

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – Retail management

**Ekonomika a řízení vybraného
podniku maloobchodu
(Marks & Spencer)**

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.

Autor: Lucie Sládková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie SLÁDKOVÁ**
Osobní číslo: **E09275**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu
(Marks & Spencer)**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Analyzovat současný stav ekonomiky, řízení a obchodní operace vybraného podniku maloobchodu.

Metodický postup:

1. Studium maloobchodního trhu VB a historie firmy M & S
2. Analýza ekonomiky ve vybraném podniku
3. Analýza manažerských, marketingových a obchodních činností ve firmě M & S
4. Zhodnocení analyzovaných činností
5. Návrhy a doporučení změn ke zlepšení

Rámcová osnova:

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

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

Seznam odborné literatury:

- Bárta, V. a kol. *Retail marketing*. Praha: Management Press. 2009.
Carell, S., Louisa Dennison Greenpeace says M&S is the best. *The Independent* [online].
Cimler, P., Zadražilová, D. a kol. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007.
Machková, H. *Mezinárodní marketing*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
Marks & Spencer [online], dostupný z <http://corporate.marksandspencer.com/>
Marks & Spencer [online], dostupný z <http://annualreport.marksandspencer.com/>
Marks & Spencer [online], dostupný z <http://www.marksandspencer.com/>

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2012

12 LP
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

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

Pícha
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu (Marks & Spencer)“ je zkoumání a analyzování prostředí, ve kterém maloobchodní řetězec působí a zhodnocení finanční situace podniku. První část práce zahrnuje teoretický základ dané problematiky, především vymezení základních pojmů z obchodu a maloobchodu. V druhé části jsou pak získané teoretické poznatky aplikovány v rámci situační analýzy na společnost Marks & Spencer.

Annotation

The goal of the thesis "Economics and management of selected retailer (Marks & Spencer)" is to explore and analyze the sphere in which the retail chain operates and evaluate their financial situation. The first part covers the theoretical basic information of the issues, particularly the definition of basic terms of business and retail. application theoretical knowledges are applied in the second part of thesis by the situational analysis of company Marks & Spencer.

Klíčová slova

Obchod, maloobchod, britský trh, Porterův model, SWOT analýza, finanční analýza, situační analýza, Marks & Spencer

Keywords

Trade, retail, the UK market, Porter's model, SWOT analysis, financial analysis, situational analysis, Marks & Spencer

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma *Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu (Marks & Spencer)* vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2012

.....
Lucie Sládková

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Leoši Vítkoví, Ph.D. za odborné rady, vedení a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíle práce a metodika	12
2.1. Cíl práce	12
2.2. Hypotézy	12
2.3. Metodika	12
3. Literární rešerše	13
3.1. Obchod	13
3.2. Maloobchod.....	14
3.3. TOP 10 českého obchodu 2011 (INCOMA GfK, 2011).....	23
3.4. Řízení maloobchodních zaměstnanců	23
3.5. Finanční řízení.....	24
3.6. SWOT analýza	24
3.7. Porterův model	25
3.8. Marketing	26
4. Trh Velké Británie	27
4.1. Maloobchod ve Velké Británii	28
4.2. Zahraniční obchod země	31
4.3. Dopady recese	31

5.	Popis maloobchodu.....	34
5.1.	Historický vývoj.....	34
5.2.	Sortiment zboží	35
5.3.	Prodejny	36
5.4.	Věrnostní Klub zákazníků.....	38
5.5.	Plán A.....	38
6.	Situační analýza	40
6.1.	SWOT analýza	40
6.2.	Porterův model	43
6.3.	Finanční analýza	45
7.	Návrh a doporučení možných změn	60
8.	Závěr	61
	Summary.....	63
	Použitá literatura	65
	Odborné publikace	65
	Odborné časopisy.....	67
	Internetové zdroje	67
	Výroční zprávy	68
	Přehled grafů, obrázků a tabulek	71

1. Úvod

Maloobchod je neodmyslitelnou součástí našeho běžného života. A nezáleží na tom, zda jsme v pozici maloobchodníka či zákazníka, ani nezáleží, jestli na něj nahlížíme ze strany maloobchodu jako instituce či maloobchodu jako provozování činnosti.

Už v dávných letech se lidé zabývali dělbou práce, jež je počátkem obchodování. Muži lovíli zvěř, zpracovávali kov a ženy většinou ve svém obydlí připravovaly potravu. Za počátky obchodování lze považovat také směnný obchod, kdy lidé vyměňovali zboží za zboží, jako například mušle, drahé kovy, či také poskytovali nebo naopak přijímali služby.

Obchod se neustále vyvíjel, lidé začali měnit zboží či služby za peníze a i dnes se neustále rozvíjí, obchodníci stále hledají a vymýšlejí nové možnosti, nové alternativy, jak efektivně obchodovat. V dnešní době je pro obchodníka prioritou potřeba zákazníka. Nemá smysl vyrábět a prodávat produkty, které lidé nepotřebují. Obrovské náklady obchodníci vynakládají na reklamu, která se nám dostane do podvědomí, ani o tom skoro nevíme. Přijdeme do obchodu a koupíme si produkt určité značky, která se nám zdá třeba známá právě proto, že jsme ji zahlédli či zaslechli někde v médiích. V dnešní době už ani nemusíme navštěvovat kamenné prodejny, lze si jednoduše doma najít a objednat zboží na internetu nebo využít i přímý prodej.

Maloobchod, kterým se zabývám v mé práci, je britský podnik Marks & Spencer, jehož základy spadají do 19. století, ve kterém se také rozvinula ve Velké Británii průmyslová odvětví jako právě textilní průmysl, na který se Marks & Spencer převážně zaměřuje. I ve Velké Británii je obchod nedílnou součástí obyvatelstva. Spojené království je členem skupiny G8, tedy se řadí mezi nejrozvinutější země světa.

Po prostudování zdrojů k tomuto tématu mě překvapily rozdílné názory na tuto společnost. Některé zastávají názory, že firma je úspěšná, stále prosperující, jiné jsou zase negativní, např. že společnost ztrácí podíl na trhu, snižují se její tržby apod. Mým cílem je tedy analyzovat současný stav ekonomiky, řízení a obchodní operace tohoto

maloobchodu. A na základě získaných informací chci zhodnotit, zda společnosti klesají tržby i zisky a z jaké příčiny se to popřípadě děje.

2. Cíle práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav ekonomiky, řízení a obchodní operace vybraného podniku maloobchodu.

2.2. Hypotézy

- Firma Marks & Spencer je v posledních letech úspěšná (zisk, tržby, podíl na trhu) ve Velké Británii.
- Firma Marks & Spencer je v posledních letech úspěšná i v zahraničí (zisk, tržby).
- Celkové tržby společnosti v posledních 7 letech nepřetržitě rostou.
- Finanční krize ovlivnila ziskovost firmy.

2.3. Metodika

Základní metodou pro zpracování práce bude studium odborné literatury k dané problematice, tj. studium obchodu jako takového, maloobchodního trhu Velké Británie, a charakteristika vybraného maloobchodu. Dále bude zpracována situační analýza na vybraný maloobchod za účelem zjištění hlavních údajů o podniku.

Hlavními zdroji budou výroční zprávy zveřejněné na oficiálních webových stránkách společnosti Marks & Spencer, odborné knihy, statistický úřad a internet.

3. Literární řešerše

3.1. Obchod

Obchod je důležitým mezičlánkem mezi výrobou a spotřebou. Dle Pražské a Jindry (2002) můžeme obchod chápat v několika základních polohách a to ve dvou rovinách – obchod jako činnost a obchod jako instituci.

Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší činnost zahrnující nákup a prodej zboží. Ale lze sem řadit i subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. Tam je poté nákup a prodej oddělen z funkčního, časového i organizačního hlediska. Podle Cimlera a Zadražilové (2007) do činnosti patří i služby mezi ekonomickými subjekty, jako jsou dodavatelé a odběratelé. Dále služby související s prodejem jako jsou např. rezervace zboží, montáž, doprava zboží, prodej pobytů, osobní služby či prodej bankovních produktů.

Obchod v institucionálním pojetí podle Pražské a Jindry (2002) představuje subjekty, které se zabývají převážně obchodem. V užším slova smyslu považujeme za obchodní instituce subjekty nakupující fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez podstatnější úpravy, jež by změnila například účel zboží.

Rozvoj obchodních činností a institucí souvisel se zvyšováním náročnosti jednotlivých partnerů na jejich úroveň. Obecně lze shrnout tyto požadavky do souboru objektivizovaných funkcí obchodu.

3.1.1. Funkce obchodu

Mezi hlavní obchodní funkce dle Pražské a Jindry (2002) a i dle Cimlera a Zadražilové (2007) patří:

- Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.

- Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.
- Zajišťování množství a kvality prodáváného zboží – důležitý je správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a případná promptní výměna dodavatele.
- Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing).
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k zásobování (logistika).
- Zajišťování včasné úhrady dodavatelům (význam této funkce je plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti spousty organizací).

3.2. Maloobchod

Základní pojem maloobchod (německy Einzelhandel, anglicky retail trade, francouzsky commerce de détail) je podle Szczyrba (2006) definován jako podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli.

Dle Burstinera (1994) maloobchod prodává zboží anebo služby zákazníkům, a tak uspokojuje jejich vlastní potřeby nebo potřeby jejich domácností.

Maloobchod byl dle Szczyrba (2006) dlouhou dobu spojován pouze s drobným lokálním podnikáním, ale po druhé světové válce se začaly uplatňovat nové progresivní prodejní jednotky, které charakter maloobchodu změnily. Hlavním důvodem této změny jsou dva faktory, a to zvyšování příjmů obyvatel, a stále větší příkládající význam odběratelům, kteří určují proces nákupu a prodeje.

Maloobchod je dle Pražské a Jindry (2002) podnik, který se zabývá nákupem od velkoobchodu nebo od výrobce a dále jeho prodejem bez dalšího zpracování

konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodný prodejní sortiment, přiměřenou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zprostředkovává přání spotřebitelů a zajišťuje vhodnou formu prodeje.

Ve shrnutí od Burstinera (1994) lze o maloobchodu říci, že je životně důležitou součástí distribučního systému. Mezi jeho hlavní funkce patří nákup, prodej, skladování, doprava a převzetí rizika. Většina dnešních maloobchodníků patří do kategorie podniků, jež prodávají smíšené zboží. Značný počet prodejen se realizuje na trhu potravin. Avšak velmi silnou a stále silně rostoucí součástí ekonomiky jsou služby. Největší potenciál pro tradiční maloobchod se zbožím mají služby prodávané nezávisle, do kterých lze řadit služby finanční povahy, zdravotnické služby a právní poradenství.

Podle Kotlera (2001) je pak maloobchod obchod, který zahrnuje všechny aktivity spojené s prodejem zboží či službou konečným spotřebitelům pro jiné než obchodní použití. Za maloobchod lze považovat subjekt, jehož tržby pocházejí převážně z prodeje.

V neposlední řadě definic maloobchodu lze také poukázat na charakteristika Nováčka (1997), který uvádí maloobchod jako přímý prodej zboží spotřebitelům, do kterého zahrnuje provozování stravovacích služeb, které dohromady vytváří maloobchodní řetězec.

3.2.1. Maloobchodní proces

Maloobchodní proces sestává z mnoha specifických funkcí neboli oblastí činnosti. Podle Burstinera (1994) mezi ně patří:

- nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům
- prodej a podpora prodeje zboží
- přeprava zboží
- převzetí podnikatelského rizika
- finanční operace
- získávání informací pro rozhodovací proces
- poskytování informací zákazníkům

Činnost maloobchodu dle Burstinera (1994) probíhá v obchodech, v domovech, v různých stáncích na ulicích, také prostřednictvím medií a jiných sdělovacích prostředků, uskutečňuje se ale i v bankách či restauracích a na mnoha dalších místech. Maloobchod lze charakterizovat jako distribuci, při které se za účelem uspokojení potřeb a přání spotřebitelů prodávají zboží a služby. Spotřebitelé pak za konkrétní druh zboží či služby směňují peníze, a proto se tyto maloobchodní transakce týkají směny mezi spotřebitelem a maloobchodníkem.

Český statistický úřad uvádí, že maloobchod je nákup a prodej nového či použitého zboží převážně široké veřejnosti pro osobní spotřebu a využití v domácnostech. Většina maloobchodníků jsou zároveň vlastníky prodáváného zboží, avšak někteří jsou v roli obchodního zástupce, který vykoná činnost pro mandanta a prodává na konsignačním nebo komisionářském základě. Řadí se sem i operace, které souvisejí s prodejem zboží, prováděné ve vlastní režii.

Otakar Erhart (1988) definuje maloobchodní činnost jako provozování prodeje, včetně případného obstarávání prodeje zboží spotřebitelům a za určitých podmínek i organizacím.

Podle Burstinera (1994) se maloobchod skládá ze všech činností, které je maloobchodník povinen uskutečnit, aby mohl prodávat zboží a služby.

3.2.2. Druhy maloobchodu

Maloobchodní činnost podle Pražské a Jindry (2002) může být vykonávána buď v síti prodejen (store retail) nebo mimo prodejní síť (non-store retail).

Maloobchod realizovaný v síti prodejen (store retail)

Dle Pražské a Jindry (2002) tento obchod představuje ve vyspělých státech největší část maloobchodních tržeb. Zvláštní formou maloobchodní činnosti je stánkový prodej, který se uskutečňuje převážně na tržnicích a trzích. Nejstarším a dodnes nejpoužívanějším členěním je rozdělení na potravinářský a nepotravinářský maloobchod. Potravinářský maloobchod obchoduje převážně s potravinami. Patří sem

obchody jako smíšené prodejny, supermarkety, hypermarkety. Potravinářský maloobchod je tradičně nejvíce koncentrován, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější informační a logistické systémy. Nepotravinářský maloobchod představuje širokou škálu sortimentů i provozních typů. Neustále se vyvíjejí nové sortimenty a vznikají nové provozní typy. Zvláštní skupinu zde tvoří prodej aut a pohonných hmot.

Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non store retail)

Podle Szczyrba (2006) maloobchodní činnost uskutečňována mimo síť prodejen se dělí na prodejní automaty, přímý prodej a přímý marketing (zásilkový obchod). Vzhledem k informačním technologiím je v dnešní době velmi rozšířen i internetový prodej, a proto má mnoho firem dnes kromě kamenných obchodů i své e-shopy.

Novou perspektivní formou přímého marketingu je dle Pražské a Jindry (2002) E-commerce. Princip spočívá na nabídce i objednávce realizované pomocí počítače.

3.2.3. Maloobchodní síť

Podle Petra Cimlera (1998) je maloobchodní síť uspořádaný soubor prvků či jednotek, které jsou mezi sebou navzájem spjaty, vytváří rozdílnosti i příbuznosti sortimentních zaměření, mají vzájemnou konkurenci i vzájemné doplňování a koordinaci činnosti.

Dle Szczyrba (2005) se může maloobchodní síť členit z hlediska působení v místě následně:

- stacionární (stálá, základní) – síť pevných stanovišť obchodně provozních jednotek po celý rok, a
- ambulantní (sezónní, doplňková) – tvořena jednotkami používanými pro nabídku při krátkodobém a místním zvýšením poptávky (např. rekreační oblasti).

Z hlediska typu osídlení, kde maloobchod působí, Szczyrba (2006) rozlišuje maloobchodní síť:

- urbánní (městskou), která představuje širokosortimentní nabídku zboží v místě s vysokou koncentrací poptávky, a
- rurální (venkovskou), která se vyznačuje vysokými náklady na oběh zboží v oblasti s málo koncentrovanou poptávkou.

Dále můžeme členit maloobchod podle Pražské a Jindry (2002) z hlediska specializace:

- specializovaný – menší prodejny
- univerzální (despecializovaný)

3.2.4. Síť (řetězy) obchodů

Organizace, které vlastní a řídí řetězy obchodů, mají podle Burstinera (1994) většinou dvě nebo více odbytových jednotek, které nabízí téměř stejný sortiment zboží. Síť obchodů jsou si velmi podobné, mají stejný název, průčelí obchodu i vnitřní uspořádání a vybavení obchodu. Využívá se i v zásadě totožného systému řízení provozu obchodu. Řízení a nákup zboží jsou centralizovány a je nezbytná silná administrativní kontrola. Řízení obchodů a nákup zboží jsou centralizovány.

Sítě obchodů zaujímají v dnešní době vysoký podíl v odvětví maloobchodu. Existují malé místní síť dvou nebo pěti jednotek i velké regionální firmy vlastníci 50 i více obchodů. Avšak některé celostátní společnosti provozují stovky i tisíce prodejních jednotek. Řetězy obchodů se zabývají potravinami, oděvy, léčivy, obuví, lze tam koupit i nábytek, drobné nebo smíšené zboží a mnohé další druhy. Existují však i síť obchodů prodávající služby. Mezi nejznámější vlastníky sítí se řadí supermarkety, rychlé občerstvení, obchodní domy, železářství, diskontní domy, salony krásy a čistírny.

Výhody

Mezi největší výhodou sítě obchodů patří nákupní síla. Protože organizace nakupuje velké množství zboží pro všechny své odbytové jednotky, získá tak lepší ceny a

výhodné podmínky, jako například výhodnější dodací lhůty než mají maloobchodníci. Také mají možnost přemísťovat nadměrné zásoby zboží z jedné prodejny do jiné prodejny, která má zásob méně a může je tak prodat nebo je můžeš prodat alespoň rychleji. Další výhodou jsou vysoké finanční prostředky, které organizace má na výzkum trhu, testování nových výrobků a služeb, na nejlepší manažery a specialisty v oblasti obchodu či experty na reklamu. Tyto finanční náklady společnost rozdělí na celou síť obchodů.

Nevýhody

Častou a velkou nevýhodou je nedostatek přizpůsobivosti, protože jednotky jsou řízeny centralizovaně a ne individuálně. A proto se jednotlivé změny systému či pracovních postupů uskutečňují pomalu, což způsobuje zhoršení komunikace uvnitř celé společnosti. Je nezbytné vybrat manažery a další pracovníky, kteří vytvoří štábní útvary společnosti, aby určitá obchodní jednotka reagovala rychle na akce místního konkurenta. Také je zapotřebí věnovat se zaměstnancům. Pravidelné školení, výcviky a vývoj pracovníků, kteří sami dokážou vylepšit některá místa ve společnosti. Toto řízení a motivování zaměstnanců však vyžaduje efektivní kontrolu.

3.2.5. Typy maloobchodních jednotek

Podle Cimlera a Zadražilové (2007) a Bednáře (2006) jsou hlavní typy maloobchodních jednotek následující:

- specializované a úzce specializované prodejny

Tyto prodejny jsou podle Pražské a Jindry (2002) typické úzkým a hlubokým převážně nepotravinářským sortimentem, vyššími cenami a nižší frekvencí poptávky. Poskytují ve velké míře služby, které vyžadují vysokou odbornost personálu. Tyto prodejny bývají umístěny většinou v městských centrech, regionálních nákupních střediscích a v některých městských obytných obvodech. Kotler (2001) sem řadí obchody s oděvy, sportovními potřebami, nábytkem, květinami či knihami.

- smíšené prodejny

Tyto prodejny jsou prodejny se širokým a mělkým sortimentem potravinářského i nepotravinářského sortimentu zboží. Lokalizace těchto prodejen je zejména na venkově a v okrajových částech města. Je zde charakteristická malá frekvence poptávky a vysoké náklady, které se odrážejí ve vysokých cenách.

- obchodní domy

Plnosortimentní obchodní domy nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží, vše pod jednou střechou. Poskytují maximální rozsah služeb, avšak náročnost provozu a sortimentní politiky univerzálních obchodních domů se odráží ve středních a vyšších cenách. Podle Pražské a Jindry (2002) je prodejní plocha v rozmezí 5 - 20 tisíc m² a nabízí až 200 tisíc položek. Sortiment těchto domů se nejčastěji orientuje na odívání a s ním spojené služby. Jsou lokalizovány v centrech měst a v regionálních nákupních centrech.

- samoobslužné prodejny potravin

Samoobsluhy s potravinami nabízejí kromě potravinářského zboží i základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Je možné setkat se i s názvem supereta. Prodejní plochu mají 200 až 400 m². Tyto prodejny lze vidět jako samostatnou prodejnu nebo jako oddělení větších obchodních jednotek. Uplatnění nacházejí i na nádražích, letištích, či u dálnic.

- supermarkety

Supermarkety podle Pražské a Jindry (2002) velikostně navazují na samoobsluhy s potravinami. Je zde využívána samoobslužná forma prodeje s několika obslužnými úseky. Velikost prodejní plochy v rozmezí 400 až 2 500 m². Celkový počet druhů zboží je 5 000 až 10 000.

Podle Cimlera (1997) je umístění supermarketu široké – od základní až po centrální vybavenosti, třeba i jako součást obchodních domů, dopravní uzly, regionální nákupní centra apod.

Kromě potravinářského zboží zde je možné najít i širokou škálu potřeb pro domácnost, zdravotnické i kosmetické potřeby.

- hypermarkety

Hypermarkety nabízejí plný sortiment potravinářského zboží a rozsáhlou nabídku nepotravinářského zboží s vyšší dynamikou prodeje. Prodejní plocha je ve velikosti 2500 m² až 15 – 20 tisíc m². Uplatnění nacházejí většinou v rámci regionálních nákupních center.

Podle Pražské a Jindry (2002) je obchodní jednotka určena pro velké (týdenní) nákupy. Hypermarkety jsou zaměřeny na rychloobrátkové druhy zboží, to umožňuje agresivní cenovou politiku.

Hypermarket je dle Burstinera (1994) obrovským odbytovým místem, kde lze koupit smíšený sortiment zboží. Hypermarket musí být vybaven alespoň čtyřiceti pokladnami pro zvládnutí velkého objemu prodeje.

- odborné (specializované) velkoprodejny

Tyto provozovny nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží, zejména druhy s velkou obrátkou. Velikost prodejní plochy dosahuje až několika tisíc m². Tyto prodejny jsou diskontně orientované s nižšími provozními náklady.

Příkladem Pražská a Jindra (2002) uvádí Hobby centra, drogerie, nábytek, elektro, hračky, potřeby pro domácnost, sportovní potřeby, kancelářské potřeby a další.

- diskontní prodejny

Pražská a Jindra (2002) rozlišuje diskonty na hard- a soft- discount dle míry diskontu (snížení cen). Pro diskontní prodejny je typické zejména nabídka nejrychloobrátkovějších druhů zboží s vysokou frekvencí poptávky, zboží je umístěno v jednoduchých regálech a paletách, samoobslužná forma prodeje, prodloužená otevírací doba a nízké ceny. Umístěny jsou na levných pozemcích.

3.2.6. Tržby maloobchodu za rok 2011

Podle českého statistického úřadu tržby v maloobchodě včetně motoristického segmentu za rok 2011 vzrostly reálně meziročně o 1,9 procenta. Na pozitivní vývoj tržeb má vliv převážně vývoj motoristického segmentu obchodu, jehož tržby se zvýšily meziročně o více než 5 %.

3.2.7. Nákupní atmosféra v maloobchodu

Nedílnou součástí obchodního provozu je vytváření nákupních podmínek pro zákazníka, které jsou podle Cimlera (1998) definovány jako část pohybu zboží a s ním spojených aktivit. Tyto aktivity zákazník vnímá jako nákupní atmosféru.

Nákupní atmosféru lze také charakterizovat jako soubor vlivů na smysly, které zákazník částečně vnímá vědomě a zčásti podvědomě jako individuální prožitek.

Cimler (1998) všeobecně řadí do faktorů, které se podílejí na tvorbě nákupní atmosféry především:

- architektura jednotky,
- řešení vstupních prostor,
- výlohy, nápisy,
- parkovací plochy, vnitřní design (dekorace, barvy, osvětlení, hudební kulisa),
- podmínky vnitřního prostředí (teplota, větrání, hluk, vůně),
- prezentace zboží,
- forma prodeje a služeb,
- dispoziční řešení,
- provozní personál,
- obchodní zařízení
- a další.

3.3. TOP 10 českého obchodu 2011 (INCOMA GfK, 2011)

1. Schwarz ČR, Kaufland, Lidl ČR
2. REWE ČR, Billa, Penny Market
3. Tesco Stores ČR
4. Ahold Czech Republic
5. Makro Cash&Carry ČR
6. Globus ČR
7. GECO TABAK
8. SPAR ČR, Spar Šumava
9. OBI ČR
10. Ikea, Peal

3.4. Řízení maloobchodních zaměstnanců

V případě, že podnik chce dosáhnout svých stanových cílů, musí podle Burstinera (1994) zorganizovat a uspořádat jednotlivé úkoly a aktivity do jednoho koordinovaného mechanismu. Manažeři nepracují nejen se svými podřízenými, ale i s pracovníky na stejné úrovni a s nadřízenými. Proto musí věnovat spoustu času rozváznému chování, které je důležité k dosažení dobrých pracovních vztahů s ostatními lidmi. Své chování také musí vyvážit mezi chováním k daným úkolům a k jednání s pracovníky.

Činnost manažerů Burstiner (1994) dělí do čtyř základních manažerských funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Řízení
- Kontrola

3.4.1. Definice managementu

Veber (2000) rozumí management jako souhrn činností, které musí manažer uskutečnit, aby zabezpečil funkci organizace. Management je významný ve třech oblastech a to ve specifické aktivitě neboli řízení, skupině řídících pracovníků a vědní disciplíně.

3.5. Finanční řízení

Stejně jako ostatní organizace i maloobchod potřebuje ke své práci peníze. Správné řízení finanční stránky podniku je pro dosažení úspěchu klíčovým prvkem. Nový maloobchodní podnik vyžaduje značné množství finančních prostředků, které mu umožní zachytit se na trhu, přežít a růst. Je důležité mít vstupní kapitál, provozní kapitál a následně i růstový kapitál.

Dle Burstinera (1994) existují dva hlavní účetní výkazy – rozvaha a výsledovka. Informace uvedené v těchto výkazech umožňují vedení společnosti pochopit, co se stalo, co se děje a co se může v podnikání přihodit. Rozvaha je účetní výkaz, popisující finanční podmínky podnikání v daném okamžiku. Výsledovka je pro správné finanční řízení podniku rovněž velmi důležitá.

3.6. SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým typem systematické analýzy, která se zabývá klíčovými faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Název analýzy je odvozen z anglických zkratk Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V této analýze se porovnávají vnitřní zdroj a schopnosti podniku s vlivy, jež působí v blízkosti jeho okolí. Poskytuje podklady pro vymezení podnikových aktivit, zaměření, strategií a také stanovení strategických cílů.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) SWOT analýza rozlišuje dva pohledy na situaci podniku:

- *vnitřní* situace popisuje silné a slabé stránky podniku (strengths, weaknesses),
- *vnější* situace identifikuje příležitosti a hrozby podniku (opportunities, threats).

Smyslem této analýzy je rozvoj silných stránek, které se podnik snaží maximalizovat, a naopak potlačování slabých stránek, jež se podnik snaží jejich vliv minimalizovat. Zároveň se podnik snaží reagovat na příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnější situace podniku.

3.7. Porterův model

Podle Pražské a Jindry (2002) je pro tento model typické určení šesti bariér vstupu, které musí překonat, a pěti sil ovlivňujících konkurenceschopnost firmy.

Analýza pěti faktorů respektuje následující:

- *Atraktivita vstupu* se se silnějším působením faktorů snižuje (zvyšování cen, ...),
- *Silné konkurenční síly* jsou pro podnik hrozbou, neboť zhoršují obchodní prostředí,
- *Slabé konkurenční síly* jsou pro firmu příležitostí, protože jim pomáhají v získání trhu,
- Nezbytností je vytvořit analýzu silných a slabých stránek těchto uvedených sil, protože *poměr sil v prostředí se v čase mění*,
- *I silné stránky konkurence lze využít ve svůj prospěch.*

Nově vstupující firma na trh musí překonat šest bariér (hrozeb a rizik):

- Investiční náročnost,
- nevýhoda existujících celkových nákladů ve stejném sektoru,
- nutné podnikat ve velkém,
- loajalita zákazníků vůči obchodní firmě nebo již zavedené obchodní značce,
- přístup k distribučním kanálům,

- vládní a legislativní opatření.

3.8. Marketing

Americký profesor Philip Kotler (2010) říká, že marketing musí být hnací motorem firmy, a proto doporučuje dva marketingy, resp. dvě marketingové oddělení:

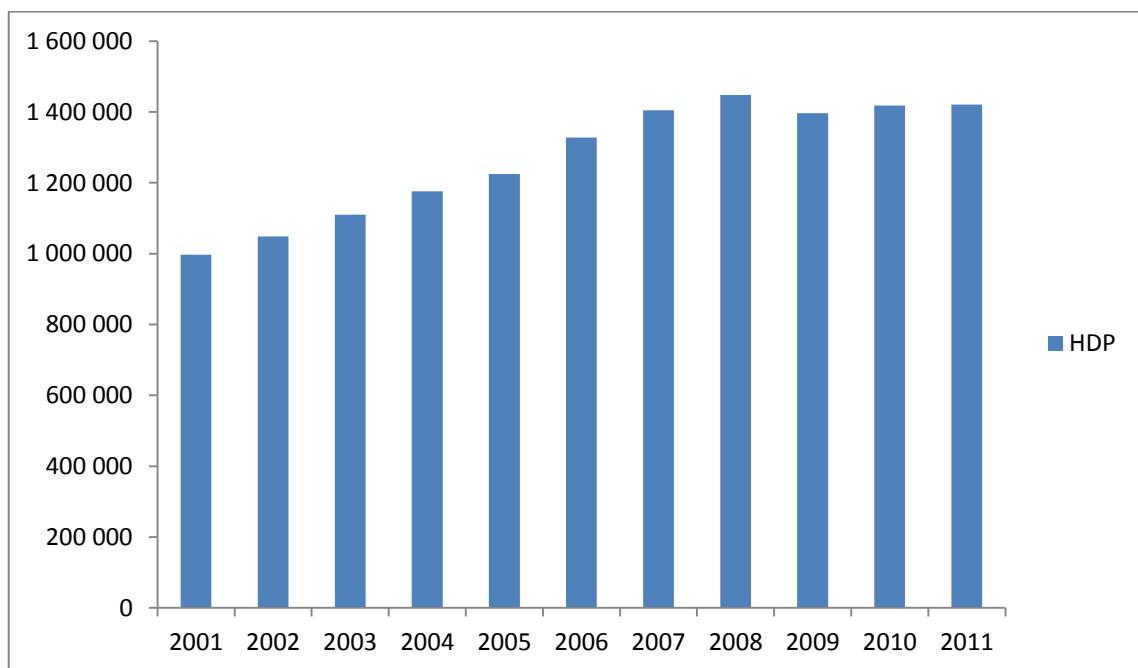
- „Downstream“, který nevytváří plány do budoucna, jeho primárním úkolem je přítomnost, tj. budování síly značky, prodávání existujících produktů a další.
- „Upstream“ je oddělení myslící strategicky, aktivně vyhledává nové tržní příležitosti pro další 3 až 5 let, monitoruje mezery na trhu a vytváří obchodní modely, nikoli další produkty.

Dalšími radami, jak dospět k úspěchu, je podle Kotlera (2010) nevzdát se, vybudovat silný marketingový tým, nezabývat se neprosperujícími produkty a značkami, zvýšit náklady na marketing, tzn. nevzdát se, ale bojovat a vytvářet zisk.

4. Trh Velké Británie

Podle Ministerstva zahraničních věcí České Republiky je VB v současnosti sedmou největší ekonomikou světa a třetí největší ekonomikou v EU podle nominální hodnoty HDP.

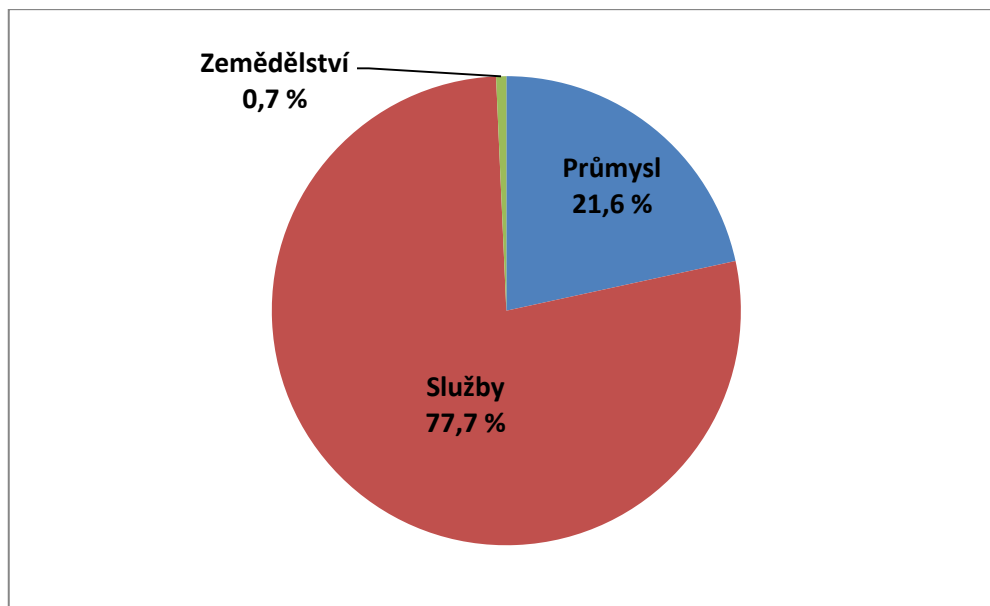
Graf 1: Vývoj HDP Velké Británie v letech 2001 – 2011 v milionech liber



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z UK National Statistics v letech 2001 – 2011

Z výše uvedeného grafu je patrné, že od roku 2001 HDP Velké Británie kontinuálně rostl až do roku 2008. V roce 2009 si lze povšimnout poklesu, což je následkem finanční krize. Avšak podle Ministerstva zahraničních věcí České Republiky se země rychle s touto krizí vypořádala a HDP od roku 2010 opět roste.

Graf 2: Struktura HDP Velké Británie



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z Central Intelligence Agency z roku 2011

Největší podíl na HDP Velké Británie má sektor služeb, téměř jedna čtvrtina patří průmyslovému sektoru a sektor zemědělství zaujímá méně než 1 % HDP.

4.1. Maloobchod ve Velké Británii

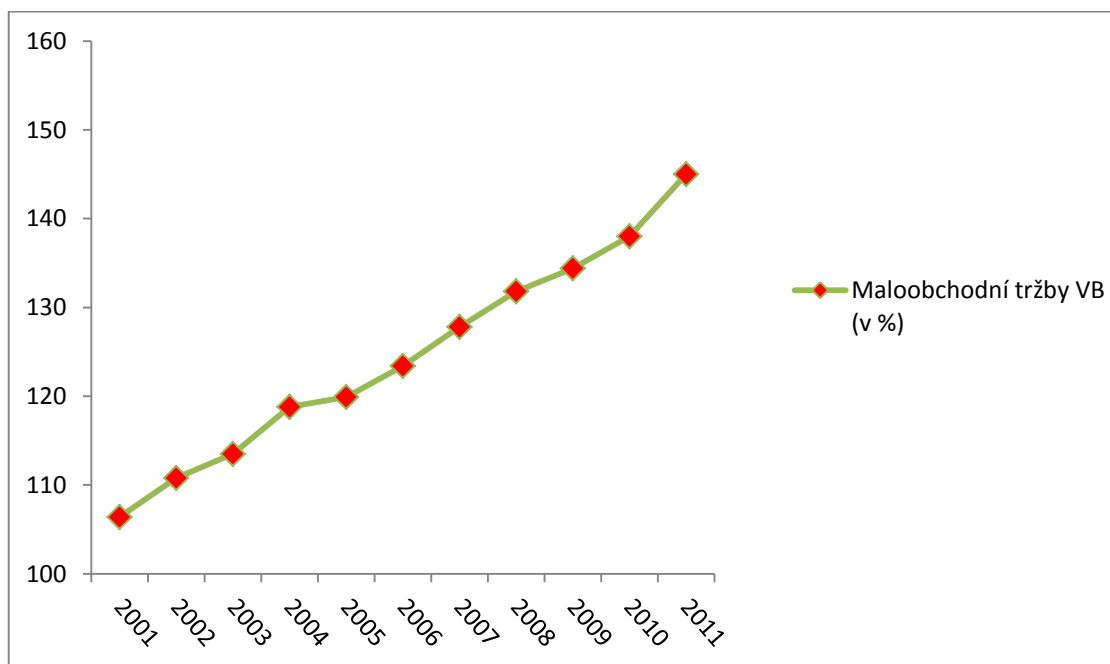
Podle businessinfo.cz britský maloobchod zaměstnává přes 3 miliony osob, což je 10% podíl na celkové zaměstnanosti.

Podle Heskové a Píchy (2004) má ve Velké Británii nejdelší evropskou tradici franšizing. Legislativa týkající se franšízového podnikání se ale od jiných zemí liší a k regulaci dochází pouze, když by franšízové podnikání odporovalo existujícím zákonům.

4.1.1. Maloobchodní tržby

Podle statistického úřadu maloobchodní tržby VB se stále zvyšují.

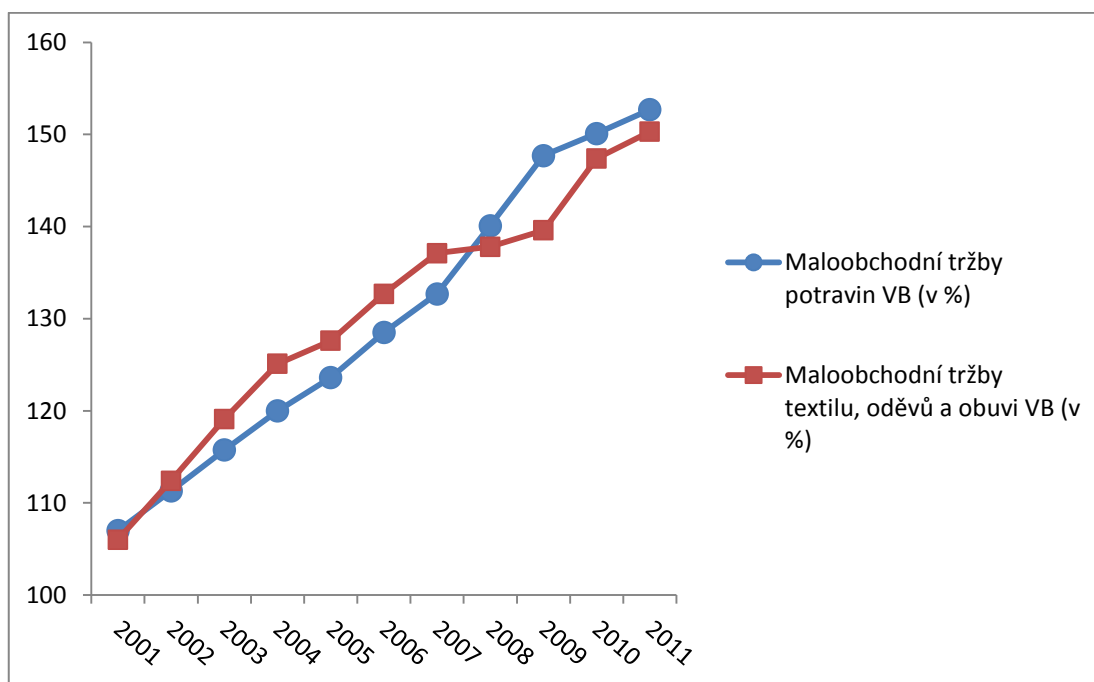
Graf 3: Roční procentní změny maloobchodních tržeb Velké Británie v letech 2001 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z UK National Statistics v letech 2001 – 2011

Z grafu je patrné, že tržby maloobchodu VB od roku 2001 do současnosti nepřetržitě rostou.

Graf 4: Roční procentní změny maloobchodních tržeb Velké Británie v odvětví potravin a textilu, oděvů a obuvi v letech 2001 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z UK National Statistics v letech 2001 – 2011

Tento graf ukazuje, že maloobchodní tržby potravin i textilu, oděvů a obuvi VB mají stoupající tendenci.

4.1.2. TOP 10 britského maloobchodu podle Retail Economics (2011)

Na první příčce britského maloobchodu se stále drží Tesco Plc a Marks & Spencer se řadí v tomto žebříčku maloobchodu na sedmé místo.

1. Tesco Plc
2. Asda Group
3. J Sainsbury Plc
4. Wm Morrison Supermarkets Plc
5. Co-operative Group Ltd
6. Kingfisher Plc

7. **Marks & Spencer Plc**
8. DSG International Plc
9. John Lewis Partnership Plc
10. Home Retail Group Plc

4.2. Zahraniční obchod země

Podle businessinfo.cz je pro VB rozhodujícím činitelem pro fungování ekonomiky zahraniční obchod. Hlavním obchodním partnerem VB jsou země EU, na které připadá přibližně polovina exportu a importu britského zboží. Téměř 2/3 britského exportu směřují do zemí eurozóny a USA. Mezi největší obchodní partnery se řadí USA, Německo, Nizozemí, Francie, Irsko a Belgie.

4.3. Dopady recese

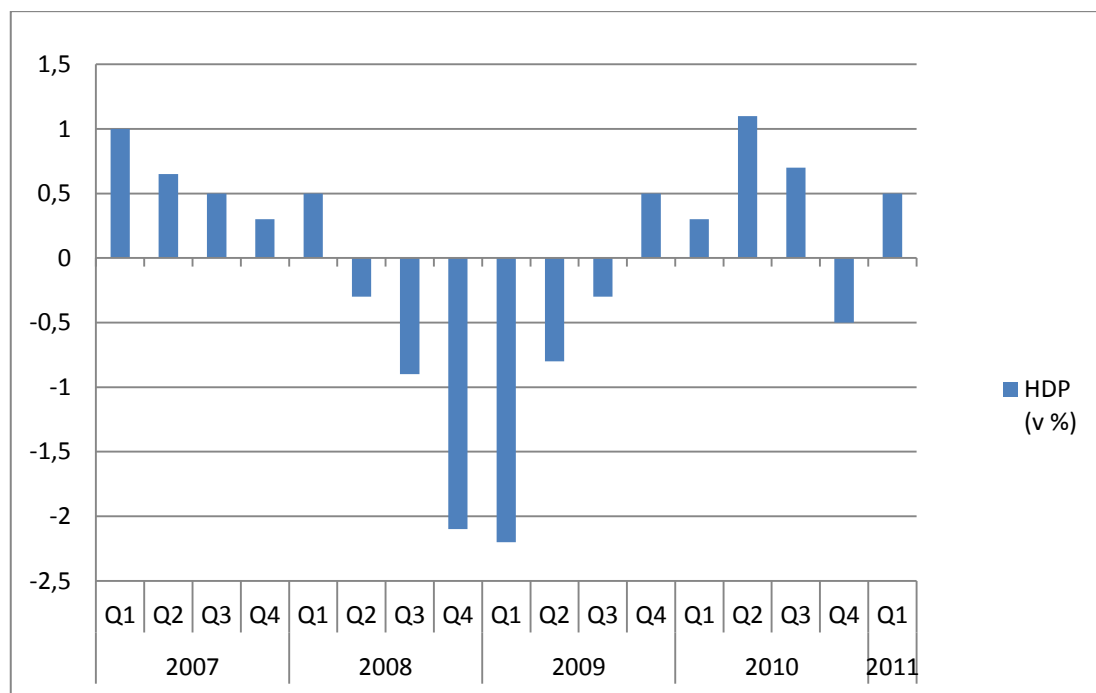
Recese, neboli podle českého statistického úřadu období poklesu ekonomické aktivity, probíhala v letech 2008 – 2009, avšak z dopadů recese ze VB stále zotavuje.

Podle businessinfo.cz byla Británie mezi prvními zeměmi, které zasáhla finanční krize. Avšak britská vláda uskutečnila agresivní preventivní kroky, jako například znárodnění či částečný kapitálový vstup státu do krachujících bank a vládní garance úspor v bankách, díky kterým se podařilo zemi předejít nejhorším nepříznivým následkům pro celou ekonomiku.

Podle českého statistického úřadu k celkovému ekonomickému růstu kromě vlády přispěly distribuce, sektor služeb, hotely a restaurace a také výdaje spotřebitelů o Vánocích.

V následujících grafech jsou ukázány konkrétní dopady recese na HDP a míru nezaměstnanosti.

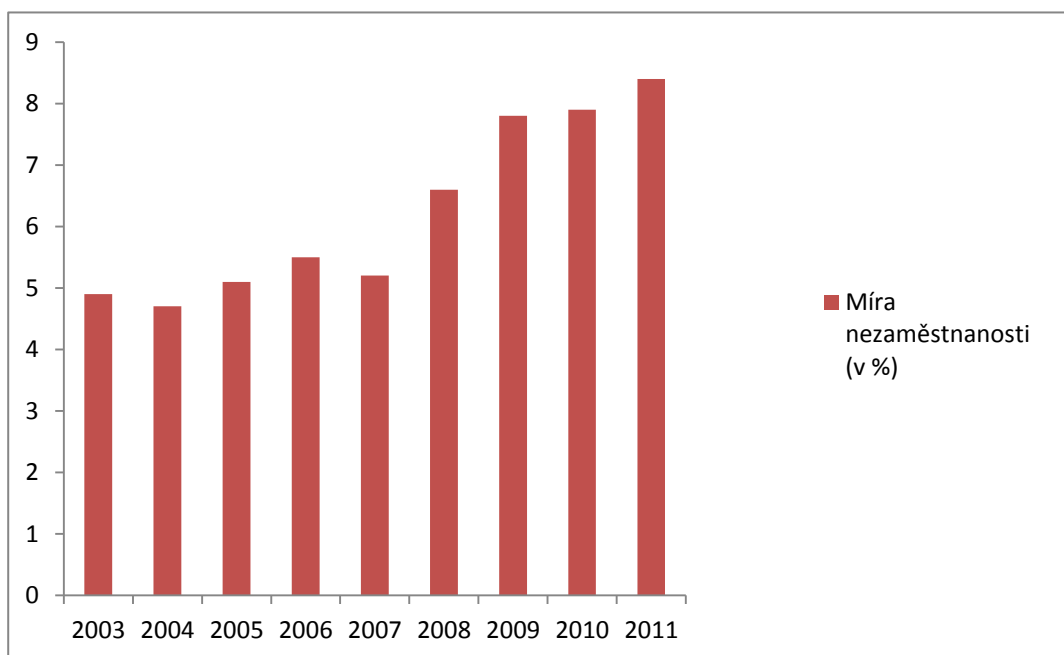
Graf 5: Čtvrtletní změny HDP Velké Británie v letech 2007 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z UK National Statistics v letech 2007 – 2011

Do druhého čtvrtletí roku 2008 VB vykazovala průměrné hodnoty HDP. Období 2. a 3. čtvrtletí roku 2008, které vykazuje negativní růst, je nazýváno obdobím recese. Podle grafu recese trvala šest čtvrtletí od 2. čtvrtletí roku 2008 do 3. čtvrtletí roku 2009. Avšak negativní dopady stále zcela úplně nevymizely.

Graf 6: Míra nezaměstnanosti ve Velké Británii v letech 2003 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z UK National Statistics v letech 2003 - 2011

Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti je od roku 2003 do začátku recese relativně konstantní pohybující se kolem 5 %. V letech 2008 a 2009 se míra nezaměstnanosti rapidně zvýšila na 8 % a kolem této hodnoty se pohybuje dosud. V dnešním roce 2011 stále míra nezaměstnanosti nedosahuje nízkých hodnot jako před recesí a z toho vyplývá, že recese na zemi stále dopadá.

5. Popis maloobchodu

Podle českých webových stránek Marks & Spencer je anglická maloobchodní oděvní firma Marks & Spencer třetím největším prodejcem potravin a vůbec největším prodejcem v oblasti konfekce ve Velké Británii. Specializuje se především na prodej oděvů a také na kvalitní potraviny a domácí doplňky.

Společnost má přes 700 prodejen ve Velké Británii a nevede si špatně ani v dalších 42 zemí, kde působí dalších téměř 400 prodejen. Největší prodejna se nachází na Oxford Street v Londýně.

Společnost založili dva společníci a po sto letech se podnik rozrostl na 65 tisíc zaměstnanců. Podle výroční zprávy dnes už společnost zaměstnává přes 78 tisíc pracovníků. A má v dnešní době přes 308 tisíc akcionářů.

Marks & Spencer jako první obchodní řetězec uvedl na svých výrobcích datum výroby.

Podle údajů z výroční zprávy Mark & Spencer je tržní podíl společnosti v roce 2011 na britském trhu oděvů a obuvi 11,7 % a na britském trhu potravin 3,9 %.

5.1. Historický vývoj

Podle oficiálních webových stránek Marks & Spencer počátky společnosti sahají až do 19. století, konkrétně tedy do roku 1884. Původně se jednalo pouze o stánkový prodej ruského emigranta Michaela Markse na tržišti v anglickém Leedsu. Další významnou osobou této společnosti je Tom Spencer, tehdejší pokladní u firmy I.J. Dewhirst. O deset let později se totiž tito dva tehdy ještě nevýznamní muži spojili a v roce 1894 založili společnost Marks & Spencer. Založili ji na pěti klíčových zásadách – zásada kvality, hodnoty, služby, inovace a důvěry.

Během následujících let od svého založení vznikaly na území Velké Británie nové prodejny. Mark and Spencer se stal za několik desítek let díky svým kvalitním

produktům za příznivé ceny ikonickou značku v Anglii. Hodně tomu přispěl i slogan z roku 1953 – zákazník má vždy a jedinou pravdu.

V roce 1903 se společnost Marks & Spencer stala akciovou společností a v dnešní době má již téměř 308 000 akcionářů. Dříve odebírala zboží od velkoobchodníků, avšak od roku 1926 přešla na kupování zboží přímo z výrobních továren. Značka St. Michael, pod kterou společnost výhradně prodává, byla zavedena v roce 1928 a od té doby je velmi známou.

V roce 1930 společnost otevřela svůj největší obchodní dům Marble Arch v Londýně, jež je dodnes "vlajkovou lodí" společnosti.

O čtyři roky později vybudoval M&S svou vědeckou laboratoř pro vytváření svých vlastních materiálů a následně zlepšení kvality svých výrobků.

Firma se začala rozrůstat i za hranice Velké Británie. V roce 1975 byl otevřen obchodní dům v Paříži, o několik let později pak dva obchodní domy v Hong Kongu. Téměř všechny zahraniční obchody jsou provozovány na základě franšízy.

U nás v Česku byla první prodejna otevřena před 16 lety, a to v nákupní galerii Myslbek v centru Prahy. Dnes máme po celé ČR 18 prodejen.

V roce 2001 zavedla společnost možnost nákupu dárkových poukazů. O pět let později společnost zavedla Fairtrade kávy a čaje do sortimentu prodejen Marks & Spencer.

5.2. Sortiment zboží

Podle oficiálních webových stránek Marks & Spencer společnost nabízí široký sortiment zboží. V kamenných či internetových prodejnách M & S lze nalézt následující zboží:

- oblečení (pánské, dámské, dětské),
- obuv,
- módní doplňky,
- školní uniformy,

- nábytek (kuchyňský, dětský, koupelnový, obývací, kancelářský),
- bytové doplňky (ručníky, nádobí, polštářky, domácí spotřebiče, závěsy),
- technika (iPad, telefony, televize, sluchátka, fotoaparáty, malé spotřebiče),
- jídlo (sýry, sendviče, ryby, dorty, saláty, dezerty, svatební dorty, předkrmy),
- vína (červená, bílá, šumivá, šampaňské),
- květiny (rostliny, kytice),
- dárky (dárkové karty, dárkové balení, suvenýry, psací potřeby, knihy, DVD),
- a další.

5.3. Prodejny

Marks & Spencer na svých oficiálních webových stránkách Marks & Spencer rozděluje prodejny na:

- Základní prodejny

Základní prodejny M & S představují obchody s oděvy a některými potravinami, které jsou nazývány M & S Food hall. Tyto prodejny prodávají potraviny pod značkou M & S.

- Pohostinství

Většina M & S obchodů nabízí i pohostinství, obvykle ve formě kaváren. Dnes se taková kavárna nazývá M & S Café, avšak lze zajít i do kavárny se starším názvem Café Revive. Tyto kavárny nabízí typicky kávy a čaje (všechny Fairtrade), pečivo, sendviče a dorty.

- Obchody s domácími doplňky

Od roku 2007 společnost otevřela specializované obchody s vybavením do domácnosti, kde lze nakoupit různé vkusné doplňky do domova.

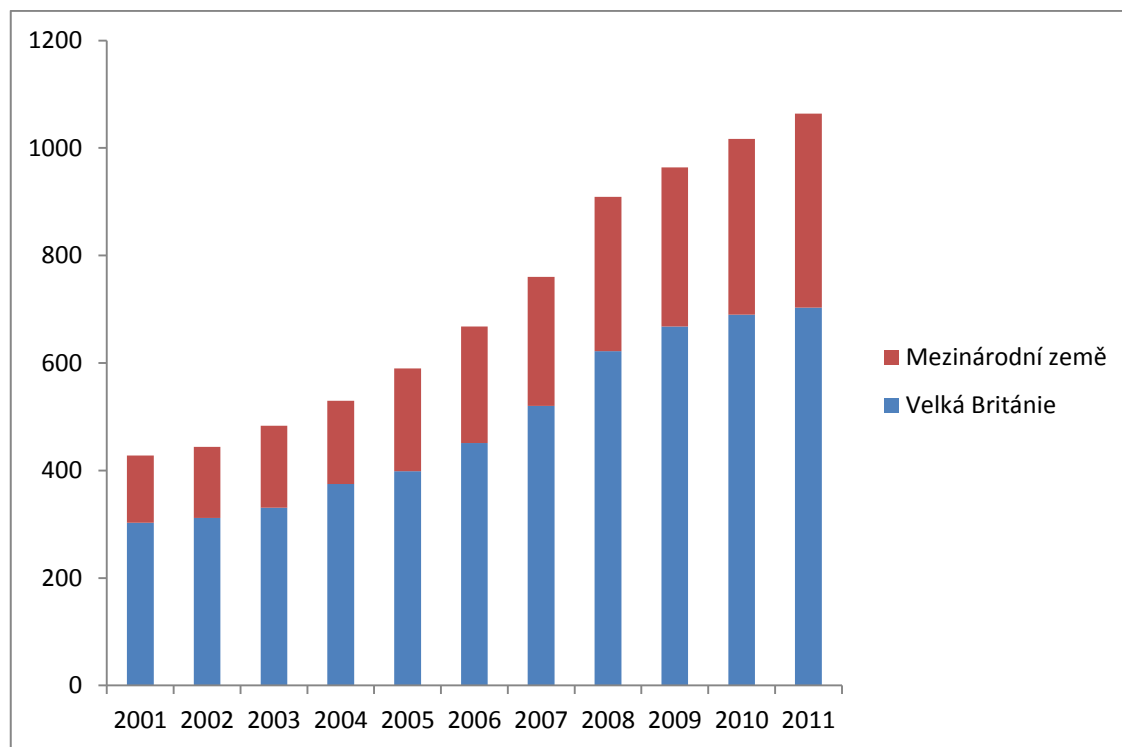
- Outlet obchody

Od roku 2010 má společnost přes 50 outletových prodejen. Takové obchody nabízí M & S výrobky se slevami nejméně 30 % z původní ceny.

- M&S potraviny

Tato společnost má také 400 prodejen potravin, ve kterých nabízí především jídlo, ale také tam lze koupit některé smíšené zboží, jako například blahopřání k narozeninám či diář. Většina těchto prodejen jsou provozovány na základě franšízy.

Graf 7: Vývoj počtu všech prodejen Marks & Spencer v letech 2001 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2001 – 2011

Počet prodejen ve VB i v ostatních expandujících zemích se stále zvyšuje.

5.4. Věrnostní Klub zákazníků

Dle oficiálních českých webových stránek Marks & Spencer mají zákazníci možnost se od roku 2002 zaregistrovat se do věrnostního programu. Zákazníci sbírají za každý nákup určitý počet bodů, které jsou následně převedeny na kupóny. Tyto kupóny klienti mohou uplatit v jakékoliv prodejně v daném státě.

5.5. Plán A

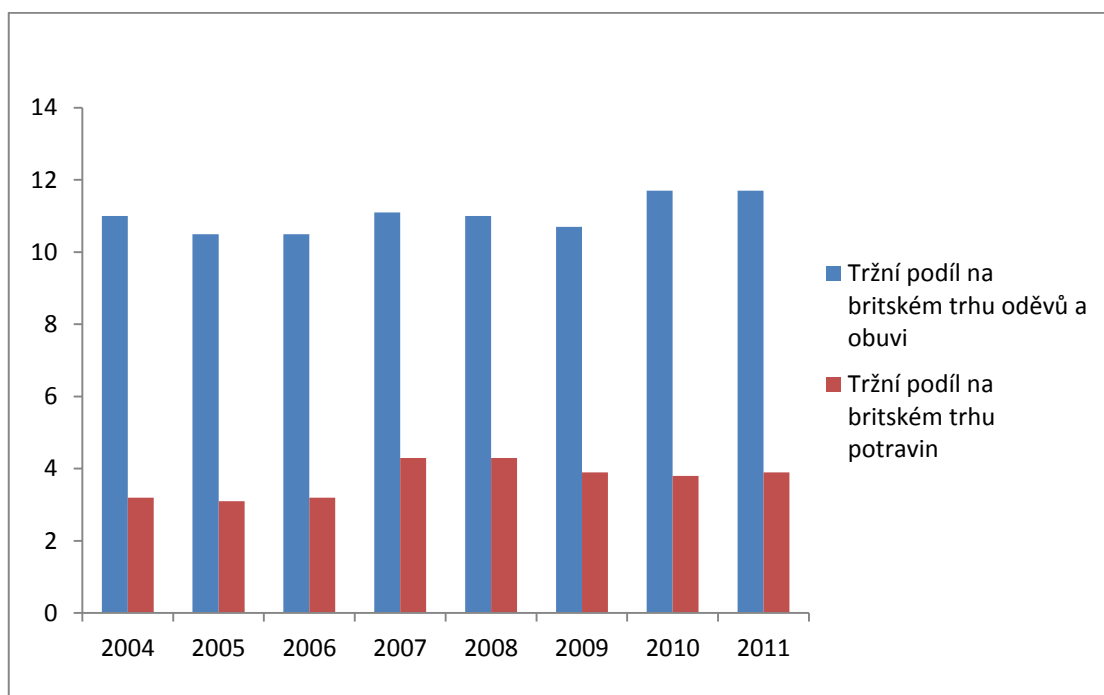
Marks & Spencer má Plán A, kterým je ekologický a etický program. Tímto plánem vyjadřuje svoji zodpovědnost vůči přírodě a okolní společnosti, protože zákazníci chtějí nakupovat ekologicky a eticky vyrobené zboží.

Podle oficiálních českých webových stránek Marks & Spencer už od roku 2007 je rozpracován tento Plán A do 100 bodů, které hodlá Marks & Spencer do konce tohoto roku naplnit. Tímto přístupem společnost ukazuje, že je pro ni důležitý původ svých výrobků a podmínky, za jakých je produkt vyroben a distribuován.

Plán A shrnuje následujících 5 klíčových oblastí, které společnost chce naplnit za účelem dosažení ještě ekologičtější a zároveň etičtější obchodní činnosti:

- boj proti klimatickým změnám,
- snižování množství vyprodukovaného odpadu a následná recyklace odpadu,
- používání surovin z trvale udržitelných zdrojů,
- férové partnerství – etické obchodování (výrobky Fair Trade),
- pomáhat zákazníkům a zaměstnancům žít zdravým životním stylem.

Graf 8: Tržní podíl společnosti Marks & Spencer na britském trhu oděvů a obuvi a trhu potravin v procentech v letech 2004 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2004 – 2011

Tržní podíl společnosti se posledních 8 let drží na přibližné hodnotě 4 % na britském trhu potravin a 11 % na britském trhu oděvů a obuvi.

6. Situační analýza

Situační analýza bude zpracována na vybraný maloobchodní řetězec za účelem zjištění podstatných údajů.

6.1. SWOT analýza

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je smyslem této analýzy rozvinout silné stránky a naopak potlačit slabé stránky firmy. Zároveň se podnik snaží reagovat na příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnější situace podniku.

6.1.1. Výstup ze SWOT analýzy společnosti Marks & Spencer plc

Mezi *silné stránky* tohoto maloobchodu patří expanze i mimo domácí britský trh, jako je expanze do jiných zemí Evropy, Asie i Ameriky. Další silnou stránkou, jež nelze opomenout, je široké spektrum výrobků a služeb, prodej vlastní značky, věrnostní program pro zákazníky a také prodej zboží prostřednictvím internetu. Z hlediska marketingu si firma vybudovala kmen svých zákazníků a také působí vnímání značky a produktů pravidelnými zákazníky, ale i jinými spotřebiteli, kteří v Marks & Spencer nenakupují, ale společnost znají. Neposlední silnou stránkou společnosti je udržitelný rozvoj - ochrana životního prostředí, protože tomuto obchodnímu řetězci není lhostejná kvalita životního prostředí ani zdravý způsob života zákazníků. Nadále podle výročních zpráv Marks & Spencer lze řadit do silných stránek kvalifikované pracovníky, atraktivnost odvětví a seriózní jednání se zákazníky.

Jako *slabé stránky* Marks & Spencer lze uvést podle tržeb společnosti závislost na britském trhu, protože největší tržby a zisky vykazuje právě na svém domácím trhu, dále prodej po internetu, který Marks & Spencer využívá, avšak jen v některých zemích. Důležitou slabou stránkou, na kterou by se firma měla zaměřit, je větší přizpůsobení sortimentu v dané zemi. Každý trh se totiž výrazně liší a spotřebitelé mají jinou kulturu,

jiné zvyky, jinak se oblékají nebo stravují a je potřeba se tomu přizpůsobit. Tržby společnosti ukazují, že v zemích mimo Velkou Británii nevykazují tak vysoké hodnoty.

Marks & Spencer má neomezené množství *příležitostí* v podobě expanze na nové trhy a rozvoje prodeje po internetu i v dalších zemích, kde podnik expanduje. Také se může zaměřit na propagaci a diferenciovat zboží od konkurence.

Mezi největší *ohrožení* rozhodně patří konkurence v maloobchodě, jako například H & M, rostoucí síla spotřebitelů a dodavatelů, nové nečekané náklady a nestabilní politická situace v některých zemích, kam Marks & Spencer také expanduje.

Obrázek 1: Přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro Marks & Spencer

SILNÉ STRÁNKY Strengths • expanze i mimo Velkou Británii • prodej vlastní značky • vnímání značky a produktu • věrnostní program • prodej po internetu • široké spektrum výrobků a služeb • ochrana životního prostředí • zkušení kvalifikovaní pracovníci	SLABÉ STRÁNKY Weaknesses • prodej na internetu jen v některých zemích • velká závislost na britském trhu • malé přizpůsobení sortimentu a strategie v mezinárodních zemích
PŘÍLEŽITOSTI Opportunities • expanze na nové trhy • rozvoj prodeje po internetu • propagace • diferenciacce zboží od konkurence	OHROŽENÍ Threats • konkurence v maloobchodě • nestabilní politická situace v některých expandovaných zemích • rostoucí síla spotřebitelů a dodavatelů • nové, případně nečekané náklady

Zdroj: vlastní konstrukce obrázku

6.2. Porterův model

Podle Pražské a Jindry (2002) firma nově vstupující na trh musí překonat šest bariér (hrozeb a rizik) a pět sil ovlivňující konkurenceschopnost firmy.

6.2.1. Porterův model firmy Marks & Spencer

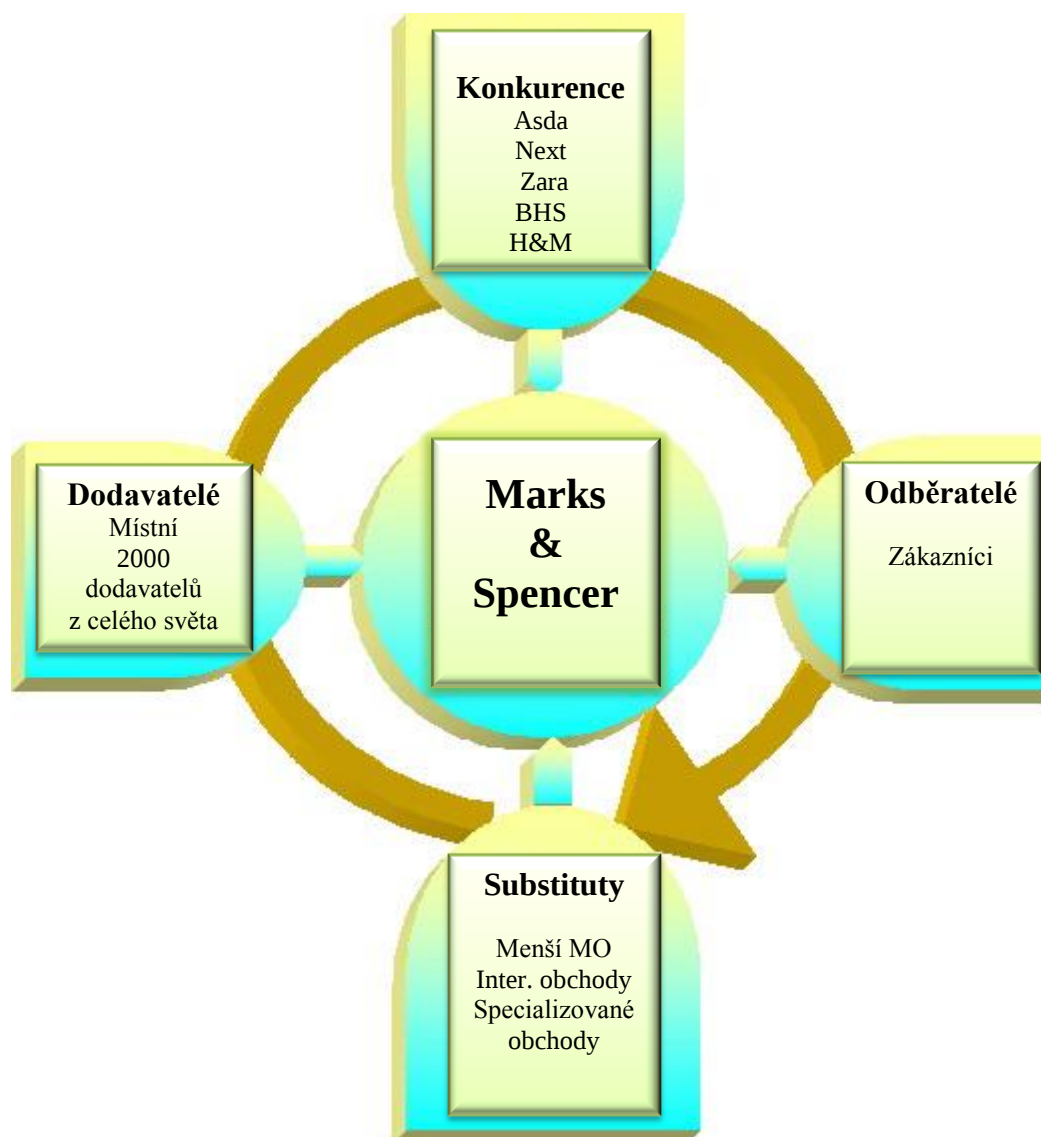
Konkurence společnosti není malá a společnost má spoustu konkurentů. Lze mezi ně řadit švédskou oděvní společnost H&M, britský převážně oděvní maloobchod Next, španělská síť značkových obchodů s oděvy Zara, britský obchodní řetězec BHS a neposlední britský řetězec supermarketů Asda, který prodává jídlo, oblečení, smíšené zboží i finanční služby.

Zákazníci mají možnost zaregistrovat se do věrnostního programu, který jim přináší výhody. Podle vlastníků tohoto věrnostního programu lze vydedukovat, že převažují zákazníci ve středním věku.

Za substituty, jež mohou nahradit Marks & Spencer, lze považovat specializované prodejny či některé menší prodejny. Do popředí hodně vstoupily i internetové obchody, které také mohou působit v roli substitutu této firmy.

Marks & Spencer má některé místní dodavatele, ale většina jsou dodavatelé z celého světa, kterých má kolem 2 tisíc.

Obrázek 2: Porterův model společnosti Marks & Spencer



Zdroj: Vlastní konstrukce obrázku

6.3. Finanční analýza

Podle Landy (2008) je smyslem finanční analýzy na základě analýzy zdrojů zajistit finanční stabilitu podniku, aby se nedostal do finančních, resp. ekonomických potíží. Hlavním zdrojem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy. Mezi poměrové finanční ukazatele řadíme ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá), ukazatele rentability neboli výnosnosti (tržeb, celkových aktiv a vlastního kapitálu), ukazatele zadluženosti a ukazatelé aktivity (obrat zásob, doba obratu zásob, závazků a pohledávek).

Finanční analýza byla spočítána na základě údajů zjištěných ve výročních zprávách společnosti za poslední 7 let a následně dosazení do vzorců dle Synka (2010).

Tabulka 1: Údaje potřebné k výpočtům finanční analýzy v letech 2005 – 2011 v milionech liber

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Zisk před zdaněním	649,1	855,8	1 044,0	1 089,3	779,3	843,9	824,9
<i>UK</i>	588,4	790,1	965,5	972,9	652,8	701,2	677,9
<i>mezinárodní</i>	60,7	65,7	87,5	116,4	135,3	142,7	147,0
Tržby	7 490,5	7 797,7	8 588,1	9 022,0	9 062,1	9 536,6	9 740,3
<i>Uk</i>	7 034,7	7 275,0	7 977,5	8 309,1	8 164,3	8 567,9	8 733,0
<i>Mezinárodní</i>	455,8	522,7	610,6	712,9	897,8	968,7	1 007,3
Oběžná aktiva	832,3	1 142,1	846,4	1 181,7	1 389,8	1 520,2	1 641,7
Celková aktiva	4915,7	5 258,9	5 381,0	7 161,0	7 258,1	7 153,2	7 344,1
Krátk. závazky	1 237,4	2 017,0	1 606,2	1 988,9	2 306,9	1 890,5	2 210,2
Celkový dluh	3 958,1	4 055,2	3 732,8	5 197,0	5 157,5	4 967,3	4 666,7
Vlastní kapitál	957,6	1 203,7	1 648,2	1 964,0	2 100,6	2 185,9	2 677,4
Zásoby	338,9	374,3	416,3	488,9	536,0	613,2	685,3
Běžná likvidita	0,67	0,57	0,53	0,59	0,60	0,80	0,74
Rychlá likvidita	0,40	0,38	0,27	0,35	0,37	0,48	0,43
Obrat zásob	22,10	20,83	20,63	18,45	16,91	15,55	14,21
Zadluženost	0,81	0,77	0,69	0,73	0,71	0,69	0,64
ROS	0,09	0,11	0,12	0,12	0,09	0,09	0,08
ROA	0,13	0,16	0,19	0,15	0,11	0,12	0,11
ROE	0,68	0,71	0,63	0,55	0,37	0,39	0,31
Doba obratu zásob	16,51	17,52	17,69	19,78	21,59	23,47	25,68
Doba obratu	60,29	94,41	68,26	80,46	92,92	72,36	82,82
Doba obr	40,56	53,46	35,97	47,81	55,9	58,18	61,52
Vývoj tržeb	7 490,5	7 797,7	8 588,1	9 022,0	9 062,1	9 536,6	9 740,3

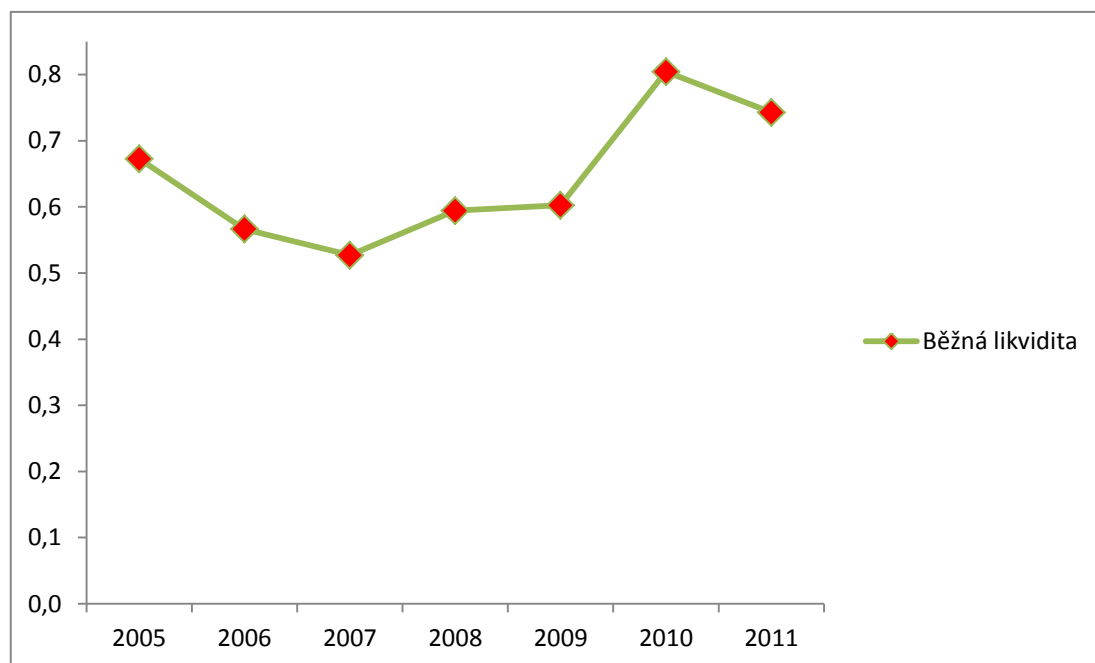
Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

6.3.1. Běžná likvidita

Běžná likvidita ukazuje, kolika librami je pokryta £1 našich krátkodobých závazků z našich celkových oběžných aktiv.

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

Graf 9: Běžná likvidita společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

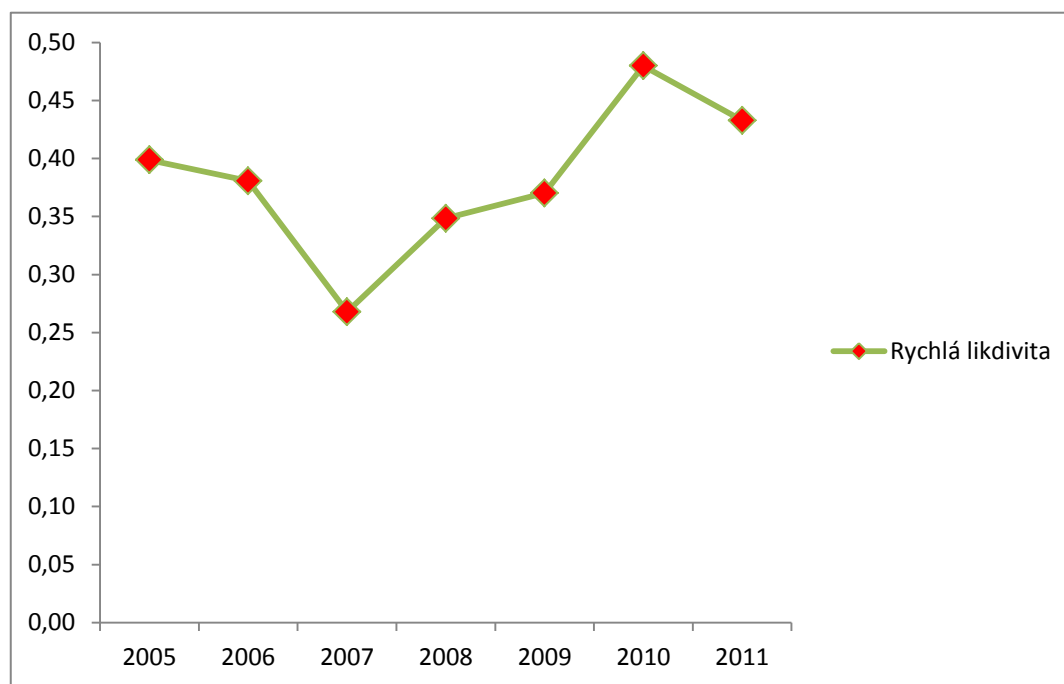
Společnost vykazuje nejvyšší hodnotu běžné likvidity v roce 2010, kdy je £1 krátkodobých závazků firmy pokryta £0,8 z celkových oběžných aktiv. A to lze hodnotit jako ne příliš vysokou hodnotu, tedy spíše negativum. Z této hodnoty tedy lze usoudit, že podnik nedisponuje dostatkem pohotových zdrojů na vyrovnaní svých závazků s okamžitou splatností.

6.3.2. Rychlá (pohotová) likvidita

Pohotová (rychlá) likvidita říká, kolik librami je pokryta £1 krátkodobých závazků z pohledávek a hotovosti, tedy z oběžných aktiv očištěných o zásoby.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\'ežn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}}$$

Graf 10: Pohotov\'a (rychl\'a) likvidita spole\'čnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

Z grafu je patrné, že firma vykazuje nejlepší hodnotu v roce 2010, kdy je £1 krátkodobých závazků firmy pokryta £0,48 z pohledávek a hotovosti. Hodnoty jsou nižší a odchylují se tedy od doporučených hodnot pro pohotovou neboli rychlou

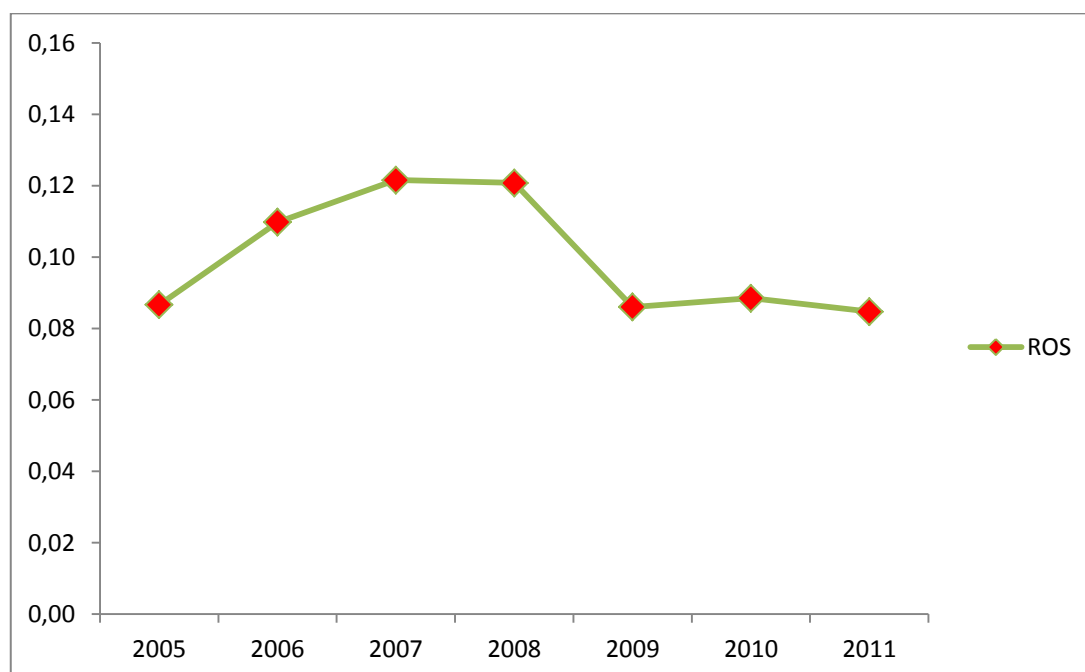
likviditu. Při této vypočtené hodnotě podnik není schopen okamžitě se vyrovnat svými závazky.

6.3.3. Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb říká, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli 1libry zisku.

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

Graf 11: Rentabilita tržeb společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

Firma si v rentabilitě tržeb nejlépe vedla v roce 2007 a 2008, kdy vytvářela £0,12 čistého zisku na £1 tržeb.

6.3.4. Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rentabilita celkových aktiv ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk (z vlastních i cizích zdrojů).

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

Graf12: Rentabilita celkových aktiv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

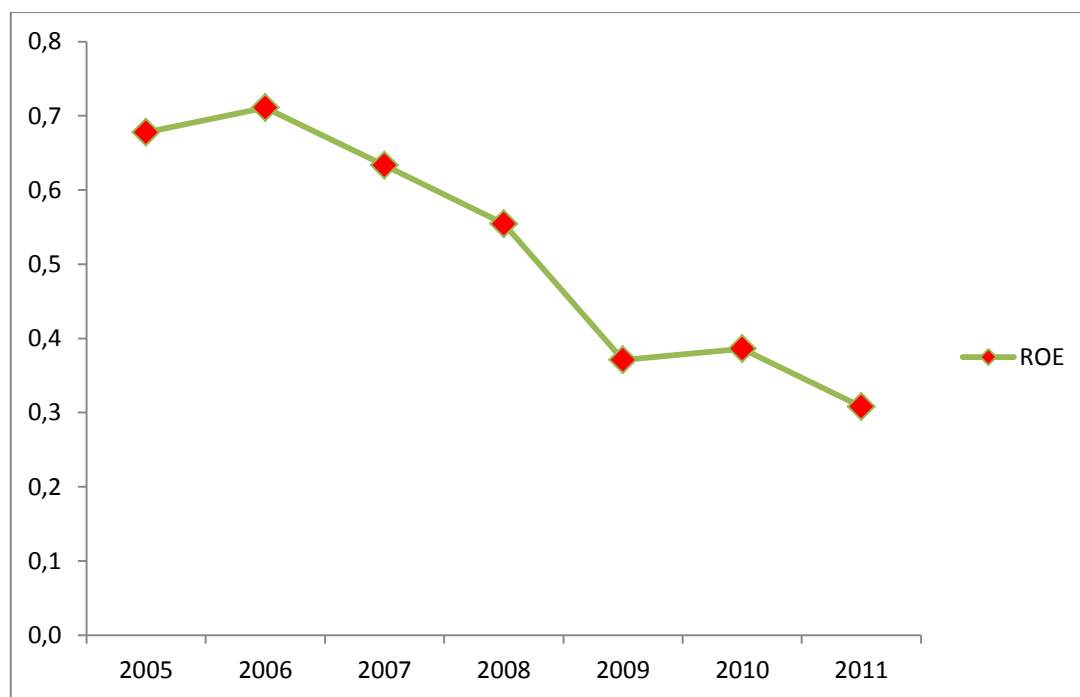
Z grafu tedy lze vyčíst, že firma na tom byla nejlépe v této sekci v roce 2007, kdy £1 celkových aktiv byla kryta £0,19 čistého zisku.

6.3.5. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu sleduje, jak jsou ve firmě zhodnoceny prostředky vložené do podnikání.

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

Graf 13: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

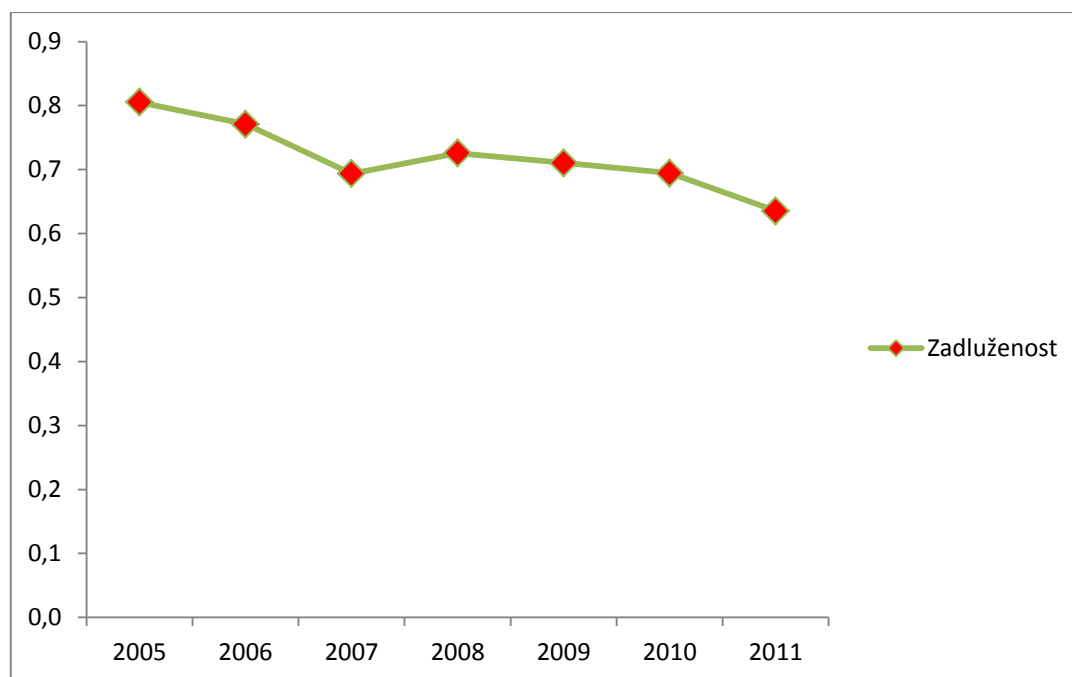
Lze tedy říci, že nejvyšší rentabilitu vlastního kapitálu měla firma v roce 2006, která tedy ukazuje, že £1 vlastního kapitálu přinese podniku £0,71 čistého zisku.

6.3.6. Zadluženost

Celková zadluženost firmy udává míru krytí aktiv podniku cizími zdroji. Ukazuje tedy finanční úroveň společnosti.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (závazky)}}{\text{celková aktiva}}$$

Graf 14: Ukazatel zadluženosti společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

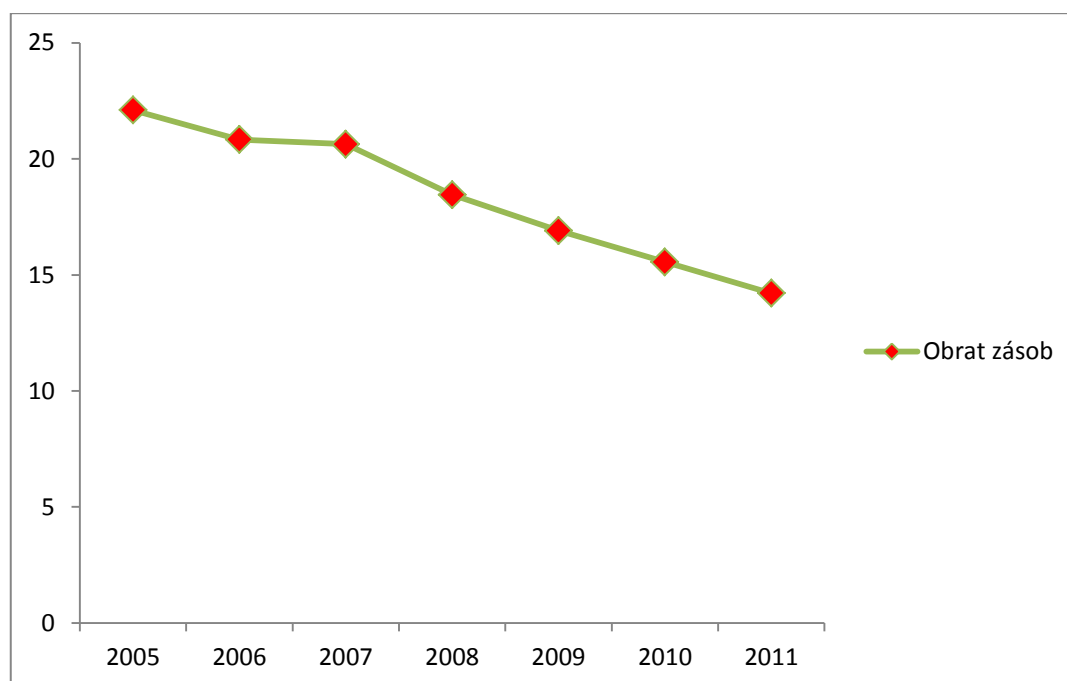
Z grafu lze vyčíst, že z roku 2005, kdy krytí z cizích zdrojů bylo 81%, se zadluženost snížila na 64% v roce 2011. Avšak stále je zadluženost firmy poměrně vysoká.

6.3.7. Obrat zásob

Obrat zásob říká, kolikrát se zásoby podniku během roku přemění na tržby.

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

Graf 15: Obrat zásob společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

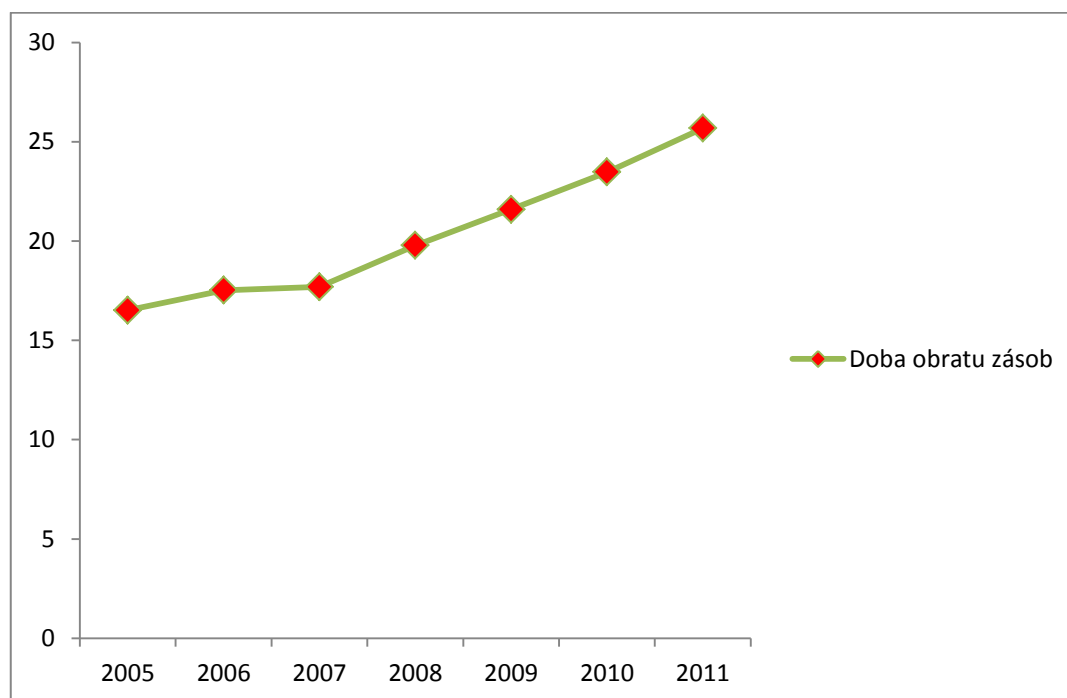
Vzhledem k tomu, že by obrat měl být co nejvyšší, lze ho hodnotit negativně, protože obrat zásob ve firmě stále klesá.

6.3.8. Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu firma prodá své zásoby (jak dlouho leží na skladě).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 365}$$

Graf 16: Doba obratu zásob společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2009



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

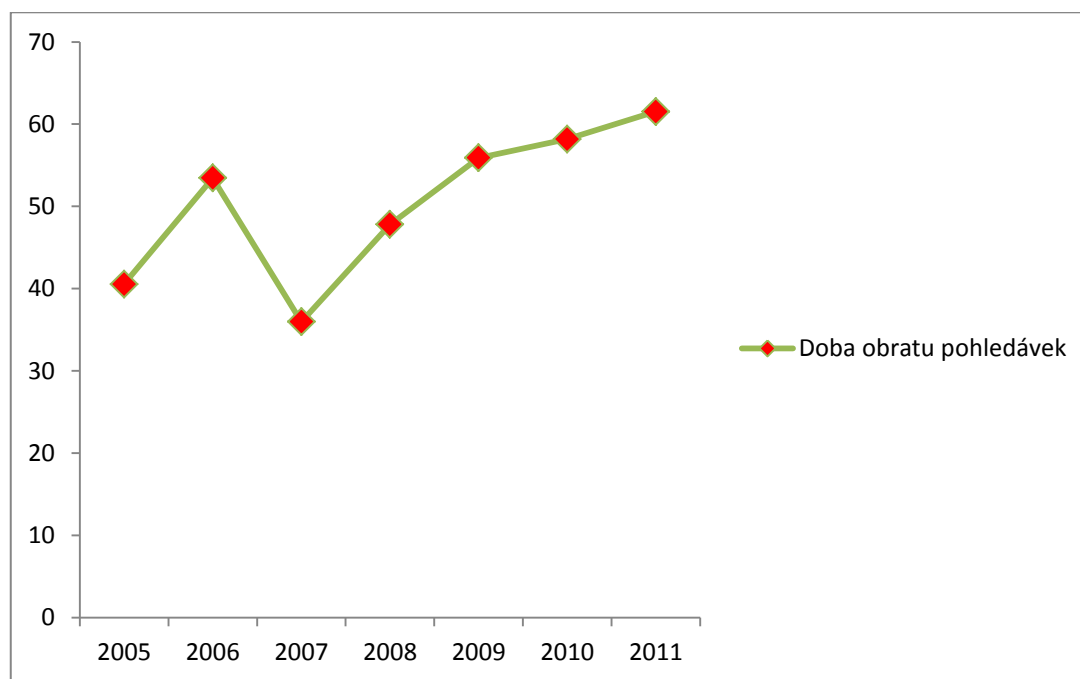
U firmy Marks & Spencer je vypočtená hodnota za posledních sedm let přibližně 20 dní, což se dá brát jako optimální hodnota.

6.3.9. Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je doba mezi prodejem zbožím a obdržením platby od odběratele. Lze ji charakterizovat jako dobu splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 365}$$

Graf 17: Doba obratu pohledávek společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

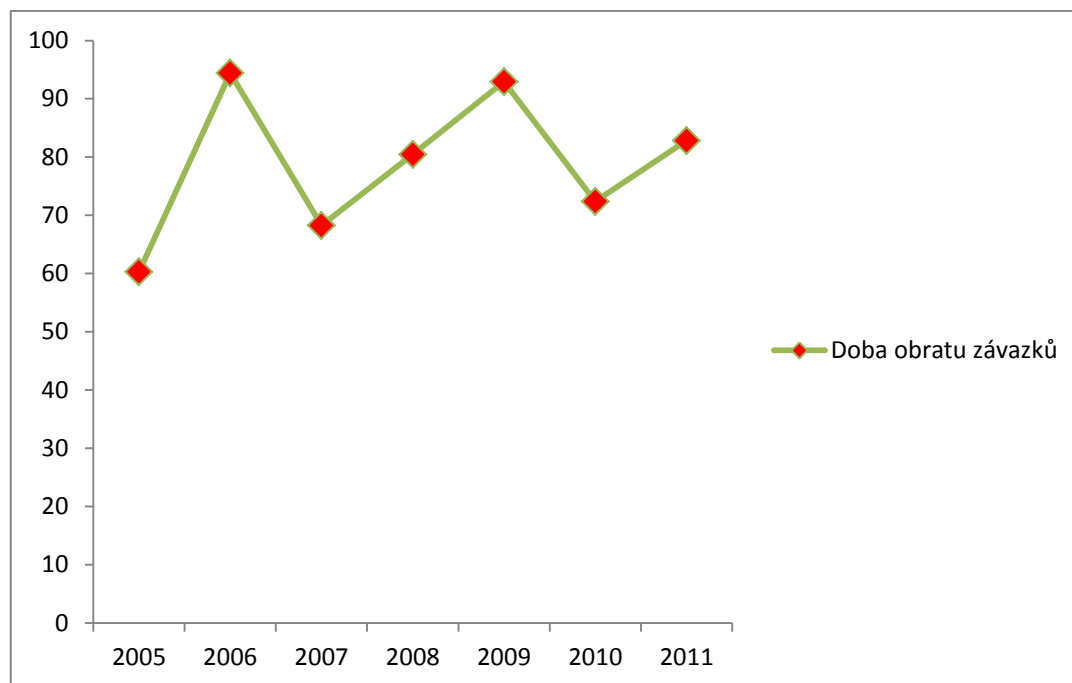
Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje přibližně kolem 40 – 60 dní splatnosti, z čehož lze usoudit, že doba obratu pohledávek je spíše vyšší.

6.3.10. Doba obratu závazků

Doba obratu závazků ukazuje dobu uplynulou mezi nákupem zásob a jejich úhradou.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 365}$$

Graf 18: Doba obratu závazků společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011

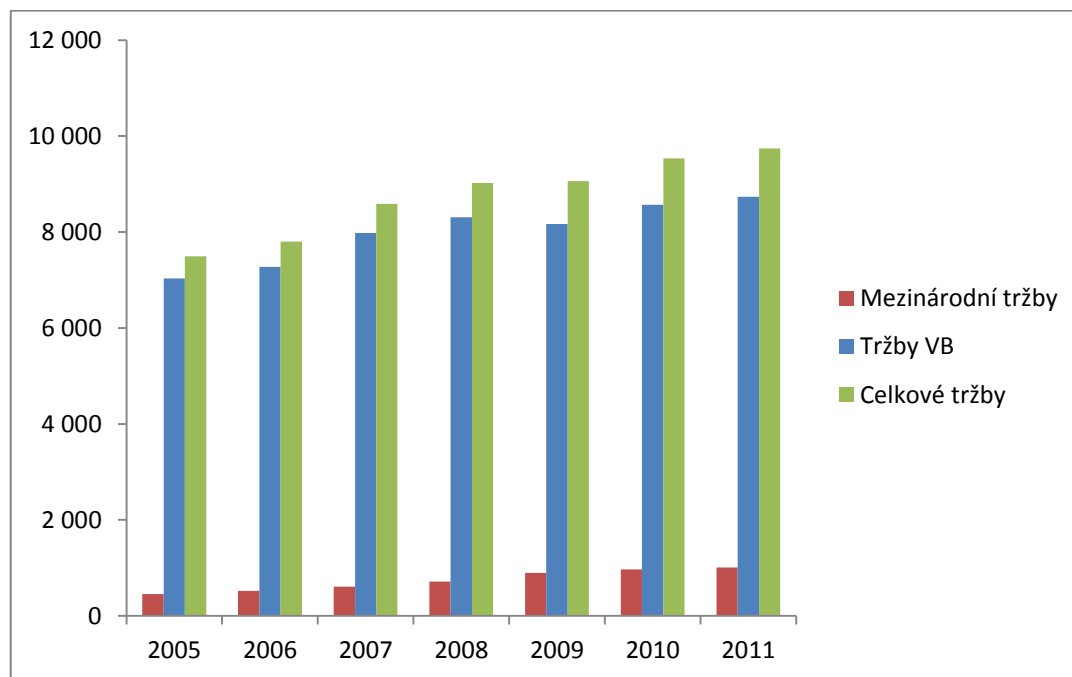


Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

U této firmy je období mezi nákupem a úhradou zásob nejméně 60 dní a nejvíce 94 dní. 94 dní už je poměrně dlouhá doba, avšak záleží také na době obratu pohledávek, jež by měla mít nižší hodnotu než doba obratu závazků. Doba obratu pohledávek je opravdu nižší, a tak lze tento ukazatel hodnotit pozitivně.

6.3.11. Tržby Marks & Spencer

Graf 19: Vývoj tržeb společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011 v milionech liber



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

Na grafu tržeb Marks & Spencer lze poukázat na přiměřeně rostoucí trend ve vývoji tržeb. V roce 2009 si lze povšimnout mírného poklesu tržeb ve VB, což je podle výroční zprávy Marks & Spencer z roku 2009 následkem finanční krize. Avšak společnost tento vývoj očekávala a zavedla některé kroky, jako například „Večeře pro dva za 10 liber“, a tak se firma s krizí rychle vypořádala a tento mírný pokles je téměř zanedbatelný.

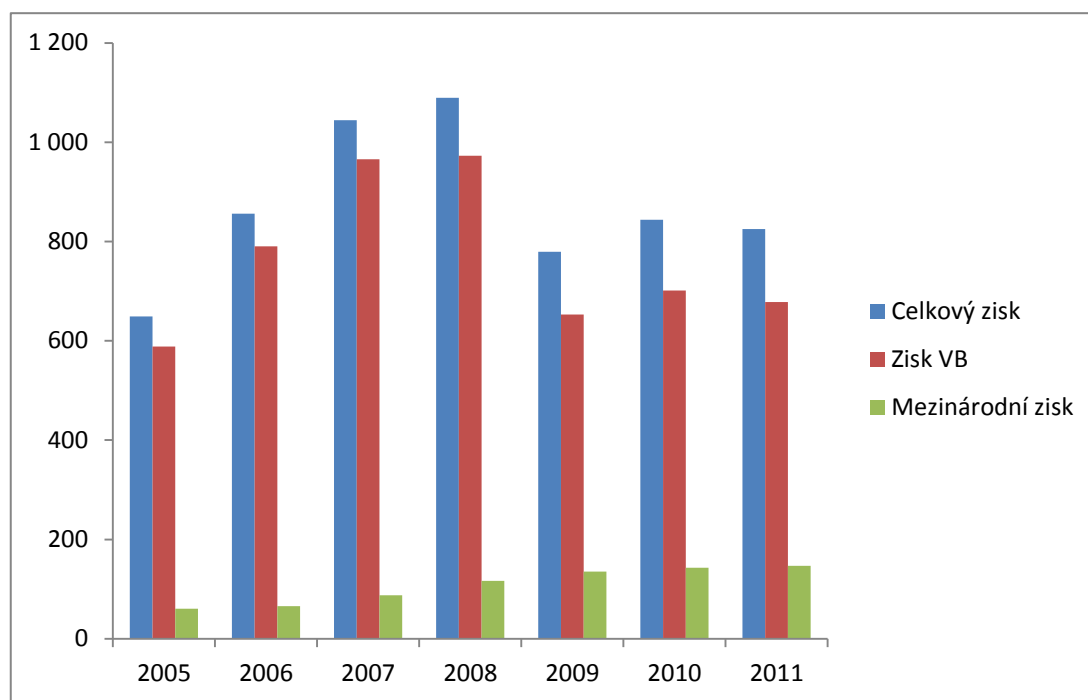
Hypotéza uvádějící, že celkové tržby společnosti nepřetržitě rostou, se tedy přijímá.

Z grafu je patrný růst tržeb v mezinárodních zemích, který potvrzuje hypotézu, že společnost je úspěšná v zahraničí. Avšak mezinárodní tržby zaujímají na celkových tržbách malý podíl, a tak by pro společnost bylo vhodné využít příležitosti expandovat na nové trhy.

Tržby společnosti na britském trhu nevykazují zcela rostoucí trend. V roce 2009 mírně poklesly a nyní se zvyšují, ale velmi nepatrně.

6.3.12. Zisky Marks & Spencer

Graf 20: Zisky (před zdaněním) společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011

Z grafu je patrné, že celkový zisk v roce 2009 klesl téměř o 30 % a stále se drží na těchto nízkých hodnotách. Lze konstatovat, že je to důsledkem finanční krize. Zisk domácího britského trhu ve stejném roce také rapidně klesl, a to o 33 %. Kromě finanční krize lze brát v úvahu, že je to následkem silné konkurence.

Hypotéza, která říká, že krize ovlivnila ziskovost firmy, se podle tohoto grafu přijímá. Zisky vykazují výrazný pokles a také ve finanční zprávě Marks & Spencer je uvedeno, že klesající tendence zisků je následkem finanční krize v letech 2008 – 2009.

Zisky firmy na mezinárodních trzích nevykazují pokles jako celkové zisky, naopak mají stoupající tendenci a lze tedy potvrdit hypotézu, že firma je úspěšná v zahraničí.

6.3.13. Shrnutí finanční analýzy

Ukazatele likvidity lze hodnotit jako neuspokojivé, resp. zhoršující se. Vzhledem k nízkým hodnotám ukazatelů podnik vykazuje problémy s okamžitým plněním svých závazků.

Čím je rentabilita neboli výnosnost vyšší, tím je pro podnik samozřejmě lepší. Hodnoty společnosti Marks & Spencer lze hodnotit velmi pozitivně, protože dosahují vysokých hodnot.

Z vysokých hodnot ukazatele celkové zadluženosti je patrné, že podnik je neustále v ohrožení, protože má vysoké závazky. Za posledních sedm let má křivka zadluženosti klesající tendenci, ovšem hodnoty zadluženosti jsou stále vysoké.

Klesající obrat zásob není pro podnik pozitivní. Doba obratu zásob je optimální. Doba obratu závazků je sice vyšší, avšak doba obratu pohledávek je nižší než závazků, a proto je tento ukazatel pro podnik příznivým výsledkem.

Tržby společnosti stále nepatrně rostou. A graf zisků ukazuje během posledních 3 let pokles celkového zisku, a to hlavně na svém domácím britském trhu, kde zisk klesl o 33 %.

7. Návrh a doporučení možných změn

Podle Retail Economics (2011) patří Marks & Spencer do top 10 maloobchodníků Velké Británie, konkrétně se v umístění řadí na sedmé místo.

Ze SWOT analýzy je patrné, že firma má oproti konkurenci široké spektrum kvalitních výrobků, prodává své vlastní značky, také mají zákazníci možnost využití věrnostního programu a lze si produkty v některých zemích objednat také na internetu.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že zisky společnost Marks & Spencer klesají. Firma působí v prostředí silné konkurence a rostoucí síle spotřebitelů a dodavatelů. A proto by firma mohla využít některých svých příležitostí uvedených ve SWOT analýze, ze které vyplývají následující doporučení.

Prvním doporučením je rozvoj prodeje po internetu, protože technika jde stále kupředu a konkurence se těmto trendům rychle přizpůsobuje. Marks & Spencer nemá dostatečně rozvinutý internetový prodej ve všech zemích, ve kterých působí. A například v České Republice, kde je obchod po internetu také využíván, si zboží po internetu nelze objednat. Z toho tedy vyplývá, že je nutné si uvědomit důležitost prodeje po internetu online. Tím také ušetří náklady na provoz kamenných prodejen.

Firma by také mohla expandovat na nové trhy, jako například otevřít více prodejen ve státech USA či expandovat do zemí, jako je Indie nebo Japonsko. Každý trh se ale výrazně liší a v těchto zemích by podnik musel podstatně přizpůsobit sortiment zboží.

Podnik by také mohl více investovat do reklamy. Větší reklamou by se mohla společnost více zviditelnit a vstoupit do podvědomí i dalších spotřebitelů, kteří podnik vůbec neznají nebo třeba neznají veškerý sortiment, který Marks & Spencer nabízí.

8. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav ekonomiky, řízení a obchodní postupy maloobchodu Marks & Spencer. Fungování řetězce bylo sledováno v horizontu let 2005 - 2011. K dosažení tohoto cíle byl prostudován obchod jako takový, maloobchodní trh Velké Británie a byla vytvořena situační analýza společnosti, ve které byla využita finanční analýza pro vyhodnocení ekonomické situace podniku.

Jako hlavní podklady pro zpracování bakalářské práce sloužily výroční zprávy společnosti Marks & Spencer od roku 2005 do roku 2011.

Teoretická část byla věnována významu obchodu, maloobchodu, podniku a jeho okolí, také situační analýze, jako je SWOT analýza či Porterův model, a jejího významu pro hospodaření podniku.

V praktické části byl rozebrán trh Velké Británie se zaměřením na HDP, maloobchodní tržby, nezaměstnanost či recese. Další analyzovanou částí bylo představení maloobchodu, jeho pozice na trhu a podíl na trhu. Hlavní částí bylo vytvoření situační analýzy, kde výstup ze SWOT analýzy ukázal slabé a silné stránky společnosti a jejich příležitosti a ohrožení. Také byl sestaven Porterův model a ve finanční analýze byly rozebrány jednotlivé poměrové ukazatele, které popisují finanční situaci podniku.

Po shrnutí praktické části práce lze konstatovat, že Velká Británie je v současné době sedmou největší ekonomikou světa a třetí největší ekonomikou v EU. Maloobchodní tržby VB vykazují v posledních letech rostoucí tendenci. Bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou společnosti je široký sortiment zboží a naopak slabou stránkou je velká závislost na britském trhu. Před vytvořením praktické části byly prostudovány příslušné zdroje, ze kterých byly patrné odlišné názory. Některé z nich tvrdí, že společnost je stále úspěšná a jiné, že společnosti klesá podíl na trhu a ztrácí své zákazníky. Po vytvoření situační analýzy Marks & Spencer bylo zjištěno, že společnost je stále úspěšná. Zisky společnosti vykazují nižší hodnoty, ale Marks & Spencer neztrácí podíl na trhu, jeho tržby mají rostoucí tendenci a zvyšuje počet svých prodejen.

První hypotéza, která tvrdí, že Marks & Spencer je v posledních letech ve Velké Británii úspěšný, se zamítá. Podíl na britském trhu oděvů a potravin se stále drží na stejné úrovni. V kapitole finanční analýza je ukázáno, že tržby na britském trhu nepatrně rostou, avšak zisky na trhu VB klesají, a proto nelze tuto hypotézu potvrdit.

Druhá hypotéza poukazuje na to, že společnost je v posledních letech úspěšná v zahraničí. To lze přijmout. Vzhledem k rostoucím ziskům a tržbám společnosti na mezinárodních trzích, které jsou uvedeny v kapitole finanční analýza, je zřejmé, že firma je úspěšná mimo svůj domácí trh.

Třetí hypotéza tvrdí, že celkové tržby společnosti v posledních 7 letech nepřetržitě rostou. Graf vývoje tržeb s rostoucí tendencí v kapitole finanční analýza ukazuje, že tržby rostou, a proto se tato hypotéza přijímá.

Čtvrtá hypotéza, která uvádí, že krize ovlivnila ziskovost firmy, se potvrzuje. V kapitole finanční analýza je zřejmé, že v době krize zisk společnosti výrazně klesl.

Závěrem této práce lze konstatovat, že Marks & Spencer na svém domácím trhu vykazuje v posledních 3 letech nízké zisky, avšak neztrácí podíl na trhu, v zahraničí je stále úspěšný a je to jeden z mála maloobchodů, který nabízí tak široký sortiment zboží.

Summary

The aim of this thesis was to analyze the economy, management and business practices of Marks & Spencer. The operation of this retail was observed within 7 years (2005 – 2011). The situational analysis was used and trade was study to achieve the aim. The situation analysis includes financial analysis, which can evalute economic situation.

Marks & Spencer served as a basis for the development of this thesis. As the main materials for this thesis were used the annual reports of Marks & Spencer from 2005 to 2011.

The theoretical part deals with the importance of trade, retail trade, company, the situational analysis, such as SWOT analysis and Porter's model, and its importance for economy of company.

In the practical part was analyzed UK market focused on GDP, retail sales, unemployment and recession. Other focus was on the performance of selected retailer, its market position and market share. The main part was to create the situational analysis, where the output from the SWOT analysis showed the strengths and weaknesses of the company and its opportunities and threats. Also the Porter's model was built and in the financial analysis were analysed different ratios, which describe the financial situation of company.

By summarizing the practical part we can say that the UK is currently the seventh largest economy in the world and the third largest economy in the EU. Retail sales VB are growing. It was found that the strongest strenght of company is wide range of sortiment and the weakness is the large dependence on the British market. After the situational analysis of Marks & Spencer was determined that the company is still successful. Marks & Spencer has lower values of profit, but it does not lose market share, its sales are steadily growing and increase number of stores.

In conclusion of this work can be said that Marks & Spencer has low profits within the last 3 years in UK market, but it does not lose market share, abroad is always successful and it is one of the few retailers which offers so wide range of sortiment.

Použitá literatura

Odborné publikace

BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

BEDNÁŘ, Pavel. *Geografie služeb*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2006, 57 s. ISBN 978-807-3683-528.

BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994, 880 s. ISBN 80-856-0555-4.

CIMLER, Petr. *Retail management: lokalizace a provoz maloobchodu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 112 s. ISBN 80-707-9596-4.

CIMLER, Petr. *Retail management: Lokalizace a provoz maloobchodu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 112 s. ISBN 80-7079-596-4.

CIMLER, Petr a ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 312 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

ERHART, Otakar. *Maloobchodní činnost a podmínky jejího provozování*. Vyd. 1. Praha: Merkur, 1988, 111 s.

HESKOVÁ, Marie a Kamil PÍCHA. *Vybrané problémy obchodního provozu: lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 78 s. ISBN 80-704-0735-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

LANDA, Martin a Kamil PÍCHA. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MACHKOVÁ, Hana a Ladislav PÁTÍK. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

NOVÁČEK, Miroslav. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 132 s. ISBN 80-210-1634-5.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 1997, 874 s. ISBN 80-859-4348-4.

PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří a kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

SEDLÁČKOVÁ Helena a Buchta, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SZCZYRBA, Zdeněk. *Geografie obchodu: se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 90 s. ISBN 80-244-1453-8.

SZCZYRBA, Zdeněk. *Maloobchod v ČR po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 126 s. ISBN 80-244-1274-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Odborné časopisy

KOTLER, Philip. Philip Kotler doporučuje dva marketingy. *Moderní obchod.* 12/2010, roč. XVIII., č. 12, s. 46. ISSN 1210-4094.

Internetové zdroje

BusinessInfo. [online]. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/

BusinessInfo: Velká Británie: Ekonomická charakteristika země. [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/velka-britanie-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000687/>

Central Intelligence Agency: GDP. [online]. [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>

Český statistický úřad: Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [online]. [cit. 2011-11-14]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/mi/mi_cishod.jsp?kodcis=5103&kodzaz=G&kodjaz=203&app=vdb

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Incoma GfK: TOP 10 českého obchodu. [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1217&lng=CZ&ctr=203>

Marks & Spencer [online]. [cit. 2011-09-17]. Dostupné z: <http://www.marksandspencer.com/>

Marks & Spencer [online]. [cit. 2011-09-17]. Dostupné z: <http://www.marks-and-spencer.cz/>

Marks & Spencer [online]. [cit. 2011-12-14]. Dostupné z: <http://corporate.marksandspencer.com/>

Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky: Velká Británie. [online]. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

Retail Economics: Top 10 UK Retailers. [online]. [cit. 2011-09-28]. Dostupné z:

<http://www.retaileconomics.co.uk/top-10-retailers/>

UK National Statistics. [online]. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: www.statistics.gov.uk/

Výroční zprávy

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 1997 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/1997_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 1998 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/1998_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 1999 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/1999_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2000 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2000_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2001 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2001_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2002 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2002_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2003 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2003_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2004[online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2004_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2005 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2005_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2006 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2007_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2008 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:

http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2008_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2009 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:
http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2009_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2010 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:
http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2010_annual_report.pdf

Výroční zpráva společnosti Marks & Spencer Plc: za rok 2011 [online]. [cit. 2011-08-26]. Dostupné z:
http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/archive/2011_annual_report.pdf

Přehled grafů, obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro Marks & Spencer.....42

Obrázek 2: Porterův model společnosti Marks & Spencer44

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP Velké Británie v letech 2001 – 2011 v milionech liber27

Graf 2: Struktura HDP Velké Británie28

Graf 3: Roční procentní změny maloobchodních tržeb VB v letech 2001 – 2011.....29

Graf 4: Roční procentní změny maloobchodních tržeb Velké Británie v odvětví potravin a textilu, oděvů a obuvi v letech 2001 – 201130

Graf 5: Čtvrtletní změny HDP Velké Británie v letech 2007 – 2011.....32

Graf 6: Míra nezaměstnanosti ve Velké Británii v letech 2003 – 201133

Graf 7: Vývoj počtu všech prodejen Marks & Spencer v letech 2001 - 201137

Graf 8: Tržní podíl společnosti Marks & Spencer na britském trhu oděvů a obuvi a trhu potravin v procentech v letech 2004 - 201139

Graf 9: Běžná likvidita společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 201147

Graf 10: Pohotová (rychlá) likvidita společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 201148

Graf 11: Rentabilita tržeb společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 201149

Graf 12: Rentabilita celkových aktiv společnosti Marks & Spencer v letech 2000 – 2011.....50

Graf 13: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Marks & Spencer v letech 2005 - 201151

Graf 14: Ukazatel zadluženosti společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011.....	52
Graf 15: Ukazatel zadluženosti společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011	53
Graf 16: Ukazatel zadluženosti společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011.....	54
Graf 17: Doba obratu pohledávek společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011.....	55
Graf 18: Doba obratu závazků společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2009.....	56
Graf 19: Vývoj tržeb společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011 v milionech liber.....	57
Graf 20: Zisky (před zdaněním) společnosti Marks & Spencer v letech 2005 – 2011.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Údaje potřebné k výpočtům finanční analýzy v letech 2005 – 2011 v milionech liber.....	46
---	----