 073 787
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	430 494	565 793	501 473	531 816	696 197	904 087	972 925	1 052 766	1 316 383	1 094 760
Tržby za prodej dl. hm. majetku a materiálů	1 516 029	2 100 749	67 707	146 975	133 173	100 969	134 329	152 107	15 614	80 893
Ostatní provozní výnosy	135 575	152 279	161 998	135 667	165 930	139 700	173 472	159 042	213 930	194 185
Výnosové úroky	51 785	65 342	66 742	34 620	31 407	30 342	23 098	25 218	7 327	297
Ostatní finanční výnosy	46 638	87 281	107 629	108 076	131 277	63 494	51 693	74 153	87 848	87 912
Výnosy celkem	28 935 076	28 792 252	30 211 087	32 363 307	33 843 391	36 353 923	39 677 000	41 046 078	40 673 455	39 533 844

zdroj: vlastní tvorba

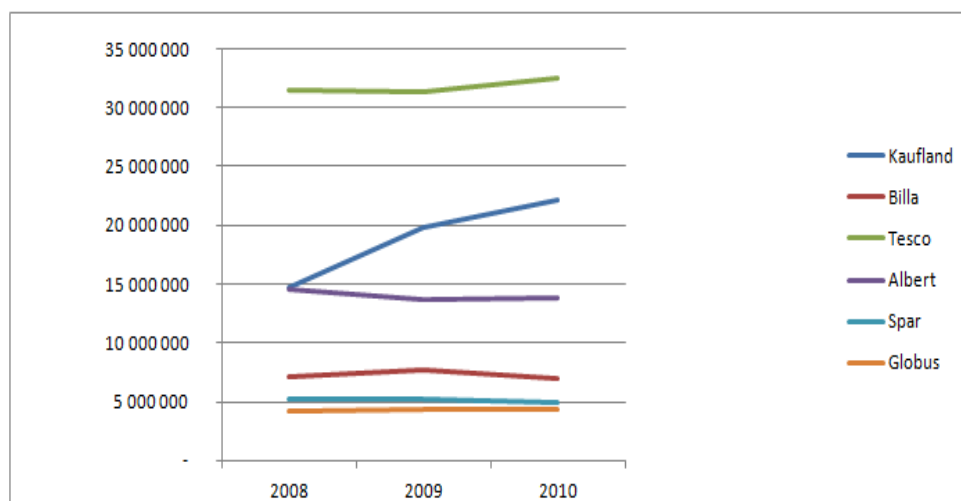
Příloha 4 - Porovnání účetních dat nejbližších konkurentů

Graf 33 - Vývoj tržeb



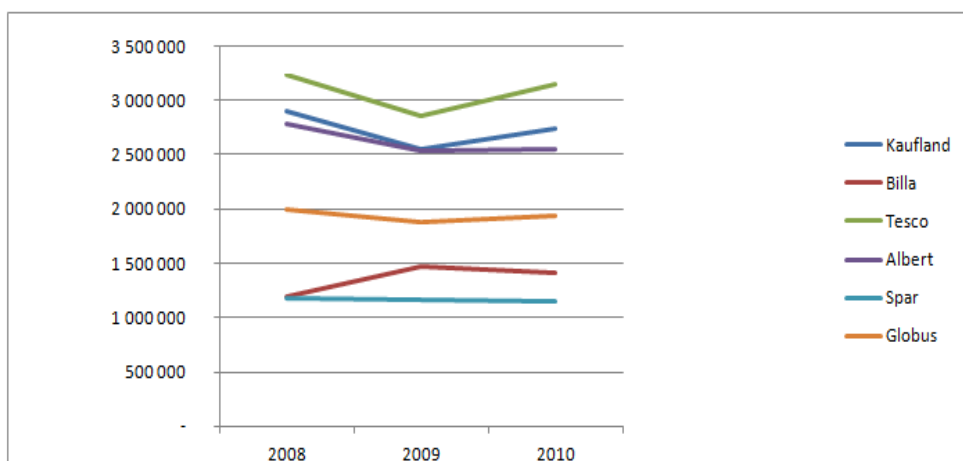
zdroj: vlastní tvorba

Graf 34 - Vývoj celkových aktiv



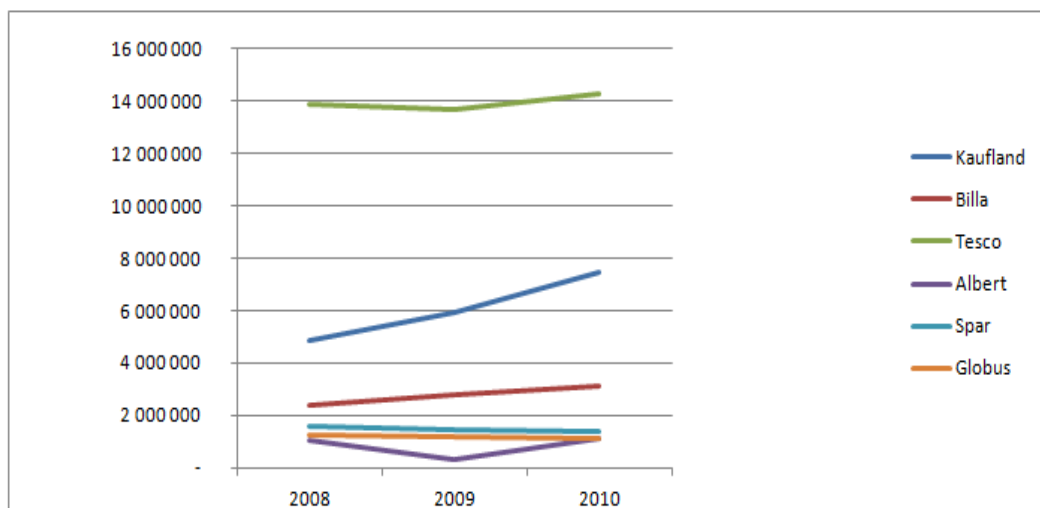
zdroj: vlastní tvorba

Graf 35 - Vývoj zásob



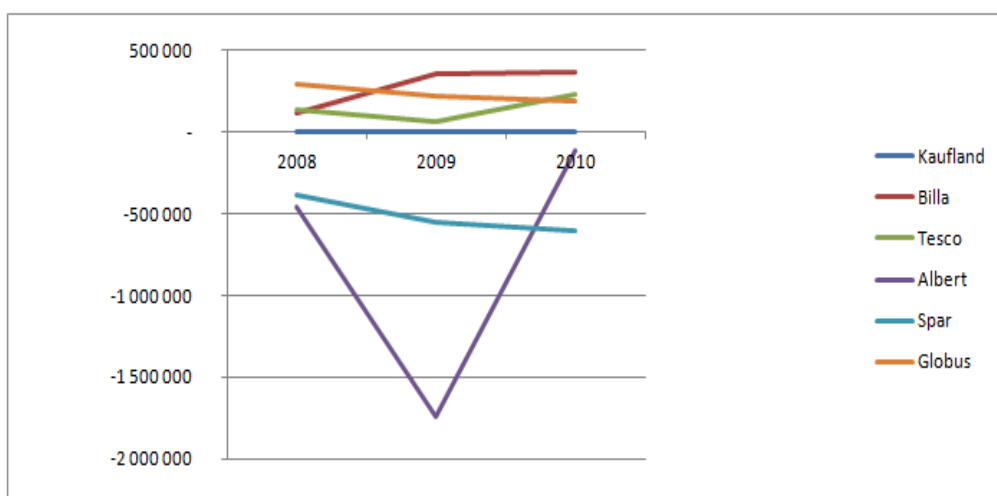
zdroj: vlastní tvorba

Graf 36 - Vývoj vlastního kapitálu



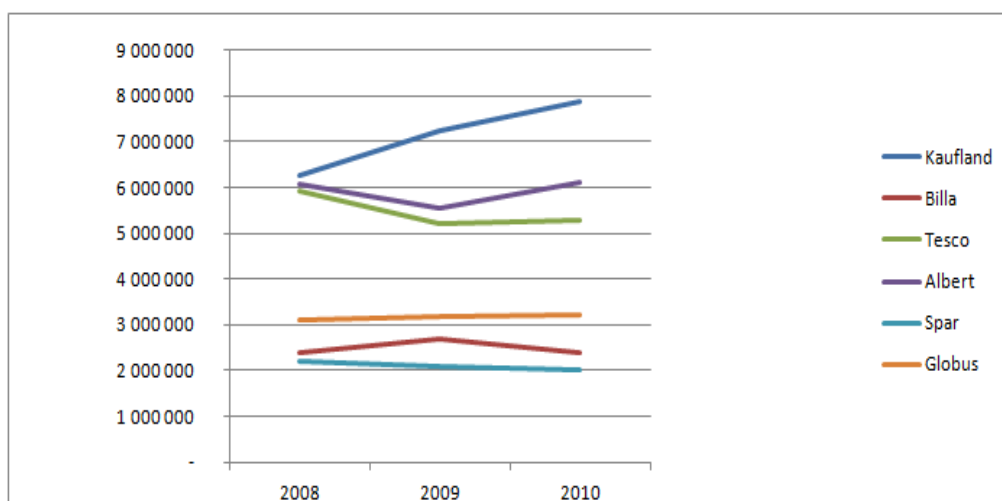
zdroj: vlastní tvorbu

Graf 36 - Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním



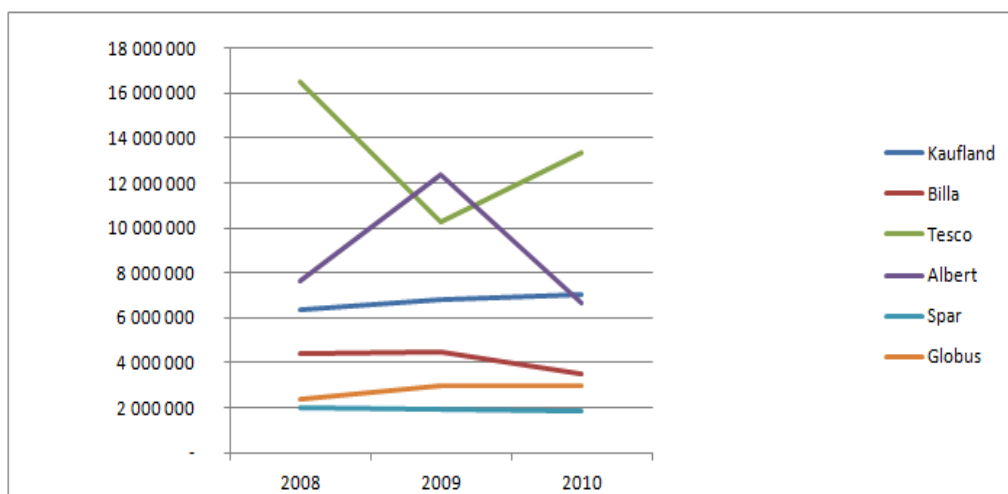
zdroj: vlastní tvorba

Graf 37 - Vývoj oběžných aktiv



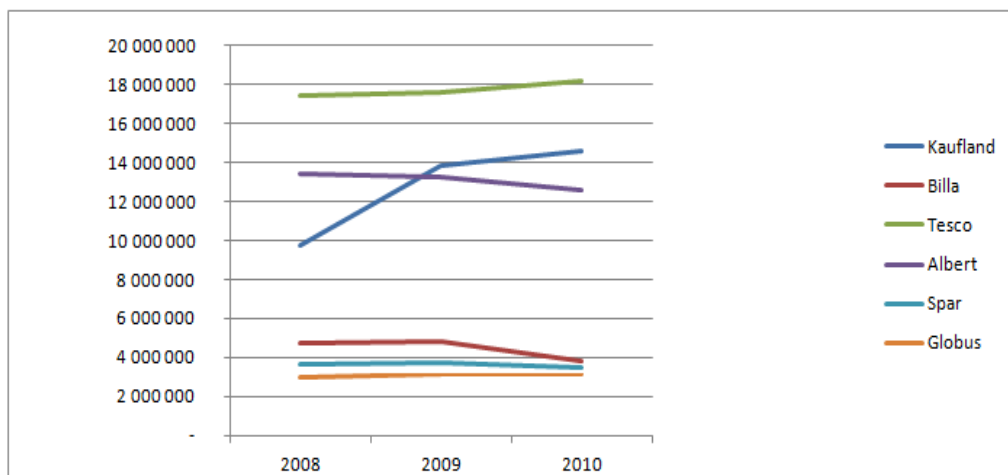
zdroj: vlastní tvorba

Graf 38 - Vývoj krátkodobých závazků



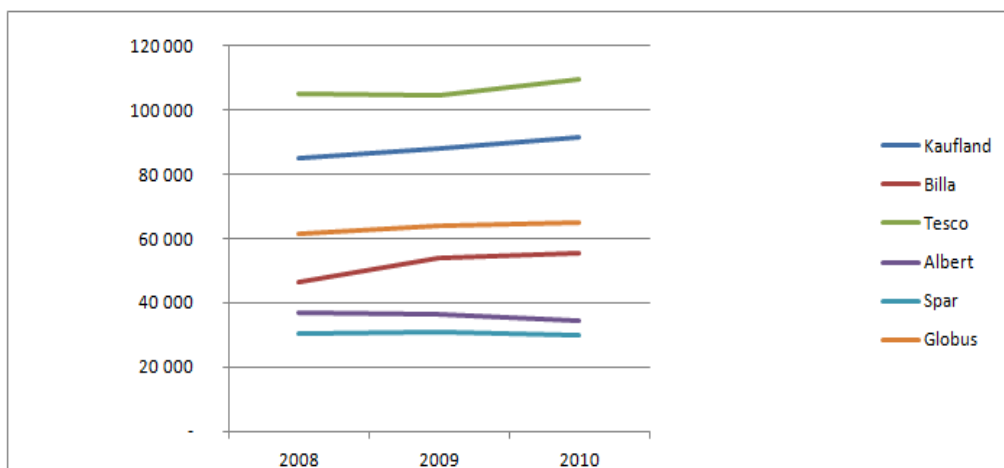
zdroj: vlastní tvorba

Graf 39 - Vývoj cizího kapitálu



zdroj: vlastní tvorba

Graf 40 - Vývoj denních tržeb



zdroj: vlastní tvorba