



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Konkurenceschopnost vybrané organizace

Vypracovala: Bc. Zdeňka Šmídová

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2014

.....
Bc. Zdeňka Šmídová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a ochoty při zpracování práce.

Dále děkuji vedoucímu českobudějovické filiálky Kaufland Slavomíru Vinšovi a personalistce Bc. Veronice Mrázové za sdílnost a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Strategické řízení.....	4
2.1.1	Strategie	5
2.2	Konkurence	5
2.2.1	Konkurenční výhoda.....	6
2.3	Konkurenceschopnost	7
2.4	Analýza konkurence.....	8
2.4.1	Benchmarking	9
2.5	Vnější prostředí	10
2.5.1	Potrerův model pěti sil.....	11
2.6	Vnitřní prostředí	13
2.6.1	Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.....	14
2.7	SWOT analýza	21
3	Cíle a metodika	25
3.1	Analýza vnitřního prostředí.....	26
3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	26
3.3	Řízený rozhovor	27
4	Charakteristika organizace.....	28
4.1	Kaufland Česká republika v.o.s.	28
4.2	Kaufland České Budějovice	29
5	Vlastní práce	31
5.1	Analýza vnitřního prostředí.....	31
5.1.1	Finanční analýza	31

5.1.2	Marketing.....	37
5.1.3	Lidské zdroje.....	40
5.2	Analýza vnějšího prostředí.....	44
5.2.1	Porterův model pěti sil.....	44
5.2.2	Analýza konkurence	48
5.3	Řízený rozhovor	60
5.4	SWOT analýza	64
5.4.1	Silné stránky organizace	64
5.4.2	Slabé stránky organizace	65
5.4.3	Příležitosti	66
5.4.4	Ohrožení.....	67
6	Diskuze	76
7	Závěr	84
8	Summary.....	85
9	Přehled použité literatury	86
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	
11	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době, kdy se na celkové ekonomice podepsala celosvětová ekonomická krize, je mnohem těžší udržet si své dobré konkurenční postavení. K tomu, aby si firma toto postavení udržela, musí každý vedoucí podniku neustále sledovat to, jak se v jeho podniku hospodaří, zda se využívají všechny dostupné zdroje efektivně a hlavně musí sledovat, jak se chová a rozvíjí jeho konkurence. Pro sledování vlastních zdrojů se využívá analýza vnitřního prostředí, která odhalí silné a slabé stránky podniku, aby je mohl dále využít při zvyšování konkurenceschopnosti. Také je velmi důležitá analýza vnějšího prostředí, která má za úkol odhalit všechna ohrožení a příležitosti, které se v okolí podniku skrývají. Hlavní součástí analýzy vnějšího prostředí je také analýza konkurence, neboť znalost vlastních konkurentů, jejich zákazníků a strategií, je jednou z největších konkurenčních výhod, jaké firma může mít.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost Kaufland Česká republika v.o.s., konkrétně filiálku Kaufland České Budějovice. Tento hypermarket byla moje volba především z toho důvodu, že jsem se zde pracovala 4 roky na pozici pokladní, několik měsíců jsem pracovala také jako personalistka a byla jsem zde na své provozní praxi.

Společnost Kaufland Česká republika v.o.s. je součástí mezinárodní obchodní skupiny Schwarz. V České republice patří mezi největší a nejnavštěvovanější provozovatele maloobchodních prodejen. Za období 2011 - 2013 se také společnost umístila na prvním místě v TOP 10 obchodních řetězců v České republice. Nyní má společnost Kaufland po republice více než 100 prodejen a stále se rozšiřuje. Konkrétně filiálka v Českých Budějovicích byla otevřena v roce 1998 a od té doby se stala mezi zákazníky velmi oblíbená především pro své nízké ceny výrobků a dlouhou otevírací dobu.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci podniku ohledně zdrojů a také zhodnotit konkurenční postavení. K tomuto hodnocení jsem využila analýzy vnitřního prostředí, kde jsem se zaměřila na oblast financí, marketingu a lidských zdrojů. Dále jsem se zaměřila na analýzu vnějšího prostředí, kde jsem se detailněji zabývala konkurencí podniku a také jsem se snažila tuto konkurenci porovnat s vybranou společností a poukázat na určité nedostatky v této oblasti, na které by bylo dobré se zaměřit. Na konci práce jsem provedla SWOT analýzu, ze které mi vyšla nejlepší strategie, kterou by se měl podnik řídit v dalších letech svého působení na trhu.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková, 2000).

Podle Holečkové a Grünwalda (2009) je řízení specifický druh lidské činnosti, který vyvolává a zajišťuje činnosti věci nebo činnost lidí ve shodě s úmyslem toho, kdo tyto věci nebo lidi řídí.

Předmětem řízení podniku jsou vstupy, jejich přeměna nebo propustnost, a výstupy. Těžištěm řízení podniku je rozhodování v podmínkách nejistoty. Kvalita rozhodnutí, tedy pravděpodobnost jeho správnosti, záleží mimo jiné na spolehlivosti a významnosti disponibilních a použitých informací.

Při řízení podniku se používají zjednodušené, symbolické metody budoucích reálných systémů.

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobu jejich využití (Sedláčková, 2000).

Autoři Tichá a Hron (2008) ve své knize uvádějí, že základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka.

2.1.1 Strategie

Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů (Jakubíková, 2008).

Strategie je určení dlouhodobého směru firmy. Procesem tvorby strategie se chceme zabývat proto, protože máme zájem dosahovat dlouhodobě zisků a dlouhodobě vydělávat peníze (Charvát, 2006).

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jako zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2000).

Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů (Johnson & Scholes, 2000).

2.2 Konkurence

Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.

V zásadě můžeme rozlišovat konkurenci:

- tržní,
- mimotržní,

(Jurečka a kol., 2013).

Konkurence přichází v mnoha různých formách a neustále se zvyšuje. Úspěšně umístěný podnik se umí správně rozhodnout, jak nejlépe alokovat zdroje podniku

a rozhoduje o tom, jaká bude přijatelná úroveň výkonu podniku. Tato rozhodnutí převážně záleží na konkurenčním prostředí, ve kterém se podnik nachází (Fleisher & Bensoussan, 2007).

Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.

Typologie konkurence se provádí podle:

1. Teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení).
2. Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.
3. Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce.
4. Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí,

(Jakubíková, 2008).

2.2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízel společnosti, aby si vytvořily udržitelnou konkurenční výhodu. Ale jen málo konkurenčních výhod je udržitelných. V nejlepším případě mohou být využitelné. Využitelná výhoda je taková, kterou může společnost použít jako odrazový můstek k novým výhodám (Keller, 2007).

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující, je tím, co jsou kupující ochotni zaplatit (Jirásek, 2003).

Výhoda oproti konkurenci, kterou firma získává tak, že se zákazníkům nabídne vyšší hodnota, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007).

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční

výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Nestací, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak. Získání a udržení konkurenční výhody je podstatou dosažení úspěchu. Jestliže podnik dělá nebo vlastní něco, co je obtížně dosažitelné, nebo dokonce nedosažitelné pro konkurenty, je tato skutečnost základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.3 Konkurenceschopnost

Mnoho institucí a autorů používají termín konkurenceschopnost pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurenci v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.

Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády (Marinič, 2008).

Pojem konkurenceschopnost je velice často užívaný, avšak není zcela jednoznačný a zahrnuje mnoho různých náhledů. Jednotná a všeobecně platná definice konkurenceschopnosti neexistuje, při vymezení pojmu se uplatňují různá hlediska, jako jsou:

- konkurenceschopnost na makroúrovni,
- konkurenceschopnost na mikroúrovni,
- konkurenceschopnost v různých oborech a oblastech ekonomické činnosti,
- konkurenceschopnost na zahraničním trhu.

Firemní konkurenceschopnost bývá v širším pojetí obvykle slučována s dlouhodobými finančními ukazateli firmy a schopností odměňovat své zaměstnance a vlastníky. V užším pojetí se zaměřuje pouze na finanční ukazatele (obrat, zisk a jeho různé podoby, náklady, výnosnost akcií a další). Stejně tak mohou být jedním z kritérií konkurenceschopnosti formy její vnitřní zdroje (např. know-how) a schopnost inovací (Palatková, 2011).

2.4 Analýza konkurence

Hron a Tichá (2008) ve své knize uvádí, že cílem analýzy konkurence je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou – li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji v odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jedné konkurenci (Kotler a kol., 2007).

Jak popisují Hron a Tichá (2008), tak stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,

- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

2.4.1 Benchmarking

V ideálním případě by se měl benchmarking pokoušet stanovit kvalifikace ve srovnání s tím nejlepším v oboru, ať už to lze najít kdekoliv (Johnson & Scholes, 2000).

Benchmarking je proces porovnávání, aby se podnik naučil, jak se zlepšit. Motivace pro srovnávací studie je touha zlepšit se a stát se konkurenceschopnější (Watson, 2007).

Je to standard pro srovnávací měření. V byznysu se používá při určování nejlepších způsobů ve vztahu k výrobcům a procesům v podnicích, mezi podniky v odvětví i šíře (Jirásek, 2003).

Svozilová (2011) doporučuje při aplikaci benchmarkingu využít následující kroky:

1. Specifikujte rozsah zlepšovateľského projektu, vyberte a dokumentujte proces pro zlepšování prostřednictvím benchmarkingu, vymezte jeho hranice a stanovte cíle, jichž chcete prostřednictvím projektu dosáhnout.
2. Nominujte vhodný tým a ověřte možnosti úzkého zapojení vlastníků procesu a zástupců managementu
3. Vyjděte ze znalosti vlastního procesu, rekapitulujte jeho současné výkonnostní nebo kvalitativní údaje
4. Vyberte vhodný benchmarkingový model, definujte kritéria výběru a navrhnete potenciální skupinu organizací pro provedení výzkumu
5. Shromážděte dostupné informace o procesech a postupech ve vámi vybrané skupině potenciálních partnerů.
6. Proveďte sběr kvantitativních a procesně orientovaných informací a převedte je do vhodné struktury a dobře zpracovatelného formátu.
7. Analyzujte získané údaje a porovnejte je s odpovídajícími údaji popisujícími váš proces a s kritérii, které jste stanovili.
8. Proveďte analýzu příčin výše identifikovaných rozdílností a vytvořte seznam problémů k řešení v dalších krocích zlepšovateľského procesu.

Jedná se o strukturovaný proces, který je tvořen několika kroky, jež lze rozdělit do tří fází:

Tabulka 1: Fáze procesu benchmarking

Fáze procesu benchmarking	
Fáze plánování	Výběr objektu pro benchmarking
	Určení partnera pro benchmarking
	Stanovení metody sběru dat
Fáze analýzy	Kvalitativní a kvantitativní zhodnocení vlastní strategické pozice v závislosti na podnikovém benchmarkingu
	Stanovení potřebného zlepšení výkonu
Fáze činnosti	Stanovení strategických cílů změn a budoucích výkonnostních cílů
	Komunikace výsledků benchmarkingu se zaměstnanci, kterých se dotýkají
	Vypracování realizačního plánu

Zdroj: Lang (2007)

2.5 Vnější prostředí

Vnější analýzy by obecně měly být zaměřeny na odhalení budoucího vývoje, vývojových trendů. Při analýzách těchto vývojových trendů by pak strategická analýza měla pokrývat celý časový horizont marketingové strategie, pro kterou tyto analýzy provádíme (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová & Vykypěl, 2009).

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Dedouchová, 2000).

Analýza vnějšího prostředí posuzuje, zda je existující výrobní strategie v souladu s rozhodujícími trendy a vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí firmy (Keřkovský, 2012).

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou firmou velmi obtížně kontrolovatelné. Jsou to faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické. Pro analýzu makroprostředí se používá analýza PESTEL. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem musí firma na ně reagovat. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, tj. široce pojatá veřejnost. Rovněž je nutno analyzovat jednotlivé komponenty mikroprostředí, neboť výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl od faktorů makroprostředí, jsou faktory mikroprostředí ve větší míře firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby (Zamazalová, 2010).

2.5.1 Porterův model pěti sil

Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti resp. ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit. E. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků,

(Dedouchová, 2000).

Keřkovský (2004) ve své knize uvádějí, že často využívaným nástroje analýzy oborového okolí podniku je právě Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů.

1. Vyjednávací silou zákazníků.
2. Vyjednávací silou dodavatelů.
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů.
4. Hrozbou substitutů.
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.

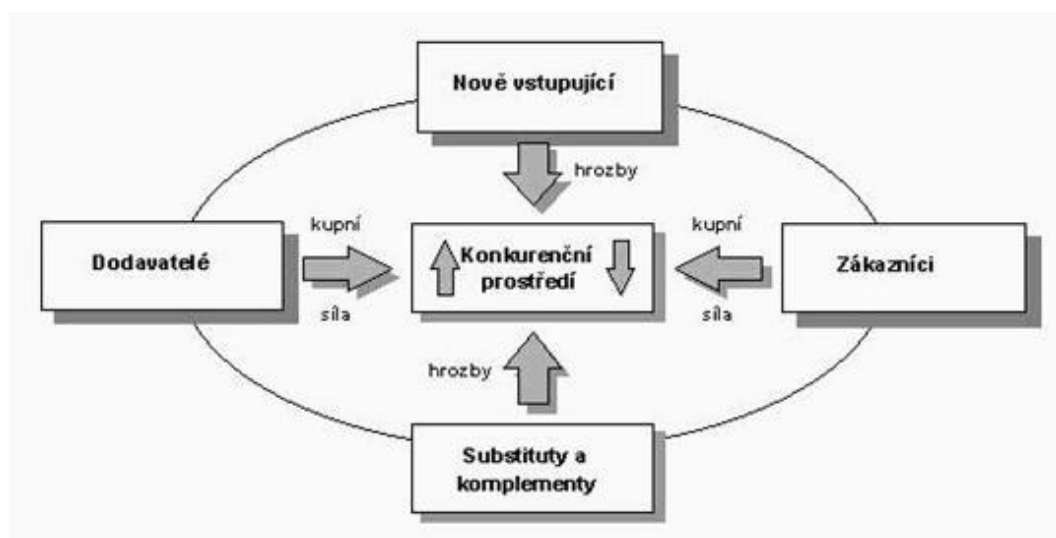
Porterův model pěti sil je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. Navazující analýza konkurenčního profilu soupeřů směřuje k odhadu a předvídání jejich očekávaných reakcí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Porterův model lze výborně využít jednak při strategické analýze prostředí firmy (model v tomto případě slouží především jako pořádací princip), jednak při návrhu a vyhodnocování navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižuje zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižuje zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

(Keřkovský, 2012)

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: „Strategická situační analýza“ (2013)

2.6 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí pomáhá manažerům vypracovat plány současného stavu, silných a slabých stránek podniku. Současná realita je základem pro budoucí plánování. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje blíže na to, jak společnost odpovídá skutečným nebo potenciálním konkurentům (Hirsh, 2000).

Jakubíková (2008) podává vysvětlení vnitřního prostředí tak, že tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.

Jak uvádí Dedouchová (2001) cílem interní analýzy je a odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů.

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosahovat vyššího zisku.

Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel.

2.6.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku (Tichá & Hron, 2008).

Hron a Tichá (2008) píší, že nejčastější oblasti, ve kterých se dělá analýza, jsou:

finance – kapitálová struktura, pracovní kapitál, cash-flow, metody kalkulace nákladů,

marketing – výrobky a služby, parametry, počet a kvalifikace prodejců, distribuční kanály,

lidské zdroje – počet a kvalifikace, věková struktura, vzdělávací politika,

výroba – umístění výrobních kapacit, stroje a zařízení, kapacita výroby, výrobní procesy,

výzkum a vývoj – rozpočet, technologická podpora, úspěchy a reputace.

2.6.1.1 Finanční analýza

Grünwald a Holečková (2009) ve své knize uvádějí, že finanční analýza je analýza financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních prostředků).

Mechanismus pohybu peněžních prostředků lze osvětlit paralelou s pohybem těles. Pohybem těles a jeho příčinami se zabývá mechanika a její součásti: statika a dynamika (obory dynamiky: kinematika a kinetika). Analogické členění lze uplatnit i u finanční analýzy.

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku. Finanční výkazy podávají obraz o finanční situaci podniku v řeči finančního účetnictví, účetnictví je jazykem financí. Finanční situace se testuje kvantitativními metodami, zpracovávajícími údaje uvedené v účetních výkazech. Z účetních výkazů je třeba vypreparovat indikátory finanční situace podniku a jejího vývoje, a z pouček finančního řízení odvodit kritéria pro jejich hodnocení. Finanční situaci ovšem nelze zjistit pouhým výpočtem. Celkový obraz o finanční situaci se domýšlí úsudkem analytiků na základě zkušeností, podle indicií,

naznačených relevantními testovanými kvantitativními vztahy („Techniky a metody“, 2009).

Zdroje informací

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých informačních zdrojů a různé povahy.

Data představují klíčovou, výchozí součást postupných kroků finanční analýzy, jimiž jsou:

1. data,
2. metody analýzy,
3. provedení analýzy,
4. interpretace výsledků analýzy,
5. syntéza a formulace závěrů a úsudků.

Zdroje finančních informací se čerpají zejména z účetních výkazů finančního účetnictví, informací finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy. Kromě těchto vnitřních zdrojů sem patří i vnější finanční informace jako roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpravodajství apod. (Sedláček, 2009).

Analýza poměrových ukazatelů

Sedláček (2009) tvrdí, že finanční poměrové ukazatele (financial ratios) charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu Z/Z). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Naproti tomu údaje z výkazu Z/Z charakterizují výsledky činnosti za určité období (jsou intervalovými veličinami, tokovými ukazateli). K přiblížení stavových ukazatelů k intervalovým se někdy doporučuje počítat je jako průměry (např. ze stavu k 1. 1. a k 31. 12., nebo jako průměry měsíčních hodnot).

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy a interpretace jevů,

jejich výpočtem však analýza nekončí, naopak spíše začíná. Můžeme je chápat jako určité síto, jež zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu.

Lze je sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek (např. podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu), nebo jako vztahové, kdy dávají do poměru samostatné veličiny (např. poměr zisku k celkovým aktivům).

Důvodem, který vedl k širokému používání poměrových ukazatelů, je skutečnost, že:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu),
- jsou vhodným nástrojem prostorové (průřezové) analýzy, tj. porovnávání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy.

Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení na:

1. Ukazatele rentability,
2. Ukazatele likvidity,
3. Ukazatele aktivity,
4. Ukazatele zadluženosti.

A) Ukazatel rentability

Růčková (2008) popisuje rentabilitu jako měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována na výraz ziskovost.

RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU

$ROA = \text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál}$

RENTABILITA CELKOVÉHO INVESTOVANÉHO KAPITÁLU

$ROCE = \text{zisk} / (\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})$

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU

$RVK = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

B) Ukazatel likvidity

Růčková (2008) uvádí, že ukazatele likvidity odhalují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, neboť trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku.

BĚŽNÁ LIKVIDITA

$BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

POHOTOVÁ LIKVIDITA

$PL = \text{oběžná aktiva-zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$

OKAMŽITÁ LIKVIDITA

$OL = \text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty} / \text{okamžitě splatné závazky}$

C) Ukazatel aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat (Sedláček, 2009).

RYCHLOST OBRATU

$RO = \text{tržby} / \text{zásoby}$

DOBA OBRATU ZÁSOB

$DO = 365 * (\text{zásoby} / \text{tržby})$

(Růčková, 2008)

D) Ukazatel zadluženosti

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.

CELKOVÁ ZADLUŽENOST

$CZ = \text{celkové dluhy} / \text{celkový kapitál}$

(Sedláček, 2009)

2.6.1.2 Marketing

Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace (Zamazalová, 2010).

Podle Kotlera je marketing společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot (Kotler a kol., 2007).

Marketing představuje integrovaný komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou a kontraktační politiku až k promotion, marketingovému managementu a dalším činnostem.

Cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy (Jakubíková, 2008).

Marketing je proces řízení odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka se ziskem (Smith & Taylor, 2004).

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt (Zamazalová, 2009).

Termín marketingový mix znamená soubor nástrojů, produkt, distribuce, komunikace a cenová strategie, jejichž cílem je vytvářet vzájemně uspokojivou výměnu s cílovým trhem. Marketingový manažer musí řídit všechny tyto prvky marketingového mixu takovým způsobem, aby bylo dosaženo optimálních výsledků (Lamb, Hair & McDaniel, 2008).

Nástroje marketingového mixu popisuje ve své knize Kotler (2007) takto:

- Produkt (Product): Tržní nabídka sama, konkrétně hmatatelný produkt, jeho balení a různé služby, které zákazník koupí získá.
- Cena (Price): Cena produktu spolu s dalšími poplatky za dodání, záruku apod.
- Místo nebo distribuce (Place): Opatření přijímaná k tomu, aby byl produkt na cílovém trhu snadno dostupný a dosažitelný.
- Propagace (Promotion): Komunikační aktivity, jako je reklama, podpora prodeje, direct mail a vytváření publicity, jejichž smyslem je cílový trh informovat, přesvědčit jej nebo mu připomenout dostupnost a přínosy produktu.

2.6.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších firmách odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů, čili personální útvar (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj

organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitostí rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007).

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2007).

Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.

Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování (Armstrong, 2007).

Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních

(bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

(Koubek, 2007)

2.7 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S = strengths = silné stránky,
- W = weaknesses = slabé stránky,
- O = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby.

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjistíme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (Blažková, 2007).

SWOT analýza sleduje integrovaný přístup zahrnující klíčové společnosti a proměnlivé prostředí. Je to konfrontace vnitřních silných a slabých stránek společnosti a vnějších obchodních příležitostí a hrozeb s cílem vytvářet možné strategické volby (Böhm, 2009).

Podle Kozla (2006) je SWOT analýza jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává

informace o silných a slabých stránkách podniku, tak i o možných příležitostech a hrozbách. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Kaňáková (2008) popisuje pojem SWOT analýza jako souhrnné zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik daného tématu či problematiky. Je výchozím krokem pro další úvahy a postupy. Je to nástroj rozšířený a často všestranně použitelný.

Strong – silné stránky: Pracujeme s nimi, využíváme je ve prospěch příležitostí a potlačujeme jimi slabé stránky a případné hrozby.

Weak – slabé stránky: Potlačujeme je, aby nepřevážily nad silnými stránkami, neohrozily příležitosti a neposílily vliv hrozeb. Pracujeme na jejich změně a eliminujeme jejich vliv.

Opportunities – příležitosti: Využíváme silné stránky pro využití a posílení příležitostí. Dbáme na to, aby příležitosti nebyly ohroženy slabými stránkami.

Threads – hrozby: Vyhodnocujeme jejich významnost, omezujeme vliv hrozeb a slabých stránek s využitím silných stránek.

Tabulka 2: Příklad témat k zamýšlení při definování SWOT analýzy:

Silné stránky	V čem jsme dobří Kde je naše výhoda V čem jsme jiní V čem je naše konkurenční výhoda Máme něco, co jiní nemají
Slabé stránky	Co neumíme V čem se musíme zlepšit Co nám chybí Na co si zákazníci, zaměstnanci stěžují
Příležitosti	Nový požadavek klienta Problémy u konkurenci Nová situace na trhu Noví lidé ve firmě Mezera na trhu
Hrozby	Vnější vlivy – politická situace Vnitřní vlivy – lidský faktor Konkurence – nová, silná, nekalá

Zdroj: Cejthamr (2005)

Tabulka 3: SWOT matice

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Cejthamr (2005)

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody,

WO – překonat slabiny využitím příležitostí,

SW – využít silné stránky na obranu proti hrozbám,

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

(Cejthamr, 2005)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá stránka místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.) (Jakubíková, 2008).

3 Cíle a metodika

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace a navržení strategie směřující k posílení její konkurenceschopnosti.

Pro zpracování teoretické části byla využita odborná literatura, která je zaměřená na řešené téma. Tato literatura byla čerpána z Akademické knihovny JU v Českých Budějovicích a internetových zdrojů. Teoretická část se zabývá tématy jako je strategie, vnější analýza, vnitřní prostředí, analýza konkurence a SWOT analýza. Tato literatura byla využita také při sestavování jednotlivých analýz v praktické části.

Praktická část byla provedena na základě všeobecně dostupných informací a také na základě informací poskytnutých od vedoucích pracovníků hypermarketu, vlastním pozorováním a pomocí internetových stránek. V první části byla provedena charakteristika organizace. V této části byly využity informace zveřejněné na internetových stránkách hypermarketu („Kronika“, 2013) a také informace, které byly poskytnuty od pracovníků hypermarketu. Dále byla provedena analýza vnitřního prostředí. V této části se hodnotila především oblast financí, marketingu a lidských zdrojů. Další oblasti, jako je výzkum a vývoj, výroba nebo technologie, byly z analýzy vypuštěny, neboť se tato organizace nezabývá výrobou vlastních výrobků. Jako další byla provedena analýza vnějšího prostředí, kde byl proveden Porterův model a také analýza jednotlivých konkurentů a jejich mezipodnikové porovnání. Podrobnější popis jednotlivých částí je uveden dále. Jednou z dalších částí je také řízený rozhovor, který byl proveden s ředitelem českobudějovické filiálky Kaufland Slavomírem Vinšem.

V poslední části diplomové práce byla sestavena SWOT analýza, ve které se porovnal jednotlivé silné a slabé stránky organizace, příležitosti a ohrožení. Tyto faktory byly určeny na základě poznatků z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a také rozhovoru s ředitelem. Pro provedení samotné analýzy byla využita bodovací metoda, sestavena podle skript doc. Ing. Horákové, CSc. (Horáková, 2003), ze které vyplynulo, jaké silné stránky jsou pro organizaci nejdůležitější, jakým slabým stránkám by se měla věnovat pozornost a také jaké příležitosti by měla organizace využít pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Pro nalezení nejvhodnější strategie byla využita metoda párového srovnání (viz Příloha 4: SWOT analýza, metoda párového srovnání).

3.1 Analýza vnitřního prostředí

Finance

Ve finanční analýze se hodnotí finanční ukazatelé za období od roku 2007 do roku 2012. V této analýze se pracuje především s výkazem zisku a ztráty a rozvahy. Tyto výkazy jsou uvedeny v upravené verzi v přílohách (viz Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát). Tyto výkazy se týkají celé společnosti Kaufland ČR v.o.s., nalezené ve sbírce listin v obchodním rejstříku („Sbírka listin Kaufland“, 2007 - 2012), neboť podrobné informace o samotné filiálce mi nebyly vedením hypermarketu poskytnuty. Ve finanční analýze jsou vypočítány a zhodnoceny ukazatele týkající se rentability vlastního a celkového kapitálu, běžné a pohotovostní likvidity, zadluženosti a doby obratu zásob. Pro porovnání byla vypočítána rentabilita vlastního kapitálu, běžná likvidita a zadluženost jednoho z konkurentů Tesco Stores a.s. Potřebné informace pro výpočet byly opět nalezeny ve sbírce listin v obchodním rejstříku („Sbírka listin Tesco“, 2007 – 2012).

Marketing

Pro zpracování části týkající se marketingu byl využit marketingový mix a jeho nástroje známých jako 4P. Veškeré potřebné informace byly poskytnuty od pracovníků hypermarketu a také jsem využila vlastní zkušenosti. Dále byly také využity informace dostupné na internetových stránkách a z interních materiálů organizace.

Lidské zdroje

V této části bylo využito informací, které poskytla personalistka hypermarketu. Dále bylo využito vlastní zkušenosti získané během provozní praxe a informací dostupných na stránkách Českého statistického úřadu.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Porterův model

Pro sestavení Porterova modelu bylo využito informací, které poskytl ředitel filiálky v Českých Budějovicích. Dále bylo čerpáno z internetových stránek a všeobecných znalostí o odvětví.

Analýza konkurence

V této části byly analyzovány 4 hypermarkety zároveň se samotným hypermarketem Kaufland. Mezi tyto hypermarkety patří hypermarket Globus, Tesco, Albert a Interspar. Hypermarket Interspar byl zařazen do analýz i přesto, že se společnost rozhodla prodat své obchody společnosti Ahold, neboť tato akvizice má proběhnout až na konci roku 2014. Dále bylo provedeno srovnání hypermarketů na základě subjektivních faktorů, které jsou důležité pro výběr vhodného hypermarketu. Celkem bylo těchto faktorů vybráno 20. V další části byly využity metody srovnání ekonomických ukazatelů, jedná se o metodu součtu pořadí, metodu podílu, metodu bodovací a metodu normované proměnné.

3.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl proveden 18. března 2014 s ředitelem českobudějovické filiálky Kaufland Česká republika v.o.s. Slavomírem Vinšem. Celý rozhovor byl zaznamenán na diktafon, kdy bylo položeno celkem 14 otázek, které se týkaly především dalšího směřování hypermarketu a jeho postoj vůči konkurenci. Tyto odpovědi byly dále využity při sestavování závěrečné SWOT analýzy.

4 Charakteristika organizace

4.1 Kaufland Česká republika v.o.s.

Společnost Kaufland Česká republika v.o.s. je součástí mezinárodní obchodní skupiny Schwarz. V České republice patří k největším provozovatelům sítě maloobchodních prodejen, v nichž nabízí široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží.

Hlavní činností společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje, a proto společnost primárně nevyvíjí žádné aktivity s vazbou na ochranu životního prostředí.

Firma byla založena v roce 1930, kdy Josef Schwarz (obchodník) vstoupil jako společník do velkoobchodu s tropickým ovocem Lidl & Co. Došlo k přejmenování společnosti na obchodní značku Lidl & Schwarz KG a změně zaměření na potravinářský velkoobchod. Po válce se podařilo společnost obnovit. V roce 1954 společnost v Heilbronnu koupila vlastní pozemek a současně vstoupila do obchodního řetězce A & O-Handelskette. V roce 1960 otevřela první sklad C+C v Severním Württembersku pod názvem Handels-und Fruchthof Heilbronn GmbH. O čtyři roky později společnost zprovoznila svou první výrobu masných výrobků Kaufland. V roce 1968 otevřela svůj první spotřebitelský obchod pod názvem "Handelshof" v Backnangu s prodejní plochou 1200 metrů čtverečních. V roce 1972 se centrála společnosti přestěhovala do Neckarsulmu v NSR. O pět let později otevřela první samoobslužný obchodní dům v Backnangu - pod názvem "Handelshof" s prodejní plochou o velikosti 6000 metrů čtverečních. Josef Schwarz zemřel ve věku 74 let. Do vedení firmy se dostal jeho syn Dieter Schwarz. V roce 1984 je otevřen první samoobslužný obchodní dům Kaufland v Neckarsulmu o rozloze 15 000 metrů čtverečních.

28. ledna 1998 byl v Ostravě otevřen první hypermarket značky Kaufland, a to dceřinou firmou Kaufland s.r.o (později změnila právní formu na Kaufland v.o.s.). První prodejna vznikla přestavbou někdejších skladů a měla 28 pokladen. Jednotlivá prodejní místa jsou pojmenována filiálkami. Během roku byly otevřeny další prodejny: České Budějovice, Chomutov, Mladá Boleslav, Ostrava-Mariánské Hory, Cheb, Kladno, Most a Zlín. V roce 2000 byla otevřena první prodejna v Praze. O dva roky později byl otevřen velký centrální sklad v Modleticích na ploše 80 000 m². Dne 25. dubna 2003 zahájil provoz vlastní masozávod Kauflandu v Modleticích. Jubilejní 50. prodejnu

Kauflandu se v České republice stala filiálka v Hradci Králové. Nové logistické centrum v Olomouci bylo otevřeno 1. listopadu 2006. V roce 2009 byla otevřena zatím největší prodejna Kauflandu v ČR, a to v Praze na Vypichu. Nově byla otevřena v roce 2011 filiálka v Českém Krumlově. Dnes má Kaufland po České republice celkem 103 prodejen („Kronika“, 2013).

Společnost Kaufland nabízí zákazníkům výběr z více než 20 000 položek zboží. Středem nabídky prodejen Kaufland je oddělení s čerstvým zbožím, zejména ovoce a zeleniny, mléčné produkty nebo uzeniny, sýry a jiné lahůdky u obslužného pultu nebo čerstvé pečivo rozpékané každou hodinu ve vlastní pekárně. Dále také nabízí širokou řadu svých privátních značek, jakou jsou Vian, Santerra, K-clasik, Purland a Katy. Všechny tyto značky mají velmi dobrou kvalitu za příznivou cenu („Kaufland v České“, 2013).

4.2 Kaufland České Budějovice

Českobudějovická filiálka byla otevřena 18. listopadu 1998. Za 16 let, kdy je obchod otevřený, se v jeho vedení vystřídal několik ředitelů. Nyní je už čtvrtým rokem ředitelem pan Slavomír Vinš. Za dobu jeho funkce se zvýšila návštěvnost hypermarketu o 20 % a celková úroveň obchodu je na vzestupu. Obchod využívá funkční organizační strukturu, kdy celou pobočku řídí ředitel, pod kterého spadá personalistika, domovní kontrola a vedoucí jednotlivých oddělení. Pod vedoucí oddělení patří vedoucí směn a další řadoví zaměstnanci (viz Příloha 2: Organizační struktura).

Obchod Kaufland je jeden z nejnavštěvovanějších hypermarketů v Českých Budějovicích, zákazníci si ho oblíbili pro příznivé ceny a dlouhou otevírací dobu, která je jedna z nejdélších ze všech hypermarketů a supermarketů v Českých Budějovicích. Obchod se snaží vyjít vstříc svým zákazníkům a snaží se o to, aby byli s nákupem stoprocentně spokojeni. Na naléhání zákazníků byla v roce 2009 v obchodě zavedena bezhotovostní platba a nyní obchod akceptuje většinu platebních karet, což mělo za následek zvýšení návštěvnosti.

V prostorách obchodu se nachází také několik koncesionářů jako například hračkářství Dráčik, uzeniny Procházka, vinotéka Vinofol a pekařství Panerie, dále je zde trafiká Geco a diskont s oblečením KIK.

V roce 2013 prošel celý obchod kompletní přestavbou podle nových koncepcí. Interiér se celkově změnil a je nyní mnohem přehlednější pro všechny zákazníky. Nově se v prostorách objevil pult s čerstvými rybami a plody moře, který je u zákazníků velmi oblíben. Díky této přestavbě se zvýšila návštěvnost o dalších 15%.

V příštích několika měsících se navíc změní interiérové barvy obchodu, červená barva, které je pro Kaufland typická, bude doplněna o antracitový odstín. Aktuálně se také uvažuje o výstavbě úplně nové filiálky na okraji Českých Budějovic, na Borku, aby se snížila návštěvnost nynějšího hypermarketu, který nestačí naskladňovat zboží a nemá dostatečné kapacity na to, aby mohl všechny své zákazníky včas a v plné míře uspokojit.

5 Vlastní práce

5.1 Analýza vnitřního prostředí

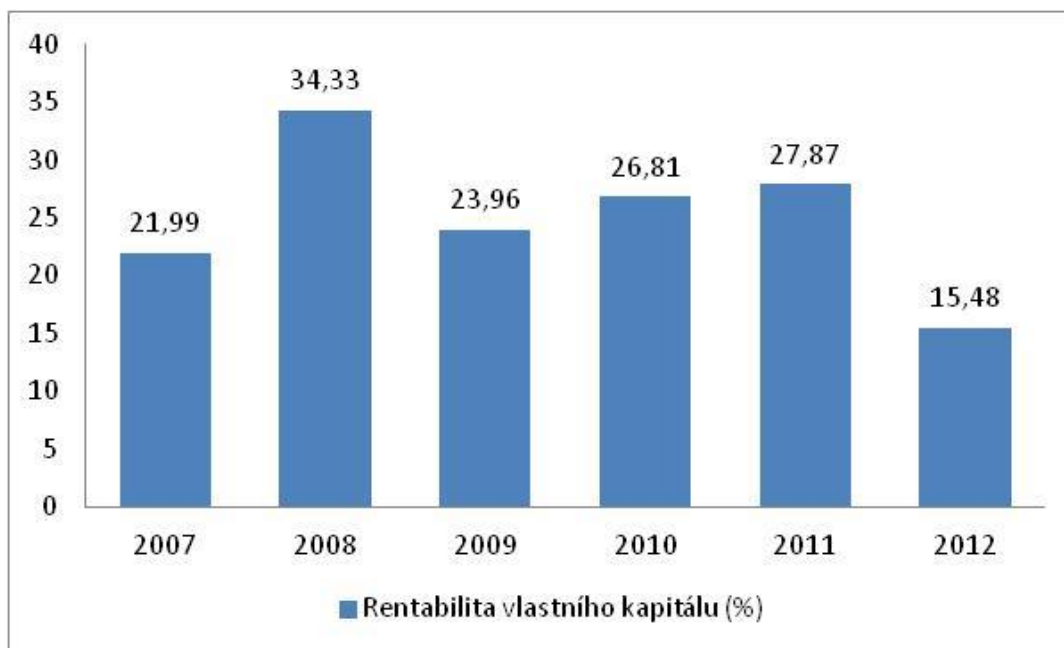
5.1.1 Finanční analýza

Ve finanční analýze jsem se zabývala ukazateli rentability vlastního kapitálu, rentability celkového kapitálu, zadlužeností, běžnou a pohotovou likviditou a dobou obratu zásob. Pro výpočet těchto ukazatelů jsem využila výkazy zisku a ztrát a rozvahu, které jsou v upravené verzi umístěné v příloze (viz Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát). Tyto ukazatele jsem porovnávala za posledních 6 let (2007-2012).

5.1.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak efektivně jsou ve firmě zhodnoceny prostředky, které byly do podnikání vloženy. Jak je patrné na obrázku 2, tak nejvyšší rentabilita byla naměřena v roce 2008, naopak nejnižší byla naměřena v roce 2012, což může být zapříčiněno značným snížením zisků. Další meziroční pokles může být zapříčiněn větším využíváním vlastních zdrojů financování. Hodnotu rentability můžeme zvýšit, pokud se budou zvyšovat zisky, pokud dojde ke snížení daní nebo úroků.

Obrázek 2: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

Pro porovnání jsem vypočítala rentabilitu vlastního kapitálu jednoho z největších konkurentů mnou popisované jednotky, vybrala jsem si Tesco Stores ČR a.s. Z tabulky 4 je zřejmé, že tato čísla jsou velmi malá. Nejhorší rentabilitu mělo Tesco v roce 2012, což je zapříčiněno velmi razantním snížením zisku, kdy se Tesco Stores dokonce dostalo do ztráty. Velký rozdíl v hodnotách rentability vlastního kapitálu je dán hlavně nižšími zisky, než má Kaufland ČR v.o.s., a také vysokými hodnotami vlastního kapitálu.

Tabulka 4: Rentabilita vl. kapitálu Tesco Stores a.s.

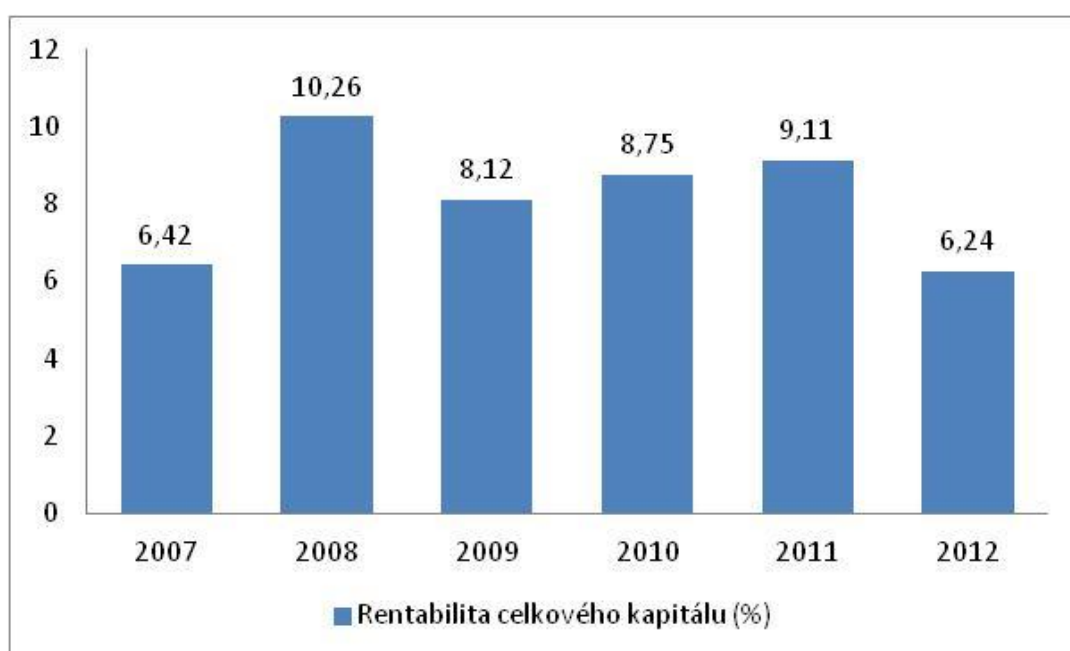
Rok	Rentabilita vl. kapitálu (%)
2007	6,51
2008	0,43
2009	0,80
2010	2,20
2011	2,14
2012	-10,06

Zdroj: Vlastní zpracování dle „Sbírka listin Tesco,“ (2007 - 2012)

5.1.1.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat výnosů na základě vložených prostředků. I když se předpokládá, že tento ukazatel by měl mít vzestupný trend tak, jak je vidět na obrázku 3, je v letech 2007 – 2009 spíše trend kolísavý. Od roku 2009 je tento trend už vzestupný. Nejvyšší rentabilita byla opět v roce 2008, kdy měla hodnotu 10,26%. V roce 2009 se hodnota snížila na 8,12%. V dalších letech se mírně zvyšovala, což je způsobeno kolísáním zisku, který se v tomto ukazateli používá.

Obrázek 3: Rentabilita celkového kapitálu

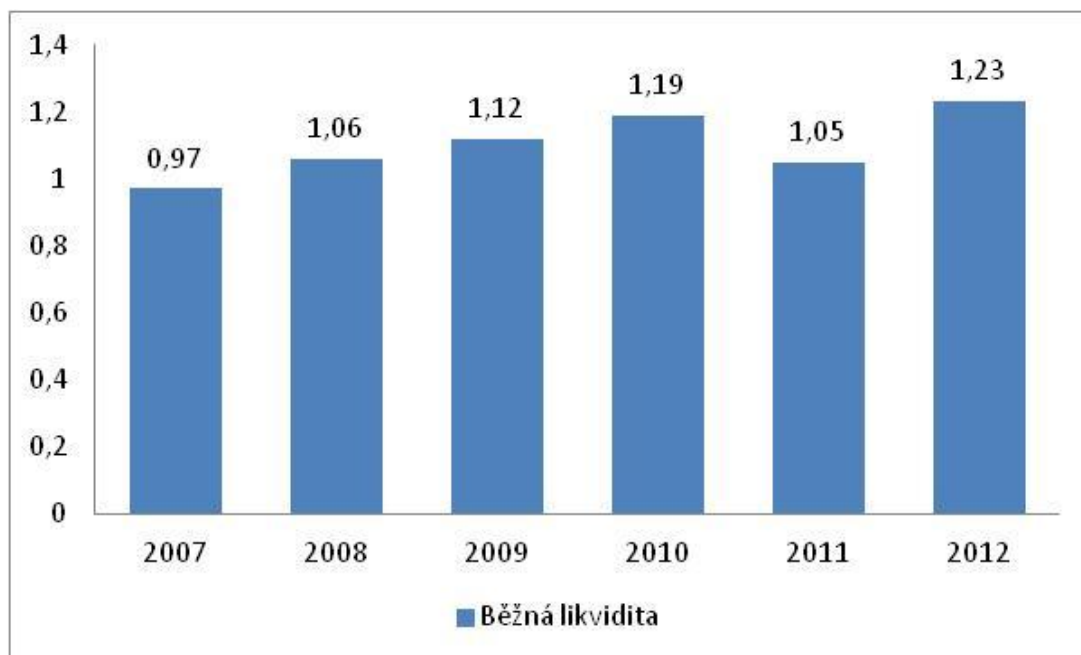


Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

5.1.1.3 Běžná likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet svoje krátkodobé závazky. Pro firmu je tento ukazatel velmi důležitý. V mnoha knihách je uveden ideální interval, ve kterém by se měl tento ukazatel pohybovat. Nejlepší hodnoty se pohybují mezi 1 – 1,5. Z obrázku 4 je zřejmé, že tuto hodnotu společnost nesplnila pouze v roce 2007, což bylo zapříčiněno zvýšením oběžných aktiv a také navýšením krátkodobých závazků. V dalších letech už ukazatel splňuje předepsané hodnoty. Z vypočítaných hodnot vyplývá, že oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky, což ve výsledku znamená, že je společnost schopna uspokojit své věřitele, což je velmi dobré.

Obrázek 4: Běžná likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

Opět jsem pro porovnání vypočítala běžnou likviditu Tesco Stores a.s. Hodnoty běžné likvidity, které jsou v tabulce 5, jsou velmi nízké. Důvodem těchto nízkých hodnot jsou především velmi vysoké krátkodobé závazky ve všech sledovaných letech. Z tohoto porovnání je patrné, že Kaufland ČR v.o.s. je schopen lépe uspokojit své věřitele.

Tabulka 5: Likvidita Tesco Stores a.s.

Rok	Likvidita
2007	0,36
2008	0,36
2009	0,51
2010	0,40
2011	0,48
2012	0,60

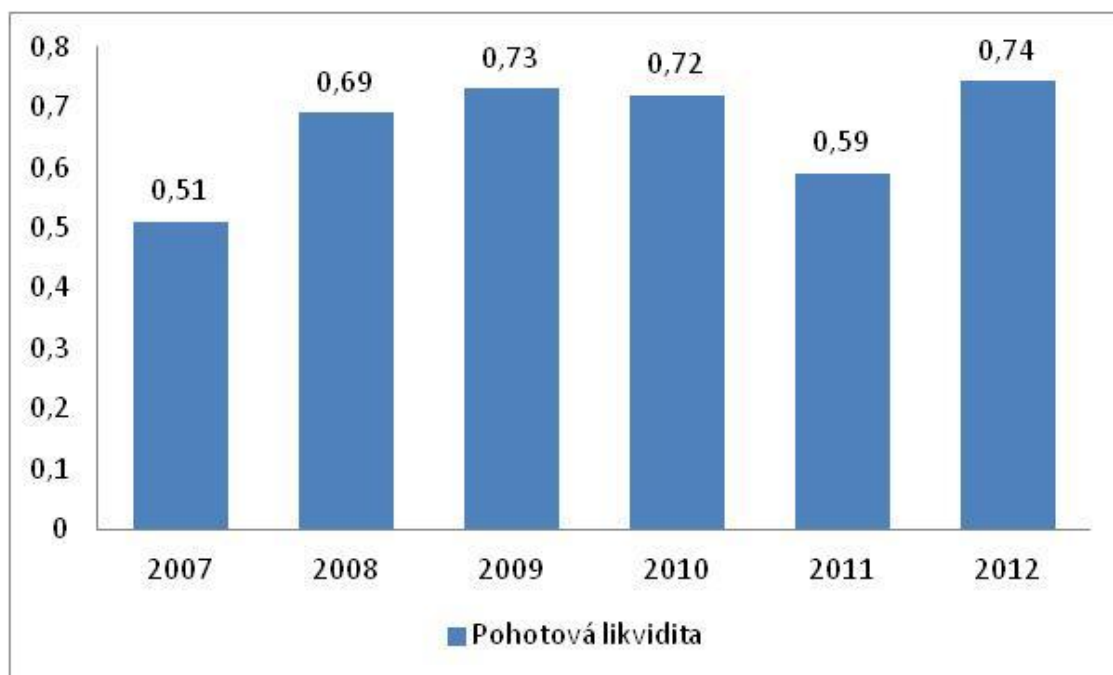
Zdroj: Vlastní zpracování dle „Sbírka listin Tesco“ (2007 - 2012)

5.1.1.4 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita měří okamžitou platební schopnost podniku. Charakterizuje schopnost podniku krýt peněžními prostředky své potřeby. U tohoto ukazatele není

vytvořena přesná optimální hodnota, ale nejčastěji se uvádí hodnota alespoň 1:1. Jak je patrné z obrázku 5, tak mnou popisovaná organizace nesplňuje tuto hodnotu ani v jednom roce. Tyto hodnoty nejsou optimální pro věřitele, ale naopak jsou příznivé pro vedoucí společnosti. Nízké hodnoty jsou zapříčiněny nadměrnou váhou zásob ve struktuře aktiv společnosti.

Obrázek 5: Pohotová likvidita

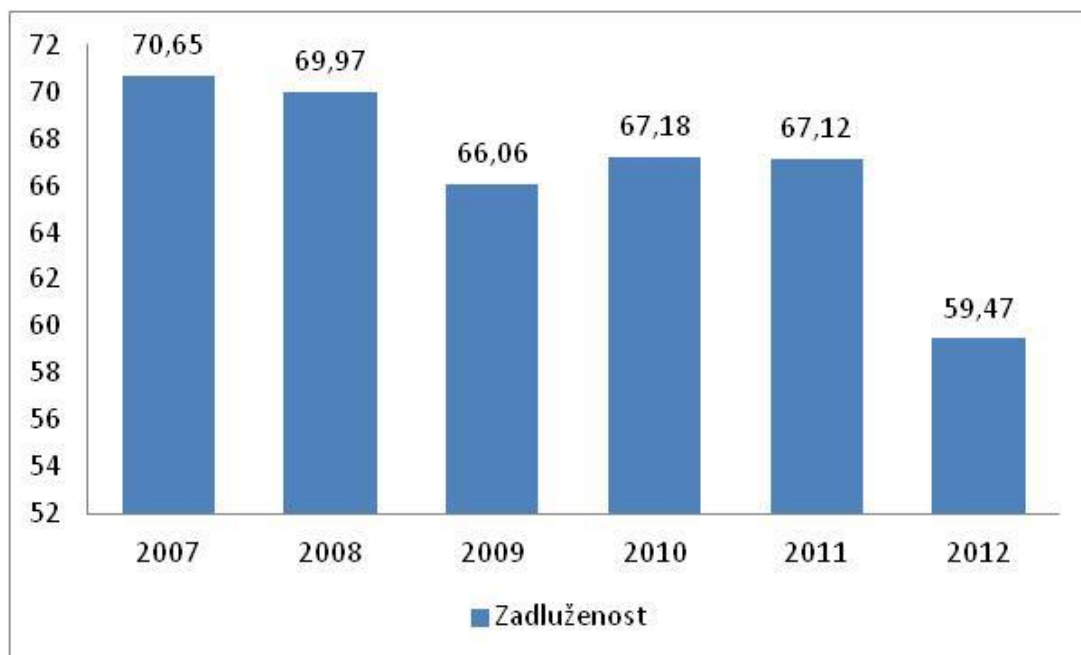


Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

5.1.1.5 Zadluženost

Tento ukazatel nám dává informace o úvěrovém zatížení firmy. Ukazuje, v jakém rozsahu firma používá cizí zdroje pro financování svých aktiv. Optimální hodnota zadluženosti by se měla pohybovat okolo 40%. Vyšší zadluženost je také možná, ale pouze při vyšších hodnotách rentability. Na obrázku 6 jsou zobrazené vypočítané hodnoty zadluženosti ve sledovaných letech 2007 – 2012. Jak je na obrázku patrné, tak hodnoty zadluženosti jsou velmi vysoké. Tyto vysoké hodnoty jsou zapříčiněny především velkým využíváním cizích zdrojů na výstavbu nových filiálek po celé České republice a k rekonstrukci stávajících filiálek. Nejvyšší hodnota zadluženosti byla v roce 2007, což je zapříčiněno výstavbou nových filiálek.

Obrázek 6: Zadluženost



Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

Zadluženost jsem vypočítala také pro Tesco Stores a.s., aby bylo možné porovnat vypočítané hodnoty. V tabulce 6 je vidět, že co se týče zadluženosti, tak je na tom Tesco Stores a.s. lépe, než Kaufland ČR v.o.s.

Tabulka 6: Zadluženost Tesco Stores a.s.

Rok	Zadluženost (%)
2007	54,92
2008	55,42
2009	55,99
2010	55,86
2011	61,11
2012	63,52

Zdroj: Vlastní zpracování dle „Sbírka listin Tesco“ (2007 - 2012)

5.1.1.6 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje dobu, která je nutná pro uskutečnění jednoho obratu. Charakterizuje, jak dlouho jsou drženy zásoby podniku před jejich spotřebou. Nejčastěji je tento ukazatel vyjádřen ve dnech. Za optimální dobu se považuje 30 dní. Ve všech

sledovaných letech se společnost pohybuje okolo ideálních hodnot, jak je vidět v tabulce 7. Tyto výsledky znamenají, že společnost efektivně využívá zásoby a je připraven reagovat na poptávku.

Tabulka 7: Doba obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

Rok	Doba obratu (dny)
2007	35
2008	29
2009	30
2010	32
2011	33
2012	29

Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 3

5.1.2 Marketing

5.1.2.1 *Marketingový mix obchodu*

Hypermarket Kaufland České Budějovice se snaží zaujmout co nejlepší postavení na trhu a k tomu využívá všechny nástroje marketingového mixu, které jsou označovány jako 4P. Marketingové oddělení se nachází na centrále v Praze, kde se řídí marketing pro všechny filiálky po celé České republice. Každá filiálka má k dispozici jasný koncept, jak provádět marketing a pečovat o zákazníky.

Produkt (Product)

Hypermarket Kaufland nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží. Zákazníci mají na výběr z více než 20 000 položek zboží. Hlavní nabídkou prodejen je oddělení s čerstvým zbožím, jako je široký výběr různých druhů ovoce a zeleniny, mléčných produktů nebo uzenin, sýrů a jiných lahůdek, které jsou k dostání u obslužného pultu. V roce 2013 proběhla v prodejně celková přestavba interiéru a nyní jsou zákazníkům k dispozici také čerstvé ryby a mořští živočichové. Zákazníci mají také na výběr z velkého množství čerstvého pečiva z vlastní pekárny, které je doplňováno každou hodinu. V obchodě najdeme také bohatý výběr regionálních značek a hlavně primární

značky, které jsou v souladu s kvalitou za přijatelnou cenu. Mezi tyto značky patří například Purland, což je vlastní výroba masa, dále také značka Katy, K-clasik, Vian a San Terra.

Pro zákazníky jsou zde také k dispozici základní bezlepkové potraviny, jako je bezlepková mouka, určité druhy pečiva a strouhanka. Pro zákazníky, kteří dávají přednost bio potravinám, je zde mnoho druhů ovoce, zeleniny a mléčných produktů v bio kvalitě.

Vedle nabídky potravin se zde nachází také cenově výhodné zboží v oddělení domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví či hraček, sezónní výrobky a zároveň týdně se měnící akční zboží. Nyní je nově v nabídce zboží značky Tchibo. Pro zákazníky jsou také u pokladen připraveny dárkové poukázky v hodnotě 200 a 500 Kč, které mohou později využít v jakékoli prodejně Kaufland po celé České republice. Zakoupené zboží, se kterým nejsou zákazníci spokojeni, je možné vrátit do 14 bez udání důvodu. Zboží, které je v nabídce pouze v obchodě Kaufland, si mohou zákazníci na informacích obchodu vyměnit i bez dokladu o koupi. Navíc je na veškeré spotřebiče prodloužená záruční lhůta, která je 3 roky.

Široká nabídka potravin je pro zákazníky k dispozici na 80 % celkové prodejní plochy, kterou hypermarket Kaufland disponuje, na dalších 20 % se rozkládá sortiment drogistického zboží a domácí potřeby.

Distribuce (Place)

Zboží je do poboček dováženo ze dvou hlavních centrálních skladů, které jsou v Modleticích u Prahy a v Olomouci. Z těchto centrálních skladů je zásobováno více než 100 poboček po celé České republice. Pro filiálku v Českých Budějovicích byl jako distribuční centrum určen centrální sklad v Modleticích, který se stará o zásobování ještě dalších 64 poboček v západních a středních Čechách. Během týdne je do obchodu navezeno zboží v 16 kamionech po 33 europaletách. Tyto kamiony jsou rozděleny podle zboží, které vezou, na kamiony s fresh zbožím, se suchým zbožím a s mraženým zbožím. Po dovezení nákladu do obchodu se zboží uskladní ve skladu prodejny, kde je dále doplňováno na prodejní plochu v pravidelných intervalech, aby měli zákazníci vždy zboží k dispozici.

Hypermarket Kaufland disponuje 7 500 m² plochy, z toho je 4 397 m² vyhrazeno pro prodejní plochu. Zbytek zaujímá sklad a další soukromé prostory obchodu. Venkovní prostor kolem obchodu je vyhrazen pro parkoviště o celkové ploše 10 700 m².

Cena (Price)

Hypermarket Kaufland České Budějovice se snaží o to, aby mohl svým zákazníkům nabídnout jedny z nejnižších cen v okolí. Cena je tvořena nákupní cenou a přičtenou marží, která je stanovena na centrále v Praze. Tyto ceny jsou dále porovnávány s konkurencí, kdy se zjistí cena, kterou nabízí konkurence a pak se cena sníží nebo se nastaví stejná. Každý týden jsou pro zákazníky připravovány akce, kdy je u masných výrobků cena snížena v rozmezí od 10 % do 30 % a u dalšího akčního zboží je cena snížena až o 50%. Pro zákazníky jsou připraveny také zvláštní regály, ve kterých se nachází zboží, kterému byl při vybalování poškozen obal, ale nesnížilo to jeho kvalitu. V tomto případě je tomuto zboží snížena cena až o polovinu. Jako další možnost úspory pro zákazníka je zlevněno zboží, kterému bude končit doba expirace. Toto zboží se nachází také ve speciálním regálu u sektoru pokladen, kde si mohou zákazníci vybrat zboží se slevou 30 – 70 %. Jelikož se v roce 2013 zvýšila spodní sazba, ze 14% na 15%, tak se toto zvýšení promítlo do cen. I přes toto navýšení se snaží hypermarket Kaufland nabídnout svým zákazníkům nejpříznivější ceny.

Marketingová komunikace (Promotion)

Hypermarket Kaufland pro svou komunikaci se zákazníky využívá převážně reklamu v tisku, jako jsou noviny Mladá Fronta a Blesk. V Blesku jsou inzerovány hlavně víkendové akce a „bleskovky“, což jsou rychlé akce, které trvají jen dva dny. V roce 2013 se vedení Kauflandu rozhodlo pro rozšíření komunikačních prostředků a zaměřilo se na reklamu v rádiu.

Kaufland se zaměřuje také na reklamu pomocí billboardů, které má pronajaté u vysoce frekventovaných silnic. Billboardy jsou také na domech v centrech měst a hlavně na prodejnách samotných, kde informují o nabízených akcích.

Nově jsou pro zákazníky připravovány věrnostní programy, kdy mohou pravidelní zákazníci získat za své nákupy dárky v podobě pánví značky Banquet a nožů značky Fontignac. Návštěvníci hypermarketu obdrží na pokladně brožuru, do které mohou

nalepovat body, za každou 100 Kč nákupu získají jeden bod, a za nasbírané body si mohou vyzvednout na informacích cenu odpovídající počtu bodů.

Hypermarket Kaufland připravuje pro své zákazníky akce, které jsou zveřejňovány v zákaznických novinách, které vycházejí každou středu a jsou bezplatně doručovány do více než 2,5 miliónů domácností po celé České republice pomocí vlastní distribuční sítě. S rostoucí expanzí po České republice se rozšiřuje i distribuční síť a pokrytí domácností. Společnost Kaufland Česká republika v.o.s. má vybudovaný vlastní distribuční a kontrolní systém, na základě kterého může generovat vysokou úspěšnost doručení zákaznických novin do schránek. V zákaznických novinách obchodu se zákazníci dozvědí nejen o akčním zboží, ale také o připravovaných změnách v prodejně a o novém zboží v sortimentu. Zákazníci mají možnost využít inzertní stránky, na které mohou zveřejňovat své inzeráty. V zákaznických novinách je zveřejňováno akční zboží, jehož počet může být navýšen až o 300% ve skladech prodejen, aby bylo k dispozici pro zákazníky celý týden.

Kaufland Česká republika v.o.s. má také své vlastní webové stránky, kde si může zákazník přečíst, co bude aktuální týden v akci, když nemá přístup k akčnímu letáku. Jsou zde informace o privátních značkách, tipy pro zdravé stravování, zákaznický servis, kde se můžeme obrátit na tiskové oddělení se svým dotazem, a také popis společnosti jako takové, historie, co o společnosti napsali v tisku a jaká ocenění společnost získala.

5.1.3 Lidské zdroje

V příloze je schéma funkční organizační struktury (viz Příloha 2: Organizační struktura), kde je znázorněna hierarchie organizace.

V hypermarketu Kaufland je celkem 129 zaměstnanců, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr. Je zde 1 personalistka, 4 vedoucí oddělení, 7 zaměstnanců pracujících na pozici vedoucí směny a 18 zaměstnanců pracujících v oblasti pokladen, dále pak 22 zaměstnanců v oddělení non food, 27 zaměstnanců v oddělení frisch, 32 pracovníků v oddělení food a 18 pracovníků na příjmu. V hypermarketu Kaufland také pracuje velké množství brigádníků. Nejčastější pozice, které jsou jim nabízeny, jsou pokladní, obsluha u pultu s lahůdkami a uzeninami nebo mohou doplňovat zboží. Celkový počet brigádníků je v této době 82. Také jsou zde zaměstnání distributoři reklamních letáků,

kterých je celkem 150, jejich hlavní náplní práce je roznést tyto letáky včas do všech domácností. Počty zaměstnanců se na jednotlivých filiálkách výrazně nemění, neboť na každou filiálku připadá přibližně 100 zaměstnanců, hlavní roli v těchto počtech hraje velikost obchodu.

V dnešní době, kdy je velmi velká nezaměstnanost, se každý pracovník, co je propuštěn, rychle nahradí novým zaměstnancem. S tímto souvisí fluktuace zaměstnanců, která je zde velmi nízká, nejčastěji se pohybuje okolo 1 – 2%, nejvyšší bývá hlavně v měsících prosinec a leden a naopak nejnižší bývá v období prázdnin.

5.1.3.1 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci dostávají pravidelnou měsíční mzdu, která se liší podle funkce v obchodě, jak je znázorněno v tabulce 8. Jelikož mi nebyly poskytnuty informace ohledně vývoje mezd, předpokládám, že tyto mzdy, které jsou uvedeny v tabulce 8, se nijak výrazně nezměnily.

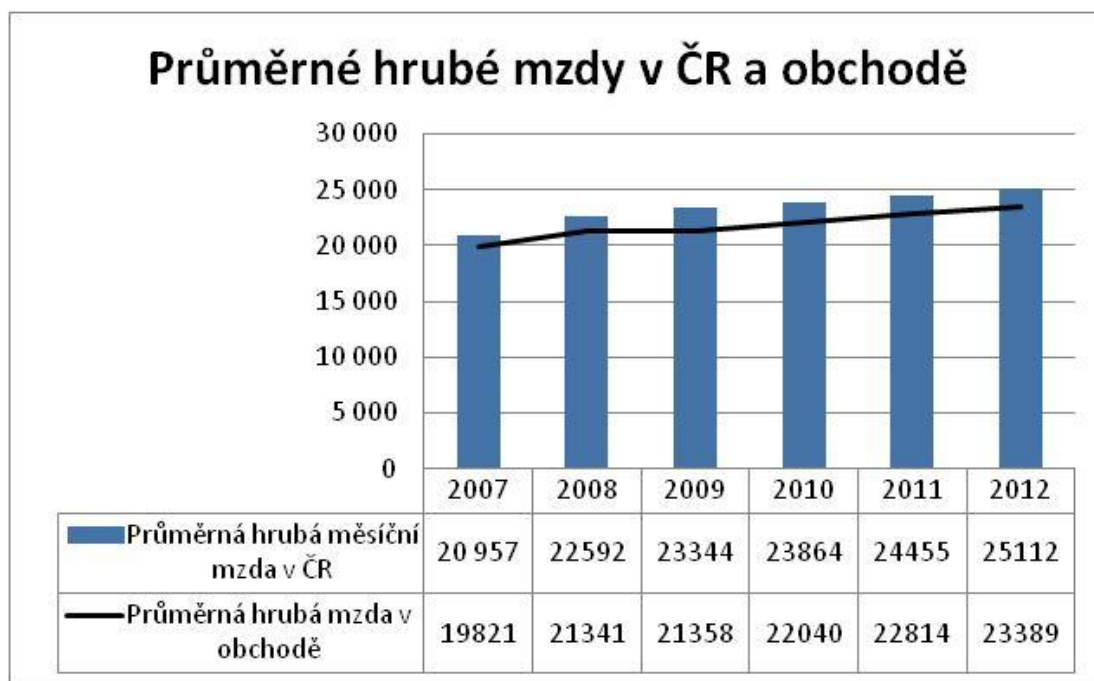
Tabulka 8: Mzdy v hypermarketu Kaufland ČB pro rok 2012

Vedoucí oddělení	27 000 Kč
Vedoucí směn	17 000 Kč
Řadoví zaměstnanci	15 000 Kč

Zdroj: Interní materiály

Na obrázku 7 jsou znázorněny hrubé měsíční mzdy v České republice, které, jak je vidět, mají vzestupnou tendenci. Na obrázku 7 jsou též znázorněny hrubé měsíční mzdy v obchodě, které mají také vzestupnou tendenci. Při porovnání těchto mezd je patrné, že hrubé mzdy v obchodě nedosahují stejné úrovně jako průměrné mzdy v ČR. V hypermarketu Kaufland také nedosahují průměrné mzdy v ČR, pouze platy vedoucích oddělení převyšují naměřený průměr.

Obrázek 7: Průměrné hrubé mzdy v ČR a obchodě



Zdroj: Vlastní zpracování dle „Tabulka průměrná hrubá“ (2014)

5.1.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnanec je hodnocen podle svého pracovního výkonu a toho, zda provádí veškeré úkony, které jeho pracovní místo vyžaduje. V oblasti pokladen jsou zaměstnanci hodnoceni podle testovacího nákupu, které se provádí každý měsíc. Tento nákup spočívá v tom, že na pokladnu přijde fiktivní zákazník, který provede klasický nákup, aniž by pokladní věděla, že je momentálně testována. Do 14 dnů přijde na filiálku protokol testovacího nákupu (viz Příloha 1: Protokol testovacího nákupu), kde jsou vyhodnoceny všechny úkony, které měla pokladní provést. Jednotlivé úkony jsou samostatně oznámkovány a poté z těchto známek vyplyne celková známka za provedený testovací nákup. Tato známka je velmi důležitá pro vedoucího obchodního domu, neboť se podle této známky hodnotí úroveň celé filiálky. Pokud je hodnocení testovacího nákupu neuspokojivé, může dotyčná pokladní přijít o místo. V tomto protokolu jsou zároveň hodnoceni zaměstnanci pracující na oddělení informací, zda měli čistý oděv a příjemné vystupování.

5.1.3.3 Pracovní doba

Zaměstnanci podepisují smlouvu na hlavní pracovní poměr, který může být na částečný nebo celý úvazek. Zaměstnanci, kteří pracují v obchodě Kaufland na částečný úvazek, mají pracovní dobu dlouhou 6,5 hodin. Pracovníci, kteří mají podepsanou smlouvu na celý úvazek, mají pracovní dobu určenou zákoníkem práce, který jí stanovuje na 8 hodin denně. Brigádníci podepisují dohodu o pracovní činnosti, kdy zákoník práce udává, že mohou za měsíc odpracovat 80 – 90 hodin, což je blíže určeno počtem pracovních dní v měsíci. Všichni pracovníci mají nárok na půl hodinovou přestávku denně. Obchod Kaufland funguje na dvousměnný provoz. Noční směny jsou plánovány vedoucím oddělení a každý zaměstnanec může mít v týdnu maximálně 5 nočních směn. Za noční směny a víkendy jsou 25 % příplatky, za směnu ve svátek činí příplatek 100 % mzdy.

5.1.3.4 Motivování zaměstnanců

Velmi důležitým aspektem pro spokojené zaměstnance je správná motivace, která se odráží v jejich pracovním výkonu. V Kauflandu České Budějovice jsou zaměstnanci motivováni pěti dny dovolené navíc, kterou mohou začít čerpat po odpracování alespoň jednoho roku. Také jsou jim jako motivace vypláceny 13. platy. Jako další odměna za zaměstnanecké pracovní výkony je uspořádán dvakrát do roka firemní večírek.

Od roku 2013 dostávají zaměstnanci navíc slevu 10% od společnosti E-ON na odběr elektrické energie.

5.1.3.5 Nábor zaměstnanců

Každý uchazeč o zaměstnání musí nejprve na informacích obchodu vyplnit dotazník uchazeče. Tyto dotazníky jsou dále rozřizeny podle pracovního místa, o které má uchazeč zájem a pak se udávají termíny pro pohovor. Pohovor, který probíhá systémem čtyř očí, se odehrává přímo u ředitele filiálky. U pohovoru může být přítomna také personalistka, nebo vedoucí oddělení, o které uchazeč projevil zájem. Po tomto pohovoru je uchazeč v případě kladného výsledku poslán za personalistkou, která s ním sepíše pracovní smlouvu.

5.1.3.6 Zaškolení nových zaměstnanců

Všichni noví zaměstnanci jsou při nástupu do práce zaškoleni na své pracovní místo. Všem novým pracovníkům jsou přiděleni patroni, kteří vypracovávají plán zapracování. Tito patroni jsou se zaměstnanci po celou dobu jejich zaškolování, což může trvat celý měsíc. Každý nový zaměstnanec také dostane k prostudování organizační manuál, kde jsou popsány všechny jeho povinnosti.

5.1.3.7 Péče o zaměstnance

Každý zaměstnanec dostane k dispozici pracovní oděv, který je u každé pracovní pozice odlišný. Zaměstnanci na pokladnách a zaměstnanci, kteří doplňují zboží dostanou k dispozici červené triko s dlouhým a krátkým rukávem. Zaměstnanci zeleniny dostávají ještě navíc zástěru, která jim slouží k ochraně zašpinění vlastního oděvu. Pracovníci u obslužného pultu dostávají bílou košili s červenou zástěrou a ochranou příkrývku hlavy. Každý, kdo pracuje v hypermarketu Kaufland, musí mít na svém pracovním oděvu viditelně umístěnou jmenovku, aby zákazníci přesně věděli, s kým jsou momentálně v kontaktu.

Zaměstnanci mají k dispozici v prostorách obchodu společenskou místnost, kde mohou využívat malou kuchyňku, ve které si mohou připravit polední jídlo. Zaměstnanci využívají také šatny, kam si mohou odložit své věci a mohou se zde po práci také vysprchovat.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

5.2.1 Porterův model pěti sil

Jako jedna z možných analýz vnějšího prostředí je Porterova analýza pěti sil. Tato analýza pomáhá rozpoznat ohrožení nebo příležitosti z vnějšího prostředí. Pro odhalení těchto příležitostí resp. ohrožení se využívá 5 faktorů:

- nově vstupující firmy,
- nebezpečí ze strany substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,

- soupeření mezi stávající konkurencí.

Nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy jsou takové firmy, které by chtěly nově vstoupit do tohoto odvětví. Zajímá je, jaké jsou bariéry vstupu do tohoto odvětví, jaká je míra růstu odvětví, zda je finančně náročné vstoupit do odvětví, jaké jsou legislativní podmínky a hlavně kdo se už na tomto odvětví pohybuje.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem není v tomto odvětví příliš veliké. Jelikož jsou zde velké bariéry vstupu, tak to mnohé firmy odradí. Protože tento trh ovládají velké zahraniční řetězce, tak je skoro nemožné, aby nově otevřené firmy dosáhly stejných úspor z rozsahu. Velkým problémem, který by nově vstupující firmy odradil, je také velká kapitálová náročnost, kterou podnikání v tomto oboru obnáší. Jak už bylo řečeno, tak na tomto trhu je silná konkurence v podobě velkých zahraničních potravinářských řetězců, jako je Globus ČR k.s. nebo Tesco Stores a.s., kteří ovládají většinu trhu. Velkým problémem jsou také legislativní podmínky, které se neustále mění a zpřísňují. I když provozování obchodu s potravinami spadá podle živnostenského zákona do živnosti volné, která se úřadům pouze ohlašuje, jsou zde přísné podmínky, které se týkají hygieny. Všechny budovy, kde se s potravinami pracuje, musí mít předepsané odvětrávání, musí být zabezpečeny dostatečné skladovací prostory a pro tyto prostory je důležité získat kolaudační souhlas. Každý obchod s potravinami také musí zavádět systém HACCP a další předepsané systémy, které se týkají hygieny potravin.

Nebezpečí ze strany substitutů

Největším nebezpečím je nově se rozvíjející se on-line obchod s potravinami. Toto obchodování se používá zatím pouze ve společnosti Tesco Stores a.s. Dalším možným rizikem ze strany substitutů je situace, kdy se zákazníci rozhodnou, že místo nakupování v Kauflandu České Budějovice půjdou nakoupit do jiného potravinářského řetězce. Jelikož se v dnešní době velmi hovoří o kvalitě potravin a spotřebitelé se stále více zajímají o to, co nakupují, jsou možným substitutem také prodejny s biopotravinami. O tyto potraviny je stále větší zájem, a proto se také rozšiřují možnosti nákupu těchto produktů. Potraviny v bio kvalitě se dají nakoupit například na farmářských trzích nebo pomocí on-line obchodu v podobě bio bedýnek.

Této hrozbě se dá čelit tak, že:

- budeme snižovat ceny výrobků,
- lépe odhadneme potřeby našich zákazníků,
- nabídneme lepší služby zákazníkům, než konkurence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna především jejich velikostí. Kaufland ČR v.o.s. má velké množství dodavatelů výrobků. Mezi těmito dodavateli jsou velké firmy, jako například Madeta a.s., a také velké množství menších firem. Vyjednávací síla velkých dodavatelů je vysoká, jelikož dodává do společnosti největší procento výrobků. Naopak malí dodavatelé takto vysokou vyjednávací sílu nemají, neboť jejich dodávané výrobky mohou být snadno nahrazeny. Hypermarket Kaufland upřednostňuje hlavně domácí výrobce, kteří nabízejí kvalitní výrobky. To je také hlavní kritérium, podle kterého se jednotliví dodavatelé vybírají. Jako další kritérium je samozřejmě cena, o které se vyjednává v první řadě. Velké zastoupení mezi dodavateli mají domácí pěstitelé, kteří pěstují ovoce a zeleninu přímo pro hypermarket Kaufland.

Vyjednávací síla odběratelů

Veškeré produkty, které jsou nabízeny a prodávány v hypermarketu Kaufland České Budějovice, jsou vyrobeny bez ohledu na objednávku konečného zákazníka. Jelikož je tento konečný zákazník do jisté míry anonymní, tak ani jeho vyjednávací síla není silná. Když se jeden zákazník rozhodne, že bude nakupovat v jiném hypermarketu, jelikož nabídka Kauflandu není pro něho dostatečně atraktivní, tak to celkové chování hypermarketu nezmění.

Soupeření mezi stávající konkurencí

Rivalita mezi konkurenty je dána především snahou každého z nich získat co největší podíl na trhu. Mezi největší konkurenty Kauflandu České Budějovice patří hypermarket Globus, hypermarket Tesco, hypermarket Albert a hypermarket Interspar. Tyto hypermarkety ovládají většinu trhu. Každý z nich se snaží zaujmout zákazníky a tyto zákazníky si co nejdéle udržet. Snaží se zjistit jejich potřeby a tyto potřeby co nejlépe uspokojit.

K analýze intenzity konkurence v odvětví lze využít následující tabulky 9, která hodnotí konkurenční faktory.

Tabulka 9: Faktory konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení (1 - 5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízká	X					Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné			X			Vstup nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká		X				Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů		X				Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	X					Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky				X		Podřizuje se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech				X		Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace				X		Téměř žádné
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikované		X				Málo kvalifikovaných

Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Míra růstu odvětví – odvětví obchodu je velmi zajímavé odvětví, ale v posledních letech nezaznamenalo výrazný růst, což se také odráží na podílu obchodu na HDP za rok 2013, kdy obchod nedosáhl ani úrovně předchozího roku.

Bariéry vstupu do odvětví – určité bariéry vstupu do odvětví existují, jak už jsem se zmiňovala, tak mezi ně patří především vysoká kapitálová náročnost a silná konkurence.

Rivalita mezi konkurenty – rivalita mezi konkurenty je zde veliká, neboť trh ovládají velké potravinářské řetězce a také je zde mnoho menších obchodů a večerek.

Dostupnost substitutů – ohrožení ze strany substitutů je stále větší především rozmáháním on-line obchodu s potravinami nebo nové možnosti prodeje produktů v bio kvalitě.

Závislost na vstupech – obchod s potravinami je velmi závislý na vstupech, neboť kdyby nebyl dostatek vstupů, tak nebude dostatek výrobků, které se mohou prodávat.

Vyjednávací pozice odběratelů – tato síla není v tomto odvětví příliš silná, je to především dáno tím, že konečný zákazník je anonymní a změna chování jednotlivce neovlivní chování celého hypermarketu.

Technologická náročnost – toto odvětví na technologie není příliš náročné, nejsou zapotřebí žádné náročné stroje a další zařízení.

Míra inovací – inovace hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti společnosti, také v tomto odvětví se stále více snaží o nové inovace, ale i tak je to pomaleji vyvíjející se odvětví v tomto směru.

Úroveň manažerů – v tomto odvětví je také velmi důležitá určitá úroveň manažerů, kteří jsou schopni neustále a kvalitně vést své prodejny, aby bylo možné dosáhnout co nejvyšší konkurenceschopnosti.

Jelikož hodnocení faktorů, které je znázorněné v tabulce 9, se soustředí spíše do levé strany tabulky, lze toto odvětví považovat za vysoce konkurenční.

5.2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurentů se zabývá analýzou jednotlivých nejvýznamnějších konkurentů. Tato analýza se provádí především proto, aby si organizace mohla naplánovat, dle zjištěných informací, strategie, podle kterých se bude určovat budoucí směřování organizace.

Mezi největší konkurenty hypermarketu Kaufland České Budějovice patří:

- Globus ČR, k. s. – hypermarket Globus

- Tesco Stores ČR, a. s. – hypermarket Tesco
- Ahold ČR, a. s. – hypermarket Albert
- SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. – hypermarket Interspar

Globus ČR, k. s.

Největším konkurentem hypermarketu Kaufland České Budějovice je hypermarket Globus.

Společníky společnosti jsou Globus Management s.r.o., Česká republika (komplementář) a Globus Holding GmbH & Co. KG, Německo (komanditista). Na našem trhu hypermarket funguje už od roku 1996 a po celé České republice provozuje celkem 18 prodejen. V každé prodejně mají zákazníci na výběr z 15 000 druhů potravinářského a 45 000 druhů nepotravinářského zboží. Hypermarket Globus má také k dispozici vlastní pekárnu a řeznictví. K dispozici je také vlastní restaurace Globus, kde je každý den připravena pro zákazníky široká nabídka hotových jídel. Svým zákazníkům také Globus nabízí širokou nabídku potravin v bio kvalitě. Také se nyní velmi zaměřují na zákazníky, kteří musí držet bezlepkovou dietu, kromě velkého výběru bezlepkových potravin mají celiaci možnost najíst se v restauraci Globus, kde jim nabízí každý den jedno hotové jídlo. Každý hypermarket provozuje vlastní čerpací stanici s výhodnými cenami pohonných hmot.

(„Globus Výroční zpráva“, 2013)

Tesco Stores ČR a. s.

Dalším velkým konkurentem je hypermarket Tesco.

Společnost Tesco Stores ČR a.s. je součástí skupiny Tesco PLC, která patří k největším maloobchodním řetězcům na světě. Do České republiky vstoupila v roce 1996. V současné době provozuje v Česku 226 obchodů, 19 čerpacích stanic a 6 obchodních center. Do skupiny Tesco PLC v České republice patří i Tesco Franchise Stores ČR a. s., která provozuje franšízovou síť Žabka čítající 142 obchodů. Do portfolia společnosti patří také značka oděvů F&F, které se prodávají přímo v prodejnách Tesco. V roce 2012 spustili jako první řetězec v ČR internetový obchod s potravinami „Potraviny On-line“, který v současné době funguje na území Prahy a okolí, Mladoboleslavska a Kladenska. V budoucnu plánuje jeho rozšíření i do dalších regionů. Tesco aktivně vyvíjí celou řadu svých privátních značek, jako je TESCO Finest,

TESCO Organic, TESCO Pravá chuť, TESCO Healthy Living, TESCO Light Choices nebo TESCO Value.

(„Tesco Stores ČR“, 2013; „Základní informace“, 2013).

Ahold ČR, a. s.

Společnost AHOLD ČR, a. s., je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Koninklijke Ahold N. V., se sídlem v Zaandamu v Nizozemí. Společnost byla založena v roce 1991, původně pod názvem Euronova, a.s., a na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodními řetězci. V České republice provozuje celkem 284 prodejen Albert a 23 čerpacích stanic, které v daných lokalitách nabízejí jedny z nejnižších cen pohonných hmot. V současnosti zaměstnává zhruba 13 tisíc zaměstnanců. Albert svým zákazníkům nabízí kvalitní výrobky z domácí i zahraniční produkce a stále větší oblibu si mezi zákazníky získávají i privátní značky Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality a EURO SHOPPER. Hypermarkety Albert se nacházejí ve velkých i menších městech ve všech krajích České republiky. Celkem je jich 56, a to ve dvou provedeních – velké prodejny (prodejní plocha mezi 7 až 10 000 m²) a kompaktní (prodejní plocha do 6 000 m²). Prodejny nabízejí svým zákazníkům široký sortiment 33 000 položek.

(„Ahold Czech Republic“, 2013; „O nás“ 2013)

SPAR Česká obchodní společnost, s.r.o.

SPAR Česká obchodní společnost s.r.o. patří do skupiny SPAR Rakousko. SPAR provozuje v České republice 49 obchodů, z toho 35 hypermarketů INTERSPAR a 14 supermarketů SPAR, ve kterých zaměstnává přes 4 500 zaměstnanců. V listopadu 2013 byl otevřen nejmodernější hypermarket INTERSPAR v Novém Jičíně. SPAR Česká obchodní společnost nabízí svým zákazníkům široký sortiment kvalitních a čerstvých produktů. Předností jsou úseky s čerstvými potravinami od pečiva, přes sýry, saláty a pomazánky až po velký výběr masa a uzenin. SPAR nabízí ucelenou řadu biopotravin pod vlastní značkou SPAR Natur*pur, zdravou značku SPAR Vital a ucelenou řadu produktů SPAR free from, která je určena zákazníkům se speciálními stravovacími potřebami, jako je intolerance lepku nebo na laktózu. V roce 2011 uvedl na český trh prémiovou řadu chutných a kvalitních produktů pod vlastní značkou SPAR PREMIUM. SPAR Česká obchodní společnost je rovněž provozovatelem moderních velkokapacitních Restaurací INTERSPAR, kaváren Tutto Bene a občerstvení Cafe Cappuccino To Go.

Jelikož má společnost Spar v České republice finanční problémy a v posledních letech prodělává, rozhodla se z českého trhu odejít. Veškeré prodejny odkoupí společnost Ahold, která se díky této akvizici stane lídrem na českém trhu. Jelikož tato změna má proběhnout v druhé polovině roku 2014, tak jsem do analýz tuto společnost i přesto zahrнула.

(„Výroční zpráva“, 2013; „O nás“, 2013)

5.2.2.1 Hodnocení hypermarketů

V následující tabulce 10 jsem zhodnotila všechny hypermarkety, podle určitých kritérií, které jsou důležité pro výběr vhodného hypermarketu. Každý z uvedených hypermarketů dostal u každého faktoru určitý počet bodů, kdy 5 bodů znamená nejvíce a 1 bod znamená nejméně.

Tabulka 10: Hodnocení hypermarketů

Faktor	Hypermarket				
	KAUFLAND	GLOBUS	TESCO	ALBERT	INTERSPAR
Vzhled	3	5	4	2	1
Teplota	4	4	3	4	3
Hudba	3	5	4	4	2
Velikost parkoviště	4	5	4	3	2
Dostupnost	4	4	4	5	2
Počet pokladen	2	5	4	3	2
Samoobslužné pokl.	1	5	5	1	1
Space management	3	4	4	2	3
Ochota personálu	2	5	4	3	1
Věrnostní programy	2	4	5	4	1
Dárkové poukazy	4	4	5	5	3
Akční leták	4	5	3	3	3
Webové stránky	3	3	5	4	2
On- line obchod	1	1	5	1	1
Rozvoz domů	1	5	5	1	1
Cashback	1	5	1	5	1
Bezlepkové potraviny	1	5	3	4	2
Biopotraviny	3	5	4	5	2
Ochutnávky	3	5	5	4	2
Občerstvení	2	5	4	1	5
Celkem	51	89	81	64	40

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhled – celý hypermarket Kaufland prošel minulý rok celkovou přestavbou, což bylo pro jeho celkový vzhled velmi důležité, ale i tak vnitřní zařízení nedosahuje takové úrovně jako například v hypermarketu Globus.

Teplota – vnitřní teplota by v každém hypermarketu měla být taková, aby zde nebylo příliš horko, ale také ani velká zima. V tomto ohledu je hypermarket Kaufland na dobré úrovni.

Hudba – hudba, která se v hypermarketech pouští, ovlivňuje rychlost nákupu každého zákazníka, proto je důležité, aby hudba byla melodická a měla příjemné tempo. Dle mého názoru je hudba v hypermarketu Kaufland někdy příliš zbytečně rychlá.

Velikost parkoviště – celková výměra parkoviště před hypermarketem Kaufland, které mají zákazníci k dispozici, je 10 700 m². Tato velikost je nedostatečná především ve dnech, kdy začínají akce.

Dostupnost – dostupnost hypermarketu Kaufland je dobrá, vede zde hlavní tah na Český Krumlov a je umístěn blízko centra města. Pokud se tedy rozhodneme přijet na nákup autem, tak zde není problém. Ovšem pokud nemáme možnost přijet na nákup autem a jsme závislí na MHD, tak je zde problém dlouhé docházkové vzdálenosti, neboť zastávka MHD je od hypermarketu poměrně daleko.

Počet pokladen – celkový počet pokladen v hypermarketu Kaufland je 16. Tento počet pokladen není dle mého názoru dostačující především ve dnech, kdy začínají akce. Vytvářejí se zde dlouhé fronty, což zákazníci nemají rádi.

Samoobslužné pokladny – hypermarket Kaufland nemá k dispozici žádné samoobslužné pokladny, což je velká škoda, neboť je zákazníci velmi rádi vyhledávají, pokud mají malé množství položek. Tyto pokladny se stále více rozmáhají, jsou k dispozici v hypermarketu Globus a Tesco.

Space management – každý hypermarket má mít logicky uspořádané regály na prodejně. V hypermarketech se uplatňuje především pravidelný model, což je zde splněno. Pro mě je největším problémem umístění nápojů v hypermarketu Kaufland. Nápoje jsou umístěny přímo u pokladen, a tudíž už zákazníci nemají v košíku místo na velké balení nápojů kvůli ostatnímu zboží, které si v průběhu nákupu vzali.

Ochota personálu – personál v hypermarketu Kaufland je velmi neochotný. Už několikrát se mi stalo, že v celém hypermarketu jsem nenarazila na nikoho, kdo by mi pomohl s mým problémem a pokud jsem už někoho takového našla, tak nebyl příliš nadšený, že ho zdržuji od jeho práce.

Věrnostní programy – v hypermarketu Kaufland nemají příliš v oblibě věrnostní programy. V minulosti se této formě marketingové komunikace společnost vyhýbala. Nyní se toho snaží změnit a během minulého roku nabídli svým zákazníkům dva možné věrnostní programy, kdy si mohli zákazníci odnést pánve nebo sadu nožů.

Akční leták – akční leták hypermarketu Kaufland kromě výrobků, které budou pro určitý týden v akci, obsahuje také další zajímavé články, inzeráty a křížovku. Je zde sice více informací než v letácích ostatních hypermarketů, ale akční leták hypermarketu Globus mi přijde mnohem přehlednější.

Webové stránky – při prohlížení webových stránek jednotlivých hypermarketů mi přišly nejvíce propracované webové stránky hypermarketu Tesco, nabízejí zde svým zákazníkům spoustu služeb a hlavně jako první mají v nabídce on-line prodej potravin. Na stránkách hypermarketu Kaufland je především akční zboží, celkový sortiment a zákaznický servis.

On-line obchod – v dnešní době se velmi rozmáhá obchodování přes internet a novým trendem je také obchod s potravinami přes internet. Tento způsob prodeje je v České republice zatím možný pouze u hypermarketu Tesco. Jelikož hypermarket Kaufland tuto službu zákazníkům neposkytuje, je pro něj velkou příležitostí tuto službu nově zavést.

Rozvoz domů – jelikož se v hypermarketech prodává také nepotravinářské zboží, tak hypermarket Globus a Tesco svým zákazníkům nabízí možnost rozvozu zboží domů, kde zákazníkům pomohou i s instalací tohoto zboží. V hypermarketu Kaufland opět žádná taková služba není.

Cashback – služba cashback spočívá v tom, že si při placení nákupu můžete současně vybrat i peníze ze své platební karty. Tuto službu zákazníkům poskytuje hypermarket Albert a také Globus.

Bezlepkové potraviny – stále více se u lidí diagnostikuje celiakie, na tuto nemoc je jediným lékem jíst potraviny, které neobsahují lepek. Tyto zákazníci se rozhodli podporovat nejvíce hypermarket Globus, který má největší výběr z bezlepkových potravin a také ve své restauraci nabízí každý den jedno bezlepkové jídlo. Naopak nejmenší výběr těchto potravin je v hypermarketu Kaufland, kde se potraviny bez lepku hledají velmi obtížně.

Biopotraviny – stejně jako bezlepkové potraviny, tak i biopotraviny mají stále větší oblibu u zákazníků. Nejširší výběr má opět hypermarket Globus a hypermarket Albert. V hypermarketu Kaufland je výběr pouze ze základních druhů ovoce a mléčných výrobků.

Ochutnávky – nejvíce ochutnávek je opět v hypermarketu Globus, kde se můžeme setkat s několika ochutnávkami v jeden den. V hypermarketu Kaufland se ochutnávky vůbec nedělaly, především z toho důvodu, že o to vedení hypermarketu nemělo zájem. Nyní, když je hypermarket přestavěn, tak se zde s ochutnávkami můžeme setkat, ale ne v takovém rozsahu jako u konkurenčních hypermarketů.

Občerstvení – nejlepší nabídka občerstvení je v hypermarketu Globus, kde je restaurace, která nabízí výběr z několika hotových jídel. Tato restaurace je velmi oblíbená především pro své ceny a chutné jídlo. Velmi kvalitní restaurace je také v hypermarketu Interspar, kde se vaří také velmi dobře. Součástí hypermarketu Kaufland žádné takové restaurační zařízení není, z důvodu malého prostoru, ale zákazníci mají možnost koupit si něco malého na cestu v pekařství.

Z celkového výsledku je zřejmé, že nejlepší služby svým zákazníkům nabízí hypermarket Globus, který je následovaný hypermarketem Tesco.

Z tohoto srovnání je patrné, že hypermarket Kaufland České Budějovice se umístil až na čtvrtém místě. Je to zapříčiněno především tím, že jeho služby zákazníkům nedosahují takové úrovně, jako v dalších hypermarketech, jako je například Globus nebo Tesco. Velké nedostatky jsou hlavně v oblasti věrnostních programů, které zde nejsou příliš rozšířené. Jako další kritérium, za které dostal hypermarket málo bodů je

nedostatečný výběr z bezpečkových potravin a biopotravin, když se zvyšuje počet osob s diagnostikovanou celiakií a jediným lékem je dodržování bezpečkové diety. Tyto potraviny najdeme v hypermarketu Kaufland pouze ve velmi malém množství. Na stejné úrovni jsou i biopotraviny, které také velké zastoupení v hypermarketu nemají. Jako další mínus je pro hypermarket absence samoobslužných pokladen, které se stále více rozmáhají a zákazníci je stále více vyhledávají. V dnešní době se stále více obchoduje přes internet a proto je také škoda, že hypermarket Kaufland nenabízí na svých webových stránkách pro své zákazníky také službu on-line obchod. Jelikož tuto službu nabízí v České republice zatím pouze Tesco Stores ČR, byla by to dobrá příležitost přilákat další zákazníky.

5.2.2.2 Metoda mezipodnikového srovnání na základě ekonomických ukazatelů

Pro srovnání konkurence jsem se rozhodla provést několik metod, které porovnávají společnosti na základě ekonomických ukazatelů. Konkrétně jsem si vybrala ukazatel rentability vlastního kapitálu, dobu obratu aktiv, produktivitu práce a úrokové krytí. V tabulce 11 jsou znázorněna vstupní data, která jsou důležitá při výpočtu jednotlivých metod. Pro tyto data jsem využila výkazů zisku a ztrát a rozvahu všech sledovaných společností za rok 2012.

K porovnání jsem využila:

- metodu součtu pořadí,
- metodu podílu,
- metodu bodovací,
- metodu normované proměnné.

Tabulka 11: Vstupní data pro výpočet

Ukazatel	zisk	360* aktiva	přidaná hodnota	finanční majetek
Podnik	vlastní kapitál	tržby	počet zaměstnanců	nákladové úroky
Kaufland	15,48	217,26	684,60	4,78
Globus	10,77	75,25	405,57	88,36
Tesco	-8,56	319,21	543,87	5,99
Ahold	12,40	131,75	424,16	13,16
Spar	-58,92	135,31	261,42	4,39
Průměr	-5,77	175,76	463,92	23,34
Směr. Odch.	27,89	84,82	142,19	32,67

Zdroj: „Kaufland Česká republika“, 2013; „Globus Výroční zpráva“, 2013; „Tesco Stores ČR“, 2013; „AHOLD Czech Republic“, 2013; „Výroční zpráva“, 2013

Metoda součtu pořadí (MSP)

Pomocí této metody se hodnotí každá společnost podle ukazatele. Organizace s nejlepší hodnotou dostala 1 a naopak organizace s nejhorší hodnotou dostala 5. Konečné pořadí se určilo součtem bodů u všech ukazatelů. Firma, která má nejméně bodů je v této metodě nejlepší. Tato metoda je velmi jednoduchá, ale její největší nevýhoda je ta, že nezohledňuje, jak se liší určité hodnoty mezi jednotlivými organizacemi. V tabulce 12 je znázorněno pořadí každé společnosti.

Tabulka 12: Metoda součtu pořadí

Ukazatel	zisk	360* aktiva	přidaná hodnota	finanční majetek	Suma bodů
Podnik	vlastní kapitál	tržby	počet zaměstnanců	nákladové úroky	
Kaufland	1	4	1	4	10
Globus	2	1	4	1	8
Tesco	4	5	2	3	14
Ahold	3	2	3	2	10
Spar	5	3	5	5	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 12 jsou patrné tyto jednotlivé výsledky:

- nejlepší rentability vlastního kapitálu dosáhl Kaufland ČR, naopak nejhorší rentabilita byla naměřena u Spar Česká obchodní společnost, s.r.o.
- nejrychlejší doba obratu aktiv byla zjištěna u společnosti Globus ČR, k. s. a nejpomalejší byla u Tesca Stores ČR, a.s.

- nejlepších výsledků produktivity práce dosáhl opět Kaufland ČR, a nejhorší byla zjištěna u Spar ČOS, s.r.o.
- u ukazatele úrokového krytí byl na prvním místě Globus ČR, k.s. naopak na posledním místě byl opět Spar ČOS, s.r.o.

Z těchto výsledků vyplývá, že na prvním místě v této metodě je Globus ČR, k.s., který získal nejmenší počet bodů. Společnost Kaufland ČR se dělí o druhé místo se společností Ahold ČR, a.s. Jako poslední se v této metodě umístil Spar Česká obchodní společnost s.r.o.

Metoda podílu (MP)

U této metody se používá střední hodnota jednotlivých ukazatelů, kterou se vydělí každá hodnota ukazatele. Tato metoda je mnohem přesnější než předchozí metoda, neboť už bere v úvahu i odchylky hodnot ukazatelů od průměru.

Tabulka 13: Metoda podílu

Ukazatel	zisk	360* aktiva	přidaná hodnota	finanční majetek	Suma bodů
Podnik	vlastní kapitál	tržby	počet zaměstnanců	nákladové úroky	
Kaufland	-2,68	0,81	1,48	0,21	-0,19
Globus	-1,87	2,34	0,87	3,79	5,13
Tesco	1,48	0,55	1,17	0,26	3,46
Ahold	-2,15	1,33	0,91	0,56	0,66
Spar	10,22	1,30	0,56	0,19	12,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 13 je zřejmé, že nejlepšího skóre dosáhl překvapivě Spar Česká obchodní společnost, s.r.o., na dalším místě se umístil Globus ČR. Společnost Kaufland ČR se v této metodě umístila na posledním místě.

Metoda bodovací (MB)

V této metodě se využívá nejlepšího skóre v každém ukazateli. S tímto skóre se dále pracuje pro vypočítání ostatních hodnot. I tato metoda kvantifikuje velikost rozdílu v jednotlivých ukazatelích, což je její výhoda.

Tabulka 14: Metoda bodovací

Ukazatel	zisk	360* aktiva	přidaná hodnota	finanční majetek	Průměr bodů
Podnik	vlastní kapitál	tržby	počet zaměstnanců	nákladové úroky	
Kaufland	100,00	34,64	100,00	5,41	60,01
Globus	69,61	100,00	59,24	100,00	82,21
Tesco	-55,30	23,57	79,44	6,78	13,63
Ahold	80,12	57,12	61,96	14,89	53,52
Spar	-380,69	55,62	38,19	4,97	-70,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky, které jsou v tabulce 14, ukazují, že pořadí jednotlivých organizací je následující: Globus ČR, Kaufland ČR, Ahold ČR, Tesco Stores ČR a na posledním místě je Spar Česká obchodní společnost.

Metoda normované proměnné (MNP)

V této metodě je zapotřebí vypočítat směrodatnou odchylku jednotlivých ukazatelů. Tato odchylka je důležitá pro zjištění ostatních hodnot v každém ukazateli. Metoda normované proměnné odstraňuje největší nedostatek předchozích metod, což je necitlivost vůči rozptylu hodnot. Z toho vyplývá, že výsledky této metody jsou méně citlivé na extrémní hodnoty.

Tabulka 15: Metoda normované proměnné

Ukazatel	zisk	360* aktiva	přidaná hodnota	finanční majetek	Suma bodů
Podnik	vlastní kapitál	tržby	počet zaměstnanců	nákladové úroky	
Kaufland	0,76	-0,49	2,60	-0,57	2,31
Globus	0,59	1,18	-0,69	1,99	3,08
Tesco	-0,10	-1,69	0,94	-0,53	-1,38
Ahold	0,65	0,52	-0,47	-0,31	0,39
Spar	-1,91	0,48	-2,39	-0,58	-4,40

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze sumy bodů, která je uvedena v tabulce 15, je jasné, že v této metodě je na prvním místě opět Globus ČR, naopak na posledním místě je znovu Spar Česká obchodní společnost. Kaufland ČR se umístil v této metodě na druhém místě.

Závěrečné hodnocení

Tabulka 16: Závěrečné hodnocení

	MSP	MP	MB	MNP	Celkové pořadí
Kaufland	2	5	2	2	2.
Globus	1	2	1	1	1.
Tesco	3	3	4	4	4.
Ahold	2	4	3	3	3.
Spar	4	1	5	5	5.

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 16 jsou uvedena jednotlivá pořadí u všech uvedených metod. Nakonec je zde uvedeno konečné celkové pořadí. Ze všech metod, které jsem vypočítala, vyplynulo, že první místo patří společnosti Globus ČR, jako druhá se umístila společnost Kaufland ČR, dále Ahold ČR, Tesco Stores ČR a nejhůře dopadla společnost Spar Česká obchodní společnost. Z těchto výsledků pro společnost Kaufland vyplývá, že její dosavadní výsledky nejsou na špatné úrovni, ale stále se má v čem zlepšovat. Musí se zaměřit na své ekonomické výsledky, stále držet v popředí zákazníka a hlavně neustále monitorovat konkurenci.

5.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor jsem prováděla s ředitelem českobudějovické filiálky Kaufland Česká republika v.o.s. Slavomírem Vinšem. Snažila jsem se zjistit, jaké jsou jeho plány s filiálkou do budoucna a jak vnímá svou konkurenci.

1. Koho považujete za největšího konkurenta filiálky?

Mezi naše největší konkurenty samozřejmě patří všechny hypermarkety v okolí jako je Tesco, Globus, Interspar a Albert.

2. Jak se snažíte bojovat s touto konkurencí?

S konkurencí bojujeme hlavně nízkými cenami, které jsou rozhodující pro zákazníky.

3. *Co považujete za největší konkurenční výhodu hypermarketu Kaufland?*
Hlavně jsou to nízké ceny a spádová oblast.
4. *Jací jsou Vaši dodavatelé?*
Mezi naše dodavatele patří místní výrobci a také velké české i mezinárodní firmy.
5. *Podle jakých kritérií se vybírají dodavatelé?*
Hlavním kritériem výběru je kvalita výrobků, abychom mohli našim zákazníkům nabídnout co nejlepší potraviny. Dalším kritériem je samozřejmě cena.
6. *Jaké zastoupení mají mezi dodavateli domácí výrobci?*
Snažíme se upřednostnit domácí dodavatele, máme i vlastní pěstitele, kteří pěstují ovoce a zeleninu přímo pro náš hypermarket.
7. *Chystáte nějaké nové služby pro své zákazníky?*
Zatím to v plánu nemáme, abychom rozšířili spektrum služeb.
8. *Chystáte se zřídit samoobslužné pokladny?*
Tyto pokladny jsou zatím jen v Praze na Vypichu, ale v Českých Budějovicích se tyto nové pokladny prozatím zřizovat nebudou.
9. *Máte v plánu na Vašich pokladnách zřídit službu cashback?*
Tato služba je příliš nákladná, proto o ní zatím neuvažujeme.
10. *Jaké největší ohrožení vnímáte z pohledu substitutů?*
Jedním z možných substitutů je samozřejmě on-line obchod, ale jelikož je tato služba poměrně nová, tak ji jako velkou hrozbu nevnímáme.
11. *Jaká je podle Vás nejsilnější stránka hypermarketu?*
Naší nejsilnější stránkou jsou naše ceny a také to, že jsme jedničkou na trhu.

12. Jaká je naopak jeho slabá stránka?

Za slabou stránku můžeme považovat chybně vyhotovené smlouvy s některými dodavateli, kde jsou slabiny hlavně v nákladech na dopravu.

13. Co považujete za největší ohrožení pro hypermarket?

Jako ohrožení ze strany trhu nepovažujeme v této době nic.

14. V čem nejvíce pomohla hypermarketu celková přestavba?

Tato přestavba hlavně přilákala nové zákazníky, návštěvnost se zvýšila celkem o 15%.

15. Jaké máte další cíle do budoucna?

Naším dalším cílem je vybudovat v Českých Budějovicích novou filiálku, s touto výstavbou by se mělo začít v roce 2015. Dále se neustále snažíme o ochranu životního prostředí, kdy se začalo dbát více na třídění odpadu a uvažujeme také o vybudování solárních panelů na střeše každého hypermarketu.

Pro porovnání jsem chtěla po panu řediteli, aby sám ohodnotil hypermarket Kaufland podle kritérií, které jsem analyzovala ve své práci.

Tabulka 17: Hodnocení faktorů podle ředitele Vinše

Faktor	Hodnocení				
	1	2	3	4	5
Vzhled				X	
Teplota				X	
Hudba				X	
Velikost parkoviště					X
Dostupnost				X	
Počet pokladen					X
Samoobslužné pokl.	X				
Space management					X
Ochota personálu					X
Věrnostní programy					X
Dárkové poukazy				X	
Akční leták					X
Webové stránky				X	
On- line obchod	X				
Rozvoz domů	X				
Cashback	X				
Bezlepkové potraviny	X				
Biopotraviny		X			
Ochutnávky				X	
Občerstvení		X			

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 17 patrné, tak hodnocení pana ředitele se výrazně liší od mého. Co se týče počtu pokladen, tak panu řediteli přijde počet dostatečný, se space managementem je naprosto spokojený a ochotu personálu považuje za velmi dobrou. Také věrnostní programy jsou dle jeho názoru na dostatečné úrovni. U ostatních faktorů jsme se lišili jen málo, nebo vůbec.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza se sestavuje na základě zjištěných silných a slabých stránek organizace z vnitřního prostředí, příležitostí a ohrožení z vnějšího prostředí. Tyto 4 faktory jsem vyvodila z analýz výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, z analýzy vnějšího prostředí, analýzy konkurence, z pozorování a také z řízeného rozhovoru.

5.4.1 Silné stránky organizace

1. Spádová oblast

- hypermarket má dobrou polohu,
- blízko centra města,
- vedle vede hlavní tah na Český Krumlov.

2. Nízké ceny

- hypermarket Kaufland nabízí svým zákazníkům výrobky za nízké a příznivé ceny.

3. Dlouhá otevírací doba

- otevírací doba je od 7 do 22 hodin,
- tato otevírací doba je jednou z nejdelších ze všech hypermarketů.

4. Kvalitní privátní značky

- v hypermarketu mají zákazníci možnost vybírat z velkého množství privátních značek (VIAN, SANTERRA, PURLAND, KATY a další),
- tyto značky jsem ve velmi dobré kvalitě za příznivou cenu.

5. *Kompletně předělané prostory*

- v roce 2013 prošel celý hypermarket kompletní přeměnou, tato přeměna přinesla navýšení návštěvnosti o celých 15%.

6. *Vlastní masozávod a pekárna*

- v hypermarketu se prodává maso a masné výrobky z vlastního masozávodu Purland, toto zboží si zákazníci velmi oblíbili,
- nachází se zde také pekárna, kde zaměstnanci sami pečou a rozpékají pečivo.

7. *Krátká doba obratu zásob*

- ve finanční analýze vyšla doba obratu zásob okolo 30 dní, což je optimální délka.

5.4.2 Slabé stránky organizace

1. *Chybně vyhotovené smlouvy s dodavateli*

- některé smlouvy s dodavateli jsou nevýhodné a vysoce nákladné.

2. *Nedostatečné prostory pro koncesionáře*

- v hypermarketu se nacházejí koncesionáři, ale není zde dostatečná kapacita pro rozšíření služeb pro zákazníky, jako je například kadeřnictví.

3. *Nedostatečné služby pro zákazníky*

- v porovnání s konkurencí je nabídka služeb pro zákazníky velmi omezená, nenabízí zde žádné dlouhodobé věrnostní programy ani další zvláštní služby.

4. *Neochotný personál*

- pokud něco požadujeme po personálu v hypermarketu, tak je na nich patrné, že je to velmi obtěžuje, nebo se raději schovávají mezi regály.

5. Nekvalitní reklamní kampaň

- hlavní reklamní kampaň probíhá v denním tisku, v posledních dvou letech se vedení společnosti rozhodlo rozšířit působení reklamy také v rádiu, ale i přesto je reklamní kampaň velmi nedostatečné.

6. Vysoká zadluženost organizace

- ve všech sledovaných letech, pro které jsem dělala finanční analýzu, je zadluženost celé společnosti velmi vysoká.

7. Nízký počet pokladen

- v hypermarketu se nachází celkem 16 pokladem, tento počet je nedostatečný především ve dnech, kdy začínají nové akce.

8. Absence samoobslužných pokladen

- trendem dnešní doby jsou samoobslužné pokladny, které se stále více rozšiřují a zákazníci si je velmi oblíbili,
- v hypermarketu neuvažují o tom, že by tyto pokladny zavedli.

9. Nízká motivace zaměstnanců

- v hypermarketu Kaufland nejsou zaměstnanci dostatečně motivovaní k lepším výkonům,
- nemají příliš zaměstnaneckých výhod, které by mohli využívat.

5.4.3 Příležitosti

1. Zaměřit se více na bio potraviny a potraviny pro zvláštní výživu (bezlepkové potraviny)

- v celém prostoru hypermarketu je velmi omezená nabídka bio potravin a také potravin bez lepku,
- o tyto potraviny je stále větší zájem.

2. Zvýšení kapacity parkovacích míst

- ve dnech, kdy začínají akce, je kapacita parkoviště velmi nedostatečná.

3. Snaha oslovit širší spektrum zákazníků

- mezi hlavní zákazníky, kteří hypermarket navštěvují, patří hlavně starší lidé, proto by bylo zapotřebí přilákat do prodejny také širší spektrum zákazníků.

4. Zlepšit marketingovou komunikaci

- aktivity, které se týkají marketingové komunikace, jsou na velmi nízké úrovni.

5. Zřídit na internetových stránkách on-line obchod

- v době internetu se lidé snaží si svůj nákup co nejvíce ulehčit, a proto jsou velkou příležitostí právě on-line obchody s potravinami.

5.4.4 Ohrožení

1. Silné postavení konkurence

- mezi hlavní konkurenty patří další 4 velké hypermarkety (Globus, Tesco, Albert a Interspar),
- tito konkurenti ovládají více než polovinu trhu, a proto je velmi důležité neustále tyto konkurenty sledovat.

2. Zpřísnující se normy pro kvalitu potravin

- po vstupu do EU se zpřísnují normy, které se týkají kvality potravin,
- zpřísnují se podmínky pro uskladnění potravin a také podmínky pro manipulaci s nimi.

3. Rostoucí ohrožení ze strany substitutů

- jelikož je na trhu velké množství konkurentů, tak je možným substitutem i situace, kdy se zákazník rozhodne jít nakupovat právě k nějakému našemu konkurentovi,
- další velkou hrozbou ze strany substitutů je také on-line obchod s potravinami.

4. Nízká míra růstu odvětví

- v posledních letech toto odvětví nezaznamenalo výrazný růst, což se také odráží na podílu na HDP za rok 2013, kdy obchod nedosáhl ani úrovně předchozího roku.

Pro vyhodnocení těchto faktorů a nalezení správné strategie pro další fungování organizace jsem se rozhodla využít bodovací metodu. Tato metoda spočívá v tom, že silné a slabé stránky organizace, příležitosti a ohrožení ohodnotím ve dvou dimenzích a na základě tohoto hodnocení určím, jakými silnými a slabými stránkami se má organizace nejvíce zabývat a také odhalím největší ohrožení a příležitosti pro organizaci.

Každou silnou a slabou stránku jsem ohodnotila na základě výkonnosti a závažnosti. Výkonnost jsem hodnotila podle pětistupňové stupnice (1 – velmi dobrý, 2 – dobrý, 3 - průměr, 4 – špatný, 5 – velmi špatný). Závažnost jsem hodnotila podle dvoustupňové stupnice (vysoká, nízká). Toto hodnocení je znázorněno v tabulce 18.

Tabulka 18: Hodnocením silných a slabých stránek

Hodnocené faktory		Posouzení stavu					Závažnost	
		1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (průměr)	4 (špatný)	5 (velmi špatný)	Vysoká	Nízká
1	Spádová oblast	X						0
2	Nízké ceny		X				0	
3	Otevírací doba	X						0
4	Privátní značky		X				0	
5	Předělané prostory		X					0
6	Vlastní masozávod a pekárna			X				0
7	Doba obratu zásob		X				0	
8	Smlouvy s dodavateli				X		0	
9	Prostory pro koncesionáře			X				0
10	Služby pro zákazníky				X		0	
11	Neochotný personál					X	0	
12	Reklamní kampaň				X		0	
13	Zadluženost				X		0	
14	Počet pokladen				X			0
15	Samooblužné pokladny					X		0
16	Motivace zaměstnanců				X		0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost jsem toto hodnocení srovnala do jedné matice, ze které je patrné, jaké silné stránky jsou pro organizaci nejdůležitější a také důležité pro jeho prosperitu. Dále jsou zde také slabé stránky, které nejsou prioritou pro další rozvoj organizace.

Obrázek 8: Matice slabých a silných stránek

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	8, 10, 11, 12, 13, 16	2, 4, 7
	Nízká	14, 15	1, 3, 5, 6, 9

Zdroj: Vlastní zpracování

V levém horním kvadrantu jsou uvedeny faktory, které by se měly výkonnostně posílit, neboť jejich důležitost pro organizaci je vysoká. Jak je z obrázku 8 zřejmé, tak mezi tyto faktory patří smlouvy s některými dodavateli, které jsou pro organizaci nevýhodné. Dále jsou to služby pro zákazníky, tyto služby jsou nedostatečné, ale pro udržení stávajících a získání nových zákazníků jsou velmi důležité. Dalším faktorem je zadluženost, organizace má vysokou zadluženost, ale na druhou stranu v takto velkých společnostech se s určitou mírou zadluženosti musí počítat. Dalším faktorem v tomto kvadrantu je reklamní kampaň. Celá společnost Kaufland nemá dostatečnou reklamní kampaň, jejich reklama je převážně v tisku, nyní je nově také v regionálních rádiích, bylo by ale velmi dobré rozšířit tuto reklamu také do televize nebo na internet, neboť tato média jsou jedna z nejsilnějších, která můžeme pro reklamu použít. Posledním faktorem je nízká motivace zaměstnanců. Zaměstnanci v celém hypermarketu Kaufland nejsou dostatečně motivováni k lepším výkonům v práci. Nemají žádné zajímavé zaměstnanecké výhody.

V pravém horním kvadrantu jsou uvedeny faktory, které organizace z hlediska výkonnosti zvládá dobře a je důležité se na tyto faktory stále soustředit, aby si organizace udržela svou pozici na trhu. V tomto kvadrantu se nachází silná stránka organizace, tedy nízké ceny. Pro nízké ceny si tento hypermarket vybírá velmi mnoho zákazníků, proto je důležité si tyto nízké prodejní ceny i nadále udržet. Dále jsou zde privátní značky. Hypermarket Kaufland nabízí svým zákazníkům široký sortiment

vlastních privátních značek. Tyto značky jsou mezi zákazníky velmi oblíbené hlavně kvůli své nízké ceně a přijatelné kvalitě. Dalším faktorem je doba obratu zásob. Ve finanční analýze ve všech sledovaných letech vyšla doba obratu zásob v optimální délce, což je kolem 30 dnů. I tento faktor je pro hypermarket velmi důležitý, protože v zásobách se drží kapitál, a proto je nutné, aby tyto zásoby nebyly dlouho na skladě.

Levý dolní kvadrant obsahuje faktory, které nejsou pro budoucnost organizace prioritní. Zde jsou pouze dva faktory. Jedním jsou samoobslužné pokladny. Tyto pokladny jsou sice jedním z faktorů pro zvýšení konkurenceschopnosti, ale nejsou faktorem nejdůležitějším. Dalším faktorem je počet pokladen, které jsou v hypermarketu. Ve dnech, kdy začínají akce, tak je v hypermarketu opravdu mnoho lidí a tvoří se velké fronty na všech pokladnách. I když toto představuje určitý nedostatek pro hypermarket, není to prioritní věc, kterou by se mělo vedení zabývat.

Pravý dolní kvadrant obsahuje faktory, které jsou z hlediska závažnosti na nízké úrovni, ale z hlediska výkonnosti jsou organizací velmi dobře zvládnuté. Jedním z faktorů je spádová oblast. Hypermarket Kaufland má dobrou polohu, neboť se hned vedle hypermarketu nachází hlavní silniční tah na Český Krumlov, v blízkosti se nachází fotbalový stadion a také zimní stadion. Jediným nedostatkem je dlouhá docházková vzdálenost na zastávku MHD. Dalším faktorem je dlouhá otevírací doba. Otevírací doba v hypermarketu Kaufland je velmi dlouhá, ale pro jeho konkurenceschopnost to má nízký význam. Dále to jsou kompletně předělané prostory, v roce 2013 prošel hypermarket kompletní přestavbou, tato přestavba přispěla k vyšší návštěvnosti o celých 15%. Dalším faktorem je vlastní masozávod a pekárna. Hypermarket Kaufland má vlastní masozávod a pekárnu, což je velmi dobré a také zajímavé pro návštěvníky. Posledním faktorem v tomto kvadrantu jsou prostory pro koncesionáře. Celková rozloha hypermarketu nedovoluje nabídnout pro koncesionáře dostatečné prostory, a tudíž jsou zde nabízené omezené služby pro zákazníky.

Dále jsem se zabývala příležitostmi organizace. Opět jsem je hodnotila na základě dvou dimenzí, což je pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost. U pravděpodobnosti úspěchu jsem opět využila pětistupňovou stupnici pro hodnocení a u přitažlivosti dvoustupňovou stupnici. Toto hodnocení je znázorněno v tabulce 19.

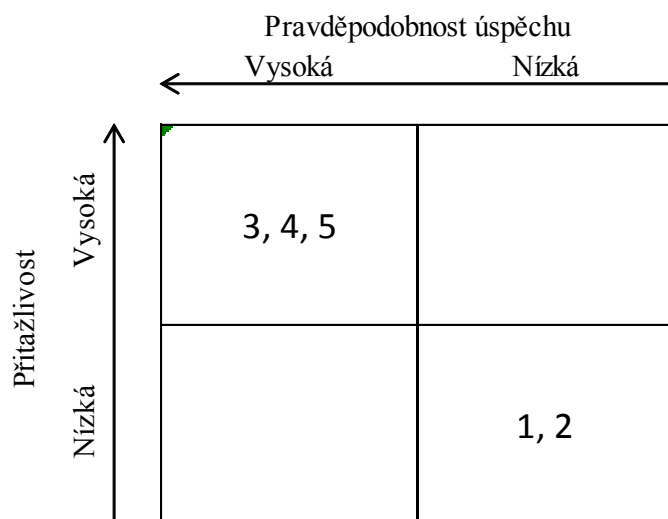
Tabulka 19: Hodnocení příležitostí

Hodnocené faktory		Pravděpodobnost úspěchu					Přitažlivost	
		1	2	3	4	5	Vysoká	Nízká
1	Bio potraviny				X			0
2	Parkovací místa				X			0
3	Snaha o nové zákazníky		X				0	
4	Marketingová komunikace		X				0	
5	On-line obchod			X			0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět jsem vytvořila přehlednější matici, kde jsou tyto faktory rozděleny podle hodnocení do 4 kvadrantů, podle pravděpodobnosti úspěchu a přitažlivosti pro organizaci.

Obrázek 9: Matice příležitostí



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe využitelné příležitosti pro organizaci jsou v levém horním kvadrantu. Podle obrázku 9 je to příležitost oslovit nové zákazníky. Do hypermarketu chodí především starší generace zákazníků, proto by bylo pro organizaci velkou příležitostí nalákat k nákupu i mladší generace. Dalším faktorem je marketingová komunikace, ta je pro společnost velmi důležitá. V hypermarketu Kaufland mají nedostatečnou

marketingovou komunikaci. V posledních dvou letech se sice snažili o oslovení zákazníků pomocí reklamy v rádiu, ale i tak je to nedostatečné. Posledním faktorem v tomto kvadrantu je on-line obchod. Tuto službu pro zákazníky zatím poskytuje pouze hypermarket Tesco, proto by bylo zajímavé nabídnout tuto službu také pro zákazníky hypermarketu Kaufland, myslím si, že bude o tento způsob prodeje potravin mezi zákazníky stále větší zájem.

V pravém dolním kvadrantu se nacházejí příležitosti, které jsou pro organizaci nejméně využitelné, ale i tak mají zajímavý potenciál. Do tohoto kvadrantu patří příležitost zařadit do sortimentu více bio potravin. Tyto potraviny vyhledává stále více zákazníků, proto by bylo dobré rozšířit nabídku těchto potravin. Další příležitostí je rozšíření parkovacích míst. Ve dnech, kdy začínají akce, je toto parkoviště nedostatečné.

Jako poslední jsem hodnotila ohrožení pro organizace. Také zde jsem hodnotila ohrožení na základě dvou dimenzí, pravděpodobnost výskytu a míra závažnosti ohrožení. A také zde jsem použila u pravděpodobnosti výskytu pětistupňovou stupnici a u závažnosti pouze třístupňovou. Vše je viditelné v tabulce 20.

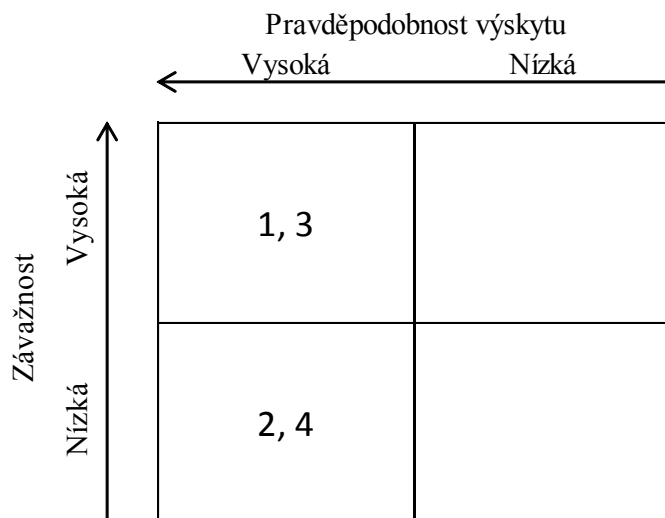
Tabulka 20: Hodnocení ohrožení

Hodnocené faktory		Pravděpodobnost výskytu					Závažnost	
		1	2	3	4	5	Vysoká	Nízká
1	Konkurence	X					0	
2	Kvalita potravin		X					0
3	Ohrožení substituty			X			0	
4	Míra růstu odvětví			X				0

Zdroj: Vlastní zpracování

I zde jsem pro lepší přehlednost udělala matici, ve které jsou jednotlivá ohrožení rozdělena do 4 kvadrantů.

Obrázek 10: Matice ohrožení



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je na obrázku 10 zřejmé, tak všechna ohrožení organizace jsou umístěna pouze ve dvou kvadrantech. V levém horním kvadrantu jsou hrozby, které jsou nejvýraznější. Nejvýraznější hroznou pro hypermarket Kaufland je samozřejmě konkurence, kterou musí neustále sledovat a snažit se svou konkurenci překonat. Další výraznou hrozbou je ohrožení ze strany substitutů, jejich tlak je stále výraznější, a proto se nesmějí podceňovat.

V levém dolním kvadrantu se nacházejí hrozby, které organizaci bezprostředně neohrožují, ale nesmí se podceňovat vzhledem k budoucímu vývoji organizace. Zde je ohrožení ze strany stále se zpřísnujících podmínek pro kvalitu potravin. V poslední době se velmi diskutuje o kvalitě potravin a zákazníci si stále více kontrolují, co v obchodech nakupují, proto je velmi důležité věnovat pozornost kvalitě potravin. Dalším ohrožením v tomto kvadrantu je míra růstu odvětví. Jelikož se v tomto v odvětví v poslední době nic výrazného nestalo, tak i míra růstu odvětví není příliš vysoká. Toto ohrožení není příliš důležité, ale určitě by se mu měla věnovat určitá pozornost.

Pro nalezení nejvhodnější strategie jsem ještě využila metody párového srovnání (viz Příloha 4: SWOT analýza, metoda párového srovnání), která spočívá v tom, že se jednotlivé faktory porovnají navzájem a určí se jejich preference. Porovnání se

nejčastěji provádí pomocí Fullerova trojúhelníku. Na základě těchto preferencí se určí nejvhodnější strategie, kterou by měla organizace využít v budoucnosti.

Pro hypermarket Kaufland vyšla podle této metody jako nejlepší strategie, strategie SO – využití. Z toho vyplývá, že by měl hypermarket využít své silné stránky pro zhodnocení příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí.

6 Diskuze

V této části jsem se snažila zhodnotit celkové výsledky ze všech analýz. Také jsem se zde zabývala určenou strategií, která by mohla pomoci hypermarketu Kaufland udržet si svou pozici na trhu a popřípadě zvýšit jeho konkurenceschopnost. Zabývat se konkurenceschopností je pro organizaci velmi důležité, a to hlavně z toho důvodu, aby se dokázal dlouhodobě udržet na trhu a aby byl schopen reagovat na změny na trhu. Pro konkurenceschopnost je také velmi důležitá spokojenost zákazníků, protože zákazníci jsou vždy na prvním místě, a proto se musí organizace vždy snažit o uspokojení potřeb i toho nejnáročnějšího zákazníka.

Vnitřní prostředí

Zde jsem zhodnotila výsledky v jednotlivých funkcionálních oblastech.

Finance

Z výsledků finanční analýzy je zřejmé, že největším problémem je pro celou společnost Kaufland ČR v.o.s. vysoká zadluženost. Ve všech sledovaných letech je zadluženost vyšší, než optimální hodnoty. Vysoká zadluženost je ale u takto velké společnosti relativně normální. Je to zapříčiněno především tím, že společnost využívá velké množství cizích zdrojů k financování výstavby nových filiálek a také k rekonstrukci těch stávajících. Doporučením v tomto případě je využívat více vlastních zdrojů a snažit se o minimalizaci dalších úvěrů.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se pohybuje celkem ve vysokých číslech. Pro jejich další růst by bylo dobré více kontrolovat náklady a snažit se o zvýšení rychlosti obratu aktiv pomocí efektivnějšího využívání kapitálu.

Velmi dobré výsledky společnost vykazuje u ukazatele běžné likvidity. Hodnota se ve všech sledovaných letech, kromě roku 2007, pohybuje v optimální velikosti. Tato skutečnost je velice příznivá pro věřitele společnosti, neboť to znamená, že je organizace schopna uspokojit tyto věřitele v případě potřeby. Zde bych pouze doporučila v tomto trendu pokračovat. Co se týče ukazatele pohotovové likvidity, tak zde jsou hodnoty podstatně horší. Je to dáno především tím, že zásoby společnosti Kaufland ČR v.o.s. mají velkou váhu na celkových aktivech, toto by se mělo změnit, neboť z tohoto stavu nemá společnost žádný finanční prospěch.

Posledním ukazatelem byla doba obratu zásob. Tato doba by se měla pohybovat okolo 30 dní, což společnost Kaufland ČR v.o.s. splňuje. Tato skutečnost je velmi důležitá, neboť je organizace schopna pružně reagovat na veškeré potřeby poptávky.

Pro srovnání jsem vypočítala ukazatel rentability vlastního kapitálu, běžné likvidity a zadluženost také pro jednoho z konkurentů, a to společnost Tesco Stores a.s. U ukazatele rentability vlastního kapitálu je evidentní velký rozdíl v hodnotách, tento rozdíl je způsobem hlavně rozdílem hodnot zisku, v jednom roce byla společnost Tesco Stores a.s. dokonce ztrátová. S běžnou likviditou je to podobné, i zde má společnost Kaufland ČR v.o.s. lepší výsledky a tudíž je lépe schopná uspokojit své věřitele. Jako poslední byla pro porovnání vypočítána zadluženost, v tomto ukazateli vykazuje společnost Tesco Stores a.s. lepší výsledky než mnou sledovaná organizace, je to především způsobeno tím, že Tesco má mnohem nižší hodnotu celkových cizích zdrojů.

Marketing

Ze všech informací, které mi byly o marketingu poskytnuty, je patrné, že hypermarket Kaufland má velké rezervy, které se týkají reklamy. Pro zvýšení své konkurenceschopnosti se snažil v posledních letech rozšířit svou reklamu do regionálních rádií, ale podle mého názoru, je to nedostatečné. Dalším krokem by měla být reklama v televizi, neboť toto médium je jedno z nejsilnějších a má velký vliv na stávající i potenciální zákazníky. Reklama v televizi je ovšem na druhou stranu velmi nákladná. Ceny za tuto reklamu se pohybují okolo 200 000 – 300 000 Kč za půlminutový spot, velké rozdíly v cenách jsou dány především tím, kdy se reklama bude vysílat. Po rozhovoru s ředitelem českobudějovické filiálky jsem zjistila, že celá společnost nemá prozatím zájem vydat tyto vysoké výdaje na tento způsob reklamy. Jako další možnost zviditelnění a zvýšení konkurenceschopnosti je reklama na internetu. Jednou z možností je reklama na sociálních sítích, například reklama na facebooku. Jelikož je toto jedna z modernějších metod reklamy, mohla by nalákat do hypermarketu především mladší zákazníky, kteří do tohoto hypermarketu příliš často nechodí. Celá reklamní kampaň se na těchto stránkách může zaměřit demograficky a je zde také možnost přímo si nastavit, kolika uživatelům se reklama zobrazí. Ceny této reklamy se pohybují okolo 0,57 Kč za tisíc zobrazení, což je celkem nízká cena. Celá reklama by mohla být založena na sloganu hypermarketu „Kaufland, zde jsem správně.“ a byly by zde uvedeny produkty, na které se vztahuje akce.

Velký problém vidím také v tom, že se organizace nedostatečně věnuje službám pro své zákazníky. V roce 2013 začal hypermarket pozvolna nabízet svým zákazníkům možnost zapojit se do věrnostního programu, kde za nakoupené zboží dostanou určitý počet nálepek a za tyto nálepky mohou vyhrát věcné ceny. Tento způsob věrnostního programu je zajímavý, ale ne pro všechny zákazníky je přitažlivý. Lepší způsob by byl, kdyby se zřídily malé kartičky, na které by zákazníci sbírali body, a za určitý počet bodů by následovala nějaká odměna, což může být slevová poukázka na celý nákup, nebo slevové kupony na určité zboží.

Pro zvýšení své konkurenceschopnosti by se měla organizace zajímat o spokojenost svých zákazníků, aby o tyto zákazníky do budoucna nepřišla a mohla jim vyjít vstříc. Tuto spokojenost by mohl hypermarket zjišťovat pomocí dotazníkového šetření a výsledky z tohoto šetření prezentovat u vedení společnosti. V tomto dotazníku by mohly být různé otázky, např. jak často chodí nakupovat do tohoto hypermarketu, zda jsou spokojeni se službami pro zákazníky, zda by přivítali nové služby, popř. jaké nebo zda jsou spokojeni se zaměstnanci hypermarketu.

Lidské zdroje

Lidské zdroje ovlivňují konkurenceschopnost také velmi významným způsobem, spokojení zaměstnanci působí pozitivně na všechny zákazníky a odvádějí mnohem lépe svojí práci. Velkým problémem v této oblasti je především nedostatečná motivace všech zaměstnanců. Ze své vlastní zkušenosti vím, že demotivaci způsobuje i přístup vedení českobudějovické filiálky, které neumí dostatečně se svými zaměstnanci hovořit a motivovat je k lepším výkonům. Určitou motivací by mohla být také zaměstnanecká sleva na nákup zboží, nebo jiné pro zaměstnance zajímavé odměny, jako je vstupenka na nějakou zajímavou kulturní akci. Určitou motivací by mohla být také finanční odměna za odvedenou práci, budou-li zaměstnanci pracovat lépe než obvykle nebo budou-li v práci přesčas. Tato odměna by mohla být ve výši 1000 Kč a zároveň s ní, by měl ředitel tyto pracovníky slovně pochválit. V oblasti pokladen, kde jsem sama pracovala, je velkým problémem stres. Je velmi těžké mít neustále dobrou náladu, i když ne všichni zákazníci jsou milí. Také je zde na pokladní kladena velká odpovědnost za nascanované zboží. Musí zvládnout rychlost scanů a zároveň se nesmějí splést. Každý měsíc je prováděn kontrolní nákup, při kterém se hodnotí rychlost a přesnost pokladní, což je velmi stresující. Z tohoto důvodu bych jako určitou motivaci doporučila finanční

odměny pro pokladní, kterým tento nákup dopadne výborně, také ve výši 1000 Kč a pochvala od ředitele. S nedostatečnou motivací souvisí i neochota zaměstnanců. Velká většina personálu není příliš nadšená, když po nich zákazníci něco vyžadují, netváří se u toho zrovna nadšeně. Tento fakt není dobrou vizitkou a nedělá to dobrý dojem na zákazníky. Velmi dobré by bylo na této ochotě zapracovat, a to pomocí již zmíněné motivace.

Velký problém vidím také v tom, že zaměstnanci na vyšších pozicích nemají možnost rozvíjet své dovednosti, například na nějakém vzdělávacím kurzu, kde by si mohli zdokonalit jazykové dovednosti, naučit se, jak správně pečovat o své zákazníky nebo kurzy na zvládání stresu. Jedním z možných kurzů může být kurz meditace pro vyšší výkonnost, kterou nabízí společnost Sukhó s.r.o., tento kurz je zaměřený na zdolávání stresu a na celkové osvěžení mysli. Cena tohoto kurzu je 4 900 Kč pro jednoho účastníka („Meditace pro vyšší“, 2014). Pro tuto společnost jsem se rozhodla hlavně proto, že nabízí celou řadu zajímavých kurzů za příznivé ceny.

Vnější prostředí

Zde jsou zhodnoceny výsledky, které vyplynuly z Porterova modelu a z analýzy konkurence.

Z analýzy intenzity konkurence v odvětví (viz Tabulka 9: Faktory konkurence v odvětví) vyšlo, že odvětví, ve kterém působí hypermarket Kaufland, je vysoce konkurenční. Je to dáno především velkou mírou konkurence, na kterou by se měl hypermarket zaměřit a stále sledovat. Dále je to také způsobené dostupností substitutů, kdy se stále více rozvíjejí nové možnosti nákupu potravin, jako je on-line obchod, nebo specializované prodejny s bio potravinami a prodej bio potravin pomocí bio bedýnek. Dalším faktorem je také míra růstu odvětví, která hraje roli v míře konkurenceschopnosti odvětví. Toto odvětví nezaznamenalo v posledních letech žádný výrazný růst, což se odráží na podílu obchodu na HDP.

Z analýzy konkurence vyšlo najevo, že hypermarket Kaufland má určité nedostatky v porovnání se svými největšími konkurenty. Nejlépe z celé analýzy dopadl hypermarket Globus, který také představuje pro mnou sledovaný hypermarket největší konkurenční hrozbu. Co se týče ostatních hypermarketů, tak má hypermarket Kaufland

velmi dobré konkurenční postavení a patří k nejsilnějším hypermarketům na našem trhu, ale i tak si může své postavení vylepšit.

Jak už jsem se zmínila v oblasti marketingu, tak má hypermarket Kaufland nedostatky především v oblasti péče o zákazníky. Pro své zákazníky, na rozdíl od své konkurence, nenabízí zajímavé věrnostní programy. Po porovnání všech hypermarketů má nejlépe zvládnutou péči o zákazníky hypermarket Tesco, kde mají zavedené členství v klubu, kdy zákazníci dostávají odměny za své nákupy. Tento způsob bych doporučovala i pro hypermarket Kaufland, což by jeho zákazníci určitě uvítali a mohla by se jim tímto krokem také zvýšit návštěvnost.

Dalším krokem pro zvýšení konkurenceschopnosti by mohlo být zřízení samoobslužných pokladen. Tyto pokladny jsou zatím jen ve dvou hypermarketech v Českých Budějovicích a zákazníci je stále více vyhledávají především v případech, kdy mají málo položek a nechtějí čekat ve velkých frontách u pokladen.

Jedna z možností pro zlepšení konkurenceschopnosti je úprava webových stránek a zavedení on-line obchodu s potravinami. V dnešní době, kdy mají lidé stále více v oblibě nakupování přes internet z pohodlí domova, by mohl být zajímavý tah tento způsob obchodování zavést. Jelikož tento způsob není v České republice zatím nikterak rozšířen, tak by bylo dobré začít s ním mezi prvními a získat určitou zákaznickou základnu.

Další zajímavá služba pro zákazníky je odvoz zboží domů. V hypermarketu Kaufland se dají nakupovat také velmi objemné věci, jako jsou televize, pračky, zahradní nábytek a další. Proto by bylo dobré, kdyby hypermarket nabídnul svým zákazníkům možnost využít odvezení těchto věcí domů, tak jako to dělají některé konkurenční hypermarkety. Tato služba by byla zadarmo při rozvozu po Českých Budějovicích a do větších vzdáleností by byla za malý poplatek. Tuto službu by určitě uvítali především zákazníci, kteří nemají možnost odvést si tyto věci sami.

Jednou z možností pro zlepšení pozice je také nová služba pro zákazníky, což je cashback. Tato služba umožňuje vyzvednout si hotovost přímo při placení nákupu na pokladně. Tato služba je sice trochu více nákladná, jelikož se odvádějí velké poplatky jednotlivým bankám, ale tuto službu vyhledává stále více zákazníků, kteří nechtějí hledat bankomat.

V celém hypermarketu Kaufland je velmi omezená nabídka potravin pro zvláštní výživu. Dnes je velkým problémem bezlepková dieta, kterou má diagnostikovanou stále více lidí. Také se stále více lidé zajímají o kvalitu potravin a dávají přednost bio potravinám. Proto bych hypermarketu doporučila rozšířit nabídku těchto potravin a tím přilákat i ty nejnáročnější zákazníky.

Kromě těchto faktorů jsem dala také málo bodů space managementu, velmi mi vadí, jak má hypermarket rozdělen po celé prodejní ploše regály se zbožím. Největší problém vidím v nápojích, ty jsou umístěny u pokladen, což je velmi nepraktické, neboť se musí dávat těžké balíky vod, nebo přepravky od piva na zboží, které jsme už dali do košíku při procházení celého hypermarketu, proto bych doporučila přemístění blíž ke vchodu.

Další faktor, který jsem málo ohodnotila, je občerstvení. V celém hypermarketu Kaufland se nachází pouze pekárna a prodejna uzenin. Konkurenční hypermarkety věnují této oblasti vyšší pozornost. Hypermarket Globus má vlastní restauraci, kde je široký výběr pokrmů. Vlastní restauraci má také hypermarket Interspar, kde mají také velký výběr jídel. Je jasné, že hypermarket Kaufland nemá dostatečné prostory pro výstavbu vlastní restaurace, ale po určitých úpravách by bylo možné zřídit zde malou kavárnu, kde by si zákazníci mohli v klidu vypít kávu.

Také webové stránky hypermarketu jsem ohodnotila nízkým počtem bodů, neboť tyto stránky jsou nepřehledné, po rozhovoru s ředitelem českobudějovické filiálky jsem se dozvěděla, že na těchto stránkách budou v nejbližší době pracovat, aby se jejich vzhled zlepšil.

Pro porovnání jsem chtěla po panu řediteli, aby on sám ohodnotil všechny faktory. Kromě služeb, které zákazníkům nenabízí, nevidí žádné výrazné slabiny a považuje hypermarket za jedničku na trhu s vysokou konkurenceschopností. Mé hodnocení se od jeho lišilo převážně u ochoty zaměstnanců a space managementu.

Dále jsem hodnotila hypermarkety podle ekonomických ukazatelů. Pro porovnání jsem využila ukazatele rentability vl. kapitálu, doby obratu aktiv, produktivity práce a úrokové krytí (viz Tabulka 11: Vstupní data pro výpočet). Nejhorších výsledků hypermarket dosahuje především u ukazatele doby obratu aktiv a u úrokového krytí, proto by měl těmto dvou ukazatelům věnovat vyšší pozornost. V celkovém hodnocení se ale hypermarket umístil na druhém místě, což je velmi dobré. Jediný hypermarket,

který dosahuje lepších výsledků je hypermarket Globus. Je jasné, že se i nadále musí hypermarket Kaufland snažit, aby si tyto ekonomické výsledky udržel, neboť pro udržení určité míry konkurenceschopnosti je důležitá jak péče o zákazníky, tak také dobré ekonomické hodnoty. I když se hypermarket umístil na druhém místě, tak musí stále svou konkurenci sledovat a snažit se odhadnout jejich další kroky, aby se nestalo, že by o své postavení přišel.

Při rozhovoru s panem ředitelem jsem se také zajímala o jejich další cíle do budoucna. Bylo mi řečeno, že se snaží o ochranu životního prostředí a hovoří se o tom, že se budou vybudovávat solární panely na každém hypermarketu.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k tomu, aby se mezi sebou vzájemně porovnaly silné a slabé stránky organizace, příležitosti a ohrožení.

Mezi nejsilnější stránky hypermarketu Kaufland patří velmi dobrá spádová oblast, dále jsou to nízké ceny a také kvalitní privátní značky. Velmi dobrá spádová oblast je to především proto, že se hypermarket nachází u velmi rušné silnice, která je zároveň hlavním tahem na Český Krumlov. Dále je v okolí velké množství možností pro kulturní vyžití, jako je například fotbalový stadion, hokejový stadion, sportovní hala a v neposlední řadě i českobudějovické Výstaviště. Mnoho spotřebitelů si při návštěvě těchto akcí zajde pro malé občerstvení právě do tohoto hypermarketu. Také studenti JČU navštěvují tento hypermarket pravidelně, neboť je velmi blízko. Ceny, za které jsou produkty v hypermarketu prodávány, jsou velmi nízké, což je pro mnohé spotřebitele důvod, proč jet nakoupit právě do tohoto hypermarketu. Také proto se hypermarket Kaufland stal obchodníkem roku 2013. Jednou z dalších silných stránek jsou kvalitní privátní značky. Těchto značek je v celém hypermarketu velké množství, patří mezi ně značky Katy, Purland, Vian a další. Výrobky těchto značek si zákazníci velmi oblíbili, a to hlavně kvůli své nízké ceně a přijatelné kvalitě.

Naopak mezi nejslabší stránky organizace patří nedostatečné služby pro zákazníky. Nabídka služeb, která by zákazníkům zpříjemnila nakupování v tomto hypermarketu je velmi omezená v porovnání s konkurencí. Další slabou stránkou je také nedostatečná reklamní kampaň, hypermarket Kaufland má reklamu pouze v tisku a nyní nově také v rádiu, ovšem dvě nejsilnější média dnešní doby, televize a internet, pro reklamu

vedení hypermarketu vynechalo. Velký problém je také nedostatečně motivovaný personál, což se také odráží na jejich ochotě provádět svou práci dobře. Jak jsem se již zmínila výše, bylo by dobré nabídnout zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody, nebo možnost vzdělávacích kurzů.

Ve SWOT analýze nejde pouze o vzájemné porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale o nalezení té správné strategie, kterou by se měla organizace řídit při působení na trhu. Po provedení metody párového srovnání vyplynulo, že nejvhodnější strategií je strategie využití, přičemž by se měl hypermarket snažit využít co nejvíce příležitostí. Jednou z příležitostí je zlepšení celkové marketingové komunikace, o tomto jsem se již zmiňovala výše, doporučovala bych rozšíření působení reklamy a také zlepšení péče o zákazníky a rozšíření služeb pro ně. Tímto způsobem by také mohl hypermarket nalákat do své prodejny nové zákazníky. Další zajímavou příležitostí je zřízení on-line obchodu s potravinami. Jelikož tento způsob prodeje potravin není v České republice zatím příliš rozšířen, mohla by to být pro hypermarket zajímavá příležitost získat nové zákazníky. Jednou z možných příležitostí je také rozšíření nabídky bio potravin a potravin pro zvláštní výživu. Mohl by se uskutečnit průzkum mezi spotřebiteli, zda by o rozšíření nabídky měli zájem a hlavně o jaké produkty by měli největší zájem. Na základě výsledků šetření by se mohlo rozhodnout, zda nabídku rozšířit či ne. Zajímavou příležitostí je také rozšíření parkovacích míst. U hypermarketu Kaufland je k dispozici 10 700 m² parkovací plochy. Tato velikost je ale nedostatečná, hlavně ve dnech, kdy začínají akce. Také zde velmi často parkují lidé, kteří nejdou přímo do hypermarketu a mají namířeno například do centra města. Tento problém by vyřešily parkovací závory, kdy by byly dvě hodiny zdarma. Velkou příležitostí, je také výstavba nového hypermarketu Kaufland v Českých Budějovicích, o kterém už se reálně uvažuje. Tato výstavba by měla započít v roce 2015.

Jak jsem již říkala, tak pro hypermarket Kaufland vyšla jako hlavní strategie, strategie využití, proto by se měl hypermarket stále snažit posilovat své silné stránky a využít zajímavé příležitosti pro udržení nebo dalšího posílení své konkurenceschopnosti.

7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci vybrané organizace a navrhnout správnou strategii pro zlepšení konkurenceschopnosti této organizace.

Pro naplnění tohoto cíle jsem se zabývala analýzou v jednotlivých funkcionálních oblastech, konkrétně oblastí financí, marketingu a lidských zdrojů. Pro zhodnocení vnějšího prostředí jsem využila Porterův model pěti sil a také jsem se zabývala analýzou největších konkurentů. Pro nalezení nejhodnější strategie jsem v závěru provedla SWOT analýzu.

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že v oblasti financí má sledovaná organizace problém s vysokou zadlužeností, ale naopak velmi dobré výsledky prokazuje v době obratu zásob a v běžné likviditě. V oblasti marketingu byla odhalena nedostatečná marketingová komunikace a hlavně nedostatečná péče o zákazníky. Jako poslední jsem analyzovala lidské zdroje, kde byl zjištěn největší problém s motivací zaměstnanců a s ní související ochota těchto zaměstnanců pomoci zákazníkům.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že odvětví, ve kterém hypermarket Kaufland působí, je vysoce konkurenční, a také proto jsem se zabývala analýzou čtyř největších konkurentů hypermarketu Kaufland. Ze všech analýz vyšlo najevo, že největší rozdíl mezi konkurenty je v oblasti péče o zákazníky, kde má hypermarket Kaufland největší nedostatky. Naopak nejlépe si v této oblasti vede hypermarket Globus a Tesco.

I přes tyto nedostatky si hypermarket Kaufland vybudoval svou pevnou zákaznickou základnu a tím pádem si také vybudoval velmi dobré místo na českém trhu. Pokud se více zaměří na spokojenost svých zákazníků a bude co nejefektivněji využívat příležitosti, které mu trh nabízí, tak se jeho pozice a zároveň i konkurenceschopnost bude jen zvyšovat.

Největší přínos, který tato práce pro mě měla, je to, že jsem mohla nahlédnout do vnitřního fungování takto velké společnosti a porovnat teorii s praxí. Byla bych ráda, kdyby tuto práci vedení hypermarketu využilo jako určitý návod a doporučení, čím by se měli v budoucnu zabývat.

8 Summary

The aim of my thesis was to evaluate current situation of the chosen company and design the right strategy for improving the competitiveness of the company.

For achieve this goal, I have dealt with the analysis of the individual functional areas, particularly in finance, marketing and human resources. To assess the external environment I used the Porter's five forces model and I have dealt with the analysis of the biggest competitors. In the end I conducted a SWOT analysis to find the best fit strategy.

The analysis of the internal environment revealed that in the finance has pursued a problem with the high level of debt, but rather shows very good results at the time of inventory turnover and current liquidity. In marketing was revealed a problem with insufficient marketing communication and especially the lack of a customer care. At the latest I analyzed human resources, where I found the biggest problem with motivation of employees and the associated willingness of the staff to help customers.

The analysis of the external environment showed that the sector where the hypermarket Kaufland operates is highly competitive, and also because I have dealt with the analysis of the four largest competitors to the hypermarket Kaufland. Of all the analysis, it became clear that the biggest difference between competitors is in the area of customer care, where the largest hypermarket Kaufland shortcomings. On the contrary, the best in this area are hypermarkets Tesco and Globus.

Despite these shortcomings hypermarket Kaufland builds its strong customer base and thus also achieves a very good place on the Czech market. If Kaufland focus more on customer satisfaction and will use the best of the opportunities that the market offers to it, so his position as well as the competitiveness will only increase.

The greatest contribution that this thesis should have for me is that I could peek into the inner workings of such a large company and compare theory with practice. I would be glad if this work can be used by hypermarket leadership as guidance and recommendations on what should be addressed in the future.

Keywords: analysis, competition, competition analysis, marketing, marketing mix, human resources and SWOT analysis.

9 Přehled použité literatury

AHOLD Czech Republic, a.s. Výroční zpráva za rok 2012 (2013). Získáno 8. listopadu 2013, z

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a177155&dokumentId=B+544%2fSL129%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=lzu97f>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Böhm, A. (2009). *The SWOT Analysis*. GRIN Verlag.

Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing a.s.

Dedouchová, M. (2000). *Strategie podniku*. Praha: C H beck.

Fleisher, S. F. & Bensoussan, E. B. (2007) *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. FT Press.

Globus Výroční zpráva za období od 1. 7. 2012 do 30. 6. 2013 (2013). Získáno 8. listopadu 2013, z

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL31%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=entdt5>

Grünwald, R. & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D. & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. C H Beck.

- Hirsh, M. L. (2000). *Advanced Management Accounting*. Cengage Learning EMEA.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing a.s.
- Charvát, J. (2006), *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada
- Jakubíková, D. (2008), *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Professional publishing.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2000) *Cesty k úspěšnému podniku*. Copyright Computer Press.
- Jurečka, V. a kol. (2013). *Mikroekonomie – 2*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kaufland Česká republika v.o.s. Účetní závěrka a zpráva auditora k 28. únoru 2013 (2013). Získáno 8. listopadu 2013, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a436246&dokumentId=A+20184%2fSL76%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=zo615u>
- Kaufland České Budějovice (2014). Interní materiály
- Kaufland v České republice (2013). Získáno 15. prosince 2013, z http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/001_Kaufland_Cesko/index.jsp
- Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. C H Beck.

- Keřkovský, M. (2012). *Moderní přístupy v řízení výroby*. C H Beck.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kozel, R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kronika (2013). Získáno 13. prosince 2013, z http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/007_Kronika/index.jsp
- Lamb, Ch., Hair, J. & McDaniel, C. (2008). *Marketing*. Cengage Learning
- Lang, H. (2007). *Management – trendy a teorie*. Praha: C H Beck.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Meditace pro vyšší výkonnost (2014). Získáno 6. dubna 2014, z <http://www.pujde.to/meditace-vyssi-vykonnost/>
- O nás (2014). Získáno 5. února 2014, z <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolocnosti/>
- O nás (2014). Získáno 8. února 2014, z http://www.interspar.cz/cs_CZ/o-nas.html
- Palatková, M. (2011). *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Sbírka listin Kaufland Česká republika v.o.s. (2007 – 2012). Získáno 3. března 2014, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a20726&klic=1wfa9d>

Sbírka listin Tesco Stores a.s. (2007 – 2012). Získáno 3. března 2014, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a436246&klic=fvc1nh>

Sedláček, J. (2009). *Finanční analýza podniku*. Praha Computer Press a.s.

Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C H Beck.

Sedláčková, H. (2000) *Strategická analýza*. Praha: C H Beck.

Smith, P. R. & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Publishers.

Srpová, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s.

Strategická situační analýza (2013). Získáno 15. prosince 2013, z http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikatelských procesů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s.

Tabulka průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví – sekce CZ-NACE – na přepočtené počty 11. 03. 2014 (2014). Získáno 18. února 2014, z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_pmz/\\$File/pmzcr031114_2.xlsx](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_pmz/$File/pmzcr031114_2.xlsx)

Techniky a metody finanční analýzy (2009). Získáno 28. listopadu 2013, z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>

Tesco Stores ČR a.s. Výroční zpráva za rok končící 28. února 2013 (2013). Získáno 8. listopadu 2013, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a20726&dokumentId=B+1377%2fSL137%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=ssqfs2>

Tichá, I. & Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. ČZU Praha.

Výroční zpráva k 31. prosinci 2012 SPAR ČOS s.r.o. (2013). Získáno 8. listopadu 2013, z

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a100012116&dokumentId=C+104459%2fSL74%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=574vaq>

Watson G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. John Wiley & Sons.

Základní informace (2014). Získáno 5. února 2014, z <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/o-nas/profil/>

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C H Beck.

10 Seznam obrázků, tabulek a příloh

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	13
Obrázek 2: Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
Obrázek 3: Rentabilita celkového kapitálu.....	33
Obrázek 4: Běžná likvidita	34
Obrázek 5: Pohotová likvidita	35
Obrázek 6: Zadluženost	36
Obrázek 7: Průměrné hrubé mzdy v ČR a obchodě.....	42
Obrázek 8: Matice slabých a silných stránek.....	70
Obrázek 9: Matice příležitostí.....	72
Obrázek 10: Matice ohrožení.....	74
Obrázek 11: Fullerův trojúhelník	
Tabulka 1: Fáze procesu benchmarking	10
Tabulka 2: Příklad témat k zamyšlení při definování SWOT analýzy:	23
Tabulka 3: SWOT matice	23
Tabulka 4: Rentabilita vl. kapitálu Tesco Stores a.s.....	32
Tabulka 5: Likvidita Tesco Stores a.s.....	34
Tabulka 6: Zadluženost Tesco Stores a.s.....	36
Tabulka 7: Doba obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.	37
Tabulka 8: Mzdy v hypermarketu Kaufland ČB pro rok 2012.....	41
Tabulka 9: Faktory konkurence v odvětví	47
Tabulka 10: Hodnocení hypermarketů	52
Tabulka 11: Vstupní data pro výpočet.....	57
Tabulka 12: Metoda součtu pořadí	57
Tabulka 13: Metoda podílu.....	58
Tabulka 14: Metoda bodovací	59
Tabulka 15: Metoda normované proměnné	59
Tabulka 16: Závěrečné hodnocení	60
Tabulka 17: Hodnocení faktorů podle ředitele Vinše.....	63
Tabulka 18: Hodnocením silných a slabých stránek	69
Tabulka 19: Hodnocení příležitostí.....	72

Tabulka 20: Hodnocení ohrožení..... 73

Tabulka 21: Rozvaha (v tis. Kč)

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

Tabulka 23: Váha silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Tabulka 24: SWOT matice

Příloha 1: Protokol testovacího nákupu

Příloha 2: Organizační struktura

Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát

Příloha 4: SWOT analýza, metoda párového srovnání

11 Přílohy

Příloha 1: Protokol testovacího nákupu

Protokol testovacího nákupu	
od: CZ956000	Tel.: +420 251 051 121 Mob: +420 731 642 716
Stránka 1 z 3	
Filiálka: 2300 KL České Budejovice	Den nákupu: 06.04.2011 Uložení: šanon TN
Protokol: <u>Zpráva TZ(1 / 2) - garant kvality</u>	
Vstřícnost	Celkem: 2,25
Příjem vratných obalů	2,00
Informace	2,00
Pokladna	2,29
Servis zákazníkům	4,00
Pokladní test	Celkem: 1,00
Registrace artiklu	1,00
Kontrolní činnosti	1,00

S přátelským pozdravem, Vaši Testovací zákazníci

HOUBEK H
EIBL
DUBOVÁ
PALEKOVÁ

(Handwritten signatures and initials)

Nafis V02.04.01

Šance pro zlepšení

Pokladna

Personál pokladny - ofenziva - Bylo vše v pořádku?, Byl(a) spokojená s nákupem? (atd.) Dotaz na spokojenost nebyl zákazníkovi položen!	5,00
---	------

Servis zákazníkům

Zákaznické toalety - pořádek, čistota, nepoškozené, zapsané kontroly ve formuláři Chyběl toaletní papír	4,00
--	------

Zákaznická pochvala:

Příjem vratných obalů

Odbavení u automatu na vratné obaly (automat na příjem vratných obalů)	2,00
--	------

Informace

Informace - oddělení v uklizeném a čistém stavu	2,00
Informace - personál měl čitelnou jmenovku a předepsaný pracovní oděv	2,00
Informace - personál - pozdrav, příjemné vystupování, ochota pomoci, rozloučení	2,00

Pokladna

Odbavení zákazníků na pokladnách (obsazenost pokladen / čekací doba)	2,00
Servis pokladny - igelitové tašky velké a malé k dispozici (navštívená / sousední pokladna)	2,00
Box na cigarety - otevřen a prezenze zboží (navštívená pokladna)	2,00
Pracoviště pokladní - čisté a v pořádku (navštívená pokladna)	2,00
Pokladny - podlahy v pokladní zóně čisté a v pořádku	2,00
Personál pokladny - viditelná jmenovka, čistý pracovní plášť, upravený zevnějšek	2,00
K Personál pokladny - pozdrav, příjemné vystupování, ochota pomoci, rozloučení	2,00
Pokladní bon - Je tisk bonu čitelný? Jsou vytištěny všechny údaje?	2,00

Registrace artiklu

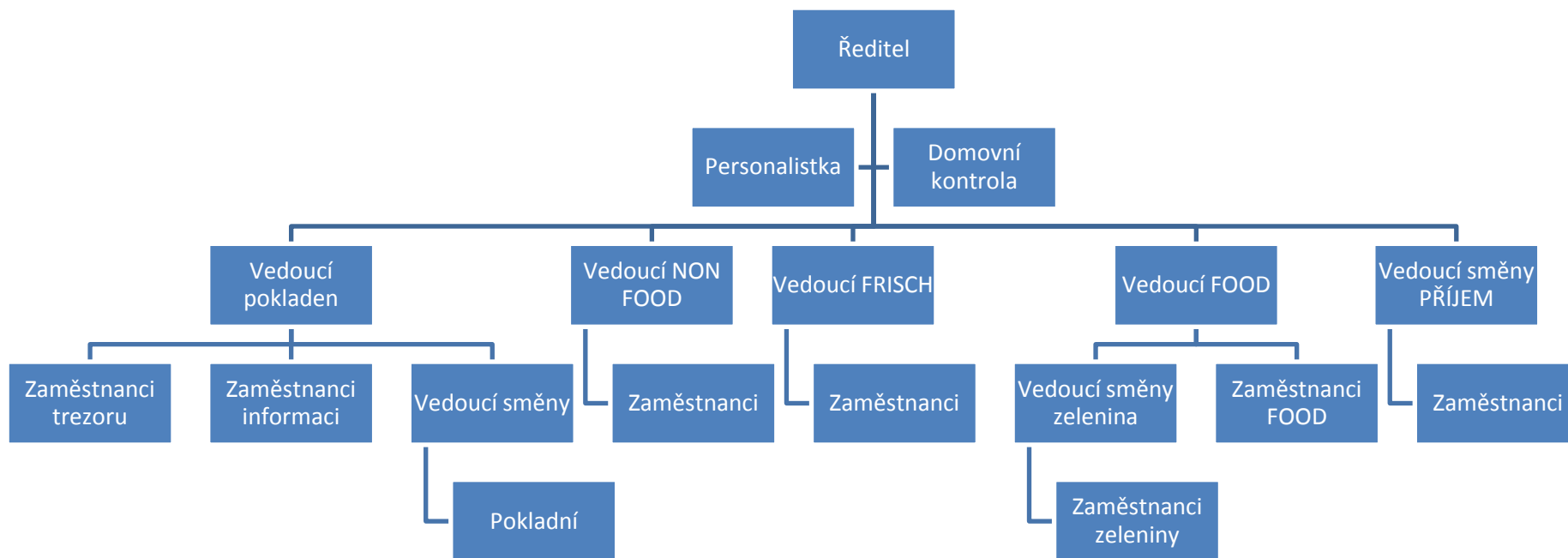
Artikl na / v nákupním vozíku zaregistrován?	1,00
Chyba v zadání množství nebo PLU kódu	1,00

Kontrolní činnosti

Kontrola tiskovín provedena?	1,00
Kontrola zboží v balení provedena?	1,00

Zdroj: Interní informace podniku

Příloha 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát

Tabulka 21: Rozvaha (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva						
Aktiva celkem	16 483 485	19 782 368	22 123 248	22 873 163	24 225 659	25 104 540
Oběžná aktiva	6 136 305	7 234 402	7 890 658	7 948 313	7 988 801	8 342 256
Zásoby	2 900 132	2 543 907	2 734 432	3 149 630	3 519 297	3 322 761
Pasiva						
Vlastní kapitál	4 803 753	5 899 849	7 468 650	7 468 050	7 920 197	10 127 751
Cizí zdroje	11 645 889	13 841 139	14 614 476	15 367 233	16 260 905	14 930 582
Krátkodobé závazky	6 295 456	6 795 255	7 049 240	6 663 101	7 635 512	6 759 999

Zdroj: „Sbírka listin Kaufland“ (2007 - 2012)

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	30 975 502	32 021 235	33 422 611	36 402 343	38 932 530	41 599 181
Výsledek hospodaření	1 056 377	2 025 469	1 794 276	2 002 148	2 207 554	1 557 542

Zdroj: „Sbírka listin Kaufland“ (2007 - 2012)

Tabulka 23: Váha silných stránok, slabých stránok, príležitostí a ohrožení

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
1	11	9	3,70
2	20	2	6,73
3	11	9	3,70
4	16	5	5,39
5	14	6	4,71
6	13	7	4,38
7	20	2	6,73
8	13	7	4,38
9	7	10	2,36
10	17	4	5,72
11	16	5	5,39
12	19	3	6,40
13	11	9	3,70
14	4	12	1,35
15	1	14	0,34
16	14	6	4,71
17	6	11	2,02
18	7	10	2,36
19	20	2	6,73
20	23	1	7,74
21	11	9	3,70
22	12	8	4,04
23	7	10	2,36
24	1	14	0,34
25	3	13	1,01
Celkem	297	X	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24: SWOT matice

SWOT matice		
	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	169	172
Ohrožení	125	128

Zdroj: Vlastní zpracování