

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta**

**Studijní program:** N6208 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Obchodní podnikání

**Katedra:** Katedra obchodu a cestovního ruchu

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Téma: Srovnání a zhodnocení systému řízení a ekonomiky  
zvolených maloobchodních jednotek**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Ing. Kamil Pícha, Ph.D.**

**Autor:**

**Bc. Tereza Jandová**

---

**2013**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza JANDOVÁ**  
Osobní číslo: **E11860**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Srovnání a zhodnocení systému řízení a ekonomiky zvolených maloobchodních jednotek**  
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:

Srovnat a zhodnotit současný stav systému řízení a ekonomiky vybraných maloobchodních jednotek. Na základě analýzy identifikovat jejich silné a slabé stránky a následně navrhnout vhodná opatření a změny vedoucí ke zlepšení.

### Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Analýza trhu
3. Popis maloobchodních jednotek
4. Analýza systému řízení a ekonomiky
5. Srovnání s obdobným podnikem v ČR či v zahraničí
6. Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení

### Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Teoretická východiska. 5. Analýza. 6. Shrnutí a závěry. 7. Seznam použité 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*. Praha: Victoria Publishing, 1994.**  
**Cimler, P. *Retail management, lokalizace a provoz maloobchodu*. Praha: VŠE, 1997.**  
**Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007.**  
**Pražská, L., Jindra, J. a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 2. upravené vydání. Praha: Management Press, 2002.**  
**Valach, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Pícha, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**

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

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

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Srovnání a zhodnocení systému řízení a ekonomiky zvolených maloobchodních jednotek vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své 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.

České Budějovice, 20. srpna 2013

.....

Tereza Jandová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

# Obsah

<b>1 Úvod a cíle práce .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Literární přehled.....</b>	<b>12</b>
2.1 Maloobchod.....	12
2.1.1 Definice maloobchodu .....	12
2.1.2 Životní cyklus maloobchodu .....	12
2.1.3 Druhy maloobchodu .....	14
2.1.4 Typy maloobchodu (maloobchodních jednotek) .....	14
2.1.5 Trendy v maloobchodě .....	20
2.1.6 Současnost maloobchodu.....	20
<i>Maloobchodní trh v České republice .....</i>	<i>22</i>
<i>Vliv vývoje ekonomické situace v České republice na maloobchodní prodej.....</i>	<i>23</i>
2.2 Řízení podniku .....	25
2.2.1 Řízení maloobchodního podniku .....	26
2.2.2 Postup organizace podniku .....	26
<i>Organizování .....</i>	<i>26</i>
<i>Vnitropodnikové organizační struktury .....</i>	<i>28</i>
2.3 Podnik a jeho okolí.....	28
2.3.1 Vnější prostředí.....	28
<i>Analýza vnějšího prostředí.....</i>	<i>29</i>
2.3.2 Vnitřní prostředí.....	29
<i>Analýza vnitřního prostředí .....</i>	<i>30</i>
2.3.3 SWOT analýza .....	33
<b>3 Metodika práce a hypotézy .....</b>	<b>34</b>
<b>4 Charakteristika společností .....</b>	<b>37</b>
4. 1 Profil společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. ....	37
4.1.1 Obecné údaje.....	37
4.1.2 Předmět podnikání .....	37
4.1.3 Historie a vznik.....	37

4.1.4 Obchodní domy PRIOR.....	38
4.2 Profil společnosti OD ANDY, s.r.o. ....	39
4.2.1 Obecné údaje.....	39
4.2.2 Předmět podnikání a historie .....	39
<b>5 Řešení a výsledky .....</b>	<b>41</b>
5.1 Analýza systému řízení a ekonomiky společnosti PRIOR.....	41
5.1.1 Organizační struktura.....	41
5.1.2 Lidské zdroje.....	42
5.1.3 Finanční analýza společnosti PRIOR. ....	45
<i>Analýza tržeb.....</i>	<i>45</i>
<i>Analýza kapitálu a celkových aktiv .....</i>	<i>49</i>
<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	<i>50</i>
<i>Analýza rozdílových ukazatelů.....</i>	<i>59</i>
<i>Analýza souhrnných ukazatelů.....</i>	<i>59</i>
<i>Pyramidový rozklad ROE .....</i>	<i>60</i>
<i>Analýza dosažených hospodářských výsledků .....</i>	<i>61</i>
5.2 Analýza systému řízení a ekonomiky společnosti OD ANDY .....	63
5.2.1 Organizační struktura.....	63
5.2.2 Lidské zdroje.....	63
5.2.3 Finanční analýza společnosti OD ANDY .....	65
<i>Vývoj tržeb .....</i>	<i>65</i>
<i>Analýza kapitálu a celkových aktiv .....</i>	<i>66</i>
<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	<i>67</i>
<i>Analýza rozdílových ukazatelů.....</i>	<i>72</i>
<i>Analýza souhrnných ukazatelů.....</i>	<i>72</i>
<i>Analýza dosažených hospodářských výsledků .....</i>	<i>72</i>
5.3 Analýza maloobchodního trhu .....	73
5.3.1 TOP 10 českého obchodu .....	74
5.4 Analýza makroprostředí .....	76
5.4.1 Sociálně-kulturní faktory .....	76
5.4.2 Technologické vlivy .....	77

5.4.3 Ekonomické faktory.....	79
5.4.4 Politicko-legislativní vlivy.....	83
5.5 Přehled silných a slabých stránek .....	84
<b>6 Shrnutí a závěry .....</b>	<b>86</b>
<b>7 Summary.....</b>	<b>94</b>
<b>8 Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh .....</b>	<b>95</b>
<b>9 Seznam literatury.....</b>	<b>97</b>
<b>10 Přílohy.....</b>	<b>104</b>



# 1 Úvod a cíle práce

Je málo činností, které mají větší význam pro rozkvět společnosti, než je obchod. Klíčem veškeré obchodní činnosti je již od nejdávnějších dob výměna. Lovci vyměňovali maso zvířat, které ulovili, za oštěpy nebo zrní. Výměna zboží, jako výsledek jiné činnosti, sloužila k dosahování vyšší životní úrovně. (Nováček, 1997) Obchod je tedy součástí lidského života již od chvíle, kdy člověk vyrobil první statek, který sám nespotřeboval, ale vyměnil za jiný, který sám nedokázal nebo nemohl vyrobit. Aniž by si to tenkrát uvědomil, položil tak základ obrovskému fenoménu, který umožnil, aby se vývoj lidské společnosti dostal do podoby, v jaké se nachází dnes.

Samozřejmě jako každé jiné odvětví lidských činností prošel i obchod svým vývojem a také do budoucna určitě můžeme jeho další změny očekávat. Byla to dlouhá cesta, kterou urazil od barterové směny k penězům, či platebním kartám a také například od venkovského tržiště po rozsáhlá moderní obchodní centra a internetové obchody.

Maloobchod tvoří v současné době neoddělitelnou část ekonomiky každého vyspělého státu. Neexistuje žádná hospodářská oblast, která by byla v našem všedním životě tak zastoupená jako maloobchod. Denně každý z nás provádí nákupy a denně se mnoho lidí stará o to, abychom dostali zboží, které potřebujeme. Snad většina statků, které nás obklopují, ať už v domácnosti nebo zaměstnání, musela nejdříve projít maloobchodní sítí. Maloobchod nám pomáhá spát, oblékat se, jíst, cestovat, pracovat, hrát si, odpočívat a podílet se na životě společnosti. Maloobchod patří také mezi významné zaměstnavatele, značně se podílí na tvorbě hrubé přidané hodnoty a má významný vliv na ekonomiku i celou kulturu země.

Maloobchodní prodejny nás obklopují na každém kroku. Konkurence maloobchodů je opravdu široká a každý z nás si může vybrat, který obchod zvolí k realizaci svých nákupů (uspokojení potřeb a přání). Možností kde je možné nákup uskutečnit je v současné době nepřehledné množství. V nabídce jsou nejen klasické

kamenné obchody, ale i v posledních letech velice oblíbený a rozšířený internetový obchod.

Maloobchod byl po dlouhá desetiletí pokládán za prvek typicky regionální, za drobné podnikání. Představovaly jej statisíce jednotlivých prodejen, velmi často byla prodejna ztotožňována s obchodním podnikem. I když velké obchodní domy jsou známy již zhruba od poloviny 19. století, k výrazné koncentraci dochází zejména od 2. poloviny minulého století. (Cimler a Zadražilová, 2007)

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

Hlavním cílem této diplomové práce je srovnání a zhodnocení současného stavu systému řízení a ekonomiky vybraných maloobchodních jednotek. Poté na základě analýzy identifikovat silné a slabé stránky a následně navrhnout vhodná opatření a změny, které by mohly vést ke zlepšení. Pro tuto diplomovou práci jsem si jako klíčovou společnost zvolila společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., (dále jen PRIOR), která v tuzemsku provozuje síť obchodních domů. Společnost PRIOR byla analyzována a nadále porovnávána se společností OD Andy, s. r. o. (dále jen OD Andy).

Přínosem této práce má být představení rozdílů ve způsobu řízení a ekonomiky řetězce obchodních domů (reprezentuje PRIOR) a řízením a ekonomikou společnosti, která provozuje pouze jeden obchodní dům (reprezentuje OD Andy) a zhodnocení jejich situací.

Diplomová práce je strukturována do následujících kapitol:

- Úvod a cíle práce
- Literární rešerše

- Metodika práce a hypotézy
- Charakteristika společností PRIOR a OD Andy
- Analýza systému řízení a ekonomiky
- Shrnutí a závěry

Úvod ukazuje zaměření práce a stanovené cíle. Literární rešerše detailně vymezuje pojmy, které jsou spojovány s problematikou daného tématu. Metodika práce stanovuje, jak dosáhnout dosažených cílů a stanovuje analýzy, které budou použity. Součástí této kapitoly je i stanovení hypotéz. Dále následuje kapitola s charakteristikou obou společností. Předposlední kapitola pojednává o systému řízení a ekonomiky zvolených společností a v poslední kapitole Shrnutí a závěry jsou shrnuty dosažené poznatky a výsledky, potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy a zhodnoceno zda bylo dosaženo stanovených cílů.

# 2 Literární přehled

## 2.1 Maloobchod

### 2.1.1 Definice maloobchodu

Pro potřeby této diplomové práce je nezbytné tuto problematiku rozebrat detailně. Dle mého názoru velice srozumitelnou a snadno pochopitelnou definici maloobchodu jako subjektu (podniku) nalezneme v knize Cimlera a Zadražilové (2007). „Maloobchod je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejního sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.“ (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 12)

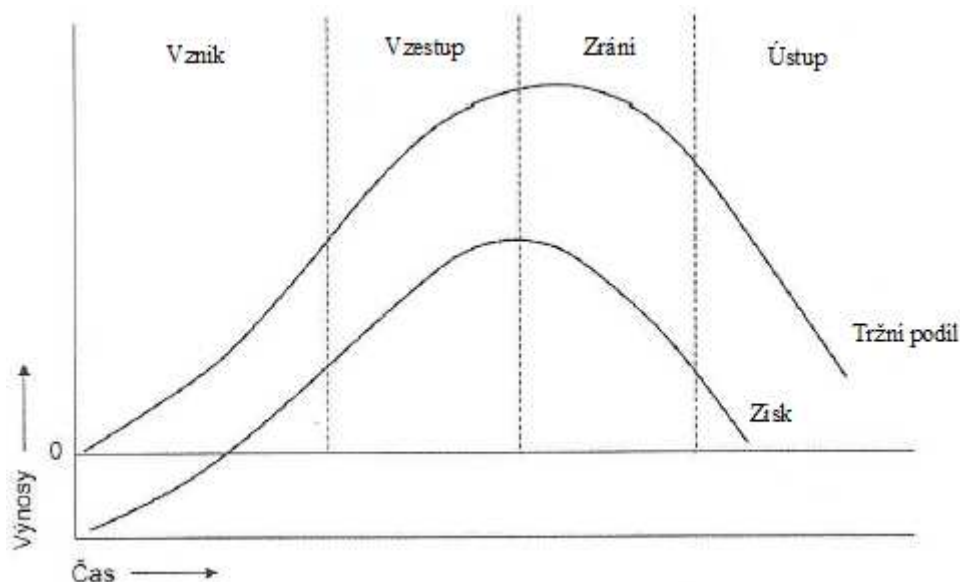
Maloobchod však můžeme definovat také jako činnost. Levy a Weitz (2009) říkají, že maloobchod je soubor podnikatelských aktivit, které přidávají hodnotu produktům a službám, prodávaným spotřebitelům pro jejich osobní nebo rodinné použití. Tyto aktivity zahrnují nabídku sortimentu, vybalování zboží, držení zásob a poskytování služeb.

### 2.1.2 Životní cyklus maloobchodu

Maloobchodní provozovny během své existence prochází různými stádii růstu a poklesu, které jsou nazývány životním cyklem maloobchodu (obrázek 1). „Maloobchodní životní cyklus je přirozený evoluční proces a vedení může udělat jen velmi málo, aby dokázalo působit proti němu.“ (Davison, 1976, s. 96) Dříve trvalo maloobchodům velmi dlouho, než dosáhly své zralosti, dnes jí dosahují mnohem rychleji. (Kotler, 2007) Například obchodním domům trvalo osmdesát až sto let, než dosáhly fáze zralosti. (Mason a Mayer, 2010) Naopak třeba hypermarkety měly krátké období růstu – dosahovaly zralosti již během deseti let. Jak popisuje ve svém díle Zamazalová (2009), životní cyklus nových forem maloobchodních podniků se tedy

zkracuje. To dokazuje i fakt, že z maloobchodních prodejců, kteří byli na vrcholu v roce 1962, dnes neexistuje ani jeden. (Kotler, 2004)

Obrázek 1: ŽIVOTNÍ CYKLUS MALOOBCHODNÍHO PODNIKU



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

Rozlišují se 4 základní fáze životního cyklu prodejen (obrázek 1):

1. **Vznik** (introduction) – prosazení na trhu většinou formou výhodné – agresivní cenové nabídky.
2. **Vzestup** (accelerated development) – období, kdy rapidně roste obrat a zisk. „Během tohoto období se společnosti již usazené v podnikání začínají aktivně podílet na geografické expanzi.“ (Davison, 1976, s. 93)
3. **Zrání** (maturity) – vrchol úspěšnosti, zastavuje se však další rozvoj podniku.
4. **Ústup** (decline – assimilation) – ústupové období, kdy cenová strategie již nestačí pro zvrácení vývojového trendu, uplatňuje se již účinná mimocenová konkurence a otvírá se prostor pro nástup nového typu jednotky.

Jak podnik prochází jednotlivými fázemi životního cyklu, mění se úroveň cen, poskytovaných služeb a positioning. „Většina maloobchodníků začíná s nízkými cenami a s nízkou úrovní služeb. Konkuruje tak zavedeným maloobchodníkům s vyššími

cenami. Postupně s růstem obrátu a zisku zvyšují úroveň služeb a nasazují vyšší ceny. Posléze se dostanou do pozice, kdy budou nahrazeny novými obchody s nižšími cenami, nižší úrovní služeb atd. a vše začíná znovu.“ (Zamazalová, 2009, s. 21)

### **2.1.3 Druhy maloobchodu**

Co se týče samotné problematiky obchodu, konkrétněji i maloobchodu, existuje v praxi několik různých členění této oblasti. Ta nejvýznamnější a nejznámější ve svém díle shrnuli Cimler a Zadražilová (2007). Jedním z nejstarších a dodnes ve statistikách nejpoužívanějším členěním maloobchodu je rozdělení na maloobchod s potravinářským (food) a nepotravinářským (non-food) zbožím.

Další dílčí členění maloobchodu, které úzce souvisí s předchozím členěním a určitým způsobem ho doplňuje, je specializovaný a nespécializovaný typ maloobchodu. Vývoj ve vyspělých státech směřuje jednoznačně k univerzálním formám maloobchodu. (Pražská a Jindra, 2002)

Cimler a Zadražilová (2007) považují za důležité také ještě členění maloobchodu podle místa, kde se nákup a prodej uskutečňuje. V tomto případě rozlišujeme maloobchod realizovaný v síti prodejen (store detail) a maloobchod uskutečňovaný mimo prodejní síť (non-store retail). Zvláštní formou maloobchodní činnosti je potom stánkový prodej, který je využíván zejména v prostorách tržnic a na plochách tržišť. Stánkový prodej je všeobecně považován za určité zpestření a oživení možností nákupu.

### **2.1.4 Typy maloobchodu (maloobchodních jednotek)**

Pokud bychom chtěli třídit maloobchodní jednotky v obchodě podle jednoho kritéria, bylo by to nepraktické. Používá se kombinace kritérií, ke kterým řadíme jak sortimentní specializaci, tak velikost prodejen či případně provozní charakter. Za hlavní typy stacionární maloobchodní sítě se v evropských poměrech dle Pražské a Jindry (2002) považují:

- specializované prodejny,
- úzce specializované prodejny,
- smíšené prodejny,

- obchodní domy (univerzální),
- specializované obchodní domy,
- samoobslužné prodejny potravin (tzv. superety),
- supermarkety,
- hypermarkety,
- diskontní prodejny,
- specializované (odborné) velkoobchodní prodejny.

#### Specializované a úzce specializované prodejny

Pro tento typ maloobchodních jednotek je typický úzký a hluboký sortiment a vysoké ceny. (Kotler, 2009) Jednotka poskytuje zvýšený rozsah nabízených služeb. Jsou zde také kladeny vysoké nároky na odbornost personálu. Tyto prodejny bývají typicky umístěny zejména v městských centrech a regionálních nákupních střediscích. (Cimler a Zadražilová, 2007) Specializované obchody v současné době vzkvétají. Rostoucí využívání segmentace trhu, tržního zacílení a produktové specializace má za následek větší potřebu obchodů, které se zaměřují na konkrétní produkty a segmenty. (Kotler, 2009)

Příkladem takových maloobchodních jednotek mohou dle Kotlera (2009) být obchody s oděvy, sportovními potřebami, nábytkem, květinami a také knihami.

#### Smíšené prodejny

Takovéto prodejny jsou lokalizovány převážně na venkově a v okrajových částech města. Jejich sortiment zahrnuje jak potravinářské, tak i nepotravinářské zboží. Sortiment je široký, ale mělký. Jedná se o zboží běžné potřeby. Malá frekvence poptávky daná charakterem osídlení a současně plnění požadavku na blízkost místa prodeje se odrážejí v dosti vysokých nákladech i cenách. (Pražská a Jindra, 2002) Tyto prodejny však uspokojují významnou potřebu zákazníků v mezeře na trhu – otevírací hodiny pro pozdní nákupy nebo doplňkový nákup mimo hlavní otevírací dobu a proto jsou tedy zákazníci ochotni zaplatit vyšší ceny za dostupnost a neobvyklou otevírací dobu. (Kotler, 2007)

### Samoobsluhy s potravinami (superety)

Supereta je název pro samoobsluhu potravin s prodejní plochou cca 200 – 400 m<sup>2</sup> nabízející většinou i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. (Cimler, 2007) Uplatnění nacházejí potravinářské samoobsluhy i na nádražích, letištích, na odpočívadlech u dálnic, jako součást velkých čerpacích stanic apod., zde jsou doplněny o nepotravinářský sortiment odpovídající místu působení. (Pražská a Jindra, 2002) Díky své velikosti nemůže supereta ve srovnání se supermarketem využít plně výhod provozní koncentrace s dopadem do úrovně provozních nákladů. Jejím hlavním znakem je blízkost spotřebiteli, ať už v bytové zástavbě či na cestách. (Záboj, 2009)

### Supermarkety

Tradiční supermarket je samoobslužná prodejna s plným sortimentem potravin a omezeným prodejem nepotravinářských položek. (Levy a Weitz, 2009) Velikost prodejní plochy je nad 400 m<sup>2</sup> s horní hranicí 2 500 m<sup>2</sup>. Sortimentní nabídka supermarketů zahrnuje obvykle 5 000 – 12 000 položek. Většina z nich připadá na potraviny. Dalším kritériem je maximálně 25% podíl prodejní plochy pro nepotravinářské zboží. (Cimler a Zadražilová, 2007) Supermarkety mají sloužit spotřebitelům k zajištění celkové potřeby potravin a produktů pro domácnost a jsou při nákupu nejvíce frekventovaným typem maloobchodní jednotky. (Kotler, 2009)

Umístění supermarketu je široké – od základní až po centrální vybavenost (i jako součást obchodních domů), regionální nákupní centra, dopravní uzly apod. (Cimler, 1997) „V Evropě supermarkety patří stále k nejrozšířenějšímu typům formátu zejména díky dlouholeté tradici, šíři sortimentu a snadné dostupnosti.“ (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 151)

### Hypermarkety

Oproti supermarketům mají hypermarkety mnohem větší průměrnou prodejní plochu a nabízejí více nepotravinářského zboží. Spodní hranice plošné velikosti je 2 500 m<sup>2</sup>, horní v rozmezí 15 - 20 tisíc m<sup>2</sup>. Levy a Weitz (2009) uvádějí, že podíl potravinářského zboží je 60 – 70 % a podíl nepotravinářského je kolem 30 – 40 %. Tyto obchodní jednotky jsou určeny pro velké (týdenní) nákupy. Jejich provoz je založen



na nahrazování živé práce prodejní plochou a technikou. Hypermarkety jsou zaměřeny na rychloobrátkové druhy zboží, to umožňuje agresivní cenovou politiku. (Pražská a Jindra, 2002) Základní principy, ze kterých vzešla činnost hypermarketů, jsou:

- “No parking, no business“ (žádné parkování, žádný obchod),
- “One-stop shopping“(nákup pod jednou střechou),
- “Everyday low price“(nízké ceny každý den).

Možnost parkování, velké (“týdenní“) nákupy a příznivé ceny jsou tedy hlavní znaky spojené s tímto provozním typem.

„Sít' hypermarketů a jejich spádových oblastí již pokryla celou Českou republiku. Výjimku představují pouze řídké osídlená území, v nichž jsou příležitosti pro umístění hypermarketů omezeny nepřítomností vhodných sídel.“ (INCOMA GfK, 2012)

#### Plnosortimentní obchodní domy

Obchodní domy definuje Clausen (1985) jako velká maloobchodní zařízení, která se nachází v samém srdci centra města, přinášející širokou škálu produktů a jsou zaměřena převážně na spotřebitele střední třídy. První obchodní domy se začaly objevovat již v polovině 19. stol. ve Francii. V ostatních průmyslově vyspělých zemích vznikaly obchodní domy v letech 1860 – 1880. Plný rozvoj těchto maloobchodních jednotek je datován do dlouhého období 1860 – 1960. Předpokladem vzniku takového typu jednotek byla koncentrace obyvatel do měst, rozvoj výroby a trhu se spotřebním zbožím a vznik novodobých center měst.

Univerzální (plnosortimentní) obchodní dům je vlastně jedinou jednotkou s uceleným univerzálním sortimentem. Plnosortimentní obchodní domy nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží, skutečně „vše pod jednou střechou“. Počet nabízených druhů může dosahovat až 200 000 položek. Prodejní plocha u univerzálního obchodního domu je v rozmezí 10 – 20 tis. m<sup>2</sup> (minimálně 5 tis. m<sup>2</sup>). Náročnost provozu a sortimentní politiky univerzálních obchodních domů se odráží ve středních a vyšších cenách. (Pražská a Jindra, 2002)

Výrazným odlišením od samoobslužných obchodních domů (hypermarketů) je pro univerzální obchodní domy sortiment odívání (textil, oděvy, obuv), který dává

obchodním domům možnost se výrazněji profilovat a konkurovat diskontně orientovaným jednotkám, pro které sortiment odívání neodpovídá požadavkům (vysoká spotřeba živé práce, speciální výstavní zařízení, vyšší kvalifikace personálu, nevhodnost samoobslužné formy prodeje a další). (Záboj, 2009)

Mezi nejznámější obchodní domy na světě patří Harrods (Velká Británie), Takashimaya (Japonsko), El CorteIngles (Španělsko) nebo například Karstadt (Německo). (Kotler, 2007)

Výhody, které obchodní dům nabízí, začaly po druhé světové válce nabízet i jednotky, které byly umístované na rozdíl od obchodních domů v lokalitách s dostatkem parkovacích ploch. Toto bylo v období, kdy došlo k bouřlivému nástupu motorismu, zákazníkem velice oceňováno. (Záboj, 2009)

Zásadní ohrožení konkurenceschopnosti klasických plnosortimentních obchodních domů v centrech měst představoval nástup retailových řetězců a obchodních center. Ty byly v České republice koncem 90. let situovány do nových staveb na městských periferiích. Český spotřebitel projevil nejen přirozený zájem o novou možnost koncentrovaného nákupu, později spojeného i s volnočasovými aktivitami, ale dlouhodobě vykazuje v rámci EU nadprůměrný sklon k shoppingu jako způsobu trávení volného času, často s celou rodinou, například po dobu velké části víkendu. Jak uvádí článek Jiřího Fajkuse (2009): “Klasické obchodní domy zažívají renesanci“, nakupování, stravování a zábava v obchodních centrech se staly národním kulturním fenoménem. Tento trend se v prvních letech nového tisíciletí projevoval natolik razantně, že řada odborníků dokonce očekávala vymizení klasických kamenných obchodů z center našich měst, případně jejich nahrazení vietnamskými tržnicemi. Klasický obchodní dům u nás v té době nebyl v dobré konkurenční pozici. Nejenže nemohl (nemůže a nebude moci) konkurovat cenově a širší sortimentu nákupním centřům, ale stál před ním zásadní přerod do podoby standardního obchodního modelu, kdy ze socialistického prodejce zboží měnil roli na pronajímatele a správce obchodních ploch pro samostatné maloobchodníky, operující na tvrdě konkurenčním a silně předimenzovaném trhu nabídky.

Teprve později, s postupnou diverzifikací poptávky, dochází k etablování a emancipaci, marginální, leč solventní cílové skupiny spotřebitelů, kteří, nejprve spíše

nostalgicky než racionálně, vytvářejí prostor pro renesanci významu klasického městského obchodního domu, s vyšší kulturou prodeje, kvalitou nakupování, spojenou s poradenstvím, osobním přístupem, vyšší kvalitou zboží, užším, ale profilovaným sortimentem a možností integrace nakupování do časového režimu, tráveného v centru města. Podmínkou využití této tržní příležitosti je ovšem, téměř bez výjimky, kompletní remodeling obchodních domů (Realit.cz, 2012).

### Specializované obchodní domy

Specializované obchodní domy se orientují na nepotravinářské zboží, resp. jeho část, nejčastěji na sortiment odívání (oděvy, textil, obuv) a spojené služby. (Záboj, 2009) Minimální prodejní plocha je 1 500 m<sup>2</sup>. Lokalizovány jsou v centrech měst a v regionálních nákupních centrech. Ceny jsou vyšší.

### Odborné (specializované) velkoobchody

Tyto provozovny nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou. (Pražská a Jindra, 2002) Od specializovaných obchodních domů se liší nejen orientací na zboží rychlé obrátky, ale zejména samoobslužnou formou prodeje, převážně jednopodlažním řešením stavby, nižší cenovou hladinou díky sortimentnímu zaměření a nižším provozním nákladům. (Záboj, 2009) Příkladem jsou Hobby centra (Do-It-Yourself), nábytek, potřeby pro domácnost, elektro, hračky, sportovní potřeby, kancelářské potřeby, drogerie apod. (Pražská a Jindra, 2002)

V České republice je zatím nejrozšířenějším typem odborné velkoobchody velkoobchodní sortimentu pro stavebníky, kutily a zahrádkáře označována jako Hobby-centrum, z hlediska sortimentní náplně součástí skupiny prodejen „Do-It-Yourself“. (Cimler, 1997)

### Diskontní prodejny

Diskontní prodejny se rozlišují na hard- a soft- discount dle míry diskontu (snížení cen). Klasické diskontní prodejny (hard-discount) jsou produktem obchodu USA třicátých let. Mezi hlavní rysy provozu lze považovat např.: nestabilní sortiment, nabídku nejrychleobrátkovějších druhů zboží, zboží umístěné

v jednoduchých regálech, paletách a stozích, jednoduchost stavby i vybavení, lokalizaci na levných pozemcích, prodloužená otevírací doba a využívání samoobslužné formy prodeje. (Pražská a Jindra, 2002)

### 2.1.5 Trendy v maloobchodě

Maloobchody fungují v tvrdém a rychle se měnícím prostředí, kde se objevují jak příležitosti, tak i hrozby. V mnoha zemích například průmysl trpí výrazně nadbytečnou kapacitou, což vede k ostrému boji o zákazníky. Životní styl, spotřebitelská demografie a nákupní vzorce chování se rychle mění, stejně jako maloobchodní technologie. K úspěchu potřebují maloobchodníci zvolit dobrý cílový segment a vytvořit si silnou pozici. Musí počítat s vývojem maloobchodního podnikání při tvorbě plánů a provádění svých konkurenčních strategií.

Mezi trendy maloobchodního podnikání řadí Kotler (2007) například *vzniknových forem maloobchodu a zkracování životního cyklu maloobchodu*. Nové formy se objevují, aby řešily nové situace a spotřební trendy. Dalším trendem je *růst maloobchodu bez prodejen, konvergence maloobchodů, vzestup megamaloobchodů, globální expanze maloobchodů* a v neposlední řadě *rostoucí význam maloobchodních technologií*, které se stávají stále důležitějším nástrojem k získání konkurenční výhody.

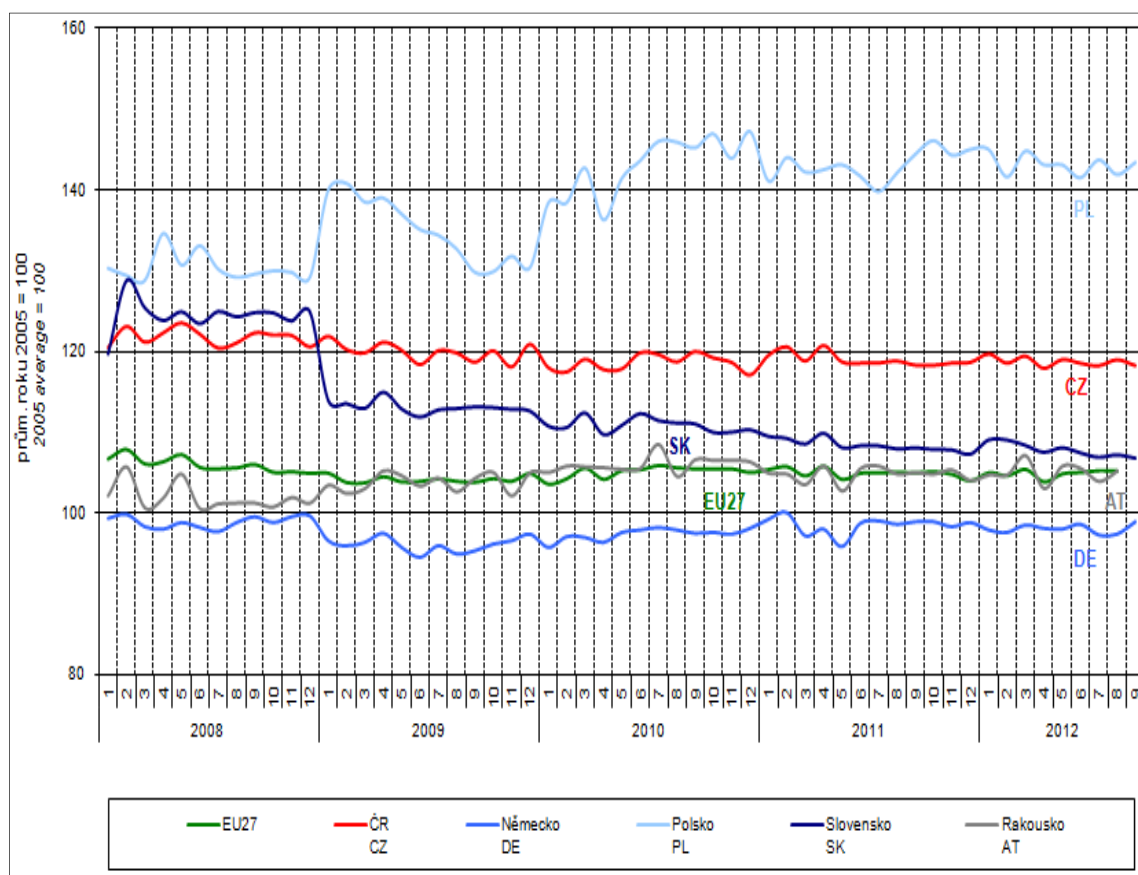
### 2.1.6 Současnost maloobchodu

Současný obchod se vyvíjí velmi dynamickým tempem a trochu nepředvídatelně. Před dvěma desítkami let byl tak prudký rozvoj obchodu a velkoplošných prodejních formátů nepředstavitelný. Vyvíjí se nejen obchod, ale také zákazník, rychle se mění také podmínky prostředí. (Zamazalová, 2009)

V následujícím grafu je znázorněn vývoj maloobchodních tržeb v několika zemích EU a EU 27. Můžeme v něm vidět, že od roku 2009 tržby v maloobchodě v ČR vykazují víceméně stejné hodnoty. Dle ČSÚ největší vliv na celkový pokles maloobchodních tržeb v září 2012 měl prodej potravin ve specializovaných i nesespecializovaných prodejnách (o 10,1 %, resp. o 5,6 %). Vývoj v této sortimentní skupině byl určen zejména tržbami podniků se 100 a více zaměstnanci, které tvořily zhruba 80 % celkových tržeb podniků s potravinami a které vykázaly pokles o 4,4 %.

Tržby klesly rovněž ve specializovaných prodejnách s výrobky pro domácnost (o 3,6 %), s počítačovým a komunikačním zařízením (o 3,5 %) a s farmaceutickým, zdravotnickým a kosmetickým zbožím (o 2,6 %). Naopak zájem spotřebitelů podporovaný akčními slevami se soustředil na nákup oděvů a obuvi (růst o 11,6 %). Přetrvával zájem o nákupy přes internet či prostřednictvím zásilkové služby (růst o 3,9 %) a výrobků pro kulturu, sport a rekreaci (o 2,8 %).

Graf 1: TRŽBY V MALOOBCHODĚ (CZ-NACE 47) – MEZINÁRODNÍ SROVNÁNÍ



Zdroj: ČSÚ

Firma Deloitte Touche Tohmatsu společně s Magazínem Stores představila seznam a zprávu, která se týkala 250 největších retailerů z celého světa. Tento seznam je ke zhlédnutí na <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>. Tato zpráva poskytuje také výhled na globální ekonomiku a trendy pro maloobchodníky, které by měly zvážit v následujících měsících. (NRF Stores, 2012)

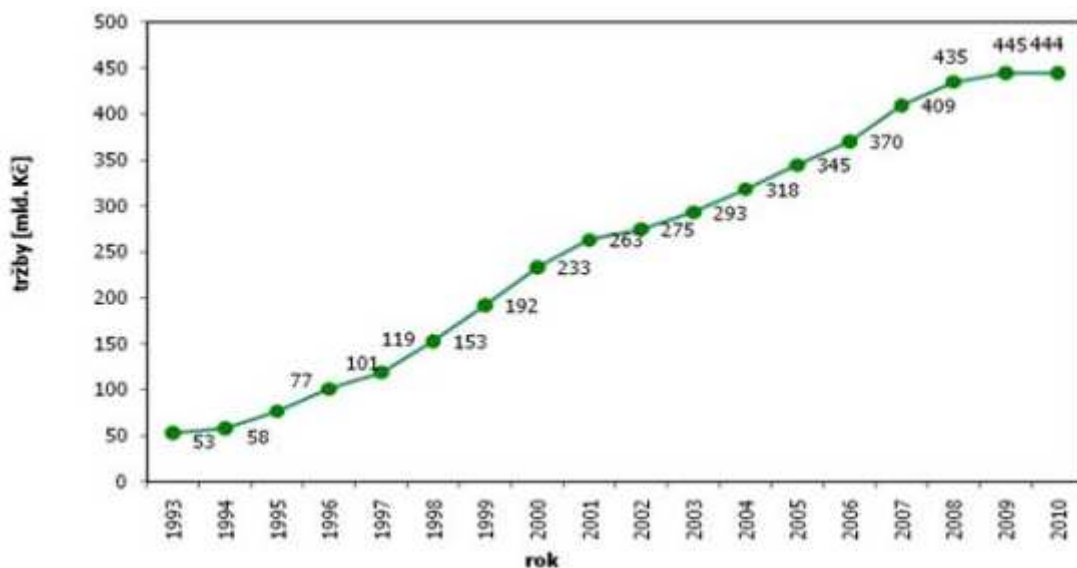
### ***Maloobchodní trh v České republice***

Zamazalová (2009) uvádí, že český maloobchodní trh patří mezi nejvíce koncentrované ve střední a východní Evropě. Hypermarkety, supermarkety a diskonty mají podle průzkumů společnosti IncomaGfK velmi vysoké podíly na celkových maloobchodních tržbách.

„Český maloobchodní trh je dle analýzy společnosti DTZ nejrozvinutější ve střední Evropě. Na tisícovku obyvatel ČR připadá 284 m<sup>2</sup>, v případě obchodních center 209 m<sup>2</sup>. Co do hustoty maloobchodu vede Bratislava (908 m<sup>2</sup> na tisíc obyvatel), nejvíce ploch v obchodních centrech lze nalézt v Polsku (skoro 8,4 milionu m<sup>2</sup>) a největší průměrnou velikostí obchodních center pak disponuje Maďarsko (25 484 m<sup>2</sup> na jedno centrum). V Česku by se měla nabídka retailových ploch rozrůst až o 350 tisíc m<sup>2</sup> do konce roku 2013.“ (ČIANEWS.CZ, 2012)

Maloobchodní trh České republiky, na kterém mohou maloobchodní jednotky působit, je značně obsazen a relativně nasycen. To dokazuje například i studie INCOMY Gfk, podle které se obchodní krajina v České republice „zahušťuje“. Podle této studie s názvem „Hypermarket 2011“ žije dokonce 88 % české populace ve vzdálenosti do dvaceti kilometrů od některého z hypermarketu. Na českém trhu jich od konce loňského roku působí více než tři sta. (Aktuálně.cz, 2012) Stejně tak se trh relativně zaplnil i menšími typy maloobchodních jednotek. Zbývá již skutečně malé množství „prázdných“ míst, kam mohou řetězce ještě v České republice expandovat. Celkové zpomalování tempa rozrůstání a výstavby nových obchodních jednotek na českém území je vidět také na postupném zpomalování růstu celkových tržeb maloobchodních řetězců v posledních letech (graf 2).

Graf 2: VÝVOJ TRŽEB TOP 50 OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V ČR



Zdroj: INCOMA, Gfk (2011)

Dle názoru společnosti INCOMA Gfk, který vychází ze studie společnosti o vývoji českého obchodu do roku 2015 - Incoma retail vision 2015 a který zveřejnil internetový server ČIANEWS.cz v roce 2012 ve článku „IncomaGfK: Na rychloobrátkovém trhu posílí diskonty i eshopy“, dojde v následujících letech na tuzemském rychloobrátkovém trhu k posílení pozic diskontních prodejen, supermarketů, convenience a internetových prodejců, a to na úkor velkých hypermarketů a nezávislých prodejců. Na nepotravinářském trhu naopak posílí své pozice velcí specializovaní hráči se širokou nabídkou a multi-channel, a to na úkor hypermarketů a malých prodejců s širokým sortimentem zboží.

### ***Vliv vývoje ekonomické situace v České republice na maloobchodní prodej***

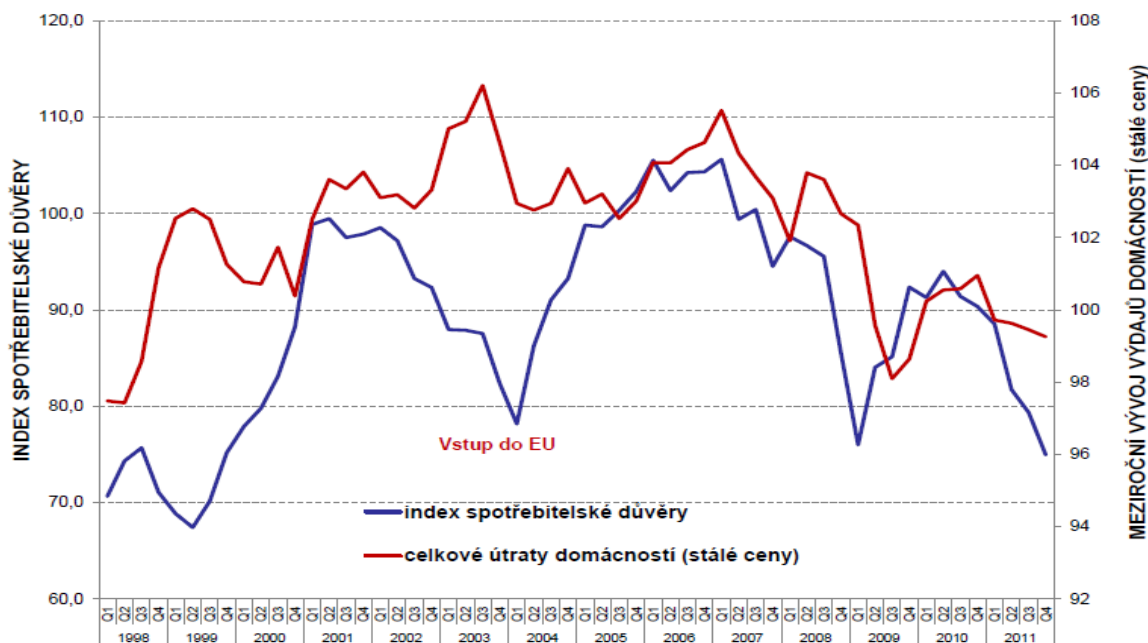
Dopad recese let 2009 a 2010 v České republice výrazně neovlivnil spotřební chování českých domácností. Domácnosti se v tomto období ve svých výdajích (potraviny, nápoje a drogerii) nijak výrazně neomezovaly a každý rok vydávaly do těchto kategorií větší množství peněz. A to i přesto, že jinde již začaly šetřit. Tuto skutečnost dokládá negativní vývoj maloobchodního obratu v letech 2009 a 2010. Důvodem takového chování byla poměrně komfortní situace – růst průměrných mezd, poměrně nízká, byť rostoucí, míra nezaměstnanosti a nízká cena potravin.

Tento pozitivní spotřební trend se zabrzdil až v roce 2010. Výrazně vyšší nezaměstnanost a pokles reálných mezd citelně ovlivnily finanční situaci rodin. Rodinné výdaje do rychloobrátkového zboží začaly stagnovat, protože se domácnosti orientovaly na nákupy v akcích a snižovaly tím hodnotu svých výdajů.

Rok 2011 se všemi zvraty (ekonomickými i politickými) přinesl do nákupních úmyslů a chování rodin velký prvek nejistoty. Medializace ekonomických problémů Evropské Unie, výrazné změny v právních úpravách zasahujících do života obyčejných lidí a také nejistota ohledně vlivu úsporných opatření vlády se odrazily ve velmi negativních očekáváních důvěře. České domácnosti si pod tlakem těchto událostí "utáhly" kohoutky výdajů v rychloobrátkovém zboží.

Tuto situaci je zřejmá i na grafu 3, který se týká celkových útrat domácností ve vztahu ke spotřebitelské důvěře. Z obav dalšího nepříznivého vývoje ekonomiky i rostoucím cenám snížily domácnosti výdaje převážně na potraviny, nápoje a drogistické zboží meziročně o 1,4 %. V předchozích letech přitom útraty domácností za rychloobrátkové zboží pravidelně rostly a až v roce 2010 začaly vykazovat známky stagnace. Tyto poznatky plynou z analýzy, kterou vypracovala společnost GfK Czech.

Graf 3: VÝVOJ INDEXU SPOTŘEBITELSKÉ DŮVĚRY / CELKOVÁ ÚTRATA DOMÁCNOSTÍ



Zdroj: Konference Retail, 2012



### Příčiny poklesu tržeb

Na pokles tržeb musíme nahlížet ze dvou pohledů. Na jedné straně je to zákazník a na straně druhé obchodník. Faktory, které tento stav ovlivňují, jsou však víceméně pro oba segmenty stejné. Jednou z nich je *zvyšování DPH*. Zákazník vnímá tento fakt tak, že dojde ke zvýšení cen a tedy bude muset hodnotit nutnost nákupu. Domácnosti se tedy více zaměřují na akční nabídky nebo vyčkávají, až bude zboží zlevněno. Obchodník vnímá tento fakt podobně. Obchodníci si uvědomují, že opět vyrostou ceny a je velice pravděpodobné, že budou zákazníci méně nakupovat.

Jako další faktor můžeme zmínit *zadluženost*. Úvěry, hypotéky a půjčky představují pro domácnosti závazek, který má dlouhodobý charakter, závazek na mnoho let a je pro ně na prvním místě dokázat tyto závazky hradit včas a pravidelně. Lidé s dluhy přistupují tedy k vydávání peněžních prostředků jinak, než lidé, kteří je nemají.

V neposlední řadě je to *nezaměstnanost*. Ta dokáže velmi silně nákupní chování ovlivnit. Je velký rozdíl, zda nákup realizuje zaměstnaný zákazník, který si může být jistý svým měsíčním příjmem nebo zákazník, který je nezaměstnaný a musí počítat každou korunu. (STATISTIKA&MY, 2012)

## **2.2 Řízení podniku**

Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces. Je to dáno tím, že podnik sám je velmi složitý organismus, jehož jednotlivé články, zabývající se různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace, kontroly. Aby byl podnik úspěšný, je nutné, aby všechny činnosti podniku a všechna rozhodnutí, která jsou v podniku prováděna, byla prováděna systémově, tedy ve vzájemné návaznosti a propojenosti.

Výsledky podnikových aktivit jsou závislé jak na faktorech uvnitř podniku, tak na faktorech vnějších, chápeme podnik jako relativně uzavřený celek a jako takový je nutno přistupovat i k jeho řízení. Řízení musí tyto skutečnosti respektovat. Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového vedení (top managementu) podniku, které usiluje především o vzájemné skloubení jednotlivých činností. (Synek, 1996)

## 2.2.1 Řízení maloobchodního podniku

Maloobchodní firma je stejně jako jiné instituce sociálně technickým systémem, který představuje určité seskupení procesů a činností, nasazení technologií ale také lidského kapitálu. Probíhají v ní jak fyzické tak i informační procesy, které musí být firmou náležitě řízeny. V souvislosti s řízením daných procesů je ve velkých firmách důležité delegování pravomocí a určení následné odpovědnosti vybraných pracovníků. Tuto problematiku týkající se řízení maloobchodní firmy velice dobře vystihuje a popisuje Cimler a Zadražilová (2007).

Řízení maloobchodní jednotky má řadu stejných prvků jako řízení jakékoli jiné společnosti. Dle Synka (2000) je pro firmu důležité, aby nejen reagovala na své okolí, ale také volila správné chování. Jedině pak může na konkurenčním trhu obstát. Každý podnik musí přemýšlet o své budoucnosti a na základě svých úvah a představ stanovit vhodné cíle. Mezi nejzákladnější cíle každé firmy patří maximalizace zisku a dále zvyšování hodnoty firmy. Určitým základem pro řízení obchodní firmy je vytvořit vhodnou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení. Toto platí jak pro malého soukromého podnikatele třeba s jedním pracovníkem, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanci. (Synek, 1997)

## 2.2.2 Postup organizace podniku

### **Organizování**

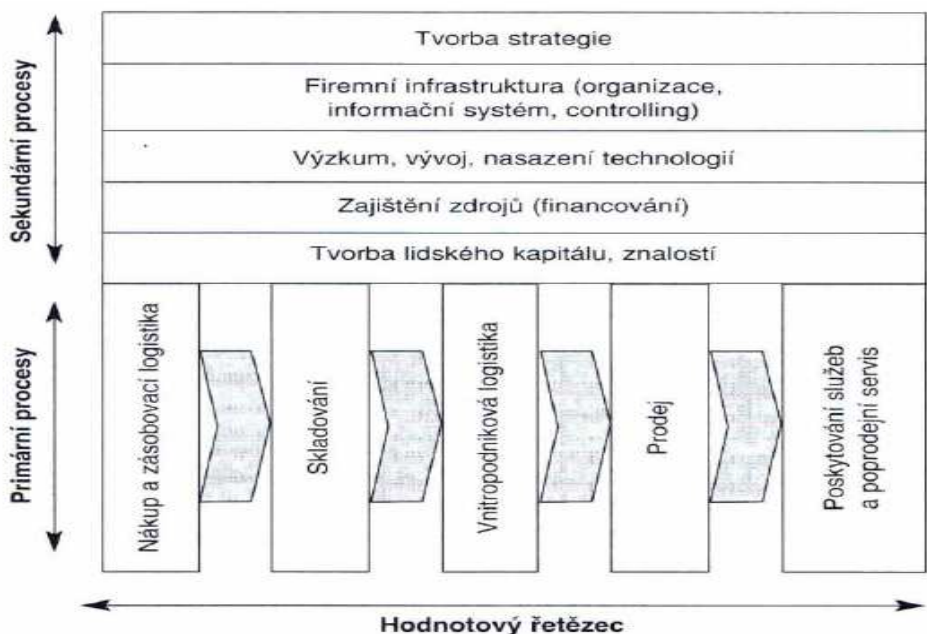
Organizování je činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vede tedy k zavedení určitého řádu v organizovaném subjektu. Vnější projevem této činnosti je potom organizace a její vnitropodniková organizační struktura. Již H. Fayol označil organizování za druhou nejdůležitější funkci úspěšné správy podniku. Hlavním smyslem organizování je tedy zabezpečit takový způsob uspořádání hospodářského systému, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho řízení. (Dědina, 1996)

V díle Cimlera a Zadražilové (2007) je uveden tzv. procesní způsob organizování libovolné instituce. Tento způsob autoři považují za perspektivní a v praxi efektivní způsob organizace. Jeho hlavní myšlenkou je organizování podniku podle procesů, které je nutno vykonávat, aby mohlo být naplněno poslání, účel firmy. Na základě vytyčení těchto procesů jsou pak zřízeny odpovědné pracovní pozice pro

vykonavatele jednotlivých činností včetně přiřazení jejich kompetencí. Dále je nutné specifikovat způsob koordinace a integrace jednotlivých vytyčených procesů a činností. Další podstatnou záležitostí je při řízení maloobchodní firmy zvolení vhodné organizační struktury. Tato struktura je závislá nejen na velikosti území, kde daný podnik působí, ale také na charakteru obchodních aktivit.

Při fungování maloobchodní firmy lze rozlišit dva druhy procesů – primární a sekundární. Mezi primární procesy můžeme zařadit například nákup a zásobovací logistiku, skladování, vnitropodnikovou logistiku, prodej a poskytování služeb. Sekundární procesy jsou takové, které se sice nepodílí na tvorbě hodnoty přímým způsobem, ale jsou nezbytné pro fungování celého systému. Mezi tyto procesy řadíme zejména tvorbu strategie, firemní organizaci, informační systém, controlling, výzkum a vývoj, zajištění zdrojů pro chod společnosti a tvorbu lidského kapitálu. Tyto procesy a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 2: PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ PROCESY PROBÍHAJÍCÍ V MALOOBCHODNÍ FIRMĚ



Zdroj: Cimler a Zadražilová (2007)

### **Vnitropodnikové organizační struktury**

Dle Vodáčka (1991) vnitropodnikové organizační struktury vyjadřují formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídicích činností. Přispívají tak k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomocí a zodpovědnosti za analytické, rozhodovací a koordinační funkce. Tyto struktury vyjadřují na jedné straně diferenciaci (dělbou práce) při zajišťování stanovených okruhů činností, ale na straně druhé i jejich integraci.

Oficiálně deklarovaná organizační struktura, například vedoucím firmy, sjednocuje podnikové dění a směřuje ho k dosažení určitého cíle podniku. (Dědina, 1996)

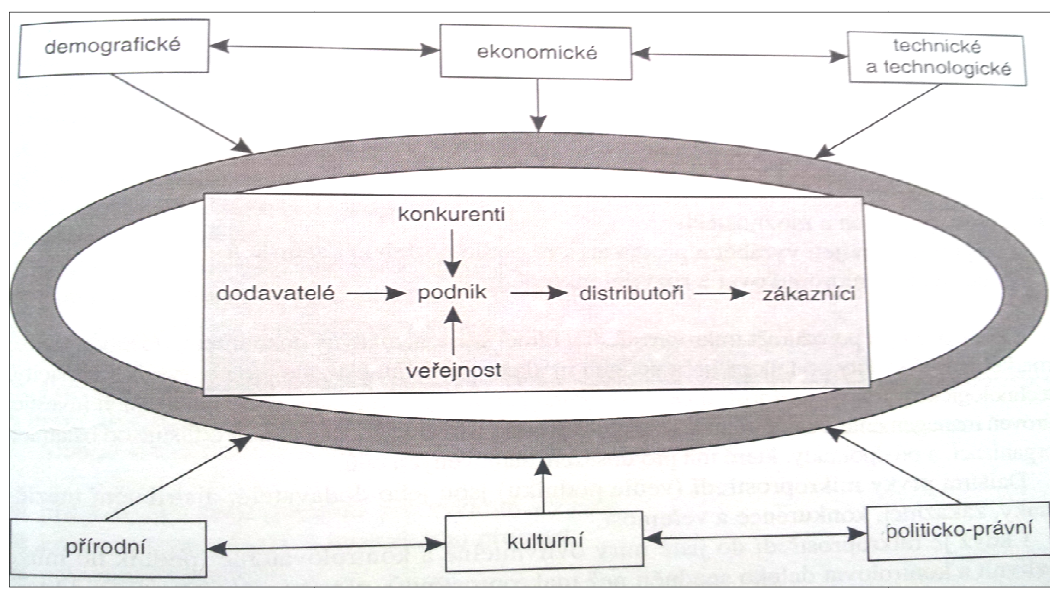
## **2.3 Podnik a jeho okolí**

Podnik je sociálně ekonomický a technický systém. Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Do okolí podniku řadíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, co podnik ovlivňuje a co případně může ovlivnit sám podnik. (Synek a Kislingerová, 2010) Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. (Synek, 2002)

### **2.3.1 Vnější prostředí**

„Vnější prostředí je oblast, která existuje vně organizace a která zahrnuje široké spektrum faktorů, jež ovlivňují její strukturu, procesy a výkonnost.“ (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 56) Zahrnuje tedy veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi faktory vnějšího prostředí (obrázek 3) řadíme především zákazníky, konkurenty, dodavatele a lidské zdroje (mikroprostředí). Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy (makroprostředí).

Obrázek 3: FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Zdroj: Cimler a Zadražilová (2007)

### **Analýza vnějšího prostředí**

Analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si uvědomili vlivy okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006) Hlavním smyslem analýzy okolního prostředí je tyto vlivy identifikovat. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) doporučují identifikovat jenom vlivy významné – těch bývá maximálně pět až sedm.

Jednou z analýz, která se zabývá vnějším prostředím (makroprostředím) je PEST analýza. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) ve svém díle zastávají názor, že tato analýza vychází z údajů minulého vývoje a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí ve čtyřech kategoriích.

### **2.3.2 Vnitřní prostředí**

„Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost.“ (Donely, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 56) Charakter těchto faktorů je značně ovlivněn stupněm řízení, na kterém manažer působí. Pro pochopení vnitřního prostředí je účelné podnik definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou jak lidé, tak i věcné prostředky propojené

vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to otevřený systém a je spojený s okolím prostřednictvím sítí transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují závislost na okolí. (Pošvář a Erbes, 2008)

### ***Analýza vnitřního prostředí***

Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká, co je tedy její silnou stránkou a co její silnou stránkou není. (Mallya, 2007)

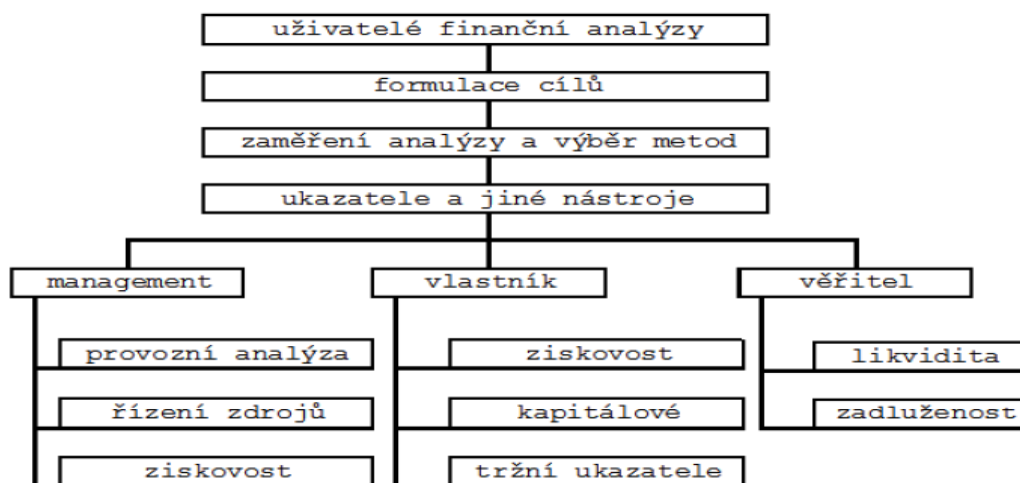
### **Finanční analýza**

Finanční analýza je oblast, která je významnou součástí finančního řízení podniku (základní oblast řízení firmy), neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Smyslem finanční analýzy je s pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit podrobněji některou ze složek finančního hospodaření. (Valach, 1999) Zdrojem informací jsou finanční výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích (cash flow). (Hilds, Holman, Hronová, 2003) Tyto přehledy jsou výstupem z účetnictví, které by mělo být dle zákona věrným obrazem o finanční, majetkové a výnosové situaci podniku. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006)

Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (Růčková, 2008)

Úspěšnost firmy a jejích aktivit se přímo odráží ve finanční situaci firmy. Analýzu finanční situace firmy nepoužívají jen manažeři, ale i obchodní partneři firmy, banky investoři a jiní. Finanční analýza dokáže odhalit silné a slabé stránky podniku, jejich příčiny a poskytnout údaje na kvalifikované rozhodování. (Bělohávek, 2006) Schéma uživatelů finanční analýzy je zobrazeno na obrázku 4.

Obrázek 4: UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY A JEJÍ ZAMĚŘENÍ



Zdroj: Růčková (2008)

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě dobrou vypovídací schopnost. Tyto ukazatele mohou být vyjádřeny například v peněžních jednotkách, jednotkách času, procentech atd. (Veber, 2003).

Dle mého názoru nejlépe a nejvýstižněji rozděluje a charakterizuje typy ukazatelů Veber (2003). Ten uvádí tři hlavní skupiny ukazatelů

- **Ukazatele vývojových trendů** – tyto ukazatele se týkají časové změny u absolutních ukazatelů. Tato metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů v čase.
- **Poměrové ukazatele** – jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Tyto ukazatele se sdružují do skupin, přičemž se každá skupina týká určitého aspektu finančního stavu organizace. (Valach, 1999)
- **Pyramidový rozklad** – princip této metody spočívá v tom, že se vrcholový ukazatel postupně rozkládá na jednotlivé dílčí ukazatele, které mají při ovlivňování rozhodující vliv. (Synek, 2000)

Růčková (2008) ještě toto členění doplňuje o ukazatele **rozdílové**, které vypočítává jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi tyto ukazatele můžeme zařadit například čistý pracovní kapitál (ČPK). Dále je ve finanční

analýze možné využít například *Altmanův vzorec* a jiné metody predikce finanční tísně, vzorec *Du Pont* či ukazatele *přidané hodnoty* (MVA, EVA). (Synek, 2002)

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

Kislingerová (2007) uvádí toto členění poměrových ukazatelů:

- **ukazatele rentability** (profitability ratios),
- **ukazatele likvidity** (liquidity ratios),
- **ukazatele aktivity** (asset utilization ratios),
- **ukazatele zadluženosti** (debt ratios),
- **ukazatele kapitálového trhu.**

Jednoduše řečeno dle Kolba (1988), analýza poměrových ukazatelů je vztah mezi jedním číslem a číslem druhým a je ze všech nástrojů finanční analýzy nejvíce používaná. Poměrové ukazatele a jejich použití v komparativní analýze dávají okamžitý obraz o podniku, resp. o jeho postavení v rámci odvětví nebo vzhledem k některému konkurenčnímu podniku, avšak postrádají časovou dimenzi. Analýza podniku by tak měla být doplněna o analýzu trendu, tedy směru vývoje jednotlivých finančních ukazatelů. Tato analýza ukáže, zda se v čase situace podniku s porovnáním např. odvětví zlepšuje nebo zhoršuje.

#### Postup finanční analýzy

Finanční analýza začíná dle Synka (2002) rozborem absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.) Po této fázi následuje často rozbor struktury (procentní rozbor), Základem finanční analýzy je pak rozbor poměrových ukazatelů. Analýza pomocí poměrových ukazatelů obvykle probíhá v následujících krocích:

- výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik,
- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry,
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli,







- návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku).

### 2.3.3 SWOT analýza

Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen příslušných anglických termínů: STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS, což v překladu znamená silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory, které působí na efektivnost aktivit a ovlivňují dosažení vytyčených cílů. (Horáková, 2003) Tato analýza organizaci znázorňuje, jak jsou její vytyčené strategie a silné a slabé stránky schopny obstát a vyrovnat se se změnami prostředí, ve kterém působí. (Pražská a Jindra, 2002) SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umísťují na její závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. (Horáková, 2003)

SWOT analýza je velice dobře a přehledně popsána v díle Jakubíkové (2008) a Horákové (2003). Tato analýza je vlastně složena ze dvou analýz, které jsou následně spojeny v jednu. První analýza identifikuje vnitřní prostředí organizace – analýza SW. Zde jsou rozebírány například firemní zdroje, management, organizační struktura, mezilidské vztahy a další. Druhá analýza se zabývá vnějším prostředím organizace – analýza OT. Zde je analyzováno jak mikroprostředí (konkurence, zákazníci, dodavatelé a další) tak i makroprostředí (prostředí ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní). Závěrečný stručný a přehledný výsledek SWOT analýzy – faktory naplňující podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze pak znázornit následující tabulkou.

Tabulka 1: PŘEHLED SWOT

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky 	Slabé stránky 
Vnější	Příležitosti 	Ohrožení 

Zdroj: Horáková, 2003

# 3 Metodika práce a hypotézy

Pro potřeby této diplomové práce byly na základě uvedených cílů stanoveny následující tři hypotézy:

**Hypotéza 1:** U společností dochází ke každoročnímu poklesu tržeb.

**Hypotéza 2:** Procentuální poklesy tržeb jsou u společností stejné.

**Hypotéza 3:** Obě společnosti jsou bezprostředně ohroženy bankrotem

Nejdříve bylo nutné prostudovat potřebnou literaturu. Pro svou diplomovou práci jsem využívala jak česky psanou odbornou literaturu, tak literaturu cizojazyčnou a odborné časopisy. Při studiu těchto literárních pramenů jsem se zaměřila převážně na problematiku obchodu, maloobchodu, obchodních domů, řízení a organizování podniku, finanční analýzy a v neposlední řadě také problematiku prostředí podniku. Poté jsem si mohla udělat ucelený obraz o využití jednotlivých analýz a metod, které byly dále v praktické části diplomové práce použity.

V praktické části jsem se zaměřila na zhodnocení systému řízení a ekonomiky zvolených společností. Jednalo se především o zhodnocení řízení společnosti, finanční analýzu a v neposlední části jsem se také zaměřila na oblast lidských zdrojů. Abych mohla na závěr práce navrhnout vhodná opatření a změny, které by mohly vést ke zlepšení, provedla jsem dále analýzu makroprostředí zvolených firem. Ke zhodnocení makroprostředí jsem využila PEST analýzu. V této analýze jsem blíže specifikovala faktory politicko-legislativní, ekonomické, společensko-kulturní, technologické. Srovnání společností probíhalo především v oblasti řízení a organizace společností a na základě finančních a ekonomických ukazatelů. Dle provedených analýz jsem na závěr mohla stanovit silné a slabé stránky obou společností, které byly následně shrnuty do tabulky.

Podkladové informace pro potřeby vypracování této diplomové práce byly čerpány z veřejně dostupných informací zveřejněných samotnými firmami (rozvahy, výkazy zisku a ztrát, výroční zprávy), dat statistických úřadů (ČSÚ, EUROSTAT) a dále pomocí internetu, vlastním pozorováním a zkušeností.

## Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční situace společnosti jsem použila metody výpočtu finanční analýzy dle Synka (1997) a Kislingerové (2010) Byly použity ukazatele z oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, produktivity a rozdílový ukazatel. Pro posouzení pravděpodobnosti bankrotu byl využit bankrotní model - Altmanovo Z-skóre. Dále byl také proveden logaritmický rozklad ROE.

Pro potřeby této diplomové práce byly při výpočtech použity následující vzorce:

### Ukazatele rentability

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) =  $\text{Čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$
- Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) =  $\text{Čistý zisk} / \text{aktiva}$
- Rentabilita tržeb (ROS) =  $\text{Čistý zisk} / \text{tržby}$

### Ukazatele likvidity

- Běžná likvidita =  $\text{Oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$
- Pohotová likvidita =  $(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$
- Okamžitá likvidita =  $(\text{Peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}) / \text{krátkodobé závazky}$

### Ukazatele aktivity

- Vázanost celkových aktiv =  $\text{Aktiva} / \text{tržby}$
- Obrat celkových aktiv =  $\text{Tržby} / \text{aktiva}$
- Obrat zásob =  $\text{Tržby} / \text{zásoby}$
- Doba obratu zásob =  $\text{Průměrná zásoba} / (\text{denní tržby})$
- Doba obratu pohledávek =  $\text{Pohledávky} / (\text{denní tržby})$
- Doba obratu závazků =  $\text{Krátkodobé závazky} / (\text{denní tržby})$

### Ukazatele zadluženosti

- Celková zadluženost =  $\text{Cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$
- Koeficient zadluženosti =  $\text{Cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$
- Úrokové krytí =  $\text{EBIT} / \text{úroky}$

### **Rozdílový ukazatel**

- Čistý pracovní kapitál (ČPK) = *Oběžná aktiva – krátkodobé závazky*

### **Ukazatele produktivity**

- Produktivita zaměstnanců = *Tržby / počet zaměstnanců*

### **Z-skóre (Altmanův model)**

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

$$X1 = \textit{Pracovní kapitál / Aktiva}$$

$$X2 = \textit{Čistý zisk / Aktiva}$$

$$X3 = \textit{EBIT / Aktiva}$$

$$X4 = \textit{Vlastní kapitál / Cizí zdroje}$$

$$X5 = \textit{Tržby / Aktiva}$$

# 4 Charakteristika společností

## 4. 1 Profil společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.

### 4.1.1 Obecné údaje

Obchodní jméno:	<b>PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.</b>
Sídlo:	České Budějovice, Lannova 22, PSČ 370 01
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	260 93 022
DIČ:	CZ26093022
Základní kapitál:	20 000 000 Kč
Trvání společnosti:	na dobu neurčitou

Obrázek 5: LOGO SPOLEČNOSTI



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

### 4.1.2 Předmět podnikání

Hlavní podnikatelskou činností výše uvedené společnosti je především maloobchodní činnost, dále také činnost spojená s podnájmem ploch pronajatých nemovitostí a vedení účetnictví. PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. provozovala ke konci roku 2011 na základě nájemních smluv s mateřskou společností 18 obchodních domů. Majitelem a tudíž pronajímatelem těchto obchodních domů je společnost ve skupině - LE CYGNE SPORTIF GROUPE, a.s. (mateřská společnost).

Společnost PRIOR prezentuje obchodní domy na vlastních internetových stránkách [www.prior.cz](http://www.prior.cz). Součástí těchto stránek není internetový obchod. Logo společnosti chráněné ochrannou známkou je znázorněno na obrázku 5.

### 4.1.3 Historie a vznik

Úplné počátky se datují do roku 1992, kdy vznikla společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. Společnost PRIOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. byla založena společností LE CYGNE SPORTIF GROUPE, a.s. dne 28. 4. 2005. Společnost PRIOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. převzala veškeré jmění společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. včetně veškerých práv a povinností a stala se s rozhodným dnem

převzetí 1. 1. 2007 univerzálním právním nástupcem společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. Společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. byla zrušena bez likvidace. S účinností ke dni 28. 3. 2008 došlo ke změně obchodního jména společnosti z PRIOR CZECH REPUBLIC, s.r.o. na PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.

#### 4.1.4 Obchodní domy PRIOR

##### ***Soupis obchodních domů PRIOR (k 31. 12. 2011)***

Ke konci roku 2011 společnost PRIOR provozovala 18 obchodních domů. Většina obchodních domů je umístěna v centru měst a jejich budovy jsou zastaralé a pro spotřebitele neatraktivní.

##### **Ředitelství regionu JIH**

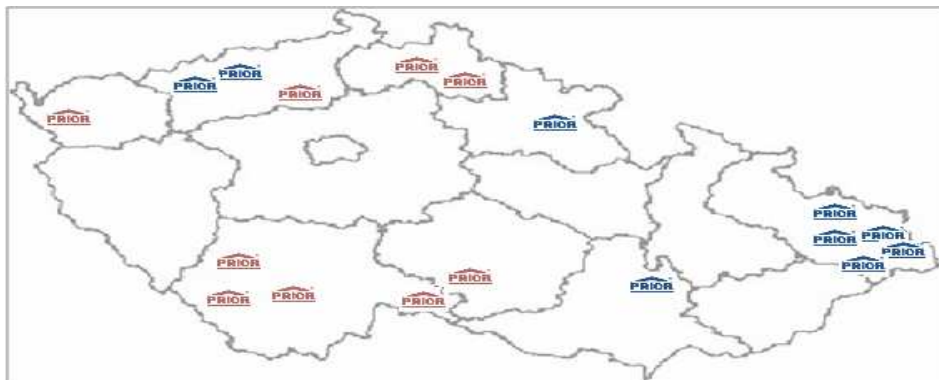
- PRIOR České Budějovice
- PRIOR Strakonice
- PROIR Prachatice
- PRIOR Jihlava
- PRIOR Dačice
- PRIOR Turnov
- PRIOR Semily
- PRIOR Roudnice nad Labem
- PRIOR Cheb

##### **Ředitelství regionu VÝCHOD**

- PRIOR Karviná
- PRIOR Třinec
- PRIOR Orlová
- PRIOR Most
- PRIOR Náchod
- PRIOR Frýdek - Místek
- PRIOR Ostrava - Horník
- PRIOR Kadaň
- PRIOR Vyškov

#### **Mapa rozmístění obchodních domů společnosti PRIOR**

Obrázek 6: MAPA ROZMÍSTĚNÍ OD PRIOR



Zdroj: Zpracováno autorkou

## 4.2 Profil společnosti OD ANDY, s.r.o.

Druhou společností, které byla pro potřeby této diplomové práce vybrána, je společnost OD ANDY, s.r.o. Tuto společnost jsem si vybrala proto, že působí v tuzemsku a je provozovatelem plnosortimentního obchodního domu ANDY, který byl původně obchodním domem Prior. Má tedy určitou blízkost k první analyzované společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. Dále jsem také chtěla zjistit, jak velké mohou existovat rozdíly v systému řízení a ekonomiky mezi společnostmi, která provozuje síť obchodních domů a společností, která provozuje pouze jeden obchodní dům.

### 4.2.1 Obecné údaje

Obchodní jméno:	<b>OD ANDY s.r.o.</b>
Sídlo:	Česká Lípa, Erbenova 2906, PSČ 470 01
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	615 34 625
DIČ:	CZ61534625
Základní kapitál:	25 000 000 Kč
Trvání společnosti:	na dobu neurčitou

### 4.2.2 Předmět podnikání a historie

Hlavním předmětem podnikání výše uvedené společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, kromě léčiv, zboží živností vázaných a koncesovaných. Dále se společnost zabývá také prodejem jedů a žíravin v maloobchodě a činností v oblasti informačních technologií a pronájmu a leasingu výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.

Společnost OD ANDY, s.r.o. je provozovatelem OD ANDY. Obchodní dům je umístěn v samotném centru, zaujímá největší obchodní plochu města a je jeho dominantou. Stavba tohoto OD se datuje do roku 1986. Vnější vzhled budovy stále původní. Původním vlastníkem tohoto obchodního domu byly Severočeské obchodní domy Prior a obchodní dům nesl název Prior. Po uzavření byl OD osmkrát bezúspěšně dražen. Novou majitelkou se v roce 1994 stala společnost s ručením omezeným MÁJ

NB, která jej zakoupila za 62 mil. Kč. V roce 2001 došlo k přejmenování společnosti MÁJ NB na OD ANDY, s.r.o. I po změně majitele zůstal Prior obchodním domem v pravém slova smyslu. Noví majitelé se snažili rozšířit sortiment spotřebního zboží, navýšit objem zboží a poskytovat kvalitní služby. Původně byla v obchodním domě využívána k obchodní činnosti pouze dvě ze tří pater, od změny majitele byla v provozu všechna tři patra.

Společnost OD ANDY se prezentuje na vlastních internetových stránkách [www.odandy.cz](http://www.odandy.cz). Součástí těchto stránek není internetový obchod.



# 5 Řešení a výsledky

## 5.1 Analýza systému řízení a ekonomiky společnosti PRIOR

### 5.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je členěna na správu, která je v Č. Budějovicích a dále na provozní regiony. Správa je členěna na odborné úseky (ekonomický úsek, provozní úsek, obchodní úsek, doprava a informační technologie), které řídí odborní ředitelé a vedoucí odborných úseků, kteří dále metodicky řídí regiony.

Do roku 2010 existovaly tři provozní regiony (ředitelství regionu): Region JIH, SEVER a VÝCHOD a byly řízeny z regionálních center (České Budějovice a Karviná) regionálními řediteli. Pod ředitelství regionu JIH spadalo celkem sedm obchodních domů (OD České Budějovice, Strakonice, Prachatice, Jihlava, Dačice, Turnov, Semily) a centrální sklad Nové Vráto a sklad Františkov, pod ředitelství regionu SEVER pět obchodních domů (OD Most, Litvínov, Kadaň, Roudnice nad Labem a Cheb) a ředitelství regionu VÝCHOD spravovalo sedm obchodních domů (OD Karviná, Třinec, Orlová, Ostrava, Vyškov, Frýdek-Místek, Náchod) a sklad regionu VÝCHOD. Obchodní domy byly v roce 2011 dle organizační struktury přerozděleny ze tří regionů do dvou regionů, přičemž sídlo společnosti a její centrály zůstalo v obchodním domě v Českých Budějovicích. Přerozdělení organizační struktury spočívalo v přesunutí OD Most a Kadaň pod regionální ředitelství VÝCHOD a OD Roudnice nad Labem a Cheb pod ředitelství JIH. V současné době tedy každé z ředitelství regionu spravuje devět obchodních domů.

Nejnižším stupněm řízení společnosti jsou provozní jednotky, které jsou řízeny manažery provozních jednotek. Podrobněji je toto členění znázorněno v organizační struktuře v příloze 1 a 2. Všechny obchodní domy jsou až na jednu výjimku plnosortimentní. Výjimkou je OD České Budějovice, kde se nachází pouze metráž, textil, obuv a elektro a domácí potřeby.

Společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. je také součástí koncernu osmnácti společností, které tvoří propojené osoby ovládané jednou ovládající osobou.

Touto ovládající osobou je Seidl Alexandr, Dipl. Kfm. Jednotlivé společnosti v koncernu jsou uvedeny v příloze č. 3.

## Údaje o statutárních orgánech a vedení společnosti

Tabulka 2: STATUTÁRNÍ ORGÁN

<b>Funkce</b>	<b>Jméno</b>
Jednatel	Ing. Ondřej Eliáš
Jednatel	Ing. Irena Špačková
Jednatel	Ing. Eva Králová

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 3: VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Generální ředitel	Ing. Ondřej Eliáš
Ekonomická ředitelka	Ing. Irena Špačková
Regionální ředitelka	Ing. Eva Králová
Regionální ředitel	Ing. Milan Novosad

Zdroj: Zpracováno autorkou

### 5.1.2 Lidské zdroje

#### Zaměstnanci a jejich vývoj

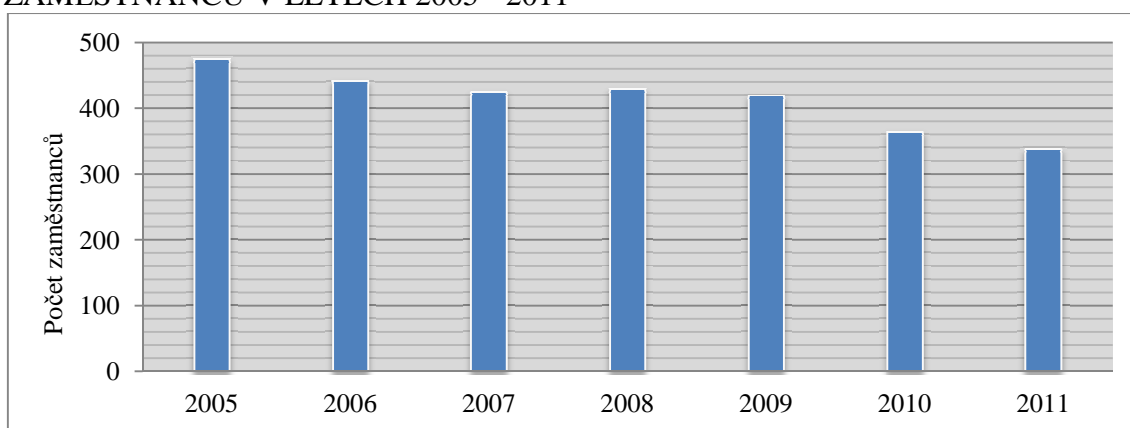
Hlavní činnosti společnosti jsou zajišťovány především vlastními zaměstnanci v pracovním poměru a dále i osobami, se kterými má společnost uzavřeny dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Některé své potřeby zajišťuje společnost též smlouvami s osobami samostatně výdělečně činnými.

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

Ve společnosti dále funguje základní odborová organizace, se kterou je uzavřena kolektivní smlouva. Tato organizace má v současnosti 42 členů. PRIOR také zaměstnává 17,8 přepočtených zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. Nemusí tedy odvádět peníze do státního rozpočtu z důvodu neplnění povinného 4% podílu OZP. V letech 2009 a 2010 společnost zaměstnávala o 12,3 % zaměstnanců se změněnou pracovní schopností více.

V grafu 4 můžeme vidět, že každý rok docházelo ve společnosti PRIOR ke snižování celkového počtu zaměstnanců. Výjimku tvořil rok 2008. Jednou z hlavních příčin změn počtu zaměstnanců v roce 2008 bylo ukončení provozu v OD Pelhřimov a zároveň otevření dvou nových obchodních domů (OD Cheb a OD Roudnice). Tím byl způsoben mírný nárůstu pracovních sil v provozu.

Graf 4: VÝVOJ CELKOVÉHO POČTU PRŮMĚRNÝCH PŘEPOČTENÝCH ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2005 - 2011



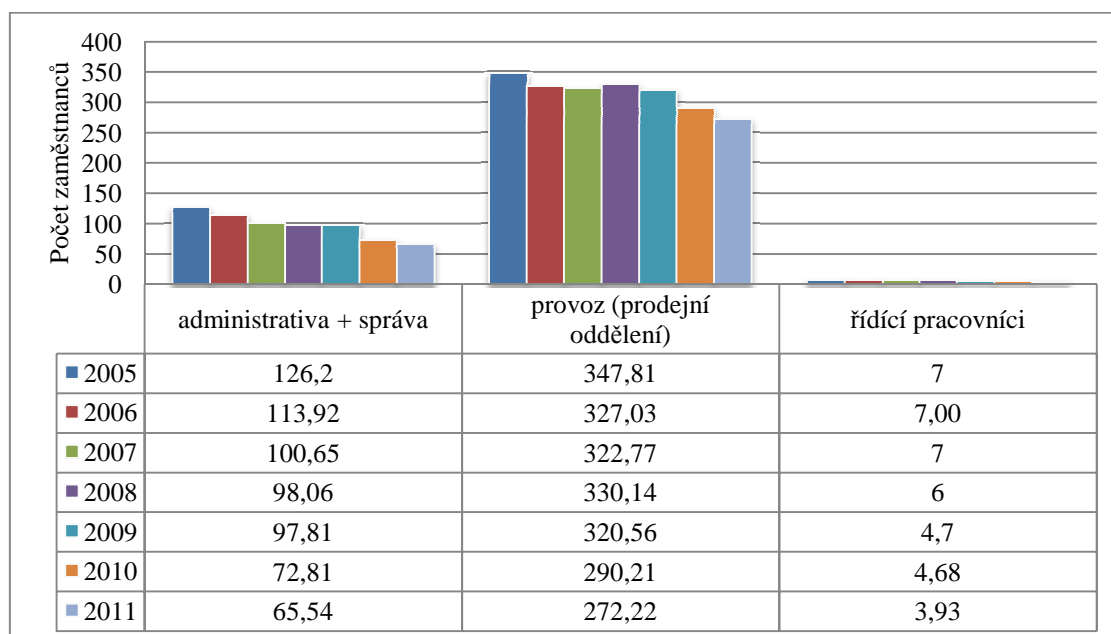
Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Poklesy zaměstnanců probíhaly jak na straně pracovníků administrativy a správy a pracovníků provozu, tak i na straně vedoucích pracovníků. Jak můžeme vidět v grafu 5, v roce 2005 měla společnost průměrně 126,2 přepočtených administrativních pracovníků, 347,81 provozních pracovníků a 7 řídicích pracovníků. V průběhu let 2005 až 2011 došlo ke snížení celkového počtu pracovníků o 28,9 %. Na straně administrativních pracovníků byl pokles 48,06 %, provozních pracovníků 21,73 % a na straně řídicích pracovníků 43,85 %. Úspora pracovních sil v administrativě a centrále společnosti nadále pokračuje. Je výsledkem efektivnosti a organizace práce.

K nejvýraznějšímu poklesu zaměstnanců v prodejních odděleních (provozních zaměstnanců) došlo v roce 2010 (graf 5). Bylo to způsobeno převážně uzavřením několika obchodních domů. Co se týká zaměstnanců administrativy a správy společnosti, k jejich nejvýraznějšímu snížení došlo také v roce 2010. Snižování počtu zaměstnanců pokračovalo i v roce 2011, a to převážně z důvodu reorganizace v rámci holdingu, na jejímž základě došlo k převedení některých pronajatých ploch PRIORem zpět na jejich majitele, tj. společnost LE CYGNE SPORTIF GROUPE a tudíž

i k převodu technických zaměstnanců (regionálních techniků, údržbářů, strážných apod.) na mateřskou společnost LE CYGNE SPORTIF GROUPE a.s.

Graf 5: VÝVOJ POČTU PRŮMĚRNÝCH PŘEPŘEPOČTENÝCH PRACOVNÍKŮ V LETECH 2005 - 2011

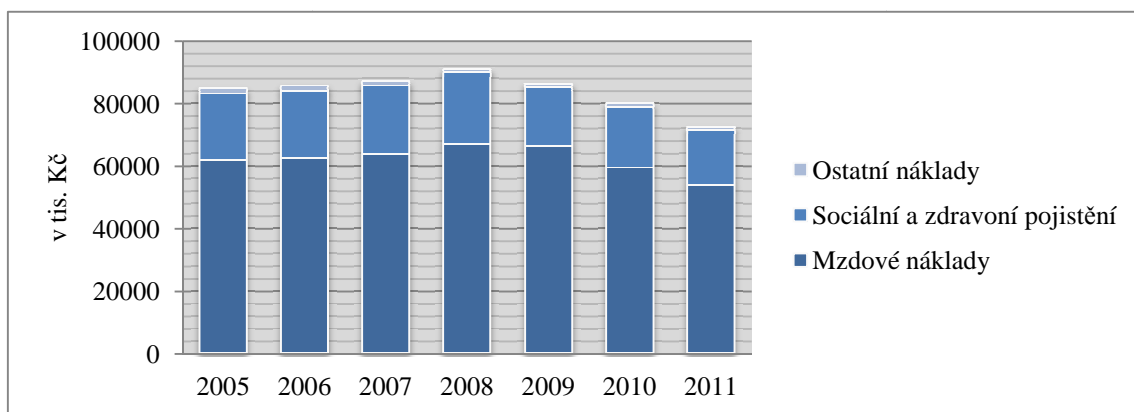


Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

### Osobní náklady

Mezi nejvýznamnější nákladové položky patří ve společnosti PRIOR osobní náklady. Tyto náklady mezi léty 2005 – 2008 (graf 6) i přes každoroční poklesy zaměstnanců převážně stoupaly. Od roku 2008 dochází k jejich poklesu. Pokles v roce 2009 byl způsoben uzavřením některých obchodních domů, o kterém jsem se již výše zmiňovala. V roce 2005 byly tyto náklady 84 897 tis. Kč. V posledním analyzovaném roce tyto náklady dosáhly úrovně 72 453 tis. Kč. Pokles těchto nákladů mezi léty 2005 – 2011 činil 12 444 tis. Kč, tedy 14,65 %.

Graf 6: VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2011)



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

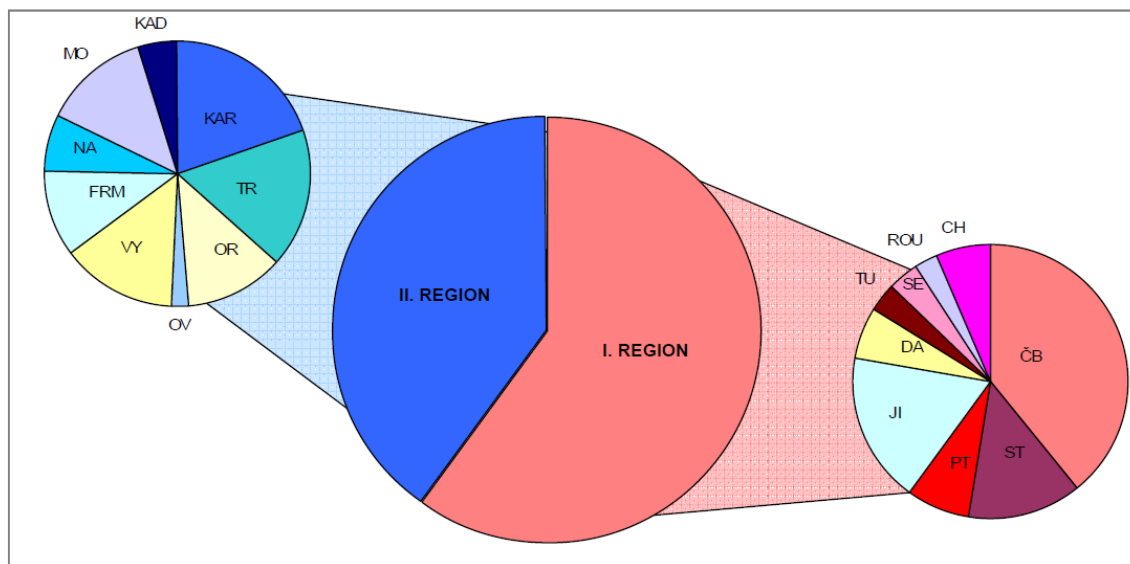
Nejhlavnější složkou osobních nákladů jsou, jak ukazuje graf 6, mzdové náklady. Mzdové náklady tvořily průměrně 74,02 % celkových osobních nákladů.

### 5.1.3 Finanční analýza společnosti

#### Analýza tržeb

Společnost PRIOR provozuje v České republice síť 18 obchodních domů. Tyto obchodní domy má od roku 2011 rozděleny do dvou regionů, regionu JIH (I. region) a regionu VÝCHOD (II. region). Z těchto regionů vykazoval celkově nejvyšší tržby společnosti I. region, a to 235 959 tis. Kč za rok 2011, což činilo přibližně 58,41 % celkových tržeb společnosti. Tržby II. regionu v roce 2011 činily 157 784 tis. Kč, což představovalo podíl přibližně 39 %. Nejvyšší tržby v porovnání s ostatními obchodními domy vytváří OD České Budějovice (obrázek 8). Jeho tržby za rok 2011 činily 92 484 tis. Kč a jeho podíl na celkovém maloobchodním obrátu byl 22,90%. Druhým nejvýznamnějším OD z pohledu maloobchodních tržeb je OD Jihlava. Tento obchodní dům v posledním analyzovaném roce dosáhl tržeb v hodnotě 42 023 tis. Kč (10,40% podíl na celkových tržbách).

Obrázek 7: PODÍL JEDNOTLIVÝCH OBCHODNÍCH DOMŮ NA DOSAŽENÉM MO V ROCE 2011



Zdroj: Firemní data

V následující tabulce je znázorněn přehled tržeb I. a II. regionu a také podrobný přehled maloobchodních tržeb jednotlivých obchodních domů. V přehledu jsou zahrnuty roky 2005 – 2011. Tržby za prodej zboží jsou uvedeny ve spotřebních cenách (tedy včetně DPH). Veškeré tržby společnost realizovala v tuzemsku.

Tabulka 4: MALOOBCHODNÍ OBRAT 2005 - 2011 (v tis. Kč)

Obchodní domy	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Č. BUDĚJOVICE	144 553	138 982	129 221	120 662	109 467	101 897	92 484
STRAKONICE	44 122	43 804	44 523	40 560	35 440	34 941	31 178
PRACHATICE	22 928	23 195	22 152	21 515	19 699	19 631	18 015
JIHLAVA	53 876	55 637	59 451	56 435	48 569	46 806	42 023
DAČICE	19 096	18 496	19 226	18 202	16 143	15 460	14 514
TURNOV	11 550	10 110	10 095	9 375	7 728	8 043	7 330
SEMILY	11 532	11 038	11 294	11 305	11 353	10 223	8 691
ROUDNICE n. Labem*	x	x	x	7 349	7 871	7 291	6 430
CHEB	x	x	x	5 052	16 492	16 525	15 294
<b>I. REGION CELKEM</b>	<b>307 657</b>	<b>301 262</b>	<b>295 962</b>	<b>290 455</b>	<b>272 762</b>	<b>260 817</b>	<b>235 959</b>
KARVINÁ	45 184	45 623	49 088	48 087	41 024	38 665	31 309
TŘINEC	38 197	36 213	41 273	37 512	33 146	29 679	26 357
ORLOVÁ	28 344	24 581	25 362	25 003	23 341	21 442	18 816

Tabulka 4: Pokračování

OSTRAVA*	x	x	1 450	4 390	4 853	3 619	3 229
VYŠKOV	26 764	25 945	27 691	26 895	25 660	24 508	22 241
FRÝDEK-MÍSTEK*	12 748	21 518	25 039	25 406	21 564	18 972	16 605
NÁCHOD	14 791	14 874	14 920	15 034	13 114	11 530	11 321
MOST	45 890	40 301	38 714	33 515	28 118	24 005	20 607
KADAŇ	11 041	10 428	9 473	8 977	8 292	8 099	7 299
<b>II. REGION CELKEM</b>	<b>222 959</b>	<b>219 483</b>	<b>233 010</b>	<b>224 819</b>	<b>199 112</b>	<b>180 519</b>	<b>157 784</b>
LITVÍNOV*	9 159	7 946	8 150	9 198	6 430	8	0
KLADNO*	x	x	2 004	4 289	0	0	0
PELHŘIMOV*	14 402	13 318	11 127	3 764	0	0	0
Sklad Nové Vráto	14 329	9 366	13 354	23 315	11 533	9 051	10 219
Sklad Františkov	1 140	2 734	0	8 055	0	0	0
<b>S.R.O. celkem</b>	<b>569 646</b>	<b>554 109</b>	<b>563 607</b>	<b>563 895</b>	<b>489 837</b>	<b>450 395</b>	<b>403 962</b>

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

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

\*Pozn.: OD Frýdek-Místek v provozu od 8/2005, OD Ostrava v provozu od 8/2007

OD Kladno v provozu od 9/2007, OD Kladno – ukončen provoz k 18. 9. 2009

OD Pelhřimov – ukončen provoz 30. 3. 2008, OD Roudnice v provozu od 15. 2. 2008

OD Cheb v provozu od 27. 10. 2008, OD Litvínov – ukončen provoz k 31. 12. 2009

Jednotlivé barvy v tabulce 4 znázorňují dřívější rozdělení OD do tří regionů. Červená barva značí region JIH, modrá region VÝCHOD A zelená region SEVER.

Velmi významný a výrazný trend, který můžeme v tabulce 4 nalézt, jsou klesající tržby. K nejvýraznějšímu poklesu maloobchodního obrátu (dále jen MO) došlo v roce 2009. V roce 2008 tržby společnosti tvořily 563 895 tis. Kč. V následujícím roce zaznamenala společnost propad o 12,72 % (tj. 71 734tis.). V roce 2008 ještě situace společnosti vypadala slibně. Zdálo se, že se po předchozích poklesech maloobchodního obrátu společnost vzpamatovala. MO vzrostl o 288 tis. oproti předchozímu roku. V roce 2009 však tržby společnosti PRIOR prudce klesly. Nejvýraznější pokles můžeme vidět v II. REGIONU (Regionální ředitelství VÝCHOD). Tento pokles činil 25 707 tis. Kč (11,43 %). Celkový maloobchodní obrat v tomto roce poklesl o 74 058 tis. Kč, tj. přibližně 13,13 %).

Mezi nejvýraznější příčinu tohoto poklesu řadím hlavně silnou konkurenci na maloobchodním trhu, dopady celosvětové ekonomické krize. Další vliv na pokles

mělo také uzavření OD v Kladně a Pelhřimově a pokles prodeje z vlastního skladu. Pokles prodeje přímo z vlastního skladu činil 19 837 tis. Kč (63,24 %).

V tabulce 5 jsou uvedeny podíly tržeb (v %) jednotlivých provozních jednotek na tržbách celé společnosti za dané roky. Barevné provedení znázorňuje dřívější zařazení OD do jednotlivých regionů.

Tabulka 5: PROCENTUALNÍ PODÍLY OD NA MO SPOLEČNOSTI (2005 -2011)

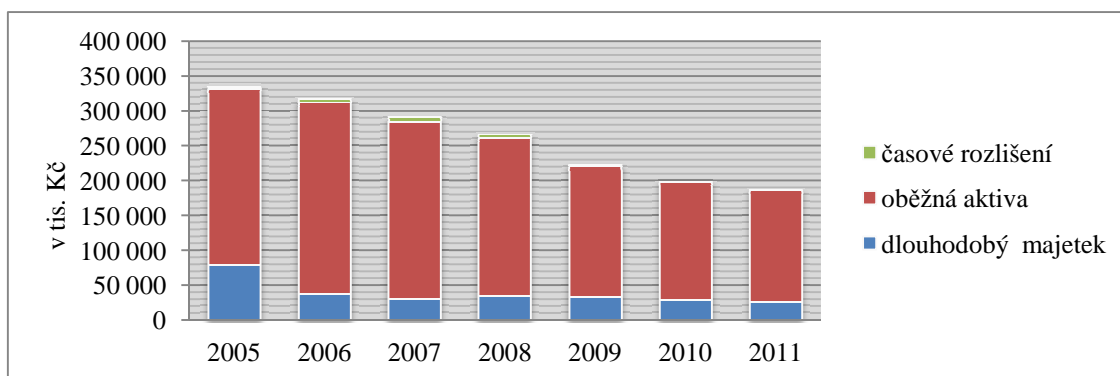
<b>Obchodní domy</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Č. BUDĚJOVICE	25,38	25,08	22,93	21,40	22,35	22,62	22,89
STRAKONICE	7,75	7,91	7,90	7,19	7,24	7,76	7,72
PRACHATICE	4,02	4,19	3,93	3,82	4,02	4,36	4,46
JIHLAVA	9,46	10,04	10,55	10,01	9,92	10,39	10,40
DAČICE	3,35	3,34	3,41	3,23	3,30	3,43	3,59
TURNOV	2,03	1,82	1,79	1,66	1,58	1,79	1,81
SEMILY	2,02	1,99	2,00	2,00	2,32	2,27	2,15
ROUDNICE nad Labem*	x	x	x	1,30	1,61	1,62	1,59
CHEB	x	x	x	0,90	3,37	3,67	3,79
<b>I. REGION CELKEM</b>	<b>54,01</b>	<b>54,37</b>	<b>52,51</b>	<b>51,51</b>	<b>55,68</b>	<b>57,91</b>	<b>58,41</b>
KARVINÁ	7,93	8,23	8,71	8,53	8,38	8,58	7,75
TŘINEC	6,71	6,54	7,32	6,65	6,77	6,59	6,52
ORLOVÁ	4,98	4,44	4,50	4,43	4,77	4,76	4,66
OSTRAVA*	x	x	0,26	0,78	0,99	0,80	0,80
VYŠKOV	4,70	4,68	4,91	4,77	5,24	5,44	5,51
FRÝDEK-MÍSTEK*	2,24	3,88	4,44	4,51	4,40	4,21	4,11
NÁCHOD	2,60	2,68	2,65	2,67	2,68	2,56	2,80
MOST	8,06	7,27	6,87	5,94	5,74	5,33	5,10
KADAŇ	1,94	1,88	1,68	1,59	1,69	1,80	1,81
<b>II. REGION CELKEM</b>	<b>39,14</b>	<b>39,61</b>	<b>41,34</b>	<b>39,87</b>	<b>40,65</b>	<b>40,08</b>	<b>39,06</b>
LITVÍNOV*	1,61	1,43	1,45	1,63	1,31	x	x
KLADNO*	x	x	0,36	0,76	x	x	x
PELHŘIMOV*	2,53	2,40	1,97	0,67	x	x	x
Sklad Vrátů Č. Budějovice	2,52	1,69	2,37	4,13	2,35	2,01	2,53
Sklad Františkov	0,20	0,49	x	1,43	x	x	x
<b>S.R.O. celkem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou



## Analýza kapitálu a celkových aktiv

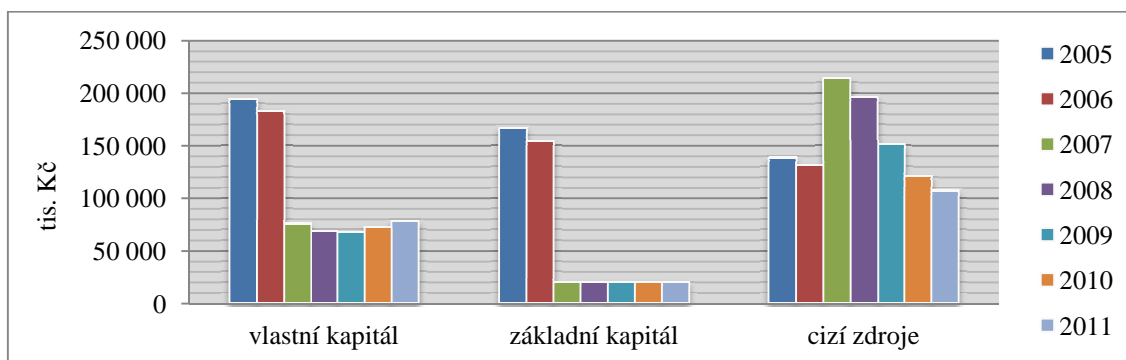
Graf 7: SLOŽENÍ CELKOVÝCH AKTIV



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

V grafu 7 je znázorněna struktura celkových aktiv společnosti. Tato struktura je závislá na předmětu činnosti podniku. Složkou, která má v celkových aktivech největší zastoupení, je oběžný majetek. Ten během analyzovaných let činil v průměru 84,5 % aktiv. Podíl dlouhodobého majetku je zanedbatelný. Společnost nevlastní žádné nemovitosti ani pozemky, v rámci dlouhodobého majetku jsou zahrnuta pouze technická zhodnocení pronajatých budov. Jak můžeme vidět v grafu 7, každoročně dochází k poklesu na straně oběžných aktiv. K poklesům dochází díky poklesu zásob zboží z provozních i finančních důvodů. Zásoby jsou nejvýznamnější složkou oběžného majetku a během analyzovaných let tvořily průměrně 63,04 % celkových aktiv. Finanční hotovost společnosti zůstává v posledních letech zhruba ve stejné výši.

Graf 8: VÝVOJ VLASTNÍHO KAPITÁLU, ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU A CIZÍCH ZDROJŮ



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou.

K financování společnosti je využíván jak vlastní, tak i cizí kapitál. Cizí zdroje vykazují již několik let za sebou pozitivní pokles (v roce 2011 o 14 mil. Kč). Je to způsobeno především snížením závazků za dodavateli zboží o 16 mil. Kč a splácením závazků za akcionáři (z titulu převodu akcií). V roce 2011 společnost financovala svůj majetek ze 42 % z vlastního kapitálu, tj. zlepšení proti roku 2010 o 5 %. PRIOR tak postupně mění nepříznivý poměr financování, kdy společnost po dlouhá léta financovala svou činnost převážně z cizích zdrojů. Nepříznivý poměr financování, který je v posledních několika letech přibližně ze 60 % z cizích zdrojů, vznikl v roce 2007 při přeměně akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, kdy došlo ke snížení základního kapitálu o 134,5 mil. Kč oproti předchozímu roku a zároveň došlo k navýšení o tu samou částku závazků za akcionáři.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

V tabulce 6 jsou uvedena výchozí vstupní data pro výpočty ukazatelů, která byla získána z firemních výkazů let 2005 – 2011.

Tabulka 6: SOUHRNNÁ TABULKA

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva</b>	334 324	316 130	290 431	265 691	222 138	197 382	185 797
<b>Čistý zisk</b>	8 083	-7 959	7 266	-7 080	-594	4 763	5 490
<b>Celkem přep. počet zaměstnanců</b>	474	441	423,4	428,2	418,4	363,02	337
<b>Cizí kapitál</b>	138 457	131 480	213 842	195 891	151 234	120 797	107 088
<b>Dlouhodobé závazky</b>	5 199	2 327	59 241	41 494	25 995	1109	1 108
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	52 836	62 240	15 812	17 889	15 169	11 686	13 040
<b>Krátkodobé závazky</b>	133 258	129 153	154 601	152 649	123 621	109 233	93 804
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	21 580	28 045	23 420	13 575	13 704	9 300	9 925
<b>Nákladové úroky</b>	990	998	861	1 212	702	586	635
<b>Oběžná aktiva</b>	251 680	274 543	254 204	227 142	186 126	168 130	159 490
<b>Tržby</b>	548 555	535 978	545 379	547 126	484 270	446 081	376 445
<b>Vlastní kapitál</b>	194 355	183 000	75 699	68 434	67 705	72 388	77 780
<b>Zásoby</b>	162 883	167 426	198 549	181 506	144 747	136 998	126 379
<b>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</b>	13 383	-7 001	7 010	-5 687	-18	5 193	6 124

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

## Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) a produktivity

Tyto ukazatele poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení (měří, kolik zisku připadá na jednu korunu jmenovatele daného ukazatele). Ukazatele hodnotí ziskovost podniku. Pro firmu je příznivé, pokud jsou hodnoty těchto ukazatelů vysoké.

Tabulka 7: UKAZATELE RENTABILITY

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ROE</b>	4,16 %	-4,35 %	9,60 %	-10,35 %	-0,88 %	6,58 %	7,06 %
<b>ROA</b>	2,42 %	-2,52 %	2,50 %	-2,66 %	-0,27 %	2,41 %	2,95 %
<b>ROS</b>	1,47 %	-1,48 %	1,33 %	-1,29 %	-0,12 %	1,07 %	1,46 %

Zdroj: Zpracováno autorkou

### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Míra ziskovosti vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jimi vložený kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Pro investora je důležité, aby byl ROE vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Tento ukazatel je důležitý především pro akcionáře, kteří vlastní akcie dané společnosti. Ukazatel nám udává, kolik korun čistého zisku připadá na korunu vlastního kapitálu.

Jak naznačuje tabulka 7, tento ukazatel nabýval v letech 2006, 2008 a 2009 negativních hodnot. Tento stav byl způsoben dosažením záporných hospodářských výsledků ve zmiňovaných letech. Po roce 2009 již firma začala vytvářet zisk. Můžeme zde vidět i rostoucí tendenci ukazatele ROE (zvýšení čistého zisku oproti předchozímu roku o 727 tis. Kč při zvýšení vlastního kapitálu o 5.392 tis. Kč). Hodnoty ukazatele v letech 2010 a 2011 bych hodnotila jako průměrné.

### **Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)**

Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Říká nám, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkových aktiv.

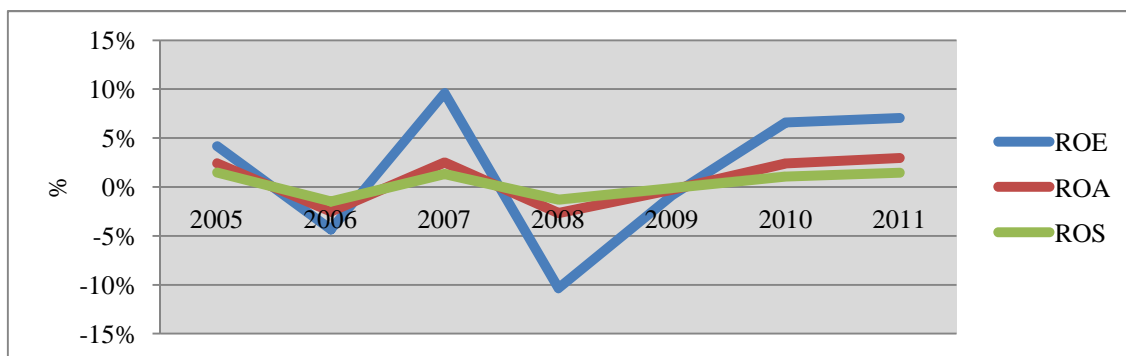
Společnost dosáhla nejpříznivějšího výsledku v roce 2011. V letech 2006, 2008 a 2009 dosahovala ztráty, proto jsou výsledné hodnoty záporné. Hodnotu 2,95 % z roku 2011 bychom mohli interpretovat tak, že 1 Kč celkových aktiv vydělala 0,0295 Kč.

### Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Ukazatel charakterizuje zisk vztahený k tržbám. Tržby, které jsou ve jmenovateli, představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období. Výše uvedené hodnoty ukazatele potvrzují skutečnost, že společnost byla v letech 2006, 2008, 2009 ve ztrátě. Nejpříznivějšího výsledku tohoto ukazatele dosáhla společnost PRIOR v posledním analyzovaném roce.

V následujícím grafu je znázorněn průběh vývoje jednotlivých ukazatelů rentability (ROE, ROA, ROS) v letech 2005 – 2011.

Graf 9: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY (2005-2011)



Zdroj: Zpracováno autorkou

### Ukazatel produktivity

Pomocí ukazatele produktivity hodnotíme rentabilní využívání lidského kapitálu. Do své diplomové práce jsem si vybrala ukazatel, který poměří vztah mezi tržbami a zaměstnanci.

Tabulka 8: PRODUKTIVITA

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby/Počet zam.</b>	1157,29	1215,37	1288,09	1277,73	1157,43	1228,81	1117,05

Zdroj: Zpracováno autorkou

Hodnoty tržeb na zaměstnance během let 2005-2011 dosahovaly v průměru 1.206 tis. Kč. Nejvyšších hodnot dosahoval tento ukazatel v letech 2007 a 2010. V roce 2011 došlo k poklesu tohoto ukazatele o 111,76 tis. Kč. Bylo to způsobeno výrazným poklesem tržeb. Ty mezi roky 2010 a 2011 poklesly ze 446 081 tis. Kč na 376 445 tis. Kč.

#### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Ukazatele likvidity tedy poměřují to, čím je možno platit s tím, co firma potřebuje zaplatit.

Tabulka 9: UKAZATELE LIKVIDITY

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná</b>	1,89	2,13	1,64	1,49	1,51	1,54	1,7
<b>Pohotová</b>	0,67	0,83	0,36	0,3	0,33	0,29	0,35
<b>Okamžitá</b>	0,16	0,22	0,15	0,09	0,11	0,09	0,11

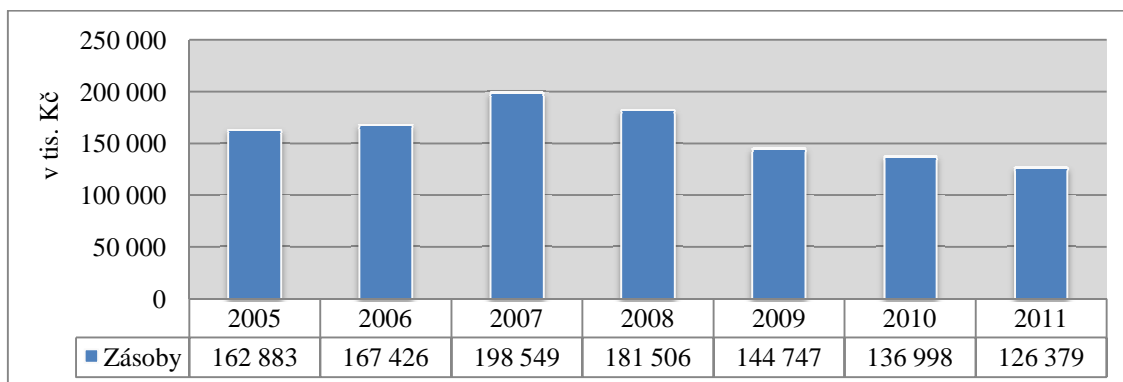
Zdroj: Zpracováno autorkou

#### **Běžná likvidita (celková likvidita, běžná míra)**

Tento ukazatel nám ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivý na strukturu zásob a jejich správné oceňování. U zásob může trvat velmi dlouho, než se přemění na peníze. Firma s nevhodnou strukturou oběžného majetku se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5.

V každém z analyzovaných let kromě roku 2008 společnost PRIOR dosahovala hodnot tohoto ukazatele vyšších než 1,5. Hodnota běžné likvidity 1,7 v roce 2011 nám říká, že celková oběžná aktiva pokryjí 1,7krát krátkodobé závazky. Obecně nám tato hodnota vyjadřuje skutečnost, že pokud by společnost proměnila veškerá aktiva v daném okamžiku v hotovost, byla by schopna uspokojit 1,7krát své věřitele. Hodnoty běžné likvidity jsou částečně ovlivněny optimalizací zásob ve společnosti - viz graf 10.

Graf 10: VÝVOJ ZÁSOb 2005 - 2011



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

### **Pohotová likvidita (test kyselinou, rychlý test)**

Tento ukazatel ve snaze odstranit nevýhody předchozího ukazatele vylučuje z oběžného majetku zásoby. Dle literatury by pro zachování likvidity neměla hodnota tohoto ukazatele klesnout pod 1.

Hodnoty tohoto ukazatele kritérium nespĺňují. Během let 2005 – 2011 společnost vykazovala velmi nízké hodnoty pohotové likvidity. V roce 2011 došlo oproti roku 2010 k mírnému zlepšení. Firmě se podařilo snížit krátkodobé závazky a prostředky vázané v zásobách. Při analýze je užitečné zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity. Výrazně nižší pohotová likvidita v porovnání s běžnou likviditou poukazuje na nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. S velkým rozdílem se setkáváme u obchodních firem.

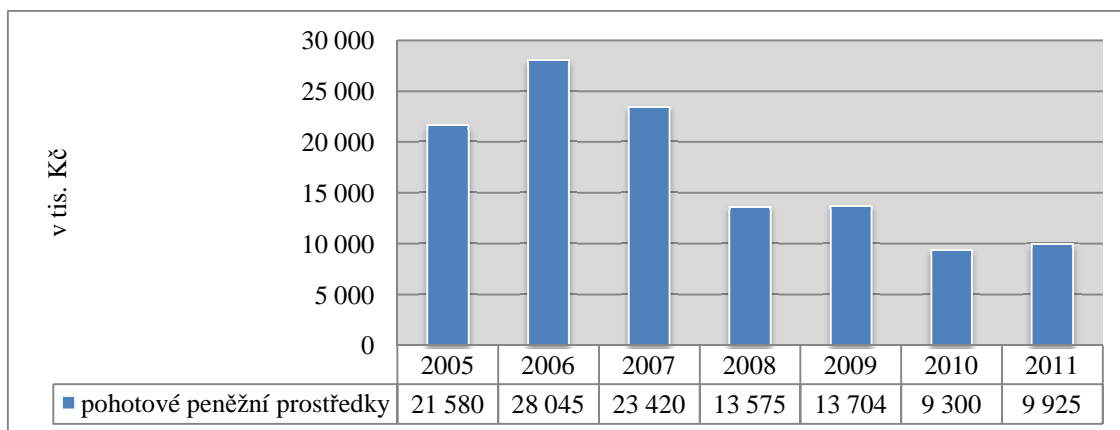
### **Okamžitá likvidita**

Tento ukazatel měří schopnosti firmy hradit právě splatné dluhy. Při výpočtu jsou do čitatele dosazována ta nejlikvidnější aktiva (peníze v hotovosti, na běžných účtech a jejich ekvivalenty). Likvidita je zajištěna, když je hodnota ukazatele alespoň 0,2.

Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje mezi 0,4 až 0,8 a neměla by klesnout pod 0,2. Pouze v roce 2006 společnost dosáhla uspokojivého výsledku 0,22. V ostatních analyzovaných letech dosahovala výrazně nižších hodnot, než je doporučeno. Jednou z příčin těchto hodnot je velmi nízké množství pohotových finančních prostředků. Průměrná úroveň pohotových peněžních prostředků v průběhu

analyzovaných let činila 17 078 tis. Kč. S nejvíce peněžními prostředky disponovala společnost v roce 2006. V tomto roce činily pohotové peněžní prostředky 28 045 tis. Kč (graf 11).

Graf 11: VÝVOJ POHOTOVÝCH PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Společnost by měla zaměřit své úsilí na zvyšování své okamžité likvidity zvyšováním pohotových peněžních prostředků a dalším snižováním krátkodobých závazků. Společnost by také měla lépe řídit své zásoby. Mohla by investovat do modernějších informačních technologií a systémů, díky kterým by mohla snížit peněžní prostředky, které má vázané v zásobách.

#### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele říkají, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký zisk.

Tabulka 10: UKAZATELE VÁZANOSTI A OBRATU

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vázanost cel. aktiv</b>	0,61	0,59	0,53	0,49	0,46	0,44	0,49
<b>Obrat aktiv</b>	1,64	1,7	1,88	2,06	2,18	2,26	2,03
<b>Obrat zásob</b>	3,37	3,20	2,75	3,01	3,35	3,26	2,98

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 11: UKAZATELE DOBY OBRATU

(ve dnech)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Doba obratu zásob</b>	106,9	112,45	131,06	119,43	107,6	110,56	120,86
<b>Doba obratu pohl.</b>	46,25	53,14	19,86	21,1	21,78	17,62	22,17
<b>Doba obratu záv.</b>	87,45	86,75	102,05	100,44	91,9	88,15	89,71

Zdroj: Zpracováno autorkou

### **Vázanost celkových aktiv**

Tento ukazatel podává informaci o intenzitě, s níž firma využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří tedy celkovou produkční efektivnost firmy. Čím je tento ukazatel nižší, tím lépe. Znamená to, že firma expanduje, aniž by musela zvyšovat finanční zdroje.

### **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel nám udává počet obrátek za rok. Hodnota 2,03 v roce 2011 znamená, že se celková aktiva otočila právě 2,03krát za tento rok. Jak můžeme vidět v tabulce 11, od roku 2008 se celková aktiva obrátí v průměru 2krát.

### **Obrat zásob**

Udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu zaskladněna. Požadavkem efektivního řízení společnosti je co nejvyšší hodnota ukazatele obratu zásob.

Jak je vidět v tabulce 11, došlo ke zhoršení tohoto ukazatele. Toto zhoršení je důsledkem výrazného poklesu tržeb a nelikvidních zásob. Přebytečné zásoby jsou neproduktivní a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrat zásob rovněž podporuje důvěru ukazatele běžné likvidity. Nejlepší hodnoty dosáhla společnost v roce 2005. Výsledek obratu zásob v roce 2011 nám říká, že každá položka zásob ve společnosti byla v průběhu roku zhruba 2,98krát prodána a znovu uskladněna. Průměrný obrat zásob v letech 2005 – 2011 činil 3,13.

### **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel nám udává počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich prodeje. Hodnota tohoto ukazatele činila v průměru 116 dní.



### Doba obratu pohledávek

Výsledkem výpočtu tohoto ukazatele je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.

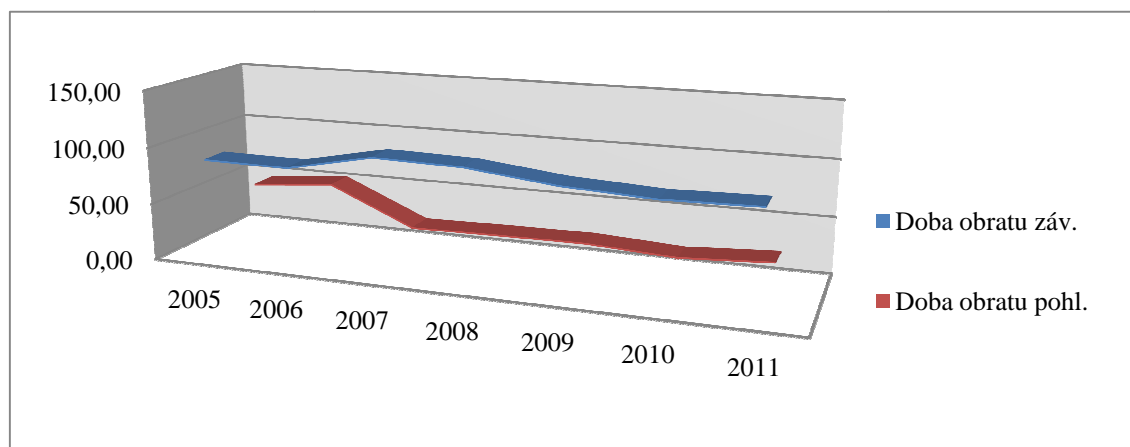
Během analyzovaných let došlo k výraznému snížení doby obratu pohledávek. Mezi lety 2005 – 2011 to bylo přibližně o 24 dní, což činilo pokles o více než 52 %. Podstatné zvýšení hodnoty ukazatele v roce 2006 bylo zkresleno poskytnutou krátkodobou půjčkou společnosti ve skupině. Tento ukazatel je příznivý, firma nemusí čekat velmi dlouho na inkaso plateb za své již provedené tržby.

### Doba obratu závazků

V souvislosti s dobou inkasa tržeb je zajímavé také zjistit, jaká je platební morálka samotné firmy vůči jejím dodavatelům. Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu svým dodavatelům. Ukazatel doby obratu závazků by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

Doba obratu závazků nám udává, jak dlouho trvá firmě, než uhradí své závazky. Průměrná doba, za kterou firma hradila během let 2005 -2011 své závazky, byla 92 dnů. Ve všech analyzovaných letech společnost dosahovala poměrně vysokých hodnot. Tyto hodnoty byly vždy vyšší než doba obratu pohledávek (graf 12). Firma tedy hradila své závazky déle, než dostala za své pohledávky zapláceno. Pokud by byla platební morálka odběratelů špatná, tedy doba obratu pohledávek by byla delší než závazků, podnik by měl potíže s nízkou likviditou.

Graf 12: SROVNÁNÍ DOBY OBRATU POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ (ve dnech)



Zdroj: Zpracováno autorkou

## Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele ukazují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy. Zadluženost nemá pouze negativní charakter, může přispět také k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy.

Tabulka 12: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celk. zadluž.</b>	41,41 %	41,59 %	73,63 %	73,73 %	68,08 %	61,20 %	57,64 %
<b>Koef. zadluž.</b>	71,2 %	71,9 %	282,5 %	286,3 %	223,4 %	166,9 %	137,7 %
<b>Úrokové krytí</b>	13,52	-7,02	8,14	-4,69	-0,03	8,86	9,64

Zdroj: Zpracováno autorkou

### **Celková zadluženost**

Tento ukazatel se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář, který brání ztrátám věřitelů v případě likvidace. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti.

Celková zadluženost od roku 2007 do roku 2010 přesahovala 60 %. Znamená to, že společnost podstupuje velmi vysoké nákladové a finanční riziko. V tabulce 12 však také můžeme vidět poměrně pozitivní vývoj od roku 2008 – klesající tendence.

Tento nepříznivý poměr financování, kdy podíl cizích zdrojů představoval v roce 2007 více než 70 %, vznikl při přeměně akciové společnosti na společnost s ručením omezeným, kdy došlo ke snížení základního kapitálu o 134 369 tis. Kč proti roku 2006 a zároveň došlo k navýšení o tu samou částku na straně závazků za akcionáři.

### **Koeficient zadluženosti (míra zadluženosti)**

Míra zadluženosti je poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Jak můžeme vidět v tabulce 12, nejvyšší hodnoty dosahovala společnost v roce 2008 a nejnižší v prvním analyzovaném roce.

### **Úrokové krytí**

Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Patří ke klíčovým charakteristikám zadluženosti a slouží jako ratingová charakteristika a vodítko pro investory. Pokud by byl ukazatel roven 1, znamenalo by to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Pokud by byl nižší než 1, podnik by

si nevydělal ani na své úroky. Literatura uvádí, že je dostačující, je-li úrokové krytí 3 – 6krát.

Na základě provedených výpočtů můžeme konstatovat, že problém, kdy si společnost nedokáže vydělat ani na své úroky se ve společnosti vyskytoval. Bylo to v letech, kdy byl vytvořen záporný výsledek hospodaření. Ztráta byla tak velká, že společnost z výsledku hospodaření nebyla schopná zaplatit všechny úroky. V ostatních letech společnost splňovala požadavek na úrokové krytí. V posledních dvou letech ho i poměrně výrazně převýšila. Hodnota 9,64 z roku 2011 znamenala, že společnost pokryla své nákladové úroky ziskem 9,64krát.

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

#### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Tabulka 13: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ČPK</b>	118 422	145 390	99 603	74 493	62 505	58 897	65 686

Zdroj: Zpracováno autorkou

Ve všech analyzovaných letech nabývá ukazatel ČPK kladných hodnot. Kladné hodnoty znamenají, že krátkodobé závazky jsou menší než oběžná aktiva, která slouží ke splacení těchto závazků. Jak je možné vidět v tabulce 13, neustále dochází ke snižování hodnot tohoto ukazatele. Kladný čistý pracovní kapitál je pro firmu velmi pozitivní, jelikož jsou vytvořeny rezervy pro případ krytí neočekávaných závazků

### **Analýza souhrnných ukazatelů**

#### Altmanova formule bankrotu (Z-SKÓRE)

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Hodnoty jsou rozděleny do tří pásem. První pásmo znamená uspokojivou finanční situaci a je vyjádřeno hodnotami ukazatele většími jak 2,99. Druhé pásmo znamená tzv. nevyhraněnou finanční situaci a jeho hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,81 až 2,99. Poslední jsou silné finanční problémy (hrozba bankrotu), které jsou indikovány při hodnotě menší než 1,81.

Tabulka 14: ALTMANOVA FORMULE BANKROTU

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Z-SKÓRE</b>	2,63	2,52	2,36	2,31	2,56	2,82	2,7

Zdroj: Zpracováno autorkou

Na základě provedených výpočtů (tabulka 14) můžeme konstatovat, že společnosti bankrot nehrozí. Během všech sedmi analyzovaných let se nacházela v nevyhraněné finanční situaci (šedé zóně), tedy mimo bezprostřední ohrožení bankrotem.

### Pyramidový rozklad ROE

Zatímco jednotlivé poměrové ukazatele hodnotí stav firmy pouze jedním číslem, měří pouze jediný rys velmi složitého procesu, pyramidové soustavy ukazatelů nám umožňují vidět i určité závislosti a vztahy mezi ukazateli. Pyramidový rozklad nám v jedné tabulce stručně a přehledně zachytí souvislosti mezi výnosností a finanční stabilitou firmy. Tuto metodu jsem zvolila spíše doplňkově a hlavně z toho důvodu, že ukazatel rentability vlastního kapitálu je v současné době považován za jeden z nejsledovanějších ukazatelů výkonnosti podniku.

Jako základ celého výpočtu je brán následující vztah:

**ROE = daňové břemeno x rentabilita aktiv x složená finanční páka**

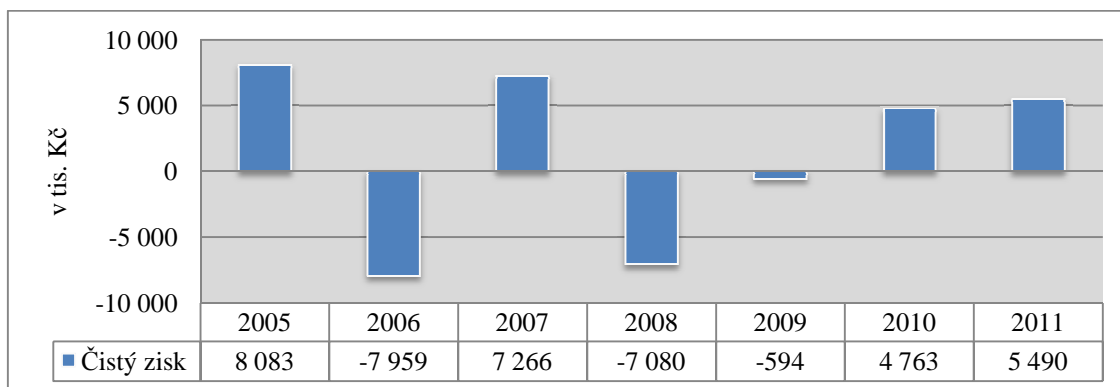
Za pomoci logaritmického rozkladu je možné přesně určit vliv každého z výše uvedených ukazatelů na celkovou změnu rentability vlastního kapitálu. Grafické znázornění pyramidového rozkladu, v němž jsou již zahrnuty difference, indexy a samotné vzájemné vztahy jednotlivých ukazatelů je k dispozici v příloze 4.

Na základě provedených výpočtů a sestavení pyramidového rozkladu pro rok 2011 můžeme říci, že nejvýznamnější vliv na ukazatel ROE měla rentabilita celkových aktiv (ROA). Tento vliv byl 1,54 % z celkové změny ukazatele ROE o 0,48 %. Další vlivy působily na daný ukazatel negativně. Danové břemeno mělo vliv -0,22 % a vliv celkové finanční páky byl dokonce -0,84%.

## Analýza dosažených hospodářských výsledků

Společnost PRIOR byla ve ztrátě v letech 2006, 2008 a 2009. V ostatních analyzovaných letech vytvářela zisk. Vývoj zisku společnosti v letech 2005 - 2011 je znázorněn v grafu 13.

Graf 13: VÝVOJ ČISTÉHO ZISKU 2005 - 2011



Zdroj: Zpracování autorkou

Hospodářský výsledek za rok **2007** činil 7 266 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn jednak zápornou odloženou daní z příjmů za běžnou činnost a jednak položkami, které neměly přímou souvislost s vlastní obchodní činností společnosti (vrácený doměrek na daň z příjmu PO – 4 980 tis. Kč a další.) Pokud bychom upravili hospodářský výsledek o tato čísla, dostali bychom zisk z vlastní obchodní činnosti roku 2007 v částce 1 158 tis. Kč. Jedním z nejvýznamnějších pozitivních ukazatelů v roce 2007 je nárůst marže z obchodní činnosti, a to o 4 397 tis. Kč proti předchozímu roku.

Hospodářský výsledek v roce **2008** dosáhl výše -7 080 tis. Kč. Tento výsledek byl zapříčiněn poklesem maloobchodního obratu oproti předchozímu roku. Tento pokles činil 25 161 tis. Kč. Celkový maloobchodní obrat však vzrostl o 521 tis. Kč. Tento fakt byl způsoben otevřením nových obchodních domů v Roudnici, Chebu, Ostravě a Kladně. Díky otevření nových obchodních domů však také vzrostly náklady spojené s provozem OD. V tomto roce pokračovala dále modernizace obchodních domů ve formě nového obchodního zařízení.

V roce **2009** společnost realizovala záporný výsledek hospodaření, a to -594 tis. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn převážně poklesem tržeb za zboží. Ty poklesly zhruba o 60 mil. Kč. V tomto roce došlo také k ukončení činnosti některých obchodních domů.

Byl ukončen provoz v OD Pelhřimov, Kladno a ke konci roku také v OD Litvínov. Výsledky těchto OD byly ztrátové. Výsledkem hospodaření v tomto roce bylo, že příjmy sice poklesly o 12 355 tis. Kč oproti roku 2008, ale podařilo se snížit náklady o 18 910 tis. Kč. Společnosti se tedy podařilo realizovat výsledek lepší o více než 6 mil Kč než v předcházejícím roce.

Hospodářský výsledek v roce **2010** činil 4 763 tis. Kč. Hlavním důvodem výrazné změny v HV byla reorganizace v rámci holdingu. Díky ní došlo například ke snížení nákladů na energie o 13,7 mil. Kč, pokles nájemného o 4,6 mil. Kč. Výsledkem v roce 2010 bylo, že příjmy sice celkově poklesly o 60 mil. Kč oproti předchozímu roku, ale náklady ještě více, a to o 65 mil. Kč. Společnost tedy v tomto roce realizovala výsledek lepší o více jak 5 mil. Kč než v roce předcházejícím.

Na hospodářském výsledku v roce **2011** se projevila, kromě trvalého poklesu tržeb za zboží, také již zmíněná reorganizace v rámci holdingu. Reorganizace spočívala převážně v převedení některých zaměstnanců PRIORu a navrácení nevyužívaných ploch majiteli nemovitostí. S tím souvisel pokles nákladů například na energie, nájemné, osobní náklady a další. Závěrem lze shrnout, že příjmy i náklady v roce 2011 poklesly téměř rovnoměrně, a to tak, že oproti roku 2010 poklesly náklady o 44,5 mil. Kč a příjmy o 43,7 mil. Kč. Z toho plyne i hospodářský výsledek před zdaněním, který byl v tomto roce jen o 882 tis. Kč vyšší než v roce 2010.

Tabulka 15: OČEKÁVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE

(v tis. Kč)	2011- SKUTEČNOST	2012 - PLÁN
<b>Náklady</b>	379 617	360 200
<b>Příjmy</b>	385 107	360 400
<b>HV před zdaněním</b>	<b>5 489</b>	<b>200</b>

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Údaje o výsledku hospodaření za rok **2012** nebyly ještě samotnou společností zveřejněny, ale dle prognózy společnosti, která je uvedena v tabulce 15, je možné očekávat výrazné snížení hospodářského výsledku. Společnost však očekávala, že bude i v tomto roce zisková.

## 5.2 Analýza systému řízení a ekonomiky společnosti OD ANDY, s.r.o.

### 5.2.1 Organizační struktura

Společnost OD ANDY, s.r.o. je provozovatelem pouze jednoho obchodního domu. Organizační struktura není tedy tolik komplikovaná, jako to bylo v případě společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.

#### Údaje o statutárních orgánech a vedení společnosti

Od roku 2001 má společnost pouze jednoho jednatele společnosti, který je zároveň i jejím majitelem a statutárním orgánem.

Tabulka 16: MANAGEMENT

Majitel a jednatel	Ing. Vladimír Pentchev Vladimirov
Manager OD	David Loun
Provozní vedoucí	Jiřina Hachová

Zdroj: Zpracováno autorkou

Manažer prodejny kompletně odpovídá za celkové řízení prodejny a za dosahování prodejních cílů (tržby, celkové ztráty, mzdové náklady, produktivita práce atd.). Manažer prodejny efektivně řídí celý tým zaměstnanců prodejny, realizuje obchodní politiku společnosti, je schopen využít daných pracovních nástrojů a postupů ke zlepšení pozice své prodejny.

Úkolem provozního vedoucího je dohlížet na provoz jednotky a prodej, obrat a rentabilitu obchodu. Stará se o dodržování předepsaných postupů a pravidel pro chod obchodu. Zodpovídá za uzávěrky a inventury zboží, vede a motivuje personál, pečuje o obchodní, organizační a personální procesy. Zodpovídá za vystavené zboží a zákaznický servis. Je plně podřízený manažerovi prodejny.

### 5.2.2 Lidské zdroje

#### Zaměstnanci a jejich vývoj

Veškeré hlavní činnosti společnosti jsou stejně jako v první analyzované společnosti zajišťovány vlastními zaměstnanci v pracovním poměru. S většinou svých zaměstnanců má společnost OD ANDY, s.r.o. uzavřené pracovní smlouvy na plný

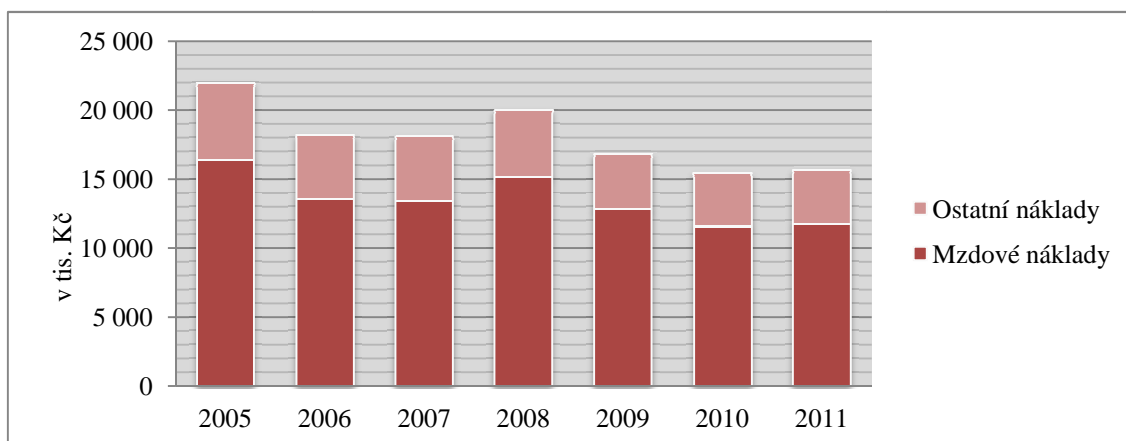
pracovní úvazek na dobu neurčitou. Pokud je to možné z důvodu povahy činnosti, jsou uzavírány také pracovní smlouvy na úvazek zkrácený. V případě jednorázového řešení problémů, uzavírá společnost dohody o provedení práce. Na rozdíl od společnosti PRIOR, v této společnosti nefunguje odborová organizace.

V průběhu analyzovaného období došlo ke snížení počtu zaměstnanců společnosti skoro o polovinu. Snižování se dotklo jak administrativních, provozních, tak i řídicích pracovníků. Důvodem takového poklesu byla převážně reorganizace společnosti, snaha o odstranění nadbytečných, neproduktivních pracovníků a snížení mzdových nákladů.

### Osobní náklady

Mezi nejvýznamnější nákladové položky dle výkazu zisku a ztrát společnosti OD ANDY, s.r.o. patří osobní náklady. V následujícím grafu je zachycen jejich vývoj. V prvním analyzovaném roce činily osobní náklady celkem 21 937 tis. Kč. K roku 2011 se jejich hodnota snížila na 15 632 tis. Kč. Tento pokles je způsoben výrazným snížením počtu zaměstnanců, kdy na počátku analyzovaného období zaměstnávala společnost celkem 144 pracovníků, z toho 16 řídicích a v posledním analyzovaném roce došlo ke snížení počtu zaměstnanců o téměř 46 % na 77 zaměstnanců (z toho 7 řídicích). Snižování počtu zaměstnanců probíhalo, jak jsem se již zmiňovala výše, ve snaze zvýšit produktivitu a snížit náklady.

Graf 14: VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2011)



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou



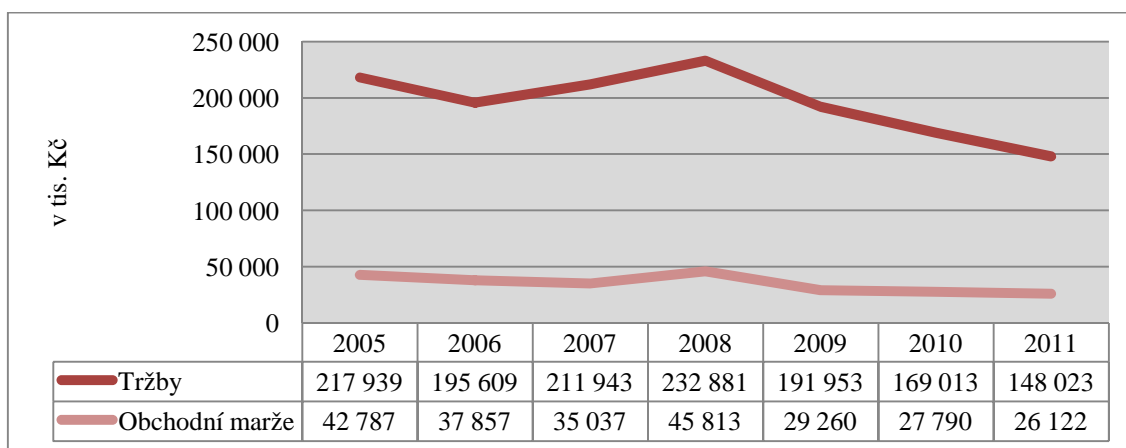
Nejhlavnější složkou osobních nákladů jsou, jak ukazuje graf 14, mzdové náklady. Mzdové náklady tvořily průměrně 75,04 % celkových osobních nákladů.

### 5.2.3 Finanční analýza společnosti OD ANDY

#### Vývoj tržeb

V následujícím grafu můžete vidět vývoj tržeb za zboží a obchodní marže v období sedmi analyzovaných let.

Graf 15: VÝVOJ TRŽEB A OBCHODNÍ MARŽE



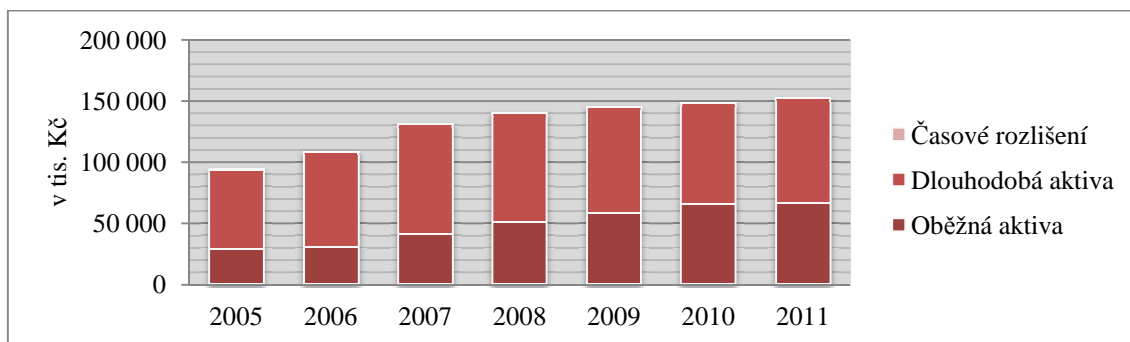
Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Jak můžeme vidět, od roku 2008 dochází ke každoročním poklesům tržeb a obchodní marže. Nejvýraznější pokles tržeb zaznamenala společnost v roce 2009. Ještě v roce 2007 došlo k nárůstu tržeb oproti předchozímu roku o 16.334 tis. Kč a výhled na další roky vypadal pozitivně.

Jako výraznou příčinu tohoto poklesu bych uvedla silnou konkurenci, která panuje na maloobchodním trhu. Dalším možná ještě výraznějším činitelem jsou dle mého názoru dopady celosvětové ekonomické krize.

## Analýza kapitálu a celkových aktiv

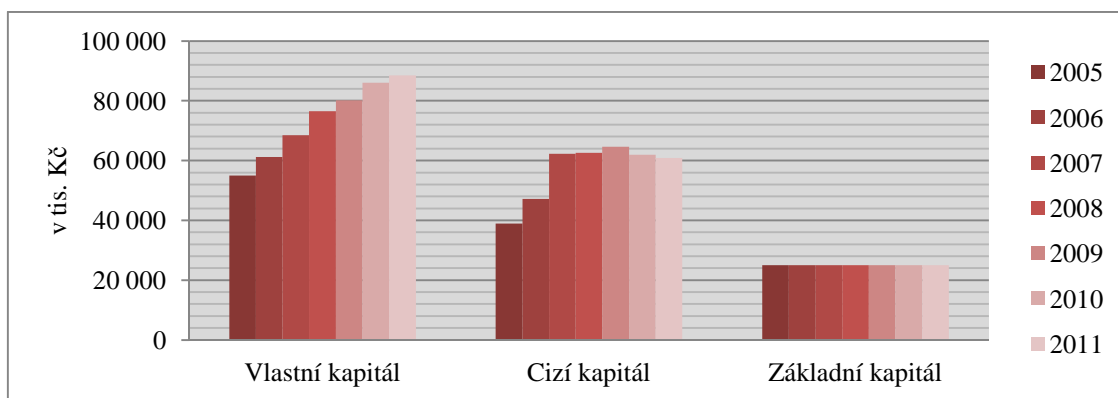
Graf 16: SLOŽENÍ CELKOVÝCH AKTIV



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

V grafu 16 je znázorněna struktura celkových aktiv společnosti. Tato struktura je závislá na předmětu činnosti podniku. Složkou, která má v celkových aktivech největší zastoupení, jsou dlouhodobá aktiva (dlouhodobý majetek). Je to způsobeno tím, že společnost je vlastníkem pozemku i budovy. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech činil v průběhu analyzovaných let v průměru 36,4 %. Oběžná aktiva během let 2005 - 2011 výrazně narostla (nárůst o 128 %).

Graf 17: VÝVOJ VK, CK A ZK



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Stejně jako společnost PRIOR, využívá i společnost OD ANDY k financování činnosti jak vlastní, tak i cizí kapitál. Cizí zdroje vykazují od roku 2009 klesající tendenci. V roce 2011 financovala společnost svůj majetek z 58,1 % z vlastního kapitálu, tj. zlepšení oproti předchozímu roku o 0,01 %. Společnost se snaží snižovat velikost cizího kapitálu, jelikož je finančně náročný.

## Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 17: SOUHRNNÁ TABULKA

<i>v tis. Kč</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Aktiva</b>	93 887	108 424	130 813	139 764	144 704	148 209	152 203
<b>Čistý zisk</b>	6 483	6 222	7 272	8 054	3 575	5 938	6 101
<b>Cizí kapitál</b>	38 882	47 197	62 314	62 634	64 576	61 966	60 889
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	14 579	17 525	25 670	29 238	20 076	23 098	22 943
<b>Krátkodobé závazky</b>	28 677	25 657	17 768	14 020	14 972	18 179	19 564
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	3 991	2 533	730	755	5 002	3 924	3 100
<b>Nákladové úroky</b>	1074	1249	1526	2 253	1 624	1 299	1251
<b>Oběžná aktiva</b>	29 010	30 128	41 340	50 597	58 352	65 754	66 200
<b>Tržby</b>	217 939	195 609	211 943	232 881	191 953	169 013	148 023
<b>Vlastní kapitál</b>	55 005	61 227	68 499	76 553	80 128	86 066	88 523
<b>Zásoby</b>	10 698	10 070	14 940	15 366	28 244	28 756	29 657
<b>Zisk před zdaněním</b>	8 173	7 819	9 114	10 133	5 087	7 228	7 401
<b>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</b>	9 247	9 068	10 640	12 386	6 711	8 527	8 652

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

### Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) a produktivity

Tabulka 18: UKAZATELE RENTABILITY

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ROE</b>	11,79 %	10,16 %	10,62 %	10,52 %	4,46 %	6,90 %	6,89 %
<b>ROA</b>	6,91 %	5,74 %	5,56 %	5,76 %	2,47 %	4,01 %	4,01 %
<b>ROS</b>	2,85 %	2,93 %	3,19 %	3,24 %	1,69 %	3,16 %	3,68 %

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

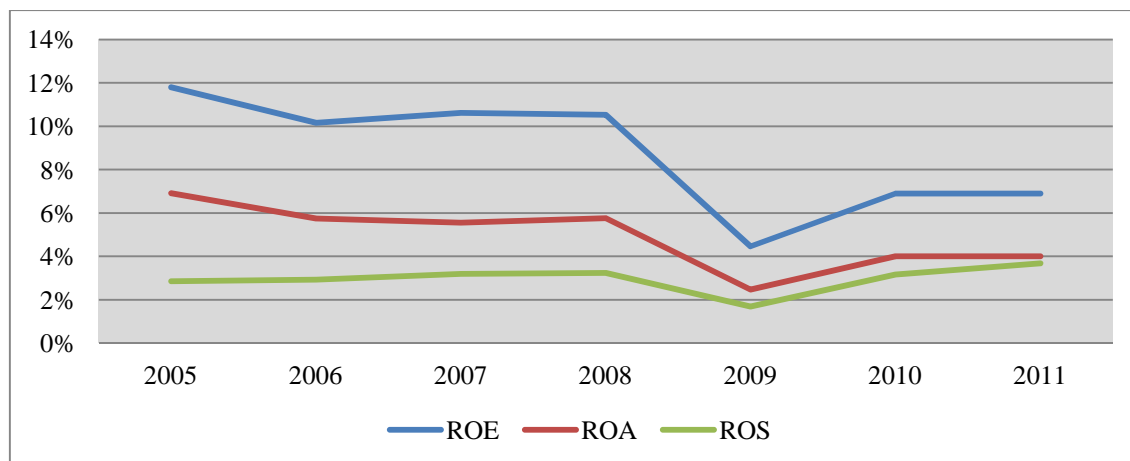
Jak naznačuje tabulka 18, ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) nabýval v průběhu analyzovaných let jenom kladných hodnot. Do roku 2008 byly tyto hodnoty velice vysoké a pro firmu pozitivní, společnost vytvářela vysoké hodnoty čistého zisku. V roce 2005 nám tento ukazatel říkal, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo 0,12 Kč čistého zisku. V posledních dvou analyzovaných letech se ukazatel držel na přibližně stejné úrovni.

Společnost OD ANDY, s.r.o. dosáhla nejpříznivějšího výsledku rentability celkových aktiv (ROA) opět v roce 2005. V letech 2006, 2007 docházelo k jeho poklesu. V roce 2008 společnost zaznamenala mírný nárůst, který byl v roce 2009

následován výrazným poklesem. Tento pokles byl způsoben snížením čistého zisku o 4 479 tis. Kč. Hodnotu z posledního analyzovaného roku můžeme interpretovat tak, že jedna koruna vložených celkových aktiv vydělala 0,04 Kč.

Následující graf znázorňuje průběh vývoje jednotlivých ukazatelů rentability (ROE, ROA, ROS) v letech 2005 – 2011.

Graf 18: VÝVOJ ROE, ROA, ROS



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

## Ukazatel produktivity

Tabulka 19: PRODUKTIVITA

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby/Počet zam.</b>	1513,47	1746,51	2162,68	2587,57	2492,90	2194,97	1922,38

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Hodnoty tržeb na zaměstnance během posledních třech analyzovaných let dosahovaly v průměru 2 203,4 tis. Kč. V roce 2005 připadalo na jednoho zaměstnance společnosti 1513,5 tis. Kč tržeb (celkem 144 zaměstnanců). K roku 2011 došlo ke zvýšení tohoto ukazatele o 27 %. V roce 2011 na jednoho zaměstnance připadalo 1922,4 tis. Kč tržeb, v roce 2010 byla tato hodnota díky vyšším tržbám a stejnému počtu zaměstnanců vyšší, činila 2 195 tis. Kč (celkem 77 zaměstnanců).

## Ukazatele likvidity

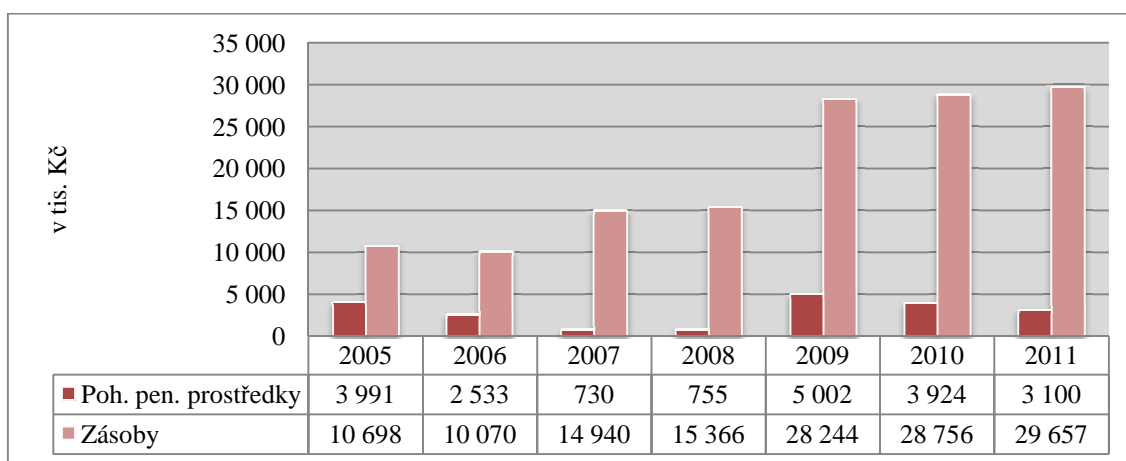
Tabulka 20: UKAZATELE LIKVIDITY

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Běžná</b>	2,03	1,97	2,85	4,32	4,41	4,07	3,57
<b>Pohotová</b>	1,28	1,31	1,82	3,01	2,28	2,29	1,99
<b>Okamžitá</b>	0,28	0,17	0,05	0,06	0,38	0,24	0,17

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Běžná likvidita je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Společnost tuto podmínku splňovala ve všech analyzovaných letech. Hodnota běžné likvidity v roce 2011 nám říká, že celková oběžná aktiva pokryjí 3,57krát krátkodobé závazky. Hodnota ukazatele pohotové likvidity by neměla klesnout pod 1. Tento požadavek je opět splněn ve všech letech. Pokud by existoval velký rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou, znamenalo by to významnou váhu zásob v oběžném majetku. Vývoj zásob je znázorněn v následujícím grafu. Okamžitá likvidita je zajištěna při hodnotě alespoň 0,2. Tento ukazatel nedosahoval tak příznivých hodnot, jak tomu bylo v předchozích případech. Nejhorších výsledků tohoto ukazatele dosahovala společnost v roce 2007 a 2008, protože v těchto letech došlo ke snížení pohotových peněžních prostředků. Celkově bych společnost na základě těchto výpočtů zařadila mezi solventní firmy.

Graf 19: VÝVOJ ZÁSOB A POHOTOVÝCH PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

## Ukazatele aktivity

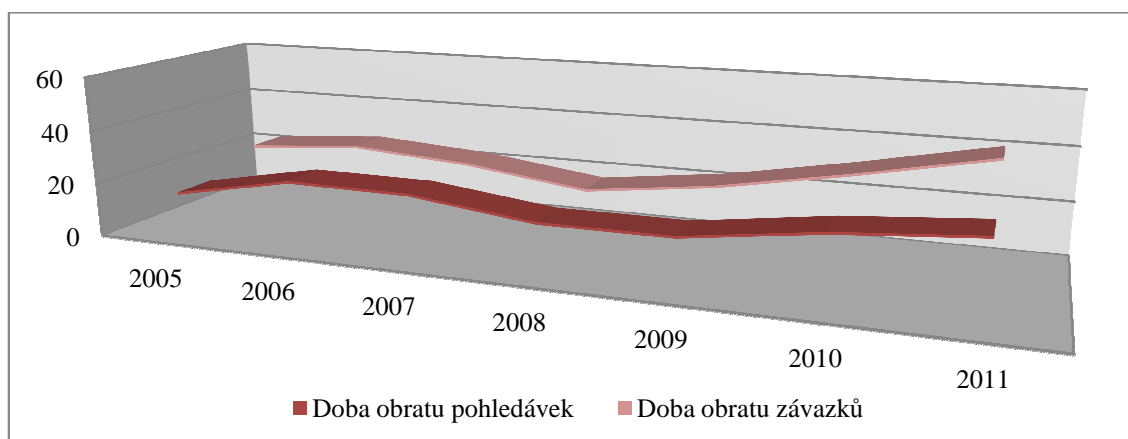
Tabulka 21: UKAZATELE AKTIVITY

(ve dnech)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Doba obratu zásob</b>	17,19	17,34	23,91	22,53	48,74	55,82	64,29
<b>Doba obratu pohl.</b>	14,94	23,45	23,17	17,62	17,73	24,12	27,83
<b>Doba obratu záv.</b>	23,00	26,37	23,22	17,19	22,83	31,34	40,82

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Jak můžeme vidět v tabulce 21, v průběhu let docházelo k nárůstu doby obratu zásob, pohledávek a od roku 2008 i závazků. Ukazatel doby obratu zásob výrazně narostl oproti úvodnímu roku. Jako největší příčinu bych viděla ve zvyšování stavu zásob a zároveň v poklesech tržeb. Ukazatel doby obratu pohledávek je také poměrně nepříznivý, firma musí čekat poměrně dlouho na inkaso plateb za své již provedené tržby. V souvislosti s dobou inkasa tržeb je zajímavé také zjistit, jaká je platební morálka samotné firmy vůči jejím dodavatelům, tedy splacení závazků. Ukazatel doby obratu závazků by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek (znázorněno na grafu 20).

Graf 20: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ A POHLEDÁVEK (ve dnech)



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Mezi další významné ukazatele patří obrat celkových aktiv, udává nám počet obrátek za rok. Hodnota 1,09 v roce 2011 znamená, že se celková aktiva otočila právě

1,09krát za tento rok. Jak můžeme vidět v tabulce 22, celková aktiva se v analyzovaných letech obrátila průměrně 1,67krát.

Tabulka 22: OBRAT AKTIV A ZÁSOb

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Obrat aktiv</b>	2,42	1,96	1,74	1,78	1,46	1,27	1,09
<b>Obrat zásob</b>	21,24	21,06	15,27	16,2	7,49	6,54	5,68

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Obrat zásob nám ukazuje, kolikrát byla každá položka zásob firmy prodána a znovu naskladněna. Požadavkem efektivního řízení společnosti je co nejvyšší hodnota ukazatele obratu zásob. Jak je vidět v tabulce 22, u tohoto ukazatele dochází každý rok k poklesu. Příčinou jsou převážně rostoucí zásoby a klesající tržby.

#### Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se během analyzovaných let pohybovala přibližně na stejné úrovni a nikdy nepřekročila více jak 50 %. I přes to považuji zadluženost za poměrně vysokou a znamená to, že společnost podstupuje velmi vysoké nákladové a finanční riziko. V tabulce 23 však můžeme vidět poměrně pozitivní vývoj od roku 2007 – klesající tendence.

Za jeden z nejvýznamnějších ukazatelů z této oblasti považuji úrokové krytí. Firma může být dle mého názoru s hodnotami tohoto ukazatele spokojena. Hodnota v roce 2011 říká, že společnost pokryla své nákladové úroky ziskem 6,92krát.

Tabulka 23: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celk. zadluž.</b>	41,41 %	43,53 %	47,64 %	44,81 %	44,63 %	41,81 %	40,01 %
<b>Koef. zadluž.</b>	70,69 %	77,09 %	90,97 %	81,82 %	80,59 %	72,00 %	68,78 %
<b>Úrokové krytí</b>	8,61	7,26	6,97	5,5	4,13	6,56	6,92

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

## Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 24: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL

(v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ČPK</b>	14 691	14 812	26 832	38 876	45 121	49 606	47 636

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Ve všech analyzovaných letech nabývá ukazatel ČPK kladných hodnot. Znamenalo to, že krátkodobé závazky byly menší než oběžná aktiva, která slouží ke splácení těchto závazků. Jak můžeme vidět v tabulce 24, neustále docházelo k růstu tohoto ukazatele. Bylo to způsobeno tím, že oběžný majetek rostl více, než krátkodobé závazky.

## Analýza souhrnných ukazatelů

Ke zjištění, zda je společnost ohrožena bankrotem, jsem využila souhrnný ukazatel Altmanovo Z-skóre. Na základě provedených výpočtů, jejichž výsledky jsou znázorněny v tabulce 25, můžeme konstatovat, že společnost není bezprostředně ohrožena bankrotem. Během všech sedmi analyzovaných let byla hodnota vyšší než 1,81. Kromě roku 2005 se společnost nacházela v pásmu nevyhraněné finanční situace (šedá zóna). V roce 2005 dokonce v pásmu uspokojivé finanční situace.

Tabulka 25: ALTMANOVO Z-SKÓRE

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Z-SKÓRE</b>	3,49	2,90	2,65	2,81	2,37	2,30	2,13

Zdroj: Firemní data. Zpracováno autorkou

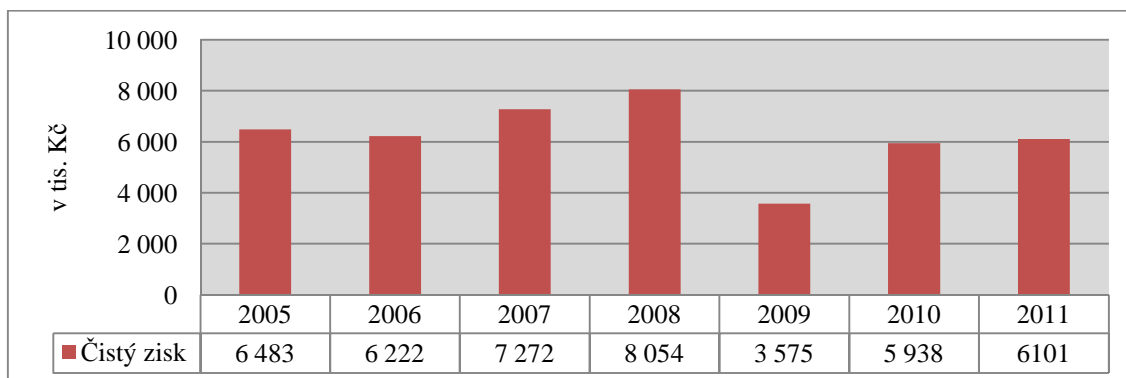
## Analýza dosažených hospodářských výsledků

Společnost se oproti předchozí analyzované společnosti ani v jednom z analyzovaných roků neocitla ve ztrátě (graf 21).

Nevyšší hodnoty čistého zisku dosáhla společnosti v roce 2008. V následujícím roce čistý zisk výrazně poklesl. Bylo to způsobeno převážně výrazným snížením tržeb. Provozní výsledek hospodaření v tomto roce klesl o více než 4 600 tis. Kč oproti předchozímu roku. V roce 2010 se situace zlepšila. V roce 2011 společnost dosáhla výsledku hospodaření přibližně ve stejné výši jako předchozí rok.



Graf 21: VÝVOJ ČISTÉHO ZISKU



Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

### 5.3 Analýza maloobchodního trhu

Maloobchod má pro Českou republiku velký význam, stejně jako je tomu i u ostatních zemí Evropy. Maloobchod přispívá k ekonomickému růstu země a poskytuje mnoho pracovních míst.

Tuzemský maloobchodní trh je nejrozvinutější ve střední Evropě. Na tisícovku obyvatel České republiky připadá nejvíce čtverečných metrů v maloobchodu. Je to přesně 284 m<sup>2</sup>. Co do hustoty maloobchodu v metropolích střední Evropy vede Bratislava (1044 m<sup>2</sup> na 1000 obyvatel).

Pro znázornění situace na maloobchodním trhu v analyzovaném období jsem si vybrala roky 2005, 2009 a 2010. V roce 2009 bylo v tuzemsku dle Českého statistického úřadu 128 449 maloobchodních jednotek (maloobchod kromě motorových vozidel). V roce 2010 vzrostl počet jednotek o 388 na 128 837. Rozloha České republiky činí 78 866 km<sup>2</sup>. Na základě těchto údajů můžeme konstatovat, že na 1 km<sup>2</sup> připadalo v roce 2009 a 2010 přibližně 1,63 prodejní jednotky oproti roku 2005 (123 207 prodejních jednotek), kdy na 1 km<sup>2</sup> připadalo přibližně 1,5 prodejní jednotky. Pokud bychom si tedy v roce 2010 představili úsek, který je dlouhý 10 km, našli bychom na něm přibližně 16 maloobchodních jednotek (v roce 2005 o jednu méně).

Hustotu maloobchodní sítě určuje počet prodejen připadajících na rozlohu 100 km<sup>2</sup> příslušného regionu. V České republice připadá na 100 km<sup>2</sup> plochy tedy přibližně 164 maloobchodních prodejen. Nejvyšší hustotou maloobchodních prodejen disponuje pražský region, nejmenší koncentrace sítě je v Budějovickém kraji, který svojí rozlohou

patří společně se Středočeským krajem k absolutně největším krajským územním celkům. Počet obyvatel České republiky byl k 30. září 2012 10 513 209. Na 1000 obyvatel připadalo tedy v roce 2009 a 2010 tedy přibližně 12 provozních jednotek. V roce 2005 jich bylo 11.

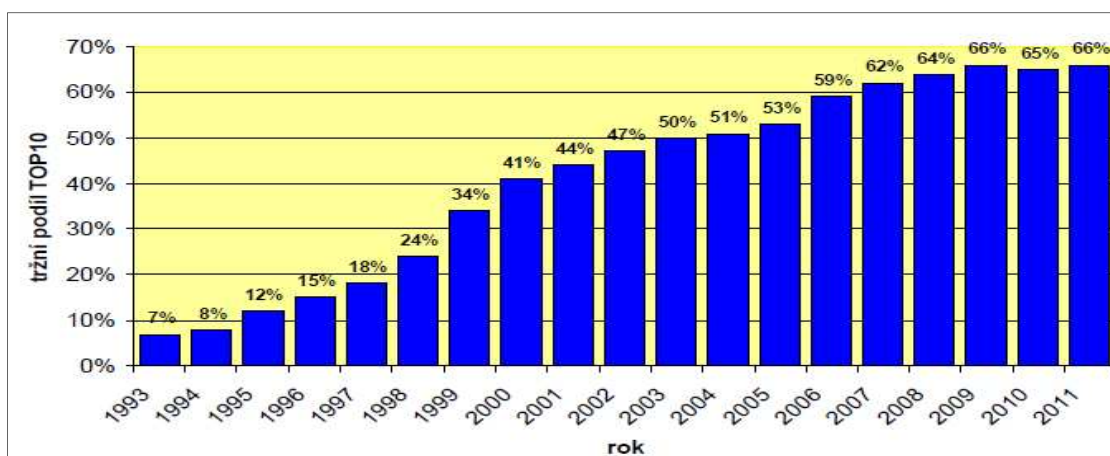
Maloobchodní trh České republiky, na kterém mohou maloobchodní jednotky působit, je značně obsazen a relativně nasycen. Z výzkumů plyne, že 88 % české populace žije ve vzdálenosti do dvaceti kilometrů od některého z hypermarketu. Na českém trhu jich existuje přibližně 300.

Maloobchodní tržby bez prodeje motorových vozidel České republiky činily v roce 2010 přibližně 897 985 tis. Kč (aktuálnější data nejsou zatím na Českém statistickém úřadu k dispozici). Vyčíslení tržeb maloobchodu umožňuje propočty výkonnosti, resp. produktivity práce v maloobchodě. Zatímco v roce 2005 dosáhl jeden pracovník maloobchodu ČR průměrné tržby ve výši 2 191 tis. Kč., v roce 2009 již tato suma činila 2 465 tis. Kč a v následujícím roce dokonce 2 510 tis. Kč.

### 5.3.1 TOP 10 českého obchodu

Na českém trhu působí velké množství obchodních skupin, pouze však deset nejúspěšnějších nese označení TOP 10 (obrázek 8). Pro lepší představení růstu obchodní skupiny TOP 10 a jejího podílu na trhu s rychloobrátkovým zbožím slouží graf 22.

Graf 22: VÝVOJ PODÍLU TOP 10 OBCHODNÍCH SKUPIN NA TRHU S RYCHLOOBRÁTKOVÝM ZBOŽÍM



Zdroj: INCOMA, Gfk (2012)

Jak je vidět na obrázku 8, skupina TOP 10 dosáhla v roce 2011 na českém trhu úhrnných ročních tržeb 325 mld. Kč. Pokud započteme skupiny Coop, která je největším subjektem v segmentu menších samoobsluh (tedy v tzv. tradičním obchodě), jsou tyto tržby dokonce 351 mld. Kč. Na celkovém maloobchodě s rychloobrátkovým zbožím má TOP 10 skupin podíl 66 % (včetně skupiny Coop je to 73 %). Tržby TOP 10 vzrostly meziročně o 4 %, ale na tržním podílu se to projevilo jen nepatrně – vzrostl jen o 0,6 %. Také ve struktuře obchodních firem nedošlo k zásadním změnám. Ve srovnání s léty 2004 – 2008, kdy docházelo každoročně k fúzím řetězců, jsou poslední tři roky obdobím stability, kdy sice přibývají nové prodejny, ale změny v pozici firem jsou jen mírné.

Obrázek 8: TOP 10 OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ V ČR PODLE TRŽEB (2011)

Pořadí	Skupina / Firma	tržby (mld. Kč, vč. DPH)	
		2010	2011
1.	<b>Schwarz ČR</b>	<b>63,2</b>	<b>65,5</b>
	<i>Kaufland</i>	40,0	42,0 *
	<i>Lidl ČR</i>	23,2	23,5 *
2.	<b>Rewe ČR</b>	<b>51,1</b>	<b>53,6</b>
	<i>Billa</i>	22,2	22,6 *
	<i>Penny Market</i>	28,9	31,0
3.	<b>Tesco Stores ČR</b>	<b>47,5</b>	<b>51,0</b> *
	<i>Tesco hypermarket</i>		
	<i>Tesco obchodní dům</i>		
	<i>Tesco supermarket</i>		
4.	<b>Ahold Czech Republic</b>	<b>42,3</b>	<b>44,0</b> *
	<i>Alberti hypermarket</i>		
	<i>Alberti supermarket</i>		
5.	<b>Makro Cash &amp; Carry ČR</b>	<b>33,1</b>	<b>32,5</b> *
6.	<b>Globus ČR</b>	<b>26,1</b>	<b>27,0</b>
	<b>COOP</b>	<b>26,0</b>	<b>25,9</b> x
7.	<b>GECO TABAK</b>	<b>17,7</b>	<b>20,2</b>
8.	<b>SPAR ČR</b>	<b>13,0</b>	<b>14,1</b> *
	<i>Interspar</i>	12,3	13,4
	<i>Spar supermarket</i>		
	<i>Spar Šumava</i>	0,7	0,7 *
9.	<b>OBI ČR</b>	<b>9,3</b>	<b>9,4</b> *
10.-11.	<b>IKEA</b>	<b>8,5</b>	<b>8,2</b>
10.-11.	<b>Peal</b>	<b>8,7</b>	<b>8,2</b>
<b>TOP 10</b>	<b>CELKEM (bez Coop)</b>	<b>312</b>	<b>325</b>
<b>TOP 10+1</b>	<b>CELKEM (vč. Coop)</b>	<b>338</b>	<b>351</b>

Zdroj: TOP 10 (IncomaGfk)

\*= odhad IncomaGfk

Pořadí je stanoveno podle hrubých tržeb r. 2011 (vč. DPH).

## 5.4 Analýza makroprostředí

Výkonnost podniku je z velké části ovlivněna vývojem makroprostředí, ve kterém se samotný podnik nachází. K analýze makroprostředí jsem si vybrala STEP analýzu. Prostřednictvím této analýzy zmíním a vyjmenuji dle mého názoru jedny z nejdůležitějších skutečností a faktorů, které se mohou podstatným způsobem projevit na výsledcích podnikání uvedených společností a na maloobchodním trhu vůbec. Jedná se převážně o čtyři oblasti, jimiž se analýza zabývá. Těmito faktory jsou:

- **S**ociálně-kulturní faktory,
- **T**echnologické vlivy,
- **E**konomické faktory,
- **P**oliticko-legislativní vlivy.

### 5.4.1 Sociálně-kulturní faktory

Mezi hlavní faktory, které se vztahují k sociálně-kulturní oblasti, považuji údaje o *demografickém vývoji* obyvatelstva České republiky, které jsou pro maloobchodní podniky důležité. Důležitost se týká převážně existence a koupěschopnosti tuzemské poptávky. Česká republika měla k 30. září 2012 přibližně 10 513 209 obyvatel. Přirozený přírůstek se v příštích letech bude výrazně snižovat a zřejmě se dostane do záporných čísel. Očekává se, že počet narozených bude nižší než počet zemřelých, takže populace ČR začne přirozeně vymírat. Tento fakt může znamenat budoucí hrozbu v poklesu potencionální poptávky.

Další skutečností spojenou se stárnutím populace je to, že bude postupně *narůstat nepoměr mezi ekonomicky aktivním a neaktivním obyvatelstvem* a tak se bude nadále prohlubovat nejistá ekonomická situace České republiky.

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů je jejich *životní styl*. Životní styl se odráží nejen v tom, jak lidé tráví svůj volný čas, ale také ve stylu oblékání a stravovacích návycích. Dochází ke změnám kupních zvyklostí spotřebitelů, struktury spotřebního koše. Čeští spotřebitelé mají stále lepší přístup k informacím a jsou schopni se lépe a racionálně rozhodovat. Životní styl se

také stává uspěchanějším a spotřebitelé stále pohodlnějšími. Výsledkem je rostoucí zájem o nakupování přes internet.

Dalším významným faktorem je postupný *růst průměrné úrovně vzdělanosti* spotřebitelů. Tento fakt působí na fungování celého trhu, protože spotřebitelé díky své vzrůstající vzdělanosti vyžadují stále přesnější informace o výrobcích, zajímají se více o kvalitu a ekologické výrobky. Jejich požadavky na produkty jsou tedy celkově vyšší a náročnější.

Do popředí se dostávají i další vývojové trendy jako je například stále častější *život bez stálého partnera, zvyšující se počet neúplných rodin s dětmi a také rozvedených manželských párů*. Tomuto faktu se musí jednotlivé řetězce přizpůsobit a vytvářet nabídku právě pro takovéto segmenty zákazníků.

#### **5.4.2 Technologické vlivy**

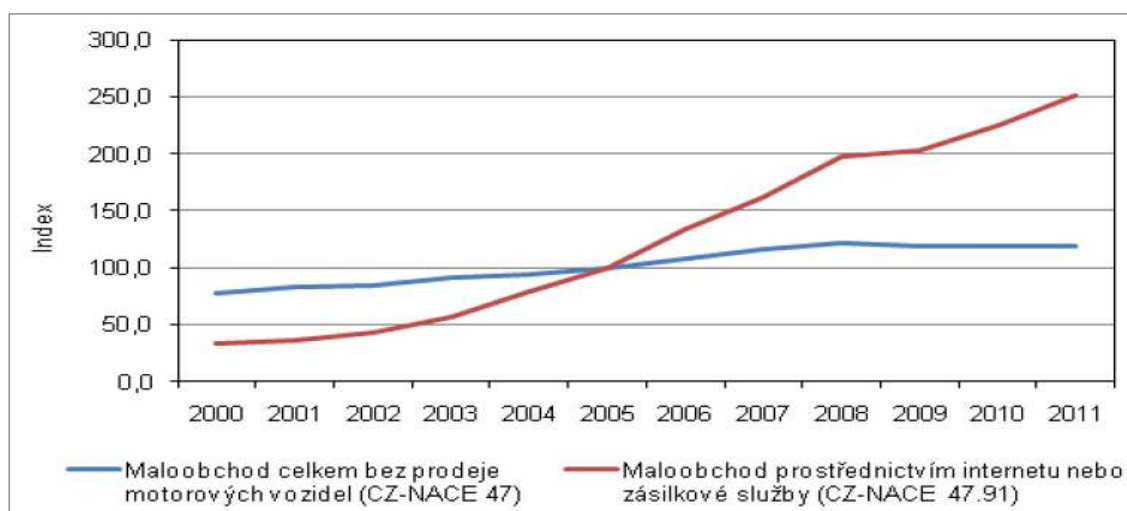
Vývoj a aplikace nových technologií jsou nedílnou součástí prostředí maloobchodu. Maloobchod vždy tyto nové technologie pečlivě sledoval a dokázal je využít ve svůj prospěch. Jako příklad mohu zmínit *samoobslužné pokladny*, které zavedla na český trh společnost Tesco. Dalším příkladem jsou například *QR kódy, RFID kódy*. QR kódy jsou umístěny na obalu zboží a umožňují zjistit spotřebitelům podrobné informace o konkrétním produktu pomocí chytrých mobilních telefonů s fotoaparátem a připojením k internetu. Ráda bych se ještě zmínila o RFID kódech, které mohou v konečném důsledku velice zefektivnit a usnadnit celý logistický systém.

Využívání informačních technologií (ICT) ve společnosti se v posledních letech rozšiřuje do všech oblastí a týká se nejen podnikové sféry, ale i domácností. Dle posledních údajů o vybavenosti domácností počítačem a využívání informačních technologií mělo v roce 2011 počítač a současně přístup k internetu více než 60 % domácností. Rozvoj informačních technologií se proto musel projevit i v oblasti maloobchodu, kde se nakupování přes internet stává novou progresivní formou prodeje.

Význam internetového obchodu z dlouhodobého hlediska stále narůstá. Toto tvrzení můžeme potvrdit například vývojem tržeb v internetových obchodech (graf 23). Internetové obchody jako jedny z mála skupin maloobchodních podniků vykazovaly rostoucí tendence i v obdobích, kdy domácnosti vlivem zhoršené ekonomické situace

začaly šetřit, což se projevilo stagnací celkových maloobchodních tržeb (ve stálých cenách) – viz graf č. 1. Podíl internetových obchodů na celkových maloobchodních tržbách se v roce 2011 pohyboval mezi 5 až 6 %, což představovalo 40 až 45 mld. Kč.

Graf 23: VÝVOJ TRŽEB VE STÁLÝCH CENÁCH OD ROKU 2000 (průměr roku 2005 = 100)



Zdroj: ČSÚ

V silné konkurenci musí obchodníci přicházet s novými myšlenkami a snažit se stále přizpůsobovat požadavkům a nárokům zákazníků, aby udrželi nebo posílili svoji pozici na trhu. Šetření ČSÚ potvrdilo, že část svého prodeje do internetových obchodů přesouvají i klasické kamenné prodejny a že i obchodníci, zejména ti větší, provozující klasické kamenné obchody, neřídka využívají pro zvýšení tržeb a udržení pozice na trhu méně tradiční formy prodeje. Ukázalo se, že četnost podniků využívajících internetového obchodu není rovnoměrná v jednotlivých maloobchodních odvětvích. Zpravidla odpovídá tomu, co se nejčastěji přes internet prodává. Je celkem zřejmé, že v sortimentu potravin je prodej přes internet zatím okrajovou záležitostí. Naopak odvětví s nejvyšším podílem podniků využívajících kromě klasických obchodů také internet - kromě odvětví CZ-NACE 479, kam patří internetový obchod, jsou maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením, maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a zájmovou činnost a maloobchod s výrobky pro domácnost.

Společnost a trh také v posledních letech čím dál více žádají využití obnovitelných zdrojů energie a ohleduplnější chování k životnímu prostředí.

### 5.4.3 Ekonomické faktory

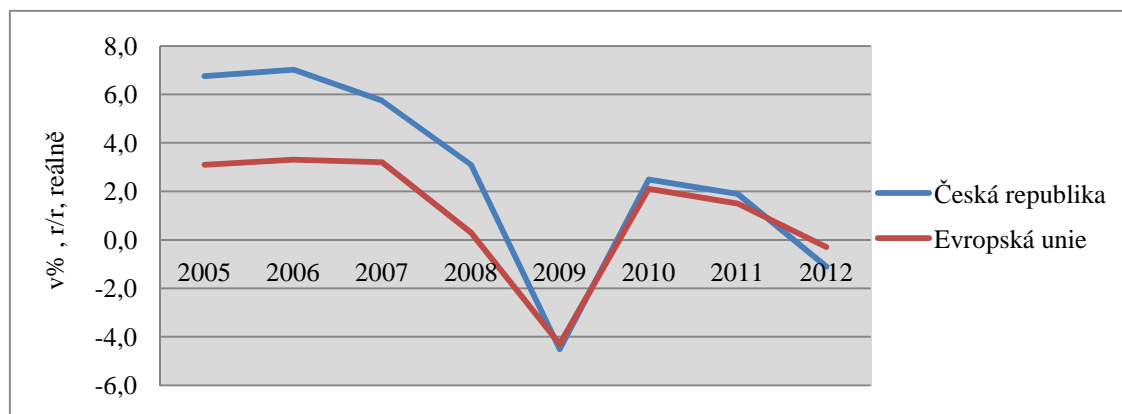
Ekonomika České republiky je velmi výrazně spojena s vývojem ekonomik okolních států. V současné době je silně ovlivněna světovou hospodářskou recesí. Z množství ekonomických ukazatelů, které se v této oblasti dají sledovat, jsem si vybrala následující:

- tempo růstu HDP,
- vývoj nezaměstnanosti,
- vývoj inflace,
- průměrnou měsíční mzdu.

#### Tempo růstu HDP

V současné době česká ekonomika nezaznamenává příznivé výsledky růstu HDP. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu. Jak je možné vidět na grafu 24, oproti rokům 2005 a 2006 došlo k výraznému snížení tohoto tempa. Pro Evropskou unii se předpokládá pro rok 2013 0,1% nárůst. Jelikož od roku 2009 Česká republika sleduje přibližně stejný trend vývoje HDP jako EU, dá se předpokládat, že vývoj HDP bude v roce 2013 v tuzemsku obdobný.

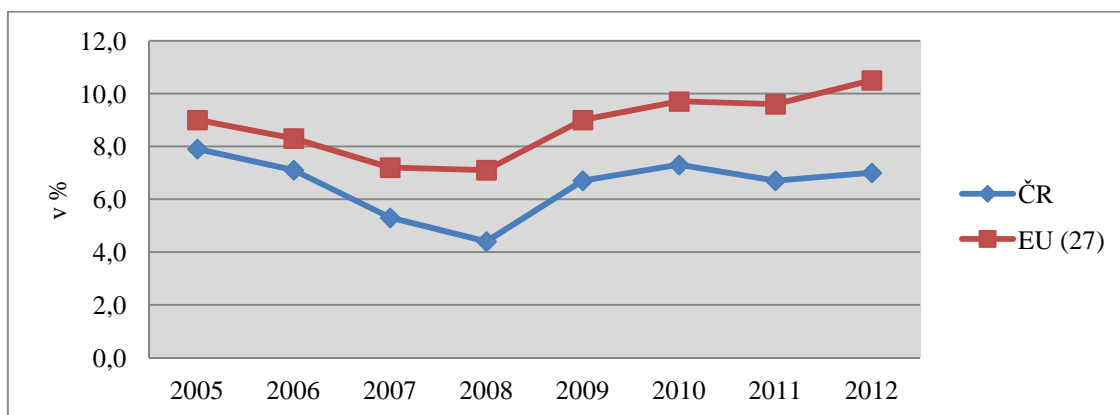
Graf 24: POROVNÁNÍ TEMPA RŮSTU HDP V ČR A EU



Zdroj: ČSÚ, Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, EUROSTAT (Real GDP growthrate), zpracováno autorkou

## Vývoj nezaměstnanosti

Graf 25: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI



Zdroj: EUROSTAT (Unemploymentrate), zpracováno autorkou

Dalším makroekonomickým ukazatelem, který bude zkoumán, je nezaměstnanost. Nezaměstnanost považují za ukazatel, který výrazně ovlivňuje nákupní chování. Jestliže lidé nebudou zaměstnáni a vydělávat peníze, budou závislí jen na podpoře, která není na dnešní dobu tak vysoká. To povede k tomu, že zákazníci budou šetřit peníze i na potravinách. Nakoupí si jen základní potraviny pro přežití. Pro podniky by to v konečném důsledku znamenalo nižší tržby a nižší zisk. Míra nezaměstnanosti je podíl nezaměstnaných osob na celkovém aktivním obyvatelstvu. V grafu 25 je možné vidět vývoj tohoto ukazatele v rozmezí let 2005 – 2011 v České republice a Evropské unii. Během let 2005 – 2008 docházelo v ČR k postupnému snižování nezaměstnanosti až na úroveň 4,4 % v roce 2008. Od tohoto roku míra nezaměstnanosti stoupá a dosahuje poměrně vysoké úrovně. V roce 2012 dosáhla hodnoty přibližně 7 %. V EU nezaměstnanost činila 10,5 %.

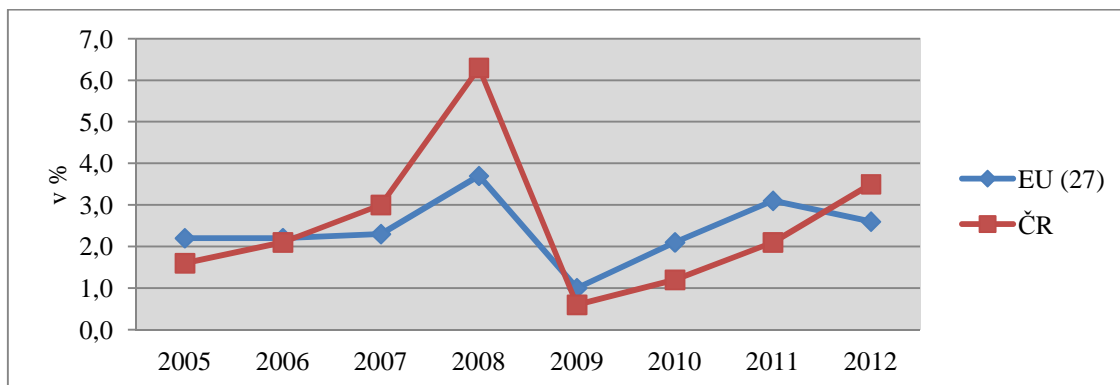
## Vývoj inflace

V za rok 2012 dosahovala inflace hodnoty 3,5 %. Tato hodnota byla nejvyšší od roku 2008. Od roku 2008, jak můžeme vidět v grafu 26, má míra inflace rostoucí tendenci. Účinky inflace na ekonomiku jsou různé a mohou být pozitivní i negativní. Mezi negativní dopady inflace patří například snížení reálné hodnoty peněz, nejistota ohledně budoucího vývoje cen, jež odrazuje investice a úspory. Vysoká inflace může



vést také k nedostatku zboží, pokud je spotřebitelé začnou hromadit z obavy, že ceny se v budoucnu zvýší.

Graf 26: VÝVOJ INFLACE



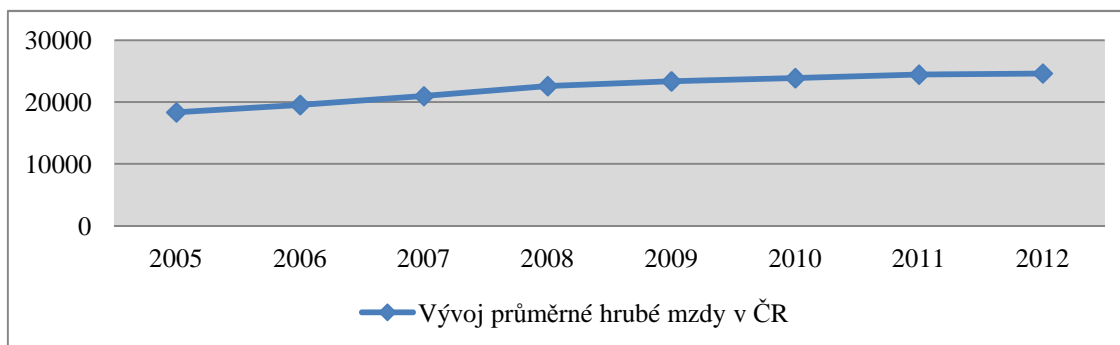
Zdroj: EUROSTAT (Inflationrate), zpracováno autorkou

K dalším faktorům, které mohou v budoucnu snižovat poptávku a koupěschopnost tuzemského trhu, patří zadluženost domácností. Ta je způsobena především úvěry, které spotřebitelé využívají k financování svého bydlení.

### Průměrná mzda a kupní síla obyvatelstva

Průměrná hrubá mzda je důležitým a velmi pravidelně sledovaným ukazatelem ČSÚ a Ministerstvem práce a sociálních věcí, který slouží k analýze pracovního trhu a predikci jeho dalšího vývoje. Průměrná mzda se v rámci republiky liší a výše mzdy, kterou zaměstnanci pobírají, ovlivňuje pozdější výdaje obyvatel za zboží a služby. Průměrná mzda má v České republice rostoucí charakter.

Graf 27: PRŮMĚRNÁ MZDA V ČR V LETECH 2005 – 2012 (v Kč)

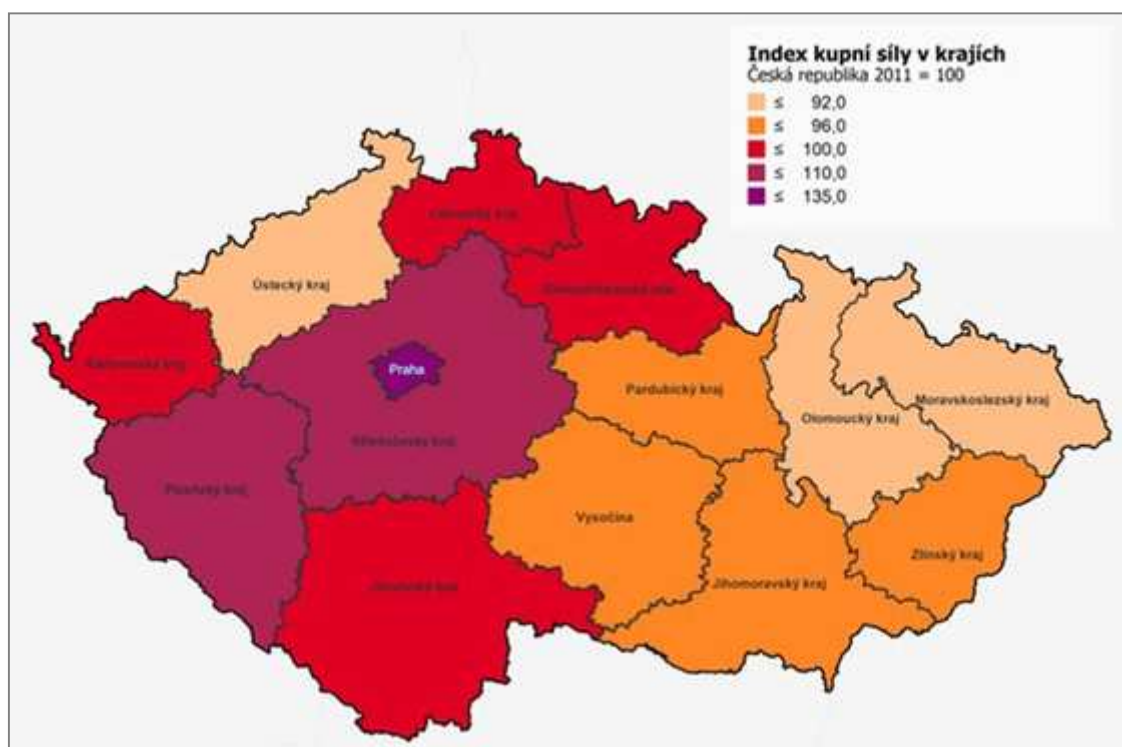


Zdroj: MPSV, www.finance.cz, zpracováno autorkou

Regionální rozdíly v koupěschopnosti obyvatelstva se na území České republiky stále více prohlubují. Potvrzuje to aktuální studie společnosti IncomaGfK (obrázek 9). Úroveň kupní síly v přepočtu na obyvatele je nejvyšší v Praze. Zde převyšuje český průměr o 32 %. Vliv blízké metropole je patrný také u obcí v jejím okolí. Mezi městy na dalších příčkách jsou hned tři z okolí Prahy. Na druhé straně obyvatelé především v Moravskoslezském či Ústeckém kraji musejí vystačit s daleko úspornějšími osobními a rodinnými rozpočty. V některých obcích, týká se to především periferních oblastí, se úroveň kupní síly pohybuje dokonce pod 70 % českého průměru.

V praxi tyto rozdíly znamenají, že například průměrná domácnost dvanáctitísícového Jeseníku disponuje roční průměrnou částkou činící v přepočtu 17 635 Euro, zatímco průměrná domácnost jen o něco větších, ale u Prahy ležících Říčan má k dispozici již 22 385 Euro.

Obrázek 9: KUPNÍ SÍLA ČR DLE JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ



Zdroj:Kupní síla v okresech a obcích ČR 2011, INCOMA GfK

Avšak ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi, leží ČR hluboko pod celoevropským průměrem. Obyvatel Česka má přibližně o 42 % nižší koupěschopnost než je průměr EU.

#### **5.4.4 Politicko-legislativní vlivy**

Politicko-legislativní prostředí České republiky můžeme nejvýstižněji charakterizovat jako nejisté a nestabilní. Velká část populace je s nynější politickou situací nespokojena. K této nespokojenosti přispívají také korupční skandály vrcholových představitelů vlád, neschopnost domluvy jednotlivých koaličních stran atd. Tato situace vede spotřebitele spíše k úsporám svých finančních prostředků.

Pro maloobchod je přínosem, že se Česká republika stala v roce 2004 *členem Evropské unie*. Avšak míru neklidu dozajista zvyšuje i informace o vývoji dluhové krize v eurozóně. Díky tomuto členství přestaly existovat bariéry například v pohledu na zahraniční obchod, což značně maloobchodním řetězcům ulehčuje možnosti vyjednávání například se svými dodavateli a zvyšuje tak i jejich vyjednávací sílu.

Jako další ovlivňující vliv jsem zvolila *sazby DPH*. Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10 % na 14 %, seznam položek se nezměnil. Do snížené sazby řadíme zejména potraviny, nealkoholické nápoje, městskou dopravu, knihy, časopisy a noviny, ubytovací služby, vstupné na kulturní akce, léky a další. Základní sazba zůstala na 20%. Od ledna roku 2013 bylo v plánu obě sazby sjednotit na 17,5 %. Nakonec se však vláda dohodla na zvýšení obou sazeb o jeden procentní bod, tedy ze 14 % na 15 % a z 20 % na 21 %. Hlavním důvodem je snaha o udržení schodku státního rozpočtu.

Celkově se tak díky chystaným reformám (viz plán sjednocení obou sazeb DPH), jejichž působnost a konečné schválení není zcela jisté, dostávají koneční spotřebitelé, do nejistoty, která v nich evokuje spíše šetrivé nálady, což není pro maloobchodní trh příliš dobré a žádoucí.

## 5.5 Přehled silných a slabých stránek

Obrázek 10: PŘEHLED SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTÍ

	PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.	OD ANDY, s.r.o.
SILNÉ STRÁNKY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Největší síť OD v tuzemsku</li> <li>Umístění v centrech měst</li> <li>Univerzální sortiment</li> <li>Dlouholetá tradice</li> <li>Ochranná známka PRIOR</li> <li>Prezentace na www stránkách</li> <li>Efektivní způsob organizace</li> <li>Odborová organizace</li> <li>Rostoucí trend některých fin. ukazatelů</li> <li>Mimo ohrožení bankrotem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výhodná poloha OD v centru města</li> <li>Největší obchodní plocha města</li> <li>Univerzální sortiment</li> <li>Dlouholetá tradice</li> <li>Vlastnictví obchodního domu</li> <li>Prezentace na www stránkách</li> <li>Jasná organizační struktura</li> <li>Platební schopnost firmy (solventnost)</li> <li>Rostoucí trend některých fin. ukazatelů</li> <li>Mimo ohrožení bankrotem</li> <li>V kraji s vysokou kupní silou</li> </ul>
SLABÉ STRÁNKY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Působnost pouze na českém trhu</li> <li>OD jsou v pronájmu</li> <li>Slabé pokrytí českého trhu</li> <li>Působnost v regionech s nízkou kup. silou</li> <li>Neatraktivnost jednotlivých OD</li> <li>Nedostatečně modernizované prostory</li> <li>Nedostatečné parkovací plochy</li> <li>Snižující se výkonnost a produktivita</li> <li>Řízení zásob</li> <li>Vysoká zadluženost</li> <li>Platební schopnost firmy (solventnost)</li> <li>Neexistence e-shopu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Působnost pouze v České Lípě</li> <li>Neexistence prodejní sítě</li> <li>Neatraktivnost budovy OD</li> <li>Neexistence e-shopu</li> <li>Nedostatečná modernizace prostor</li> <li>Nedostatečné parkovací plochy</li> <li>Vysoká zadluženost</li> <li>Snižující se výkonnost a produktivita</li> <li>Řízení zásob</li> </ul>

Zdroj: Zpracováno autorkou

V této podkapitole jsem se zaměřila na shrnutí hlavních silných a slabých stránek obou jmenovaných společností. Silné a slabé stránky jsou přehledně uvedeny na obrázku 10.

Za hlavní silnou stránku obou společností, dá se říci i obchodních domů jako celku, považuji jejich centrální umístění a univerzální sortiment. Hlavní výhodu vidím v dobré dostupnosti pro spotřebitele, jsou jim „na dosah ruky“. V souvislosti s centrálním umístěním bych zmínila nedostatečné parkovací plochy a špatný přístup při dodávkách zboží. Tyto skutečnosti bych zařadila mezi slabé stránky. Další silnou stránkou společnosti PRIOR je dle mého názoru její organizace, rostoucí trend některých finančních ukazatelů a fakt, že společnost není ohrožena bankrotem. Silnou

stránkou společnosti OD ANDY vidím ve vlastnictví budovy OD, solventnosti společnosti a stejně jako u první společnosti v rostoucích trendech některých finančních ukazatelů.

Mezi slabé stránky společnosti PRIOR řadím pokrytí tuzemského trhu. Rozmístění OD PRIOR považuji také za špatné, většina z nich se nachází v krajích s nízkou kupní silou obyvatelstva. Další významnou slabou stránkou této společnosti je její vysoká zadluženost, nízká výkonnost a fakt, že má společnost všechny OD pouze v pronájmu od své mateřské společnosti. Hlavní slabé stránky OD ANDY vidím převážně v neatraktivnosti budovy OD a prodejních prostor a poměrně vysoké zadluženosti a klesající výkonnosti. Významnou slabou stránkou, která je pro obě společnosti stejná, je neexistence vlastního e-shopu. To považuji v současné době za velkou nevýhodu.

## 6 Shrnutí a závěry

Obě analyzované společnosti působí pouze na tuzemském trhu již poměrně dlouhou dobu a jsou tedy mezi spotřebiteli dobře známé. Obě se zaměřují na provoz plnosortimentního obchodního domu. Většina obchodních domů společnosti PRIOR je umístěna v centrech měst. Stejně je tomu i u OD ANDY, který se nachází v samém centru České Lípy. Obchodní domy jsou tedy zákazníkovi na dosah.

Na základě prozkoumání rozmístění jednotlivých obchodních domů PRIOR v České republice jsem mohla usoudit, že pokrytí sítí obchodních domů je nedostačující. Společnost má prodejní jednotky umístěné pouze v osmi regionech ČR a současně většina těchto regionů patří k regionům s nízkou kupní silou obyvatel. V regionech s největší kupní silou, jako jsou Praha a Středočeský kraj vůbec OD PRIOR nenalezneme. Obchodní dům Andy je v České Lípě největší obchodní plochou a je umístěn ve velmi frekventované části centra města. Předpoklady pro jeho další vývoj jsou tedy pozitivní.

Společnost OD ANDY, s.r.o. je vlastníkem celého pozemku i budovy obchodního domu. Naopak společnost PRIOR má všech 18 obchodních domů v pronájmu od své mateřské společnosti. Každý rok tedy vynakládá poměrně vysoké částky na nájemné.

Organizaci a řízení obou společností bych zhodnotila vzhledem k předmětu podnikání a počtu provozovaných obchodních domů jako efektivní. To, že má společnost PRIOR rozdělené obchodní domy do dvou regionálních ředitelství (do roku 2010 do tří regionálních ředitelství) a každé má svého regionálního ředitele, je dle mého názoru výhodnější a efektivnější, než kdyby byly všechny OD řízeny a organizovány souhrnně nebo jednotlivě. Společnost se tedy může lépe zaměřit na jejich řízení a lépe reagovat na aktuální podmínky. Správa celé společnosti se nachází v Českých Budějovicích. Správa společnosti OD ANDY se nachází v samotném obchodním domě. Řízením OD ANDY je pověřen manažer obchodního domu. Další významnou osobou je provozní obchodního domu. Vzhledem k tomu, že společnost provozuje pouze jeden obchodní dům, považuji aktuální systém řízení za efektivní.

Pomocí jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy jsem provedla rozbor a vypočítala jednotlivé ukazatele, které dokáží zhodnotit hospodářskou situaci obou uvedených společností. Na základě těchto rozborů, vypočtených ukazatelů, zároveň také vztahů mezi nimi a dalších informací, jsem mohla dále navrhnout doporučení a změny, které by mohly vést u obou analyzovaných společností ke zlepšení.

Obě společnosti využívají jak vlastního, tak i cizího kapitálu. Vyšší podíl cizího kapitálu vykazuje společnost PRIOR. Avšak této společnosti se daří podíl cizích zdrojů snižovat.

Struktura aktiv obou společností odpovídá předmětu činnosti podniku. Podíl dlouhodobého majetku ve společnosti PRIOR je zanedbatelný. Společnost nevlastní žádné nemovitosti ani pozemky, v rámci dlouhodobého majetku jsou zahrnuta pouze technická zhodnocení pronajatých budov. Podíl oběžného majetku na celkových aktivech činil v průměru 84,5 %, podíl zásob na aktivech byl 63%. Poměr zásob na aktivech je poměrně vyšší, je to způsobeno tím, že firma musí kromě velkoobchodního skladu také vázat velké množství zásob ve svých prodejnách. Opakem je společnost OD ANDY, kde je podíl dlouhodobého majetku výrazný, jelikož společnost vlastní jak pozemek, tak i celou budovu OD. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech činil v průběhu analyzovaných let v průměru 36,4 % a podíl zásob na aktivech byl 14%.

Jako hlavní problém obou společností vidím tržby a jejich klesající trend. **Obě analyzované společnosti kromě let 2007 a 2008 zaznamenávaly jejich neustálé poklesy. V letech, kdy docházelo k poklesům tržeb, vykazovala významnější poklesy společnost OD ANDY (tabulka 26). Výjimkou je však poslední analyzovaný rok.** Tržby společnosti OD ANDY poklesly přibližně o 12,5 %, zatímco u společnosti PRIOR byl zaznamenán výraznější pokles oproti předchozímu roku (15,6 %). Příčinu poklesu tržeb vidím převážně v hospodářské situaci (recesi) a silné konkurenci na maloobchodním trhu. Další příčinou může být například poměrně vysoká nezaměstnanost a snížení kupní síly obyvatelstva. Společnosti by se tedy měly primárně zaměřit na růst tržeb s přiměřeným růstem obchodní marže. Určitou možností jak zvýšit tržby vidím ve zřízení internetového obchodu. U společnosti PRIOR by další možností

mohla být reorganizace OD, tedy jejich přemístění do jiných nemovitostí v jiných krajích s vyšší kupní silou. Jak jsem totiž zjistila při PEST analýze, společnost provozuje velkou část obchodních domů v oblastech České republiky, kde je velmi nízká kupní síla obyvatel a poměrně vysoká konkurence, které PRIOR se svou současnou nabídkou zboží a služeb nemůže konkurovat.

Tabulka 26: ZMĚNY TRŽEB OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
<b>OD ANDY</b>	-10,25 %	8,35 %	9,88 %	-17,57 %	-11,95 %	-12,42 %
<b>PRIOR</b>	-2,29 %	1,75 %	0,32 %	-11,49 %	-7,89 %	-15,67 %

Zdroj: Firemní data, zpracováno autorkou

Ukazatele rentability nám říkají, jak efektivně je využíváno podnikového majetku. Platí, že čím je rentabilita vyšší, tím lépe. Nejhorších výsledků dosáhla společnost PRIOR v letech 2006, 2008 a 2009, jelikož se nacházela ve ztrátě. Nepříznivé výsledky v letech 2008 a 2009 byla zapříčiněny hlavně hospodářskou krizí, která plně zasáhla i maloobchod a došlo tedy ke snížení tržeb a tedy i zisku. U společnosti OD ANDY dosahovaly ukazatele rentability pouze kladných výsledků, protože se společnost neocitla ani v jednom roce ve ztrátě. Nejhorších výsledků těchto ukazatelů dosáhla společnost v roce 2009. I zde příkládám velkou váhu převážně hospodářské krizi.

Ukazatele likvidity říkají, jak je podnik schopen okamžitě splácet své závazky, jak je solventní. Během analyzovaných let (kromě roku 2008) dosahovala společnost PRIOR doporučených hodnot běžné likvidity. Společnost OD ANDY dosahovala této hodnoty ve všech analyzovaných letech a v některých letech dokonce tuto hodnotu výrazně převyšovala. Pohotová likvidita by neměla klesnout pod 1. Ani v jednom z analyzovaných roků společnost PRIOR optima nedosáhla. Pohybovala se hluboko pod. Společnost OD ANDY tuto podmínku opět splňovala ve všech letech. Je důležité porovnat pohotovou likviditu s běžnou pro zjištění, zda se neobjevuje výrazný rozdíl. Tento rozdíl by znamenal nadměrné množství zásob v aktivech podniku. U obou společností jsme tyto významné rozdíly mohli zpozorovat a můžeme tedy říci, že zásoby mají velkou váhu v oběžném majetku. Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje mezi 0,4 až 0,8 a neměla by klesnout pod 0,2. Tento ukazatel



u obou společností již nebyl tak příznivý. Společnost PRIOR dosáhla pouze v roce 2006 doporučené hodnoty, v ostatních letech byla hluboce pod. Jednou z příčin těchto hodnot je velmi nízké množství pohotových finančních prostředků. Můžeme tedy říci, že v případě potřeby by podnik nebyl schopen splatit všechny své krátkodobé závazky v jednom okamžiku. Souhrnně můžeme konstatovat, že ukazatele likvidity potvrzují nedokonalé řízení a špatné vymáhání pohledávek. Společnost OD ANDY dosahovala nejhorších výsledků tohoto ukazatele v roce 2007 a 2008, protože v těchto letech došlo ke snížení pohotových peněžních prostředků. Celkově bych společnost OD ANDY na základě těchto výpočtů zařadila mezi solventní firmy a společnost PRIOR mezi méně solventní.

Ukazatele aktivity nám dopomáhají ke zjištění, jak podnik hospodaření se svým majetkem, popřípadě s jeho jednotlivými složkami. Jedním z použitých ukazatelů byla rychlost obratu aktiv, (zásob, pohledávek). Na základě výpočtů bylo zjištěno, že nejlepší hodnoty obratu aktiv dosáhla společnost PRIOR v roce 2010. V následujícím roce se jeho hodnota snížila, což znamená, že aktiva rostla rychleji než tržby, a to je pro podnik značně nepříznivé. Společnost OD ANDY dosáhla nejlepších výsledků tohoto ukazatele v roce 2005. Od tohoto roku docházelo průběžně ke snižování jeho hodnoty. To je stejně jako v případě PRIORu pro společnost nepříznivé. Dalším významným ukazatelem této oblasti je doba obratu aktiv (pohledávek, zásob, závazků). Pro podnik je příznivé, pokud doba obratu pohledávek je nižší, než doba obratu závazků, což obě analyzované společnosti splňují v každém roce. Zároveň je také dobré, když doba obratu závazků není moc vysoká, aby to nevedlo k vyšší zadluženosti. Průměrná doba obratu závazků činila u společnosti PRIOR 93 dní a doba obratu pohledávek průměrně 29 dní. U Společnosti OD ANDY doba obratu závazků činila průměrně 26 dní a průměrná doba obratu pohledávek 21 dní. Problematickým místem obou společností je doba obratu zásob, kterou společnosti nedokáží efektivně snižovat. V analyzovaných letech docházelo k nárůstu. Společnosti vázaly svůj kapitál v zásobách zbytečně, zatímco by ho mohly použít na jiné aktivity. V roce 2011 vzrostla doba obratu zásob u společnosti PRIOR na skoro 121 dní a OD ANDY na 64 dní. Možným řešením dané situace by mohlo být provedení důkladné analýzy prodejnosti zboží, stavu zásob, zjištění bezobrátkového zboží a jeho vyřazení. Pomocí těchto kroků by podnik získal

skladové kapacity a dodatečné finanční prostředky. V případě nízkoobrátkového zboží si musí podnik stanovit minimální stavy těchto zásob.

Ukazatele zadluženosti nám říkají, z jakých zdrojů je financována činnost podniku. Tato analýza nám také ukazuje, z jaké části podnik investuje a jestli je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji. Míra zadluženosti nám udává poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. U společnosti PRIOR převyšoval vlastní kapitál cizí pouze v letech 2005 a 2006. Tato situace vypovídá o tom, že je podnik v současné době neúměrně předlužen. Tato situace byla způsobena v roce 2007, kdy došlo k přeměně a.s. na s.r.o. Od roku 2007 se společnosti daří zadlužení snižovat. U společnosti OD ANDY vlastní kapitál vždy převyšoval cizí a dochází také ke snižování zadlužení. Celková zadluženost je poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Nejhuře na tom byla společnost PRIOR v roce 2008, kdy byla aktiva kryta z více než 73 % z cizích zdrojů. U společnosti OD ANDY se celková zadluženost během analyzovaného období pohybovala přibližně na stejné úrovni a nikdy nepřekročila více jak 50 %. Zadluženost obou společností považuji za poměrně vysokou a znamená to, že podstupují velmi vysoké nákladové a finanční riziko. Měly by se tedy snažit snižovat podíl cizího kapitálu. Za jeden z nejvýznamnějších ukazatelů z oblasti zadluženosti považuji úrokové krytí. U společnosti PRIOR je v posledních dvou analyzovaných letech tento ukazatel poměrně vysoký, z čehož můžeme soudit, že by podnik neměl problémy se splácením úroků z hospodářského výsledku. U společnosti OD ANDY byly hodnoty ještě příznivější, průměrně by své nákladové úroky pokryla ziskem 6,5krát.

Dle výpočtů čistého pracovního kapitálu (ČPK), lze konstatovat, že společnost PRIOR vykazovala celkem příznivou úroveň ČPK. Optimální výše tohoto kapitálu by měla být rovna přibližně jedné třetině oběžného majetku. Tohoto optima sice společnost nedosáhla v ani jednom z analyzovaných let, ale v roce 2010 se lehce této hodnotě přiblížila. Ve zbylých letech byl zaznamenán značný nadbytek, který byl z největší části způsoben vyššími zásobami a pohledávkami. Firma by se tedy měla snažit tyto zásoby a pohledávky lépe řídit a vymáhat. U Společnosti OD ANDY tento ukazatel nabýval také kladných hodnot a neustále docházelo k jeho růstu. Bylo to způsobeno tím,

že oběžný majetek rostl více, než krátkodobé závazky. Optimální hodnoty tohoto ukazatele spíše nadměrně převyšovala.

Ukazatel Altmanovo Z-skóre je souhrnný vzorec, který poskytne na základě analýzy vybraných ukazatelů číselnou hodnotu, která pomůže zjistit, zda je společnost na pokraji bankrotu či ne (v následujících dvou letech). **Na základě výpočtů můžeme konstatovat, že společnost PRIOR a společnost OD ANDY nejsou bezprostředně ohroženy bankrotem, jelikož hodnoty tohoto ukazatele byly větší než 1,81.** Společnost PRIOR se po celé období se nacházela v nevyhraněné finanční situaci, tzv. šedé zóně. Společnost OD ANDY se kromě roku 2005 nacházela také v pásmu nevyhraněné finanční situace. V roce 2005 dokonce v pásmu uspokojivé finanční situace.

Na maloobchodním trhu existuje velká konkurence, proto musí obchodníci přicházet s novými myšlenkami a snažit se stále přizpůsobovat požadavkům a nárokům zákazníků, aby udrželi nebo posílili svoji pozici na trhu. Zákazníci se stávají stále pohodlnějšími a roste zájem o internetový obchod. Bylo prokázáno, že internetová forma realizace maloobchodního prodeje tvoří nezanedbatelnou část maloobchodu s tím, že s postupem rozvoje dalších elektronických forem (např. v rámci sociálních sítí) se bude i nadále rozvíjet a její podíl zvyšovat. Ani jedna z analyzovaných společností internetový obchod neprovozuje. Dle mého názoru, pokud by společnosti zřídily internetový obchod, vyhověly by požadavkům zákazníků a vzrostly by jim tržby. K založení vlastního internetového obchodu není nic zvlášť potřeba. Zvláště v současné době, kdy si během několika minut můžeme vytvořit internetový obchod na automatizovaném systému. Obě společnosti udržují určitou hladinu zásob, tudíž by pro ně vlastní internetový obchod neznamenal žádné významné zvýšení nákladů.

Český spotřebitel také dlouhodobě vykazuje v rámci EU nadprůměrný sklon k nakupování jako způsobu trávení volného času, často s celou rodinou, například po dobu velké části víkendu. Nakupování, stravování a zábava v obchodních centrech se staly národním kulturním fenoménem. Tomuto trendu by obě společnosti měly co nejdříve přizpůsobit své provozní jednotky. Internetové stránky prezentující činnost obou společností mají také velké rezervy a mohly by prezentovat společnosti lépe.

Podle mého názoru je také důležité, aby společnost využívala moderní technologie. Řada z nich může značně šetřit náklady (příkladem může být řízení zásob). Další podstatnou věcí je modernizace jednotlivých obchodních domů. Na spotřebitele působí také prostředí, ve kterém nakupuje. Z vlastních zkušeností mohu říci, že prostory obchodních domů nejsou v žádném případě moderní, natož pro spotřebitele atraktivní.

Obě společnosti bych na základě rozboru jednotlivých ukazatelů a dosažených hospodářských výsledků charakterizovala jako společnosti v poměrně dobré finanční situaci. Obě společnosti realizují zisk a nejsou v několika posledních letech ve ztrátě. Prostřednictvím finanční analýzy se mi podařilo podhalit některé nedostatky v hospodaření obou společností a zároveň pochopit důvody nepřiliš úspěšného finančního řízení podniku.

Pokud bych měla předpovědět budoucí vývoj obou společností, tak bude dle mého názoru docházet k dalším poklesům tržeb a budou pomalu ale jistě ztrácet své postavení na trhu. I přes to, že obě společnosti mají vybudovanou určitou pozici, pokud nedokáží odstranit své slabiny a nevyužijí svých předností, nebude jim umožněno udržení pozice a budou nuceny trh opustit.

Cílem této diplomové práce bylo srovnání a zhodnocení stavu systému řízení a ekonomiky zvolených maloobchodních jednotek. Na základě této analýzy identifikovat silné a slabé stránky společnosti a stanovit možná opatření a návrhy, které by mohly vést ke zlepšení. Jako klíčová společnost této práce byla zvolena společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., další společností byla společnost OD Andy, s.r.o. Zaměřila jsem se převážně na řízení společností, jejich organizaci, ekonomiku, oblast lidských zdrojů a také jsem analyzovala makroprostředí, ve kterém se tyto podniky nacházejí. Zdrojem dat pro finanční analýzu byly výkazy obou společností z let 2005 až 2011.

Během praktické části této diplomové práce se mi podařilo vyvrátit či potvrdit všechny hypotézy, které byly stanoveny v kapitole Metodika práce a hypotézy. První hypotéza, která se týkala každoročního poklesu tržeb u obou společností, byla vyvrácena, protože během všech analyzovaných let tržby pouze neklesaly. Druhá hypotéza říkající, že poklesy tržeb jsou u společností stejné, byla vyvrácena. Poslední

hypotéza, která říkala, že jsou obě společnosti ohroženy bankrotem, byla také vyvrácena.

Tato diplomová práce pro mě byla velkým přínosem a umožnila mi aplikovat teoreticky nabyté znalosti do praxe.

# 7 Summary

The main purpose of this thesis was to compare and evaluate status of management and economy system of the selected retail units and based on this analysis to identify strengths and weaknesses of the companies and to determine potential measures to improve. For this thesis I chose PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o., the second company I focused on was the OD Andy, s.r.o. I focused mainly on their management, organization, economy, human resources and then I also analyzed the macro environment of these companies. For this step I used the STEP analyses.

In the theoretical part I focused on main terms and definitions of trade and retail, and then I concentrated on importance of management, organization, company and its surroundings. I explained also in detail the financial analysis and its importance for company's economy. In the financial analysis I used indicators of rentability, productivity, liquidity, activity, debt, net working capital, Altman Z-score and analysis of ROE. I analyzed sales, holding and profits too. I was able to uncover some of strengths and weaknesses base on these indicators. In the analysis of the human resources I focused mainly on their numerical development, labour cost and rationale for the changes. When I analysed the macro environment, I focused mainly on societal, technological, economic, political factors. At the end of the thesis, I prepared a table with identification of strengths and weaknesses which were obtained thanks the analyses. Then I evaluated the situation of both companies and suggested potential measures to improve.

During my thesis I approved or rejected all hypotheses that had been mentioned in the methodology of the thesis.

**Keywords:** retail trade, stores, financial analysis, economy, organization, management, human resources, external and internal environment, macro environment, SWOT analysis,

# 8 Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: PŘEHLED SWOT .....	33
Tabulka 2: STATUTÁRNÍ ORGÁN .....	42
Tabulka 3: VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
Tabulka 4: MALOOBCHODNÍ OBRAT 2005 - 2011 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 5: PROCENTUALNÍ PODÍLY OD NA MO SPOLEČNOSTI (2005 -2011) .	48
Tabulka 6: SOUHRNNÁ TABULKA .....	50
Tabulka 7: UKAZATELE RENTABILITY .....	51
Tabulka 8: PRODUKTIVITA .....	52
Tabulka 9: UKAZATELE LIKVIDITY .....	53
Tabulka 10: UKAZATELE VÁZANOSTI A OBRATU .....	55
Tabulka 11: UKAZATELE DOBY OBRATU.....	56
Tabulka 12: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI .....	58
Tabulka 13: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL .....	59
Tabulka 14: ALTMANOVA FORMULE BANKROTU .....	60
Tabulka 15: OČEKÁVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE .....	62
Tabulka 16: MANAGEMENT .....	63
Tabulka 17: SOUHRNNÁ TABULKA .....	67
Tabulka 18: UKAZATELE RENTABILITY .....	67
Tabulka 19: PRODUKTIVITA .....	68
Tabulka 20: UKAZATELE LIKVIDITY .....	69
Tabulka 21: UKAZATELE AKTIVITY .....	70
Tabulka 22: OBRAT AKTIV A ZÁSOB .....	71
Tabulka 23: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI .....	71
Tabulka 24: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL .....	72
Tabulka 25: ALTMANOVO Z-SKÓRE.....	72

## Seznam obrázků:

Obrázek 1: ŽIVOTNÍ CYKLUS MALOOBCHODNÍHO PODNIKU .....	13
Obrázek 2: PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ PROCESY PROBÍHAJÍCÍ .....	27
Obrázek 3: FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	29
Obrázek 4: UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY A JEJÍ ZAMĚŘENÍ.....	31
Obrázek 5: LOGO SPOLEČNOSTI .....	37

Obrázek 6: MAPA ROZMÍSTĚNÍ OD PRIOR .....	38
Obrázek 7: PODÍL JEDNOTLIVÝCH OD NA DOSAŽENÉM MO V ROCE 2011....	46
Obrázek 8: TOP 10 OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ V ČR PODLE TRŽEB (2011) .....	75
Obrázek 9: KUPNÍ SÍLA ČR DLE JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ .....	82

### Seznam grafů:

Graf 1: TRŽBY V MALOOBCHODĚ (CZ-NACE 47).....	21
Graf 2: VÝVOJ TRŽEB TOP 50 OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ V ČR .....	23
Graf 3: VÝVOJ INDEXU SPOTŘEBITELSKÉ DŮVĚRY/ .....	24
Graf 4: VÝVOJ CELKOVÉHO POČTU PRŮM. PŘEP. ZAMĚSTNANCŮ .....	43
Graf 5: VÝVOJ POČTU PRŮMĚRNÝCH PŘEPŘEPOČTENÝCH PRACOVNÍKŮ .	44
Graf 6: VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2011) .....	45
Graf 7: SLOŽENÍ CELKOVÝCH AKTIV .....	49
Graf 8: VÝVOJ VK, ZK A CZ.....	48
Graf 9: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY (2005-2011) .....	52
Graf 10: VÝVOJ ZÁSOB 2005 - 2011 .....	54
Graf 11: VÝVOJ POHOTOVÝCH PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	55
Graf 12: SROVNÁNÍ DOBY OBRATU POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ (ve dnech) .	57
Graf 13: VÝVOJ ČISTÉHO ZISKU 2005 - 2011 .....	61
Graf 14: VÝVOJ CELKOVÝCH OSOBNÍCH NÁKLADŮ (2005 -2011) .....	64
Graf 15: VÝVOJ TRŽEB A OBCHODNÍ MARŽE .....	65
Graf 16: SLOŽENÍ CELKOVÝCH AKTIV .....	66
Graf 17: VÝVOJ VK, CK A ZK .....	66
Graf 18: VÝVOJ ROE, ROA, ROS.....	68
Graf 19: VÝVOJ ZÁSOB A POHOTOVÝCH PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	69
Graf 20: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ A POHLEDÁVEK (ve dnech) .....	70
Graf 21: VÝVOJ ČISTÉHO ZISKU .....	73
Graf 22: VÝVOJ PODÍLU TOP 10 OBCHODNÍCH SKUPIN.....	74
Graf 23: VÝVOJ TRŽEB VE STÁLÝCH CENÁCH OD ROKU 2000.....	78
Graf 24: POROVNÁNÍ TEMPA RŮSTU HDP V ČR A EU .....	79
Graf 25: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI.....	80
Graf 26: VÝVOJ INFLACE .....	81
Graf 27: PRŮMĚRNÁ MZDA V ČR V LETECH 2005 – 2012 (v Kč) .....	81

### Seznam příloh:

Příloha 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	104
Příloha 2: PROVOZNÍ ÚTVARY .....	105
Příloha 3: KONCERN.....	106
Příloha 4: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD ROE.....	106



# 9 Seznam literatury

**BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** *Management: Co je management, Procesní řízení, Obsah řízení, Manažerské dovednosti.* Brno: ComputerPress, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

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

**CLAUSEN, Meredith L.** *Journal of Architectural Education (1984-2001).* „The Department Store: Development of the Type.“ [online] 1985 [cit. 20. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.jstor.org/stable/1424824>>.

**DAVISON, R. Williams., BATES, Albert D. and BASS, Stephen J.,** *Harvard business Review.* „Retail Life Cycle“. [online]. 1976 [cit. 20. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.scribd.com/doc/48155351/retail-life-cycle>>.

**DĚDINA, J.** *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 8071870293.

**HORÁKOVÁ, H.** *Strategický marketing.* 2. rozš. a aktualiz. vyd, Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

**JAKUBÍKOVÁ, D.** *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

**KISLINGEROVÁ, E.** *Manažerské finance.* 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 9788074001949.

**KOLB, B. A., DEMONG, R. F.,** *Principles of financial management.* Homewood: BPI, 1988. 855 s. ISBN 0-256-03699-3.

**KOTLER, P.** *Marketing management.* 12. vyd., Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

**KOTLER, P.** *Moderní marketing.* Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

**KOTLER, P.** *Principles of Marketing.* 13th. ed., global ed., Upper Saddle River: Pearson, 2009. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.** *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- LEVY, M., WEITZ, B. A.** *Retailing management*. Seventh edition. Boston: McGraw-Hill / Irwin, 2009. 702 s. ISBN 978-0-07128424-0.
- MALLYA, T.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 8024719118.
- MASON, J. B., MAYER, M. L.** *Modern retailing: theory and practice*. 5. ed. Homewood: BPI, 1990. 826 s. ISBN 0-256-07959-5.
- NOVÁČEK, M.** *Obchodní podnikání*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. 132 s. ISBN 80-210-1631-0.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol.** *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J.** *Management 1*. 2. vyd.: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 80-7079-929-3.
- SYNEK, M. a kol.** *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.** *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, M.** *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7.
- SYNEK, M.** *Manažerská ekonomika*. 2., přeprac. a rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 475 s. ISBN 8024790696.
- SYNEK, M.** *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. 3. vyd. Praha: VŠE, 1996. 383 s. ISBN 8070798920.
- VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O.** *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991. 161 s. ISBN 8070140348.
- ZÁBOJ, M.** *Obchodní operace*. [online]. 2009 [cit. 21. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/provozni-typy-maloobchodnich-jednotek.html#plnosortimentni>.

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

INTERNETOVÉ ZDROJE:

**AKTUÁLNĚ.CZ.** *Počet hypermarketů v Česku přesáhne letos 300*. [online]. 27. 2. 2012 [cit. 21. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=734899>>.

**ČIA NEWS.CZ.** *DTZ: Český maloobchodní trh je nejrozvinutější ve střední Evropě*. [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.cianews.cz/ekonomika/dtz-cesky-maloobchodni-trh-je-nejrozvinutejsi-ve-stredni-evrope-525177/>>.

**ČIA NEWS.CZ.** *IncomaGfK: Na rychloobrátkovém trhu posílí diskonty i eshopy*. [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.cianews.cz/ekonomika/incoma-gfk-na-rychloobratkovem-trhu-posili-diskonty-i-eshopy-358899/>>.

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47) – mezinárodní porovnání*. [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gmal090211\\_211.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gmal090211_211.xls)>.

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Září lákalo k nákupům oděvů a obuvi. Maloobchod – září 2012*. [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmali110512.doc>>.

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Využití internetu v maloobchodě*. [online]. 2013 [cit. 25. února 2013] Dostupné na World Wide Web: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/c012113analyza13.doc>>.

**EUROSTAT.** *HICP - inflation rate*. [online]. 2013 [cit. 25. února 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>>.

**EUROSTAT.** *Unemployment rate*. [online]. 2013 [cit. 25. února 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>>.

**EUROSTAT.** *Real GDP growth rate – volume.* [online]. 2013 [cit. 25. února 2013].

Dostupné na World Wide Web: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115> >.

**FINANCE.CZ.** *Vývoj průměrné a minimální mzdy.* [online]. 2013 [cit. 25. února 2013].

Dostupné na World Wide Web: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/> >.

**GFK CZECH.** *Rok 2012 – výdaje domácností v potravinářském maloobchodě ekonomice nepomohou.* [online]. 2012 [cit. 21. listopadu 2012].

Dostupné na World Wide Web: [http://www.gfk.cz/public\\_relations/press/press\\_articles/009691/index.cz.html](http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/009691/index.cz.html) >.

**INCOMA Gfk.** *Top 10 Českého obchodu.* [online]. 2012 [cit. 15. Listopadu. 2012].

Dostupné na World Wide Web: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1217&lng=CZ&ctr=203> >.

**INCOMA Gfk.** *TOP50 českého obchodu v roce 2010: Stagnace tržeb.* [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1171&lng=CZ&ctr=203> >.

**INCOMA Gfk.** *Ve spádovém území hypermarketů již žije 9 z 10 obyvatel Česka.* [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1153&lng=CZ&ctr=203> >.

**INCOMA Gfk.** *Konference retail 2012. Trendy obchodu a nákupního chování.* [online]. 2012 [cit. 21. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.carrier-cht.cz/exp/news/konference-retail-2012-prednaska-1-Trendy-obchodu-a-nakupniho-chovani.pdf> >.

**INCOMA Gfk.** *Regionální rozdíly v úrovni kupní síly se dále prohlubují.* [online]. 2011 [cit. 26. února 2013]. Dostupné na World Wide Web:

<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1197&lng=CZ&ctr=203> >.

**MARKETINGOVÉ NOVINY.** *Obchod v ČR v roce 2011: období stability a změn nákupního chování.* [online]. 3. 4. 2012 [cit. 21. listopadu 2012]. Dostupné na

World Wide Web:

[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=11108&obchod-v-cr-v-roce-2011-obdobi-stability-a-zmen-nakupniho-chovani.>](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=11108&obchod-v-cr-v-roce-2011-obdobi-stability-a-zmen-nakupniho-chovani.>)

**NRF STORES.** *Top 250 GlobalRetailers.* [online]. 2012 [cit. 15. listopadu. 2012].

Dostupné na World Wide Web: <<http://www.stores.org/2010/Top-250-List>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Výkaz zisku a ztrát 2005- 2006 společnosti PRIOR CZECH REPUBLIC, a.s.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Výkaz zisku a ztrát 2007- 2011 společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *ROZVAHA 2005 - 2006 společnosti PRIOR CZECH REPUBLIC, a.s.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *ROZVAHA 2007 - 2011 společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

[ajsk%FDm%20soudem%20v%20%20C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%20C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012)>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Výroční zprávy 2007 – 2011 společnosti PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=300002819&sysinf.klic=dbbc82b131139ec5bdd50aafa884e77a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=13561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%20C8esk%FDch%20Bud%ECjovic%EDch&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Výroční zprávy 2005 – 2011 společnosti OD ANDY, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=110084&sysinf.klic=73f3bc4656487bb276a5d9c357447ce0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=7418&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%20DAst%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Rozvaha 2005 – 2011 společnosti OD ANDY, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=110084&sysinf.klic=73f3bc4656487bb276a5d9c357447ce0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=7418&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%20DAst%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

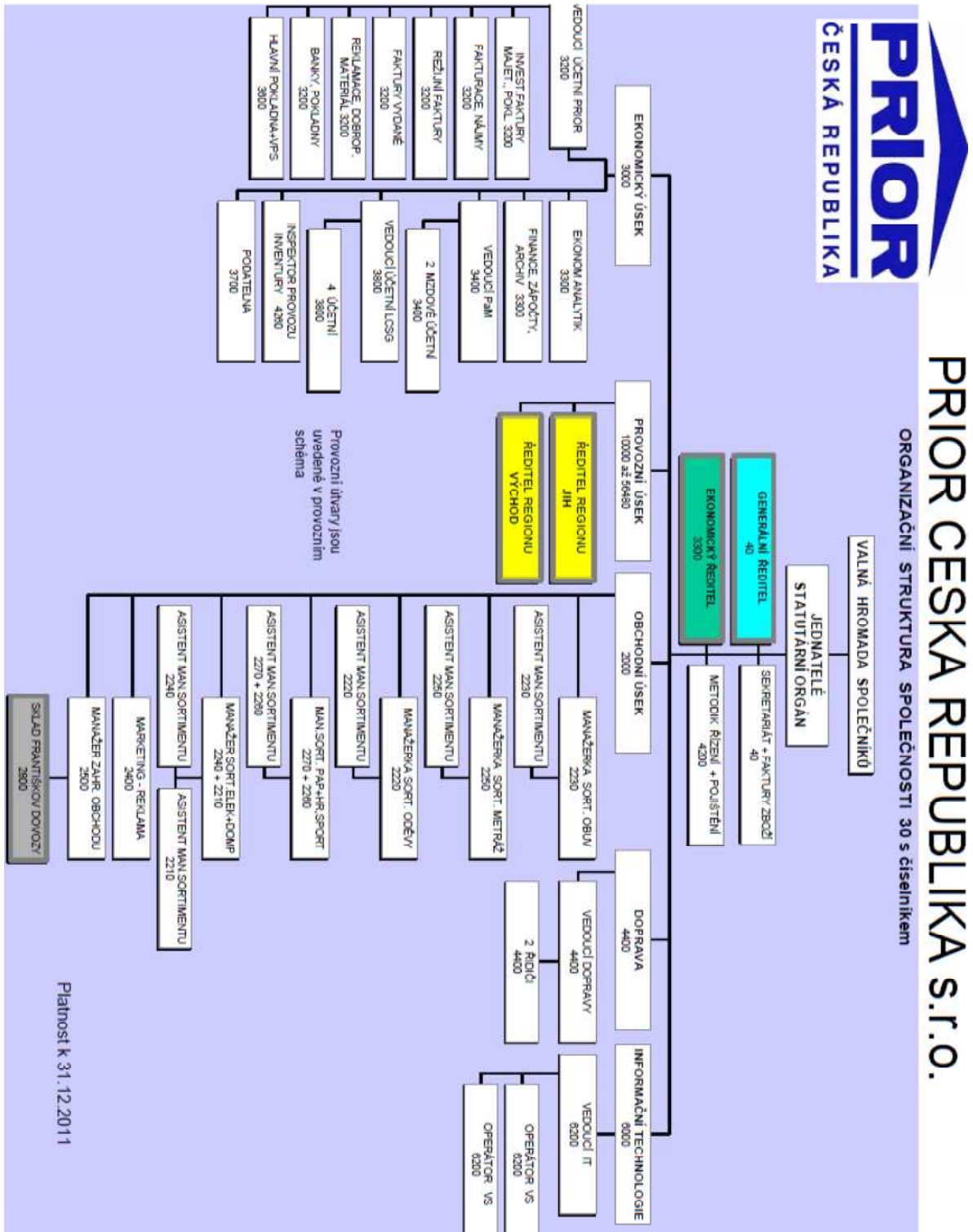
**OBCHODNÍ REJSTŘÍK.** *Výkaz zisku a ztrát 2005 – 2011 společnosti OD ANDY, s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 12. ledna 2013]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=110084&sysinf.klic=73f3bc4656487bb276a5d9c357447ce0&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=7418&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%20DAst%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=08.03.2012>>.

**PRIOR ČR.** [online]. 2012 [cit. 10. prosince 2012]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.prior.cz>.

**STATISTIKA&MY.** *Maloobchod v letech 2000–2010.* [online]. 2012 [cit. 15. listopadu 2012]. Dostupné na World Wide Web: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/\\$File/1804120207\\_09.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/$File/1804120207_09.pdf).

# 10 Přílohy

## Příloha 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Zdroj: Firemní data

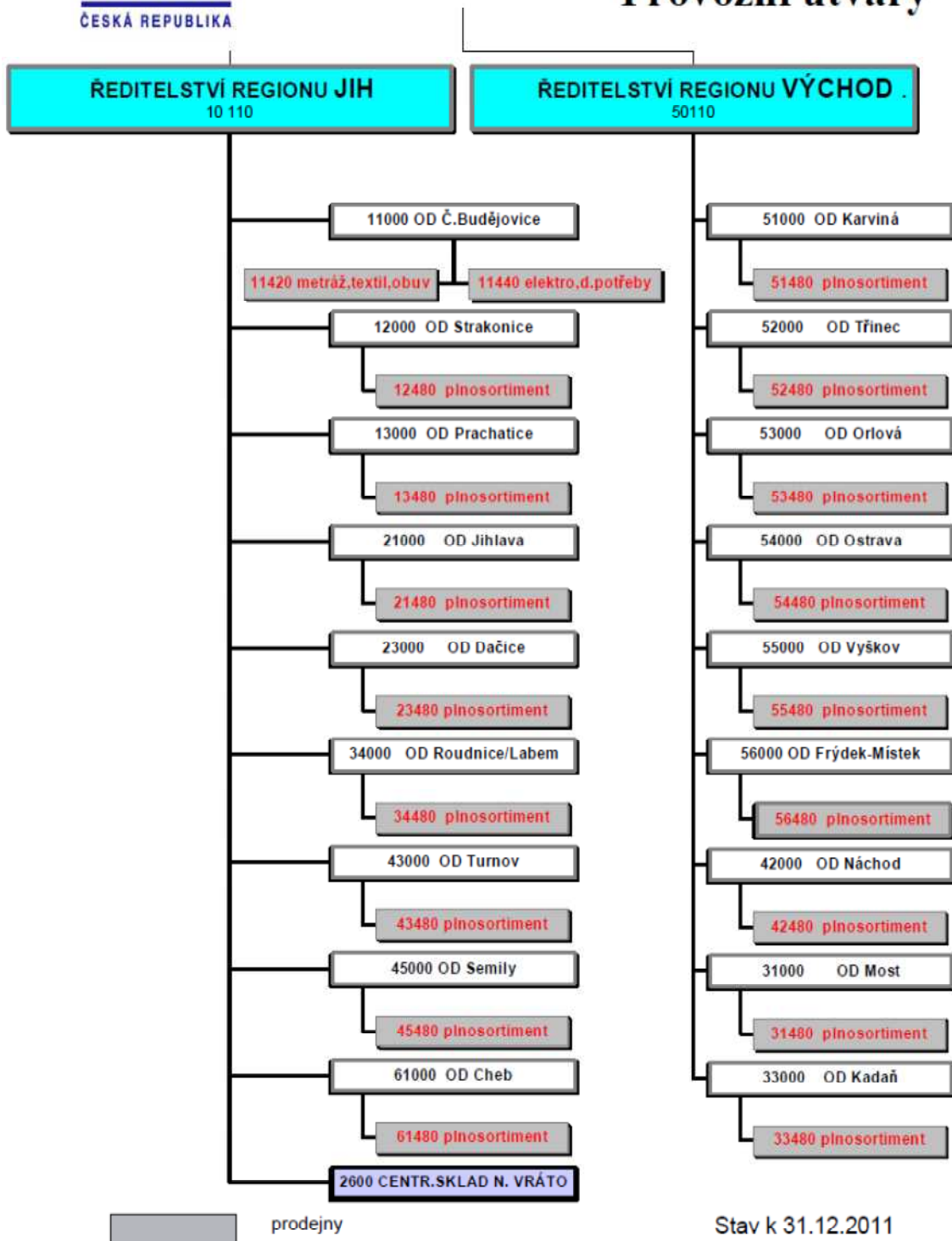


Příloha 2: PROVOZNÍ ÚTVARY



PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

# Provozní útvary



Stav k 31.12.2011

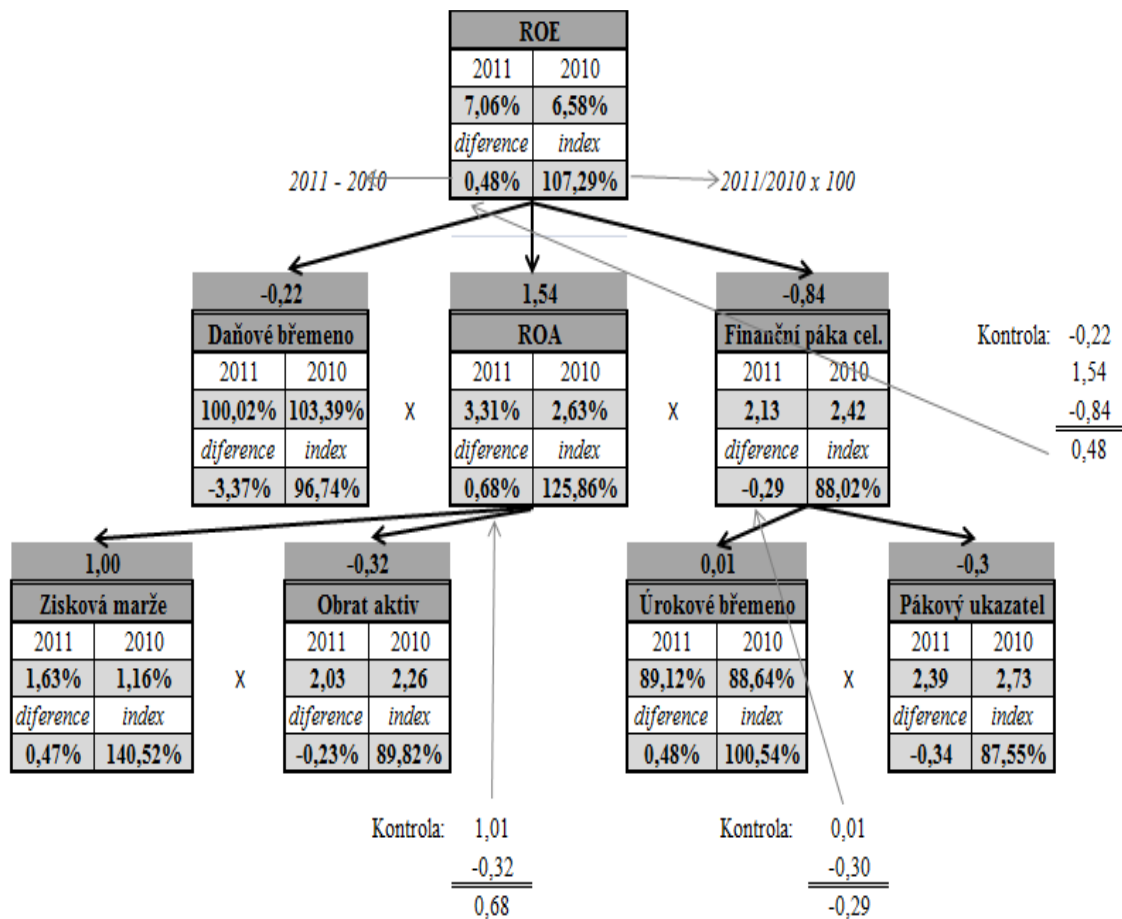
Zdroj: Firemní data

## Příloha 3: KONCERN

<i>Obchodní firma</i>	<i>sídlo</i>	<i>IČ</i>
<b>LE CYGNE SPORTIF GROUPE a.s.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	61860042
<b>PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.</b>	Lannova 22,Č.Budějovice	26093022
<b>Lázně Libverda, a.s.</b>	Lázně Libverda 82	44569505
<b>Nemocnice Vrchlabí, spol. s r.o.</b>	Závišova 2518/20, Praha 4	26137798
<b>Severosklo Kamenický Šenov s.r.o.</b>	Huťská 129, Kamenický Šenov	25411560
<b>Česko-německá horská nemocnice Krkonoše, s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	64827232
<b>UREF Praha, spol. s r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	41188535
<b>HAWK REAL, s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	25657771
<b>EUROPEAN CARDEALERS s.r.o.</b>	Závišova 2518/20, Praha 4	41692152
<b>Le Cygne financier s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	27910164
<b>Deutsche Handels s.r.o.</b>	Lannova 22, České Budějovice	26273403
<b>Le Cygne electronic service, spol. s r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	16189302
<b>SPEEDQUICK spol. s r.o.</b>	Závišova 2518/20, Praha 4	553018
<b>ČESKO-SLOVENSKÁ realitní s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	27908780
<b>NEMI, spol. s r.o.</b>	Závišova 2518/20, Praha 4	41190238
<b>Evropská správa nemovitostí s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	27908755
<b>Malá vodní elektrárna Františkov, s.r.o.</b>	Závišova 2518/20, Praha 4	27876241
<b>CYGNET s.r.o.</b>	Závišova 66/13, Praha 4	25657801

Zdroj: Firemní data

Příloha 4: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD ROE



Zdroj: Zpracováno autorkou