

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor
Zdeňka Šmídová

2012

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeňka ŠMÍDOVÁ**
Osobní číslo: **E09290**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýzy vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků poté navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýzy vnitřního prostředí daného podniku - analýzy výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, 4. Řízené rozhovory s vybranými představiteli podniku, 5. SWOT analýza, 6. Navržení nejvhodnější strategie pro budoucí rozvoj podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

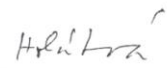
- PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona 111 / 1998 SB. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou universitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2012

.....

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 Veronice Mrázové za sdílnost a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Literární rešerše	6
2.1	Strategické řízení	6
2.2	Strategická analýza	7
2.3	Externí analýza	8
2.4	Interní analýza	8
2.4.1	Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech	9
2.4.1.1	Finanční analýza	9
2.4.1.2	Marketing	15
2.4.1.3	Řízení lidských zdrojů	17
2.5	SWOT analýza	20
3	Cíle a metodika	24
4	Charakteristika podniku	27
4.1	Kaufland Česká republika v.o.s.	27
4.2	Kaufland České Budějovice	28
5	Vlastní práce	29
5.1	Analýza vnitřního prostředí	29
5.1.1	Finanční analýza	29
5.1.2	Marketing	36
5.1.3	Lidské zdroje	40
5.2	Řízený rozhovor	45
5.3	SWOT analýza	48
6	Diskuze	53
7	Závěr	58
8	Summary	60
9	Přehled použité literatury	62
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	65
11	Přílohy	66

1 Úvod

Každý podnik se snaží zaujmout na trhu co nejlepší postavení a to si co nejdéle udržet. Na rozvoj podniku má velký vliv mnoho faktorů, jako například lidské zdroje nebo finanční situace podniku. Aby měl každý vedoucí pracovník přehled o tom, zda se v jeho podniku efektivně pracuje s dostupnými zdroji, využívá k tomu analýzu vnitřního prostředí. Ta má za úkol odhalit silné a slabé stránky podniku. Díky tomuto zhodnocení podnik ví, jak má využít své silné stránky, aby mohl potlačit ty slabé.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala podnik Kaufland Česká republika v.o.s., konkrétně filiálku Kaufland České Budějovice. Pro tento obchod jsem se rozhodla z důvodu, že zde pracuji již 4 roky na pozici pokladní a také jsem zde působila 2 měsíce na pozici personalistky.

Společnost Kaufland Česká republika v.o.s. je součástí mezinárodní obchodní skupiny Schwarz a v České republice patří k největším provozovatelům maloobchodních prodejen. Jeho hlavní obchodní činností je nákup a následný prodej potravinářského a nepotravinářského zboží. Nyní má společnost Kaufland po celé České republice otevřeno více než 100 poboček. V Českých Budějovicích byla filiálka otevřena v roce 1998 a od té doby patří mezi nejnavštěvovanější obchody ve městě. Zákazníci si ho za velmi krátkou dobu oblíbili hlavně pro své nízké ceny a dlouhou otevírací dobu.

Cílem mé práce bylo zhodnotit současnou situaci podniku ohledně zdrojů, kterými podnik disponuje. V první řadě jsem se zabývala finanční analýzou, která mi pomohla dostatečně se zorientovat ve finanční situaci sledovaného podniku. Po této analýze jsem se snažila nastínit, jakým způsobem se v tomto obchodě zabývají marketingem a zda je to v dnešní době dostatečný způsob. Ohledně lidských zdrojů jsem se snažila poukázat na to, jak se ve společnosti Kaufland pracuje s lidskými zdroji. V poslední části praktické části jsem provedla SWOT analýzu, která odhalila strategii, jakou by měl podnik využívat v dalších letech svého fungování.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

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 [1].

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 [2].

Podle Holečkové a Grünwalda (2009) je řízení specifický druh lidské činnosti, který vyvolává a zajišťuje činnosti věcí 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 [3].

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 [2].

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 [4].

2.2 Strategická analýza

Sedláčková (2000) popisuje strategickou analýzu jako jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku [2].

Strategická analýza umožňuje manažerům a celé firmě získat lepší znalosti a společnosti, o silných a slabých stránkách podniku a pochopit důvody úspěchu a neúspěchu. Znalosti o konkurenčním prostředí pomůže plánovat změny a předvídat, jak konkurenti nebo jiné zúčastněné strany, jako jsou zákazníci nebo dodavatelé, budou reagovat na novou strategii nebo na jiné organizační aktivity [Přeloženo dle 5].

Podle Charváta (2006) je strategická analýza analýzou prostředí, zdrojů, konkurence a strategické způsobilosti, očekávání investorů a organizačních záměrů [6].

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

Zkvalitnění procesu tvorby strategie předpokládá včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty. Současně nepustit ze zřetele i možná ohrožení. Strategie musí kompletně přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí.

Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž chce uspokojovat poptávku. Toto vytváření budoucnosti musí být nutně založeno na pochopení faktorů, které budoucnost ovlivňují. Zvítězí ten, kdo si bude udržovat náskok před změnami probíhající u konkurentů [2].

Strategická analýza okolí firmy je proces, pomocí něhož stratégové okolí formy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují [7].

2.3 Externí analýza

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 mikroprostředí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí,

ve kterém podnik podniká, a makroprostředí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí [1].

2.4 Interní analýza

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 [1].

2.4.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku [4].

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

[4]

2.4.1.1 Finanční analýza

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální ekonomickou analýzu a technickou ekonomickou analýzu. Fundamentální analýza je zaměřená na hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti a s ohledem na základní cíl podniku. Technická

ekonomická analýza používá jako základní nástroj matematicko-statistický aparát, jakož i další algoritmizované nástroje sloužící k zpracování základních ekonomických ukazatelů [8].

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 [3].

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 [9].

Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou předmětem zájmu mnoha subjektů přicházejících tak či onak do kontaktu s daným podnikem. Finanční analýza je důležitá pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele, rovněž tak i pro podnikové manažery. Každá z těchto skupin má své specifické zájmy, s nimiž je spojen určitý typ ekonomických rozhodovacích úloh.

Výčet uživatelů finanční analýzy a jejich závěrů je nejen velmi rozsáhlý, ale také rozmanitý. Všichni uživatelé mají jedno společné, potřebují vědět, aby mohli řídit.

Podle toho, kdo provádí a potřebuje finanční analýzu, jí můžeme rozdělit do dvou oblastí: interní a externí.

Uživatelé účetních informací a finanční analýzy jsou především:

- manažeři,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři (odběratelé a dodavatelé),
- zaměstnanci,
- stát a jeho orgány,
- konkurenti.

[3]

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.

Finanční situace podniku lze charakterizovat stavem majetku, stavem dluhů, rozdílem mezi majetkem a cizími zdroji (vlastní kapitál), výši výnosů a nákladů, výši příjmů a výdajů. O stavu a vývoji financí podniku vypovídá účetní závěrka (rozvaha, výkaz zisků a ztráty, a příloha), doplněná v předepsaných případech o výroční zprávu. U některých podnikatelů auditor povinně ověřuje, zda účetní závěrka a výroční zpráva věrně zobrazuje finanční situaci a výsledek hospodaření.

Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví jako prvotní a často hlavní zdroj ekonomických dat. Účetnictví prostřednictvím základních finančních výkazů tvoří základní datovou bázi - poskytuje tedy data a informace pro ekonomické rozhodování. Vytěžit z výkazů a dalších zdrojů informací, posoudit finanční zdraví podniku a připravit podklady pro potřebná řídicí rozhodnutí je hlavním úkolem finanční analýzy. Ekonomická hodnocení a rozhodování musí být založeno na znalostech, které nelze získat bez analýzy dat [3].

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

[10]

1. Ukazatel rentability

Sedláček (2009) ve své knize popisuje rentabilitu jako poměr mezi dosaženým ziskem z podnikání s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení [10].

Růčková (2008) s touto definicí souhlasí, ale rozšiřuje ji a 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

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

[11]

2. Ukazatel likvidity

Charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Úzce navazují na ukazatele finanční závislosti [10].

Růčková (2008) dále doplňuje, 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

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

[11]

3. 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 [10].

Definici opět doplňuje Růčková (2008) a tvrdí, že ukazatel aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu – což je reciproká hodnota k počtu obrátek.

RYCHLOST OBRATU

$RO = \text{tržby} / \text{zásoby}$

DOBA OBRATU ZÁSOb

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

[11]

4. 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

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

[10]

2.4.1.2 Marketing

Definice marketingu

V literatuře se uvádí spousta definic marketingu, proto jsem vybrala jen některé nejvýstižnější z nich:

Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot [12].

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 [13].

Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenským potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: „Naplňovat potřeby se ziskem.“ [14].

Marketing je organizační funkce. Je to soubor procesů pro komunikaci a vytváření hodnot pro zákazníky a pro řízení vztahů se zákazníky v cestách, které prospívají organizaci a její zainteresované straně [Přeloženo dle 15].

Marketingový mix

Operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje marketingový mix. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. To znamená, že sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy [16].

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 [17].

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.

[12]

2.4.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace [18].

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 [19].

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 [20].

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 [18].

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 [20].

Personální plánování tj. plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků [19].

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezávadka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností [20].

Podle Srpové a Řehoře (2010) má získávání pracovníků zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a včas. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných zdrojů uchazečů, informování o volných pracovních místech ve firmě, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru pracovníků) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Moderní získávání se neorientuje jen na vnější zdroje pracovníků (zdroje existující mimo firmu), ale snaží se především o hledání a nalézání vhodných vnitřních zdrojů v řadách současných pracovníků firmy [19].

Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci [20].

Srpová a Řehoř (2010) říkají, že výběr pracovníků má za úkol rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, týmu a firmy, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, týmu i ve firmě. Výběr musí tedy brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu, tj. mít na zřeteli budou potřeby organizace [19].

Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.) Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných

odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami [20].

Péče o pracovníky

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.

[20]

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z několika nástrojů obchodního plánování, díky kterému může organizace zkoumat stav firmy a obchodní příležitosti tím, že se rozepíší silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku [Přeloženo dle 21].

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam [4].

Dedouchová (2001) říká, že smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku. V praxi se často používá tzv. SWOT analýza [1].

SWOT analýza je 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 [22].

Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

1. silné stránky:

- kompetentnost v rozhodujících oblastech,
- adekvátní finanční zdroje,
- úspory z rozsahu,
- lepší reklamní kampaň.

2. slabé stránky:

- nejasný strategický záměr,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentnost,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.

3. příležitosti:

- obsluhovat další skupiny zákazníků,
- diverzifikace,
- rychlejší růst trhu,
- vertikální integrace.

4. ohrožení:

- rostoucí prodej substitučních výrobků,
- pomalý růst trhu,
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- nepříznivé demografické změny.

[4]

Tabulka 1 SWOT matice

	Slabé stránky - W	Silné stránky - S
Příležitosti - O	WO strategie HLEDÁNÍ	SO strategie VYUŽITÍ
Ohrožení - T	WT strategie VYHÝBÁNÍ	ST strategie KONFRONTACE

Zdroj: [4]

SO strategie: jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie: jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.

ST strategie: jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie: jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [4].

3 Cíle a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýzy vnitřního prostředí. Na základě zjištěných poznatků poté navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Pro zpracování teoretické části byla využita odborná literatura, která byla čerpána z Akademické knihovny JU v Českých Budějovicích a která osvětlila danou problematiku. Tato literatura byla využita také při sestavování a provádění určitých analýz potřebných ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dále zde byly využity internetové stránky a články z odborných časopisů, které byly čerpány z databáze, která je zveřejněna na internetových stránkách Akademické knihovny JU v Českých Budějovicích.

Praktická část byla sepsána na základě zjištěných informací, které byly poskytnuty vedoucími pracovníky podniku, vlastním pozorováním a také pomocí internetových stránek podniku. V první řadě byla provedena charakteristika daného podniku. Informace pro charakteristiku podniku byly získány z internetových stránek podniku [24]. Také byly využity informace, které byly poskytnuty vedením podniku. Dále byla vypracována analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, hlavně pak oblastí financí, marketingu a lidských zdrojů. Podrobnější popis těchto významných oblastí podniku je uveden dále. Další funkční oblasti, jako je výzkum a vývoj, výroba nebo technologie, byly z této analýzy vypuštěny, neboť se jedná o podnik, který se zabývá nákupem a následným prodejem potravinářského a nepotravinářského zboží, tudíž v těchto oblastech neprovádí žádné aktivity.

Na závěr byla sestavena SWOT analýza, kde byly využity poznatky, které vyplynuly ze zpracovaných analýz, z rozhovoru s ředitelem podniku a personalistkou a také z vlastního pozorování. Díky těmto metodám byly odhaleny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku, které jsou podstatné pro strategii, kterou by se měl podnik řídit. K určení strategie ze SWOT matice byla využita metoda párového srovnání, při které byly porovnávány

strategicky významné faktory ze SWOT analýzy mezi sebou navzájem a tím byly získány i váhy jednotlivých faktorů.

Finance

Pro zhodnocení oblasti financí byla zvolena finanční analýza. Pro výpočet finanční analýzy bylo využito účetních výkazů za rok 2006 až 2010. Pracováno bylo převážně s rozvahou a výkazem zisku a ztrát, které jsou v upravené verzi přidány do příloh (viz příloha 4 Rozvaha a výkaz zisku a ztrát). Při této analýze byly čerpány podklady z výkazů za celý podnik Kaufland Česká republika v.o.s., které byly vyhledány ve sbírce listin v obchodním rejstříku [23], neboť nebylo možné tyto údaje vyhledat samostatně pouze za českobudějovickou filiálku Kaufland a vedení podniku nebylo ochotné tyto údaje poskytnout. Ve finanční analýze jsou vypočítány a následně zhodnoceny finanční ukazatelé, ze kterých byly využity ukazatelé rentability, likvidity, ukazatel zadluženosti a ukazatelé aktivity – rychlost obratu a doba obratu. Pro porovnání byla vypočítána rentabilita vlastního kapitálu a běžná likvidita jednoho z největších konkurentů, kterým je obchod Globus ČR. Informace, které byly k těmto ukazatelům potřeba, byly vyhledány také ve sbírce listin v obchodním rejstříku [25].

Marketing

Marketing tohoto podniku byl zpracován pomocí marketingového mixu a jeho nástrojů označovaných jako 4P. Informace pro tuto část byly poskytnuty vedením podniku a také mi byly nápomocny mé vlastní zkušenosti, které byly získány během praxe na personálním oddělení. Pro podrobnější informace ohledně propagace byly využity internetové stránky podniku samotného. Potřebné údaje, které se týkají distribuce, byly čerpány z interních materiálů podniku.

Lidské zdroje

Veškeré údaje, které byly použity v části lidských zdrojů, byly konzultovány s personalistkou podniku a také byly využity i mé vlastní zkušenosti získané při shora uvedené praxi v administrativě podniku. Hodnoty, které byly využity při zpracování obrázku 6, byly nalezeny na internetových stránkách Českého statistického úřadu.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl proveden s vedoucím českobudějovické filiálky Kaufland Česká republika v.o.s. Slavomírem Vinšem a personalistkou Veronikou Mrázovou. Celkem bylo položeno 23 otázek, jejichž odpovědi byly dále využity v jednotlivých částech praktické části. Tento rozhovor se zaznamenával na diktafon, ze kterého byla později sepsána písemná verze. Pan ředitel i personalistka byli při rozhovoru velmi vstřícní, ochotní a neměli problém odpovídat na všechny položené otázky. Celý rozhovor je uveden v kapitole 5.2.

4 Charakteristika podniku

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.

Společnost Kaufland nabízí zákazníkům širokou řadu svých privátních značek, jakou jsou Vian, Santerra, K-clasik, Purland a Katy. Všechny tyto značky mají velmi dobrou kvalitu za příznivou cenu.

4.2 Kaufland České Budějovice

Českobudějovická filiálka byla otevřena 18. listopadu 1998. Za 14 let, kdy je obchod otevřený, se v jeho vedení vystříдалo několik ředitelů. Nyní je už druhým rokem ředitelem pan Slavomír Vinš. Za dobu jeho funkce se zvýšila návštěvnost o 10 % 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 3 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 nejdelších 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 hračkárství Dráčík, uzeniny ESO-land, vinotéka Vinofol a pekařství Bäcker.

V příštích třech letech čeká obchod kompletní přestavba podle nových koncepcí. Zákazníci se mohou těšit na nové prostředí a nové služby.

5 Vlastní práce

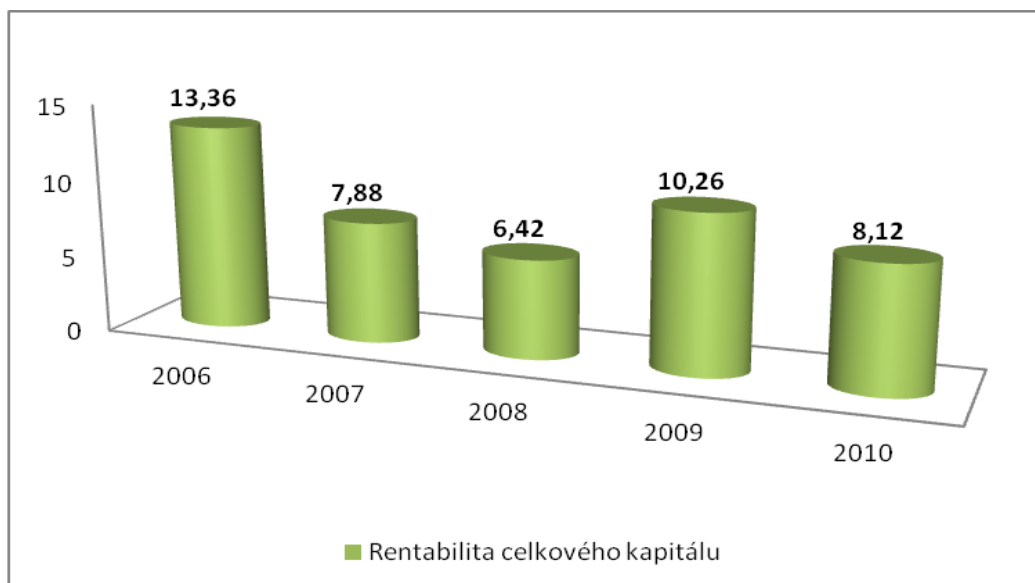
5.1 Analýza vnitřního prostředí

5.1.1 Finanční analýza

Pro výpočet vybraných ukazatelů byly použity údaje z výkazů zisku a ztrát a rozvahy, které jsou přidány v upravené verzi pro výpočet do příloh (Příloha 4 Rozvaha a výkaz zisku a ztrát). Zabývala jsem se především porovnáním rentability celkového kapitálu, rentability vlastního kapitálu, běžné likvidity, pohotové likvidity, zadluženosti, rychlosti obrátu a doby obrátu za posledních pět let (2006 – 2010). Pro porovnání jsem vypočítala rentabilitu vlastního kapitálu a zadluženost společnosti Globus ČR.

RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU

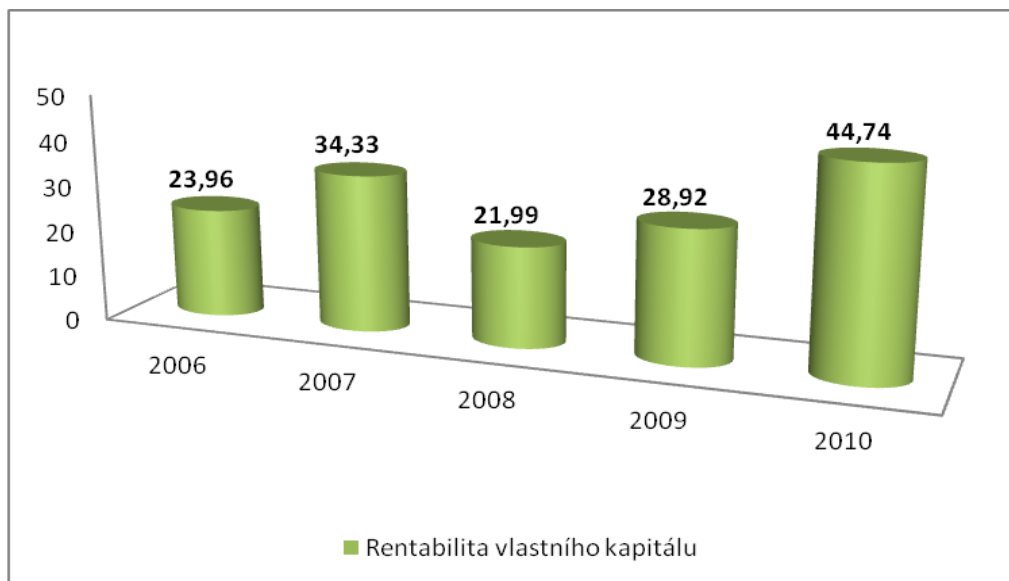
Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku dosahovat výnosů na základě vložených prostředků. Tento ukazatel by měl mít vzestupný trend, ale jak je na obrázku 1 patrné, tak tento trend je spíše kolísavý. V roce 2006 byla rentabilita na hodnotě 13,36 %, v roce 2008 klesla na hodnotu 6,42 % a v roce 2010 se rentabilita zvýšila na 8,12 %. Tyto výkyvy jsou způsobené kolísáním zisku, který se v tomto ukazateli využívá. Meziroční pokles zisku do roku 2008 byl necelých 9 % a na druhou stranu meziroční nárůst zisku do roku 2010 byl 69 %.



Obrázek 1 Rentabilita celkového kapitálu. Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU

Tento ukazatel hodnotí efektivnost vlastního kapitálu. Jeho hodnota roste se zvyšováním zisku, snižováním daní a úroků. Jak je vidět na obrázku 2, tak nejnižší hodnoty rentability byly naměřeny v letech 2006 a 2008, což může být zapříčiněno větším využíváním vlastních zdrojů k financování podniku.



Obrázek 2 Rentabilita vlastního kapitálu. Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

Pro porovnání jsem vypočítala rentabilitu vlastního kapitálu největšího konkurenta, kterým je Globus ČR. V tabulce 2 je vidět, že Globus ČR se pohybuje ve velmi podobných číslech jako Kaufland Česká republika v.o.s. Jeho zisky jsou menší, než má mnou popisovaný obchod, ale zároveň disponuje menším vlastním kapitálem.

Tabulka 2 Rentabilita společnosti Globus ČR

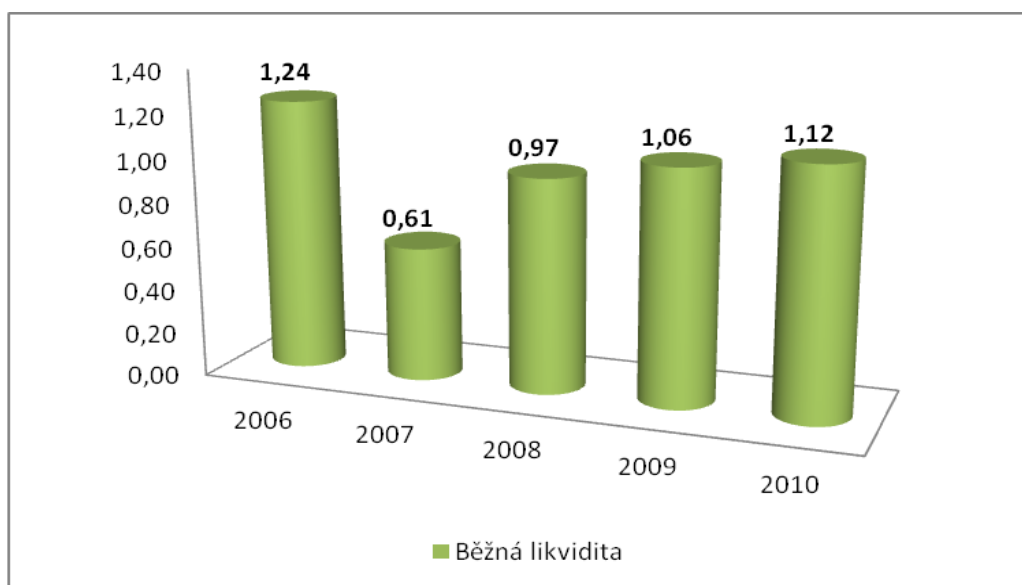
Rok	Rentabilita (%)
2006	19,34
2007	24,41
2008	40,01
2009	28,58
2010	23,33

Zdroj: Vlastní výpočet dle [25]

BĚŽNÁ LIKVIDITA

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet svoje krátkodobé závazky. Pro firmu je tento ukazatel velmi důležitý. Ideální interval, kde by se měla výše

běžné likvidity pohybovat, je 1:1 - 1,5:1. Z obrázku 3 je zřejmé, že podnik je schopen ve většině sledovaných let uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost, což je pro podnik velmi dobré. Ovšem v roce 2007 nastal pokles, který byl zapříčiněn zvýšením oběžných aktiv a také navýšením krátkodobých závazků.



Obrázek 3 Běžná likvidita. Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

Na srovnání jsem opět vypočítala likviditu společnosti Globus ČR. Jak je z tabulky 3 vidět, tak likvidita společnosti Globus ČR je nepatrně větší, než má Kaufland Česká republika v.o.s., tím pádem je schopný lépe uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil oběžná aktiva na hotovost.

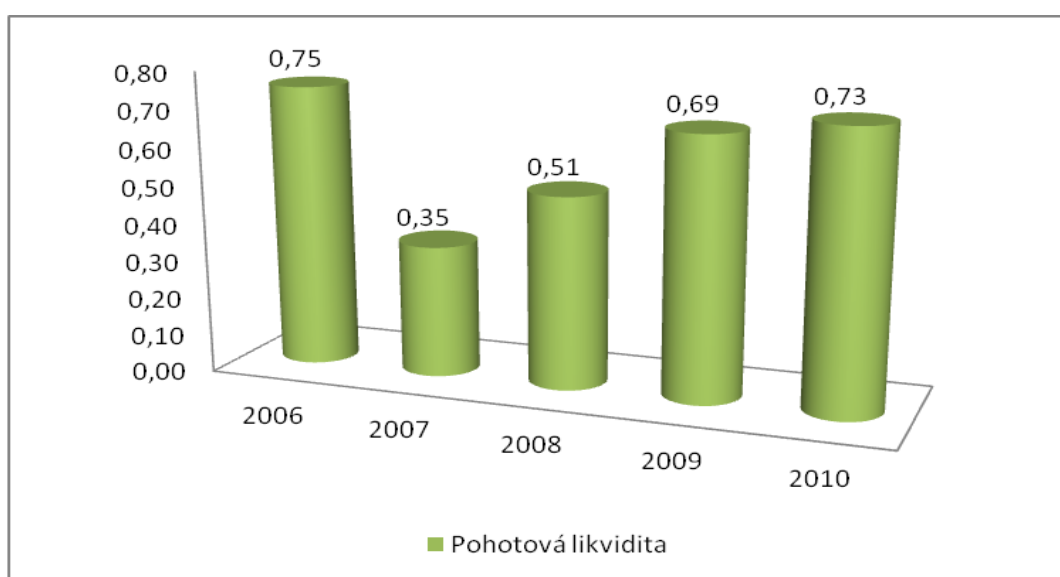
Tabulka 3 Běžná likvidita společnosti Globus ČR

Rok	Likvidita
2006	1,55
2007	1,45
2008	1,21
2009	1,33
2010	1,05

Zdroj: Vlastní výpočet dle [25]

POHOTOVÁ LIKVIDITA

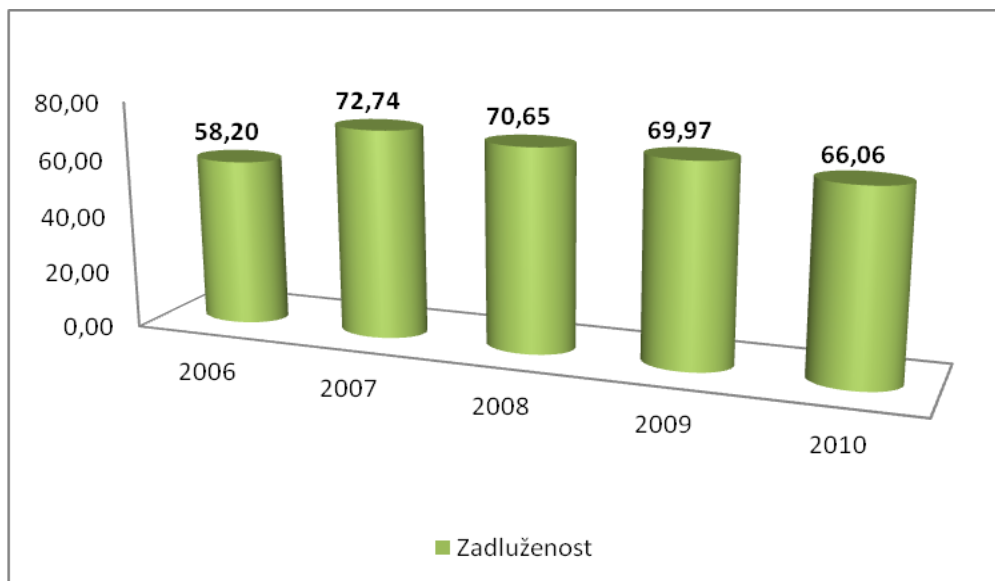
Tento ukazatel měří okamžitou platební schopnost podniku. Charakterizuje schopnost podniku krýt peněžními prostředky své potřeby. U tohoto ukazatele není vytvořena přesná optimální hodnota, ale nejčastěji se uvádí hodnota alespoň 1:1. Jak je viditelné na obrázku 4, tak tuto hodnotu nesplňuje Kaufland Česká republika v.o.s. ani v jednom mnou sledovaném roce. Tyto hodnoty nejsou optimální pro věřitele, ale naopak jsou příznivé pro vedoucí podniku. Nízké hodnoty jsou zapříčiněny nadměrnou váhou zásob ve struktuře aktiv podniku.



Obrázek 4 Pohotovová likvidita. Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

ZADLUŽENOST

Tento ukazatel nám dává informace o úvěrovém zatížení firmy. Optimální hodnota zadluženosti je okolo 40 %. Vyšší zadluženost je také možná, ale při vyšších hodnotách rentability. Na obrázku 5 jsou uvedeny vypočítané hodnoty, kde je zřejmé, že zadluženost ve všech pěti letech je velmi vysoká. Pohybuje se v intervalu mezi 60 – 70 % což je způsobeno velkým využíváním cizích zdrojů na výstavbu nových filiálek a renovaci starších poboček. V roce 2007 byla zadluženost největší a to 72,74 %, v předchozím roce společnost Kaufland Česká republika v.o.s. dodělala nový centrální sklad a otevřela dalších 9 poboček, což se podepsalo na zadluženosti v dalších letech.



Obrázek 5 Zadluženost. Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

V tabulce 4 jsem opět pro porovnání vypočítala zadluženost hypermarketu Globus ČR, stejně jako u rentability vlastního kapitálu jsou tato čísla velmi podobná zadluženosti Kauflandu Česká republika v.o.s. Globus ČR sice méně využívá cizí zdroje, ale má také podstatně nižší aktiva.

Tabulka 4 Zadluženost společnosti Globus ČR

Rok	Zadluženost (%)
2006	54,48
2007	60,15
2008	68,46
2009	70,37
2010	72,46

Zdroj: Vlastní výpočet dle [25]

RYCHLOST OBRATU ZÁSOb

Tento ukazatel vyjadřuje počet obrátů, což znamená, kolikrát se zásoby přemění na oběžný majetek. Ve všech pěti sledovaných letech, které jsou uvedeny v tabulce 5, je rychlost obrátů velmi vyrovnaná. Dalo by se tedy říci, že podnik je efektivní ohledně přeměny zásob na tržby.

Tabulka 5 Rychlost obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

Rok	Rychlost obratu
2006	2,8444
2007	2,2647
2008	1,8792
2009	1,6187
2010	1,5107

Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

DOBA OBRATU ZÁSOb

Doba obratu zásob představuje dobu, která je nutná pro uskutečnění jednoho obratu. Nejčastěji je vyjádřena ve dnech. Za optimální dobu obratu se považuje 30 dní, což podnik splňuje ve většině sledovaných let jak je vidět na tabulce 6. Tyto výsledky znamenají, že podnik efektivně využívá zásoby a je připraven reagovat na poptávku.

Tabulka 6 Doba obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

Rok	Doba obratu (dny)
2006	30
2007	30
2008	35
2009	29
2010	30

Zdroj: Vlastní výpočet dle přílohy 4

5.1.2 Marketing

Marketingový mix obchodu

Obchod 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 reklamu a pečovat o zákazníky.

Produkt (Product)

Obchod Kaufland nabízí svým zákazníkům široký sortiment zboží. Zákazníci mají na výběr z více než 20 000 položek zboží. Hlavní nabídkou prodeje je oddělení s čerstvým zbožím, jako je široký výběr různých druhů ovoce a zeleniny, mléčných produktů nebo uzeniny, sýry a jiné lahůdky, které jsou k dostání u obslužného pultu. Kaufland také nabízí svým zákazníkům čerstvé pečivo z vlastní pekárny, které je doplňováno každou hodinu. Obchod se snaží svým zákazníkům nabídnout veškeré produkty ve špičkové kvalitě. V obchodě najdeme i široký výběr regionálních značek a hlavně privátních značek, které jsou v souladu s kvalitou za přijatelnou cenu, jako například značka Purland, což je značka vlastní výroby masa. Dále také značka Katy, K-clasik, Vian a San Terra.

Pro zákazníky jsou zde také k dispozici bezlepkové potraviny, které jsou umístěny vedle pečiva. Dále má obchod pro své zákazníky v nabídce i široký sortiment bio produktů od mléčných výrobků až po zeleninu.

Vedle nabídky potravin obchod nabízí cenově výhodné zboží v oddělení domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví či hraček, sezónní výrobky, a zároveň týdně se měnící akční zboží. 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 do 14 dnů vrátit 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 obchod 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 určen jako distribuční centrum 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.

Obchod Kaufland disponuje 7 500 m² plochy, z toho je 4 200 m² vyhrazeno pro prodejní plochu. Zbytek zaujímá sklad a další soukromé prostory obchodu. Pro zákazníky je zde také k dispozici parkoviště, které má rozlohu 10 700 m².

V příloze je přidáno schéma dispozičního řešení prodejny (Příloha 1 Dispoziční řešení prodejny). Schéma znázorňuje, jak je veškeré zboží v obchodě rozmístěno. Podle směru nákupu, který je zde také znázorněn, a také podle maximálního využití plochy, je patrné, že obchod využívá dispoziční řešení pravidelného modelu.

Cena (Price)

Kaufland České Budějovice se snaží o to, aby mohl svým zákazníkům nabídnout jedny z nejnižších cen v okolí. Cena je tvořena nákupní cenou a přičtením marže, 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 v obchodě Kaufland nastaví stejná nebo nižší. 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 zákazníky 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 od 30 % do 70 %. V současné době došlo ke zvýšení DPH v České republice, což se dotklo i cen v obchodě Kaufland, ovšem i přes toto navýšení se snaží mít pro své zákazníky nejpříznivější ceny.

Propagace (Promotion)

Obchod Kaufland pro svou propagaci 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.

Obchod se zaměřuje také na reklamu pomocí billboardů, které má pronajaté u vysoce frekventovaných silnic. Billboardy jsou také na domech v centru měst a hlavně na prodejně samotné, kde informují o nabízených akcích.

Kaufland Česká republika v.o.s. připravuje pro své zákazníky akce, které jsou zveřejňovány v zákaznických novinách, které vycházejí každou středu a jsou bezplatně doručovány do více než 2,5 milionů 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 garantovat 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 také možnost využít inzertní stránky, na které mohou zveřejňovat své inzeráty. V zákaznických novinách je zveřejňováno akční zboží, které může být navýšeno ve skladech prodejen až o 300 %, aby bylo k dispozici pro zákazníky po celý týden.

Kaufland České Budějovice má také své vlastní webové stránky, kde si může zákazník přečíst, co bude aktuální týden v akci, když nemá přístup k zákaznickým

novinám. Jsou zde informace o privátních značkách, tipy pro zdravé stravování, zákaznický servis, kde se můžete 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 3 Organizační struktura), kde je znázorněna hierarchie podniku.

V obchodě Kaufland je celkem 107 zaměstnanců, kteří mají podepsanou smlouvu na hlavní pracovní poměr, z toho v podniku pracuje jedna personalistka, 5 zaměstnanců na pozici vedoucího oddělení, 5 zaměstnanců pracuje na pozici vedoucí směny, 18 zaměstnanců pracuje v oblasti pokladen, dále pak 18 zaměstnanců v oddělení non food, 20 zaměstnanců v oddělení frisch, 25 pracovníků v oddělení food a 15 pracovníků na příjmu. V obchodě Kaufland je také hodně brigádníků, kteří zde mohou pracovat jako pokladní, u obslužného pultu nebo doplňovat zboží. Celkový počet brigádníků je v této době 57. Také zde pracuje 100 distributorů reklamních novin, kteří mají na starost roznos reklamních letáků do všech domácností. Počty zaměstnanců se na jednotlivých filiálkách výrazně nemění, neboť na každou filiálku připadá přibližně 100 zaměstnanců a tento počet by se měl dodržovat. V dnešní době, kdy je vysoká nezaměstnanost, se každý pracovník, který je propuštěn, rychle nahradí novým zaměstnancem. Fluktuace zaměstnanců je v tomto obchodě velmi malá 1 – 2 %, což je způsobeno převážně vysokou nezaměstnaností a světovou hospodářskou krizí.

Odměňování zaměstnanců

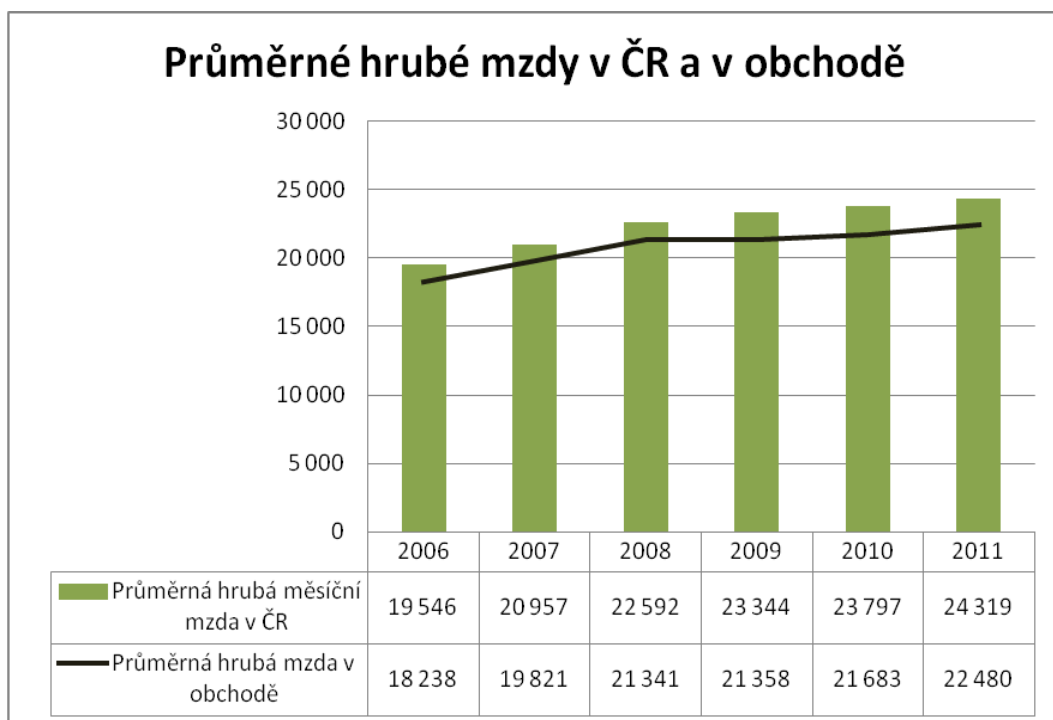
Zaměstnanci dostávají pravidelnou měsíční mzdu, která se liší podle funkce v obchodě, jak je znázorněno v tabulce 7. Jelikož mi nebyly poskytnuty informace ohledně vývoje mezd, předpokládám, že tyto mzdy, které jsou uvedeny v tabulce 7, se nijak výrazně nezměnily.

Tabulka 7 Mzdy v prodejně Kaufland ČB pro rok 2011

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

Zdroj: Interní informace podniku

Na obrázku 6 jsou znázorněny hrubé měsíční mzdy v České republice, které, jak je vidět, mají vzestupnou tendenci. Na obrázku 6 jsou též znázorněny hrubé měsíční mzdy v obchodě, které mají také vzestupnou tendenci, ovšem stále jsou zhruba o 2 000 Kč nižší, než průměrná mzda v ČR. Když se porovnají tyto dvě hodnoty se mzdou v obchodě Kaufland, tak je patrné, že mzdy v Kauflandu jsou v průměru o 3 000 Kč nižší. Pouze plat vedoucích oddělení převyšuje naměřený průměr.



Obrázek 6 Průměrné hrubé mzdy v ČR a v obchodě. Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

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, který 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 5 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.

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 [26], 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.

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.

Nábor zaměstnanců

Každý uchazeč o zaměstnání musí nejprve na informacích obchodu vyplnit dotazník uchazeče. Tyto dotazníky jsou dále roztříděny 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.

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.

Školení zaměstnanců

Školení je prováděno pomocí LIN testů, což jsou testy vytvořené speciálně pro obchody Kaufland. Tyto testy jsou rozděleny podle jednotlivých oddělení v prodejně. Každý zaměstnanec musí projít každého čtvrt roku sérií tří testů, které se snaží informovat zaměstnance o správném pracovním chování a zásadách. V obchodě také probíhají různá školení na určité téma. Pro pokladní probíhají v této době školení ohledně testovacích nákupů, na co si mají dávat pozor a na co se zaměřit.

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, dostávají červený plášť. Ženy dostávají červený plášť s krátkými rukávy, naopak muži dostávají plášť s dlouhými rukávy. Zaměstnanci zeleniny dostávají k dispozici pouze dlouhou zelenou zástěru, která je má ochránit před nečistotami z přepravních beden. Na informacích musí zase zaměstnankyně nosit černé společenské kalhoty a bílou košili s červeným šátkem kolem krku s logem Kaufland. Zaměstnanci mražených a chlazených výrobků mají povinnost nosit červenou krátkou zástěru a bílou košili nebo silnější bílou bundu, kterou využívají hlavně při práci v chlazených místnostech, kde je uskladněno maso a další výrobky. Každý, kdo pracuje v obchodě Kaufland, musí mít na svém pracovním

oděvu viditelně umístěnu 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 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl proveden s ředitelem českobudějovické filiálky Kauflandu Česká republika v.o.s. Slavomírem Vinšem a personalistkou Veronikou Mrázovou.

1) Jak dlouho jste ředitelem této filiálky?

2 roky

2) Jak se tato filiálka staví k marketingu?

Veškerý marketing je řízen z centrály, která je v Praze.

3) Jak informujete své zákazníky o připravovaných akcích?

Pomocí zákaznických novin a reklamě v tisku.

4) V jakém tisku nejčastěji?

V novinách Blesk a Mladá Fronta.

5) Uvažujete o reklamě v televizi nebo rádiu?

Ne neuvažuje se o tom, protože je to finančně náročné.

6) Kolik zaměstnanců pracuje v této filiálce?

Na HPP zde pracuje 107 zaměstnanců.

7) Kolik brigádníků zde pracuje?

Pracuje zde 57 brigádníků a 100 distributorů reklamních novin.

8) Jak zde probíhá nábor zaměstnanců?

Každý uchazeč je pozván na pohovor, u kterého je ředitel a vedoucí oddělení, někdy také personalistka.

9) Jak jsou noví zaměstnanci zaškoleni?

Pomocí LIN testů, každému novému zaměstnanci je přidělen patron, který mu vše vysvětlí a také obdrží organizační manuál.

10) Probíhají zde také pravidelná školení?

Ano, každý týden jsou školeny pokladní ohledně testovacích nákupů, potom probíhají školení při zavádění nové technologie.

11) Je zde možnost i nějakých kurzů pro zaměstnance?

Ne, takové možnosti zde nejsou.

12) Mají zaměstnanci nějaké výhody? Zvýhodněné ceny při nákupu?

Ne nemají.

13) Jak jsou zaměstnanci motivováni?

Mají 5 dní dovolené navíc, 13. plat a dvakrát do roka firemní večírek.

14) Jaká je fluktuace zaměstnanců?

1 – 2 %

15) Co považujete za silné stránky obchodu?

Největší silnou stránkou jsou záruky, které nabízíme našim zákazníkům, například záruka rychlosti na pokladnách, prodloužená záruka na vrácení zboží na 3 roky.

16) Co naopak považujete za slabé stránky?

Největší slabá stránka je stáří obchodu.

17) Jaká jsou největší ohrožení pro podnik?

Největším ohrožením je konkurence, jako jsou další supermarkety a malé večerky.

18) Jaké jsou vaše další cíle do budoucna?

Dalším krokem do budoucna je renovace interiéru obchodu a zvětšení prostoru pro koncesionáře.

Následující otázky byly pokládány personalistce Veronice Mrázové.

19) Jaká je pracovní doba zaměstnanců?

Zaměstnanci, kteří mají smlouvu na částečný úvazek, pracují 6,5 hodin denně a zaměstnanci, kteří mají smlouvu na celý úvazek, pracují 8 hodin denně.

20) Kolik nočních směn týdně mohou mít zaměstnanci?

Maximálně 5 nočních směn v týdnu.

21) Jaké příplatky mají zaměstnanci za směnu ve svátek a při nočních směnách?

Ve svátek činí příplatek 100 % mzdy a při nočních směnách a víkendech je příplatek 25 %.

22) Kolik hodin měsíčně mohou odpracovat brigádníci, kteří mají podepsanou dohodu o pracovní činnosti?

V průměru je to 80 – 90 hodin měsíčně, záleží na počtu pracovních dnů v měsíci.

23) Kolik týdnů dovolené mají zaměstnanci?

Celkem mají 5 týdnů dovolené s tím, že pátý týden mohou čerpat až po odpracování jednoho roku. Jinak mají klasicky 4 týdny dovolené.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem sestavila na základě analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, pozorování a rozhovoru s ředitelem českobudějovické filiálky Kaufland Česká republika v.o.s.

Silné stránky podniku

1) Spádová dostupnost

- Kaufland České Budějovice má velmi dobrou polohu,
- nachází se v centru města,
- vedle se nachází frekventovaná komunikace,
- za cestou do práce nebo do školy se zde zastaví zaměstnanci nemocnice nebo studenti JČU.

2) Otevírací doba

- obchod je otevřen každý den od 7 – 22 hodin,
- jedna z nejdelších otevíracích dob v Českých Budějovicích.

3) Záruka výměna zboží (bez dokladu)

- v obchodě je možnost vyměnit zboží na informacích i bez dokladu o koupi.

4) Prodloužená záruka na 3 roky

- na všechny spotřebiče a další zboží je zde prodloužena záruka na 3 roky.

5) Záruka rychlosti

- obchod Kaufland se snaží vyjít vstříc svým zákazníkům a jejich dennímu programu,
- pokud zákazníci čekají u pokladen déle než 5 minut a všechny pokladny nejsou otevřeny, tak si mohou na informacích vyzvednout poukázku na nákup v hodnotě 30 Kč, jako omluvu za dlouhé čekání.

6) Záruka vrácení alkoholu (14 dnů)

- v případě, že si firma nakoupí v obchodě alkohol na firemní akci a později zjistí, že ho nakoupila příliš, tak je zde možnost vrátit přebytečný alkohol do 14 dnů zpět do obchodu.

7) Velké množství privátních značek v dobré kvalitě

- obchod Kaufland České Budějovice nabízí svým zákazníkům velké množství privátních značek jako například VIAN, SANTERRA, PURLAND, KATY a další,
- tyto privátní značky jsou ve velmi dobré kvalitě za přijatelnou cenu.

Slabé stránky

1) Nedostatečné prostory pro koncesionáře

- obchod nemá dostatečnou kapacitu pro různé koncesionáře, jako například kadeřnictví, dětský koutek a další služby pro zákazníky.

2) Stáří obchodního domu

- obchod je starý celých 14 let, tím pádem jeho vybavení není v dostatečné kvalitě.

3) Nedostatečné služby zákazníkům

- obchod nemá žádné věnostní programy, ani zvláštní služby pro zákazníky.

4) Absence reklamy v televizi nebo v rádiu

- z důvodu nákladnosti reklamy v televizi nebo v rádiu obchod žádnou nemá, což může ovlivňovat množství zákazníků.

5) Malá vstřícnost ohledně poskytování informací

- je velmi těžké dostat se k informacím.

6) Obsazenost parkovacích míst lidmi, kteří nejsou zákazníci

- lidé zde využívají parkování zadarmo po neomezenou dobu, nechají své auto u obchodu a jdou do centra města, nebo na výstaviště.

7) Vysoká zadluženost podniku

- z finanční analýzy je patrné, že podnik má vysokou zadluženost, která se pohybuje okolo 70 %.

8) Nedostatečná motivace zaměstnanců

- z vlastního pozorování jsem došla k závěru, že zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni, spíše demotivováni ohledně nároků, které jsou na ně kladeny.

Příležitosti

1) Remodeling interiéru obchodního domu podle nových koncepcí

- přestavba celého obchodního domu by mohla přilákat nové zákazníky.

2) Zajistit širší rozsah reklamy

- reklama v televizi by mohla zvýšit povědomí o výhodných akcích obchodu a tím zvýšit návštěvnost,
- velmi dobré by bylo zajistit reklamu v rádiu, která není finančně natolik náročná,
- reklama na internetu by také zvýšila povědomí o obchodu, reklama na sociálních sítích (facebook).

3) Nalákat mladší zákazníky do obchodu

- v obchodě nakupují spíše zákazníci starší generace, kteří mají převážně zájem o zboží v akci a o další zboží nebo novinky nemají zájem.

4) Zvýšení kapacity parkovacích míst

- ve dnech, kdy v obchodě začínají akce, je velmi těžké najít parkovací místo,

- u obchodu parkují lidé, kteří nejsou zákazníci obchodu, ale jen nechtějí platit za parkování v centru města, tak využívají krátké vzdálenosti mezi obchodem a centrem.

Ohrožení

1) Konkurence v odvětví

- největší ohrožení pro podnik jsou malé večerky nebo velké obchodní domy v blízkosti, jako například Globus, Tesco, Terno a další.

2) Odchod stálých zákazníků

3) Negativní reklama v médiích ohledně kvality potravin

- v poslední době se velmi často objevují případy, kdy obchodníci prodávají zkažené potraviny, nebo nedostatečně kvalitní zboží.

Výběr strategie

Pro určení strategie ze SWOT analýzy lze využít metodu párového srovnání, která spočívá v tom, že se silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení porovnávají navzájem. Tímto způsobem se určí preference faktorů. Pro toto porovnání se nejčastěji využívá tzv. Fullerův trojúhelník. Pomocí tohoto trojúhelníku se porovnávají jednotlivé faktory navzájem a zjišťuje se jejich váha oproti ostatním (Fullerův trojúhelník viz příloha 2). Po srovnání všech faktorů se sečte jejich preference vůči dalším a vypočítá se relativní četnost faktorů (viz tabulka 8), podle které se následně zjistí strategie, kterou by se měl podnik řídit.

Pro metodu párového srovnání jsem vybrala z každé skupiny faktorů 3 faktory, které považuji za nejdůležitější a které jsou strategicky významné pro podnik. Ze silných stránek je to spádová oblast, otevírací doba a prodloužená záruka na tři roky. Ze slabých stránek považuji za nejdůležitější stáří obchodního domu, vysokou zadluženost podniku a obsazenost parkovacích míst lidmi, kteří nejsou zákazníci. Z příležitostí je to remodeling interiéru obchodního domu, širší rozsah reklamy a zvýšení kapacity parkovacích míst. Z ohrožení jsem vybrala konkurenci, odchod stálých zákazníků a negativní reklamu v médiích.

Tabulka 8 Váha silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
1	8	3	12,12
2	9	2	13,64
3	6	4	9,09
4	1	8	1,52
5	1	8	1,52
6	2	7	3,03
7	8	3	12,12
8	4	5	6,06
9	10	1	15,15
10	6	4	9,09
11	8	3	12,12
12	3	6	4,55
Celkem	66	X	100

Zdroj: autor

Z tabulky 8 je patrné, že největší váhu mají silné stránky a příležitosti. Jako výsledná strategie vyšla strategie SO (tj. využití), podnik by se tedy měl zaměřit na využívání svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Relativní četnost silných stránek a příležitostí je celkem 68,18 % naproti tomu relativní četnost slabých stránek a ohrožení je pouze 31,82 %. V tabulce 9, která byla sestavena podle tabulky 1, jsou zobrazeny absolutní četnosti všech faktorů.

Tabulka 9 SWOT matice

SWOT matice		
	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	26	45
Ohrožení	21	40

Zdroj: autor

6 Diskuze

V této části jsou zhodnoceny výsledky, které byly zjištěny v jednotlivých funkčních oblastech. Také je zde zhodnocena strategie, která vyplynula ze SWOT analýzy a navržena strategie pro další rozvoj obchodu.

Finance

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že společnost Kaufland je zatížena vysokou zadlužeností, která je způsobena nadměrným využíváním cizích zdrojů potřebných na rozvoj obchodu, což je u takto velkých společností relativně normální. Možné doporučení v tomto případě je využívat více své vlastní zdroje a zdržovat se dalších úvěrů.

Na druhou stranu obchod Kaufland vykazuje velmi dobré výsledky ohledně běžné likvidity, což je velmi dobré pro věřitele podniku, neboť je obchod schopen tyto věřitele uspokojit. Co se týče výsledků pohotové likvidity, ty jsou podstatně horší, neboť zásoby mají nadměrnou váhu ve struktuře aktiv podniku, což by se měl podnik snažit změnit například snížením zásob, neboť z tohoto stavu nemá skoro žádný finanční prospěch.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje celkem vysokých čísel. Jejich další růst by mohl nastat při lepší kontrole nákladů a růstu rychlosti obratu aktiv skrze efektivnější využívání kapitálu.

Ohledně výsledků ukazatelů aktivity jsou naměřeny velmi dobré výsledky u ukazatele doby obratu. Z těchto výsledků je zřejmé, že podnik je schopen velmi rychle a pružně reagovat na potřeby poptávky, proto bych zde nenavrhovala žádné změny.

Při porovnání s největším konkurentem, obchodem Globus, bylo zjištěno, že rentabilita vlastního kapitálu je na stejné úrovni jako u obchodu Kaufland. Pro podrobnější srovnání byla vypočítána ještě běžná likvidita a celková zadluženost obchodu Globus. U běžné likvidity vyšla nepatrně vyšší čísla než u obchodu Kaufland, z čehož je patrné, že obchod Globus má větší schopnost uspokojit své věřitele. U zadluženosti jsou naopak čísla velmi podobná, tudíž obchod Globus také využívá ve velké míře cizí zdroje.

Marketing

Z informací, které mi byly poskytnuty ohledně marketingu, který obchod Kaufland vytváří, je zřejmé, že jsou zde určité nedostatky. Podle mého názoru je zde nedostatečná reklama. Obchod Kaufland nevyužívá žádné mediální prostředky, jako je například televize nebo rádio. Ceny za reklamu v televizi se pohybují okolo 200 000 – 300 000 Kč za půlminutový reklamní spot. Ovšem záleží také na čase a na televizní stanici, kde je reklama vysílána. Je jasné, že reklama v těchto médiích je poněkud dražší záležitost, ale v dnešní době, kdy je skoro v každé domácnosti alespoň jedna televize nebo rádio, by mohla reklama v těchto médiích nalákat širší rozsah zákazníků na připravované akce. Jelikož obchod Kaufland nemá zájem vynaložit tyto vysoké náklady za reklamu, doporučila bych mu reklamu na internetu, která není natolik finančně náročná a může oslovit také široký okruh potencionálních zákazníků. Velmi zajímavý způsob zviditelnění se je reklama na sociálních sítích, například reklama na facebooku. Zde je možné udělat reklamu, která bude zaměřena demograficky, a také zde můžete přímo určit, kolika uživatelům vaše reklama má být zobrazena. Cena této reklamy se zde pohybuje okolo 0,03 dolaru, což je 0,57 Kč, za tisíc zobrazení. Reklama na dalších internetových stránkách, jako je například google.com, se cena reklamy určuje podle klíčových slov, které se v reklamě použijí. Cena této reklamy se tedy může pohybovat od necelého dolaru až do tisíců dolarů. V reklamě by se mohl zobrazit slogan obchodu „Kaufland, zde jsem správně!“ a také nabídka týdenních akcí.

Také by bylo velmi dobré, kdyby se společnost Kaufland zúčastňovala veletrhů, kde by mohla představit své privátní značky a zapsat se do povědomí zákazníků. Obchod Kaufland nabízí svým zákazníkům velké množství privátních značek, a proto by bylo dobré, kdyby tyto výrobky měli zákazníci možnost vyzkoušet například pomocí různých ochutnávek. Jelikož se tyto výrobky vyznačují svou nižší cenou, tak mohou v některých zákaznících vyvolat pocit, že jsou nekvalitní. Kdyby ovšem dělali ochutnávky, mohli by přesvědčit zákazníky, aby si tento výrobek zakoupili.

Z mého pohledu se podnik nedostatečně věnuje službám, které by mohl nabídnout svým zákazníkům. Ačkoli obchod Kaufland nabízí zákazníkům prodloužené záruky, nebo možnost vrácení zboží bez dokladu o koupi, bylo by dobré, připravit

pro zákazníky věrnostní program, ze kterého by vyplývaly určité výhody a který by je nalákal k pravidelnému nakupování. Tento program by mohl spočívat v tom, že každý zákazník obdrží kartičku, pokud bude mít zájem, a na ní se budou načítat body za nákup, kde se bude rovnat počet bodů ceně, kterou zákazník zaplatí. Po dosažení určitých částek by poté mohl zákazník obdržet hodnotný dárek. Jako další možnost zlepšení úrovně tohoto obchodu je více se zaměřovat na spokojenost zákazníků pomocí dotazníkového šetření. Pomocí výsledků dotazníkového šetření by se mohl obchod přiblížit potřebám zákazníkům a tudíž zvýšit svoji návštěvnost.

Lidské zdroje

Ohledně lidských zdrojů bych společnosti Kaufland doporučila větší motivaci zaměstnanců. Velikou motivací pro zaměstnance by bylo, kdyby se zaměstnancům navýšily mzdy. V praktické části je uveden obrázek 6, ve kterém jsou znázorněny průměrné hrubé mzdy v obchodě a v ČR. Z tohoto obrázku je zjevné, že mzdy v Kauflandu České Budějovice jsou podstatně nižší.

Ze svých zkušeností mohu říci, že zaměstnanci, hlavně v oblasti pokladen, pracují spíše ve stresu, což se odráží také v jejich práci. V oblasti pokladen, kde působím na brigádě, jsou na pokladní kladeny velké nároky, které se týkají rychlosti scanů, přesnosti markování zboží a také pozornosti. Každé pokladní jsou měřeny scany, a pokud se její rychlost dostane pod 35 scanů, tak už z toho mohou mít problémy a musí se zodpovídat vedoucím pracovníkům. Další velký stresový faktor pro každou pokladní je testovací nákup, který se provádí pravidelně každý měsíc. Tento nákup určuje úroveň obsluhy zákazníků celé filiálky. Jelikož je na tyto výsledky kladen velký důraz, tak je každá pokladní ve velkém stresu, aby její výsledky byly uspokojující, neboť by také mohla přijít o své zaměstnání. Na ostatních pracovních pozicích nejsou kladeny na zaměstnance takové nároky, tudíž zde stres nehraje takovou roli. Snížením nároků na pokladní, by se tento stres snížil, ovšem to není možné, neboť nároky na pokladní jsou pevně stanoveny pro všechny filiálky v České republice. Jako možnost jisté kompenzace bych považovala zvýšení platu, neboť pokladní, která je celý den neustále ve styku s lidmi a jsou na ni kladeny větší nároky, má velmi podobný plat, jako zaměstnanci, kteří doplňují zboží.

V této oblasti bych ráda doporučila nějaké výhody pro zaměstnance, ať už se jedná o zvýhodněné nákupy, nebo o příspěvky na kulturní akce. Tímto směrem obchod nevyvíjí žádné aktivity, což je podle mého názoru chyba. Pro lepší atmosféru na pracovišti by bylo dobré, kdyby zaměstnanci mohli mít možnost rozvíjet své dovednosti, například absolvováním vzdělávacích kurzů. Tyto kurzy by se mohly týkat rozvíjení jazykových dovedností, kurzy péče o zákazníka nebo kurzy, které by zaměstnance naučili lépe ovládat PC.

SWOT analýza

Ve SWOT analýze se stanovují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Za nejdůležitější silné stránky považuji spádovou oblast obchodu a otevírací dobu. Jelikož je obchod velmi dobře umístěn u rušné silnice a v blízkosti kulturních zařízení, láká velké množství lidí, kteří jedou do práce, do školy, za zábavou nebo na dovolenou. Otevírací doba obchodu je jedna z nejdelších v Českých Budějovicích, což se také odráží na počtu zákazníků a na velikosti denních tržeb.

Ohledně slabých stránek je velký problém stáří obchodu. Jelikož byl obchod otevřen v roce 1998, je starý 14 let. Za tuto dobu se zde neprováděly žádné velké přestavby, které by mohly zmodernizovat vzhled obchodu. Za příležitost tedy považuji remodeling celého interiéru, který by mohl zvednout úroveň obchodu a přilákat nové zákazníky, tudíž také zvýšit zisky. Další slabá stránka podniku je přeplněnost parkoviště. Obchod disponuje parkovištěm o rozloze 10 700 m², ale i přesto zde mají zákazníci problém zaparkovat. Jelikož se obchod nachází v blízkosti centra města, hodně lidí si zde zaparkuje své auto a odejde do centra. Tento problém by mohly vyřešit parkovací závory, kdy by bylo parkování u obchodu dvě hodiny zadarmo.

Z provedeného párového srovnání faktorů ze SWOT analýzy vyšla strategie s názvem využití. Podnik by tedy měl všechny své silné stránky využít ke zhodnocení příležitostí na trhu. Další příležitost, kterou by měl podnik využít, je širší rozsah reklamy, jak jsem již popisovala shora, reklama na internetu je levnější než reklama v televizi a mohla by přilákat nové zákazníky do obchodu. Zvýšení kapacity parkovacích míst by také byla určitá možnost, jak by mohl podnik zvýšit svou úroveň, neboť parkoviště, které je nyní k dispozici

u obchodu je nedostačující. Obchod by taky určitě neměl podceňovat hrozby ze stran svých konkurentů. I když má obchod velmi velkou návštěvnost, neboť v době krize nabízí zákazníkům stále nízké ceny, měl by se přesto snažit nabídnout zákazníkům i jiné služby, aby si co nejdéle udržel spokojeného a stálého zákazníka.

Jak již bylo zmíněno, tak pro obchod Kaufland vyšla strategie s názvem využití. Na trhu by se měla převážně využít příležitost lepšího marketingu, neboť byly odhaleny nedostatky v oblasti reklamy a péče o zákazníky, jak je výše podrobněji uvedeno.

7 Závěr

Jak již bylo v mé práci uvedeno, cílem této práce bylo zhodnotit vnitřní prostředí obchodu Kaufland a navrhnout co nejlepší strategii, která by mohla zlepšit postavení tohoto obchodu na trhu.

Ve své práci jsem se zabývala analýzou v jednotlivých funkcionálních oblastech, konkrétně pak v oblasti financí, marketingu a lidských zdrojů a dále jsem provedla SWOT analýzu, která odhalila strategii, kterou by měl podnik dále využívat.

Z výsledků finanční analýzy vyplynulo, že má podnik problémy ohledně vysoké zadluženosti, velmi dobré výsledky naproti tomu vykazuje v oblasti ukazatelů aktivity, kdy se hodnota doby obratu pohybuje okolo 30 dnů, což je velmi pozitivní.

V oblasti marketingu jsem se snažila poukázat na to, že podnik se velmi málo věnuje reklamě. Je jasné, že marketing se skládá z mnohem více složek než je reklama, ale právě reklama patří ke složkám nejdůležitějším. Kdyby se podnik trochu více zaměřil na reklamu a zviditelnění se, tak by se mohla zvýšit návštěvnost a také tržby. Jako další nedostatek marketingu byla odhalena absence služeb pro zákazníky, kteří jsou to nejdůležitější, čeho by si měl obchod všimnout.

Nedostatečná pozornost je věnována lidským zdrojům. Z pozorování, z rozhovoru s vedením podniku a pozorováním vyplynulo, že jsou zaměstnanci nedostatečně motivováni k tomu, aby odváděli svou práci dobře. Jako velký problém vidím stres zaměstnanců, který se, dle mého názoru, odráží na jejich pracovních výkonech. K této situaci by se nejlépe hodila slova Jonase Ridderstratheho: „Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

I přes určité nedostatky, které má obchod Kaufland České Budějovice, je zřejmé, že na českém trhu má své zřetelné místo, které neztratí. Účelným využitím svých silných stránek a využitím všech příležitostí by mohla společnost své místo ještě více zlepšit.

Touto prací jsem se snažila poukázat na to, že i velké podniky, jako je Kaufland České Budějovice, mají určité nedostatky, které mohou odhalit pomocí analýzy

vnitřního prostředí a dále pak pracovat na jejich odstranění. Tuto práci by mohl podnik využít jako malou inspiraci jak by mohl do budoucna pokračovat ve svém vývoji a minimalizovat své slabé stránky.

Tato práce pro mě byla přínosná v tom, že jsem měla možnost nahlédnout do fungování takto velkého obchodu, jako je Kaufland České Budějovice, a porovnat mé teoretické znalosti s běžnou praxí.

8 Summary

As already stated in my work, the aim of this study was to evaluate the internal business environment of Kaufland and suggest the best strategy that could improve the position of the company on the market.

In my work I have dealt with the analysis in individual functional areas, namely in the areas of finance, marketing and human resources, and I have carried out a SWOT analysis, which revealed the right strategy, that the company should continue to use.

The results of financial analysis showed that the company has problems with high indebtedness. However, very good result shows in indicators of activity in which the value of the turnover time is about 30 days, which is very positive.

In marketing, I tried to point out that the company pays very small attention to advertising. It is clear that marketing consists much more components than advertising,

but advertising is just the most important component. If the company a little more focused on advertising and visibility, thereafter the traffic and sales could be increased. As a further lack of marketing was revealed the lack of services for customers who are the most important thing and the shop should take a notice of them.

Inadequate attention is paid to human resources. The observation and interview with management has shown that employees are insufficiently motivated to do their job well. As a big problem I see the stress of employees, which is, in my opinion, reflected in their work performance. To this situation would best suited Jonas Ridderstrath's words: "Instead of employees were informed with the job descriptions, they should familiarize employer with description of their motivation."

In this work, I tried to point out that even large companies such as Kaufland Czech Budejovice has certain deficiencies, which can be reveal through the analysis of internal environment and then work to eliminate them.

Despite some shortcomings, which the company Kaufland has, it is clear that in the Czech market has its distinct place that won't lose. By efficient use of its strengths, should the company be able to even improve this place.

Keywords: analysis, marketing, marketing mix, financial analysis, human resources and SWOT analysis

9 Přehled použité literatury

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vydání. Praha: C H Beck, 2001, 256 s, ISBN: 80-7179-603-4
- [2] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. Vydání. Praha: C H Beck, 2000, 101 s, ISBN: 80-7179-422-8
- [3] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2009, 318 s, ISBN: 978-80-86929-26-2
- [4] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. Vydání, 7. dotisk, ČZU Praha, 2008, 238 s, ISBN: 978-80-213-0922-7
- [5] HARRISON, JEFFREY, CORNELL, *Hospitality Quarterly*, Strategic analysis for hospitality industry, APR 2003
- [6] CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing , 2006, 201 s, ISBN 80-247-1389-6
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s, ISBN: 80-7179-453-8
- [8] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P., *Finanční řízení podniku*, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 204 s, ISBN: 978-80-247-3158-2
- [9] BUSINESSINFO. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online] 11. 6. 2009 [cit. 2011-11-16]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>

- [10] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Dotisk 1. Vydání. Praha
Computer Press a.s., 2009, 154 s, ISBN: 978-80-251-1830-6
- [11] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2.
aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s, ISBN: 978-
80-247-2481-2
- [12] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada
Publishing a.s., 2007, 1041 s, ISBN: 978-80-247-1545-2
- [13] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. Vydání. Praha: C H Beck, 2010, 499 s,
ISBN: 978-80-740-0115-4
- [14] KELLER, K. L., KOTLER, P. *Marketing management*. 12. Vydání, Praha:
Grada Publishing a.s., 2007, 788 s, ISBN: 978-80-247-1359-5
- [15] DARROCH, J., MILES, M., JARDIN, A., COOKE, E., *Journal of
Marketing Theory and Practice*, The 2004 AMA definition of marketing
and its relationship to a market orientation: an extension of cooke, rayburn,
& abercrombie (1992), FALL 2004
- [16] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. Vydání, Praha: Grada
Publishing a.s., 2008, 272 s, ISBN: 978-80-247-2690-8
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada
Publishing a.s., 2009, 232 s, ISBN: 978-80-247-2049-4
- [18] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 3. Vydání. Praha: Grada
Publishing a.s., 2007, 789 s, ISBN: 978-80-247-1407-3
- [19] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. Vydání. Praha: Grada
Publishing a.s., 2010, 432 s, ISBN: 978-80-247-3339-5

- [20] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s, ISBN: 978-80-7261-168-3
- [21] BEAGRIE, SCOTT, *Personal Today*, How to... conduct a SWOT analysis, JAN 13. 2004
- [22] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 280 s, ISBN: 80-247-0966-X
- [23] OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Sbírka listin Kaufland Česká republika v.o.s.* [online] 2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupný na World Wide Web:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=436246&sysinf.klic=925a17a318a21bf92149040368eeae7a&sysinf.spis.@oddil=A&sysinf.spis.@vlozka=20184&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2012>
- [24] KAUF LAND. *Kronika*. [online] 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupný na World Wide Web:
http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/008_Kronika/index.jsp
- [25] OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Sbírka listin: Globus ČR k.s.* [online] 2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupný na World Wide Web:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=80860&sysinf.klic=9b91df0a65a7db35001ed877d33a9b98&sysinf.spis.@oddil=A&sysinf.spis.@vlozka=16077&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2012>
- [26] BĚLINA, M., *Zákoník práce, zákon č.262/2006 Sb.* 2 Vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 1123 s, ISBN: 978-80-7400-317-2

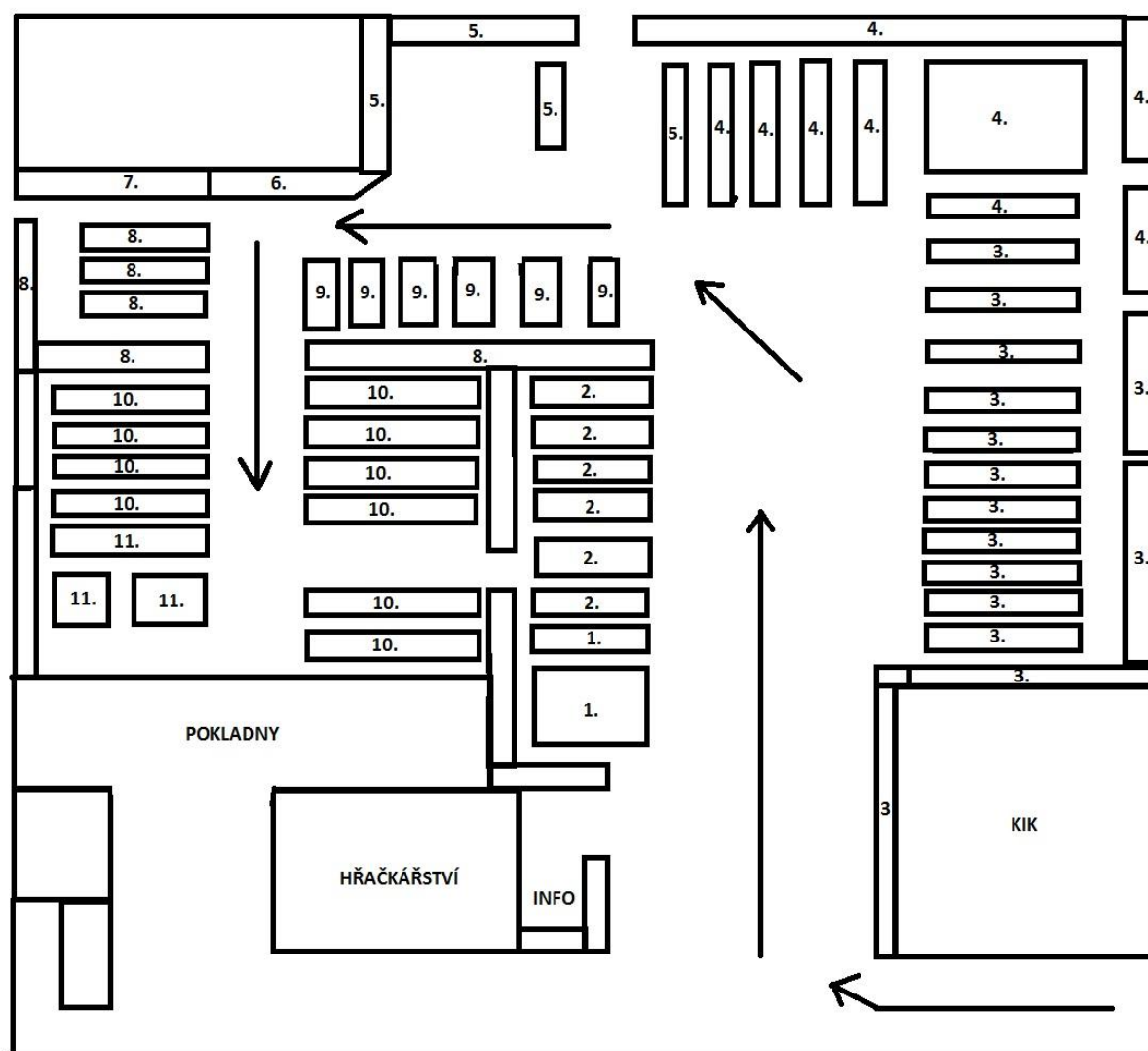
10 Seznam obrázků, tabulek a příloh

Obrázek 1 Rentabilita celkového kapitálu	30
Obrázek 2 Rentabilita vlastního kapitálu	31
Obrázek 3 Běžná likvidita.....	32
Obrázek 4 Pohotová likvidita.....	33
Obrázek 5 Zadluženost.....	34
Obrázek 6 Průměrné hrubé mzdy v ČR a v obchodě.	41
Obrázek 7 Dispoziční řešení prodejny	66
Obrázek 8 Organizační struktura	68
Obrázek 9 Protokol testovacího nákupu	72
Tabulka 1 SWOT analýza	22
Tabulka 2 Rentabilita společnosti Globus ČR	31
Tabulka 3 Běžná likvidita společnosti Globus ČR	32
Tabulka 4 Zadluženost společnosti Globus ČR	34
Tabulka 5 Rychlost obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s....	35
Tabulka 6 Doba obratu zásob společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.	35
Tabulka 7 Mzdy v prodejně Kaufland ČB pro rok 2011	40
Tabulka 8 Váha silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení	52
Tabulka 9 SWOT matice.....	52
Tabulka 10 Rozvaha.....	69
Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát.....	69
Příloha 1 Dispoziční řešení prodejny	66
Příloha 2 Fullerův trojúhelník	67
Příloha 3 Organizační struktura	68
Příloha 4 Rozvaha a výkaz zisku a ztrát.....	69
Příloha 5 Protokol testovacího nákupu	70

11 Přílohy

Příloha 1 Dispoziční řešení prodejny

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. zelenina | 7. maso |
| 2. domácí potřeby | 8. mléčné výrobky |
| 3. běžné potraviny | 9. mražené zboží |
| 4. nápoje | 10. drogerie |
| 5. pekárna | 11. textil |
| 6. obslužný pult | |



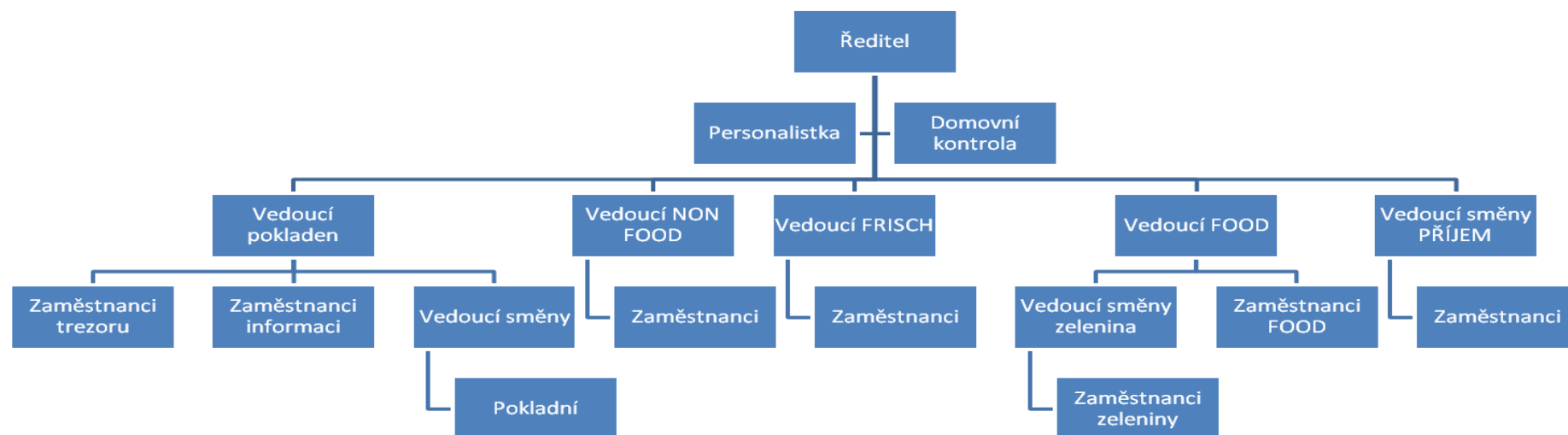
Obrázek 7 Dispoziční řešení prodejny. Zdroj: autor

Příloha 2 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Zdroj:autor

Příloha 3 Organizační struktura



Obrázek 8 Organizační struktura. Zdroj: Autor

Příloha 4 Rozvaha a výkaz zisku a ztrát

Tabulka 10 Rozvaha

	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva					
Aktiva celkem	8 669 822	12 252 002	16 483 485	19 782 368	22 123 248
Oběžná aktiva	5 075 158	5 355 423	6 136 305	7 234 402	7 890 658
Zásoby	2 008 263	2 303 326	2 900 132	2 543 907	2 734 432
Krátkodobý finanční majetek	739 180	306 017	564 966	1 924 996	2 315 492
Pasiva					
Vlastní kapitál	2 589 629	3 302 420	4 803 753	5 899 849	7 488 650
Cizí zdroje	5 045 641	8 812 501	11 645 889	13 841 139	14 614 476
Krátkodobé závazky	4 093 181	8 747 343	6 295 456	6 795 255	7 049 240

Zdroj: [23]

Tabulka 11 Výkaz zisku a ztrát

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	24 660 807	27 746 826	30 975 502	32 021 235	33 422 611
Výsledek hospodaření	1 156 655	955 083	1 056 377	2 025 469	1 794 276

Zdroj: [23]

Příloha 5 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 17-5 EIBL DONBUD PALEKOVSKÝ	

Šance pro zlepšení

Pokladna

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

Servis zákazníků

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

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 prezence zboží (navštívená pokladna)	2,00
Pracoviště pokladny - 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 tiskovin provedena?	1,00
Kontrola zboží v balení provedena?	1,00

Obrázek 9: Protokol testovacího nákupu. Zdroj: Interní informace podniku