

Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích
Rok 2011

Bakalářská práce

Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce

Monika Kalusová

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KALUSOVÁ**
Osobní číslo: **E08075**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Ekonomický vývoj vybraného maloobchodního řetězce. Principy fungování vybraného maloobchodního řetězce.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému a rešerše
2. Popis vybraného maloobchodního řetězce
3. Principy fungování maloobchodního řetězce
4. Analýza maloobchodního řetězce
5. Návrh možných změn a opatření vedoucích ke zlepšení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Analýza. 5. Shrnutí, závěr. 6. Literatura.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Burstiner, I. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria Publishing, 1994.**
Cimler, P. a kol. Retail management 1. Praha: Management Press, 2007.
Mayer, M. Modern Retailing: Theory and Practise. New York: R.R. Donnelley and Sons Company, 1990.
Pražská, L., Jindra, J. Obchodní podnikání: Retail Management. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002.
Informace příslušného maloobchodního řetězce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


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

JHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUĎJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
13
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. října 2010

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce“ je zkoumání a analyzování prostředí, ve kterém maloobchodní řetězec působí, a zhodnocení finanční situace podniku. Zároveň se vybraný maloobchodní řetězec porovná s vybranou odvětvovou konkurencí. První část práce zahrnuje teoretický základ dané problematiky, především vymezení základních pojmů z obchodu a maloobchodu. V druhé části jsou pak získané teoretické poznatky aplikovány v rámci situační analýzy na společnost Tesco plc.

Annotation

The goal of the thesis “Economy system and operation of a selected retail chain” is to explore and analyze the sphere in which the retailer chain operates, and evaluate their financial situation. At the same time, the selected retail chain will compare with the selected sectoral competition. The first part of thesis covers the theoretical information about issues, in particular the definition of basic terms of trade and retail. The second part of thesis includes application theoretical knowledges by the situational analysis of company Tesco plc.

Klíčová slova

Obchod, maloobchod, konkurence, situační analýza, SWOT analýza, Porterův model, finanční analýza, BCG matice

Keywords

Trade, retail, competition, situational analysis, SWOT analysis, Porter 's model, financial analysis, BCG matrix.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Ekonomika a fungování vybraného maloobchodního řetězce 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 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 15. 4. 2011

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Leoši Vítkovi, Ph.D. za odborné vedení při zpracování práce, za vstřícný přístup a věcné připomínky. Děkuji také své rodině za podporu a toleranci.

Obsah

1. Úvod	1
1.1. Cíle a použitá metodika	3
1.2. Metody a techniky bakalářské práce	3
1.3. Hypotézy	3
2. Literární rešerše	4
2.1. Obchod	4
2.2. Funkce obchodu	5
2.3. Definice maloobchodu	5
2.4. Maloobchodní cyklus	6
2.5. Typy maloobchodů	7
2.6. Druhy maloobchodních činností	8
2.7. Trendy v maloobchodě	9
2.8. Definice managementu	11
2.9. Principy managementu	11
2.10. Konkurence	11
2.11. Situační analýza	12
3. Popis	14
3.1. Historický vývoj maloobchodního řetězce	14
3.2. Expanze Tesca	17
3.3. Popis konkurenčního řetězce	23

4. Analýza.....	25
4.1. SWOT analýza.....	25
4.2. Porterův model.....	27
4.3. Finanční analýza	28
5. Návrh možných změn a opatření	40
Závěr	41
Summary.....	42
Použitá literatura	43
Odborné publikace	43
Internetové zdroje.....	45
Výroční zprávy.....	45
Přílohy.....	47
Seznam obrázků	47
Seznam grafů.....	47

1. Úvod

Historikové i ekonomové se shodují na tom, že vývoj lidské populace je spojen s dělbou práce. V historii se rozlišují tři mezníky v dělbě práce. Jindra (1996, s. 5) popisuje první dělbu práce jako oddělení kmenů dobytkařských od zemědělských, druhá se vyznačuje oddělením řemesel od zemědělské výroby a poslední se charakterizuje oddělením obchodní činnosti od ostatních hospodářských činností. Obchodní činnost se stala základním pilířem této bakalářské práce.

Podle Jindry (1996, s. 5) se obchod nejdříve uskutečňoval prostřednictvím směny, kdy zboží bylo vyměňováno za jiné zboží. První zmínky o penězích pochází z období Babylonské říše, kde se používaly kusy stříbra označené značkami. V této říši se běžně používaly pojmy jako placení na splátky, úrok, kvitance, zastupování, společné obchodování a dělení zisku. Féničané a Kartáginci prosluli jako obchodníci zprostředkovatelé. Řecko se naopak proslavilo díky výměně zboží řemeslného původu za zboží zemědělské.

Dále Jindra (1996, s. 5) popisuje, že se obchod nevyznačoval jen směnou zboží. Znamky obchodu vykazuje i obchod s otroky, který byl jedním z nejvýznamnějších příjmů měst jako Korint a Athény ve starověku.

Ve středověku obchodníci narazili na odpor církve, která se stavěla proti této činnosti a to tím, že označila braní úvěru za hřích. Z této doby pochází pojem „nekřesťanské peníze“, jenž je spojen s poskytováním úvěrů za vysokého úroku.

Směna probíhala v počátku svého vývoje na tzv. trzích či jarmarcích. Obchodníci platili poplatek za tržové povolení panovníkovi, který měl z obchodní činnosti obrovský příjem. V historii se dá snadno vyčíst, jak někteří panovníci toto právo zneužívali a v době válek vybírali clo od obchodníků jen za průjezd jejich zeměmi.

Jindra (1996) uvádí, že s rozvojem obchodu postupně vznikaly kontory neboli obchodní kanceláře. Poté vznikaly obchodní společnosti v podobě např.: námořního uskupení či komendy. S tímto rozvojem souvisí i rozvoj měst, která splňovala funkci obrany, zásobování,... Nejvýznamnějším uskupením měst se stala hanza, jež představovala spojení 80 severoněmeckých měst ve 14. století.

Jedním z významných pokroků v obchodní činnosti se staly zámořské objevy v 17. století. Nejprve mohl jen stát obchodovat s produkty ze zámoří, a tak vznikl státní monopol. Postupně se měnil a právo obchodovat s artikly ze zámoří přešlo na společnosti nově vzniklé např.: Holandská východoindická společnost, Moskevská, Anglická o.s., Východní společnost, Turecká společnost, Africká společnost.

V 19. století vzniká obchodní a živnostenská komora, která slouží k ochraně zájmů obchodníků. Roku 1859 byly zrušeny cechy. V následujícím století dochází k rozvoji specializaci prodeje, růstu spotřeby obyvatel, rozšíření družstev, vznik velkých obchodních firem a zesílení konkurence.

Ve 20. století se rozvinul obchod téměř do dnešní podoby. Ovšem ne po celém světě jsou srovnatelné podmínky pro obchod.

Příkladem toho může být prosperující maloobchodní řetěz Tesco. Tesco si vydobylo své pevné postavení na trhu dlouholetou historií.

1.1. Cíle a použitá metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je ukázat vývoj maloobchodního řetězce a základní principy, kterými se daný řetězec řídí. Další cíl spočívá v analýze prostředí firmy a zjištění používané strategie.

Vedlejší cílem bakalářské práce je provést matematicko – statistickou analýzu na základě údajů z výročních zpráv.

Posledním cílem, který tato bakalářská práce sleduje, je srovnání maloobchodního řetězce s konkurenčním řetězcem.

1.2. Metody a techniky bakalářské práce

Jako základní metody budou používány statistické metody pro vypracování vývoje maloobchodního řetězce. Dále se použije pro zjištění hlavních údajů situační analýza, která bude zpracována na vybraný maloobchodní řetězec.

Hlavním zdrojem informací budou sekundární data externí. Dále se použijí výroční zprávy zveřejněné vybraným maloobchodním řetězcem a pro srovnání se použijí i výroční zprávy vybrané konkurence.

1.3. Hypotézy

1. Hypotéza: Tržby ve vybraném maloobchodním řetězci rostou.
2. Hypotéza: Expanze vybraného maloobchodního řetězce způsobuje nárůst tržeb.
3. Hypotéza. Tržní podíl na globálních trzích roste.

2. Literární rešerše

2.1. Obchod

Při vymezování pojmu obchod a obchodování Jindra (1996, s. 14) charakterizuje základní rysy, které tyto pojmy determinují a současně utřídí.

1. Obchod lze chápat jako činnost (dynamické či funkční pojetí) nebo jako souhrn institucí (institucionální pojetí).

2. Obchodem se zabývá každý, kdo prodává či nakupuje zboží a služby – do obchodu je proto třeba zahrnout i výrobní organizace, banky, pojišťovny, speditérské firmy apod. – prodej zboží (i netradiční povahy) a služeb.

3. Stírá se rozdíl mezi obchodem spotřebním zbožím a výrobními prostředky, nepoužívají se odlišné zásobovací cesty a prodejní místa pro tržní (konečnou) a mimotržní spotřebu. Obecně se v Evropě používá členění na obchod spotřebním zbožím (consumer goods) a zbožím pro výrobní spotřebu (suroviny, stroje, paliva, stavební materiály), obchod spotřebním zbožím má dnes zhruba poloviční podíl na toku materiálu.

4. V užším slova smyslu je obchod představován firmami specializovanými na velkoobchodní a maloobchodní činnost, na zahraniční obchod (export – import zboží).

5. Mění se historicky dané pojetí zahraničního a vnitřního obchodu v souvislosti s integrací a kooperací obchodních organizací a s odstraňováním hraničních bariér mezi státy. Značná část zahraničního obchodu se dnes v Evropě realizuje uvnitř velkých obchodních firem, které za podstatu své činnosti mají maloobchod. Vzniká nový pojem RETAILING, což představuje velkoobchodní činnost včetně mezinárodního obchodu opřenu o vlastní maloobchodní síť. Tyto firmy nevyvázejí a nedovážejí jen zboží, ale i svou maloobchodní činnost – know-how.

Pražská a Jindra (2002, s. 27) chápou obchod v širším a užším pojetí. V širším pojetí vysvětlují obchod jako činnost, která představuje nejobsáhlejší pojetí. Je to činnost zahrnující nákup a prodej. V užším pojetí definují výše zmínění autoři obchod v institucionálním pojetí, který představuje subjekty zabývající se převážně obchodem,

příčemž za obchodní instituce v užším slova smyslu jsou považovány ty subjekty, které nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy.

2.2. Funkce obchodu

„Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků [...] Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem) - obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo. Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob. Zajišťování množství a kvality prodaného zboží [...] – důležitý je správný výběr dodavatele, rychle vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele. Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing) Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika). Zajišťování včasné úhrady dodavatelům. Význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady obchodních i výrobních organizací.“ (Pražská a Jindra, 2002, s. 26)

2.3. Definice maloobchodu

Maloobchod je dle definice Pražské a Jindry (2002, s. 34): „Podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodeje bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment co do druhů, množství, kvality, cenových poloh – vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům (přání spotřebitelů).“

„Maloobchod je takovou formou distribuce, při které se zboží anebo služby prodávají konečným spotřebitelům za účelem splnění jejich potřeb a přání. Pojem maloobchod

obsahuje rovněž všechny činnosti, které se musí uskutečnit, aby maloobchodníci mohli prodávat konkrétní zboží či služby. Každá maloobchodní transakce se týká směny mezi spotřebitelem a maloobchodníkem. Spotřebitel směňuje peníze za určitý druh zboží nebo služby, které mu nabízí maloobchodník.“ (Burstiner, 1991, s. 18)

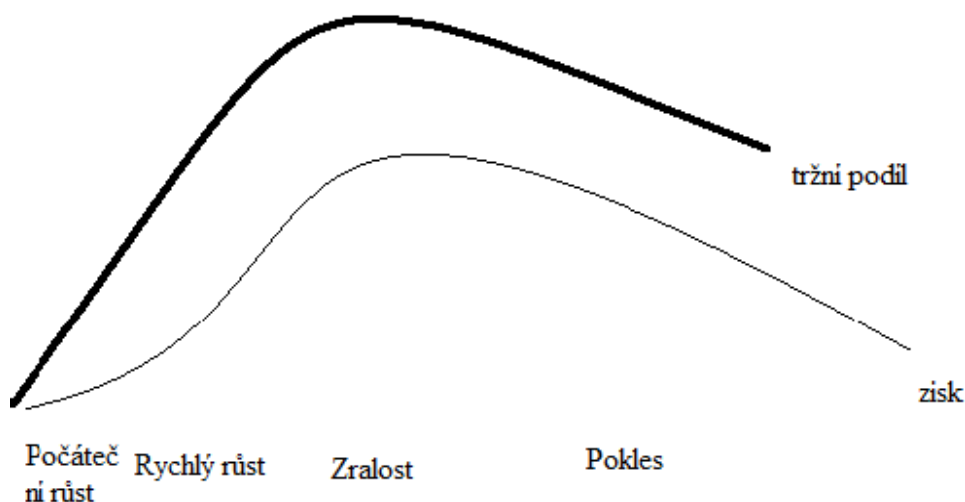
Maloobchod je rušnou a životně důležitou součástí distribučního systému. [...] Mezi hlavní funkce, které vykonávají maloobchodní podniky, patří nákup, prodej, skladování, doprava a převzetí rizika. (Burstiner, 1991, s. 54)

Kotler (2001, s. 511) uvádí tuto definici: „Maloobchod zahrnuje všechny aktivity, které jsou spojeny s prodejem zboží nebo služeb konečným spotřebitelům pro neobchodní použití. Maloobchodem nebo prodejnou je jakýkoliv subjekt podnikání, jehož tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje.“

2.4. Maloobchodní cyklus

Mason a Mayer (1990, s. 17) uvádí čtyři fáze životního cyklu maloobchodu: počáteční růst, rychlý růst, zralost a pokles. Počáteční růst je charakterizován tím, že základním manažerským cílem je vytvoření podvědomí u zákazníků o daném maloobchodě a adaptování na daný trh. Konkurence není významná v tomto období. Fáze rychlého růstu se vyznačuje rozšířením na nové trhy, rozvojem distribučních cest a rozšíření výrobních řad. Zralost je typická snížením cen a podporou obchodní značky, snahou o snížení nákladů, představení inovativních služeb, zlepšením produkce a distribuce, rozšířením distribučních kanálů a zpevněním dodavatelských vztahů. Konkurentů je málo, silnější konkurence odpadne stejně jako ta slabší. V poslední fázi se redukuje náklady na propagaci, omezují se služby pro zákazníky, snižuje se kvalita, ceny se mohou snižovat, ale i zvyšovat nebo mohou být na stejné úrovni. Zbývající konkurence se stává slabší.

Obrázek 1 – Životní cyklus maloobchodního podniku



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

2.5. Typy maloobchodů

Kotler (2001, str. 512) rozděluje maloobchod do následujících kategorií:

1. Specializovaný obchod nabízí úzký sortiment výrobků s možností širokého výběru v rámci daného sortimentu.
2. Obchodní dům zpravidla prodává několik výrobních řad. Každý druh zboží je nabízen v samostatném oddělení, které vede specializovaný prodejce nebo obchodník.
3. Supermarket je představen jako relativně velká samoobslužná prodejna s nízkými náklady, malou obchodní marží a velkým objemem prodeje, která se snaží plně uspokojit potřeby zákazníků v oblasti potravin a potřeb pro domácnost. Provozní zisk ze supermarketů tvoří zpravidla 1% z jejich obrátu,

4. Místní obchod je relativně malá provozovna, která je umístěna v blízkosti obytných čtvrtí. Je otevřena dlouho do noci po sedm dní v týdnu. Sortiment zboží se omezuje na několik výrobových řad s rychlým obratem a trochu vyššími ceny.
5. Obchod s levným zbožím udržují nízké ceny zachováním malé obchodní marže a prodejem velkého objemu zboží. Trvale prodávají za nízké ceny a nabízejí většinu celostátně prodávaných značek zboží.
6. Obchod se zbožím za zvýhodněné ceny nakupuje za nižší ceny, než jsou za oficiální velkoobchodní ceny a účtuje zákazníkům méně než běžné prodejny. Udrží nestálý sortiment zboží vysoké jakosti, zbytkové zboží, přebytky a neobvyklé zboží, které získává za snížené ceny od výrobců a prodejců. Do této skupiny patří dle Kotlera (2001, str. 512) prodejny výrobce, nezávislý obchod se zbožím za zvýhodněné ceny a klubové prodejny se zbožím za zvýhodněné ceny.
7. Velkoprodejny mají průměrnou prodejní plochu 3255 m² a zpravidla se zaměřují na uspokojení celého spektra potřeb zákazníků při pravidelných nákupech potravin a spotřebního zboží. K této kategorii se přiřazují velkoprodejny se smíšeným zbožím a hypermarkety.
8. Katalogové předváděcí prodejny prodávají široký výběr drahého značkového zboží s rychlým obratem za nízké ceny.

Burstiner (1991, s. 33) zařazuje mezi maloobchodní typy prodejny typu butiků, které popisuje jako malé, specializované prodejny, charakteristické úzkým rozsahem exkluzivního, módního zboží, které mají přitažlivou atmosféru. Nesmí se zapomenout na pronajatá oddělení obchodních domů, sklady nábytku, franchisingové obchody a jiné vertikální systémy.

2.6. Druhy maloobchodních činností

Pražská a Jindra (1998, s. 45) se shodují s Cimlerem a Zadražilovou (2007, s. 16) v rozdělení maloobchodní činnosti do dvou hlavních skupin:

1. Maloobchod realizovaný v síti prodejny (store retail)

Maloobchod realizovaný v síti prodejny se dále rozlišuje na potravinářský a nepotravinářský maloobchod. Potravinářský maloobchod je nejvíce koncentrován, do této skupiny se řadí prodej potravin i nepotravin (zboží denní a časté poptávky). Hlavními představiteli jsou smíšené prodejny, superety, supermarkety a hypermarkety. Nepotravinářský maloobchod podněcuje rozvoj sortimentu pro volný čas, výpočetní techniky, ... V této kategorii je nejvíce rozšířen maloobchod výrobních firem.

Prodejní jednotky dále Pražská a Jindra člení na specializované a despecializované (univerzální). Specializovaný prodej se charakterizuje užším rozsahem sortimentu. Hlavní zastoupení v této kategorii zaujímají filiálky.

Cimler a Zdražilová (2007, s. 148) uvádí členění retailu na store a non – store. Do store retailu patří specializované a úzce specializované prodejny, smíšené prodejny, samoobslužné prodejny potravin, supermarkety, diskontní prodejny potravin, hypermarkety, specializované velkoprodejny, obchodní domy a specializované obchodní domy. Do non – store retailu zařazují autoři prodej v automatech, zásilkový obchod, elektronický obchod a přímý prodej.

2. Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non - store retail)

Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť zahrnuje prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový obchod, přímý marketing a elektronický – internetový obchod. Přímý prodej se uskutečňuje prostřednictvím prodejce, který přijde za zákazníkem až domů a nabízí mu většinou specializovaný sortiment. Přímý marketing zahrnuje zásilkový a dodávkový obchod.

2.7. Trendy v maloobchodě

Dle Kotlera (2000, s. 522) existují hlavní vývojové trendy v maloobchodě, kterými jsou nové formy maloobchodního prodeje (návrat ke starším formám prodeje – pojízdné prodejní stánky), zkracování životního cyklu maloobchodu, maloobchodní prodej bez prodejen (nabídka díky televizi, telefonu, počítači, objednání počítačem či telefonem),

vzrůstající konkurence, polarizace maloobchodu, gigantičtí provozovatelé maloobchodů, mění se představy o nákupu „pod jednou střechou“, rozvoj vertikálních marketingových systémů, portfoliový přístup, vzrůstající význam informační technologie, globální expanze velkých provozovatelů maloobchodních prodejen, maloobchodní prodejny jako společenská centra.

Obecně se uznávají tři základní vývojové trendy současného retailingu. Jsou to: tržní dominance, internacionalizace a diverzifikace. Tržní dominance představuje jednak růst velikosti obchodních firem a jejich provozních jednotek (organizační a provozní koncentrace), jednak rozhodující vliv retailingových firem na dodavatele – především na výrobu. Dominance velkých firem se projevuje tím, že pod jedním řízením soustřeďují maloobchod, velkoobchod, sklady i dopravu, a dále se sdružují a budují v různých zemích světa k posílení svého nákupního potenciálu nákupní centrály. Internacionalizace představuje v první etapě internacionalizaci sortimentu zboží i zájmů, vkusu a chuti zákazníků z různých států jako důsledek cestování obyvatelstva, působení televize a dalších sdělovacích prostředků. Toto mezinárodní sjednocování zájmů umožňuje rozšiřování činnosti maloobchodních organizací do zahraničí vyvolané omezenými možnostmi na domácím trhu. Diverzifikace obchodních činností – firem znamená zaměření firem nebo jejich velkých částí (divize, dceřiné společnosti apod.) na určitý druh činnosti charakterizovaný sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb, zaměřením na zákaznický segment. (Pražská, Jindra, 2002)

Cimler (1998) poukazuje na jiné vývojové tendence. A to že nejvyšší podíl na trhu spotřebním zbožím mají velkokapacitní maloobchodní jednotky, které se soustřeďují na nejširší nabídku zboží pod jednou střechou samoobslužnou formou – supermarkety, hypermarkety, specializované prodejny. Všechny tyto typy odrážejí současné požadavky zákazníků na souborný, rychlý a relativně levný nákup.

2.8. Definice managementu

Ve své publikaci definují autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 24) management jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Veber (2001, s. 17) uvádí definici managementu jako souhrn činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Zastává názor, že management v poslední době získává význam ve třech oblastech a to ve specifické aktivitě, skupině řídicích pracovníků a vědní disciplíně. Specifickou aktivitou lze chápat řízení.

2.9. Principy managementu

Koontz a Weihrich (1993) ve své knize uvádějí obecné principy managementu, které před stoletím definoval Henri Fayol. Jako první autoři zmiňují dělbu práce, která vede k vysoké efektivnosti práce. Druhý princip se zaměřuje na pravomoc a odpovědnost, mezi kterými platí vztah, že míra odpovědností závisí na pravomoci. V pořadí třetí princip je popsána disciplína. Další principy jsou vymezeny následovně: jednota příkazování, jednota řízení, podřízenost individuálních zájmů zájmům společným, odměňování, centralizace, skalární řetězec. Skalární řetězec lze vysvětlit jako existence řetězce nadřízeností od nejvyšší až k nejnižší řídicí úrovni. Mezi poslední principy patří pořádek, spravedlnost, stabilita majetku, iniciativa a jednotný duch. Jednotný duch zdůrazňuje myšlenku týmové spolupráce a význam komunikace.

2.10. Konkurence

Kotler (1998, s. 209) rozlišuje konkurenci podle nahraditelnosti výrobků na konkurenci značek, odvětvovou konkurenci, konkurenci formy a rodu. Dále specifikuje odvětvovou konkurenci jako skupinu firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat. Odvětví lze charakterizovat počtem prodejců,

stupněm diferenciací, bariérami, nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

2.11. Situační analýza

Podle Sedláčkové (2000, s. 5) se strategická analýza rozděluje na dvě základní analýzy a to na analýzu vlivů makrookolí, kam spadá PEST analýza. Druhá analýza zkoumá mikrookolí, k čemuž se využívá Porterův model pěti sil, analýza vnitřních zdrojů pomocí finanční analýzy a poslední část je uváděna syntéza jako východisko pro formulaci strategie pomocí SWOT analýzy.

Porterův model pěti sil je nástrojem zkoumající mikroprostředí. „Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“ (Sedláčková, 2000, s. 35).

Kislingerová a kol. (2007, s. 31) uvádí definici finanční analýzy jako soubor činností, jejíž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku. Autorka zmiňuje externí a interní uživatele finančních analýz. K externím uživatelům patří investoři, banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány, obchodní partneři, manažeři, konkurence,... Mezi interní uživatele řadíme manažery, odboráře a zaměstnance. Finanční analýza se podle Synka (2010 s. 238) skládá z několika částí. Jako první část lze uvést výpočet poměrových ukazatelů, druhá část představuje srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry nebo – li komparativní analýzu. Třetí část se zabývá hodnocením poměrových ukazatelů v čase, známé jako trendová analýza. Poslední část navrhuje opatření. Mezi poměrové ukazatele lze zařadit rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálové trhy podle Kislingerové (2007, s. 82).

SWOT analýza se v posledním kroku zabývá silnými, slabými stránkami podniku, příležitostmi a ohroženími. Slouží pro formulaci strategie.

Obrázek 2– Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Pearce J. A., Robinson, R. B. JR. (1991), cit. dle Sedláčkové (2000, s. 79)

3. Popis

3.1. Historický vývoj maloobchodního řetězce

Podle internetových stránek Tesco plc maloobchodní řetězec vznikl v minulém století, konkrétně roku 1919. Původně se jednalo pouze o malý stánkový prodej v Londýně zaměřený na prodej potravin. Stánek byl založen vysloužilým vojákem z britského královského letectva Jackem Cohenem, jenž využil příležitosti, která se naskytla po první světové válce. Zužitkoval zbylé válečné zásoby a začal podnikat, ve svém prvním dni prodal zboží za 4 libry a vydělal si jednu libru. Po pěti letech úspěšného podnikání v Londýně Jack Cohen uvedl na trhu čaj Tesco Tea. Jednalo se o první prodej pod vlastní značkou v jeho firmě a název vznikl z iniciálů dodavatele T. E. Stoskwell a Jacka Cohena. Tato značka se i později stala základem pro název jeho firmy Tesco, která je dnes rozšířena téměř po celém světě. První kamenný obchod nenechal na sebe dlouho čekat a roku 1929 vzniká již pod názvem Tesco na severu Londýna v čtvrti Edgware.

Společnost Tesco se roku 1932 transformuje na komanditní společnost. O dva roky později Jack Cohen zřizuje centrálu a první potravinový sklad ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Tento sklad slouží jako centrální zásoba pro padesát již existujících poboček Tesca. Roku 1939 se počet obchodních jednotek zdvojnásobil.

Historickým mezníkem ve vývoji Tesca je rok 1947, kdy firma vstupuje na burzu. Od této doby se firma vyznačuje inovativním přístupem, který se projeví např. otevřením samoobslužného obchodu. Roku 1960 kupuje 212 obchodů a postupně se dále rozšiřuje. Dokonce roku 1961 se Tesco dostává do Guinnessovy knihy rekordů jako největší obchod v Evropě. Roku 1968 se objevuje název supermarket a to po otevření nového obchodu v Crawley ve West Sussexu.

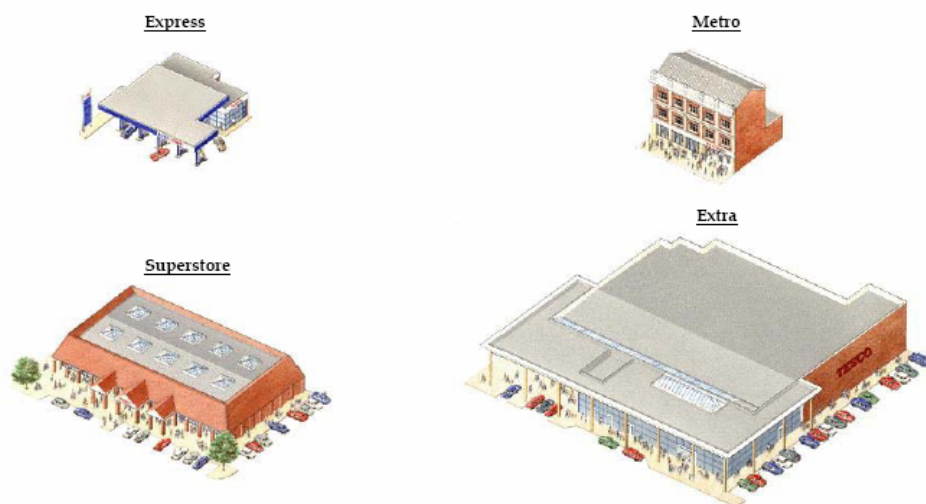
Rok 1974 se zapisuje do historie Tesca prvním otevřením čerpací stanice a roku 1991 se stává největším nezávislým prodejcem benzínu na britském trhu. Tomuto úspěchu

předchází první padnutí hranice v podobě ročních tržeb a to ve výši jedné miliardy liber. Tesco se představuje společnosti jako moderní firma a to dokazuje roku 1982 pořízením prvních počítačových pokladen. Ve stejném roce přeskočí roční obrat dvě miliardy liber. O rok později se společnost mění na společnost s ručením omezeným.

V devadesátých letech se vývoj Tesca zaměřuje na rozšíření služeb pro své zákazníky otevřením nových typů prodejen jako je Tesco Metro či Tesco Express. Podle Tesco Case Study hypermarket představuje obchod o prodejní ploše v průměru 7 500 m² s velkou nabídkou potravinářského i nepotravinářského sortimentu. Supermarket se rozkládá na průměrné prodejní ploše 3 600 m² se sortiment potravinářského i nepotravinářského. Metro Tesco je lokalizováno ve velkých městech, v nákupních centrech se zaměřením na pracující, nakupující a místní s prodejní plochou 1 000 m². Tesco Express zaujímají prodejní plochu o výměře 200 m². Slouží především k impulzivním nákupům. Sortiment je zaměřen na zboží každodenní potřeby.

Obrázek 3 – Typy prodejen Tesca

Tesco UK store formats



Zdroj: Konstrukce na základě obrázku z Tesco Case Study Coriolisresearch

Dále zavádí Tesco věrnostní kartu Clubcard pro své zákazníky. Dle časopisu Moderní obchod vydaného v září 2010 existuje Clubcard v 11 zemích. Ve Spojeném království

Velké Británie a Severního Irsku vlastní věrnostní kartu 15 miliónů zákazníků. V Polsku 1,5 miliónů zákazníků a 850 tisíc zákazníků na Slovensku využívá kartu. Management společnosti si uvědomuje, jak je kvalita důležitá a že je jedním z nástrojů boje proti konkurenci, a tak Tesco razí myšlenku vyšší kvality při nižších cenách. Nejen díky této strategii se Tesco stává leadrem na maloobchodním trhu s potravinami. V tomto období Tesco začíná expandovat do střední Evropy a Asie. Jako novinku zákazníci vítají dvacetí čtyř hodinovou otevírací dobu. Veřejnosti vychází vstříc i on – line bankovníctvím či knihkupectvím.

Od roku 2000 Tesco rozšiřuje své počty na asijském trhu a též na americkém. Mezi jeho sortimentem lze nalézt i výrobky Fairtrade. Ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku se stává jedničkou v prodeji ekologických výrobků.

O tři roky později Tesco proniká i na trh s telekomunikacemi a zavádí vlastní telekomunikační službu pod značkou Tesco Mobile, která se specializuje na pevné telefonní připojení a připojení k internetu. Navíc se Tesco na britském trhu prosazuje i jako finanční pojišťovna, nabízející svým zákazníkům životní a cestovní pojištění, pojištění domácnosti, domácích zvířat a automobilů.

Na českém trhu se Tesco nejprve prosazuje v Praze – Zličíně koncem devadesátých let. Poté během několika let otevírá další prodejny v Letňanech, Mělníku, Mikulově, Brně,... Roku 2005 se otevírá i čerpací stanice Tesco v Karlových Varech. Roku 2006 zahájí odkoupení 27 prodejen od firmy Edeky a 11 obchodů od Carrefouru. V České republice je také otevřeno Tesco Express, které se pomalu šíří i mimo hlavní město. A roku 2009 se otevírá obchodní dům My patřící pod Tesco. Podle tiskové zprávy společnosti Tesco Stores ČR se v České republice provozuje šedesát dva hypermarketů, třicet devět supermarketů, šestnáct prodejen Tesco Expres a šest obchodních domů a osmnáct čerpacích stanic ke dni 17. 9. 2009.

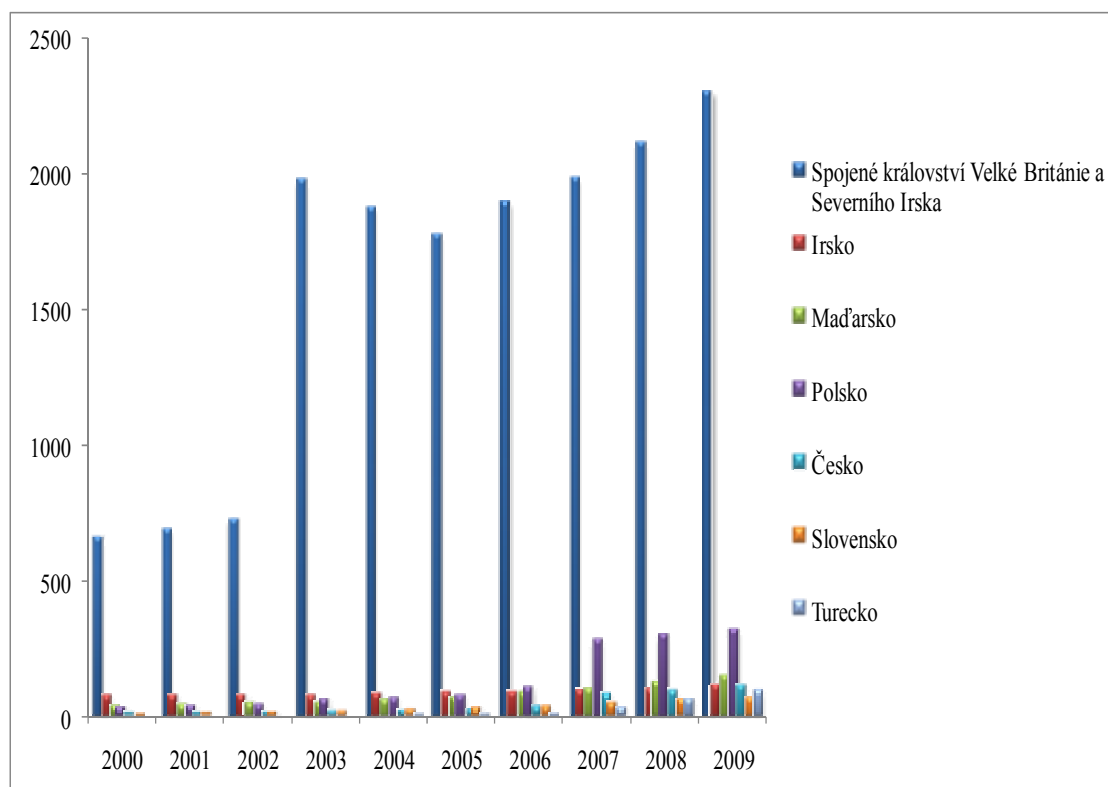
3.2. Expanze Tesca

Podle finanční zprávy Tesco plc, 2010 má Tesco nejsilnější pozici na britském trhu, kde je jedničkou a má zde otevřeno 2 482 obchodů. V Evropě je dále rozšířeno v Polsku, Maďarsku, Česku, Irsku, Turecku a Slovensku. Na asijském kontinentu dosahuje nejvíce otevřených prodejen v Thajsku, dále pak Jižní Koreji, Japonsku, Číně a Malajsi. V USA je zřízeno 145 prodejen.

Studie provedená pro Sunday Times o výzkumné skupiny CACI 12 ukázala, že Tesco má téměř úplnou kontrolu trhu s potravinami ve 108 poštovních oblastech Británie - 7,4% země. V dalších 104 oblastí, to představuje více než polovinu výdajů s potravinami.

Tesco zastává myšlenku expandovat na nové trhy, neboť britský domácí trh je již přesycen. Tesco se rozšiřuje nejen do Evropy, ale i do Asie a Ameriky. Zaměřuje se na země s velkým počtem obyvatel a vysokým HDP na hlavu. Tesco se snaží na tyto trhy umístit své prodejny dříve než konkurence. Následující grafy ukazují, jak Tesco expanduje.

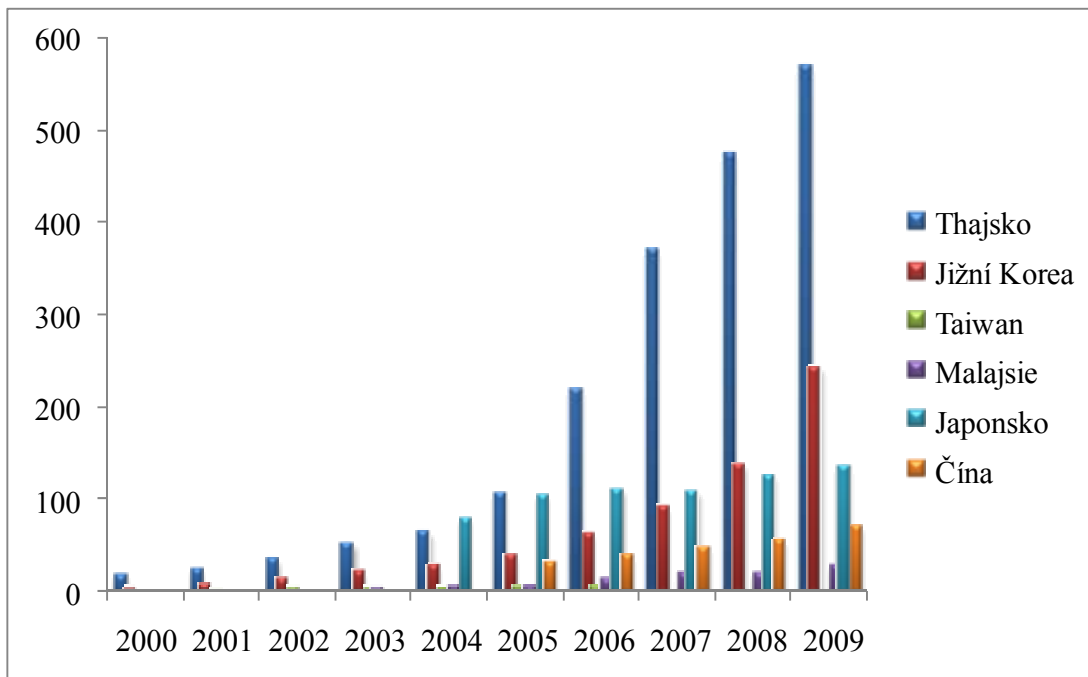
Graf 1 - Vývoj počtu prodejen v Evropě od roku 2000-2009



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finanční zprávy společnosti Tesco v letech 2000-2009

Počet prodejen v Evropě, kam podle finančních zpráv Tesca patří i Turecku, roste. Růst je v každé zemi odlišný. Největší počet prodejen je samozřejmě ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska, kde Tesco zaujímá největší podíl na trhu. Rychlý nárůst prodejen lze pozorovat právě v Polsku a Irsku.

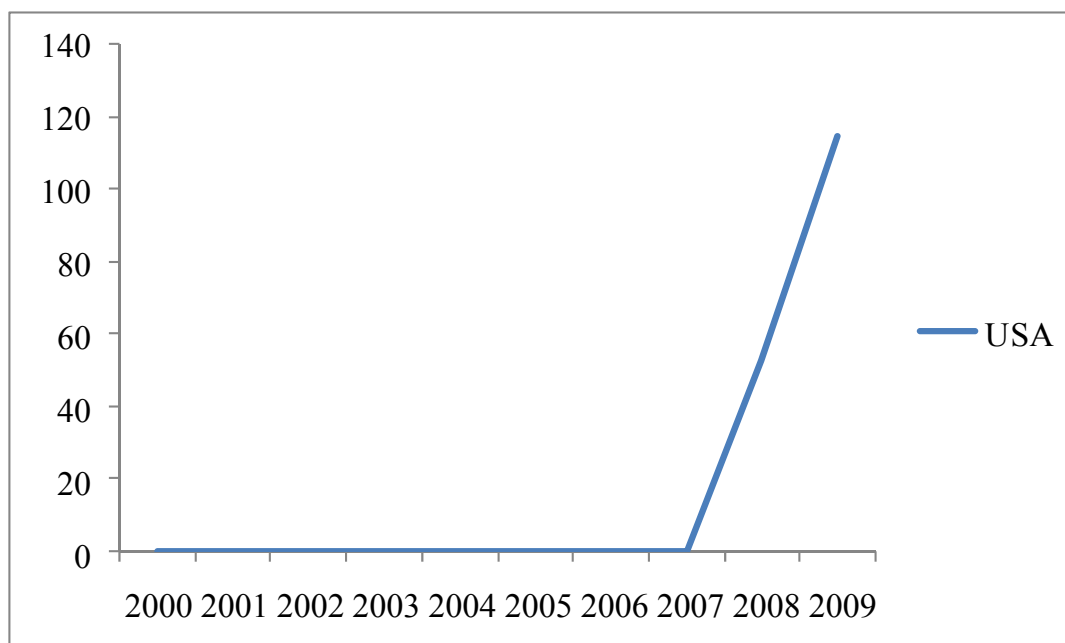
Graf 2 - Vývoj počtu prodejen v Asii od roku 2000-2009



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finanční zprávy společnosti Tesco v letech 2000-2009

Lokace na asijském trhu je nejvíce rozšířena v Thajsku, kde je nárůst přímo rapidní. Dokonce po Spojeném království Velké Británie a Severního Irska jsou v Thajsku nejvíce situovány prodejny. Mezi další země s největším počtem prodejen na asijském trhu patří Japonsko v těsném závěsu s Jižní Korejí. Na asijský trh Tesco začalo expandovat začátkem roku 2000. V Japonsku dokonce byly otevřeny prvních 78 prodejen až roku 2004 a jejich počet do konce roku 2009 narostl na 135.

Graf 3 - Vývoj počtu prodejen v USA od roku 2000-2009

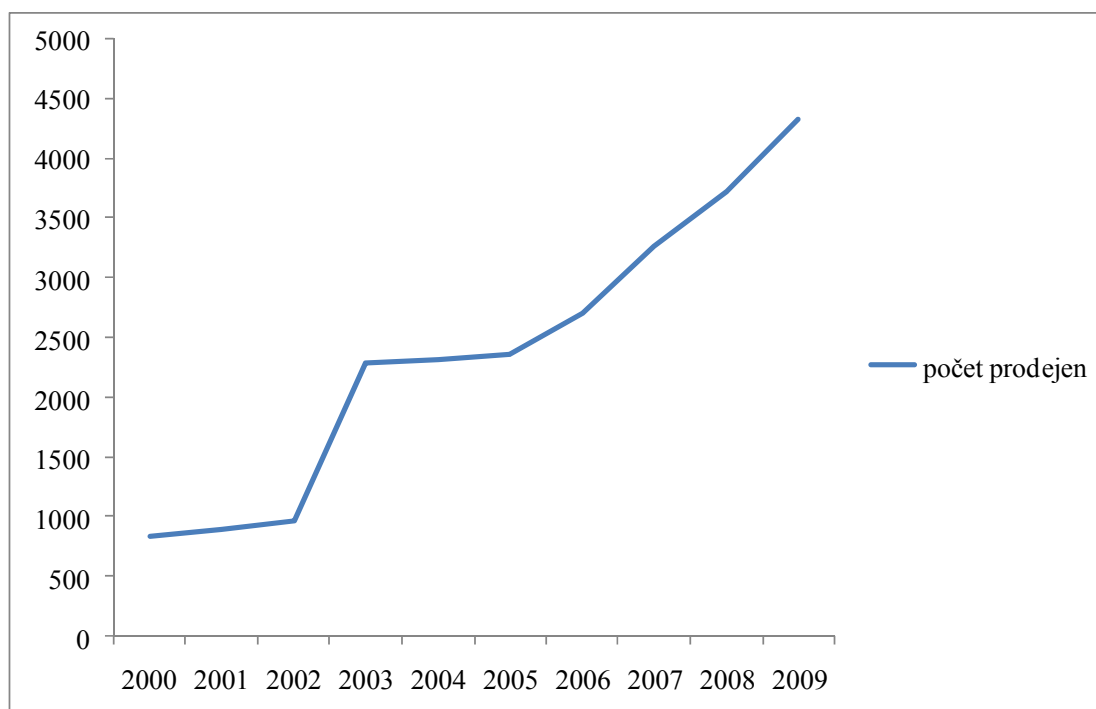


Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finanční zprávy společnosti Tesco v letech 2000-2009

Do Spojených států amerických proniklo Tesco roku 2008 s počtem prodejen 53 a roku 2009 zde již otevřelo 115. prodejnu. Tesco má postavení na americkém trhu nejisté, neboť zde má dominantní postavení konkurenční řetězec Wal – Mart.

Od roku 2000 lze již z výše zobrazených grafů odhadnout, že počet prodejen rostl díky velké expanzi na evropsky, asijský a americký trh. Největší počet prodejen je samozřejmě v roce 2009, kdy počet dosáhl čísla 4331. Je tedy trendem, že počet prodejen Tesca roste.

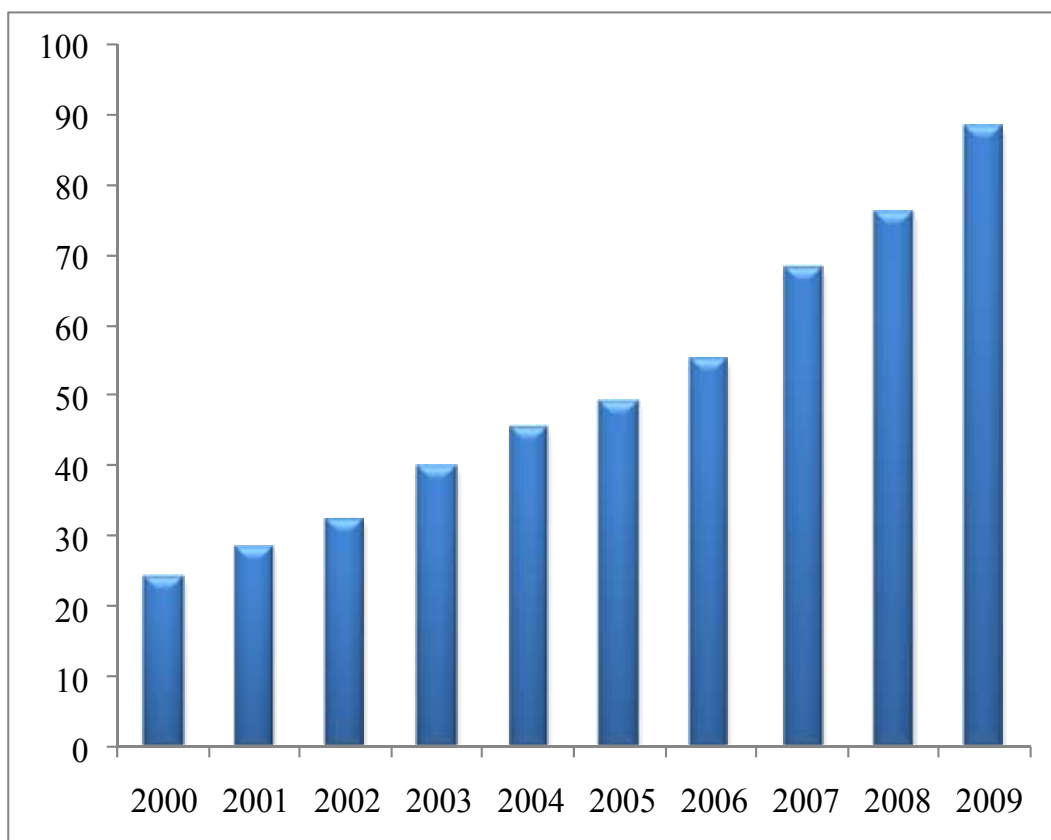
Graf 4 - Vývoj počtu prodejen na světě od roku 2000-2009



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finanční zprávy společnosti Tesco v letech 2000-2009

Prodejní plocha v obchodech Tesca roste v závislosti se na zvětšujícím se počtu prodejen. Prodejní plocha v roce 2000 činila 24 039 000 m². Přičemž prodejní plocha každým dalším rokem narostla a v roce 2009 dosáhla až velikosti 88 451 000 m².

Graf 5 - Vývoj prodejní plochy v čtverečních stopách (sq ft) od roku 2000-2009, údaje jsou uvedeny v miliónech



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finanční zprávy společnosti Tesco v letech 2000-2009

3.3. Popis konkurenčního řetězce

Pro porovnání Tesca s konkurencí byl vybrán maloobchodní řetězec Sainsbury 's, který vznikl v roce 1869 v Londýně podle internetových stránek Sainsbury 's. Název vznikl po zakladateli Johnu Jamesi Sainsburym. V prvopočátcích byl sortiment zaměřen na čerstvé potraviny, později se sortiment rozšířil o čaj a cukr. Tento řetězec již roku 1882 začal prodávat výrobky pod vlastní značkou. V padesátých letech otevřely samoobslužné prodejny, což byl náskok před konkurencí. Dokonce mělo Sainsbury ' první prodejnu, ve které se řídila distribuce pomocí počítače. Úspěch řetězce spočíval v jednotném vzhledu prodejen, které lidé poznali a ihned si je spojili s názvem Sainsbury 's. Podle internetové Wikipedie k tomuto spojení napomáhal i moderní design prodejny, kdy pulty nebyly ze dřeva, ale z mramoru a zákazníci se procházeli po mozaikové podlaze. Po smrti Johna Jamese Sainsburyho podnik, čítající 128 obchodů, převzal jeho nejstarší syn John Benjamin Sainsbury.

Během období světových válek nejstarší syn pokračoval ve filozofii svého otce, především udržet jednotný design prodejen, dále se zaměřil na čistotu a pohodlí. Během druhé světové války řetězci poklesly tržby a dokonce byly bombardováním zničeny některé prodejny.

O pár let později Sainsbury ' s, jednička na trhu, vstoupila na burzu. Rodina si ovšem ponechala majoritní podíl ve společnosti a zastávala řadu řídicích funkcí.

Řetězec začal vytvářet hypermarkety známé jako SavaCentre. Tento druh spolupráce uzavřel s British Home Stores. V roce 1979 Sainsbury 's uzavřelo joint venture s belgickým retailerem GB – Inno – BM a vytvořili řetězec do it yourself pod názvem Homebase, který v roce 2000 prodali.

V roce 1983 skoupilo Sainsbury 's Shaw 's supermarkety ve Spojených státech amerických, kde již předtím otevřeli prodejny typu SavaCentre.

Největší pokles tržeb zaznamenalo Sainsbury 's 1992, kdy se vyměnilo vedení a nové vedení se dopustilo několika zásadních chyb, například: odmítlo zavést věrnostní karty, brutálně zacházelo s dodavateli nebo neúspěšné vedení reklamní kampaně.

V roce 1996 poprvé Tesco předběhlo Sainsbury 's na trhu a stalo se jedničkou. Sainsbury 's na to zareagovala spoluprací s Bank of Scotland a vytvořilo maloobchodní banku. V roce 2002 dokonce Sainsbury 's přijímá věrnostní kartu. Neúspěch řetězce byl způsoben nedokonalým dodavatelským řetězcem a nesprávně fungujícími distribučními centry.

Sainsbury 's prodaly na americkém trhu Shaw 's hypermarkety a na domácím trhu koupily Bell ' stores a Jackson 's stores. Na domácím trhu dále skupoval prodejny i benzínové pumpy.

Tento řetězec se proslavil i prvním prodejem tašek z recyklovatelného materiálu v roce 1989. O pět let později se Sainsbury 's stal prvním supermarketem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku, který prodával Fair trade potraviny.

Společnost se stala hlavním sponzorem pro Paralympijské hry, konané v Londýně roku 2012.

4. Analýza

4.1. SWOT analýza

Ve SWOT analýze se pokazuje na silné, slabé stránky a na příležitosti a hrozby dané firmy, jak již bylo zmíněno v rešerši. Název analýzy je odvozen z anglických zkratk Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.

Mezi slabé stránky Tesca můžeme zařadit velkou závislost na britském trhu a neúspěch na nových trzích např.: na indickém trhu, kde Tesco neexpandovalo, ale konkurence zde již má zřízeno několik poboček. Další slabou stránku lze spatřovat v prodeji na internetu, který je ve zkušebním provozu, a konkurence typu Amazon.com má v této oblasti značný náskok.

Jako silné stránky lze vyjmenovat efektivně provedenou reklamu, silné postavení na trhu nejen v Evropě, což napomáhá vyšší odolnosti vůči výkyvům dané ekonomiky. Dále do této kategorie patří úspory z rozsahu, široké spektrum produktové řady, prodej vlastní značky, inovativní přístup, uplatněný např. v zavádění automatických pokladen bez pokladních na bankovky i karty. Jedna z nejsilnějších stránek Tesca spočívá v zavedení Clubcardu neboli věrnostní karty, kdy počet zákazníků využívající tento program neustále roste. Dle studie společnosti Verdict uveřejněnou v časopise Moderní obchod ze října roku 2010 prokázaly evropské lokální obchody v blízkosti spotřebitelů v minulém roce větší pružnost a přizpůsobivost než mnohem větší supermarkety a hypermarkety. Více zákazníků nakupuje lokálně, tedy v okolí svého bydliště. Tesco na to reaguje otevíráním prodejen konvenience v podobě Tesco Express. Důvodem toho chování je rostoucí počet jednočlenných domácností a stále početnější populace ve věkové skupině seniorů. Tesco se zaměřuje i na udržitelný rozvoj, kdy se zavázalo, že sníží do roku 2020 uhlíkovou stopu na 50% oproti roku 2006. Cílem tohoto jednání je stát se leaderem nejen v retailu, ale i v oblasti ochrany životního prostředí MO (9/2010, s. 42)

Neomezené možnosti má Tesco ve využití internetového prodeje. Jako další příležitost lze uvést expanzi na nové trhy, příkladem lze uvést finanční trh, ale i nové země jako například Rusko, JAR, Indie...

Mezi největší hrozby patří určitě konkurence, mezi kterou lze počítat řetězec Sainsbury's, Asda, Morrisons,... Tesco se prosadilo na trhu s finančními službami, kde nemá silné postavení díky vlivu renomovaných firem, např. banky, pojišťovny,...

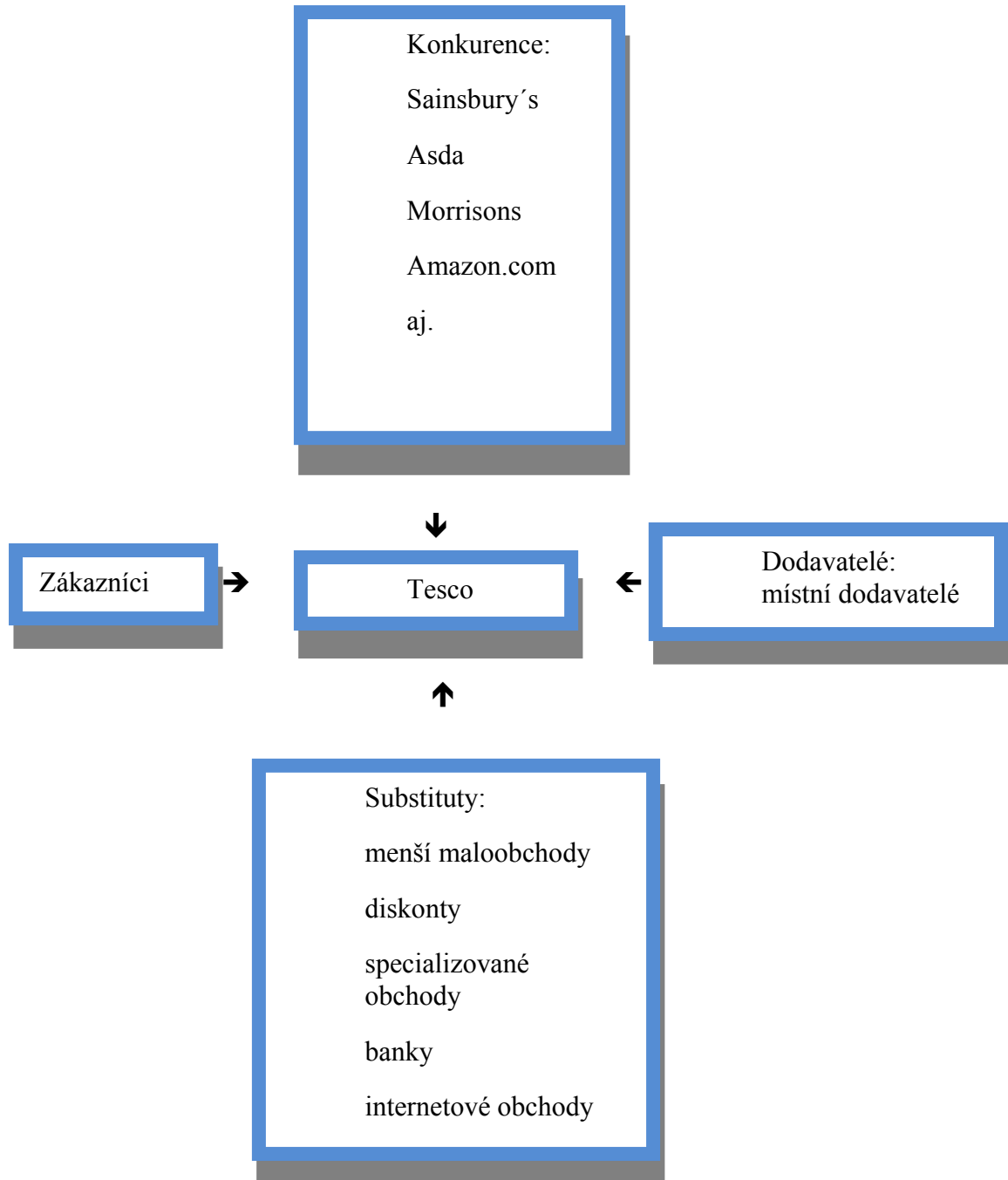
Obrázek 4 - Přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro Tesco

slabé stránky <ul style="list-style-type: none">▪ závislost na britském trhu▪ neúspěch na nových trzích▪ nedostatečný prodej na internetu	silné stránky <ul style="list-style-type: none">▪ expanze nejen v Evropě▪ úspory z rozsahu▪ prodej vlastní značky▪ zavádění automatických pokladen▪ věrnostní program▪ reakce na měnící se trh
Hrozby <ul style="list-style-type: none">▪ konkurence v maloobchodě▪ konkurence ve službách	příležitosti <ul style="list-style-type: none">▪ větší využití internetu▪ expanze na nové trhy▪ expanze na jiné světadíly

Zdroj: Vlastní konstrukce obrázku

4.2. Porterův model

Obrázek 5 - Porterův model



Zdroj: Vlastní konstrukce obrázku

Tesco Case Study Coriolisresearch probíhající na 10 miliónech držitelů Tesco Clubcard rozděluje zákazníky Tesca na několik skupin. Největší zastoupení, a to 24%, mají zákazníci z chudší a středně chudší vrstvy. Následuje skupina se zastoupením 19%, která je zaměřena na potraviny. Další skupina zákazníků je orientovaná na zdravý životní styl. Nemalé zastoupení zaujímají cenově citliví zákazníci s 19%, které jsou následováni tradičními zákazníky. Na posledním místě se nacházejí zákazníci orientovaní na pohodlí a luxusní zboží.

Analýza konkurence v Porterově modelu proběhla na základě odvětvové konkurence, kdy byly vybrány maloobchodní řetězce působící na globálních trzích. Mezi největší konkurenci patří bezpochyby Sainsbury's, Asda, Morrisons,...

Substituty, kteří mohou nahradit Tesco, jsou jiné maloobchodní řetězce či prodejny. V poslední době se zákazníci orientují na diskontní prodejny, menší prodejny, specializované prodejny, banky, telekomunikační společnosti či internetové obchody. Tesco na tyto změny reaguje zavedením Tesca Express a Tesco Metro.

Dodavatelé, kteří dodávají zboží do Tesca, je několik. Tesco je známo tím, že využívá místní dodavatelé.

4.3. Finanční analýza

Finanční analýza byla vypočítána na základě vzorců podle Synka (2010, s. 254). Mezi poměrové ukazatele se zařazuje ukazatel likvidity (běžná a pohotová), ukazatel aktivity (doba obratu zásob), ukazatel zadluženosti (zadluženost) a také ukazatele výnosnosti neboli rentability (rentability tržeb, rentability celkových aktiv a rentability vlastního jmění).

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rychlá likvidita

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Obrat zásob

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

Zadluženost

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

$$\text{ROS} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Výnosnost celkových aktiv (ROA)

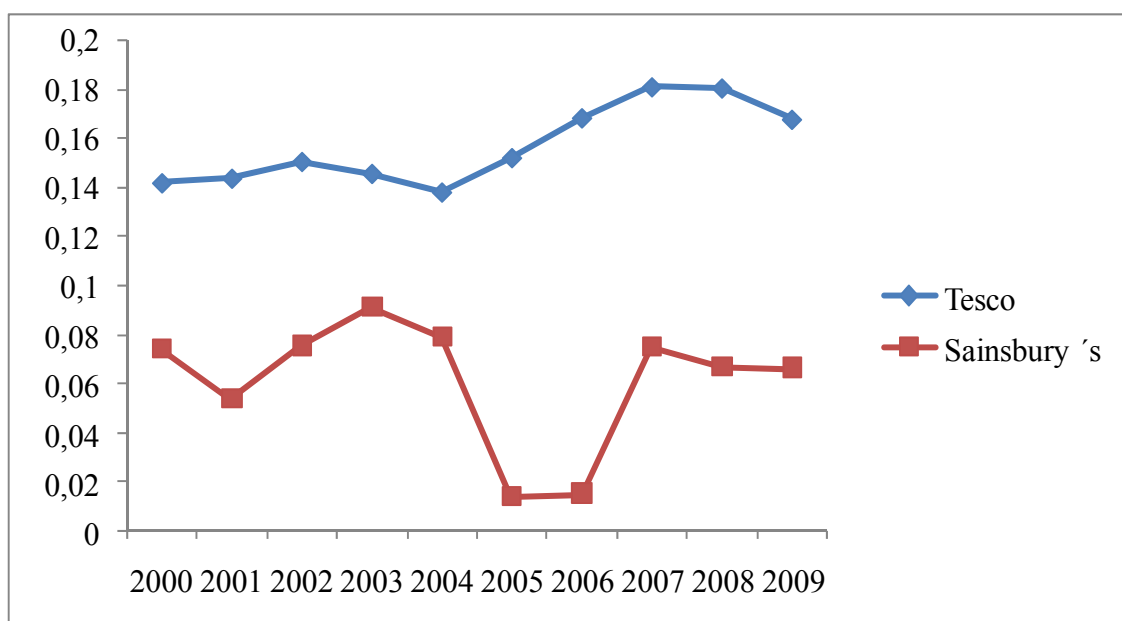
$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatelé rentability vyjadřují celkovou efektivnost řízení společnosti a patří mezi vrcholové ukazatele, které jsou v praxi nejvíce používané. Vzhledem ke skutečnosti, že rentabilita se může výrazně lišit v jednotlivých oborech podnikání, je dobré provést srovnání s odvětvovou konkurencí, což je pro Tesco řetězec Sainsbury's.

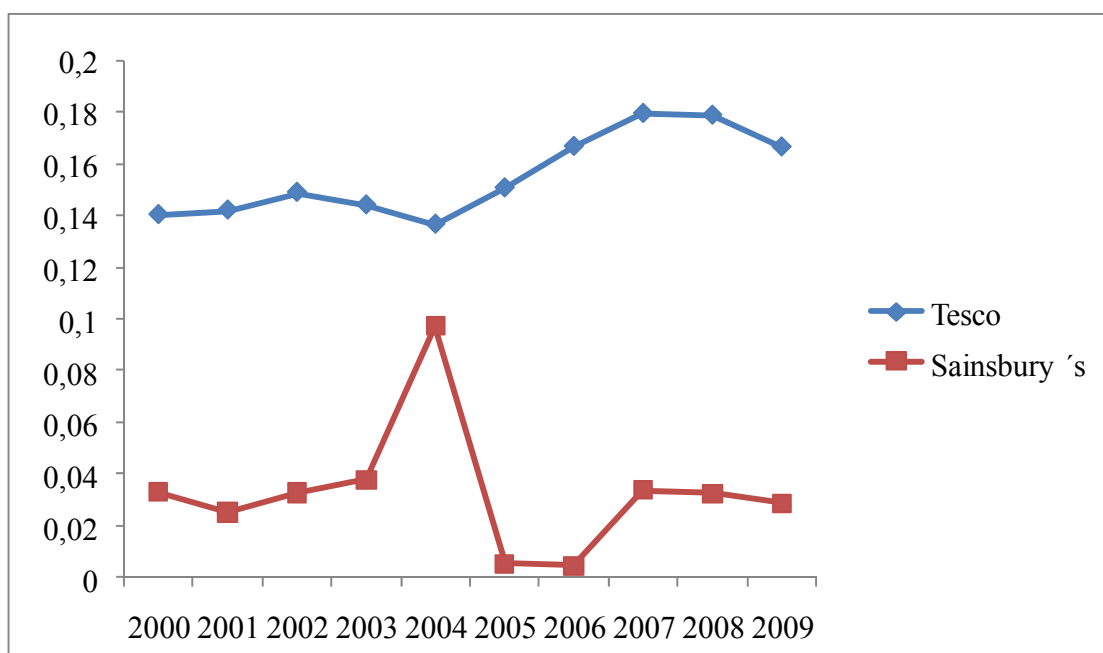
Graf 6 - Porovnání vývoje ROE v Tesco a v Sainsbury 's za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Z výše uvedeného grafu je patrné, že rentabilita vloženého kapitálu společnosti Tesco je výrazně vyšší než rentabilita Sainsbury 's. Je jasné, že by Tesco ve své strategii mělo pokračovat, ale zároveň by mělo sledovat konkurenci.

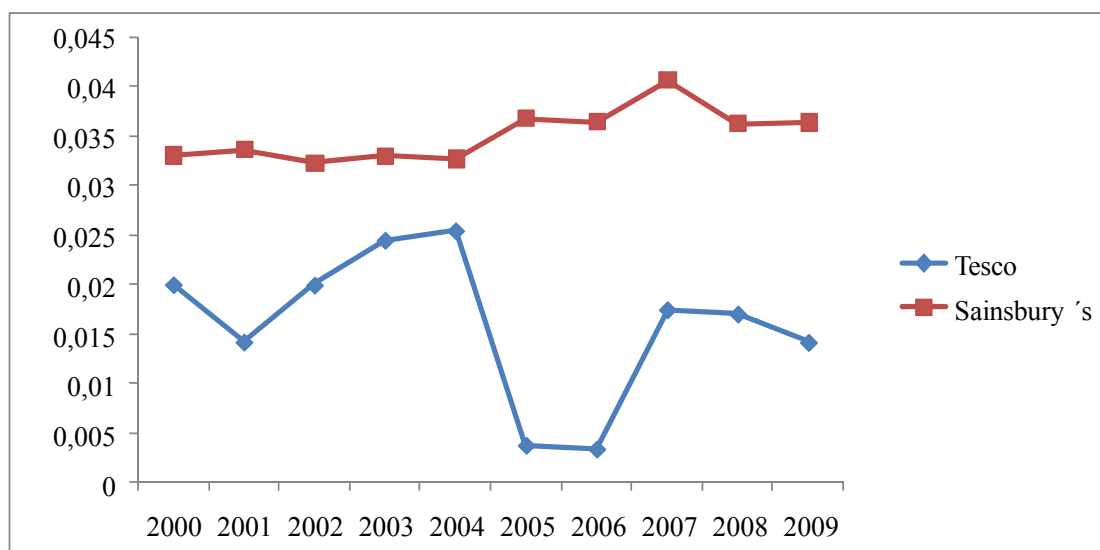
Graf 7 - Porovnání vývoje ROA v Tesco a Sainsbury 's za 10 let



Zdroj: : Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Výnosnost celkových aktiv vyjadřuje poměr čistého zisku k celkovým aktivám. Výnosnost celkových aktiv u Tesca je opět vyšší než u Sainsbury 's. Je patrné, že Sainsbury 's má velké výkyvy na rozdíl u Tesca.

Graf 8 - Porovnání vývoje ROS v Tesco a Sainsbury 's za 10 let

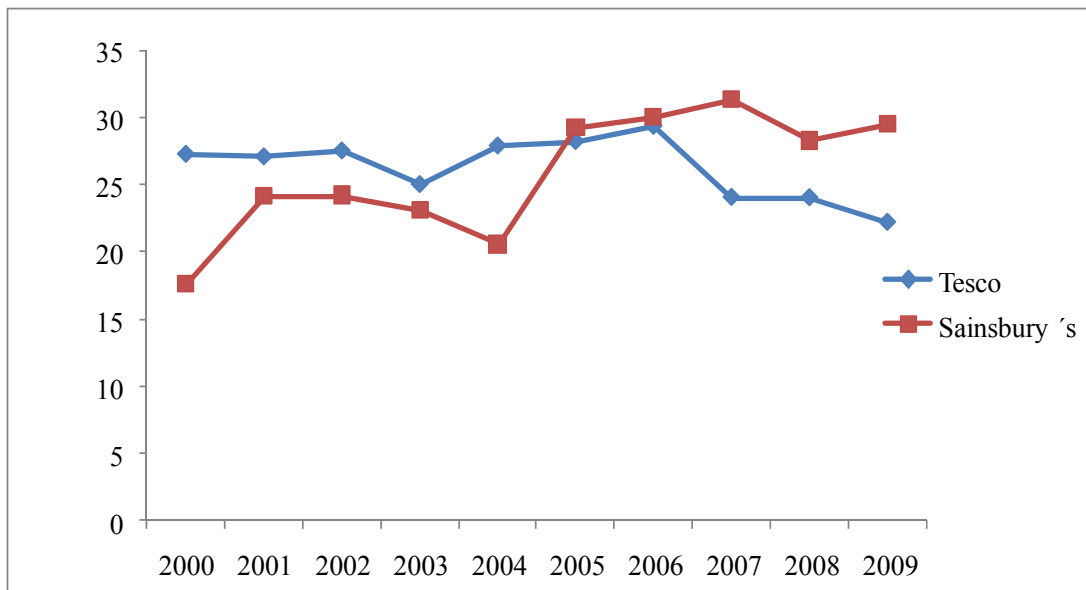


Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Rentabilita tržeb se vyjadřuje jako poměr čistého zisku k tržbám. Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že rentabilita tržeb u Tesca v porovnání s vybranou konkurencí je nižší a projevuje vyšší výkyvy než konkurence. Což vede k závěru, že čistý zisk Tesca je vyšší než Sainsbury 's.

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivitu využití majetku, která je tím vyšší, čím vyšší je obrat aktiv a tedy nižší doba obratu. V praxi se nejčastěji používá doba obratu, která vyjadřuje vztah tržeb k zásobám.

Graf 9 - Vývoj obratu zásob u Tesca a Sainsbury 's za 10 let

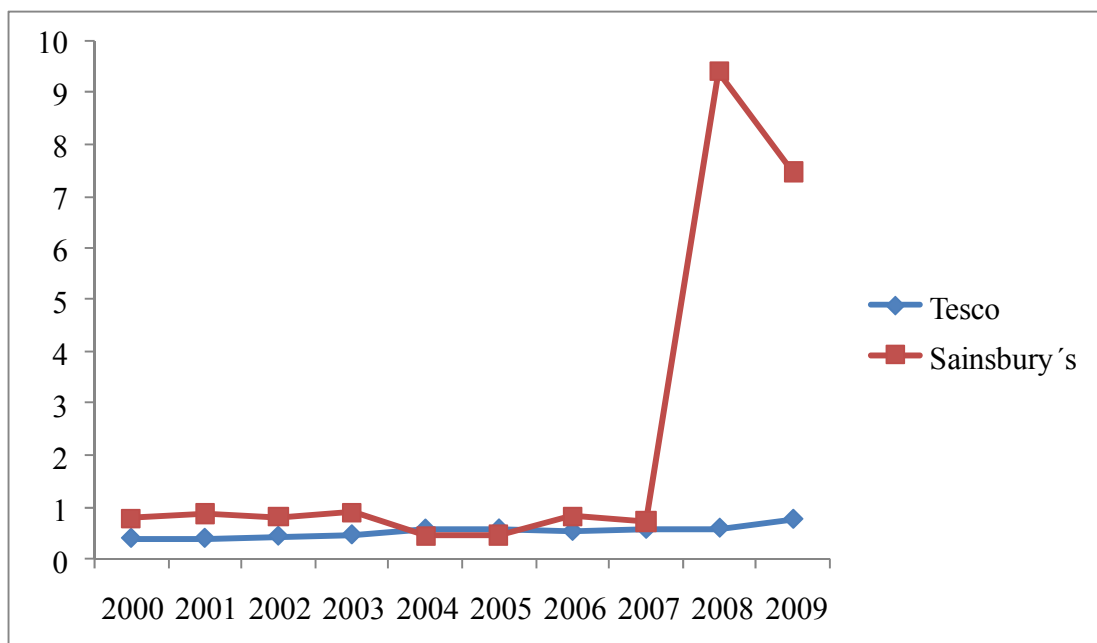


Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Vývoj obratu zásob má klesající tendenci od roku 2006 u Tesca, což lze hodnotit negativně, protože je třeba, aby se zásoby obrátily co nejvíce v tržbách. Naopak Sainsbury 's od roku 2004 vykazuje rostoucí obrat zásob.

Ukazatelé likvidity vypovídají o krátkodobé finanční stabilitě podniku a schopnosti hradit krátkodobé závazky.

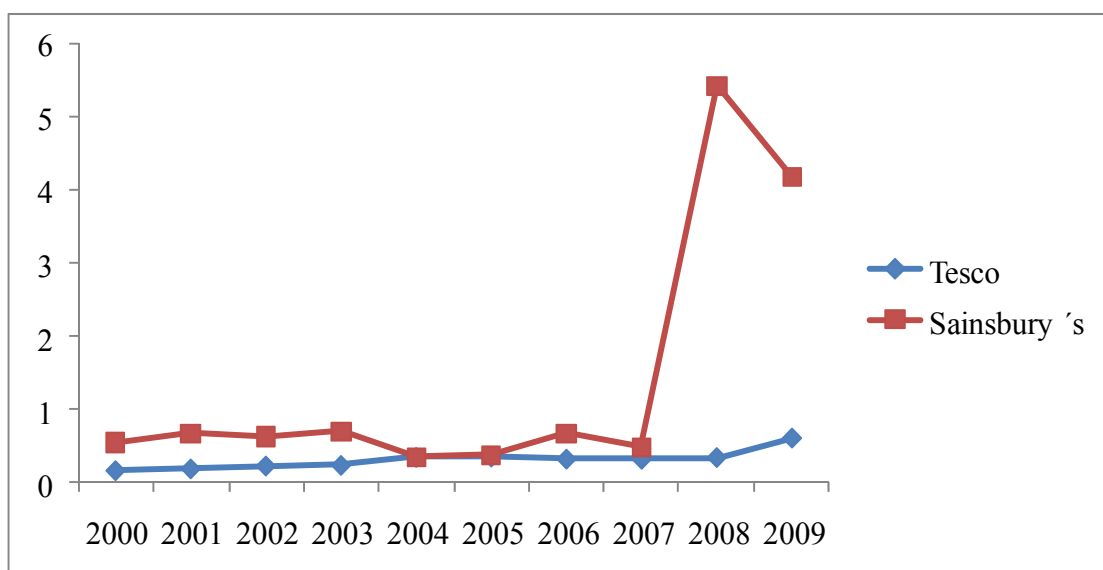
Graf 10 - Vývoj běžné likvidity u Tesca a Sainsbury 's za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Ukazatel běžné likvidity vykazuje stálost u Tesca. Na řetězci Sainsbury 's od roku 2007 lze pozorovat rostoucí trend, což je způsobeno menší hodnotou krátkodobých závazků.

Graf 11 - Vývoj rychlé likvidity u Tesca a Sainsbury 's za 10 let

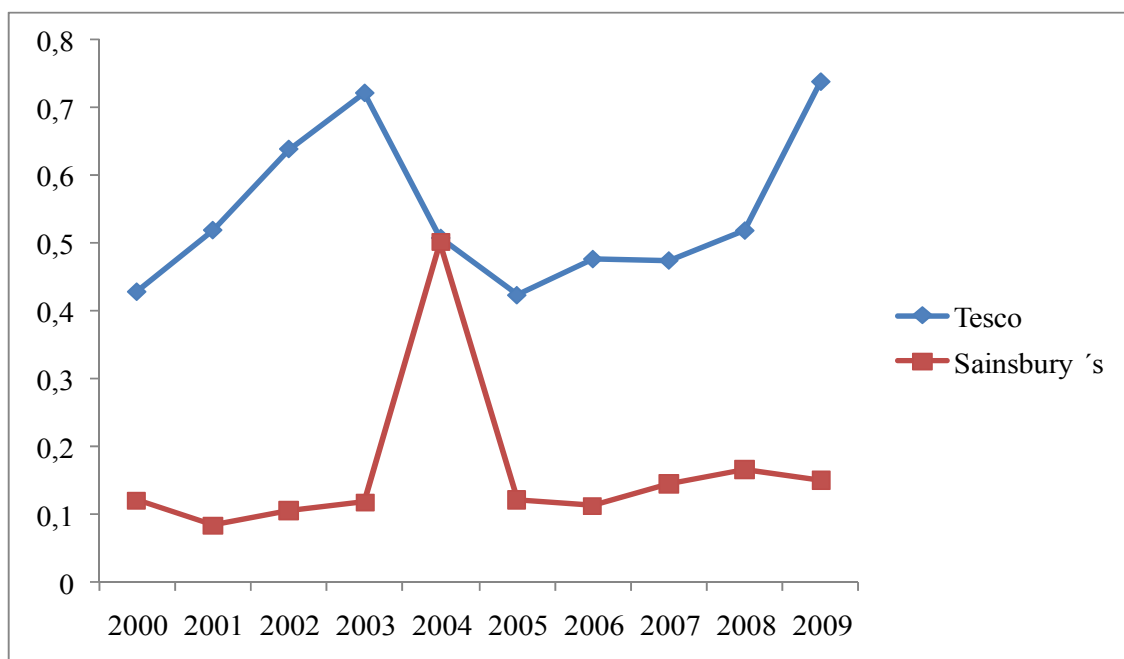


Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Ukazatel rychlé likvidity je očištěn o vliv zásob, ale vykazuje podobný trend jako likvidita běžná.

Ukazatelé zadluženosti slouží zejména pro analýzu struktury zdrojů financování majetku společnosti a zároveň hodnotí jeho finanční stabilitu.

Graf 12 - Vývoj zadluženosti u Tesca a Sainsbury 's za 10 let

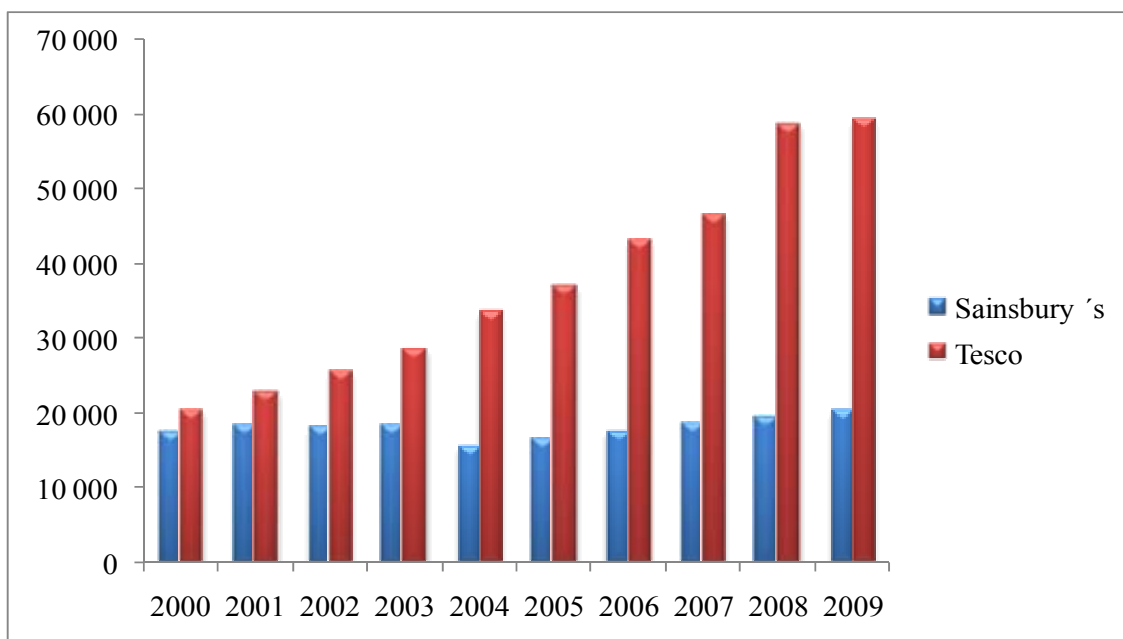


Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury 's v letech 2000-2009

Ukazatel celkové zadluženosti udává kolik procent aktiv podniku je kryto cizími zdroji. Celková zadluženost Tesca je poměrně vyšší než u Sainsbury 's, což je podmíněno velkou expanzí Tesca do zahraničí, zvláště do Asie.

Poslední graf v rámci finanční analýzy poukazuje na vývoj tržeb v maloobchodním řetězci Tesco a Sainsbury 's za 10 let.

Graf 13 - Vývoj tržeb od roku 2000-2009, údaje jsou uvedeny v miliónech liber



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z finančních zpráv společnosti Tesco a Sainsbury's v letech 2000-2009

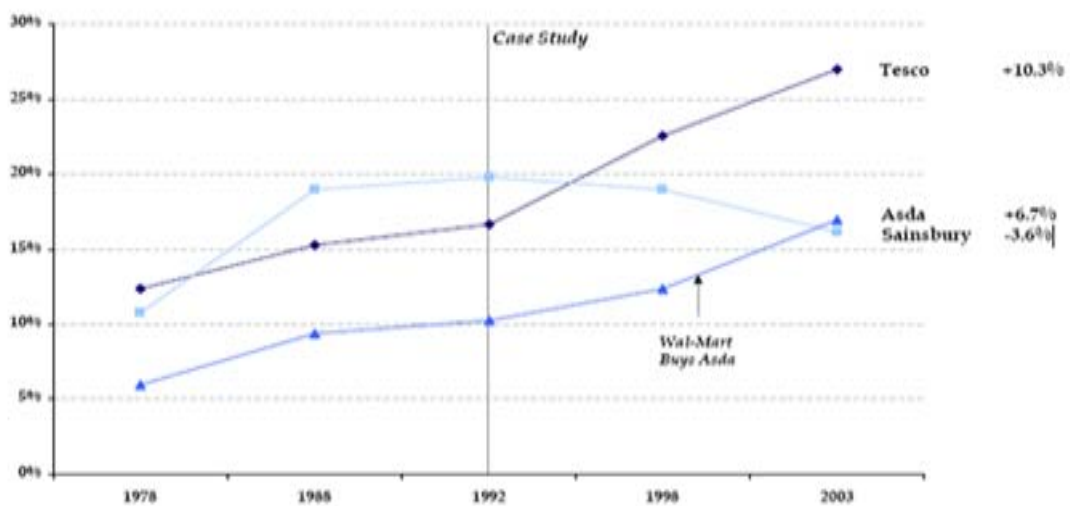
Z výše uvedeného grafu vyplývá velký rozdíl v tržbách. Tesco má značně vyšší tržby než jeho konkurence, i když v roce 2000 byly srovnatelné. Tesco vykazuje rostoucí trend ve vývoji tržeb, což je způsobeno především rostoucím počtem prodejen. Sainsbury's má srovnatelné tržby za posledních 10 let, žádné velké výkyvy nelze pozorovat. Nárůst tržeb Tesco Case Study vysvětluje třemi strategiemi, které Tesco používá. Jako první je uvedena strategie na stávající zákazníky ve stávajících obchodech. Tato strategie se zaměřuje na produkty nepotravinářské a produkty s privátní značkou Tesco a služby telekomunikační a finanční. Druhá strategie charakterizuje nové zákazníky v nových kanálech prostřednictvím hypermarketů, výhodných obchodů a internetu. Poslední strategie specifikuje nová místa, např.: Francie, Irsko, střední Evropa, Turecko, jihovýchodní a severovýchodní Asie.

Z hlediska finanční analýzy si na tom maloobchodní řetězec Tesco stojí podstatně lépe, než jeho konkurence. Žádný z ukazatelů nebyl porovnatelně horší, než měl konkurenční řetězec Sainsbury's.

4.4. BCG matice

Tempo růstu trhu je relativně vysoké z pohledu rozšiřování na další trhy v maloobchodě. Tesco se rozrůstá na asijské a americké trhy. Relativní tržní podíl vyjadřuje, jak si daná firma stojí na trhu. Případová studie prokazuje nárůst Tesca na celosvětovém trhu od roku 1978 do roku 2003 a zároveň porovnává vývoj podílu na trhu největších konkurentů Tesca v celosvětovém měřítku.

Graf 14 – Vývoj tržního podílu Tesca a konkurence

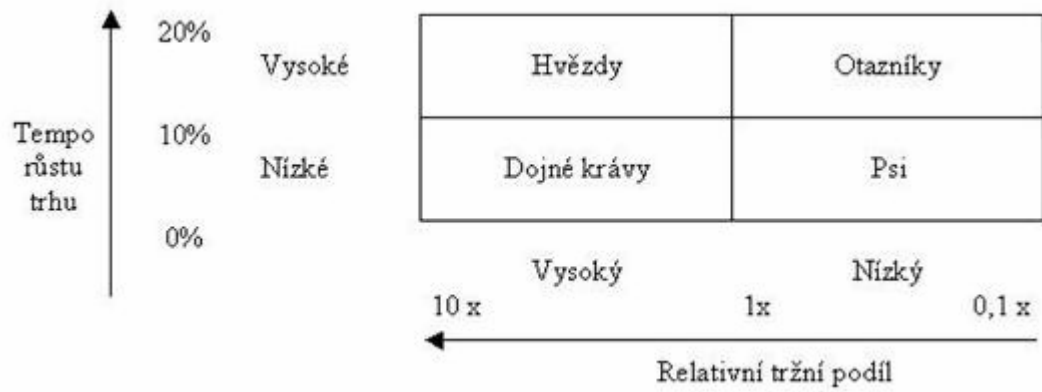


Zdroj: Tesco Case Study Coriolisresearch

Z grafu je patrné, že Tesco zvyšuje svůj tržní podíl podstatně více než konkurence. Studie vysvětluje rostoucí tržní podíl jako důsledek globálního rozšiřování. Úspěch strategie spočívá v dosažení nižších cen. Výsledek nižších cen způsobuje prodej velkého objemu zboží. Součástí strategie je i zaměření se na oblasti jako jsou operace, finance, zaměstnanci a zákazníci. Přičemž operace by měly být pro zákazníky lepší, pro zaměstnance jednodušší a pro Tesco levnější. Dalším heslem, které napomáhá k úspěchu Tesca, je to, že zaměstnanci jsou všichni respektováni, zaměstnancům se věří, manažeři podporují své podřízené v tom, aby dělali svoji práci dobře, zaměstnanci mají možnost postoupit ve své kariéře. Oblast financí je charakterizována nárůstem tržeb, maximalizací zisku a řízením investic. Poslední oblast se týká zákazníků, kterým

Tesco přináší prospěch, v přístupu k zákazníkům jsou inovativní, poskytují hodnotu za peníze.

Obrázek 6 – BCG matice



Zdroj: Sedláčková (2000, s. 74)

Z výše uvedeného vyplývá, že Tesco se nachází ve strategii Hvězda, kde má vysoký relativní tržní podíl a vysoké tempo růstu trhu.

5. Návrh možných změn a opatření

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že Tesco má náskok před konkurencí. Důležité je si toto postavení udržet a pokračovat v tomto trendu. Nejdůležitější je se zaměřit na oblasti, ve kterých je konkurence vepředu, a to je především prodej přes internet, který se teprve zkouší. Další změny lze spatřovat ve strategii rozšiřování se, kde na asijském trhu se nedaří prosadit v druhé nejlidnatější zemi, Indii. Zde by bylo vhodné zvolit si odborníky na indické právo a politiku a zpracovat místní představitele, aby povolili vstup na trh. Tesco by se mělo více zaměřit na nové trhy, které lze spatřovat na americkém kontinentě, zvláště v jižní Americe, kde doposud nemá otevřeny žádné prodejny. Jako nový trh lze spatřovat v Africe, kde žije spousta obyvatel. Zde by bylo zapotřebí zvážit riziko nejistoty a stability a ze začátku se zaměřit na prosperující země jako je např.: Jihoafrická republika.

Další doporučení směřuje k oblasti s technologiemi, kde je nutné neustále investovat do nových technologií, které mohou zaručit úspěch. S touto oblastí souvisí i využití informací z věrnostní karty Clubcard, které mohou být účinným marketingovým nástrojem.

Pozor by si vedení Tesca mělo dát na konkurenci, jež by měli pečlivě sledovat a analyzovat její plány. Důležité je si udržet tržní podíl, kterého Tesco dosáhlo a neustále ho zvyšovat. K tomu může dopomoci i inovativní přístup, šetřící náklady společnosti, ale i životní prostředí, který by měl kontinuálně navázat na předešlé etapy.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak funguje vybraný maloobchodní řetězec. Fungování maloobchodního řetězce se rozdělilo na vývoj v časovém horizontu posledních 10 let. K dosažení cíle se použila situační analýza a srovnání s odvětvovou konkurencí. V rámci situační analýzy se použila i finanční analýza, která se svou poměrně rychlou vypovídací schopností slouží jako základ pro vyhodnocení ekonomické situace. Výše zmíněné cíle byly naplněny pomocí situační analýzy.

Vybraný maloobchodní řetězec Tesco sloužil jako podklad pro vypracování bakalářské práce, kdy byla zpracována analýza na základě finančních zpráv od roku 2000 do roku 2009.

Hypotéza tvrdící, že tržby ve vybraném maloobchodním řetězci rostou, se potvrdila v rámci finanční analýzy. Druhá hypotéza poukazující na to, že expanze vybraného maloobchodního řetězce způsobuje nárůst tržeb, se také potvrdila v kapitole expanze Tesca a finanční analýzy. A poslední hypotéza vypovídala o tom, že tržní podíl na globálních trzích roste, se opět potvrdila pomocí BCG matice.

Na závěr lze konstatovat, že Tesco zaujímá přední místa v retailu. Důležité ji si toto místo pohlídat a dlouhodobě udržet.

Summary

The aim of this thesis was to find out how selected retail chain works. Operation of the retail is divided into the development through the last 10 years. To achieve the aim was used situational analysis and comparison with sectoral competition. The situation analysis includes financial analysis, which can evaluate economic situation.

The selected retail chain Tesco was the basis for preparation of the thesis, where analysis was finished on the basis of financial reports from 2000 to 2009.

The aims were met through situational analysis. The hypothesis claiming that the sales of selected retail chains grow, confirmed by the financial analysis. The second hypothesis suggesting that the expansion of a selected retail chain causes an increase in sales, also confirmed in the chapter of the expansion of Tesco and the financial analysis. The last hypothesis testified that the market share in global markets grows was confirmed by the BCG matrix.

To sum up, Tesco holds leading positions in retail. It is important to keep on this place and stay in this position.

Použitá literatura

Odborné publikace

- 1) BURSTINER, I., *Základy maloobchodního podnikání*. Victoria publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4
- 2) CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 312 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- 3) DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John. *Management*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 4) JINDRA, J., *Obchodní firmy – mezinárodní retailing*. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 118s. ISBN 80-7079-918-8
- 5) HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava; NOVÁK, Ilja. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2000. 259 s. ISBN 80-7261-013-9.
- 6) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Vyd. 2. Praha : C.H.Beck, 2007. 744 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 7) KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- 8) KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- 9) MASON, Barry; MAYER, Morris. *Modern Retailing : Theory and Practise*. Fifth Edition. [s.l.] : R.R. Donnelley, 1990. 826 s. ISBN 0-256-07959-5.
- 10) PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol., *Obchodní podnikání Retail management*. Management Press, Praha, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- 11) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza V*. Vyd. 1. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- 12) VEBER, Jaromír, et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 13) WONNACOT, Thomas H. *Statistika pro obchod a hospodářství*. Praha : Victoria Publishing.,. 891 s. ISBN 80-85605-09-0.
- 14) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4
- 15) Miloslav Synek, Eva Kislingerová a kol., *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání, 2010, C.H. Beck, v Praze, s.498, ISBN: 978 – 80 – 7400 – 336 – 3.
- 16) KROFIÁNOVÁ, Daniela. Studie předpovídají maloobchodu změny. *Moderní obchod*. 2010, roč. 18, č. 10, s. 54-55.
- 17) Tesco Stores : Clubcard vstupuje do Česka. *Moderní obchod*. 2010, roč. 18, č. 9, s. 6-8.

Internetové zdroje

- 1) Tesco case study [online]. 2004 [cit. 2010-11-21]. Dostupné z: http://www.coriolisresearch.com/pdfs/coriolis_tesco_study_in_excellence.pdf
- 2) Bized [online]. 2005 [cit. 2010-11-20]. Dostupné z: <http://www.bized.co.uk/educators/16-19/business/strategy/activity/strategic1.htm>
- 3) Corporate Watch [online]. 2004 [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: <http://archive.corporatewatch.org/profiles/tesco/tesco1.htm>
- 4) Wikipedie [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Tesco>
- 5) Financial Review Tesco plc [online]. [cit. 2010-11-20]. Dostupné z: <http://www.tesco.com/investorInformation/report96/page22a.html>
- 6) Sainsburys [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Sainsbury 's history. Dostupné z WWW: <<http://www.jsainsburys.co.uk/index.asp?pageid=188>>.
- 7) Wikipedia [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Sainsbury 's . Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Sainsbury%27s>>.

Výroční zprávy

- 1) Výroční zpráva společnosti Tesco plc, za rok 2001. Dostupná na WWW: <<http://www.tescopl.com/plc/ir/ar/archive/ar2001/>>
- 2) Výroční zpráva společnosti Tesco plc, za rok 2003. Dostupná na WWW: <<http://www.tescopl.com/plc/ir/ar/archive/ar2003/>>
- 3) Výroční zpráva společnosti Tesco plc, za rok 2005. Dostupná na WWW: <<http://www.tescopl.com/plc/ir/ar/archive/ar2005/>>
- 4) Výroční zpráva společnosti Tesco plc, za rok 2007. Dostupná na WWW: <<http://www.tescopl.com/plc/ir/ar/archive/ar2007/>>

- 5) Výroční zpráva společnosti Tesco plc, za rok 2009. Dostupná na WWW: <
<http://www.tescopl.com/plc/ir/ar/archive/ar2009/>>
- 6) Výroční zpráva společnosti J Sainsbury plc, za rok 2001. Dostupná na WWW: <
http://www.j-sainsbury.co.uk/files/reports/ar2001/report_2001.pdf>
- 7) Výroční zpráva společnosti J Sainsbury plc, za rok 2003. Dostupná na WWW: <
http://www.j-sainsbury.co.uk/files/reports/ar2003/pdf/annual_report.pdf>
- 8) Výroční zpráva společnosti J Sainsbury plc, za rok 2005. Dostupná na WWW: <
<http://www.j-sainsbury.co.uk/index.asp?pageid=20&year=2005>>
- 9) Výroční zpráva společnosti J Sainsbury plc, za rok 2007. Dostupná na WWW: <
<http://www.j-sainsbury.co.uk/index.asp?pageid=20&year=2007>>
- 10) Výroční zpráva společnosti J Sainsbury plc, za rok 2009. Dostupná na WWW: <
<http://www.j-sainsbury.co.uk/index.asp?pageid=20&year=2009>>

Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Životní cyklus maloobchodního podniku.....	7
Obrázek 2– Diagram analýzy SWOT	13
Obrázek 3 – Typy prodejen Tesca	15
Obrázek 4 - Porterův model.....	27
Obrázek 5 – BCG matice	39

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu prodejen v Evropě od roku 2000-2009.....	18
Graf 2 - Vývoj počtu prodejen v Asii od roku 2000-2009.....	19
Graf 3 - Vývoj počtu prodejen v USA od roku 2000-2009	20
Graf 4 - Vývoj počtu prodejen na světě od roku 2000-2009	21
Graf 5 - Vývoj prodejní plochy v čtverečních stopách (sq ft) od roku 2000-2009, údaje jsou uvedeny v miliónech	22
Graf 8 - Porovnání vývoje ROE v Tescu a v Sainsbury 's za 10 let.....	30
Graf 9 - Porovnání vývoje ROA v Tescu a Sainsbury 's za 10 let	31
Graf 10 - Porovnání vývoje ROS v Tescu a Sainsbury 's za 10 let.....	32
Graf 11 - Vývoj doby obratu zásob u Tesca a Sainsbury 's za 10 let.....	33
Graf 12 - Vývoj běžné likvidity u Tesca a Sainsbury 's za 10 let	34
Graf 13 - Vývoj rychlé likvidity u Tesca a Sainsbury 's za 10 let.....	35

Graf 14 - Vývoj zadluženosti u Tesca a Sainsbury 's za 10 let	36
Graf 15 - Vývoj tržeb od roku 2000-2009, údaje jsou uvedeny v miliónech liber	37
Graf 16 – Vývoj tržního podílu Tesca a konkurence.....	38