

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – Retail management

Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu (Wal-Mart)

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

Autor: Kristýna Pincová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna PINCOVÁ**
Osobní číslo: **E09258**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu (Walmart)**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Analyzovat ekonomiku, řízení a obchodní operace velkých diskontních obchodních domů Wal-Mart.

Metodický postup:

1. Studium maloobchodního trhu USA a historie firmy Walmart
2. Analýza ekonomiky firmy
3. Analýza obchodních postupů a řízení firmy
4. Zhodnocení přínosu využitých postupů ve firmě
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení

Rámcová osnova:

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

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

Seznam odborné literatury:

Cox, W., Veder, R. *The Wal-Mart Revolution: How Big Box Stores Benefit Consumers, Workers and the Economy*. USA: American Enterprise Institute Press, 2006.

Frey, P. *Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů*. Praha: Management Press, 2008.

Hes, A., Šálková, D., Regnerová, M. *Obchodní nauka*. Skripta ČZU. Praha: Credit, 2004.

Kotler, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001.

Machková, H. *Mezinárodní marketing*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

Murphy, F. *Walmart exposed*. USA: Lulu.com Inc., 2008.

Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2006.

Soderquist, D. *The Wal-Mart way: the inside story of the success of the world's largest company*. Wheaton, Illinois: Tyndale House Publishers, 2005.

Zadrazilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994.

Walmart Historie [online], dostupný z [www: http://walmartstores.com/AboutUs/297.aspx](http://walmartstores.com/AboutUs/297.aspx)

Walmart Výroční zprávy [online], dostupný z [www: http://investors.walmartstores.com/phoenix.zhtml?c=112761&p=irol-reportsannual](http://investors.walmartstores.com/phoenix.zhtml?c=112761&p=irol-reportsannual)

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2012

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

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


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu“ je zkoumání, analyzování prostředí, ve kterém maloobchodní řetězec působí a zhodnocení finanční situace podniku. První část práce zahrnuje teoretický základ dané problematiky, především vymezení základních pojmů z obchodu a maloobchodu. Druhá část zahrnuje analýzu amerického maloobchodu. V třetí části dochází k popisu společnosti Wal-Mart. Získané teoretické poznatky jsou aplikovány v rámci situační analýzy na společnost Wal-Mart.

Annotation

The subject of the thesis "Economics and management of selected retail business" is to explore and analyze the environment in which the retail chain operates and assess their financial situation. The first part covers the theoretical background of the issue, particularly the definition of basic concepts of business and retail. The second part includes an analysis of American retail. In the third part is to describe Wal-Mart. The theoretical findings are applied in a situational analysis on Wal-Mart.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, maloobchod, americký trh, Wal-Mart, Porterův model, SWOT analýza, finanční analýza

Keywords

International trade, retail trade, the U.S. market, Wal-Mart, Porter's model, SWOT analysis, financial analysis

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích, dne 15.4.2012.....

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Leoši Vítkovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a svým americkým přátelům, přednostně Brandnovi Allinderovi, který mi poskytl důležité informace k pochopení ekonomiky USA a informace související s Wal-Martem.

Obsah

1. Úvod.....	10
1.1. Cíle.....	11
1.2. Metodika	11
1.3. Hypotézy	11
2. Literární rešerše	12
2.1. Mezinárodní obchod	12
2.2. Trh.....	13
2.3. Maloobchodní činnost.....	15
2.4. Druhy maloobchodů	16
2.5. Úrovně služeb	17
3. Americký maloobchodní trh	18
3.1. Dominantní podniky	18
3.2. Recese	20
3.3. Maloobchodní průmysl	22
3.4. Velikost amerického retailového průmyslu	22
3.5. Uzavírání obchodů a likvidace	24
3.6. Největší americké maloobchodní společnosti.....	25
3.7. Maloobchodní zaměstnanost, pracovní místa a nabídky práce.....	27
3.8. Privátní značky	28
3.9. Shrnutí ukazatelů	29
4. Popis Wal-Martu.....	30
4.1. Cíle, strategie a taktika Wal-Martu.....	30
4.2. Rozdělení prodejen	33
4.3. Kritika Wal-Martu	37
5. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání	41
5.1. Porterova analýza konkurence	41
5.2. SWOT analýza	43
5.3. Finanční analýza	44
5.3.1. Běžná likvidita	44
5.3.2. Rychlá likvidita.....	46

5.3.3. Obrat zásob	47
5.3.4. Zadluženost	48
5.3.5. Rentabilita tržeb	49
5.3.6. Rentabilita celkových aktiv	50
5.3.7. Rentabilita vlastního kapitálu	51
5.3.8. Tržby Wal-Martu	52
5.3.9. Průměrné tempo růstu Wal-Martu	53
5.3.10. Shrnutí finanční analýzy	55
6. Návrhy a doporučení ke zlepšení	56
Závěr	57
Summary	59
Použitá literatura	61
Odborné publikace	61
Internetové zdroje	63
Výroční zprávy	65
Přílohy	67
Seznam obrázků	67
Seznam grafů	67
Seznam tabulek	68

1. Úvod

Maloobchodní trh je odvětvím ekonomiky, které se skládá z firem i jednotlivců prodávajících výrobky pro spotřebitele. Jeho dominantní postavení v hospodářství dané země ovlivňuje globální ekonomiku. Prostřednictvím maloobchodu jsou zákazníkům prodávány služby a zboží s cílem uspokojení jejich potřeb. Již od vzniku prochází maloobchod neustálým vývojem odvíjejícím se od vývoje dané lokality.

Podle wikipedie objevení Ameriky a její kolonizování bylo důležité z obchodního hlediska. Díky kolonizaci došlo k výměně mezi Novým a Starým kontinentem. Výměna se týkala převážně zemědělských výrobků, jako jsou zvířata a rostliny. Tuto výměnu nazýváme Kolumbovskou výměnou. K prvnímu osamostatnění od koloniální nadvlády došlo na území 13 kolonií ležících v Severní Americe. Tyto kolonie byly z většiny osídleny evropským obyvatelstvem, které vytlačilo původní indiánské. Regulace hospodářského rozvoje byla důsledkem ekonomických zájmů Londýna. Kolonizátorské země podle svých potřeb regulovaly v nově získaných územích dovoz, vývoz, daně a cla. Kolonie měly rozvinutou samosprávu a díky tomu se rozvinul vlastní politický život a identita. Ve Spojených státech je ekonomika v těsné blízkosti národní identity. Rodící se země byly zřízeny přímo v důsledku koloniálního a obchodního trhu, který se zdokonaloval v období 1650 až 1750. Cílem koloniálních trhů bylo získání levných surovin a následný celosvětový prodej.

Podle oficiálních webových stránek Wal-Mart Store se založení diskontních maloobchodů datuje od roku 1950, kdy vzniklo několik diskontních prodejen, které jsou předchůdcem dnešních diskontních maloobchodů. V roce 1962 přišel zakladatel Sam Walton s myšlenkou založit nový typ diskontní prodejny Wal-Mart v Rogers, v Arkansasu.

1.1. Cíle

Hlavním cílem práce je analyzovat ekonomiku, obchodní postupy a řízení Wal-Martu. Dílčím cílem práce je studium maloobchodního trhu USA.

1.2. Metodika

V bakalářské práci budou používány statistické metody pro zpracování a pochopení vývoje diskontních obchodních domů Wal-Mart. Dále se práce bude opírat o situační analýzu Wal-Martu, jejíž úlohou je zjištění hlavních údajů o Wal-Martu.

Hlavním zdrojem informací budou výroční zprávy zveřejněné na oficiálních webových stránkách Wal-Martu a další sekundární externí data.

1.3. Hypotézy

V této práci budou prozkoumány následující hypotézy:

1. hypotéza: Tržby ve Wal-Martu rostou.
2. hypotéza: Zadluženost Wal-Martu klesá.
3. hypotéza: Tržby Wal-Martu rostou za posledních 10 let v průměru rychleji než celkový maloobchodní trh v USA.

2. Literární rešerše

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu amerického maloobchodního trhu a bude provedena literární rešerše zejména pro tyto pojmy: mezinárodní obchod, maloobchodní činnost, druhy maloobchodů a úroveň služeb.

2.1. Mezinárodní obchod

Fojtíková (2009, s. 4) tvrdí, že od 18. století se začala vytvářet teoretická základna mezinárodního obchodu. V obchodních vztazích nabývají na důležitosti také toky služeb, které se rovněž do mezinárodního obchodu v posledních letech zahrnují.

Fojtíková (2009, s. 4) dále definuje mezinárodní obchod, jako toky různorodého zboží. Obchod probíhá v rámci národních ekonomik různých zemí. Měří se pomocí objemu světových vývozu a dovozu. Teoretické koncepce byly často odrazem společenské úrovně dané země a situací ve světě. Teorie se dále aplikovaly do praktických koncepcí obchodní politiky jednotlivých států.

Podle Neumanna, Žamberského, Jiráskové (2010, s. 17 - 18) nejvýznamnější osoba v dějinách teorie mezinárodního obchodu je David Hume, který na tuto tematiku zpracoval esej O penězích, kde je formulována kvantitativní teorie peněz. Vysvětluje, že růst množství peněz v ekonomice je způsobeno aktivní obchodní bilancí, která vede k růstu cen a tím pádem i k cenové konkurenceschopnosti tuzemských podnikatelů. Z toho vyplývá, že bude docházet ke snižování salda obchodní bilance.

Neumann, Žamberský, Jirásková (2010, s. 17 - 18) tvrdí, že Hume nepředpokládal, že by zvýšení množství peněz v ekonomice mohlo vést i ke zvýšení tuzemské výroby. Dále ve svých úvahách nebral na vědomí pohyblivost měnových kurzů, jelikož dřívější měna byla určena obsahujícím množstvím drahých kovů (zlata nebo stříbra). Hume se této problematice věnoval v esejích O žárlivosti a O obchodní bilanci. Říká v nich,

že pro obě zúčastněné země může být zahraniční obchod výhodný a že země, které se brání dovozu, se poškozuje. Hume také nepřímo formuloval princip absolutní výhody. Za právoplatného autora principu absolutní výhody je považován Adam Smith, který je zakladatelem klasické politické ekonomie.

Dále Neumann, Žamberský, Jirásková (2010, s. 17 - 18) tvrdí, že teorie absolutní výhody říká, že každá země se má zaměřit na výrobu zboží, které umí vyrobit levněji než ostatní země. Země, která bude vyrábět levně určité výrobky, tak bude vyvážet do zemí, kde je jejich výroba dražší a naopak z nich bude dovážet výrobky, které je tato země schopna vyrobit nejlevněji.

Podle Baldwina a Vyplosze (2008, s. 256) autorem teorie komparativní výhody je David Richardo, který tuto teorii zakládá na předpokladu, že pro zemi, která má absolutní výhodu u některých vyráběných výrobků, je výhodné dovážet ostatní výrobky, v kterých nemá absolutní výhodu. To je nejefektivnější pro obě země, jelikož to zároveň umožní druhé zemi vyvážet. První země tak dosáhne komparativní výhody tím, že uskuteční dovoz výrobků z jiné země.

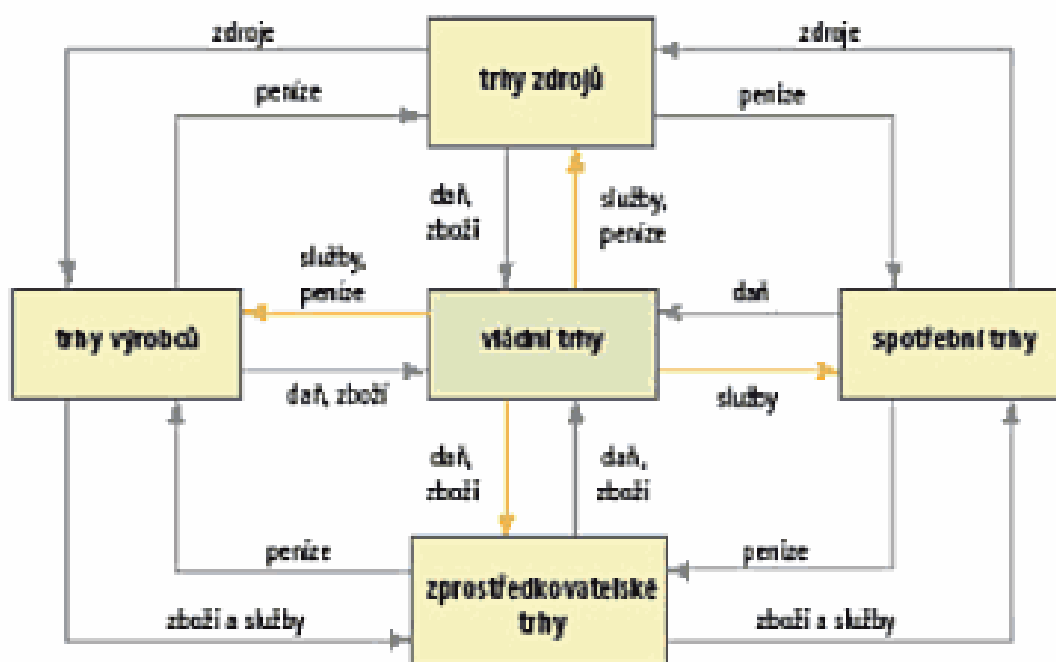
Neumann, Žamberský, Jirásková (2010, s. 17 - 18) uvádí, že princip absolutní a komparativní výhody funguje v případě splnění několika předpokladů: indiferentní produkt, pracovní teorie hodnoty, svobodný obchod mezi zeměmi, konstantní výnosy z rozsahu, dokonalá imobilita pracovní síly mezi zeměmi, nulové transakční náklady a dokonalá mobilita pracovní síly mezi odvětvími.

2.2. Trh

Kotler a Bes (2005, s. 39) uvádí, že trh je prostor, kde se střetává konkurence. Soubor osob vstupuje na trh za účelem aktuálně nebo potencionálně uspokojit své potřeby určitým výrobkem nebo službou.

Podle Kotlera a Kellera (2001, s. 48) existuje pět základních trhů (viz obrázek 1). Na trh se zdroji vstupují výrobci, kteří tyto zdroje kupují a dále je pak transformují na zboží a služby. Tyto služby jsou dále prodávány prostředníkům, kteří je dále prodávají spotřebitelům. Spotřebitelé jsou za svou práci odměněni z velké části peněžním ohodnocením a v rámci obdržených peněz nakupují zboží a služby. Úloha vlády v tomto koloběhu je vybírání daní. Vláda za vybrané peníze kupuje zboží na trhu výrobců, na trhu se zdroji a na zprostředkovatelských trzích. Zboží a služby využívá k poskytování veřejných služeb. Tyto trhy jsou propojeny směnnými procesy, které se objevují v každé ekonomice.

Obrázek 1: Struktura toků v moderní směnné ekonomice



Zdroj: Kotler, Keller (2001, s. 48)

Rozdělení trhů dle Kotlera a Kellera (2007, s. 165):

- Proniknutý trh, kde spotřebitelé kupují výrobky pro společnost.
- Dostupný trh je zájem či přístup spotřebitelů k nabídce. U této tržní nabídky na dostupném trhu může dojít k omezení prodeje. Stát může zakázat prodej určitým skupinám, jako například prodej alkoholu do 21 let věku (USA).

- Potenciální trh je zájem spotřebitelů s určitou úrovní zájmů o tržní nabídku. Potenciální spotřebitelé musí mít také přístup k výrobku a dostatečný příjem.
- Cílový trh je trh, který si společnost sama vybere. Tento trh je součástí dostupného trhu.

2.3. Maloobchodní činnost

Podle Jakubíkové (2008, s. 193) maloobchod kupuje zboží od výrobců nebo od velkoobchodů a dále ho prodává konečnému spotřebiteli, vytváří prodejní sortiment, dává informace o nabízeném zboží, poskytuje určitou formu prodeje a v neposlední řadě informuje své dodavatele v rámci marketingu.

Zamazalová (2010, s. 362) uvádí, že v souvislosti s maloobchodní činností se v dnešní době užívá pojem retailingová firma nebo řetězec.

Dále Zamazalová (2009, s. 17) uvádí, že maloobchodní činnost nebyla zprvu chápána v mezinárodním měřítku, tohoto charakteru začala nabývat až ve druhé polovině 20. století. Z menších maloobchodních firem vznikaly postupně silné ekonomické subjekty, které začaly vstupovat na zahraniční trhy. V 70. letech 20. století nastal zlom, kdy obchodní společnosti získaly silné postavení a měly pod dohledem distribuční procesy. Velké retailingové firmy jsou chápány jako maloobchody se silným logistickým zázemím, speciálně vyškoleným managementem a kvalifikovaným informačním systémem. Maloobchodní firmy jsou nedílnou součástí maloobchodního trhu.

Kotler a Keller (2007, s. 542 - 543) uvádí, že do maloobchodní činnosti se zahrnují veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům, jak k osobnímu, tak i neosobnímu využití. Maloobchodní činnost je obchodní podnikání, není podstatné, jakým způsobem jsou prodávány služby či zboží nebo kde dochází k prodeji.

Dále Kotler a Keller (2007, s. 568 - 569) tvrdí, že maloobchody procházejí stádiem růstu a úpadku, to souvisí s konkurenceschopností, růstem či poklesem tržeb a nákladů. Toto otevírá dveře novým maloobchodním formám. Hlavní typy maloobchodů jsou specializované obchody, supermarkety, obchodní domy, diskontní obchody, levní maloobchodníci a superobchody. V této době vzrůstá též prodej bez obchodů, k hlavním typům patří přímý marketing, přímý prodej, nákupní služby a prodej z automatů. Mnohé maloobchody mají nezávislé vlastníky, ale v posledních letech roste počet obchodů, které spadají do korporátní formy retailingu. Maloobchodní společnosti dosahují vysokých úspor z rozsahu (větší kupní síla, vyškolení zaměstnanci a znalost značky). Hlavní typy korporátního retailingu jsou dobrovolné řetězce, maloobchodní sdružení, sdružení spotřebitelů, korporátní řetězce obchodů a obchodní konglomeráty. Maloobchodníci připravují marketingové plány, ke kterým patří rozhodování o cílových trzích, sortimentu, propagaci, umístění, službách a prostředí obchodů. Hlavním trendem jsou privátní značky, investice do technologií, které se využívají v maloobchodech.

2.4. Druhy maloobchodů

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 568 - 569) spotřebitelé mají přístup k různým výrobkům a službám v rámci různých typů maloobchodů, tyto procházejí stádiem růstu a úpadku, což lze popsat jako životní cyklus maloobchodu. Má několik fází: fázi zrychleného růstu, fázi zralosti a fázi úpadku. Pro příklad hypermarketům trvalo přibližně 10 let, než dosáhly zralosti.

Maloobchodní typy:

- Obchodní dům - Vyskytuje se zde několik výrobních řad.
- Supermarket - Nízkonákladový, samoobslužný obchod, který slouží k naplnění celkových potřeb v rámci výrobků pro domácnost a potravin. Dokonalou ukázkou supermarketu je americký Kroger.
- Diskontní obchod – Tento typ maloobchodu se zaměřuje na standartní a specializované zboží za nízké ceny, nízkou marži a vysokým objemem zboží. Tradiční ukázkou diskontního obchodu je Wal-Mart.

- Maloobchodník se zlevněným zbožím: Poskytuje nadbytečné, zbytkové zboží v nepravidelných dodávkách. Prodává ho za nižší ceny, než v tradičních prodejnách jako jsou nezávislí maloobchodníci se zlevněným zbožím a tovární prodejny. (Sam's Club)
- Superobchod - Obrovský prodejní prostor, běžné nakupované potraviny a předměty pro domácnost, včetně služeb (prádelna, opravná bot, čistírna, bankomat).
- Hypermarket – Velké obchody, které propojují ostatní typy maloobchodů (diskontní obchody a supermarkety) se skladovým prodejem.
- Specializovaný obchod – Vyskytuje se zde úzká výrobová řada.
- Obchod se smíšeným zbožím – Malé obchody s rychloobrátkovým běžným zbožím a s rychlým občerstvením, často otevřené 24 hodin denně, sedm dní v týdnu.
- Předváděcí místnost katalogového prodeje – Předmětem prodeje je značkové zboží s vysokými maržemi a širokým výběrem, které se v rámci katalogu prodává se slevami. Při objednání zboží si následně zákazníci mohou, vyzvednou zboží v obchodě.

Podle Jakubíkové (2008, s. 193) mezi nejznámější typy maloobchodu patří pouze supermarkety, hypermarkety, diskontní prodejny, obchodní domy a specializované prodejny.

2.5. Úrovně služeb

Dále podle Jakubíkové (2008, s. 193), aby konvenční maloobchody pokryly své náklady, zvyšují služby a ceny.

Dále podle Jakubíkové (2008, s. 193) jsou čtyři úrovně služeb:

- Samoobsluha – Samoobsluha je hlavním typem úrovně služeb. Zákazníci provádí proces vyhledání, porovnání a výběru v rámci jejich rozpočtu.

- Plný servis – Zaměstnanci asistují v procesu vyhledání, porovnání a výběru. Tento typ je pro maloobchod vysoce nákladový, je zde vystavené specializované zboží i s pomalu prodávaným sortimentem a nejvyšší položkou jsou náklady spojené se zaměstnanci.
- Omezené služby – Zákazníci potřebují více informací o zboží a pomoci např. v rámci vrácení zboží.
- Vlastní výběr – Zákazníci si vyhledávají, porovnávají a vybírají zboží sami, ale mohou požádat o pomoc personálu.

3. Americký maloobchodní trh

3.1. Dominantní podniky

Jantzen, Pescatrice, Braunstein (2009, s. 298 – 308) uvádí, že od konce 19. století se dominantní firmy objevily v těžebním, výrobním a maloobchodním odvětví. Jedna z prvních dominantních firem byla společnost Standard Oil, která zvýšila svůj tržní podíl ze 4 procent v roce 1870 na 90 procent v roce 1890.

Tabulka 1: Americké firmy, které výrazně přispěly k HDP

Firma	Rok	HDP
US Steel	1917	2,80%
The Great Atlantic and Pacific Tea Company	1932	1,50%
General Motors	1955	3%
Sears	1938	1%
IBM	1990	1,20%
Wal-Mart	2006	2%

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky podle Jantzen, Pescatrice, Braunstein (2009, s. 298 – 308)

Podle Jantzen, Pescatrice, Braunstein (2009, s. 298 – 308) velké firmy přispěly k ovládnutí průmyslového odvětví, schopností realizovat úspory z rozsahu a zavedením nových technologií, v nákupu, výrobě, marketingu a distribuci. Takové ekonomiky však vznikly nejen z efektivní velkovýroby, ale také v důsledku snížených transakčních

nákladů a lepší koordinací v rozmanitých operacích. Stejně důležité bylo vytvoření nových decentralizovaných podnikových struktur, podávajících zprávy centrále, která koordinovala činnosti. Tyto podnikové struktury umožnily zvýšit výrobní kapacitu a obrát zásob, čímž se zvýšilo využití režie firmy. Jakmile firma v oboru získala cenovou výhodu, ostatní firmy byly nuceny rychle následovat vedoucí firmu, což vedlo k oligopolu v americkém zpracovatelském průmyslu, dopravě a maloobchodním prodeji.

Dále Jantzen, Pescatrice, Braunstein (2009, s. 298 – 308) uvádí, že Standard Oil, holdingové společnosti se podařilo snížit náklady výrobou, distribucí a marketingem. Také koncentrovala výrobu v několika velkých rafinériích a investovala do výzkumu a vývoje. Investice do výzkumu a vývoje umožnily společnosti získat více výstupů (outputů) z barelu ropy, než konkurence a dosáhnout úspor. Specializované divize vyvinuly odbornou expertízu ve své pracovní oblasti, zatímco management standardizoval a integroval operace z různých společností tvořících Standard Oil.

První dominantní prodejce A & P reformoval svou administrativní strukturu a obchodní strategii nápadně podobné té, kterou uznává Wal-Mart dnes. A & P rychle expandovala na úkor malých nezávislých obchodů sledováním nízkých cen. A & P jako Standard Oil decentralizovala moc do regionálních a výrobních divizí. Díky hlášení z divizí mělo vedení širší dohled nad větším množstvím jednotlivých prodejen, které A & P dokázala vylepšit lepším rozvržením prodejny, designu, nákupními postupy a řízením zásob, toto všechno vedlo dále ke snižování cen a většímu obrátu.

Poslední příklad je General Motors (GM), který se v roce 1958 stal největším výrobcem autobusů, aut a lokomotiv na světě a byl také hlavním dodavatelem dílů pro svá auta i auta konkurence. Navíc GM byl významným výrobcem výrobků pro domácnosti, jako jsou ledničky, ale i elektrotechnických výrobků a leteckých motorů. Stejně jako A & P také GM decentralizoval moc do regionálních a výrobních divizí. GM na rozdíl od Forda reagoval na poptávku po roce 1920 novými modely automobilů. GM začal plánovat výrobu opatrně odhadem poptávky. GM byl schopen přejít na výrobu

od modelu k modelu pomocí standardizovaných komponentů a využití strojů na výrobu různých modelů.

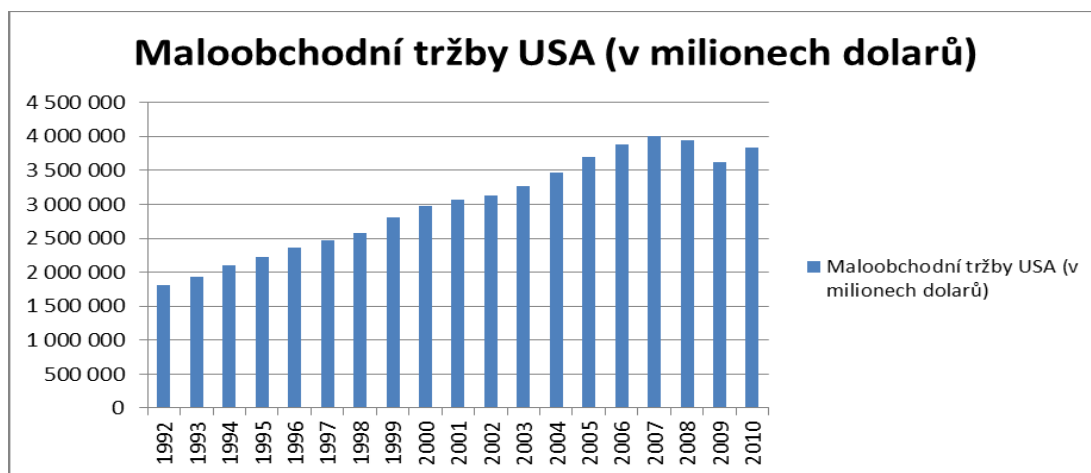
Jantzen, Pescatrice, Braunstein (2009, s. 298 – 308) tvrdí, že pozitivní na velkých průmyslových společnostech je zodpovědnost za zrychlování ekonomického růstu ve 20. století. Vyšší růst vznikl nejen z nižších nákladů, ale také proto, že velké podniky více investují do fyzického a lidského kapitálu, stejně jako do výzkumu a vývoje a to vede k rychlejšímu vytváření a zavádění nových technologií.

3.2. Recese

Podle Kohoutka (2010, s. 162) dodnes trvají spory ohledně vysvětlení mechanismu Velké deprese. Velká deprese měla více příčin a její průběh byl značně složitým procesem. Američané dnes dávají přednost názvu Great Depression. Slovo „krize“ se dnes již prakticky nepoužívá, protože stále vyvolává neblahé vzpomínky na třicátá léta.

Podle webové stránky retailindustri.about v prosinci 2007 byl oficiální začátek masivní globální maloobchodní recese. Předseda Federálního rezervního fondu Ben Bernanke v září 2009 prohlásil, že recese v oblasti maloobchodu skončila. Recese způsobila rekordní pokles prodeje, zásob, důvěry spotřebitelů a cen akcií. Odborníci odhadují, že dopady recese budou trvat od 18 měsíců do 11 let.

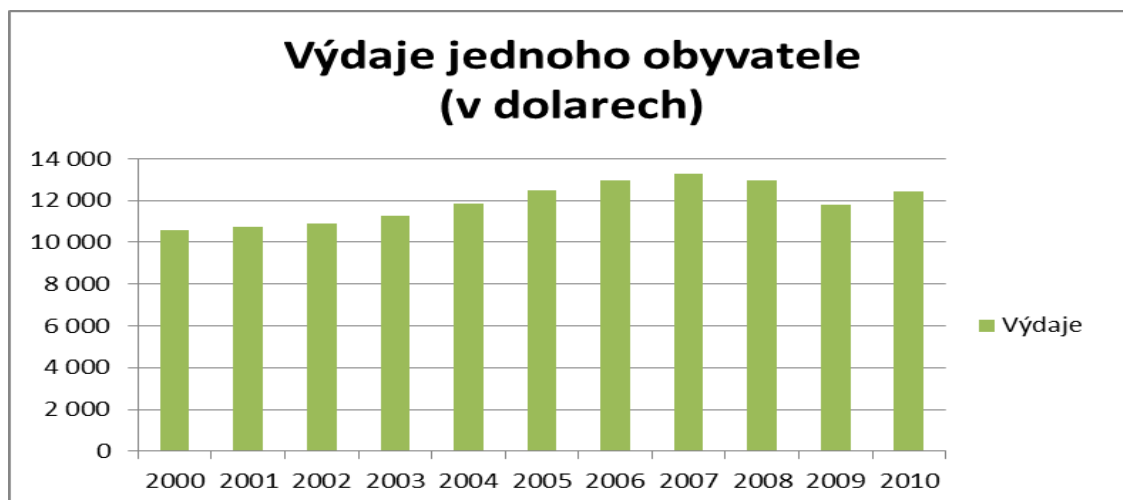
Graf 1: Maloobchodní tržby USA v letech 1992-2010



Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 1992 – 2010

Od roku 1992 tržby každoročně stoupaly, až do prosince roku 2007, kdy začal maloobchod upadat do recese. V roce 2009 maloobchodní tržby poklesly o 371,63 bil. dolarů. Toto byl první propad maloobchodních tržeb od roku 1992.

Graf 2: Průměrné roční výdaje jednoho obyvatele v USA v letech 2000 – 2010 (v dolarech)



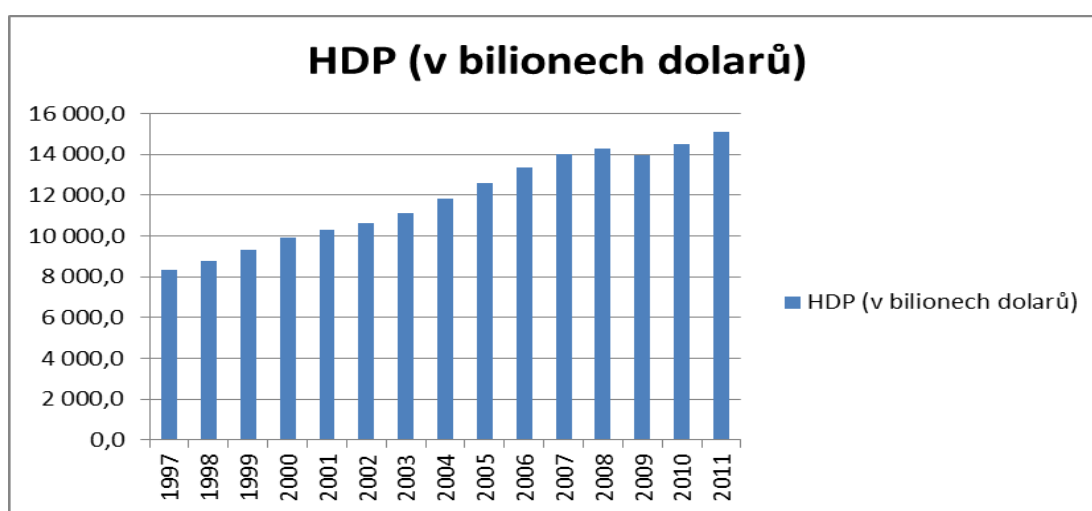
Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 2000 – 2010

V závislosti na maloobchodních tržbách je zřejmé, že obyvatelé USA od prosince roku 2007 snížili výdaje na jednoho obyvatele.

3.3. Maloobchodní průmysl

Podle webových stránek retailindustry.about maloobchodní trh je sektor ekonomiky, který je složený z jednotlivců a firem zabývajících se prodejem výrobků pro konečného spotřebitele. Maloobchodní řetězce v USA jsou veřejně obchodovatelné na burze. Odhaduje se, že dvě třetiny amerického hrubého domácího produktu pochází z maloobchodní spotřeby. Zavírání a otevírání obchodů je ukazatelem zotavování po velké recesi.

Graf 3: HDP v letech 1997 - 2011



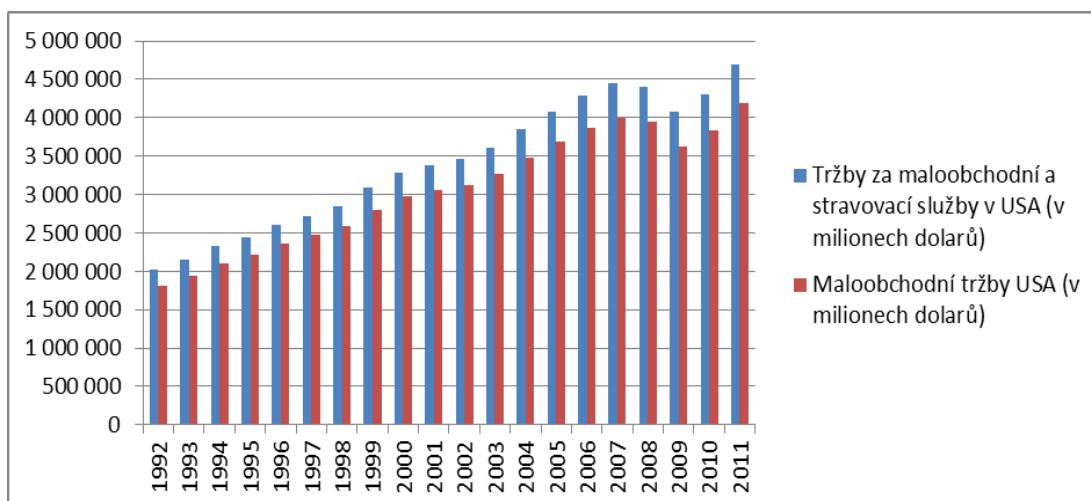
Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 1992 – 2010

Z výše uvedeného grafu je patrné, že od roku 1997 HDP USA rostl kontinuálně až do roku 2008 a v roce 2009 byl zaznamenán pokles v důsledku již zmíněné recese. Následující rok 2010 nastartoval růst HDP.

3.4. Velikost amerického retailového průmyslu

Webové stránky retailindustry.about tvrdí, že většina velkých maloobchodních řetězců v USA jsou veřejně obchodovatelné a jejich akcie jsou prodávány přes Newyorskou burzu nebo NASDAQ. Nejnovější americké maloobchodní řetězce veřejně obchodované na burze jsou Vitamin Shoppe, Rue 21 a Dollar General.

Graf 4: Maloobchodní tržby v USA 1992 - 2011

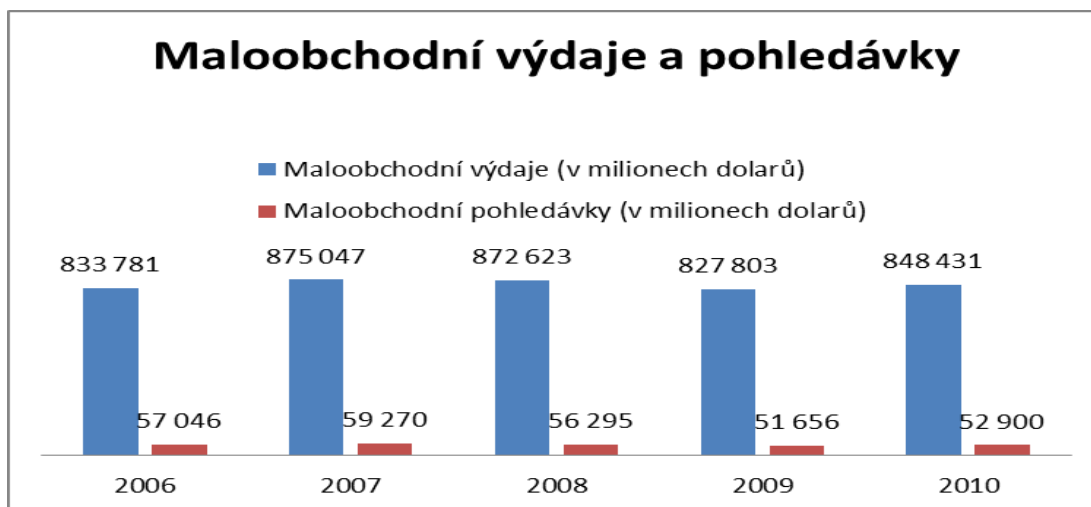


Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 1992 – 2011

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že maloobchodní tržby činily 4,700 bilionů dolarů, což představuje 8% nárůst oproti roku 2010. V roce 2011 byl nárůst největší, což naznačuje, že hospodářské oživení je na dobré cestě a že budoucnost americké ekonomiky je expanze.

Na dalším grafu jsou znázorněny maloobchodní výdaje a pohledávky v letech 2006 - 2010. Maloobchodní výdaje vyjadřují souhrn finančních prostředků vynaložených maloobchodem na různé účely. Maloobchodní pohledávka se definuje jako právo firmy na úhradu určité peněžní částky. Pohledávky tvoří oběžná aktiva maloobchodu.

Graf 5: Maloobchodní výdaje a pohledávky 2006 - 2010



Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 2006 – 2010

Graf znázorňuje klesající tendenci maloobchodních pohledávek a rostoucí výdaje v roce 2008. Jak výdaje, tak i pohledávky v roce 2009 zaznamenaly klesající charakter. Následné vyšší výdaje v roce 2010 korespondují již s růstem maloobchodních tržeb.

3.5. Uzavírání obchodů a likvidace

Názory uvedené v této kapitole se opírají o webové stránky retailindustry.about. Podle tohoto zdroje rok 2011 byl rokem expanze amerického maloobchodu, i když to byl rok nestability pro americkou ekonomiku. Hlavní americké maloobchodní řetězce (Sears, Blockbuster, The Gap a Abercrombie & Fitch) oznámily uzavírání prodejen v roce 2012.

Pro Blockbuster je nevyhnutelné zavírání v důsledku měnících se preferencí směrem k on-line a digitálnímu sledování filmů a televizních pořadů. V době recese bylo třeba snížit ceny, např. společnost Abercrombie & Fitch si způsobila odliv zákazníků svým postojem. Ceny nesnížila a vedení společnosti trvalo na tom, že zákazníci mají být vůči společnosti loajální. Tímto se společnost dostala do finančních potíží. Naopak Sears a The Gap bojují a jdou cestou snižování cen, ale i přesto ztratily zákazníky. Uzavírání

prodejen nemá souvislost s přesunem bohatství, ale spíše s měnícím se nákupním trendem.

S přechodem na internet a mobilní nakupování, lze předpokládat, že se poptávka po nákupu v kamenných prodejnách bude snižovat. V reakci na to se i nadále budou ve velkých amerických maloobchodních řetězcích zmenšovat jejich fyzické maloobchodní operace. Méně výnosná prodejní místa se budou přehodnocovat popřípadě zavírat.

Podle statistického úřadu z roku 2007 bylo v USA 1 122 703 maloobchodů a celkem 14,2 miliardy m² obchodních ploch. To znamená, že je přibližně 46,6 m² prodejní plochy na jednoho obyvatele v USA.

3.6. Největší americké maloobchodní společnosti

Podle webových stránek retailindustry.about Wal-Mart je nejen největším globálním prodejcem a podle časopisu Fortune (2011) je také jedna z největších společností na světě. Více než jedna třetina z 250 největších maloobchodních společností na světě má sídlo ve Spojených státech. Americké společnosti se řadí na předních místech v každoročním světovém seznamu Fortune 500, který je obecně zaměřen na veřejně obchodovatelné maloobchodní společnosti.

Global Powers (2011) vydal zprávu o maloobchodu v USA. Pojednává o globální recesi a schopnosti maloobchodů reagovat. Dramatické posuny v pořadí amerických maloobchodů jsou odrazem posunu spotřebitelských preferencí, ale několik maloobchodních společností ukázalo, že kvalitní zázemí a kvalitní řízení maloobchodu (viz tabulka 2) může překonat ekonomické problémy.

The Gap, Blockbuster, Neiman Marcus, a Williams-Sonoma, a Abercrombie & Fitch všichni výrazně klesly v žebříčku globálních maloobchodníků. Zejména

Abercrombie & Fitch zaplatil odlivem zákazníků v důsledku recese, na základě nepříznivého nabídky.

Amazon.com, Apple a Barnes & Noble výrazně posílily na globálních trzích. Inovace, zákaznický servis a nejmodernější technologie pomohly těmto třem obchodním řetězcům úspěšně překonat období recese.

Zatímco ekonomika v USA se zotavuje, mnoho maloobchodníků otevírá prodejny v Indii, Číně, a Dubaji.

Tabulka 2: Dvacet nejúspěšnějších amerických maloobchodů

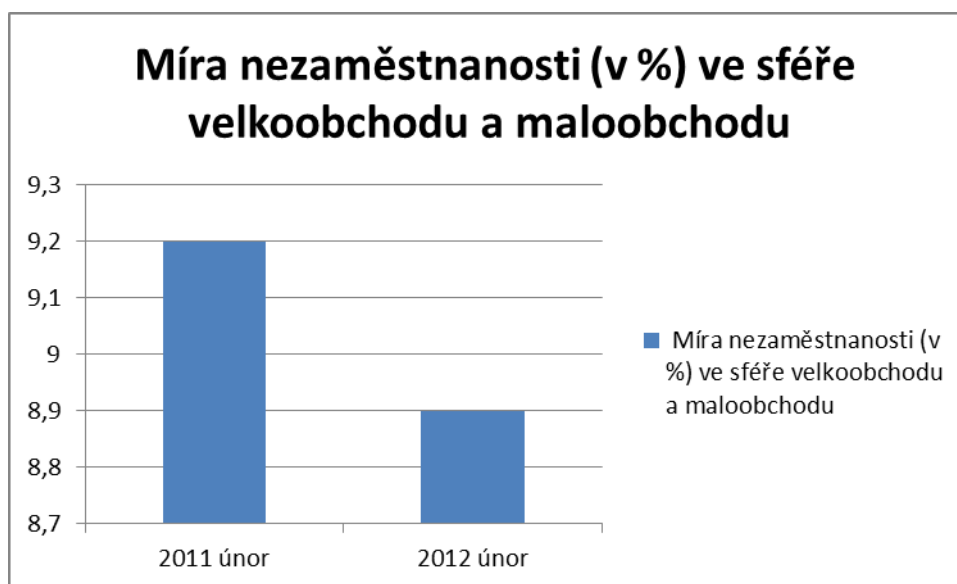
Pozice maloobchodu ve světě 2011	20 nejúspěšnějších amerických maloobchodů
1	Wal-Mart
6	The Kroger Company
7	Costco
9	Home Depot
10	Target
11	Walgreen
13	CVS Caremark
17	Best Buy
19	Lowe's
21	Sears Holdings
24	Safeway
29	SuperValu
31	Rite Aid
33	Publix
35	Amazon.com
36	Macy's
38	TJX
45	JC Penney
46	Kohl's
54	H.E. Butt Grocery Company

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z retailindustry.about

3.7. Maloobchodní zaměstnanost, pracovní místa a nabídky práce

Podle Bureau of Labor Statistics bylo v dubnu 2010 zaměstnáno v americkém maloobchodě 14,4 milionů lidí. K únoru 2012 je celková míra nezaměstnanosti v USA 8,3%.

Graf 6: Míra nezaměstnanosti ve velkoobchodu a maloobchodu



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z Bureau of Labor Statistics v letech 2011 - 2012

V roce 2012 dochází k zřizování nových pracovních míst v maloobchodě a velkoobchodě a snížení nezaměstnanosti ve velkoobchodu a maloobchodu v roce 2012.

Podle retailindustry.about zpráva společnosti Deloitte („2008 Industry Outlook: A Look Around the Corner“) zveřejnila, že americký maloobchodní trh se stále potýká s důsledky pádu trhu s bydlením, vypuknutím finanční krize, vysokých cen benzínu, a vysoké nezaměstnanosti. Tato zpráva doporučuje, aby se obchodníci zaměřili na tyto strategie s cílem dostat se z recese: nižší mzdové náklady, zlepšení zkušeností a loajality zákazníka, využití různých druhů prodejů, zavádění slevových kuponů a především vytváření privátních značek.

3.8. Privátní značky

Generální konzulát České Republiky v New Yorku (2011) zveřejnil, že americký maloobchodní trh se spotřebním zbožím je jedničkou na světovém trhu. Vybudování privátní značky v USA je nákladná záležitost (200 milionů dolarů) a proniknout na americký trh s vlastní značkou je téměř nemožné. Označením privátní značka, lze označit spotřební výrobky, které se neprodávají pod značkou výrobce, ale pod značkou maloobchodu. Důvodem zavádění těchto značek je přijatelná cena pro zákazníka. Heslem privátních značek je „kvalitní produkty za spravedlivou cenu“. Těžká pozice dodavatelů privátních značek tkví v nechuti otevřeně konkurovat Wal-Martu, z toho plyne snaha o odlišení se. Tržby z privátních značek v roce 2011 činily v USA 86 mld. dolarů, což byl meziroční nárůst o 3,2%.

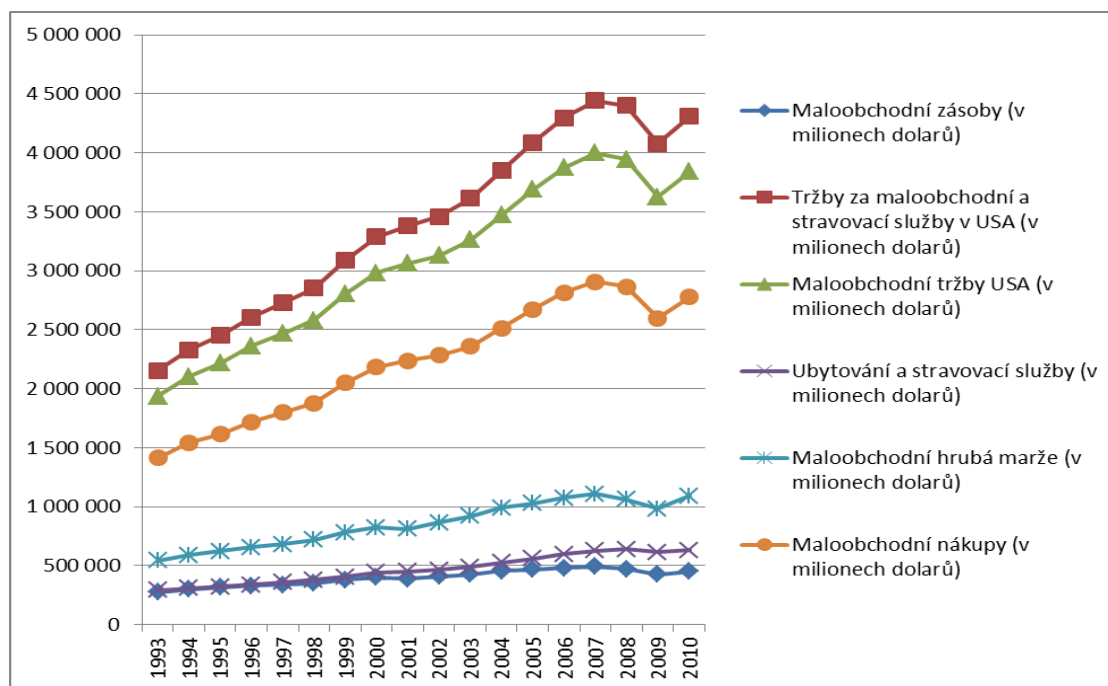
Při dodávkách do maloobchodů je potřeba dodržovat striktně několik podmínek: doba dodání od podání objednávky 5-14 dní, včasnost dodávek 90 %, dodání objednaného množství 99 %.

Podle Generálního konzulátu České Republiky v New Yorku (2011) jsou tři základní skupiny obchodníků s privátními značkami:

- Supermarkety (např. Trader Joe's, Safeway, Kroger) – Celkem 36.000 tisíc obchodů v USA, 45 tis. výrobků skladem. Roční prodeje dosahují 575 mld. dolarů. Existují menší řetězce s důrazem na kvalitu, organický původ, menšími prodejními prostory a příjemné nákupní prostředí.
- Masoví prodejci (Wal-Mart, Target, Costco) - 21 tisíc obchodů v USA, roční tržby 600 mld. dolarů. Jen Wal-Mart má přes 4.300 obchodů a s tržbami přes 305 mld. dolarů. Je v této kategorii největší. Wal-Mart je pověstný snahou o dosažení co nejnižších cen (často se pouští do cenových válek s konkurenty), z čehož plyne i obrovský tlak na jeho dodavatele.
- Drug stores (Walgreens, CVS a Rite Aid) – 26 tisíc prodejen v USA, tržby 250 mld. dolarů.

3.9. Shrnutí ukazatelů

Graf 7: Shrnutí maloobchodních ukazatelů v letech 1993 - 2010



Zdroj: Vlastní konstrukce grafů na základě údajů z U.S. Census Bureau v letech 1993 – 2010

Názorná ukázka růstu všech maloobchodních ukazatelů do roku 2007 a poté fakticky nástup recese, kdy je z grafu viditelný pokles do roku 2009 a od roku 2009 následné oživení maloobchodní ekonomiky v USA. Pokles maloobchodních tržeb v roce 2009 se současně projevil na poklesu maloobchodních zásob a hrubé marže.

4. Popis Wal-Martu

Podle oficiálních webových stránek Wal-Mart Store členy Wal-Martu se stává více než 200 miliónů lidí týdně na více než 9759 maloobchodních jednotkách ve 28 zemích. S fiskálním rokem 2010 přišly prodeje s číslem 405 miliard dolarů, Wal-Mart zaměstnává 2,1 milionu zaměstnanců po celém světě.

Podle časopisu Fortune (2010) se Wal-Mart umístil v první desítce mezi prodejci za vedoucí postavení v oblasti udržitelného rozvoje, firemní filantropii a pracovních příležitostí.

4.1. Cíle, strategie a taktika Wal-Martu¹

Původní představa zakladatele Sama Waltona byla uspořit lidem peníze. První Wal-Mart otevřel v roce 1962. Sam Walton říkal, že to nejlepší je: „ *If we work together, we'll lower the cost of living for everyone...we'll give the world an opportunity to see what it's like to save and have a better life.*“ (Překlad: „Pokud budeme pracovat společně, budeme mít nižší náklady na život....ukážeme světu, jak šetřit a mít lepší život.“).

Wal-Mart nabízí kvalitní zboží za nízké ceny ve všech prodejnách od potravin, školních potřeb až k vybavení domácností. Pracují s dodavateli na zavedení energeticky úsporných produktů, které šetří zákazníkům peníze. A protože každý Wal-Mart nebo Sam club je navržen tak, aby odrážel místní komunitu, zákazníci najdou ve Wal-Martu nízké ceny za produkty, které odpovídají jejich životnímu a lokálnímu stylu.

Nabízí přijatelné ceny za produkty, které jim pomáhají uspořit peníze za nákup a služby. Podporují věci, které jsou důležité pro komunitu, jako je vzdělání, životní prostředí a zachování přírodních zdrojů pro budoucí generace. Také se zapojili s Mercy Corps

¹ Názory uvedené v této kapitole se opírají o oficiální webové stránky Wal-Mart Store.

a USAID na pomoc drobným zemědělcům v Guatemale, to je důvodem, proč je možno vidět Fair Trade kávy na pultech v jejich prodejnách. Podporují spolupráci s dodavateli a komunitami na celém světě.

Wal-Mart má celkový dopad na maloobchodní odvětví. Díky spotřebitelským výhodám (např. Wal-Mart MoneyCard, Money Management) změnil způsob podnikání na celém světě. Vytváří ekonomické příležitosti od zvýšení daňových příjmů, snížení celkové ceny zboží a vytváření nových pracovních míst. Wal-Mart se snaží začleňovat do lokálních komunit.

Wal-Mart se zaměřuje na nízké ceny, jeho studie ukazují, že pokud rodina chce ušetřit, tak vhodnou volbou je Wal-Mart. Hlavní myšlenkou Wal-Martu je odstranění zbytečných nákladů domácností. Motto společnosti zní: „*Ušetři peníze. Žij lépe (Save money. Live better.)*“. Aktuální ekonomická situace nutí zákazníky stále více se zaměřovat na ceny, proto se Wal-Mart soustředil na řízení nákladů a na inflaci. Nedávná studie Wal-Martu ukázala, že Američanům na nákupech pomohl ušetřit více než 21 miliard dolarů v loňském roce nákupem stejného sortimentu.

Wal-Mart stojí u zrodu RIFD čipů (levné, malé, pasivní čipy), jež nahradily tradiční cenovky. Výhodou je možnost umístění na jakékoliv zboží, které Wal-Mart prodává. Jako první na světě přešel do modelu pull production². Wal-Mart je zastáncem ekologie, všechny prodejny prošly v roce 2007 revitalizací, kde bylo cílem snížit spotřebu energií a emisí CO₂.

² Podle Příkrylové, Jahodové (2010 s. 50) do pull strategie spadá analýza trhu a odhad prodeje každého produktu na distributory a prodejce. Na základě analýzy a dalších informací o prodeji zkontaktují výrobce se svým požadavkem na výrobu určitého množství výrobků.

Od prvního otevření Wal-Martu v roce 1962 se podniková kultura opírá o tři základní hodnoty a přesvědčení:

- Snaha o dokonalost
- Služby pro zákazníky
- Respekt k jedinci

Wal-Mart přišel s programem „Operation Main Street: Money Management“, program, který umožňuje Američanům, kteří nemají přístup k tradičním běžným účtům. Cílem, ve spolupráci s Visa, je přinést finanční nástroje, které zákazníkům pomáhají lépe spravovat své peníze a utratit je v rámci svých možností. V kombinaci s nízkými cenami očekávají, že v letošním roce rodinám ušetří více než 500 milionů dolarů na poplatcích za peněžní služby. Wal-Mart obchody nabízejí dobíjení předplacené platební karty Visa za \$3. Rodiny bez bankovních účtů tak mají pohodlnější a bezpečnější alternativu plateb. Tato karta nabízí mnoho výhod jako běžný účet, tudíž zákazníci mohou uložit peníze na tuto kartu, kontrolovat stav účtu, platit účty a nakupovat všude, kde je Visa debetní karta akceptována. Zákazníci uspoří kolem 50 milionů dolarů ročně. Wal-Mart vyplácí mzdy v hotovosti, šetří peníze za šeky. Nyní budou schopni zaměstnancům nabídnout MoneyCard s přímým vkladem. Zaplatí pouze \$3 jako jediný poplatek a jinak je tento účet bez poplatků. Wal-Mart nadace daruje 4,2 milionu dolarů organizacím United Way, One Economy and the National Disability Institute's Real Economic Impact Tour. Wal-Mart se zasloužil o daňové mobilní centrum, které navštěvuje rodiny po celé zemi a pomáhá jim učit se o státních bonusech, o daních z příjmů, to vše bezplatně.

Nejlepších 5 tipů Wal-Martu na Money Management:

- Vytvoření rozpočtu
- Utrácet chytře
- Platit své účty včas
- Mít peněžní rezervu na horší časy
- Dostat se z dluhů

Dále podle Kotlera a Kellera (2007, s. 569 - 570) se Wal-Mart pyšní nejlepší světovou logistikou, jejímž důsledkem jsou nízké ceny. Logisticky koordinuje 85 tisíc dodavatelů, miliardy zásob a převoz zboží z hub-and-spoke sítě distribučních center (103) strategicky rozmístěných ve vzdálenosti maximálně jednoho dne od prodejny. V druhé polovině 60. let 20. století si zakladatel Wal-Martu uvědomil, že rozvoj jeho podnikání závisí na začlenění informačních systémů a technologií. Najal IT specialistu se záměrem komputertizovat operace Wal-Martu a vyřešit pohyb zboží ze skladu do prodejny bez časových prodlev a s minimálními náklady. Využitím just-in-time se dostal Wal-Mart na vrchol v kontrole zásob a v logistice. Na koordinaci zboží byly vytvořeny systémy informačních technologií, které vzájemně spolupracují přenosem z registrační pokladny nebo POS terminálu. Při každém načtení se satelitně spojí s ústředím a systémy přenesou informace. Systém, který řídí zásoby pomocí aktuálních dat, vydá příkaz k doplnění chybějícího sortimentu v prodejnách a vypočítá míru prodeje. Tyto informační systémy Wal-Mart nevyužívá jen pro logistiku, ale i k analýzám o nákupech. Na základě těchto analýz může Wal-Mart pružně reagovat na aktuální poptávku v daném regionu.

4.2. Rozdělení prodejen

Wal-Mart na svých oficiálních webových stránkách Wal-Mart Store rozděluje prodejny na:

Diskontní prodejny

První diskontní obchod byl otevřen Samem Waltonem v roce 1962. V současné době existuje 670 obchodů po celých Spojených státech. Velikost průměrného obchodu je 10 034 metrů čtverečních³. Každý obchod má přibližně 225 zaměstnanců.

Wal-Mart Supercentra

Supercentra byla založena v roce 1988 s cílem uspokojit rostoucí poptávku po pohodlných rodinných nákupech ve větších obchodech, než jsou diskontní prodejny. Supercentra nabízejí potraviny a smíšené zboží. Supercentra jsou otevřena 24 hodin

³ Přepočet stop čtverečních, kdy 1 ft² = 0,0929 m²

denně, mají v průměru 17 187 metrů čtverečních a zaměstnávají 350 a více zaměstnanců.

Okolní Wal-Mart trhy

Wal-Mart trhy nabízejí rychlé a pohodlné nakupování pro zákazníky, kteří potřebují potraviny, léky a různé smíšené zboží za nízké ceny každý den. Poprvé byly otevřeny v roce 1998, nyní je 160 Wal-Mart trhů, z nichž každý zaměstnává cca 95 zaměstnanců. Typický obchod je asi 3 902 metrů čtverečních.

Wal-Mart Express

První dva Wal-Mart Express testovací obchody byly otevřeny v červnu 2011 na severozápadu Arkansasu. V těchto obchodech dává Wal-Mart flexibilitu zákazníkům, a to zejména ve venkovských a městských oblastech, kde zákazníci nemají přístup do větších obchodů.

Wal-Mart Express mají v průměru 1 394 čtverečních metrů a nabízejí potraviny a smíšené zboží.

Marketside

Byl otevřen v roce 2008. Marketside prodejny jsou malé obchody s potravinami, specializují se na čerstvé potraviny. V prodejnách si zákazníci mohou vybrat z různých čerstvých surovin a hotových jídel.

Samův club

Samův club je řetězec maloobchodních skladů, které prodávají potraviny a smíšené zboží, často ve velkém množství. Zákazníci si mohou koupit roční členství a nečlenové si mohou koupit jednodenní členství. Některé Samovy cluby mají ve své blízkosti čerpací stanice. První Samův club byl otevřen v roce 1983 v Midwest City, Oklahoma pod názvem Wholesale Club Sam's. Sam se stal dodavatelem pro malé podniky. V březnu 2009 společnost oznámila, že plánuje vstoupit do podnikání s lékařským vybavením. Wal-Mart je partnerem se společností Dell a eClinicalWorks.com. V roce

2010 Samův club dosáhl 47 bilionů dolarů v rámci prodeje. V březnu 2012 provozuje Wal-Mart 611 Samových clubů ve Spojených státech a více než 100 mezinárodních klubů v Brazílii, Číně, Mexiku, a Portoriku.

Tabulka 3: Přehled sortimentu prodejen Wal-Mart

Diskontní prodejny	Supercentra	Wal-Mart trhy	Marketside	Express
Drogistické zboží	Drogistické zboží	Drogistické zboží	Drogistické zboží	Drogistické zboží
Čerstvé ovoce a zelenina	Čerstvé ovoce a zelenina	Čerstvé ovoce a zelenina	Čerstvé ovoce a zelenina	Čerstvé ovoce a zelenina
Maso a mléčné výrobky	Maso a mléčné výrobky	Maso a mléčné výrobky	Maso a mléčné výrobky	Maso a mléčné výrobky
Pekařské výrobky	Pekařské výrobky	Pekařské výrobky	Pekařské výrobky	Pekařské výrobky
Nápoje	Nápoje	Nápoje	Nápoje	Nápoje
Mražené potraviny	Mražené potraviny	Mražené potraviny	Mražené potraviny	Mražené potraviny
Konzervy a balené zboží	Konzervy a balené zboží	Konzervy a balené zboží	Konzervy a balené zboží	Konzervy a balené zboží
Deli potraviny	Deli potraviny	Deli potraviny	Deli potraviny	Deli potraviny
Koření	Koření	Koření	Koření	Koření
Domácí potřeby	Domácí potřeby	Domácí potřeby	Široký výběr vína	Domácí potřeby
Výrobky pro automobilový průmysl	Foto centrum	Foto centrum	Přírodní a ekologické produkty	
Pro zvířata	Vision centrum	Papírnictví a papírenské zboží	Teplá jídla	
Zahradnické potřeby	Tire & Lube Express	Průjezdna lékárna		
Hračky	Značkových restaurací	Pro zvířata		
Bytového zařízení	Portrét studio	Zdraví a krása		
Rodinné oblečení	Lékárna			
Šperky	Zdravotního střediska			
Elektronika	Agentura práce			
Sportovní potřeby	Kadeřnictví			
Hardware	Banka			

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z webových stránek Wal-Martu

Z tabulky je patrné, že diskontní prodejny a supercentra nabízejí nadstandardní množství sortimentu a služeb. Ostatní prodejny Wal-Martu v menším formátu, jako Wal-Mart trhy, marketside a express nabízí zákazníkům základní sortiment.

Wal-Mart v U.S. 2011

Tabulka 4: Wal-Mart v U.S. 2011

Stát	Supercentra	Diskontní prodejny	Okolní trhy	Samovy cluby	Součet prodejen ve státu
Alabama	92	4	5	13	114
Aljaška	6	3	0	3	12
Arizona	71	4	23	15	113
Arkansas	69	11	1	7	97
Kalifornie	75	103	0	33	211
Colorado	60	9	0	15	84
Connecticut	5	28	0	3	36
Delaware	5	4	0	1	10
Florida	175	31	27	43	276
Georgie	133	5	0	23	161
Havaj	0	8	0	2	10
Idaho	19	1	0	1	21
Illinois	107	43	0	28	178
Indiana	87	13	3	16	119
Iowa	49	10	0	8	67
Kansas	53	5	3	7	68
Kentucky	74	10	7	9	100
Louisiana	80	4	6	12	102
Maine	16	6	0	3	25
Maryland	15	29	0	12	56
Massachusetts	11	36	0	2	49
Michigan	78	11	0	26	115
Minnesota	48	13	0	13	74
Mississippi	60	5	1	7	73
Missouri	102	17	0	16	135
Montana	11	2	0	2	15
Nebraska	31	0	0	3	34
Nevada	28	2	11	7	48
New Hampshire	12	15	0	4	31
New Jersey	12	43	0	10	65
Nové Mexiko	32	3	2	7	44
New York	65	30	0	16	111
Severní Karolína	124	15	0	22	161
Severní Dakota	11	1	0	3	15
Ohio	127	17	0	29	173
Oklahoma	76	10	17	8	111
Oregon	17	14	0	0	31
Pennsylvanie	93	34	0	23	150
Rhode Island	2	7	0	1	10
Jižní Karolína	72	5	0	9	86
Jižní Dakota	12	0	0	2	14
Tennessee	107	2	6	16	131
Texas	306	38	33	73	450
Utah	36	0	5	8	49
Vermont	0	4	0	0	4
Virginie	85	12	1	16	114
Wahington	37	15	0	3	55
Západní Virginie	37	0	0	5	42
Wisconsin	65	19	0	12	96
Wyoming	10	0	0	2	12
Portoriko	9	7	29	10	55
USA celkem	2907	708	189	609	4413

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z webových stránek Wal-Mart Store

V této tabulce je ukázán počet prodejen Wal-Martu ve všech 50 státech USA, Washingtnu D.C. a Portoriku. Celkový počet prodejen Wal-Martu U.S. je 4 413.

Wal-Mart International 2011

Tabulka 5: Wal-Mart International 2011

Země	Maloobchody	Velkoobchody	Další	Celkem
Argentina	63	X	X	63
Brazílie	403	76	X	479
Kanada	325	X	X	325
Chile	277	X	2	279
Čína	322	6	X	328
Kostarika	180	X	X	180
El Salvador	78	X	X	78
Guatemala	173	2	X	175
Honduras	56	X	X	56
Indie	X	5	X	5
Japonsko	371	X	43	414
Mexiko	1256	108	366	1730
Nicaragua	60	X	X	60
Velká Británie	385	X	X	385
Celkem ve světě	3949	197	411	4557
Celkový počet prodejních jednotek Wal-Mart Store, Inc.				8970

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z webových stránek Wal-Mart store

Wal-Mart provozuje celkem 8 970 prodejen, z toho jich ji ve světě mimo USA 4 557. Nejvíce zahraničních prodejen je v Mexiku.

4.3. Kritika Wal-Martu

Bill de Blasio (veřejný newyorský advokát) a Hunter College Center (2010) zveřejnili zprávu, která říká, že Wal-Mart bude znamenat problémy.

The Observer New York zveřejnil, že Bill de Blasio označil Wal-Mart jako sebejisté „halové monstrum“. Dále řekl: „Historie posledních deseti let nám říká, že Wal-Mart je

pro New York trojský kůň. Musíme udělat všechno, abychom urychlili tvorbu pracovních míst v New Yorku, ale to nezahrnuje otevření brány pro vraha pracovních příležitostí.“

Podle Billa de Blasio a Hunter College Center (2010) tvrdí, že vzorec Wal-Martu k finančnímu úspěchu je práce za nízkou mzdu, omezené zdravotní výhody a využívání státních dotací.

Dokument Billa de Blasio a Hunter College Center (2010) představuje důkladnou revizi klíčové literatury v letech 2002 – 2010. Zkoumá přes padesát studií provedených za posledních sedm let o dopadu Wal-Martu na místní i národní ekonomiky. To představuje výzkum zahrnující všech padesát států, včetně prvního výzkumu, který proběhl o Wal-Martu v Chicagu. Pro Wal-Mart je nyní nejvíce lukrativní příležitost růstu mimo USA. Wal-Mart začal vstupovat agresivně do hustěji obydlených centrálních měst, která jsou zatím mimo dosah, a to buď pro nedostatek prostoru, nebo díky místnímu odporu k Wal-Martu, z důvodu jeho negativního dopadu na malé a střední podniky a na místní hospodářství.

Bill de Blasio a Hunter College Center (2010) uvádí, že Wal-Mart se zabývá první překážkou v expandování do větších měst, kterou je velikost prodejny. Mění svůj standardní velký model do flexibilnějších velikostí, to znamená do velikostí místních potravinářských obchodů. Podle Garricka Browna, viceprezidenta pro výzkum v Colliers International: „*Výhodnější je menší model obchodu, většinou s potravinami. To jsou místa, kde jsou peníze.*“ I když Wal-Mart překonal problémy při zřizování obchodů do městského prostředí, přesto tyto menší obchody i nadále přinášejí negativní dopady na celkové ekonomické společenství v místě své působnosti. Maloobchodní gigant se zásadním způsobem zapojuje v kampaních public relations, avšak sliby spojené s těmito kampaněmi nejsou realizovány např. sliby o vytváření pracovních míst. Výzkumy v oblasti vlivu Wal-Martu na místní a národní ekonomiky (včetně vlivu na pracovní místa, mzdy, daně, dávky) ukazují, že Wal-Mart stlačuje oblast mezd a pracovních výhod, což přispívá k snižování počtu pracovních míst střední třídy.

Ekonomické dopady Wal-Martu podle Billa de Blasio a Hunter College Center (2010)

1. Ztráta pracovních míst a uzavírání malých podnikatelských subjektů

- Na nově zřízená pracovní místa ve Wal-Martu, zaniknou v daném regionu tři původní pracovní místa
- Při vstupu Wal-Martu na nové místo nedochází ke zvýšení celkového prodeje a pracovních příležitostí. Výzkum z Chicaga ukazuje, že zaměstnanost v maloobchodě se v místě Wal-Martu nezvyšuje a dochází k výraznému poklesu maloobchodní zaměstnanosti v okolí.
- Wal-Mart vstupující na nový trh má silně negativní dopad na stávající retailery. Supermarkety a diskontní prodejny v okolí jsou dotčeny prodejním poklesem o 10 až 40% poté, co se Wal-Mart pohybuje na stejném trhu, jako dotčené prodejny.
- Obchody v blízkosti nového Wal-Martu jsou vystaveny zvýšenému riziku likvidace. Po vstupu Wal-Martu do Chicaga v září 2006, 82 z 306 malých podniků v okolí, ukončilo podnikatelskou činnost v březnu 2008.
- Z tržeb místní obchodů zůstává v dané oblasti 68 dolarů ze 100 dolarů, oproti Wal-Martu, kde zůstává pouze 43 dolarů ze 100 dolarů a zbytek odčerpávají do svého ústředí. Z toho vyplývá, že místní drobní maloobchodníci jsou pro danou oblast přínosnější.
- Přínos Wal-Martu bude pravděpodobně nižší, než hodnota pracovních míst, která Wal-Mart nahradil.

2. Wal-Mart plátce daní

- Odhaduje se, že Wal-Mart pravděpodobně obešel placení 245 milionů dolarů na daních v roce 2008 tím, že platí nájem sám sobě a potom odečte nájemné ze zdanitelných příjmů.
- Wal-Mart se přiznal, že neodvedl 2,95 bilionů dolarů na daních za fiskální rok 2009.

3. Mzdová politika

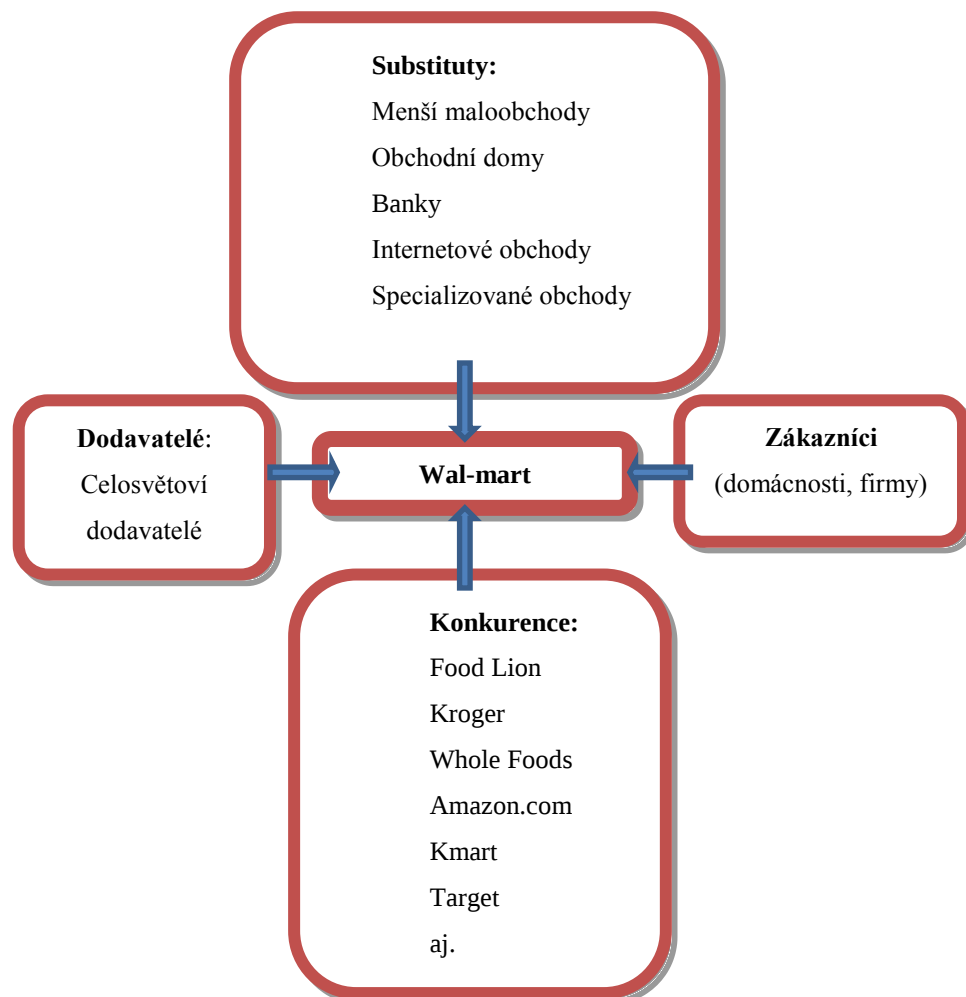
- Pro zaměstnance Wal-Martu je průměrný roční plat 20.774 dolarů, tato částka je pro čtyřčlennou rodinu pod úrovní bídy. Mluvčí Wal-Martu veřejně přiznal v roce 2004, že více než dvě třetiny zaměstnanců Wal-Martu neživí rodinu. Pro tyto zaměstnance jsou tyto místa účelově zřízena.

5. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání

5.1. Porterova analýza konkurence

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu.

Obrázek 2: Porterův model



Zdroj: Vlastní konstrukce obrázku z webových stránek Wal-Martu a retailindustry.about

Wal-Mart ve své externí studii zjistil, že ženy tvoří 50 % zákazníků ve světě. Díky této studii je patrné, že díky ženám získají více než 20 bilionů dolarů ze spotřebitelských výdajů, tím pádem Wal-Mart zaměřuje svou kampaň na ženy a rodiny.

Substituty, které mohou nahradit Wal-Mart, jsou menší maloobchody, specializované prodejny, banky, obchodní domy a internetové obchody. Wal-Mart reaguje na možnost nahrazení zavedením Wal-Mart credit card, Wal-Mart Express, Supercentra, Marketside a Wal-Mart trhy.

Největšími konkurenty v USA jsou Kmart, Target, Food Lion, Kroger a Whole Food.

Wal-Mart spolupracuje s více jak 85 tisíci dodavateli z celého světa.

5.2. SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení). SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k posouzení celkové situace podniku.

Obrázek 3: Přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro Wal-Mart

Slabé stránky - nedostatečný prodej potravin na internetu - neúspěch na evropském trhu	Silné stránky - expanze nejen v USA - věda a výzkum – RIFD čipy, samoobslužné pokladny - nízké ceny - stabilní růst i v době ekonomické krize
Ohrožení - konkurence v maloobchodě - konkurence ve službách - hrozby ze strany odborů - hrozby ze strany vlády	Příležitosti - využití internetu v rámci prodeje potravin - větší expanze na evropské trhy

Zdroj: Vlastní konstrukce obrázku

Do slabých stránek patří nedostatečný prodej potravin po internetu a neúspěch na evropském trhu, je třeba se zaměřit na větší propagaci v Evropě a zviditelnit více jméno Wal-Martu a jeho výhody pro zákazníky.

Ohrožení pro Wal-Mart čeká ze strany maloobchodní konkurence, služeb jako jsou bankovní služby, ze strany zaměstnaneckých odborů a ze strany vlády. V budoucnu

může hrozit, že exekutiva zamezí Wal-Martu jeho dominantní praktiky a bude sledovat, zda se dodržují základní lidská práva a svobody a pravidla volné soutěže.

Za silné stránky Wal-Martu lze považovat vědu a výzkum, jak v odhadu zaměření kampaně na určitý segment společnosti, tak i v technologickém pokroku, jako jsou samoobslužné pokladny a RIFD čipy. Nejsilnější stránkou je schopnost udržovat ceny produktů na nejnižší možné míře pro Wal-Mart a tím odbourávat konkurenční prostředí. Díky tomu je určeno prioritní postavení Wal-Martu na trhu maloobchodu. I přes mírný pokles tržeb v době ekonomické recese i nadále pokračuje v ekonomickém růstu. A jako poslední silná stránka Wal-Martu je expanze do Mexika, Jižní Ameriky, Spojeného Království, Japonska, Indie a Číny, kde též dosahují velkých tržních podílů.

5.3. Finanční analýza

„Analýza celkové finanční výkonnosti podniku předpokládá fundamentální (kvalitativní) 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. Jejím základním úkolem je identifikace tržní pozice a tržního potenciálu podniku v rámci hospodářské soutěže v konkrétním makro- a mikroekonomickém prostředí.“ (Nývtová a Marinič, 2010)

5.3.1. Běžná likvidita

Nývtová a Marinič (2010, 161 s.) uvádí, že běžná likvidita se vypočítá jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Říká nám, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky.

Běžná likvidita ukazuje, kolika dolary je pokryt \$1 krátkodobých závazků z oběžných aktiv Wal-Martu.

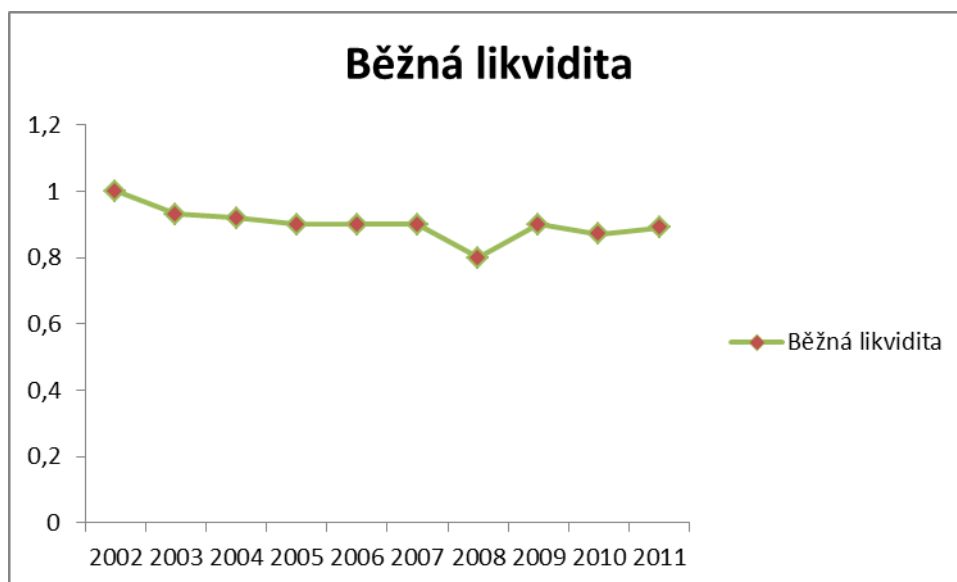
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 6: Běžná likvidita Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
oběžná aktiva	28,246	30,483	34,421	38,491	43,824	46,588	47,585	48,949	48,331	51,893
krátkodobé závazky	27,282	32,617	37,418	42,888	48,826	51,754	58,454	55,39	55,561	58,484
Běžná likvidita	1	0,93	0,92	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,87	0,89

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 8: Běžná likvidita Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Ukazatel běžné likvidity u Wal-Martu vykazuje stálost. Lze říci, čím stálejší jsou příjmy firmy a čím jistější jsou zdroje jejich příjmů, tím může být hodnota běžné likvidity blíže jedné. Wal-Mart vykazuje nejnížší hodnotu běžné likvidity v roce 2002, kdy je \$1 krátkodobých závazků firmy pokryt \$0,8 z celkových oběžných aktiv.

5.3.2. Rychlá likvidita

Rychlá likvidita nám říká, kolik dolary je pokryt \$1 krátkodobých závazků z oběžných aktiv očištěných o zásoby.

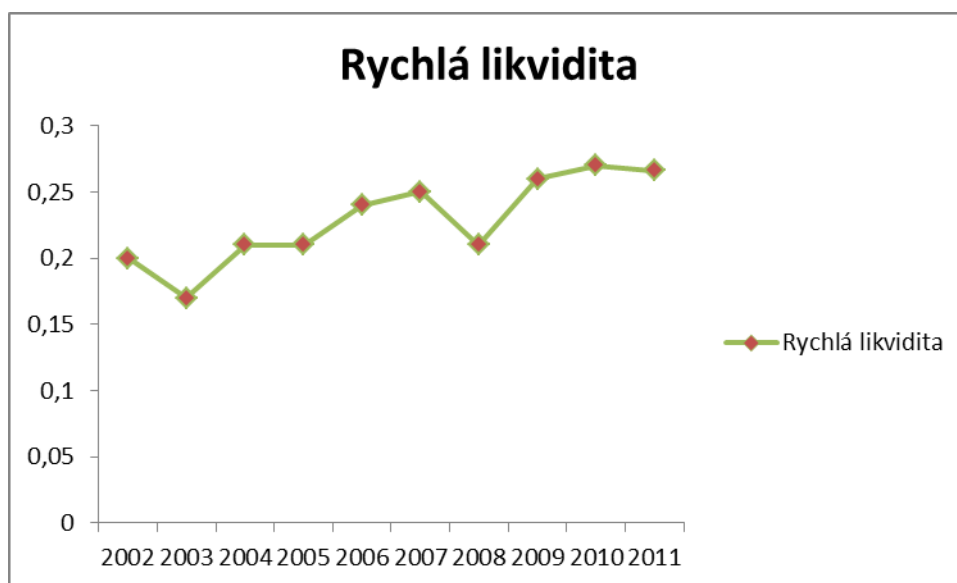
$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 7: Rychlá likvidita Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
oběžná aktiva	28,246	30,483	34,421	38,491	43,824	46,588	47,585	48,949	48,331	51,893
Zásoby	22,749	25,056	26,612	29,447	32,191	33,685	35,18	34,511	33,16	36,318
krátkodobé závazky	27,282	32,617	37,418	42888	48,826	51,754	58,454	55,39	55,561	58,484
Rychlá likvidita	0,2	0,17	0,21	0,21	0,24	0,25	0,21	0,26	0,27	0,266

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 9: Rychlá likvidita Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 – 2011

Wal-Mart vykazuje nejlepší hodnotu v roce 2010, kdy je \$1 krátkodobých závazků firmy pokryt \$0,27 z oběžných aktiv. Z dlouhodobého pohledu má vzrůstající tendenci, která byla krátkodobě narušena nástupem maloobchodní recese.

5.3.3. Obrat zásob

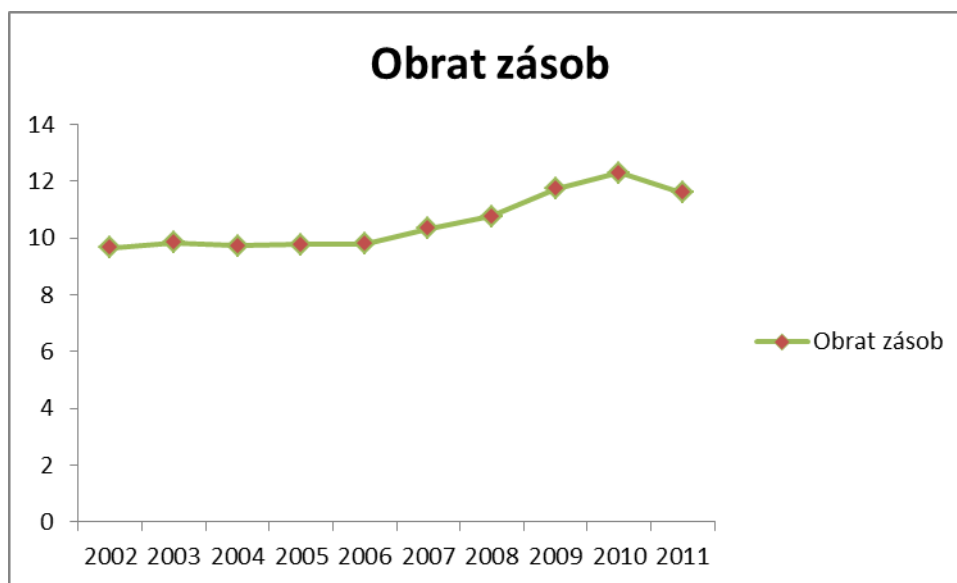
$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Tabulka 8: Obrat zásob Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby	21,9812	24,6525	25,8681	287,989	31,5654	34,865	37,8799	40,5607	40,8214	42,1849
Zásoby	22,749	25,056	26,612	29,447	32,191	33,685	35,18	34,511	33,16	36,318
Obrat zásob	9,66	9,84	9,72	9,78	9,8	10,35	10,77	11,75	12,31	11,61

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 10: Obrat zásob Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Walmart má rostoucí tendenci obratu zásob již od roku 2002. V roce 2010 obrat zásob ve Wa-Martu dosáhl maxima, již další rok (2011) došlo k mírnému poklesu obratu zásob. Dá se předpokládat, že obrat zásob dosáhl zatím svého vrcholu a jeho růst bude závislý na dalších inovacích.

5.3.4. Zadluženost

Zadluženost firmy udává míru krytí aktiv podniku cizími zdroji, ukazuje finanční úroveň společnosti.

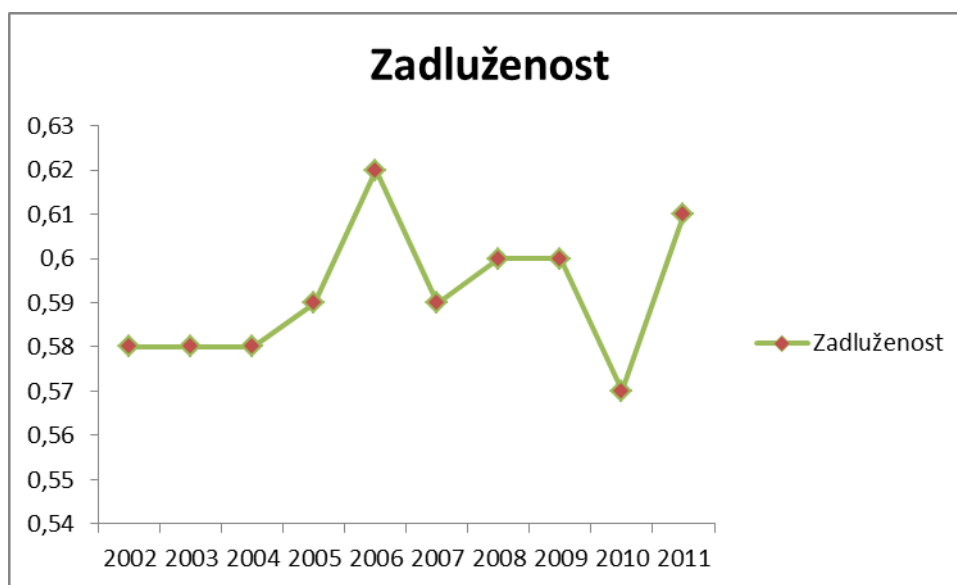
$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (závazky)}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka 9: Zadluženost Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
celkový dluh	48,349	55,348	61,289	70,827	85,016	89,620	98,906	98,144	97,777	109,416
celková aktiva	83,451	94,685	104,912	120,223	138,187	151,193	163,514	163,429	170,706	180,663
zadluženost	0,58	0,58	0,58	0,59	0,62	0,59	0,6	0,6	0,57	0,61

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 11: Zadluženost Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Jak můžeme vidět, největší zadluženosti Wal-Mart dosáhl v roce 2006 a naopak nejmenší v roce 2010. Z grafu lze vyčíst, že z roku 2002, kdy krytí aktiv z cizích zdrojů bylo 58%, se zadluženost zvýšila na 61% v roce 2011.

5.3.5. Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb říká, jak velké výnosy musíme ve firmě vytvořit, abychom dosáhli \$1 zisku. Pro ROS platí, čím vyšší, tím lepší a měl by být vyšší než úroková míra z úvěrů.

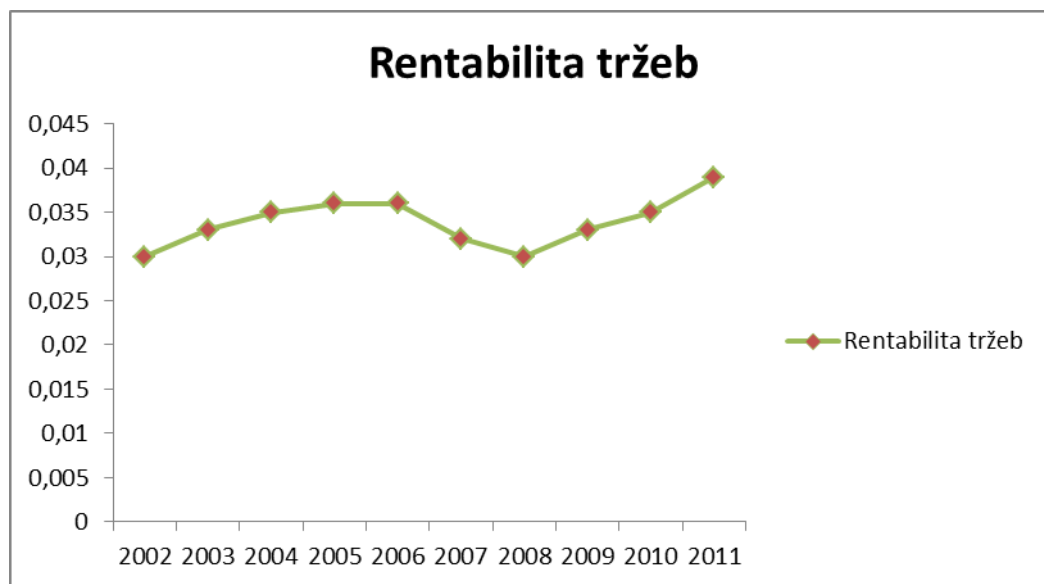
$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Tabulka 10: ROS Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
čistý zisk	6,671	8,039	9,054	10,267	11,231	11,284	12,731	13,400	14,335	16,389
Tržby	219,812	246,525	258,681	287,989	315,654	348,650	378,799	405,607	408,214	421,849
Rentabilita tržeb	0,03	0,033	0,035	0,036	0,036	0,032	0,03	0,033	0,035	0,039

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 12: ROS Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Od roku 2002 docházelo k růstu ROS, ale v letech 2006 – 2008 došlo přechodně k mírnému propadu, na kterém se podílela maloobchodní recese. Wal-Mart

si v rentabilitě tržeb nejlépe vedl v roce 2011, kdy vytvářel \$0,039 čistého zisku na \$1 tržeb.

5.3.6. Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv nám říká, jak efektivně firma vytváří zisk z cizích i vlastních zdrojů.

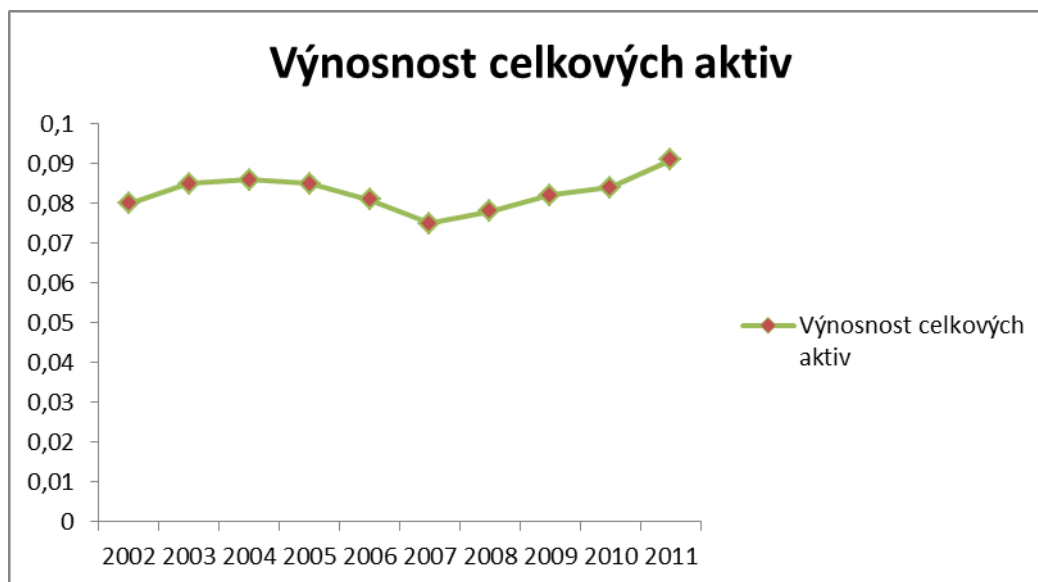
$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka 11: ROA Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
čistý zisk	6,671	8,039	9,054	10,267	11,231	11,284	12,731	13,400	14,335	16,389
Aktiva	83,451	94,685	104,912	120,223	138,187	151,193	163,514	163,429	170,706	180,663
Výnosnost celkových aktiv	0,08	0,085	0,086	0,085	0,081	0,075	0,078	0,082	0,084	0,091

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 13: ROA Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Z grafu je zřejmé, že nejvyšší rentabilita celkových aktiv byla nejvyšší v roce 2011.

5.3.7. Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 12: ROE Wal-Martu za 10 let

(v miliardách)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
čistý zisk	6,671	8,039	9,054	10,267	11,231	11,284	12,731	13,400	14,335	16,389
vlastní kapitál	35,102	39,337	43,623	49,396	53,176	61,571	64,608	65,285	72,929	71,247
Výnosnost vlastního kapitálu	0,19	0,2	0,21	0,21	0,21	0,18	0,2	0,21	0,2	0,23

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Graf 14: ROE Wal-Martu za 10 let



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv Wal-Martu v letech 2002 - 2011

Jak můžeme vidět z grafu, rentabilita vlastního kapitálu Wal-Martu roste a v roce 2011 byla nejvyšší s hodnotou 0,23. Wal-Mart by měl ve své strategii nadále pokračovat.

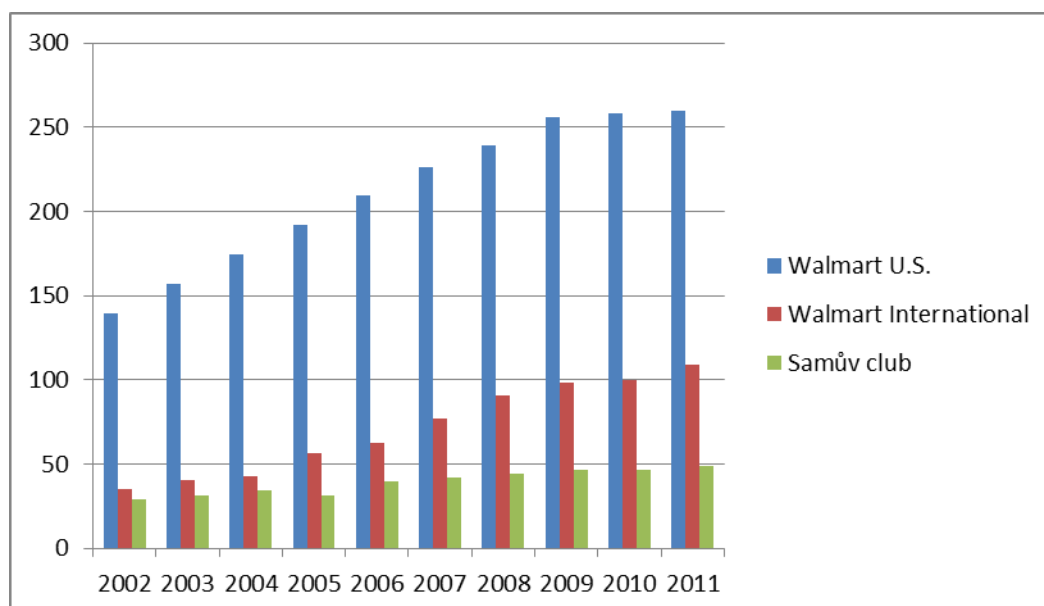
5.3.8. Tržby Wal-Martu

Tabulka 13: Tržby Wal-Martu U.S., Wal-Martu International, Samova club

(v bilionech dolarů)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Walmart U.S.	139,1	157,1	174,2	191,8	209,9	226	239,5	255,7	258,2	260
Walmart International	35,49	40,79	42,57	56,3	62,7	77	90,6	98,6	100,1	109
Samův club	29,4	31,7	34,54	31,7	39,8	42	44,4	46,9	46,71	49

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výroční zprávy z roku 2002 - 2011

Graf 15: Tržby Wal-Martu (Wal-Martu U.S., Wal-Martu International, Samova klubu) v letech 2002 - 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv z roku 2002 - 2011

Je viditelné, že tržby Wal-Martu během 10 let se zvyšovaly. Tržby Wal-Martu jsou v tomto grafu pro názornost rozděleny na Wal-Mart v U.S., ve světě a Samův club. Nejmenší růst nastal v letech 2009 - 2010, kdy se v tržbách projevila maloobchodní recese a z grafu 2 (průměrné roční výdaje jednoho obyvatele v USA v letech 2000 – 2010) je zřejmé, že obyvatelé USA byli ve výdajích v maloobchodě obezřetní.

5.3.9. Průměrné tempo růstu Wal-Martu

Vzorec pro tempo růstu podle Holmana (2005, s. 371)

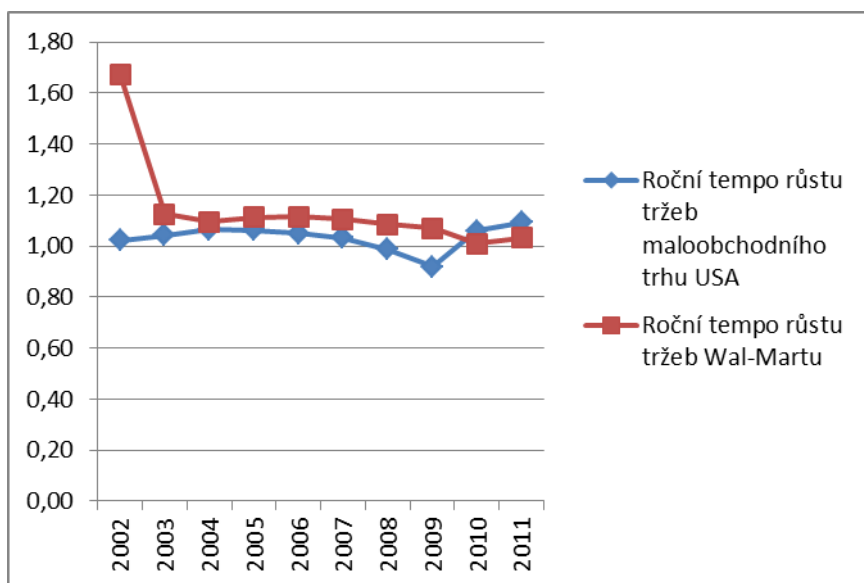
$$\text{Roční tempo růstu: } z_i = \frac{x_i}{x_{i-1}}$$

Tabulka 14: Roční tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Roční tempo růstu tržeb maloobchodního trhu USA	1,02	1,04	1,06	1,06	1,05	1,03	0,99	0,92	1,06	1,09
Roční tempo růstu tržeb Wal-Martu	1,67	1,13	1,09	1,11	1,12	1,10	1,09	1,07	1,01	1,03

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv a z údajů z U.S. Census Bureau z roku 2002 - 2011

Graf 16: Roční tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011



Zdroj: Vlastní konstrukce grafu na základě údajů z výročních zpráv a z údajů z U.S. Census Bureau z roku 2002 - 2011

Z grafu vyplývá, že nejrychleji vzrostly tržby Wal-Martu v roce 2002, kdy oproti předchozímu roku vzrostly 1,67 krát. Maloobchodní tržby USA nejvíce vzrostly v roce 2011 1,09 krát, tržby Wal-Martu v roce 2011 vzrostl pouze 1,03 krát.

$$\text{Průměrné tempo růstu } \bar{z}_G = \sqrt[n]{z_1 \cdot z_2 \cdot \dots \cdot z_n}.$$

Tabulka 15: Průměrná tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011

	2002 - 2011
Průměrné tempo růstu tržeb maloobchodního trhu USA v letech 2002 – 2011	1,03
Průměrné tempo růstu tržeb Wal-Martu	1,13

Zdroj: Vlastní konstrukce tabulky na základě údajů z výročních zpráv a z údajů z U.S. Census Bureau z roku 2002 – 2011

Z tabulky je viditelné, že hodnota průměrného tempa růstu Wal-Martu v letech 2002 – 2011 je vyšší než průměrné tempo růstu maloobchodních tržeb USA. Tržby Wal-Martu rostou za posledních 10 let v průměru rychleji než celkový maloobchodní trh v USA.

Pokud bychom odstranili výkyv v tempu růstu v roce 2002, dostaneme průměrné tempo růstu pro celý trh 1,03 a pro Wal-Mart 1,08. To také potvrzuje námi sledovanou hypotézu.

Avšak v letech 2010 - 2011 se roční tempo růstu tržeb Wal-Martu zpomaluje v porovnání s ročním tempem růstu maloobchodních tržeb USA.

5.3.10. Shrnutí finanční analýzy

Z finanční analýzy je zřejmé, že Wal-Mart má dobrou ekonomickou pozici. Finanční analýza se prováděla v horizontu 10 let. U ukazatele běžné likvidity došlo k největšímu propadu v roce 2008 na hodnotu 0,8. Jinak běžná likvidita Wal-Martu vykazuje stálost. U pohotové likvidity je zřejmé, že se projevila recese v roce 2008, jinak je patrné, že Wal-Mart má stabilní postavení. Ukazatel obratu zásob má rostoucí tendenci, v roce 2011 došlo k mírnému poklesu obratu zásob. Zadluženost Wal-Martu dosáhla minima v roce 2010, od roku 2010 začala zadluženost opět růst. Ukazatel rentability tržeb má rostoucí charakter, ale recese v roce 2008, která ho ovlivnila, se projevila i na poklesu maloobchodních tržeb USA. Recese postihla všechny maloobchodníky. V ukazateli rentability celkových aktiv nedochází k razantním výkyvům, Wal-Mart umí úspěšně generovat zisk ze svých aktiv. Z rentability vlastního kapitálu můžeme vidět, že Wal-Mart má kvalitní strategii a taktiku, ve kterých by měl nadále pokračovat.

6. Návrhy a doporučení ke zlepšení

Z výše uvedených analýz je zřejmé, že Wal-Mart má vedoucí a poměrně stabilní postavení v maloobchodě v USA. Aby si tuto pozici udržel, je třeba si i nadále udržet pružnost v nabízeném sortimentu a vylepšovat svůj kvalitní logistický systém v návaznosti na nové poznatky z vědy a techniky.

Podle webové stránky retailindustry.about patří k dnešním maloobchodním trendům vývoj technologií a zdravý životní styl. Současnost vyžaduje rychlý růst a inovace v technologické oblasti. Doporučením jsou tedy větší investice do vědy a výzkumu a také rozšíření sortimentu se zaměřením na zdravý životní styl a výrobků šetrných k životnímu prostředí.

Příležitost Wal-Martu vyplývající ze SWOT analýzy je využití internetu. V rámci této příležitosti další doporučení směřuje k jeho většímu využití v nabídce širokého sortimentu v jeho internetových obchodech.

Podle zprávy Billa de Blasio a Hunter College (2010) Wal-Mart platí zaměstnancům na nejnižších pozicích minimální mzdu danou zákonem. Doporučení je, zvýšit mzdy právě na těchto nejnižších pozicích, neboť ze spokojenosti zaměstnance vyplývá loajálnost ke společnosti, kterou přijmou za svou a jsou ochotni vyvinout maximální pracovní nasazení. Dalším návrhem je vytváření podpůrné sítě v rámci společnosti, která by pomáhala svým sociálně slabým zaměstnancům stabilizovat jejich ekonomickou situaci. Prostřednictvím bezúročných půjček, benefitů, vytvoření firemních jeslí, školek, studijních programů pro nadané děti zaměstnanců.

Poslední doporučení vyplývající ze SWOT analýzy směřuje k větší expanzi do Evropy, ovšem s přizpůsobením sortimentu dané zemi (zvyklostem) a také s využitím lokálního sortimentu.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat ekonomiku, obchodní postupy a řízení velkých diskontních obchodních domů Wal-Mart. Fungování řetězce bylo sledováno v horizontu let 2002 – 2011. Dále bylo sledováno řízení, ekonomika a obchodní postupy Wal-Martu. Vedlejším cílem této bakalářské práce bylo studium maloobchodního trhu USA a popis diskontních obchodních domů. K vyhodnocení situační analýzy byla využita finanční analýza, která ukázala ekonomickou situaci podniku.

Diskontní obchodní domy Wal-Mart sloužily jako podklad pro vypracování této bakalářské práce, kdy byla vypracovaná analýza podložená výročními zprávami Wal-Martu z let 2002 – 2011.

Maloobchodní trh je sektor ekonomiky, který je složený z jednotlivců a firem zabývajících se prodejem výrobků pro spotřebitele. Dvě třetiny amerického hrubého domácího produktu pochází z maloobchodní spotřeby. Maloobchodní recese způsobila rekordní pokles prodeje, zásob, důvěry spotřebitelů a cen akcií. Maloobchodníci se zaměřili na nižší mzdové náklady, na obnovení důvěry zákazníků, využití různých druhů prodejí, zavádění slevových kuponů a především vytváření privátních značek, jako východisko z maloobchodní recese. Dramatické posuny v pořadí amerických maloobchodů jsou odrazem posunu spotřebitelských preferencí, ale několik maloobchodních společností ukázalo, že kvalitní zázemí a kvalitní řízení maloobchodu může překonat ekonomické problémy. Přesto některé maloobchody zaplatily odlivem zákazníků v důsledku recese, na základě nepřizpůsobení nabídky. Rok 2011 byl rokem expanze amerického maloobchodu, i přestože to byl rok nestability pro americkou ekonomiku. Wal-Mart se umístil v první desítce mezi prodejci za vedoucí postavení v oblasti udržitelného rozvoje, firemní filantropii a pracovních příležitostí. Wal-Mart má celkový dopad na maloobchodní odvětví svým logistickým vedením společnosti, díky spotřebitelským výhodám a udržování nízkých cen poskytovaným svým

zákazníkům. Tímto změnil způsob podnikání na celém světě. V současné době vstupuje agresivně do hustěji obydlených centrálních měst s menší obchodní plochou svých prodejen. I když je Wal-Mart kritizován za své praktiky, stále je v oblasti maloobchodu číslem jedna pro spotřebitele právě díky svým nízkým cenám. Wal-Mart je jednou z nejlepších maloobchodních společností na světě. Má dobrou stabilní ekonomickou pozici. Pokles společnosti v období maloobchodní recese nebyl tak rapidní, proto se stále udržuje na předních příčkách světových maloobchodních žebříčků, díky vhodně zvolené strategii a taktice, ve kterých by měl nadále pokračovat.

Hypotéza tvrdí, že tržby ve Wal-Martu rostou, což se potvrdilo ve finanční analýze a v samostatné podkapitole tržby Wal-Martu rozdělené na Wal-Mart v USA., ve světě a Samův club. Druhá hypotéza poukazuje na to, že zadluženost Wal-Martu klesá. V kapitole finanční analýza je patrné, že má kolísavou tendenci v letech 2002 - 2011. Druhá hypotéza se tedy zamítá. Poslední hypotéza je dokázána v kapitole finanční analýza a v podkapitole tempo růstu Wal-Martu. Hodnota průměrného tempa růstu Wal-Martu v letech 2002 – 2011 je vyšší než průměrné tempo růstu maloobchodních tržeb USA. Tržby Wal-Martu rostou za posledních 10 let v průměru rychleji než celkový maloobchodní trh v USA. Poslední hypotéza se přijímá.

Na závěr lze říci, že má Wal-Mart vedoucí postavení v maloobchodě na světě, kam ho dovedla vize zakladatele Sama Waltona.

Summary

The main objective of this thesis is to analyze the economy, business practices and management of large discount stores. Management, economics and business practices are divided on the development within 10 years (2002 - 2011). The secondary objective of this thesis was to study the retail market and a description of U.S. discount stores. Financial analysis is used to evaluate the situation analysis, which was seen by the economic situation.

Wal-Mart discount stores served as a basis for the development of this work, which was supported by an analysis of annual reports of Wal-Mart from 2002 - 2011.

The retail market is a sector of the economy, which is comprised of individuals and companies involved in selling products to final consumers. It is estimated that two thirds of U.S. gross domestic product comes from retail consumption. Retail recession caused a decline in record sales, inventory, consumer confidence and stock prices. Retailers focused on lower labor costs, improve customer loyalty and experience, the use of different types of sales, the introduction of coupons and especially the creation of private labels in order to get the retail recession. Dramatic shifts in the order of U.S. retailers reflect a shift in consumer preferences, but several retailers showed that good quality facilities and retail management can overcome economic problems. However, some retail customers pay by the brain as a result of the recession on the basis of supply mismatch. The year 2011 marked the expansion of U.S. retailers, even though it was a year of instability for the U.S. economy. Wal-Mart is ranked among the top ten vendors for leadership in sustainability, corporate philanthropy and employment opportunities. Wal-Mart has an overall impact on the retail industry, as consumer benefits provided by its customers changed the way businesses worldwide. For Wal-Mart is now the most lucrative opportunity for growth outside the U.S.. He began to aggressively enter the densely populated central cities. Although Wal-Mart criticized for their practices, Wal-Mart is always the number one for consumers and is the best

retail company in the world. It has a good stable economic position. Decline in Wal-Mart in the retail recession was not so rapid, so still maintains the top positions in the retail world rankings, and with properly chosen strategy and tactics should be continue.

Hypothesis argues that sales at Wal-Mart grows, which was confirmed in the financial analysis and in a separate subsection Wal-Mart's sales broken down by Wal-Mart in the U.S. in the world, and Sam's Club. The second hypothesis points out that Wal-Mart debt decline, debt chart in the chapter financial analysis shows that it has a fluctuating tendency. The second hypothesis is rejected. The last hypothesis refers to the Wal-Mart's sales are growing over the past 10 years, on average, faster than overall retail market in the U.S.. In the chapter financial analysis shows that value of the average growth rate of Wal-Mart in the years 2002 - 2011 is higher than the average growth rate of U.S. retail sales. Wal-Mart's sales are growing over the past 10 years, on average, faster than overall retail market in the U.S.. Last hypothesis is confirmed.

In conclusion we can say that Wal-Mart has a leading position in retail in the world. It is important to watch out for the competition and think about the future.

Použitá literatura

Odborné publikace

BALDWIN, R.; VYPLOSZ, CH. *Ekonomie evropské integrace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 480 s. ISBN 978-80-247-1807-1.

COX, W; VEDDER, R. *The Wal-Mart Revolution: How Big Box Stores Benefit Consumers, Workers, and the Economy*. USA : American Enterprise Institute Press, 2006. 210 s. ISBN 978-0-8447-4244-1.

FOJTÍKOVÁ, L. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 246 s. ISBN 978-80-7400-128-4.

FREY, P. *Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů*. Praha : Management Press, 2008. 204 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

HES, A; ŠÁLKOVÁ, D; REGNEROVÁ, M. *Obchodní nauka : Skripta ČZU*. Praha : Credit, 2004. 218 s. ISBN 80-213-1155-X.

HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha : C.H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 80-7179-380-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOHOUTEK, P. *Finance po krizi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3583-2.

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením zvítězit u zákazníka*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, P.; KELLER; LANE, K. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

MURPHY, F. *Walmart exposed*. USA : Lulu.com Inc. , 2008. 225 s. ISBN 978-557-01492-7.

NEUMANN, P.; ŽAMBERSKÝ, P.; JIRÁSKOVÁ, M. *Mezinárodní ekonomie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-3276-3.

NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha : Management press, 2006. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

PŘIKRYLOVÁ J.; JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SODERQUIST, D. *The Wal-Mart way: the inside story of the success of the world's largest company*. Wheaton, Illinois : Tyndale House Publishers, 2005. 240 s. ISBN 0-7852-6119-2.

ZADRAŽILOVÁ, D; KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 204 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

JANTZEN, R.; PESCATRICE, D.; BRAUNSTEIN, A. *Business Fluctuations; Cycles; Firm Performance: Size, Diversification, and Scope; Retail and Wholesale Trade; e-Commerce* [online]. 2009, č. 3, s. 298 - 308 [cit. 2012-3-3]. Dostupné z: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=21&sid=4ee09f9c-5c80-45a4-a790-08cec29f8291%40sessionmgr15>>

Retailindustry.about [online]. [cit. 2011-3-1]. Dostupné z: <<http://retailindustry.about.com/od/statisticsresearch/p/retailindustry.htm>>

U.S. Census Bureau [online]. [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: <<http://www.census.gov/econ/estats/>>

Bureau of Labor Statistics [online]. 2012 [cit. 2011-2-3]. Dostupné z: <<http://www.bls.gov/news.release/pdf/empst.pdf>>

Generální konzulát České Republiky v New Yorku [online]. 2011 [cit. 2011-3-5]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/consulate.newyork/cz/obchod_a_ekonomika/privatni_znacky_v_us_a_informace_o_trhu.html>

Wikipedie [online]. [cit. 2012-2-1]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Push_production_a_pull_production>

Wikipedie [online]. [cit. 2012-3-3]. Dostupné z:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Kolonialismus#Objeven.C3.AD_Ameriky_a_obdob.C3.AD_ibersk.C3.A9_koloni.C3.A1ln.C3.AD_expanze>

DE BLASIO, B.; HUNTER COLLEGE CENTER. *Wal-Mart's Economic Footprint: A literature review prepared by Hunter College Center for Community Planning & Development and New York City Public Advocate Bill de Blasio* [online]. 2010 [cit. 2012-2-28]. Dostupné z: <<http://pubadvocate.nyc.gov/files/Walmart.pdf>>

The Observer New York [online]. 2011 [cit. 2011-2-27]. Dostupné z:

<<http://www.observer.com/2011/01/walmart-not-buying-de-blasios-report/>>

Wal-mart store [online]. [cit. 2011-11-3]. Dostupné z:

<<http://www.walmartstores.com/>>

Wal-mart.com [online]. [cit. 2011-1-3]. Dostupné z:

<<http://www.walmart.com/>>

Realisticky.cz [online]. [cit. 2011-4-17]. Dostupné z:

<<http://www.realisticky.cz/ucebnice/01%20Matematika/09%20Kombinatorika,%20pravd%C4%9Bpodobnost,%20statistika/03%20Statistika/08%20Dal%C5%A1%C3%AD%20statistick%C3%A9%20vel%C4%8Diny.pdf>>

Výroční zprávy

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2002 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2002_annualreport.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2003 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/AR_2003_Report.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2004 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/annualreport_2004.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2005 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2005AnnualReport.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2006 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2006_annual_report.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2007 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2007_annual_report.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2008 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2008_Annual_Report.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2009 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://media.corporateir.net/media_files/irol/11/112761/ARs/2009_Annual_Report.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2010 [cit. 2011-8-8]. Dostupná na WWW:

<http://cdn.walmartstores.com/sites/AnnualReport/2010/PDF/WMT_2010AR_FINAL.pdf>

Výroční zpráva společnosti Walmart Inc., za rok 2011 [cit. 2012-2-1]. Dostupná na WWW:

<http://walmartstores.com/sites/annualreport/2011/financials/Walmart_2011_Annual_Report.pdf>

Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura toků v moderní směnné ekonomice	14
Obrázek 2: Porterův model	41
Obrázek 3: Přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro Wal-Mart.....	43

Seznam grafů

Graf 1: Maloobchodní tržby USA v letech 1992 – 2011	21
Graf 2: Průměrné roční výdaje jednoho obyvatele v USA v letech 2000 – 2010 (v dolarech).....	21
Graf 3: HDP v letech 1997 - 2011	22
Graf 4: Maloobchodní tržby v USA 1992 - 2011	23
Graf 5: Maloobchodní výdaje a pohledávky v letech 2006 - 2010.....	24
Graf 6: Nezaměstnanost a míra nezaměstnanosti ve velkoobchodu a maloobchodu	27
Graf 7: Shrnutí maloobchodních ukazatelů v letech 1993 - 2010	29
Graf 8: Běžná likvidita Wal-Martu za 10 let	45
Graf 9: Rychlá likvidita Wal-Martu za 10 let	46
Graf 10: Obrat zásob Wal-Martu za 10 let	47
Graf 11: Zadluženost Wal-Martu za 10 let	48
Graf 12: ROS Wal-Martu za 10 let.....	49
Graf 13: ROA Wal-Martu za 10 let	50
Graf 14: ROE Wal-Martu za 10 let.....	51
Graf 15: Tržby Wal-Martu (Wal-Martu U.S., Wal-Martu International, Samova klubu) v letech 2002 - 2011.....	52
Graf 16: Roční tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Americké firmy, které výrazně přispěly k HDP	18
Tabulka 2: Dvacet nejúspěšnějších amerických maloobchodů	26
Tabulka 3: Přehled sortimentu prodejen Wal-Mart	35
Tabulka 4: Wal-Mart U.S. 2011	36
Tabulka 5: Wal-Mart International 2011	37
Tabulka 6: Běžná likvidita Wal-Martu za 10 let.....	45
Tabulka 7: Rychlá likvidita Wal-Martu za 10 let	46
Tabulka 8: Obrat zásob Wal-Martu za 10 let.....	47
Tabulka 9: Zadluženost Wal-Martu za 10 let	48
Tabulka 10: ROS Wal-Martu za 10 let	49
Tabulka 11: ROA Wal-Martu za 10 let	50
Tabulka 12: ROE Wal-Martu za 10 let.....	51
Tabulka 13: Tržby Wal-Martu U.S., Wal-Martu International, Samova club.....	52
Tabulka 14: Roční tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011	53
Tabulka 15: Průměrná tempa růstu maloobchodních tržeb USA a tržeb Wal-Martu v letech 2002 – 2011.....	54