

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu

Vedoucí práce

doc. Ing . Leoš Vítek, PhD.

Autor

Zdeněk Valdman

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk VALDMAN**
Osobní číslo: **E09149**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu**
Zadávající 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:

Analyzovat ekonomickou situaci a systém řízení u maloobchodního podniku Czech Computer, s. r. o.

Metodický postup:

1. Studium teorií ekonomických ukazatelů a systému řízení
2. Analýza ekonomiky řízení a obchodního provozu podniku Czech Computer, s. r. o.
3. Zhodnocení výsledků analýzy
4. Návrhy zlepšení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

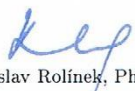
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Bednářová, D., Škodová Parmová, D. *Malé a střední podnikání*. 2. rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010.
BURSTINER, I. *Základy maloobchodního podnikání*. 2.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994.
Dědina, J. *Podnikové a organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996.
Němec, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998.
Pražská, L., Jindra, J. a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 2. upravené vydání. Praha: Management Press, 2002.
Synek, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1997.

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2012

1.2 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu* vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, dne 10. 4. 2012

.....

Zdeněk Valdman

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Leoši Vítkoví, PhD. za pomoc, odborné rady a vstřícný přístup při zpracování bakalářské práce.

Obsah

OBSAH.....	1
1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1 Obchod	5
2.2 Funkce obchodu	6
2.3 Význam obchodu	6
2.4 Maloobchod	7
2.4.1 Definice	7
2.4.2 Maloobchodní činnost	7
2.4.3 Typy maloobchodních jednotek.....	8
2.4.4 Úrovně služeb v maloobchodě.....	12
2.5 Podnik	12
2.5.1 Co je podnik	12
2.5.2 Životní cyklus podniku.....	13
2.6 Strategie podniku	15
2.6.1 Co je strategie podniku	15
2.6.2 Poslání podniku	15
2.6.3 Analýza okolí podniku	16
2.6.4 Analýza zdrojů podniku	18
2.6.5 Stanovení strategie	18
3 CÍL, HYPOTÉZY A METODIKA PRÁCE	19
4 TRH ICT A PROFIL SPOLEČNOSTI.....	20
4.1 Vymezení trhu ICT	20
4.2 Prodejní kanály	21
4.3 Statistické údaje ICT.....	22
4.4 Společnost Czech Computer, s. r. o.	24
4.5 Historie společnosti	25

5 ANALÝZA EKONOMIKY PODNIKU.....	27
5.1. Finanční analýza	27
5.1.1 Tržby, náklady, výnosy a zisk.....	27
5.1.2 Poměrové finanční ukazatele.....	29
5.1.2.1 Ukazatele rentability	29
5.1.2.2 Ukazatele aktivity	32
5.1.2.3 Ukazatele likvidity	35
5.1.3 Ukazatele zadluženosti.....	37
5.1.4 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)	39
5.1.5 Souhrn finanční analýzy	40
5.2 Porterův model.....	40
5.3 SWOT analýza	42
6 ZHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	45
7 ZÁVĚR.....	48
8 SUMMARY	49
9 SEZNAM LITERATURY	50
10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	53

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu. Již 10 let pracuji v oboru IT na různých pozicích s obchodním zaměřením a pro svou práci jsem tedy zvolil společnost Czech Computer, s. r. o., která patří v tomto oboru mezi nejúspěšnější. Bylo velmi zajímavé projít si její historii, zkoumat silné a slabé stránky a analyzovat ekonomické výsledky v posledních letech.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit ekonomickou situaci společnosti Czech Computer, s. r. o. a potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. V literární rešerši se věnuji teoretickému vymezení pojmů, které se vztahují k tématu práce. V praktické části popisuji finanční situaci podniku, okolí podniku, analyzuji vnější a vnitřní prostředí a navrhuji doporučení.

Obchod jako samostatná hospodářská činnost se začíná objevovat na přelomu rodové a otrokářské společnosti. Vzniká zbožová výroba a z jednoduché výměny výrobků se stává peněžní směna. Formování obchodu jako specifické lidské činnosti vrcholí třetí velkou společenskou dělbou práce, při které se vyděluje kupec jako člověk výlučně se zabývající směnou zboží. Za kolébku prvního pokroku v obchodě je považována Babylonská říše. Babyloňané znali peníze (vážené kusy stříbra označené značkami), placení na splátky, úrok, společné obchodování, dělení zisku a podobně. Počátky feudalismu signalizují v oblasti obchodu výrazný krok zpět. Uzavřené hospodářství feudálního panství produkuje všechny potřebné produkty pro panovníka a poddané. Služby obchodů a kupců potřebuje feudalismus jen výjimečně a služba obchodu se tak omezuje na luxusní sortiment. Samostatná církevní ideologie se stavěla proti obchodování. Brát úroky za půjčené peníze, bez čehož se obchod nemůže obejít, se považovalo za hřích a různá církevní nařízení znemožňovala křesťanům obchodní podnikání. S postupným rozvojem obchodu docházelo k prudkému rozvoji obchodních středisek – měst, která měla řadu funkcí, které má dnes stát (sociální otázky, obrana, zásobování). Ve 13.-15. století už lze jasně oddělit zárodek velkoobchodu a maloobchodu, tedy kupců se sklady s napojením na tranzitní obchod. V této době

vznikaly cechy, které pečovaly o odbornost a poctivost prodeje až do roku 1872, kdy byly nahrazeny živnostenskými spolky. Na přelomu 18. a 19. století se obchod výrazně specializuje, obchodní živnosti se rozdělovaly na velkoobchod a maloobchod podomní a stálý, který se pak ještě dělil na formální (koloniál) a kramářský. Ve 20. století v západní Evropě postupuje přirozený vývoj, prudce roste životní úroveň, rozsah nákupů a tím i obchodních kapacit. Mění se nejen objem nákupu, ale i jeho realizace. (Záboj, 2009)

Obchod je v podstatě součástí lidského života již od chvíle, kdy člověk vyrobil první statek, který sám nespotřeboval, ale vyměnil za jiný, který neuměl nebo nemohl vyrobit. Aniž by si to tenkrát uvědomil, položil základ obrovskému fenoménu, který umožnil vývoj lidské společnosti do podoby, v jaké se nachází dnes. Byla to dlouhá cesta, kterou obchod urazil od barterové směny k platebním kartám či bezkontaktním platbám pomocí NFC čipů, případně od venkovského tržiště po moderní obchodní centra a e-shopy. Pokud chce společnost v obchodu uspět, musí se i ona vyvíjet a přizpůsobovat aktuálním trendům.

2 Literární rešerše

2.1 Obchod

„Vývoj lidské společnosti je od pradávna spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly její důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkovaná zbožím s obecně uznávanou hodnotou a penězi. Vzájemné ekonomické vazy postupně narůstaly, vznikla potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod.“ (Pražská, Jindra, 1998, s. 24)

Dle Pražské a Jindy (1998) je obchod možné chápat ve dvou základních polohách: obchod jako činnost a jako instituce.

Obchod jako činnost zahrnuje nákup a prodej zboží, služeb, informací, energií, cenných papírů apod. Touto činností se mohou zabývat i subjekty zabývající se výrobou. Zde je většinou funkčně, časově i organizačně oddělen nákup a prodej, které se obvykle zabývají i odlišným zbožím.

„**Obchod v institucionálním pojetí** představuje subjekty zabývající se převážně obchodem, přičemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.“ (Pražská, Jindra, 1998, s. 27)

Pražská s Jindrou (1998) dělí obchod s fyzickým zbožím na dvě oblasti: obchod se spotřebním zbožím a obchod se zbožím pro další podnikání. Obchod se spotřebním zbožím obsahuje zboží určené pro konečného individuálního zákazníka – jednotliví občané a rodiny. Do této oblasti patří potraviny, oblečení, potřeby pro volný čas, automobily, pohonné hmoty apod. V obchodě se zbožím pro další podnikání (B2B) není zákazníkem konečný spotřebitel, ale firma, která zboží prodává dalším zákazníkům. Business-to-business provozují kromě obchodních firem i výrobní podniky a jejich organizačními útvary nebo navázanými organizacemi pro prodej.

2.2 Funkce obchodu

Jindra (1996) definuje 7 základních funkcí obchodu:

1. Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem. Například velkoobchod má 600 dodavatelů a 3000 odběratelů, kteří odebírají celý sortiment nebo jen jeho část. Zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu.
2. Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem spotřeby. Obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
3. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem potřeby zboží. Obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek.
4. Zajišťování kvality prodávaného zboží. Důležitý je správný výběr dodavatele, jeho případná změna a rychlé řešení reklamací.
5. Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa i množství a ovlivňování poptávky (marketing).
6. Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).
7. Zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům.

2.3 Význam obchodu

Jindra (1996) popisuje význam obchodu pomocí transakční teorie, která je postavena na kvantifikaci transakcí potřebných k zajištění obchodování mezi výrobcí a maloobchodníky, resp. výrobcí a spotřebiteli. Tři výrobci a tři odběratelé představují při vzájemných vazbách celkem 9 cest (cesty zboží, objednávek atd.). Pokud zařadíme jeden mezičlánek, sníží se počet cest na 6, což odpovídá snížení o 33,3%.

Obrázek 1: Počet vazeb bez prostředníka a s prostředníkem



Zdroj: Jindra (1996)

Čím větší je počet partnerů, tím vyšší je efekt obchodního zprostředkování, u 4 partnerů je úspora 66,6%, u 100 partnerů je úspora již 99% z cest zboží, lidí či informací. Obecně lze tento vztah vyjádřit vzorci:

- bez prostředníka $M_p = \frac{N(N-1)}{2}$
- s prostředníkem $M_p = N$
- N = počet partnerů
- M_p = počet cest

2.4 Maloobchod

2.4.1 Definice

Maloobchod je definován jako soubor podnikatelských aktivit, které přidávají hodnotu k produktům a službám, prodávané spotřebitelům pro jejich osobní nebo rodinné použití. Tyto aktivity zahrnují nabídku sortimentu, vybalování zboží, držení zásob a poskytování služeb. (Levy, Weitz, 2009)

2.4.2 Maloobchodní činnost

„Maloobchodní činnost (retailing) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití.

Maloobchodník (retailer) nebo maloobchod je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem pochází převážně z maloobchodní činnosti.

Jakákoliv společnost prodávající koncovým spotřebitelům, ať již se jedná o výrobce, velkoobchodníka nebo maloobchodníka, se zabývá maloobchodní činností. Nezáleží na tom, jak jsou zboží nebo služby prodávány (osobou, poštou, po telefonu, prodejním automatem nebo po internetu) nebo kde jsou prodávány (v obchodě, na ulici nebo v domově spotřebitele).“ (Kotler, Keller, 2007, s. 542)

„Výhodou vícestupňové distribuce (tj. přes velkoobchod a maloobchod) je, že lze kompletovat zboží od mnoha dodavatelů, a to v požadovaném množství, dále dochází k přiblížení zboží do blízkosti zákazníků, v maloobchodní síti dochází k dokonalé kontrole prodejů a nezřídka využívají výrobci možnosti prodeje pod obchodní značkou maloobchodního řetězce (viz Tesco, COOP aj.). Nevýhodou více mezičlánků je jejich zvýšená nákladovost, neboť každý mezičlánek si k výrobní či dodavatelské ceně připočítá vlastní marži (obchodní přírážku); druhou nevýhodou je malá pružnost a reakce na aktuální dění na trhu, protože informace musí projít několika mezičládky.“ (Bednářová, Parmová, 2010, s. 87)

2.4.3 Typy maloobchodních jednotek

Jindra (1996) popisuje soustavu hlavních typů provozních jednotek takto:

- a) **Specializované prodejny (odborné)** – nabízejí hluboký sortiment při omezeném rozsahu skupin spotřebitelského zboží. Cenová politika je nastavena na vyšší hladinu a zahrnuje náklady na zboží s menší obrátkou, vyšší personální náklady a odráží i obecné zaměření pozornosti na cenově náročnější sortiment. Jsou zde vysoké nároky na počet a odbornost personálu, na doprovodné služby. Prodejny mají své uplatnění v městských centrech a v regionálních nákupních střediscích, kde převažuje sortiment občasné a dlouhodobé spotřeby. Vyskytují se i v bočních ulicích městských center a prodejny zaměřené na základní sortiment mají své uplatnění i v obytných zónách a v obvodových centrech.

- b) **Úzce specializované prodejny** – mají obdobnou charakteristiku jako specializované prodejny, ale jejich sortiment je ještě užší a hlubší a prodej bývá doprovázen specializovanými službami. Tomu odpovídají i srovnatelně vyšší ceny. Prodejny jsou lokalizovány do intenzivních městských center a do regionálních nákupních středisek, zejména do blízkosti velkých obchodních jednotek.
- c) **Ambulantní prodejny** – hlavním představitelem jsou pojízdné prodejny v dodávkových a nákladních automobilech, případně s autobusovou karosérií. V původním významu se ambulantní prodejny uplatňovaly v oblastech s řídkým osídlením a na okraji velkých sídel. V současné době se již pro velkou ztrátovost nemají v tomto směru uplatnění. Ceny jsou s ohledem na rozsah prodeje a vysoké náklady vysoké.
- d) **Obchodní domy univerzální – plnosortimentní** – představují soubor specializovaných prodejen pod jednou střechou s možností komplexního nákupu. Mají vždy v sortimentu zařazeny potraviny, občerstvení, případně restauraci. Celkový rozsah představuje 100 – 200 tisíc druhů zboží zaměřených na střední až vyšší úroveň kvality i cen. Běžná velikost plnosortimentních obchodních domů se pohybuje mezi 10 a 20 tisíci m² prodejní plochy, která je vždy situována ve větším počtu podlaží. Obchodní domy téměř vždy uplatňují vertikální kooperaci, uplatňují se v centrech měst, v regionálních nákupních střediscích, případně ve čtvrtěvých centrech velkoměst a jsou vždy základem horizontální kooperace pro ostatní maloobchodníky.
- e) **Obchodní domy specializované** – jsou doplňkem plnosortimentních obchodních domů, proto se vždy nachází v jejich blízkosti. Sortiment nabízí převážně nepotravinové produkty (velmi často je zaměřen na odívání) a používá se forma prodeje s obsluhou či samoobsluhou. Jedná se o určitý kompromis mezi obchodním domem a velkou specializovanou prodejnou. Prodejní plocha je většinou členěna do dvou či více podlaží o rozloze 1000 m². Cenová hladina je ve střední a vyšší poloze a uplatňuje se v plném rozsahu vertikální a horizontální kooperace.

f) **Zásilkový obchod** – představuje obchod na dálku, kde spojovacím médiem je tradičně katalog a písemná objednávka. Klasické zásilkové obchody mají většinou rozsah plnosortimentních obchodních domů a většinou mají souběžně i vzorkovny a prodejny. Nevýhodou jsou velké počáteční investice, dlouhá závaznost nabídky, velké náklady na katalogy a reklamu i náročná organizace reklamací.

g) **Diskontně orientované prodejny** – mají společné tyto znaky:

- nízké provozní náklady – základní filozofie
- zaměření na zboží s rychlou obrátkou v nižších a středních cenových polohách
- prodejní forma je samoobslužná s nízkou nabídkou služeb
- využití velkých prodejních ploch a racionalizace manipulačních prací
- propracovaná logistická řešení a téměř vždy vertikální kooperace (levný nákup a levné zásobovací kanály)
- realizují se levné stavby na levných pozemcích s důrazem na dostatečný počet parkovacích míst.

Mezi diskontně orientované provozní jednotky patří:

1. **Supermarkety** – jedná se o nejstarší formu diskontně orientované provozní jednotky. Typickými znaky jsou:

- komplexní nabídka potravin a základní rozsah často poptávaných nepotravin, jako je například běžná drogerie
- samoobslužná prodejní forma pro většinu prodeje, doplňkové obsluhované úseky mohou být uvnitř i vně samoobsluhy. Uplatňuje se minimum služeb.
- prodejní plocha je minimálně 400 m²

Supermarkety jsou umístovány v obytných zónách s okruhem dostupnosti 400 – 700 m podle hustoty zástavby, v centrech měst a čtvrtí a v regionálních nákupních střediscích.

2. **Superrety** – snaží se uplatnit výhody supermarketu i v podmínkách menší velikosti. Sortiment nabízí kompletní potraviny, ale nemusí být zastoupeno maso a uzeniny. Vzhledem k vysoké úrovni balení je v současné době tento

sortiment běžně zahrnut. Prodej nepotravin se nevyžaduje, většinou je ale v nezbytném rozsahu zastoupen. Prodejní formou je samoobsluha a prodejní služby jsou velmi omezené. Prodejní plocha se ve většině zemí pohybuje v rozmezí od 160 do 250 m², horní hranicí je 400 m². Superrety vznikly jako možnost uplatnění nových forem prodeje v prostorově omezených dispozicích center měst a v oblastech s řidší vilovou zástavbou, kde by supermarket vyžadoval dlouhé docházkové vzdálenosti. Později byly zřizovány v podchodech měst, na nádražích a na venkovském prostoru. V nových obytných výstavbách je však vytlačily supermarkety a hypermarkety.

3. **Hypermarkety** – jsou velké prodejní jednotky se samoobslužnou formou prodeje, s plným potravinářským sortimentem, s velkým rozsahem nepotravin a s velkou prodejní plochou, která má většinou velikost 3 až 15 tis. m². Nepotravinový sortiment má vždy nadpoloviční podíl na počtu druhů a na prodejní ploše. Samoobslužná forma je řešená na jedné ploše a většinou v jednom podlaží. Doplnkové úseky jsou umístěny uvnitř i vně samoobsluhy a vždy je zajištěno občerstvení zákazníků. Hypermarkety jsou umístěny samostatně na předměstí, v regionálních nákupních střediscích a případně i u dálničních tahů.
4. **Odborné velkoprodejny** – nabízejí veliký ucelený soubor potravinářského zboží, zaměřený zejména na druhy s rychlou obrátkou. Sortimentem navazují na specializované obchodní domy, rozdíl je zejména ve formě prodeje, který je samoobslužný. Cenová hladina je nižší, což vychází jednak z výběru zboží, ale především z podstatně nižších provozních nákladů. Odborné velkoprodejny jsou převážně zařazeny do vertikální kooperace, která jim zajišťuje levný nákup. Velikost prodejní plochy není přesně definována, většinou se pohybuje mezi 2 000 až 4 000 m² a pokud možno na jedné výškové úrovni.
5. **Diskontní prodejny** – Pražská a Jindra (2002) je popisují jako prodejny, které prodávají v jednoduchých objektech poměrně úzký sortiment s vysokou obrátkou. Navzdory nízkým cenám jsou ziskové díky vysoké

obrátkce zboží, nízkým nákladům a velkému objemu slev, získávaných od výrobců za velké odběry.

2.4.4 Úrovně služeb v maloobchodě

„Maloobchodníci si mohou najít positioning nabídkou jedné ze čtyř úrovní služeb:

1. Samoobsluha. Samoobsluha je základním kamenem všech diskontních operací. Mnozí zákazníci jsou ochotni provádět sami proces vyhledávání-porovnávání-výběr, aby ušetřili peníze.
2. Vlastní výběr. Zákazníci si nacházejí zboží sami, i když mohou požádat o pomoc.
3. Omezené služby. Tito maloobchodníci vedou komplexnější zboží a zákazníci potřebují více informací a pomoci. Obchody často nabízejí služby (jako je úvěr a možnost vrácení zboží).
4. Plný servis. Zaměstnanci prodeje ochotně pomáhají v každé fázi procesu vyhledání-porovnání-výběr. Tomuto typu obchodu dávají přednost zákazníci, kteří se nechávají rádi obsluhovat. Vysoké náklady na zaměstnance prodeje společně s vyšším poměrem specializovaného zboží, s pomalu prodávanými položkami a mnoha službami vede k vysokým maloobchodním nákladům.“
(Kotler, Keller, 2007, s. 543)

2.5 Podnik

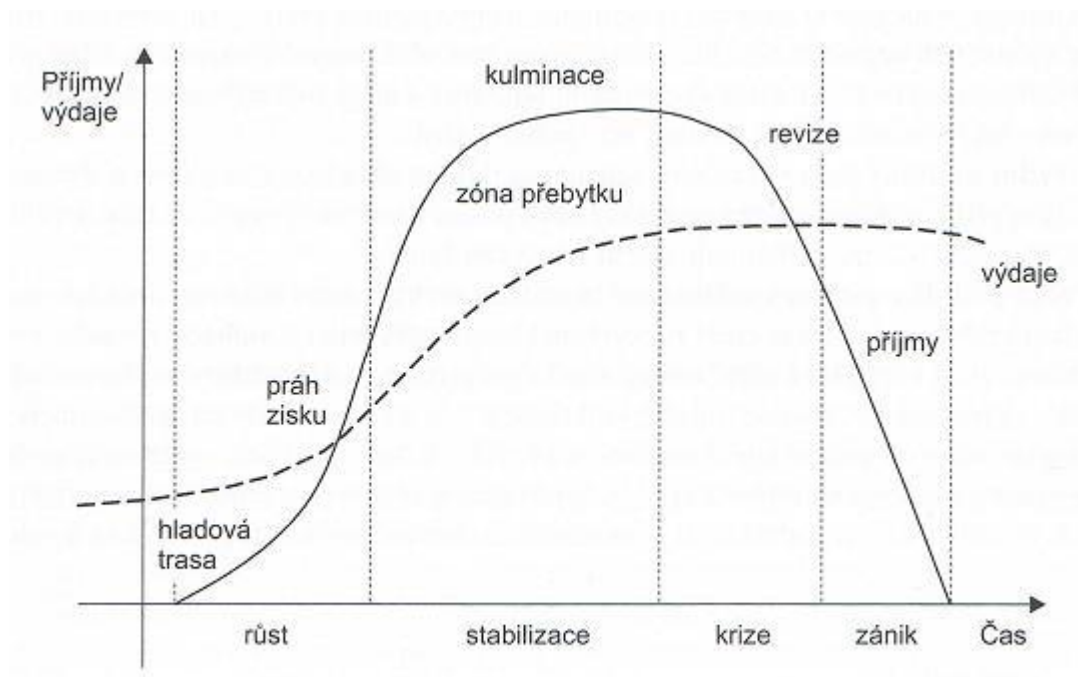
2.5.1 Co je podnik

Dle Srpové a Řehoře (2010) je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností se rozumí možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

2.5.2 Životní cyklus podniku

Každá firma prochází za dobu své existence určitými stádii vývoje. Srpová a Řehoř (2010) zmiňují model Millera a Friesena, který je založený na těchto základních stádiích: založení, růst, stabilizace, krize a zánik.

Obrázek 2: Životní cyklus podniku - model D. Millera a P. Friesena



Zdroj: Srpová a Řehoř (2010)

Synek (2006) popisuje jednotlivé fáze takto:

1. Založení – na počátku existence podniku vždy stojí úvaha podnikatele, co (jaké výrobky) bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat. Aby mohl být výrobní proces realizován, je nezbytně nutné vytvořit určité předpoklady, které spočívají zejména:
 - a) Ve věcných předpokladech podnikatelské činnosti
 - Zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací
 - Vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou kapacitu

- Pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby
- b) V řídicích předpokladech (platí především pro větší podniky)
- Vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (managementu)
 - Zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytyčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola
 - Vytvoření nástrojů řízení
 - Vymezení dělby pravomoci a odpovědnosti
 - Vytvoření adekvátní organizační struktury
2. Růst – po úspěšném založení podniku obvykle následuje fáze růstu, což znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu zvyšuje objem výroby, prodeje a poskytování služeb. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces pozvolný. Otázka růstu a růstových příležitostí však není jen záležitostí nově zakládaných firem, je možné konstatovat, že se jedná o všechny firmy, které chtějí na trhu dlouhodobě působit.
 3. Stabilizace – jestliže podnik zvládne bez zvláštních těžkostí růst, pak obvykle nastupuje fáze stabilizace. Jedná se o období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu. Toto období lze také identifikovat podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic – v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím.
 4. Krize – pojmem krize podniku lze označit takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění a snížení likvidity. V případě, že tento vývoj bude pokračovat, je bezprostředně ohrožena existence podniku.
 5. Zánik – podnik zaniká v případě, že se mu nepodaří krizi odvrátit. V této souvislosti se vyskytují dva pojmy – zrušení a zánik. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku, věcně a časově však zájmu předchází jeho zrušení. Zrušení společnosti se řídí právní úpravou. V podmínkách České republiky jsou ve smyslu § 68 obchodního zákoníku upraveny dva způsoby zrušení:

1. Zrušení s likvidací
2. Zrušení bez likvidace

Rozdíl mezi uvedenými způsoby spočívá v tom, že v případě zrušení bez likvidace přechází obchodní jmění na právního zástupce (jedná se o případy sloučení, splynutí nebo rozdělení).

Většina podniků však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť cílem manažerů je, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy podnik na trhu funguje dlouhodobě.

2.6 Strategie podniku

2.6.1 Co je strategie podniku

Dle Synka (1997) formulace a implementace strategie zahrnuje několik základních kroků. Do formulace strategie patří: výběr poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů, analýza okolí podniku, analýza zdrojů podniku a zpracování různých variant strategie pro jednotlivé úrovně řízení podniku. Podniková strategie musí uspokojit zájmy především dvou skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Vedení podniku by tak mělo začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou těchto skupin.

2.6.2 Poslání podniku

Synek (1997) definuje poslání podniku jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou prováděna strategická rozhodnutí. Jednoduše řečeno, poslání vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.

2.6.3 Analýza okolí podniku

Synek (1997) považuje vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů za velmi proměnlivý. V takovém prostředí jsou úspěšné pouze takové podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat. Základním předpokladem této analýzy je vymezení okolí podniku. Vzhledem ke složitosti okolí se obvykle přistupuje k jeho rozčlenění na sféru tzv. makrookolí a na sféru okolí vymezeného odvětvím, ve kterém podnik působí, obvykle označované jako konkurenční okolí.

Makrookolí – zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Podnik většinou nemá možnost vývoj těchto faktorů aktivně ovlivňovat, s jejich vlivy se většinou může pouze více či méně aktivně či zcela pasivně vyrovnávat.

Tyto vlivy analyzuje PEST analýza. Ta se skládá ze čtyř základních faktorů, které Ward a Daniel (2006) popisují takto:

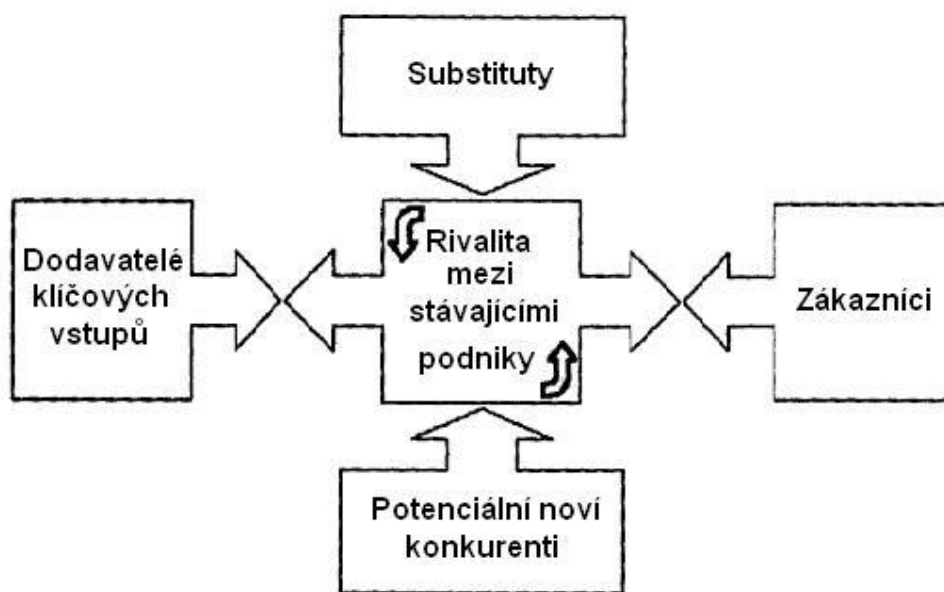
1. Politické – dopad politického, právního a prostředí na podnik, jeho dodavatele a zákazníky.
2. Ekonomické – dopad makroekonomiky na provoz podniku, jeho dodavatelů a zákazníků. Je třeba také zvážit, jak je ekonomika propojena s ekonomikami jiných států.
3. Sociální – dopad sociálních změn na provoz podniku, jeho dodavatelů, zvláště pak na potřeby a přání jeho zákazníků.
4. Technické (technologické) – dopad technického vývoje na produkty a služby nabízené podnikem a na jeho provoz.

Konkurenční okolí (mikrookolí) – dle Synka (1997) zahrnuje konkurenční okolí skupinu podniků, které si navzájem konkurují v obsluze určitého trhu podobnými výrobky nebo službami. Změny v konkurenčním okolí jsou výsledkem činnosti daného

podniku, jeho konkurentů, dodavatelů, zákazníků, věřitelů a jejich vzájemné synergie. Podnik má možnost vůči vlivům konkurenčního okolí vystupovat, a tím se na jeho stavu a vztazích v něm aktivně podílet.

Mezi nejpoužívanější nástroje analýzy konkurenčního prostředí patří Porterův model pěti sil, který představuje ucelený pohled na konkurenční okolí, na jeho skladbu a především na vlivy a souvislosti, které mezi jednotlivými prvky existují. Michael Porter definoval pět hlavních sil: rivalita mezi stávajícími podniky, dodavatelé klíčových vstupů, substituty, zákazníci a potenciální noví konkurenti. (Orcullo, 2007)

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Orculo (2007)

„Souhrnné působení těchto sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň rozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví.“ (Synek, 1997, s. 119)

2.6.4 Analýza zdrojů podniku

Cílem analýzy zdrojů podniku je ohodnocení jednotlivých interních zdrojů a schopností, které má podnik k dispozici, a to jak z kvalitativního a kvantitativního hlediska, tak efektivnosti jejich využití. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné silné a slabé stránky a specifické přednosti podniku. Analýza zdrojů a schopností by měla být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku – analýza zdrojů (fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje), analýza portfolia, finanční analýza, atd. (Synek, 1997)

2.6.5 Stanovení strategie

„Podniky vytvářejí strategii za účelem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrného zisku.“ (Synek, 1997, s. 129) Pro pomoc s formulací obchodní strategie je možné využít analýzu SWOT, která se zabývá silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a ohroženími. (Valentin, 2001)

Obrázek 4: Struktura analýzy SWOT

	Interní faktory	Externí faktory
Příznivé faktory	silné stránky	příležitosti
Nepříznivé faktory	slabé stránky	ohrožení

Zdroj: Valentin (2001)

Synek (1997) popisuje strategii podniku jako sled rozhodnutí a činností, které je nutné udělat, aby podnik dosáhl silné konkurenční pozice. Východiskem pro formulaci strategie je zjištění příležitostí a ohrožení v okolí podniku a jeho silných a slabých stránek. Následuje stanovení poslání podniku, které zahrnuje představu o jeho vizi, cíle, jak tuto vizi dosáhnout a filosofii, která ovlivňuje chování zaměstnanců. Na základě poslání se pak navrhuje strategie k jeho dosažení.

3 Cíl, hypotézy a metodika práce

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit ekonomickou situaci maloobchodního podniku. Vybraným podnikem je společnost Czech Computer, s. r. o., která patří k největším prodejcům v segmentu ICT na českém trhu.

K posouzení finanční situace podniku jsem zvolil metodu finanční analýzy, ve které jsem se zaměřil na vývoj tržeb, aktivity, rentability, ukazatele zadluženosti a Altmanovo Z-skóre. Ke zhodnocení okolí podniku jsem použil Porterův model pěti sil a pro analýzu vnějšího a vnitřního prostřední podniku jsem zvolil SWOT analýzu.

V práci budou pomocí jednotlivých analýz posouzeny následující hypotézy:

Hypotéza 1: Tržby společnosti každoročně rostou.

Hypotéza 2: Společnost je dle standardních finančních ukazatelů v dobré finanční situaci

Hlavním zdrojem informací budou výroční zprávy zveřejněné vybraným podnikem, komunikace s PR oddělením společnosti a internet.

4 Trh ICT a profil společnosti

4.1 Vymezení trhu ICT

Koubský (2009) dělí trh ICT na dvě základní části – trh IT a telekomunikací.

Trh IT – obsahuje tři základní části.

1. Hardware

- Servery – Windows/x86, Linux, Unix, speciální
- PC – desktop, notebook
- Periférie
- Kancelářská technika – tiskárny, kopírky, faxy, multifunkční zařízení
- Síťové prvky – lan karty, routery, switche, kabeláž

2. Software

- Standardní – „konfekční“, „krabicový“
- Vyvíjený na zakázku

3. Služby

- Konzultace
- Projekční práce
- Implementace/systémová integrace
- Správa a provoz systémů
- Outsourcing včetně SaaS
- Technická a jiná podpora
- Servis techniky – záruční i mimozáruční
- Školení
- Financování dodávek a jiné nadstavbové služby

Trh telekomunikací

1. Telekomunikační vybavení

2. Telekomunikační služby

- Služby pevné sítě

- Služby mobilních sítí

4.2 Prodejní kanály

Nejčastěji je využíván model se dvěma mezistupni: výrobce – distributor – prodejce – zákazník. Výrobce tak prodává své produkty prostřednictvím smluvních distributorů, kteří je dodávají prodejcům a ty pak koncovým zákazníkům. Téměř všichni výrobci v oblasti ICT mají své výrobní provozovny umístěné v asijských zemích. Vzhledem k velké vzdálenosti k evropským trhům má většina výrobců vybudovány logistické sklady přímo v EU, které zajišťují zásobování distributorů v jednotlivých zemích. Pro český trh zajišťuje distribuci produktů jednoho výrobce většinou více společností, což pomáhá zajistit plynulost zásobování prodejců a zároveň vytváří i konkurenční prostředí. Nedílnou součástí prodeje ICT je i záruční a pozáruční servis. Výrobci mohou mít nezávislé smluvní partnery, kteří pro ně řeší veškeré servisní úkony, případně mají vybudována svá vlastní servisní střediska. U produktů malé hodnoty je často distributorům zasíláno určité množství zdarma, které odpovídá průměrné poruchovosti daného zařízení a v případě poruchy pak distributor rovnou mění vadný kus za nový. Tyto modely využívá většina výrobců ICT, jako jsou například Acer, Asus, HP, Samsung, Canon, TP-link a mnoho dalších.

Další využívanou možností je prodej bez mezi stupňů, kdy výrobce dodává své produkty přímo zákazníkovi. Koncový zákazník tedy nemůže zakoupit produkty daného výrobce v maloobchodní síti, ale objednává je přímo u oficiálního zastoupení v dané zemi. Tento systém byl typický pro společnost Dell, která prodávala své výrobky pouze napřímo zákazníkům a servis byl řešeno on-site formou. V roce 2010 však i ona rozšířila své prodejní kanály o distributorský prodej.

Vedoucími distributory na českém trhu jsou eD'system, Czech, a. s., AT Computers, a. s., Tech Data Distribution, s. r. o.

Hlavními koncovými prodejci jsou Alza.cz, a. s., Czech Computer, s. r. o., T.S. Bohemia, a. s., Mironet.cz, a. s.

Dodávky do podnikové sféry zajišťují systémoví integrátoři – HP, IBM, Ness, Logica, Asseco.

4.3 Statistické údaje ICT

Informační a komunikační technologie se za několik posledních let proměnily z oboru periferního na jeden z nejvýznamnějších oborů české ekonomiky. Dle údajů ČSÚ v roce 2009 působilo na českém trhu v oboru ICT 33 089 společností, které zaměstnaly 141 003 zaměstnanců a utržily 625 326 milionů korun.

Tabulka 1: Obchod ICT - tržby v mil. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem	531 811	594 766	653 471	674 813	625 326
Prodej vlastní produkce (výrobků a služeb)	393 742	453 026	509 544	538 129	504 805
Prodeje zboží	138 069	141 740	143 926	136 685	120 521

Zdroj: ČSÚ: ICT sektor v České republice; 1995-2009

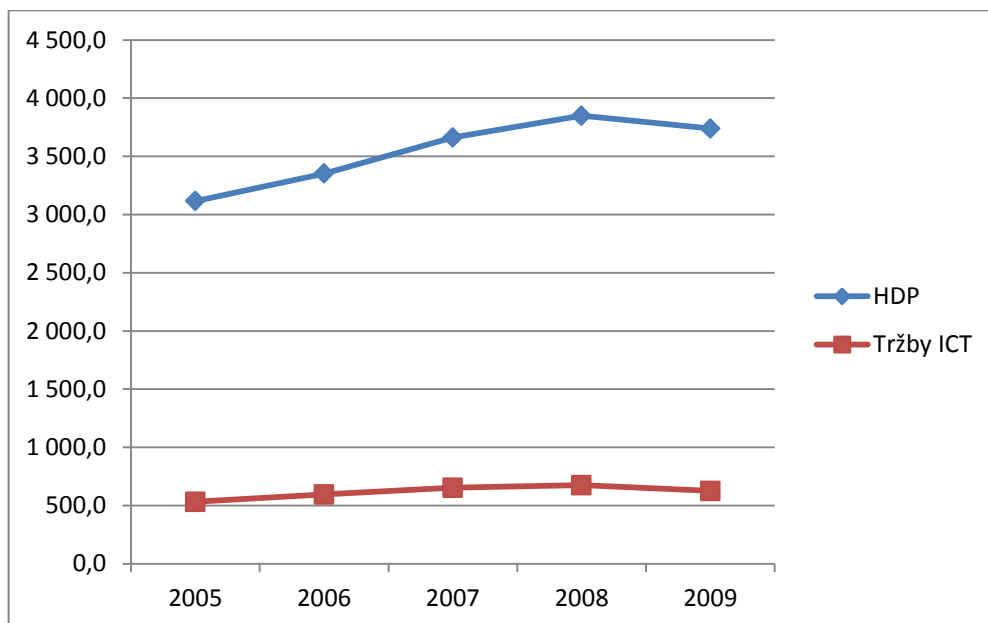
Následující tabulka a graf nám zobrazuje srovnání vývoje tržeb ICT s vývojem HDP ve stejném období. Zde je patrné, že vývoj tržeb ICT na růst HDP reaguje, ale s výrazně menší intenzitou. Naopak při poklesu HDP mezi roky 2008 a 2009 je propad tržeb větší a klesá pod hodnotu z roku 2007, zatímco HDP se nad hodnotou z tohoto roku těsně udrželo.

Tabulka 2: Vývoj tržeb ICT a HDP v mld. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009
DPH	3 116,1	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2
Tržby ICT	531,8	594,8	653,5	674,8	625,3

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf 1: Vývoj tržeb ICT a HDP v letech 2005 - 2009 v mld. Kč



Zdroj: ČSU, vlastní zpracování

Tabulka 3: Počet podniků v ICT

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem	28 379	28 815	30 544	31 780	33 089
podle hlavních skupin činností					
Výroba ICT (ICT zpracovatelský průmysl)	2 776	2 840	2 886	2 920	2 950
Obchod s ICT	1 575	1 575	1 675	1 721	1 812
ICT služby	24 028	24 400	25 983	27 139	28 327

Zdroj: ČSU: ICT sektor v České republice; 1995-2009

Tabulka 4: Počet zaměstnaných osob v ICT

	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem	116 670	123 931	135 847	147 916	141 003
zaměstnanci	100 813	106 742	117 949	128 509	121 024
podnikatelé (živnostníci, pracující majitelé, společníci)	15 856	17 189	17 898	19 407	19 980

Zdroj: ČSU: ICT sektor v České republice; 1995-2009

4.4 Společnost Czech Computer, s. r. o.

Ryze česká společnost Czech Computer, s. r. o., sídlem: Brodská 570, 261 01 Příbram, je jeden z největších internetových prodejců výpočetní techniky v České republice. Své obchodní aktivity provozuje na sedmi pobočkách, z toho čtyři jsou situovány do Prahy a tři zbylé jsou ve městech Příbram, Brno a České Budějovice. Základní kapitál je 4 000 000 korun a byl plně splacen třemi společníky (Josef Matějka – vklad Kč 1 800 000,- s podílem 45%, Ivona Matějková – vklad Kč 1 200 000,- s podílem 30% a Stanislav Gaj - Kč 1 000 000,- s podílem 25%). Společnost se orientuje především na prodej výpočetní techniky a spotřební elektroniky domácím uživatelům, firmám a zákazníkům z oblasti školství. Sortiment zahrnuje přes 20 000 druhů produktů. Czech Computer se nezaměřuje jen na samotný prodej, ale i na kvalitní služby v oblasti poradenství. (www.justice.cz)

Společnost je držitelem mnoha certifikátů a ocenění, k nejcennějším patří Certifikát výjimečnosti, propůjčený TÜV SÜD Czech, osvědčující zavedení a používání systému řízení v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 – kvalita služeb pro obor prodej a servis informačních technologií, výroba a prodej PC. Dále certifikát výjimečnosti od společnosti TÜV SÜD Czech s. r. o. za zavedení a používání managementu kvality v oboru prodej a servis informačních technologií, výroba a prodej PC podle normy ČSN EN ISO 9001:2010. Czech Computer, s. r. o. je držitelem i osvědčení SAOP – Spotřebitelský audit obchodních podmínek – potvrzující minimální standard obchodních podmínek z pohledu spotřebitelských práv a oprávněných zájmů spotřebitele. Dále nejvyššího ocenění od společnosti Microsoft - Microsoft Gold certified partner a v letech 2006 a 2007 i prestižní ceny Křišťálová lupa za nejlepší internetový obchod.

Obrázek 5: Mapa rozmístění prodejen a výdejních míst



Zdroj: webové stránky Czech Computer, s. r. o.

4.5 Historie společnosti

Společnost Czech Computer založil Josef Matějka v roce 1997. Hlavními důvody byly zájem o výpočetní techniku, nedostatek obchodů nabízející kvalitní produkty a služby za přijatelné ceny a snaha o vytvoření velké společnosti se zaměřením na kvalitní přístup k zákazníkům. První sídlo bylo ve sklepních prostorech v Praze na Zbraslavi, což byla klasická pultová prodejna. Zpočátku nebylo jisté, zda se podaří malé firmě prosadit, ale inzerce v časopisech a na vysokých školách přitáhla první zákazníky. Jednalo se především o počítačové nadšence, pro které je počítač koníčkem a jsou ochotni do PC sestav investovat velké peníze.

Již o rok později, v roce 1998, byla společnost převedena na právnickou osobu - společnost s ručením omezeným. Zároveň došlo k přestěhování do Kounické ulice na Praze 10 a byla spuštěna první webová prezentace. Po dvou letech došlo k dalšímu stěhování. Tentokrát do Budějovické ulice – blízko u stanice metra Kačerov. Tato

pozice byla výhodnější z hlediska lepší dostupnosti pro zákazníky a navíc nabízela mnohem více prostoru.

V roce 2002 byla spuštěna nová verze internetových stránek, která obsahovala nejen obrázky a podrobný popis u každého produktu, ale i diskusi, kde zákazníci mohli pokládat dotazy. Došlo k výraznému rozšíření sortimentu a ke zrychlení vyřizování reklamací. V roce 2003 se společnost přestěhovala do nově zrekonstruovaných prostor v Praze na Hájích a získala tak reprezentativní sídlo, více prostoru a příjemné prostředí.

Začátkem roku 2004 byl implementován nový informační systém I6, který umožnil zrychlení vyřizování objednávek, a zároveň byly spuštěny i nové internetové stránky. Ty nabízejí ještě obsáhlejší popis každého produktu, byly přidány odborné i uživatelské recenze a konfigurátor počítačových sestav. Provázanost informačního systému a internetového obchodu umožnila on-line zobrazení počtu kusů skladem, stavů vyřizování objednávek a průběh řešení reklamací.

V září roku 2005 bylo otevřeno nové logistické centrum v Příbrami, ze kterého jsou odesílány veškeré zásilky. Počet zaměstnanců převýšil hodnotu 50 a roční obrat 570 milionů korun, což byl 75% nárůst proti roku 2004.

Dne 1. září 2008 došlo k rozdělení společnosti odštěpením a vznikla nová společnost CZC Reality, s. r. o.. Původní společnost pokračuje ve své činnosti, její základní jmění je navýšeno na 4 miliony korun, avšak přichází o svůj nerozdělený zisk z minulých období a její vlastní kapitál se tak snižuje z 70,7 na 13,2 milionů korun. Zároveň byl tento rok rekordní v oblasti tržeb, společnost překročila obrat jedné miliardy korun a definitivně se usadila mezi největšími společnostmi v daném odvětví.

V současné době má společnost přes 100 zaměstnanců, denně expeduje přes 600 balíků, sortiment zahrnuje přes 14 000 položek a denně je obslouženo přes 1300 zákazníků.

5 Analýza ekonomiky podniku

K analýze komplexní ekonomické situace společnosti jsem se rozhodl použít finanční analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu.

5.1. Finanční analýza

5.1.1 Tržby, náklady, výnosy a zisk

Vývoj tržeb byl od založení společnosti až do roku 2008 velmi pozitivní. V roce 2008 došlo ke zpomalení, ale i přesto více jak 6% růst proti předchozímu roku způsobil nárůst více než 57 milionů a společnost dosáhla nejvyšších tržeb ve své dosavadní historii. V roce 2009 však dochází k poklesu o 23,3%, jako příčinu lze označit ekonomickou krizi a stále sílící konkurenci. V roce 2010 se společnost snaží přiblížit svým zákazníkům, otevírá čtyři nové pobočky a jeden showroom. Propad tržeb se podařilo zásadním způsobem zpomalit a rozdíl mezi roky 2009 a 2010 je již jen 1,5%.

Tabulka 5: Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a zisku v tis. Kč

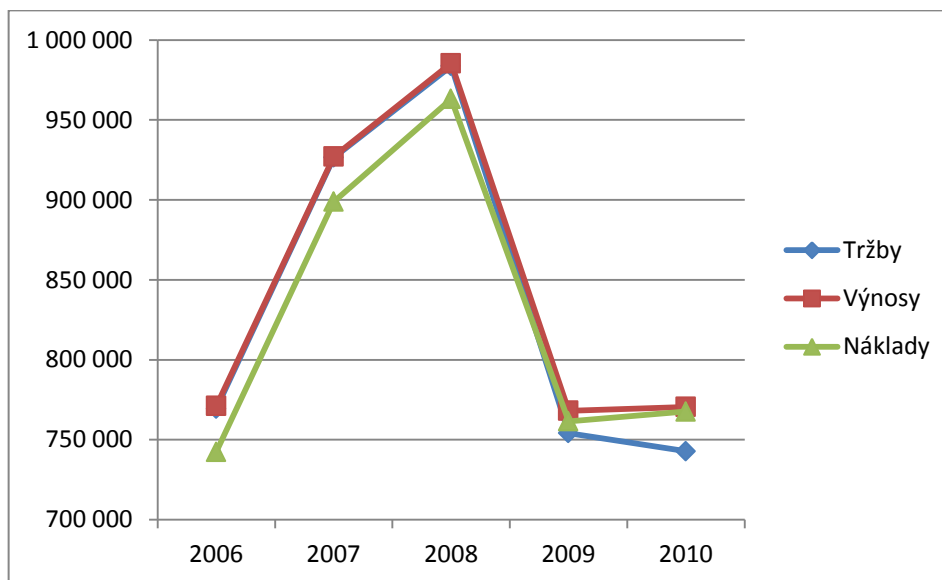
Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	769 477	926 451	983 734	754 115	742 808
Výnosy	771 168	927 043	985 463	768 140	770 574
Náklady	742 403	898 843	963 136	761 546	767 648

Zdroj: Justice.cz, Výkaz zisku a ztráty

Společnost je zaměřena na prodej zboží a částečně i služeb, hodnoty tržeb a výnosů se tedy téměř kryjí. Mírné odchýlení přichází v letech 2009 a 2010, kdy ačkoliv tržby klesly o více než 11 milionů, celkové výnosy stouply o 2,4 milionu korun. Příčina je v růstu ostatních provozních výnosů, které meziročně stouply o 23,4 milionu.

Celkové náklady společnosti tvoří převážně náklady vynaložené na prodané zboží. Křivka zobrazující vývoj nákladů je tedy v podstatě rovnoběžná s křivkou tržeb.

Graf 2: Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a zisku



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

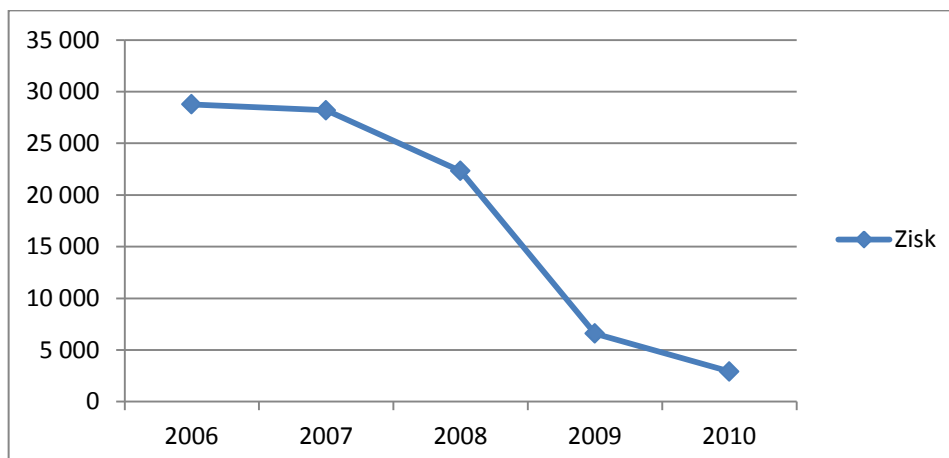
Vývoj zisku před zdaněním bohužel není pro společnost pozitivní. Od roku 2006 dochází k neustálému poklesu, a to i přes růst tržeb do roku 2008. Poté co tržby v roce 2009 klesly o 23,3%, zisk se propadl dokonce o 70,5%. V roce 2010 se sice podařilo propad tržeb zpomalit, zisk se však snižuje o dalších 55,6%.

Tabulka 6: Vývoj zisku před zdaněním v tis. Kč

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Zisk	28 765	28 200	22 327	6 594	2 926

Zdroj: Justice.cz, Výkaz zisku a ztráty

Graf 3: Vývoj zisku v tis. Kč



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

5.1.2 Poměrové finanční ukazatele

5.1.2.1 Ukazatele rentability

a) Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$

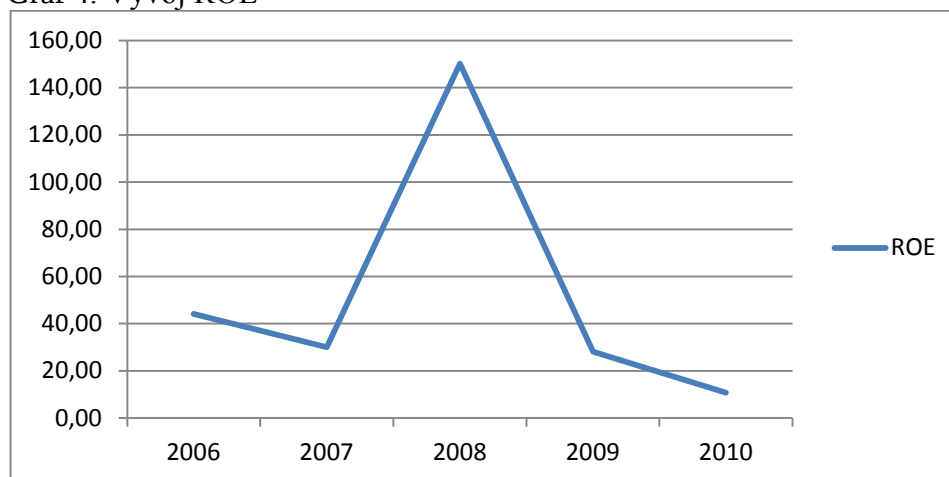
Ukazatel rentability vlastního kapitálu od roku 2006 neustále klesá. Výjimku tvoří jen rok 2008, kdy došlo k prudkému zvýšení. To však bylo způsobeno zásadním snížením vlastního kapitálu při rozdělení společnosti odštěpením. Ze 70,7 milionu v roce 2007 klesl vlastní kapitál na 13,2 milionu na konci roku 2008. Pomineme-li tedy rok 2008, dochází každoročně k zvyšování vlastního kapitálu a zároveň i k poklesu čistého zisku.

Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE v %

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	44,08	30,07	150,21	28,16	10,79

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 4: Vývoj ROE



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

b) Rentabilita celkových aktiv – ROA v %

$ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$

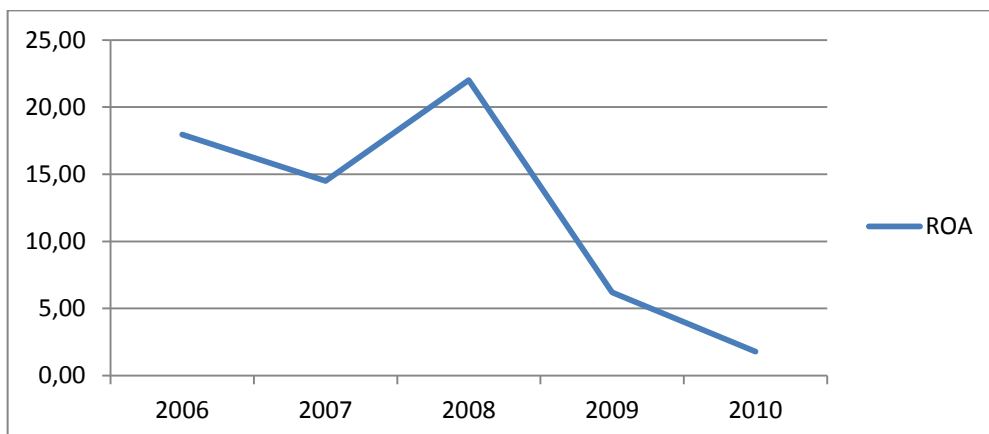
Ani vývoj ROA není pro společnost pozitivní. Kromě roku 2008 dochází k neustálému poklesu, který je způsoben kontinuálním poklesem čistého zisku a zároveň i rostoucími celkovými aktivy. Vzestup v roce 2008 je opět způsoben rozdělením společnosti, celkový kapitál se snižuje ze 146 milionů na 90 milionů, v roce 2009 dále klesá na 83,7 milionu. V roce 2010 však dochází k vzestupu na 123,9 milionu, který ve spojení s velmi nízkým čistým ziskem znamená rentabilitu 1,8%.

Tabulka 8: Rentabilita celkových aktiv – ROA v %

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita aktiv (ROA)	17,96	14,51	22,02	6,20	1,80

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 5: Vývoj ROA



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

c) Rentabilita tržeb – ROS

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

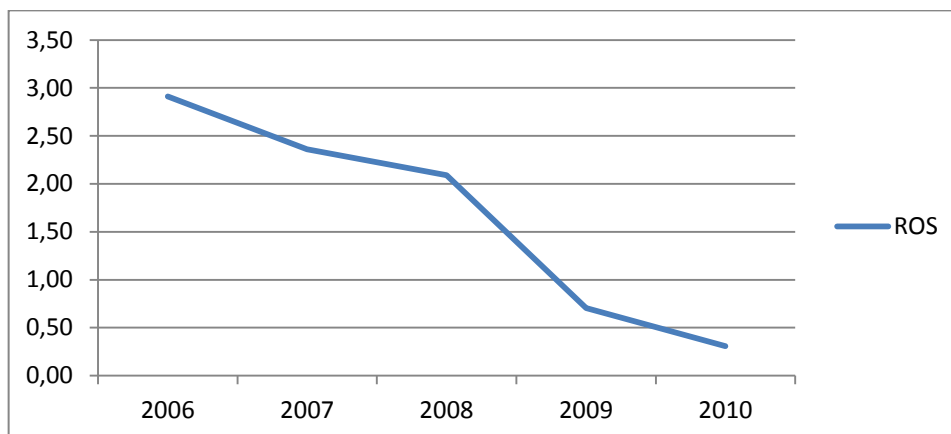
Stejně jako předcházející ukazatele i rentabilita tržeb od roku 2006 klesá. Do roku 2008, kdy společnost v tržbách dosáhla svého dosavadního maxima, tržby stoupaly. Čistý zisk však klesal, což způsobovalo i pokles rentability tržeb. V roce 2009 došlo k prudkému poklesu tržeb o 23,3% a čistý zisk se propadl z 19,9 milionů na 5,2 milionu. V roce 2010 se podařilo propad tržeb zastavit, avšak čistý zisk opět výrazně klesl na hodnotu 2,2 milionů.

Tabulka 9: Rentabilita tržeb - ROS v %

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	2,86	2,29	2,02	0,69	0,30

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty

Graf 6: Vývoj ROS



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

5.1.2.2 Ukazatele aktivity

a) Obrat zásob

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

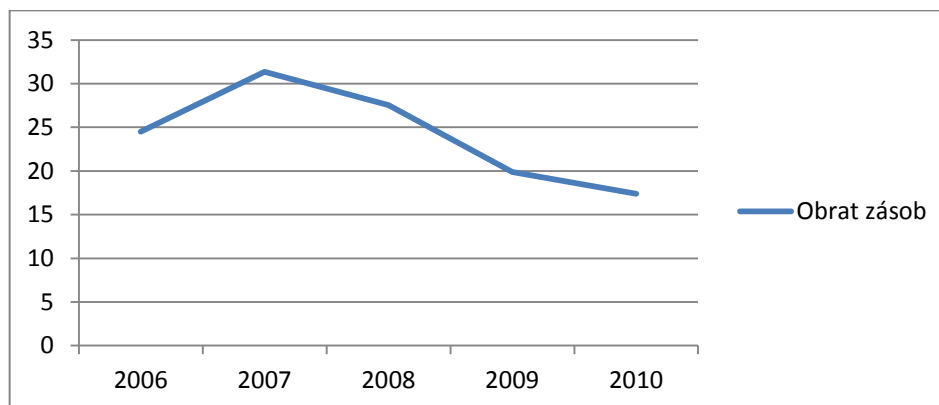
Do roku 2007 se společnosti dařilo zvyšovat obrátku zásob, v roce 2008 však i přes vysoké tržby nastal obrat a doba obratu se začala zvyšovat. Hlavní příčinou je stav zásob, který se od roku 2008 každoročně zvyšuje, a to i přes pokles tržeb, se kterým se společnost od roku 2009 potýká.

Tabulka 10: Obrat zásob

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat zásob	24,9	32,28	28,5	20,3	17,9

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 7: Obrat zásob



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

b) Průměrná doba inkasa

$\text{Průměrná doba inkasa} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$

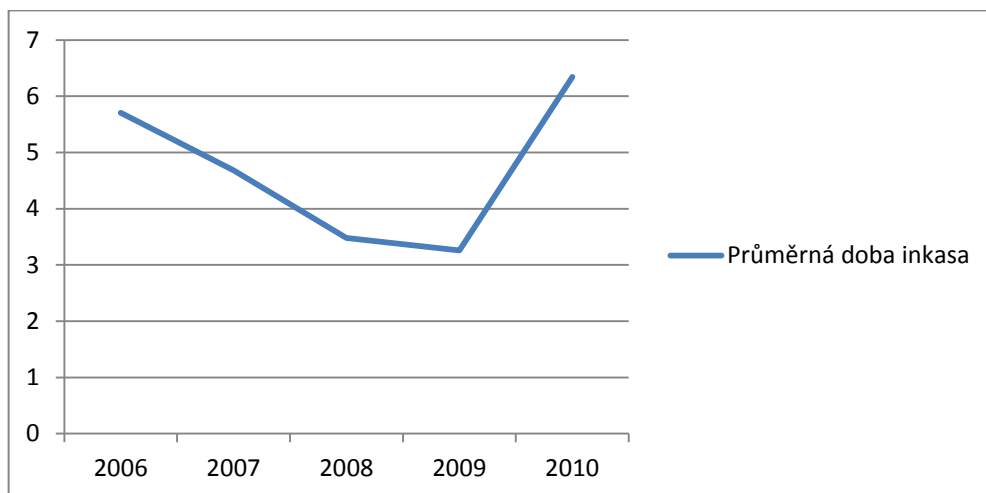
Ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat od okamžiku prodeje po platbu. Společnost se soustředí na prodej především koncovým zákazníkům, kteří platí zboží v hotovosti, zálohou a nebo na dobírku - doba inkasa je tedy poměrně krátká. Nárůst hodnoty v roce 2010 byl způsoben výrazným zvýšením pohledávek.

Tabulka 11: Průměrná doba inkasa

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná doba inkasa	5,7	4,7	3,5	3,3	6,3

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 8: Průměrná doba inkasa



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

c) Doba obratu závazků

$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$

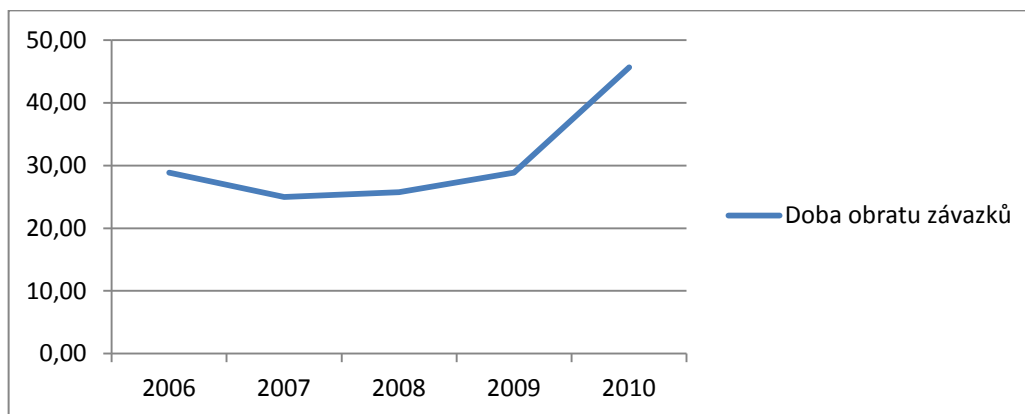
Tento ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Pokles tržeb v roce 2010 a současné zvýšení závazků vůči dodavatelům způsobil růst doby obratu závazků na 45,65 dne. Průměrná hodnota v posledních pěti letech je 30,8 dne, to je výrazně více než průměrná doba inkasa, která činí 4,8, což je pro společnost velmi výhodné.

Tabulka 12: Doba obratu závazků

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu závazků	28,3	24,3	24,85	28,2	44,3

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 9: Doba obratu závazků



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

5.1.2.3 Ukazatele likvidity

a) Běžná likvidita

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

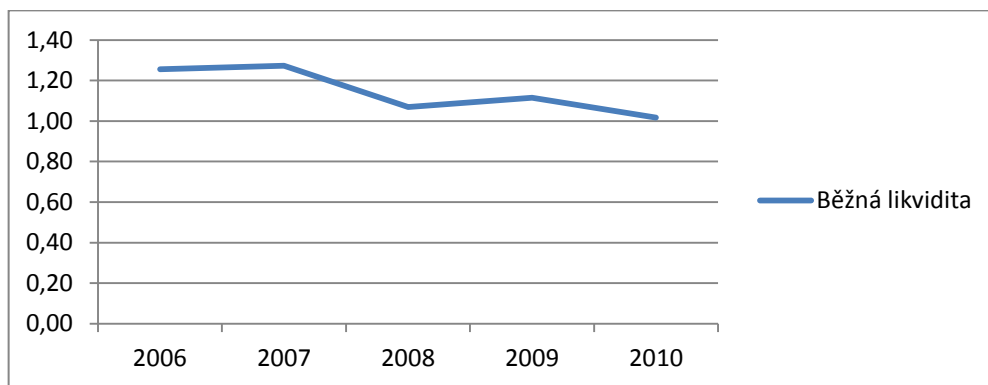
Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je tak možné použít jako měřítko solventnosti podniku. Hodnota běžné likvidity by měla být vyšší než 1,5, což společnost v posledních letech nesplnila ani jednou a navíc zde dochází k sestupné tendenci. V roce 2010 sice došlo k velkému nárůstu oběžných aktiv, ale zároveň stouply i krátkodobé závazky a společnost je tak kryje 1,02 krát.

Tabulka 13: Běžná likvidita

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,26	1,27	1,07	1,11	1,02

Zdroj: Justice.cz, rozvaha

Graf 10: Běžná likvidita



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

b) Pohotová likvidita

$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = (\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{zásoby}) / \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}$

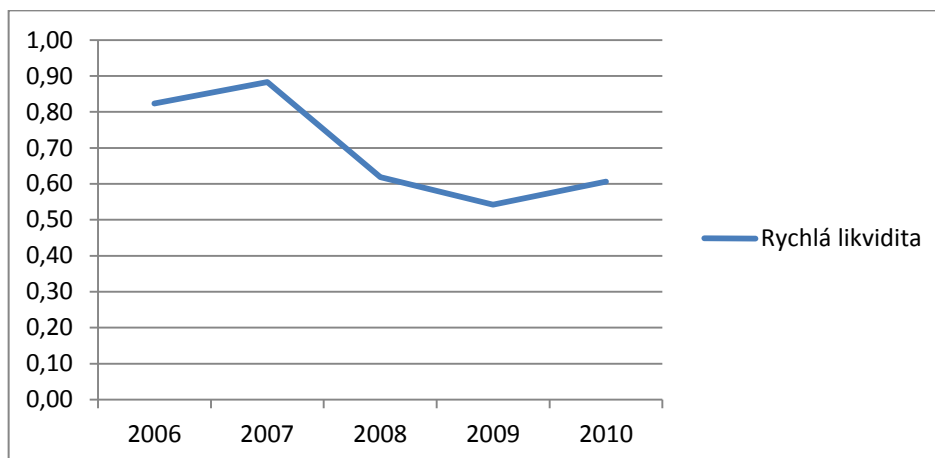
Na rozdíl od běžné likvidity jsou od oběžných aktiv odečtené zásoby a v čitateli tak zůstávají jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Hodnota pohotové likvidity by neměla klesnout pod 1. K této hodnotě se společnost nejvíce přiblížila v roce 2007, nejnižší hodnota v roce 2009 byla způsobena poklesem oběžných aktiv při současném růstu zásob.

Tabulka 14: Pohotová likvidita

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Rychlá likvidita	0,82	0,88	0,62	0,54	0,61

Zdroj: Justice.cz, rozvaha

Graf 11: Rychlá likvidita



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Zobrazují rozsah, v jakém společnosti využívají k financování cizí zdroje. Financování pomocí cizích zdrojů může být pro společnost výhodné, zároveň však nesmí být příliš vysoké.

a) Celková zadluženost

$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$

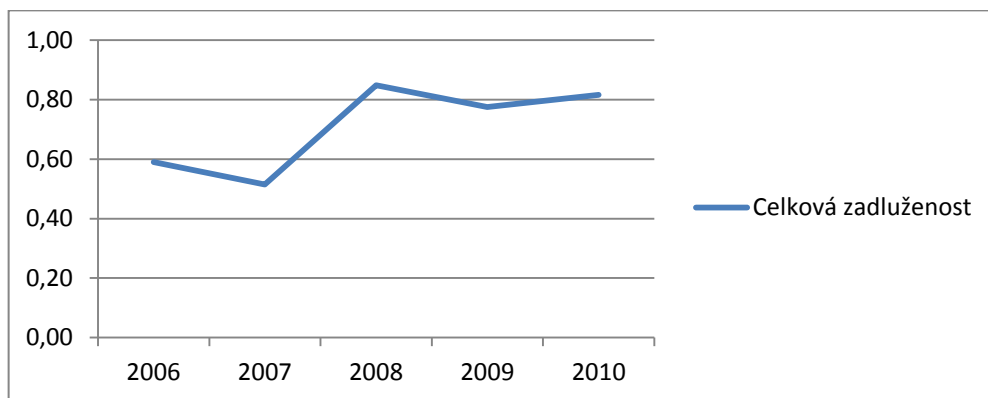
Zobrazuje poměr cizího kapitálu na celkových aktivech. Ačkoliv společnost nevyužívá k financování bankovní úvěr, dosahuje hodnota celkové zadluženosti vysokých čísel. Již v roce 2006 přesahovala hranici 50%, což znamená, že společnost podstupuje vyšší než přijatelné nákladové a finanční riziko. V roce 2010 dokonce vystoupala na hodnotu 82%. Cizí kapitál je však tvořen z více než 80% závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 15: Celková zadluženost

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	0,59	0,51	0,85	0,78	0,82

Zdroj: Justice.cz, rozvaha

Graf 12: Vývoj celkové zadluženosti



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

b) Úrokové krytí

Úrokové krytí = hrubý zisk / nákladové úroky

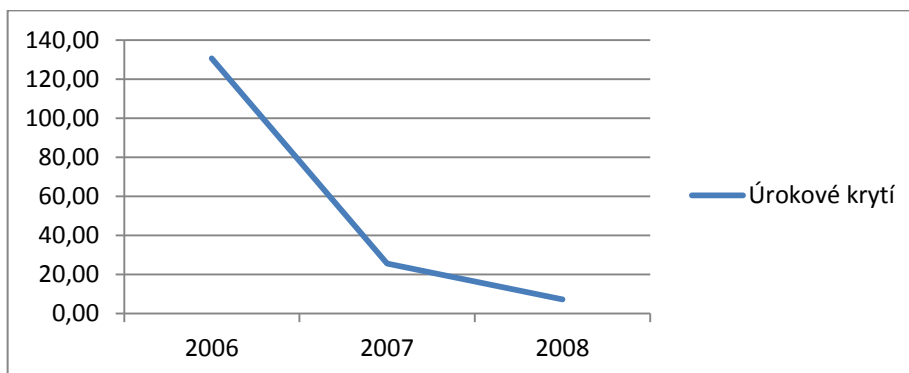
Jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který informuje o tom, o kolik převyšuje zisk placené úroky. Hodnota by měla být 1 a více, což znamená, že generovaný zisk je vyšší než úroky. Do roku 2008 společnost ve svých výkazech neviduje žádné nákladové úroky, úrokové krytí je tedy počítáno od tohoto roku. Vzhledem k faktu, že většina cizího kapitálu je tvořena závazky z obchodních vztahů, ze kterých společnost nemusí platit úroky, pohybuje se úrokové krytí (i přes sestupnou tendenci) ve velmi vysokých číslech.

Tabulka 16: Úrokové krytí

Rok	2008	2009	2010
Úrokové krytí	130,57	25,66	7,28

Zdroj: Justice.cz, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Graf 13: Vývoj úrokového krytí



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

5.1.4 Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy. Vychází z rovnice:

$$Z_i = 0,717 \times A + 0,847 \times B + 3,107 \times C + 0,420 \times D + 0,998 \times E$$

Kde: A = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

B = nerozdělený zisk / celková aktiva

C = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

D = vlastní kapitál / hodnota celkových dluhů

E = celkový obrat / celková aktiva

Pokud vypočtená hodnota přesahuje hodnotu 2,99, lze finanční situaci hodnocené firmy označit za uspokojivou. Interval 1,81 – 2,98 značí tzv. šedou zónu a hovoříme o nevyhraněné finanční situaci. Hodnoty menší než 1,81 signalizují silné finanční problémy a společnosti hrozí bankrot.

Tabulka 17: Z-skóre

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Z-skóre	10,25	10,35	14,73	12,62	9,26

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 nám zobrazuje, že společnost dosahuje velmi vysokých hodnot a po finanční stránce se tedy nachází v dobré situaci. Vysoké hodnoty jsou dány především posledním parametrem E, kde společnost dosahuje vysokých obrátů při poměrně nízkých celkových aktivech.

5.1.5 Souhrn finanční analýzy

Tabulka číslo 18 souhrnně zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů. Pro lepší přehlednost jsou hodnoceny pomocí znamének od velmi dobré (+++), přes neutrální (0) až po záporné (---). Při hodnocení jsem vycházel z doporučených hodnot odbornou literaturou, pokud nejsou stanoveny, vycházel jsem z porovnání s ostatními roky.

Tabulka 18: Finanční analýza

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	+	++	+++	++	+
Výnosy	++	+++	+++	++	++
Náklady	++	++	+	-	--
Zisk	++	++	+	-	--
ROE	++	++	+++	++	+
ROA	++	++	+++	+	0
ROS	+++	++	++	+	0
Obrat zásob	++	+++	+++	++	+
Průměrná doba inkasa	++	+++	+++	+++	++
Doba obratu závazků	+++	+++	+++	+++	+++
Běžná likvidita	-	-	--	-	--
Pohotová likvidita	-	-	--	--	--
Celková zadluženost	--	--	---	---	---
Úrokové krytí	+++	+++	+++	+++	+++
Z-skóre	+++	+++	+++	+++	+++

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Porterův model

Porterův model představuje ucelený pohled na konkurenční okolí, na jeho skladbu a především na vlivy a souvislosti, které mezi jednotlivými prvky existují. Společnost se pohybuje na trhu s velkou konkurencí. Největším konkurentem a zároveň i největším prodejcem v daném odvětví je Alza.cz, dalšími hlavními konkurenty jsou

T. S. Bohemia společně s Mironet.cz a mnoho dalších menších společností. Za velkou konkurenci lze považovat i prodejce elektra, jako je například Datart International, který šířkou svého sortimentu pokrývá i poptávku zákazníků výše uvedených společností.

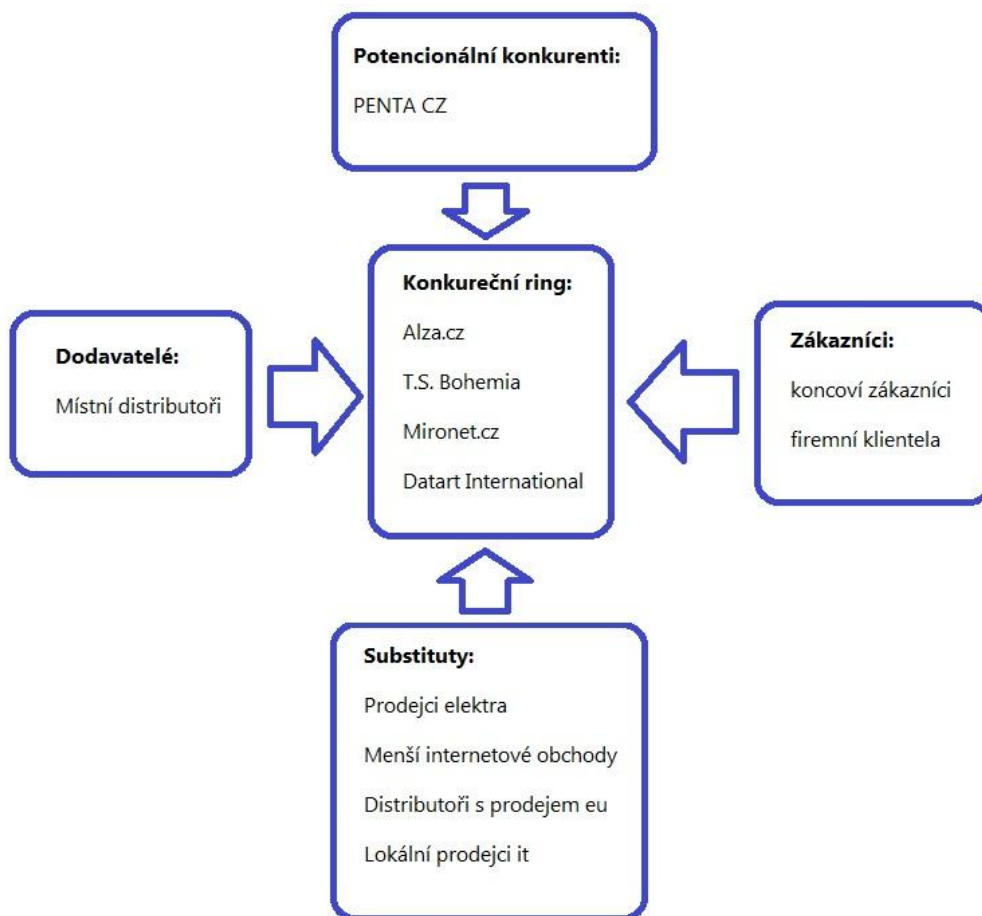
Hlavními odběrateli jsou koncoví zákazníci společně s firemní klientelou a zákazníci z oblasti školství.

Substituty, kteří mohou nahradit Czech Computer, jsou ostatní maloobchodní prodejci. V současné době již většinu sortimentu pokryjí i prodejci elektra, kteří mají své prodejny umístěné v blízkosti zákazníka. Na to Czech Computer reaguje budováním výdejních míst, kde si zákazník může objednané zboží odebrat bez nutnosti platit dopravné. Dále jsou to menší internetoví prodejci, lokální prodejci IT a v neposlední řadě i samotní distributoři, kteří nabízejí zboží napřímo koncovým zákazníkům prostřednictvím e-shopů.

Dodavatelé společnosti jsou distributoři jednotlivých značek v nabízeném sortimentu.

Potencionálními novými konkurenty jsou všechny společnosti, které začnou působit v daném odvětví. Malé nově vzniklé společnosti by pro Czech Computer v současné době jistě nebyly rovnocenným konkurentem. Novým konkurentem ale může být společnost PENTA CZ, která se přeorientovala na prodej koncovým zákazníkům a nabízeným sortimentem se velmi podobá Czech Computeru.

Obrázek 6: Porterův model



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Czech Computer. Mezi silné stránky patří jednoznačně dobré jméno společnosti. Od jejího založení v roce 1998 se veškerý personál snažil o maximální vstřícnost k zákazníkovi, což se kladně odráží nejen na dobrých referenčních ohlasech na stránkách společnosti, ale i na různých diskusních webech s IT zaměřením. Další silnou stránkou je budování poboček ve větších městech po celé republice. Zákazníci si zde mohou vyzvedávat zboží objednané přes e-shop, což zvyšuje důvěru konzervativních zákazníků, a navíc odpadá nutnost platit dopravné u objednávek s nízkou hodnotou. Společnost má i pěkně zpracovaný e-shop, který má moderní vzhled, logické uspořádání

stromu a přehledné vyhledávání. Mezi silné stránky lze zařadit i silnou pozici na trhu a získané certifikace – například ISO 9001.

Společnost má samozřejmě i slabé stránky. Oproti největšímu konkurentovi investuje menší prostředky do reklamy. Až na pár výjimek se vyhýbá televizní reklamě a z hromadných sdělovacích prostředků využívá hlavně Dance radio, které se však zaměřuje na úzký profil posluchačů. Společnost tedy není tak známá u zákazníků s menším povědomím o IT. Zároveň se omezuje jen na prodej v rámci ČR a nesnaží se proniknout na například slovenský trh, kde již hlavní konkurent úspěšně působí.

Příležitosti společnosti vidím ve schopnosti využívat dotační program EU na vývoj eCommerce, s jehož pomocí se snaží zvýšit konkurenceschopnost svého řešení zavedením významných inovací a toto řešení pak nabízet na trhu. Další příležitostí je zvyšování počtu poboček, respektive výdejních míst, které společnosti umožní bližší kontakt se zákazníky. A v neposlední řadě se více věnovat reklamě.

Velkou hrozbou je vysoká konkurence na českém trhu, kterou tvoří velké společnosti prodávající přes vlastní e-shop, malé firmy prodávající prostřednictvím pronajatého e-shopu od některého z distributorů, prodejci elektroniky a lokální prodejci IT. Společnost také ohrožuje sestupný trend vývoje tržeb, zisku a některých dalších ukazatelů, který by se společnost měla snažit co nejdříve změnit.

Tabulka 19: SWOT analýza

Silné stránky: • dobré jméno • pobočky ve větších městech • dobře zpracovaný e-shop • pozice na trhu • certifikace	Slabé stránky: • nedostatečná reklama • prodej pouze v ČR
Příležitosti: • dotace EU • zvyšování počtu poboček • větší propagace společnosti	Hrozby: • Vysoká konkurence • Sestupný trend některých fin. ukazatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Zhodnocení a návrh doporučení

Společnost Czech Computer působí na našem trhu již od roku 1997 a od té doby se změnila z malé pultové prodejny v jednu z největších společností v daném oboru. Díky své patnáctileté historii je již dostatečně známá, ale i přesto by měla pracovat na výraznější propagaci svého jména. Zde bych navrhol více využívat možnosti spolupráce s obchodními zastoupeními značek v nabízeném sortimentu a kooperovat s nimi na různých reklamních kampaních. V takovém případě reklama propaguje konkrétní produkt výrobce a zároveň odkazuje na prodejce, u kterého ho může zákazník zakoupit. Tento způsob umožňuje vysokou úsporu v nákladech, které se dělí mezi výrobce a prodejce.

Velmi kladně hodnotím rozhodnutí vybudovat pobočky ve větších městech. Společnost prozíravě nebuduje pobočky v klasickém pojetí, ale jde v podstatě jen o výdejní místa. Zákazník si zboží objednává přes e-shop a na pobočce si ho již jen vyzvedává. Konzervativní zákazník tedy nemá obavy z bezpečnosti nákupu, odpadá zde problém s placením poštovného u malých objednávek a navíc lze výdejní místo částečně využívat jako reklamní prostředek. Vzhledem k malé prostorové náročnosti, nulovým zásobám a malým nárokům na personál jsou tyto pobočky relativně levným prostředkem jak se přiblížit k zákazníkům. Zde bych tedy doporučil pokračovat v dalším rozšiřování do dalších měst.

Mezi silné stránky patří i samotný elektronický obchod, který je v dnešní době v podstatě výkladní skříň moderní společnosti. Czech Computer během roku 2011 implementovala nový vzhled a učinila tak velmi výrazný krok vpřed. Nový e-shop využívá jednoduchého decentního designu, který je v souladu se současnými trendy. Nabídka je velmi přehledná, umožňuje rychlý přístup ke všem kategoriím sortimentu a následně i k jednotlivým produktům. Zároveň je ale možné nastavit přesné filtry podle požadovaných parametrů a tím zúžit výběr podle svých požadavků. Zajímavým prvkem je i diskuse u každého produktu, zákazník si tak zde může přečíst zkušenosti jiných zákazníků.

Méně pozitivně však pro společnost vyznívají některé údaje z finanční analýzy. Samotné výsledky nejsou špatné, nebezpečný je však trend, kterým se ubírají. Tak jako většinu společností i Czech Computer poznamenala finanční krize a po roce 2008, který byl velmi úspěšný, došlo k výraznému poklesu tržeb a zisku. Propad tržeb se podařilo v roce 2010 zpomalit a rozdíl mezi roky 2009 a 2010 byl jen 1,5%. Zisk se však propadl o dalších 55,6%. S poklesem zisku souvisí i vývoj ukazatelů rentability, které vykazují od roku 2009 značný pokles.

Hypotéza s tvrzením, že tržby společnosti každoročně rostou, byla zkoumána pomocí údajů z výkazů zisku a ztráty. Porovnáním výsledků z jednotlivých let byla hypotéza vyvrácena, jelikož v roce 2009 došlo k výraznému propadu, který v mírnějším tempu pokračoval i v roce 2010.

Příznivě však pro společnost vyznívají ukazatele aktivity. Hlavní část zákaznického portfolia tvoří koncoví zákazníci, kteří platí předem, na dobírku a nebo při převzetí na výdejním místě. Společnost tak obdrží platby ve velmi krátkém čase po uskutečnění obchodu. Vzhledem k faktu, že společnost v roce 2010 platila za své závazky v průměru za více než 45 dní, zákazníci zaplatili po 6,5 dnech a zásoby se jí v průměru otáčely po 20 dnech, může tak využívat 18,5 dne finanční prostředky plynoucí z obchodních vztahů zcela bezúročně, což je velmi výhodné.

V oblasti likvidity závazků se bohužel společnosti nedaří dostat do doporučených hodnot, a to jak v běžné, tak v pohotové likviditě. Ačkoliv se daří udržet hodnoty běžné likvidity těsně nad hodnotou jedna, společnost by se měla na tuto oblast soustředit a pokusit se o optimalizaci poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Společnosti se daří velmi efektivně hospodařit s cizím kapitálem, a ačkoliv nemá žádný bankovní úvěr, tvořily v roce 2010 cizí zdroje 82% celkových pasiv. Cizí zdroje jsou ale tvořeny více než 90% závazky z obchodních vztahů, což se odráží v úrokovém krytí, které mnohonásobně převyšuje doporučené hodnoty.

Druhá hypotéza, tvrdící, že společnost se dle standardních finančních ukazatelů nachází v dobré finanční situaci, byla posuzována podle výsledků finanční analýzy a jejich porovnání s doporučenými hodnotami. Celkově lze výsledky hodnotit pozitivně a především díky výsledkům Z-skóre, ve kterých společnost několikanásobně převyšuje doporučené hodnoty, lze finanční situaci označit za dobrou.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení a analyzování ekonomiky vybraného maloobchodního podniku a na základě získaných informací stanovení doporučení vedoucích ke zlepšení. Vybraným podnikem se stala společnost Czech Computer, s. r. o., která již několik let patří k největším společnostem na českém ICT trhu.

K dosažení cíle byla použita finanční analýza, která slouží jako základ ke zhodnocení ekonomické situace. K analýze okolí podniku byl použit Porterův model pěti sil a zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí bylo provedeno pomocí SWOT analýzy. Jako zdroje dat byly využity firemní výkazy z let 2006 až 2010.

V teoretické části jsem se věnoval vymezení obchodu, jeho funkci a významu. Dále jsem se zaměřil na maloobchod, jeho definování, popis maloobchodní činnosti a maloobchodních jednotek. V další části jsem se zabýval podnikem, jeho životním cyklem, strategií, posláním a analýzou jeho zdrojů a okolí.

V praktické části jsem se zaměřil na finanční analýzu a přehledné znázornění vývoje jednotlivých ukazatelů pomocí grafického zobrazení a srovnávací tabulky. Na základě porovnání vypočítaných výsledků s doporučenými hodnotami, údajů z Porterova modelu a SWOT analýzy jsem snažil popsat ekonomickou situaci, ve které se podnik nachází a navrhnout doporučení.

Hypotéza tvrdící, že tržby společnosti každoročně rostou, byla vyvrácena pomocí údajů z výkazů zisku a ztráty. Druhá hypotéza byla zaměřena na finanční situaci podniku s tvrzením, že společnost se dle standardních finančních ukazatelů nachází v dobré finanční situaci. Tuto hypotézu se díky velmi vysokým hodnotám Altmanova Z-skóre podařilo potvrdit.

8 Summary

The aim of this thesis was to evaluate and to analyze economics of selected retail business and on the basis of the gained information to define recommendations to improvement. The selected company was Czech Computer, s. r. o., which has been belonging to the biggest companies in the Czech ICT market for several years.

In order to achieve the aim, a financial analysis was used as a base for evaluation of the economic situation. For the analysis of company neighbourhood, Porter's Five Forces Model has been used. The evaluation of external and internal milieu has been carried out using the SWOT analysis. As data sources, corporate reports from the 2006 to 2010 were used.

In the theoretical part, I described the definition of trade, its function and importance. Further I focused on retail, its definition and description of retail activities and of retail units. In the next section, I dealt with a company, its life cycle, strategy and mission and with analysis of its sources and surroundings.

In the practical part, I focused on financial analysis and on a synoptical depiction of progress of particular indicators using graphic illustrations and scoreboards. Based on comparison of calculated results with the recommended values, on data from Porter's Model and from the SWOT analysis, I tried to describe the up-to-date economic situation of the company and to define recommendations.

The first hypothesis claiming that the company revenue grows every year has been refuted by the help of data from the profit and loss account. The second hypothesis focused on the financial situation of the company and claimed that the company was in good financial condition regarding the standard financial indicators. This hypothesis could be confirmed by virtue of very high value of the Altman Z-score.

Key words: retail business, financial analysis, financial indicators, company revenue

9 Seznam literatury

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. 2. rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Retailing management*. seventh edition. Boston: McGraw-Hill / Irwin, 2009. 702 s. ISBN 978-0-07128424-0.

ORCULLO, N. A. *Fundamentals of strategic management*. Manila: Rex Book Store, Inc., 2007. 302 s. ISBN 978-971-23-4861-7.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol., *Obchodní podnikání Retail management*. Praha: Management Press, 1998. 872 s. ISBN 80-85943.48-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 425 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1997. 446s. ISBN 80-7079-273-6.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

WARD, John; DANIEL, Elizabeth. *Benefits Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006. 392 s. ISBN 978-0-470-09463-1.

Internetové zdroje:

VALENTIN, E. K. SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice* [online]. 2001, No. 2, [cit. 2011-10-14]. Dostupné z WWW: <http://www.jstor.org/pss/40470032?searchUrl=%2Faction%2FdoAdvancedSearch%3Fq0%3Dswot%26f0%3Dall%26c1%3DAND%26q1%3D%26f1%3Dall%26wc%3Don%26Search%3DSearch%26sd%3D%26ed%3D%26la%3D%26jo%3D&Search=yes>

PETR KOUBSKÝ IT. *ICT a makroekonomika: trh v ČR* [online]. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.koubsky.cz/4IT460-02.htm>

COMPUTERWORLD. *Top 100 ICT společností v ČR* [online]. 2011 [cit. 2012-02-7]. Dostupné z: <http://data.pcworld.cz/file/TOP100-2011-web.pdf>

CZECH COMPUTER. *O nás* [online]. 2011 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czc.cz/o-nas/clanek>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ICT sektor v České republice; 1995-2009* [online]. 2011 [cit. 2011-12-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tabulky_cze_ict_sektor/\\$File/ict_tabulky_cze.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tabulky_cze_ict_sektor/$File/ict_tabulky_cze.xls)

ZÁBOJ, M. OBCHODNÍ OPERACE. *Historie obchodu* [online]. 2009 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/index.html>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2006 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2008 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100588011&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=992aa5d4f4b3bb5f5adf475af086b239>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2007 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2008 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100727598&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=86e0925adcdd69ad05da3880c9cdf787>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2008 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2009 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100924203&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=3c8df4e6a01a13d26b63468c61472d1b>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2008 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2009 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100924204&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=a7cc49a99b5a81e08307569d49952cda>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2009 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2010 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101244229&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=258f73adef306d9d933df642149e7312>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2010 společnosti CZC.cz, s. r. o. [online]. 2011 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101388969&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=280e0359c358dfb3802655b026feb5c3>

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Počet vazeb bez prostředníka a s prostředníkem.....	7
Obrázek 2: Životní cyklus podniku - model D. Millera a P. Friesena.....	13
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	17
Obrázek 4: Struktura analýzy SWOT	18
Obrázek 5: Mapa rozmístění prodejen a výdejních míst	25
Obrázek 6: Porterův model.....	42

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Obchod ICT - tržby v mil. Kč.....	22
Tabulka 2: Vývoj tržeb ICT a HDP v mld. Kč	22
Tabulka 3: Počet podniků v ICT	23
Tabulka 4: Počet zaměstnaných osob v ICT	23
Tabulka 5: Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a zisku v tis. Kč	27
Tabulka 6: Vývoj zisku před zdaněním v tis. Kč.....	28
Tabulka 7: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE v %.....	29
Tabulka 8: Rentabilita celkových aktiv – ROA v %	30
Tabulka 9: Rentabilita tržeb - ROS v %	31
Tabulka 10: Obrat zásob	32
Tabulka 11: Průměrná doba inkasa.....	33
Tabulka 12: Doba obratu závazků	34
Tabulka 13: Běžná likvidita.....	35
Tabulka 14: Pohotová likvidita.....	36
Tabulka 15: Celková zadluženost.....	37
Tabulka 16: Úrokové krytí.....	38
Tabulka 17: Z-skóre.....	39
Tabulka 18: Finanční analýza	40
Tabulka 19: SWOT analýza.....	44

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj tržeb ICT a HDP v letech 2005 - 2009 v mld. Kč	23
Graf 2: Vývoj tržeb, nákladů, výnosů a zisku	28
Graf 3: Vývoj zisku v tis. Kč	29
Graf 4: Vývoj ROE	30
Graf 5: Vývoj ROA	31
Graf 6: Vývoj ROS	32
Graf 7: Obrat zásob	33
Graf 8: Průměrná doba inkasa	34
Graf 9: Doba obratu závazků	35
Graf 10: Běžná likvidita	36
Graf 11: Rychlá likvidita	37
Graf 12: Vývoj celkové zadluženosti	38
Graf 13: Vývoj úrokového krytí	39