

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení konkurenční schopnosti vybraného podniku**

**Bc. Lenka Vojáčková**

**Diplomová práce  
2017**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Vojáčková**  
Osobní číslo: **E15751**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Hodnocení konkurenční schopnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je hodnocení konkurenční schopnosti podniku se zaměřením na interní a externí faktory, které ji nejvíce ovlivňují, dále doporučení a návrh k optimalizaci současného stavu.

Osnova:

- Metody pro měření konkurenční schopnosti podniku.
- Charakteristika podniku.
- Hodnocení konkurenční schopnosti podniku vybranými metodami.
- Zhodnocení a návrhy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**FLEISHER, C., BENSOUSSAN, B. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. London: Prentice Hall, 2003. 457 s. ISBN 978-0-130-88852-5.**


**KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-82-7395-039-2.**

**MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.**

**NENADÁL, J., VYKYDAL D., HALFAROVÁ P. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6.**

**PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Simon and Schuster, 2008. 592 s. ISBN 978-1-416-59584-7.**


Vedoucí diplomové práce:

  
**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**

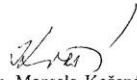
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Lenka Vojáčková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její vstřícnost při konzultacích, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala obchodnímu družstvu Konzum za poskytnutí potřebných materiálů pro vyhotovení této práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce se zabývá hodnocením konkurenční schopnosti podniku Konzum o.d.. V první části jsou objasněny základní pojmy týkající se konkurenční schopnosti a uvedeny metody měření této problematiky. V druhé části je představený podnik a zhodnocení konkurenční schopnosti pomocí Porterova modelu pěti sil a benchmarkingu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*konkurenční schopnost, benchmarking, finanční analýza, zákazník, Konzum*

## **TITLE**

Evaluation of competitiveness of choosen company

## **ANNOTATION**

*This work deals with the evaluation of competitiveness of business Konzum. The first part explained the basic concepts related to the competitiveness and the methods measuring this issue. In the second part, the company assessment of the competitive abilities by using Porter's five forces model and benchmarking.*

## **KEYWORDS**

*competitiveness, benchmarking, financial analysis, customer, Konzum*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>12</b>
1.1 KONKURENCE .....	12
1.1.1 Konkurence cenová .....	12
1.1.2 Konkurence necenová .....	12
1.1.3 Konkurence dokonalá .....	13
1.1.4 Konkurence nedokonalá .....	13
1.1.5 Konkurence napříč trhem .....	13
1.1.6 Konkurence na straně poptávky .....	13
1.1.7 Konkurence na straně nabídky .....	14
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	14
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	15
1.4 KONKURENT .....	15
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	15
1.5.1 Ansoffova matice .....	16
1.5.2 Kotlerova teorie tržních pozic .....	17
1.5.3 Porterovy generické konkurenční strategie .....	18
1.5.4 Strategická koncepce podle Backhause .....	18
1.5.5 Strategická koncepce podle Haedricha a Tomczaka .....	19
1.6 ZÁKAZNÍK .....	19
1.7 HODNOTA ZÁKAZNÍKA .....	21
1.7.1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka .....	21
1.7.2 Hodnotový management .....	22
<b>2 METODY MĚŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>23</b>
2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	23
2.2 BENCHMARKING .....	25
2.2.1 Historie benchmarkingu .....	25
2.2.2 Přístupy k benchmarkingu .....	26
2.2.3 Fáze benchmarkingu .....	27
2.3 MYSTERY SHOPPING .....	30
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KONZUM, OBCHODNÍ DRUŽSTVO V ÚSTÍ NAD ORLICÍ ..32</b>	
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	32
3.2 POSLÁNÍ DRUŽSTVA .....	32
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	32
3.4 SKUPINA COOP .....	33
3.5 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY .....	33
<b>4 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI OBCHODNÍHO DRUŽSTVA KONZUM .....</b>	<b>35</b>
4.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	35
4.1.1 Konkurenti v odvětví .....	35
4.1.2 Ohrožení podniku vstupem nových firem do odvětví .....	36
4.1.3 Tlak ze strany substitutů .....	36
4.1.4 Vliv odběratelů .....	37
4.1.5 Vliv dodavatelů .....	38
4.1.6 Zhodnocení .....	39
4.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LIDL ČESKÁ REPUBLIKA V.O.S. ....	40
4.2.1 Základní informace .....	40
4.2.2 Poslání společnosti .....	40
4.2.3 Vize společnosti .....	40
4.2.4 Ocenění .....	40
4.2.5 Hospodářské výsledky .....	41
4.3 BENCHMARKING OBCHODNÍHO DRUŽSTVA KONZUM V ÚSTÍ NAD ORLICÍ .....	41
Finanční analýza .....	42
4.3.1 Ukazatele rentability .....	42

4.3.2	<i>Ukazatele likvidity</i> .....	45
4.3.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	48
4.3.4	<i>Další ukazatele</i> .....	50
4.3.5	<i>Zhodnocení finanční analýzy</i> .....	52
NEFINANČNÍ ANALÝZA .....		52
4.3.6	<i>Sortiment a privátní značky</i> .....	52
4.3.7	<i>Prodejní akce</i> .....	55
4.3.8	<i>Benefity pro zákazníky</i> .....	56
4.3.9	<i>Sociální odpovědnost organizace</i> .....	56
4.3.10	<i>Zhodnocení nefinanční analýzy</i> .....	57
4.4	MYSTERY SHOPPING .....	58
4.4.1	<i>Mystery shopping v obchodním družstvu Konzum</i> .....	59
4.4.2	<i>Mystery shopping v Lidl v.o.s.</i> .....	60
4.4.3	<i>Zhodnocení mystery shoppingu</i> .....	62
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>69</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Seznam konkurenčních prodejen.....	35
Tabulka 2: Věrnost zákazníků v %.....	37
Tabulka 3: Rentabilita aktiv.....	42
Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	43
Tabulka 5: Rentabilita tržeb.....	44
Tabulka 6: Běžná likvidita.....	45
Tabulka 7: Pohotová likvidita.....	46
Tabulka 8: Okamžitá likvidita.....	47
Tabulka 9: Zadluženost.....	48
Tabulka 10: Úrokové krytí.....	49
Tabulka 11: Hospodářský výsledek na zaměstnance.....	50
Tabulka 12: HV na prodejnu.....	51
Tabulka 13: Rozsah hodnocení kritérií.....	58
Tabulka 14: Hodnocení mystery shoppingu Konzum o.d.....	60
Tabulka 15: Hodnocení mystery shoppingu Lidl v.o.s.....	62
Tabulka 16: Porovnání mystery shoppingu u obou podniků.....	62
Tabulka 17: Cenové porovnání položek nákupu.....	63

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Schéma konkurenceschopnosti.....	14
Obrázek 2: Ansoffova matice.....	17
Obrázek 3: Matice spokojenosti a věrnosti.....	20
Obrázek 4: Schéma Porterova modelu pěti sil.....	25
Obrázek 5: Fáze benchmarkingu.....	27
Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2015.....	33
Obrázek 7: Organizační struktura.....	33
Obrázek 8: Hospodářské výsledky družstva v letech 2008 - 2015.....	34
Obrázek 9: Hodnocení rizika jednotlivých sil.....	39
Obrázek 10: Hospodářské výsledky společnosti v letech 2008 - 2014.....	41
Obrázek 11: Rentabilita aktiv.....	43
Obrázek 12: Rentabilita vlastního kapitálu.....	44
Obrázek 13: Rentabilita tržeb.....	45
Obrázek 14: Běžná likvidita.....	46
Obrázek 15: Pohotová likvidita.....	47
Obrázek 16: Okamžitá likvidita.....	48
Obrázek 17: Zadluženost.....	49
Obrázek 18: HV na zaměstnance.....	50
Obrázek 19: HV na prodejnu.....	51
Obrázek 20: Komparace mystery shoppingu u obou podniků.....	63

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

CSR	Společenská odpovědnost organizace
ČBI	Český benchmarkingový index
ČR	Česká republika
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
HV	Hospodářský výsledek
Kč	korun českých
o. d.	obchodní družstvo
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

## ÚVOD

Téma týkající se konkurenční schopnosti podniku si autorka vybrala hlavně z důvodu aktuálnosti. Dozvuky finanční krize nebo přesycený trh jsou argumenty, které podtrhují důležitost, aby firma byla konkurenceschopná a mohla se na trhu udržet. Pro podniky je potřebné znát silné a slabé stránky své, ale i konkurenčních firem, aby mohly včas zareagovat na případné změny. Nutno dodat, že být konkurenceschopný nezáleží jenom na finanční stránce – nízkých nákladech a cenách. V poslední době podstatnou roli zaujímají nefinanční ukazatelé. Inovace v produktech i procesech, kvalita, marketing, ochrana životního prostředí, podpora regionu a mládeže, to jsou měřítka, která zajímají subjekty v okolí podniku. A v neposlední řadě je nezbytné poznat svého zákazníka, znát jeho nákupní chování a potřeby. Cílem každého podniku je mít spokojené a věrné zákazníky, kteří jsou hybnou silou ke generování zisku.

**Cílem práce je hodnocení konkurenční schopnosti podniku se zaměřením na interní a externí faktory, které ji nejvíce ovlivňují, dále doporučení a návrh k optimalizaci současného stavu.**

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, které se této problematice týkají, např. konkurenční výhoda, konkurence, konkurenční strategie, konkurenceschopnost. Pozornost je také věnována zákazníkovi a s tím související hodnota pro zákazníka. Ve druhé kapitole jsou popsány metody, které měří konkurenční schopnost podniku. Jmenovitě Porterův model pěti sil, benchmarking a subjektivní metoda Mystery shopping. V této části autorka čerpala zejména z odborné literatury. V praktické části je představeno obchodní družstvo Konzum sídlící v Ústí nad Orlicí. Stěžejní částí je zhodnocení tohoto podniku několika metodami. První z metod je Porterův model pěti sil, dále metoda benchmarking, kde benchmarkingovým partnerem byl zvolen Lidl v.o.s. Poslední metodou je provedení ve výše zmíněných řetězcích Mystery shopping. Metody jsou zvoleny tak, aby byl výzkum pojat z různých úhlů pohledu.

Hlavním smyslem práce je vyhodnocení metod a navržení řešení k optimalizaci stavu. K analýze hodnocení konkurenční schopnosti podniku autorce posloužily dokumenty a údaje poskytnuté společností.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole budou definovány základní pojmy týkající se této problematiky. Pojmy jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurent, konkurenční strategie a pojem, který je stěžejní - zákazník. Dále je věnována pozornost hodnotě zákazníka.

## 1.1 Konkurence

Prvním z pojmů, kterými se autorka zabývá, je pojem konkurence. Tento koncept lze vysvětlit z několika hledisek, a to jakým pohledem se na věc dívá. Jinak konkurenci vysvětlí ekonom, jinak marketér. Obecně lze tvrdit, že konkurence je určitá rivalita a soutěživost. Je to základní předpoklad fungování tržního hospodářství.

*„Konkurence je proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů.“ [19]*

Konkurenci lze dělit několika způsoby, a to na:

- cenovou, necenovou,
- dokonalou, nedokonalou,
- konkurenci napříč trhem, na straně poptávky a na straně nabídky.

### 1.1.1 Konkurence cenová

Prodávající se snaží získat větší podíl na trhu a větší příjmy snížením cen zboží. Podniky snižují ceny dobrovolně a natolik, aby konkurenti nebyli schopni tuto cenu akceptovat. Tato cenová válka je výhodná pro spotřebitele, nikoli pro prodávajícího. Zvláštním případem cenové konkurence je tzv. dumping. To je situace, kdy výrobci prodávají své zboží za cenu nižší, než jsou náklady s ním spojené. Toho využívají většinou velké kapitálově silné firmy, které si mohou dovolit krátkodobou ztrátu. Cílem dumpingu je zničit konkurenci a získat dominantní postavení. Tímto problémem se zabývá Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [10]

### 1.1.2 Konkurence necenová

Principem necenové konkurence je získání a udržení zákazníků jiným způsobem než snížením ceny, a to růstem kvality výrobků, reklamou, věrnostními programy, balením. Tento

způsob je naopak výhodnější pro výrobce, protože vede ke zvýšení objemů výroby bez poklesu cen a tím k růstu zisku.

### **1.1.3 Konkurence dokonalá**

Dalším dělením konkurence je na konkurenci dokonalou. To je ideální stav, kdy existuje velké množství prodávajících i kupujících. Žádný z podniků nemá na trhu dominantní postavení, a tudíž nemůže ovlivnit cenu nebo množství. Naopak všichni mají dokonalé informace, volný vstup na trh a nabízí stejné výrobky. V praxi je tento model zcela nereálný.

### **1.1.4 Konkurence nedokonalá**

Nedokonalá konkurence je takový stav na trhu, kdy je porušena některá z podmínek konkurence dokonalé. Rozlišují se zde tři typy nedokonalé konkurence:

- Monopol – situace, kdy na trhu existuje pouze jeden dominantní subjekt; jedinečný je také výrobek, ke kterému neexistují blízké substituty<sup>1</sup>.
- Oligopol – na trhu existuje malé množství subjektů, ale některé jsou schopni ovlivnit cenu celého odvětví.
- Monopolistická konkurence – na trhu existuje velký počet firem vyrábějící diferencovaný produkt, přičemž každá firma si sama stanoví jeho cenu a v rámci svého produktu má monopolní postavení. [10]

### **1.1.5 Konkurence napříč trhem**

Konkurence napříč trhem je prvním typem konkurence z pohledu mikroekonomie. Jedná se o střet nabídky a poptávky na trhu. Výrobci chtějí prodat své výrobky za co nejvyšší cenu, zatímco kupující chtějí koupit za cenu co nejnižší. Zde je důležité dospět k určitému kompromisu, k ceně přijatelné pro obě strany.

### **1.1.6 Konkurence na straně poptávky**

Existuje v případě, že je nedostatek zboží, tedy poptávka převyšuje nabídku. To vede k růstu cen. Kupující chtějí nakoupit co nejvíce zboží a co nejlevněji. V případě, že vzrostou ceny, se nabídka zvýší nad poptávku a spotřebitelé se začnou pohybovat v bezkonkurenčním prostředí.

---

<sup>1</sup> Substituty jsou takové dva statky, u kterých může spotřebitel zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Příkladem může být rohlík a houska.

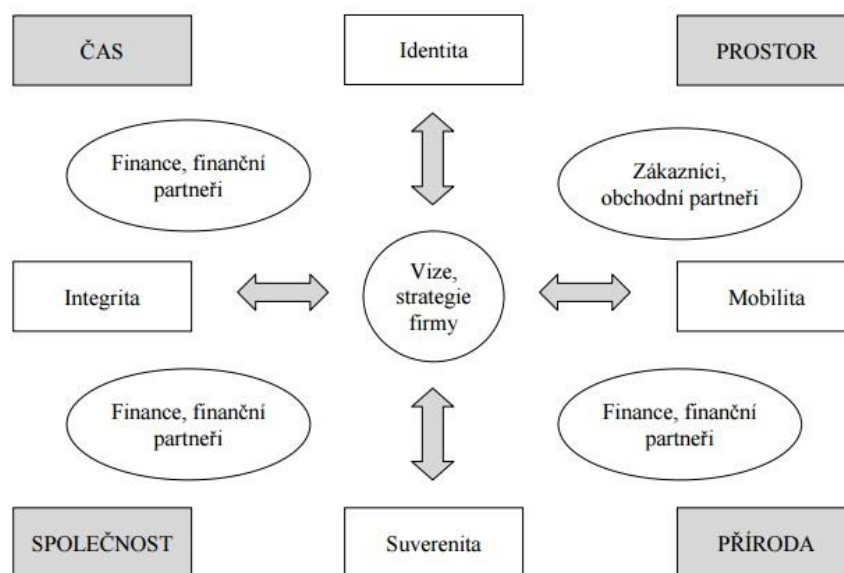
### 1.1.7 Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce se snaží prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat zisk. Dalším cílem je postupně vytěsnit své konkurenty. V situaci kdy nabídka je menší než poptávka, tedy klesají ceny, tento typ konkurence neztrácí na významu.

## 1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je potenciál firmy, schopnost získat konkurenční výhodu v tržním prostředí. Schéma konkurenceschopnosti znázorňuje obrázek č. 1. Základem konkurenční schopnosti podniku je prodejnost a ziskovost výrobků. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

- Všeobecnými charakteristikami – rozdíl mezitím co je, a tím, co může být; pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost ke vzniku nového potenciálu firmy.
- Speciální charakteristikou – existuje zřetelný konkurent firmy buď na straně nabídky, nebo na straně poptávky. [3]



Obrázek 1: Schéma konkurenceschopnosti

Zdroj: [3]

### 1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je hodnota, diference od ostatních konkurentů, přinášející dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení. Tato výhoda umožňuje vytvářet udržitelnou nadprůměrnou úroveň ziskovosti v odvětví. [1] V moderním pojetí konkurenční výhoda znamená uspokojovat potřeby zákazníků novým způsobem nebo se zaměřit na přizpůsobení produktů přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků. Dle Portera *“konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.”* [8, str. 15]

Konkurenční výhodu lze posoudit několika metodami, ty nejznámější jsou: Parametrická metoda nej...konkurenčních výhod produktu, Analýza silných a slabých stránek produktu, BCG metoda, GE metoda, Scoring a Road mapa konkurenčních výhod nebo Vektory preferencí konkurenčních výhod.

### 1.4 Konkurent

Jak již bylo řečeno výše, konkurence je vztah působení dvou a více subjektů neboli konkurentů. Nyní je důležité objasnit tento pojem. Být konkurentem znamená splnit dvě podmínky, a to:

- disponovat konkurenčním potenciálem (musí mít konkurenceschopnost),
- disponovat specifickým potenciálem (musí chtít vstoupit do konkurence).

Rozlišují se tyto typy konkurentů:

- laxní, který nereaguje na žádné podněty,
- vybíravý, který reaguje jen na určité podněty s tím, že ostatní ho nezajímají,
- tygr, který reaguje na vše a je schopen bojovat do úplného konce (sebezničení),
- nepředvídatelný, který reaguje zcela nepředvídatelně. [21]

### 1.5 Konkurenční strategie

Konkurenční výhoda je realizována na základě konkurenční strategie, která má nalézt příznivé konkurenční postavení. Porter definuje konkurenční strategii jako zkoumání možností, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního

chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou.[5]Není jednoduché zvolit optimální konkurenční strategii, nicméně je nutné znát misi, vizi a zejména cíle podniku. Vždy musí být brány v potaz vnitřní limity strategie zahrnující přednosti a slabiny podniku a osobní hodnoty, dále vnější limity strategie, které jsou dány možnostmi odvětví a společenským očekáváním.

Při sestavování konkurenční strategie je důležité zodpovědět tyto otázky:

- **Co se nyní v podniku děje?** Jaká je současná strategie podniku? Jaké má podnik vnitřní předpoklady pro realizaci nové strategie?
- **Co se odehrává v prostředí?** Jaké má podnik slabiny a přednosti v porovnání s konkurenty? Jaké možnosti mají konkurenti a jaké jsou jejich možné příští kroky? Jaké jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a rizika odvětví?
- **Co by měl podnik dělat?** Jaké jsou uskutečnitelné alternativní strategie, je současná strategie jednou z nich? Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k jeho možnostem a rizikům?

Nově zvolená konkurenční strategie by měla být potvrzena testem konzistence<sup>2</sup>. Strategické koncepce, které rozhodují o volbě trhu, nebo určují chování vůči ostatním subjektům na trhu, se dělí na parciální a integrované. Parciální strategické koncepce se zabývají pouze určitou částí strategického rozhodování, integrované strategické koncepce naopak postihují celé spektrum strategického rozhodování. Mezi nejznámější parciální přístupy patří koncepce Ansoffa, Portera, Kotlera nebo Gilberta a Strebela. Becker, Backhaus, Haedrich a Tomczak jsou představiteli integrovaných strategických přístupů. [1]

### 1.5.1 Ansoffova matice

Tato matice se používá v marketingu a strategickém řízení. Umožňuje volbu vhodné tržně – výrokové strategie. Postup využívá matici výrobek-trh, která obsahuje čtyři nosné strategické koncepce. Matice je zobrazena na obrázku č. 2. Vertikálně jsou popsány trhy a horizontálně produkty.

---

<sup>2</sup> Test konzistence prověřuje navrhované cíle a politiku společnosti. Test se skládá z prověření cílů z hlediska vnitřní konzistence, vhodnosti prostředí, vhodnosti zdrojů a úrovně komunikace a realizace.



	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

**Obrázek 2: Ansoffova matice**

*Zdroj: vlastní zpracování dle [20]*

- Tržní penetrace, neboli proniknutí na trh, spočívá ve snaze firmy proniknout s existujícím výrobkem na existujícím trhu. Cílem je zvýšit tržní podíl. Podnik se snaží získat nové zákazníky, nebo také zvýšit užitenost výrobků u stávajících zákazníků. Lze provést v případě, pokud trh stále poskytuje prostor.
- Rozvoj produktu představuje vytvoření úplné novinky, inovace nebo jen dalších verzí původního výrobku na stávajícím trhu. Tato strategie je vhodná pro firmy silné v inovacích. Nejčastěji se využívá u výrobků na konci svého životního cyklu, na trh se uvede výrobek nový a tím se znovu ožíví zájem zákazníků.
- Rozvoj trhu spočívá v hledání nových trhů, např. v jiných regionech, nebo také získání nových tržních segmentů prostřednictvím existujícího produktu.
- Diverzifikace je nejvíce riziková strategie, protože představuje nové výrobky na nových trzích. Vhodné zejména pro velké firmy, které tím rozšiřují své portfolio. [1]

### **1.5.2 Kotlerova teorie tržních pozic**

Philip Kotler uvádí čtyři základní strategie, které jsou určeny tržním podílem podniku.

1. Strategie tržního vůdce – firma má na trhu významné nebo dominantní postavení, často určuje cenové a tržní podmínky. Strategie má za cíl udržení či zvýšení tržní pozice pomocí inovací, změnou ceny nebo silnou politikou značky.
2. Strategie tržního vyzyvatele – postavení firmy se nachází na druhé nebo další pozici. Cílem této strategie je zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce, nebo na malé podniky v odvětví. Útoky jsou možné v podobě nižších cen, inovací, servisních služeb a intenzivní reklamou.

3. Strategie následovatele – firma s menším podílem na trhu. Cílem je udržení rovnováhy v odvětví. Podnik se přizpůsobuje a následuje tržního vůdce s novými výrobky a cenovými změnami.
4. Strategie výklenkáře – menší firmy, které se orientují na tu část trhu, která není pro velké firmy tak atraktivní. Zaměřují se na určitý segment nebo na speciální výrobky. [2]

### **1.5.3 Porterovy generické konkurenční strategie**

M. E. Porter definoval tři potenciálně úspěšné strategie, a to:

- strategie nízkých nákladů,
- diferenciací,
- soustředění pozornosti.

#### Strategie nízkých nákladů

Tato strategie je založena na vedoucí pozici v ceně, firma musí mít nejnižší náklady v daném odvětví na trhu. Důležité je dosažení vysokého podílu na trhu. Snižování ceny lze pomocí inovací výrobků, zvýšením kvalifikace zaměstnanců nebo zavedením moderního a výkonného zařízení. To zpočátku přináší velké náklady, ale při úspěchu strategie se všechny vložené prostředky vrátí.

#### Diferenciace

Strategie diferenciací je založena na jedinečném produktu. Výrobek se liší v kvalitě a hlavně v postavení značky. Podnik se také dokáže snadno přizpůsobit požadavkům zákazníků, tím získá jejich věrnost a lepší postavení. Rizikem této strategie je imitace značky i produktů.

#### Soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti znamená soustředění se na určitou skupinu odběratelů, tržní výklenek. Podnik se snaží být nejlepší, nejlevnější a schopen sloužit svým zákazníkům efektivněji a účinněji než konkurence. [3]

### **1.5.4 Strategická koncepce podle Backhause**

První z integrovaných strategických koncepcí je od Backhause, která udává pět základních rozměrů:

1. Stanovení vlastního smyslu podnikání – určení, který segment považují za obor podnikání.
2. Rozhodnutí o stimulování trhu – vytvoření dodatečného užitku nebo příznivých cen.
3. Určení role podniku (pionýr či následovatel).
4. Stanovení tržního areálu – místa, kde chce být podnik činný.
5. Určení marketingového partnera, se kterým chce podnik spolupracovat. [1]

### **1.5.5 Strategická koncepce podle Haedricha a Tomczaka**

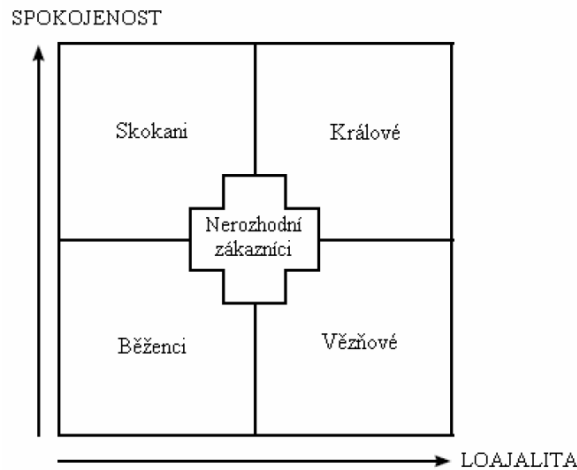
Tato strategie vymezuje čtyři strategické stupně.

1. Určení strategie požadované tržní pozice – zachování, změna pozice nebo nová pozice.
2. Strategie určení požadované role – agresivní/defenzivní, aktivní/pasivní.
3. Strategie požadované konkurenční výhody (substance) – nízké náklady, diferenciaci.
4. Strategie jištění určující formu přítomnosti na trhu – obehití, kooperaci, konflikt nebo přizpůsobení. [1]

## **1.6 Zákazník**

V současné době je zákazník nejdůležitější postavou v souvislosti se stále rostoucí konkurencí. Mohou si vybírat z velkého množství produktů, značek, cen i dodavatelů. Pro podnik je velmi náročné získat nové zákazníky a udržet si ty stávající. Důležitá je tedy jejich spokojenost, aby se k nákupu stále vraceli.

Důležité je určit kdo je klíčovým zákazníkem, co, kde a kdy nakupuje. Každý klíčový zákazník představuje ve své podstatě jeden tržní segment. Cílem strategie těchto zákazníků je přerod v dlouhodobě spokojeného partnera. Spokojenost je čistě subjektivní hodnocení, záleží na preferencích jednotlivce. Na zákazníkove spokojenosti se podílí mnoho faktorů, některé z nich jsou: kvalita, cena, značka, design, obsluha, obchodní firma jako celek, reklama, doporučení, sleva a životnost. Vztah mezi spokojeností a věrností zachybuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Matice spokojenosti a věrnosti

Zdroj: [12]

Z této matice vyplývají následující druhy zákazníků:

- skokani – zákazníci často měnící značky nakupovaných výrobků,
- králové – zákazníci věrní jedné značce,
- běženci – zákazníci nespokojení s výrobky a odcházející ke konkurenci,
- věžňové – zákazníci nespokojení s výrobky, ale nemají jinou možnost a zůstávají věrní,
- nerozhodní – nevyzpytatelní zákazníci. [12]

Jednou z možností, jak změřit spokojenost zákazníka je index spokojenosti zákazníků, následující vzorec popisuje evropský model, kde

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (1)$$

$\varepsilon_j$  – index spokojenosti zákazníka j  
 $v_{ij}$  – váha i-té proměnné pro j-tou hodnotu  
 $x_{ij}$  – hodnota měřitelné proměnné  
 10 – použitá škála (stupnice 1 – 10)  
 n – počet měřitelných proměnných [12]

Dalšími metodami měření spokojenosti zákazníků jsou např.: skupinová diskuze, dotazník, model důležitosti a spokojenosti nebo diferenční analýza.

## 1.7 Hodnota zákazníka

V této kapitole je probrán důležitý pojem hodnota zákazníka. Podniky by se měly snažit hodnotu pro zákazníka stále zvyšovat a tím si zákazníka udržet. Spokojení zákazníci jsou hlavní hybnou silou konkurenceschopnosti.

Nutno ještě vymezit rozdíl mezi pojmy hodnota zákazníka a hodnota pro zákazníka. Hodnota zákazníka je vnímána z pozice podniku, zatímco hodnota pro zákazníka z pohledu zákazníka. Hodnota pro zákazníka je „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.*“ [11, str. 11] Uvedený vztah lze vyjádřit takto:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}} \quad (2)$$

Hodnota je veličinou relativní nikoliv absolutní, protože potřeby a finanční zdroje našich zákazníků jsou u každého z nich různé. Zákazník může vnímat tuto hodnotu v podobě kvalitních výrobků, nízkých cen, prestiže značky nebo rychlosti uspokojení potřeby.

### 1.7.1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Přirozenou snahou každého zákazníka je, aby za své finanční prostředky získal co největší hodnotu. Vyšší hodnota pro zákazníka je výhodná pro obě strany, jak pro podnik, tak pro zákazníka. Podnik díky tomu má větší pravděpodobnost, že se takový výrobek snáze prodá, nebo může stanovit vyšší cenu svých výrobků.

Podnik může zvýšit hodnotu pro zákazníka, tím že:

- sníží náklady kupujícího,
- zvýší výkonnost kupujícího.

#### Snížení nákladů kupujícího

Snížení nákladů kupujícího znamená minimalizaci nákladů potřebných na výrobu a další využití výrobků po celou dobu jejich ekonomické životnosti. Např. snížení nákladů spojených s úsporou energie a času. Neznamená to nutné snížení ceny výrobku.

#### Zvýšení výkonnosti kupujícího

Zvýšení výkonnosti kupujícího představuje zvýšení užítku, tedy uspokojení zákazníků. To je v podstatě hlavní a často jediný důvod, pro který zákazník přišel na trh a vzbudil zájem o produkt. Zvýšit užitek lze např. kvalitnějším materiálem, novým vzhledem, lepší chutí či vůní.

Z výše uvedeného plyne, že maximální hodnota pro zákazníka je kombinací optimální velikosti užitku při co nejnižších nákladech. [11]

Úsilí o maximalizaci této hodnoty však přináší určitá omezení, jsou jimi:

- „nežádoucí, tzn. zbytečně příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká velikost zákazníkem požadovaného užitku,
- velikost kupní síly zákazníka.“ [11, str. 13]

V případě dosahování maximalizace pro zákazníka nelze překročit výše uvedená omezení, nutno jít cestou optimalizace, hledat poměrové vyváženosti obou podmínek.

### 1.7.2 Hodnotový management

Problematikou hodnoty pro zákazníka se hlouběji zabývá tzv. Hodnotový management. Je to mladý obor specializující se na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Dle Vlčka: „*Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na hodnotové kultuře organizace, přičemž se bere v úvahu hodnota jak pro v podnikání zainteresované strany, tak pro zákazníky. Na provozní úrovni, u projektově orientovaných činností, využívá vhodných metod a nástrojů.*“ [11, str. 105]

Z definice uvedené výše plynou tři role hodnotového managementu. První z nich je role stimulační, která je zaměřená na silnou motivaci všech pracovníků v procesu maximalizace hodnoty pro zákazníka. Role druhá je harmonizační. Tento management se stává managementem zajišťujícím finanční prostředky jak pro maximalizaci hodnoty pro vlastníky, tak i pro stakeholdery<sup>3</sup>. Poslední rolí je role znalostní. Hodnotový přístup se musí stále zdokonalovat a používat nejvhodnější manažerské nástroje, aby byl schopný řešit široké spektrum problémů.

Uplatnění hodnotového managementu je založeno na respektování čtyř klíčových přístupů, kterými jsou styl managementu, lidská dynamika, respektování prostředí a metody a nástroje. [11]

---

<sup>3</sup> Stakeholders jsou zainteresované strany, tedy osoby a instituce, které mají s organizací cokoli do činění (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci, apod.).

## 2 METODY MĚŘENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKU

V této kapitole budou popsány některé z metod, kterými lze konkurenční schopnost podniku měřit. Tyto metody měří konkurenční schopnost na úrovni podnikové, nikoli makroekonomické. K měření lze využít následující systémy:

- Systém založený na finančních ukazatelích – získávání a zpracování údajů je velmi rychlé a jednoduché, údaje ovšem vycházejí z minulosti.
- Systém založený na nefinančních ukazatelích – vychází z cílů a strategie podniku (často vhodnější), umožňuje použití vyšší analýzy a je orientován do budoucnosti. Nefinanční ukazatele lze dále členit:
  - z hlediska měřitelnosti
    - kvantifikované – lze vyjádřit pomocí měrných jednotek,
    - nekvantifikované – lze vyjádřit pouze slovně.
  - obsahové měřítko
    - externí – skladba pracovních sil v regionu,
    - interní – kapitálová účast managementu, kvalita řízení.
- Systém, ve kterém jsou finanční a nefinanční ukazatelé propojeny. [16]

Podrobněji budou popsány následující metody: Porterův model pěti sil, Benchmarking a Mystery shopping.

### 2.1 Porterův model pěti sil

Model pěti konkurenčních sil, jak z názvu vyplývá, popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic v roce 1979. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. Model je výhodné kombinovat s kvantifikací jednotlivých sil a přesněji určit jejich vliv. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil, a to: konkurenční rivalitu, hrozbu vstupů nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů. Někdy je používána i šestá síla – vláda. Výsledkem společného působení je ziskový/ztrátový potenciál odvětví. Tuto metodu je nutné opakovat, protože trh i podmínky na něm se neustále mění.

### Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita je boj s ostatními konkurenty v odvětví. Je třeba si zodpovědět následující otázky: Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu dominantní konkurent? Kolik korun bude stát, aby se o výrobcích lidé dozvěděli? Jakou má trh dynamiku? Je společnost schopna využít konkurenční výhody?

### Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato síla je velmi důležitá v nových oborech, kde objem trhu roste velmi rychle, např. chytré mobilní telefony. Otázky zní: Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké jsou bariéry vstupu na trh? Jaké jsou náklady spojené se vstupem na trh?

### Hrozba vniku substitutů

Substituty se myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt. Při analýze této síly padají následující otázky: Jak snadno mohou být produkty a služby nahrazovány? Jsou zákazníci věrni značce i produktu? Jak jsou zákazníci náchylní k hledání substitutů?

### Síla kupujících

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně. Dnes je běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu některých produktů, např. pojištění, bankovní služby, telekomunikační služby, atd. V oblasti síly kupujících je třeba se ptát na to: Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy? Nakolik je produkt unikátní? Jak jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách? V jakém množství jsou na trhu dostupné substituty?

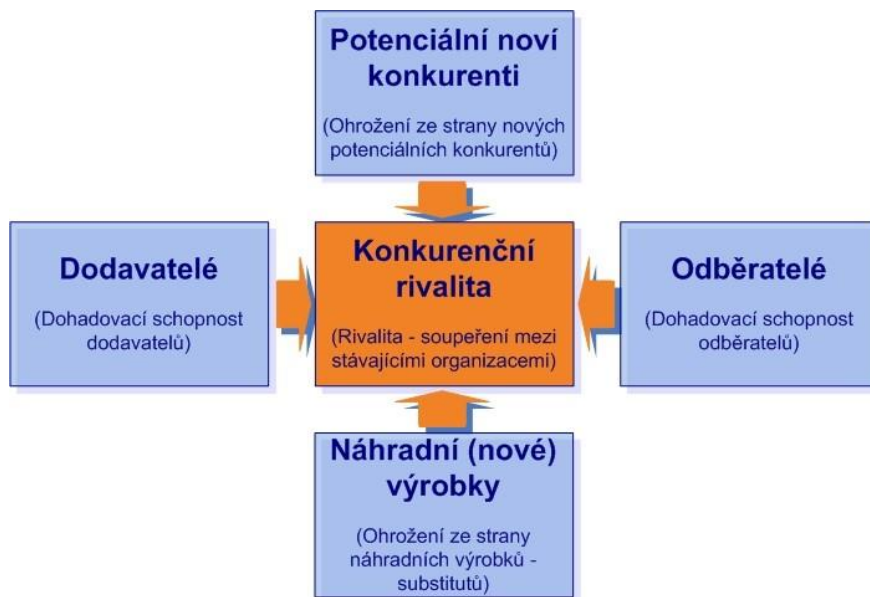
### Síla dodavatelů

V některých odvětvích je tato síla zanedbatelná, v některých naopak silou největší. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Je třeba hledat odpovědi na otázky: Jaká je technologická závislost na konkrétních dodavatelích? Existují alternativní dodavatelé u nás nebo i v zahraničí? Jaká je míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti?

[7]

Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil znázorňuje obrázek č. 4.





**Obrázek 4: Schéma Porterova modelu pěti sil**

*Zdroj: zpracováno dle [7]*

## 2.2 Benchmarking

Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout i realizovat, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti. Benchmarking umožňuje organizaci se neustále zlepšovat, měřit svoji výkonnost, porovnávat výkonnost své organizace s jinými a zvyšovat kvalitu služeb. Za benchmarking nelze považovat prosté porovnávání údajů o výkonech nebo nákladech, není to ani vyzvědačství či špionáž. Tato metoda není rychlá ani snadná, a také to není jednorázová záležitost.

Slovo benchmark lze vyjádřit jako měření proti referenčnímu bodu<sup>4</sup>. Benchmarking je metoda zlepšování učením se od druhých, těch nejlepších. Srovnání s výkony jiných organizací umožňuje také stanovit silné stránky a oblasti pro rozvoj. Metoda lze využít jak pro organizace v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. [4]

### 2.2.1 Historie benchmarkingu

První společností, která tuto metodu zavedla do své organizace, byla americká společnost XEROX, která se zabývá výrobou kopírek a tiskáren. Koncem 70. let minulého století (1979) ztrácela podíl na reprografickém trhu, tudíž provedla analýzu a zjistila, že výrobní náklady

<sup>4</sup> Referenčním bodem je dosažení nejlepší úrovně ve své kategorii.

vlastní společnosti se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Další průzkumy prokázaly, že slabou oblastí je skladové hospodářství. Společnost L. L. BEAN, světová špička v procesu skladového hospodářství, se tak stala benchmarkingovým partnerem společnosti XEROX. Soutěžení a zlepšování společnost zcela proměnilo. Metoda se tedy osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonnosti a dále se rychle rozšířila do dalších společností. [25]

## 2.2.2 Přístupy k benchmarkingu

Z hlediska využití v praxi rozlišujeme následující přístupy:

- výkonový,
- procesní,
- konkurenční.

### Výkonový benchmarking

Je založen na datech a srovnává relativní výkonnost oproti určitému počtu měřítek výkonnosti. Předmětem zájmu je hmotný objekt a lze tedy srovnávat výkonnost přímých konkurentů na trhu. Řeší otázku „ČEHO“ organizace dosahuje, dále odpovídá na otázky „CO“ a „KOLIK“. Je zaměřen spíše na výsledky. V tomto přístupu není nutné vyhledávat benchmarkingového partnera nebo jiné zdroje informací ke srovnání. Metoda je rychlá, nenáročná na personální i finanční zdroje. Výsledkem je pak srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, tedy ukazatelů finanční analýzy.

Příkladem je Český benchmarkingový index., *ČBI je diagnostický nástroj, který českým podnikům napomůže při stanovení budoucích cílů a strategií a který by měl ve svém důsledku vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků.* [13] Tato služba je poskytována benchmarkingovými poradci, kteří využívají mezinárodní databázi, kterou poskytuje společnost CzechInvest.

### Procesní benchmarking

Měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost. Srovnávání probíhá vůči společnostem, které jsou v konkrétních procesech nejlepšími. Přístup hledá odpověď na otázku „JAK“ společnost dosahuje vynikající výkonnosti, je zaměřen na příčiny. Procesní benchmarking vyžaduje návštěvy partnerů na místě, je náročný na řádnou přípravu, ale na druhou stranu je nejučinnější. Využití spíše velkými organizacemi.

Přístupy lze dále dělit:

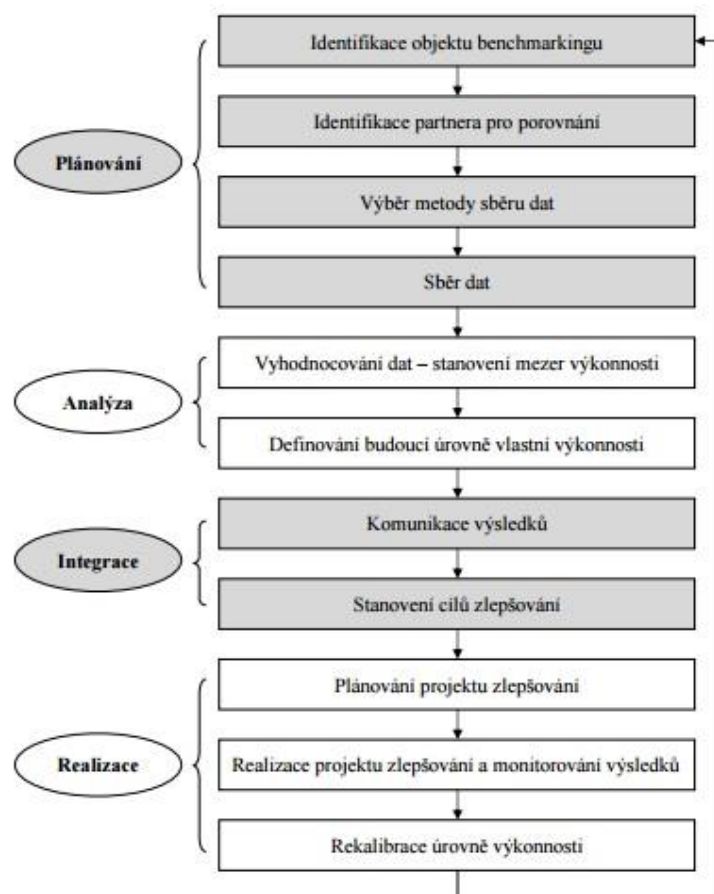
- Interní – srovnává obdobné činnosti, výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. Hlavním cílem bývá nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti.
- Externí – zaměřen na zvláštní produkty, procesy používané konkurenty. Umožňuje stanovit i ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších.
- Funkční – srovnává výkonnost společnosti s výkonností vůdčí firmy v odvětví.

### Konkurenční benchmarking

Srovnává určitý produkt či službu u přímých konkurentů, kteří mají tyto produkty/služby na vyšší úrovni. K vypracování jsou nutné důvěrné informace jednotlivých společností. [5]

### 2.2.3 Fáze benchmarkingu

Obrázek č. 5 znázorňuje benchmarkingové fáze a dále budou podrobněji rozebrány jednotlivé kroky.



Obrázek 5: Fáze benchmarkingu

Zdroj: [5]

## 1. Identifikace objektu benchmarkingu – FÁZE PLÁNOVÁNÍ

Prvním krokem je třeba zvolit činnost, kterou společnost chce měřit. Tento úkol spadá do kompetence vrcholového orgánu. Objekt benchmarkingu mohou vyhodnotit z analýzy firemních výsledků, speciálních porad nebo třeba realizací brainstormingu<sup>5</sup>. Důvodem změny mohou být vysoké náklady, velký počet reklamací, nějaká slabá vlastnost. Dále je nutné sestavit a vycvičit benchmarkingový tým.

## 2. Identifikace partnera pro porovnání

Ve druhém kroku je zapotřebí rozhodnutí o typu benchmarkingu, dle toho budeme vybírat partnera pro porovnání. Cílem je nalézt minimálně jednu externí organizaci na základě stanovených kritérií, která představuje nejlepší dostupnou praxi a s touto organizací navázat vhodné kontakty

## 3. Výběr metody sběru dat

Obvykle jsou doporučovány čtyři základní metody: metoda dotazníků, interview se zástupci partnera, pozorování přímo na místě a analýza záznamů. Metoda dotazníků je nejméně komplikovaná, levná, ale výsledky nemusí být dostačující, proto berme tuto metodu jako krajní možnost. Pozorování přímo na místě je ovlivněno subjektivním pocitem pozorujícího. Analýza záznamů zase nemusí zahrnovat všechny zkoumané aspekty. Nejvhodnější metodou je interview se zástupci partnera.

## 4. Sběr dat

V tomto kroku se provede sběr dat od partnera benchmarkingu a jiných zdrojů. Informace je nezbytné zdokumentovat a ověřit jejich správnost, potvrzením od manažerů společnosti, tak i benchmarkingových partnerů.

## 5. Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti – FÁZE ANALÝZA

Pátý krok začíná strukturováním a tříděním získaných dat do logických celků. Údaje musí být kvalitativně ověřeny, zda jsou spolehlivá a výsledky benchmarkingu tedy nebyly zpochybněny. Nelze opomenout normalizaci dat, přepočítat je na srovnatelnou metriku. Po splnění předchozích podmínek dochází k samotné analýze. Rozdíly ve výkonnosti lze stanovit pomocí tabulek, grafů nebo kvantilů.

---

<sup>5</sup> Brainstorming je skupinová kreativní technika, jejímž cílem je generování co nejvíce nápadů na dané téma.

## 6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

V rámci tohoto kroku tým posuzuje velikost zjištěných rozdílů ve výkonnosti a zkoumá, proč tyto rozdíly vznikly. Navrhuje možná východiska, způsoby a cesty, jak tyto rozdíly eliminovat.

## 7. Komunikace výsledků – FÁZE INTEGRACE

Komunikace výsledků je poslední prací benchmarkingového týmu. Důležité je velmi pečlivě a srozumitelně předat zjištěné informace, například formou oficiální zprávy z benchmarkingového projektu, nebo formou porady.

## 8. Stanovení cílů zlepšování

V tuto chvíli opět přebírá činnost vrcholové vedení. Nastává čas na vypracování plánů, čeho a jakým způsobem má být dosaženo zlepšení. Plán musí obsahovat konkrétně stanovené cíle (podmínka SMART<sup>6</sup>), nároky na všechny druhy zdrojů, harmonogram jednotlivých akcí a složení týmu s přidělenými pravomocemi.

## 9. Plánování projektu zlepšování- FÁZE REALIZACE

V devátém kroku, začátku realizační fáze, jde o podrobné plánování budoucích aktivit zlepšování. Mezi ně patří identifikace veškerých činností, odhad doby trvání aktivit, plánování rozpočtu, identifikace rizik, plánování veškerých zdrojů a další.

## 10. Realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků

Předposlední krok je samotná realizace projektu, která může být prováděna řadou nástrojů a metod, například metoda FMEA, Paretův diagram, maticový a stromový diagram.

## 11. Rekalibrace benchmarkingu

Rekalibrací se rozumí opakování benchmarkingového projektu ve smyslu prosazení tohoto přístupu mezi standardní procesy strategického řízení, opakované nastavení úrovně vlastní výkonnosti a odhalování příležitostí ke zlepšení. [5]

---

<sup>6</sup> Zkratka SMART označuje vlastnosti cíle: specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a časově vymezený.

Pro úspěšnost benchmarkingu je nutné zajistit:

- oporu ve vedení organizace,
- zapojení správných lidí do projektu, kteří vezmou případné změny za své,
- příznivou kulturu organizace, připravenou na změny,
- omezení benchmarkingu na určitý počet klíčových činností,
- řádné projektové řízení s přidělením odpovědností,
- podrobný plán benchmarkingu.[25]

Dobře provedený benchmarking s sebou nese řadu přínosů. Jedním z nich je identifikace procesů, které mají být zlepšeny, dále odhalení silných a slabých stránek podniku. Poznání konkurence a cest, jak se zlepšit a přiblížit svému benchmarkingovému partnerovi. Dalším nesporným přínosem této metody je vyšší spokojenost zákazníků a úspory nákladů.

### **2.3 Mystery shopping**

*„Mystery Shopping je manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem.“ [15]*

Mystery shopping je tedy kvalitativní metoda výzkumu trhu, která vznikla před více než sedmdesáti lety ve Spojených státech amerických. Jejím cílem je získávat informace o kvalitě služeb a výrobků vlastních, ale i konkurenčních. Slouží také k odhalení chyb u zaměstnanců a kontrole interních procesů. Tato technika sběru dat eliminuje únik informací, ke kterému může dojít například v případě dotazníku či experimentu. Mystery shopping lze využít v každém odvětví, nejvíce se však používá v maloobchodu, gastronomii, hotelnictví, zdravotnictví apod. Je důležitý zejména pro podniky, které mají síť poboček, a je nutné kontrolovat dodržování firemních standardů, poskytování služeb na všech pobočkách ve stejné úrovni. Osoba, která tento výzkum provádí, se nazývá Mystery Shopper. Je to fiktivní nakupující vystupující jako běžný zákazník. Jeho úkolem je nakoupit výrobky, klást otázky, podávat stížnosti, objednávat nebo vytvářet pro zaměstnance neznámé situace.

Této metodě se v České republice věnuje několik desítek agentur, které nabízí mnoho typů. Některými z nich jsou Mystery Visits (hodnocení prodejen), Mystery Calls (hodnocení telefonní obsluhy), Mystery Delivery (hodnocení doručených zásilek) nebo Mystery Buying (hodnocení produktů). [14]

Při Mystery Shoppingu se zkoumají následující aspekty:

- chování a přístup zaměstnanců,
- rychlost služby,
- čistota prodejny a příslušenství,
- informace o speciálních akcích, klientských kartách, slevách,
- druhy předvedených výrobků.

### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KONZUM, OBCHODNÍ DRUŽSTVO V ÚSTÍ NAD ORLICÍ**

Pro praktickou část diplomové práce si autorka vybrala Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí a tento podnik zhodnotí z hlediska konkurenční schopnosti.

#### **3.1 Základní informace**

Konzum, obchodní družstvo sídlí v Tvardkově ulici v Ústí nad Orlicí a je vedeno u Krajského soudu v Hradci Králové s IČ 00032212. Družstvo bylo založeno 5. února 1957. Předmětem činnosti družstva je zejména maloobchodní prodej, dále velkoobchodní prodej, potravinářská výroba a provozování samoobslužné čerpací stanice. Družstvo působí v okresech Ústí nad Orlicí, Rychnov nad Kněžnou, Náchod a Svitavy. Ke konci roku 2015 družstvo provozovalo 111 prodejen (91 potravinářských prodejen, 8 diskontních prodejen, 2 výdejní místa internetového obchodu, 7 prodejen zahrádkářských prodejen Fortel a 3 samoobslužné čerpací stanice. Kompletní seznam prodejen lze shlédnout v příloze B. Základní kapitál činí 1 693 500 Kč. Statutárním orgánem je představenstvo se sedmi členy, kteří jsou voleni na pětileté období.

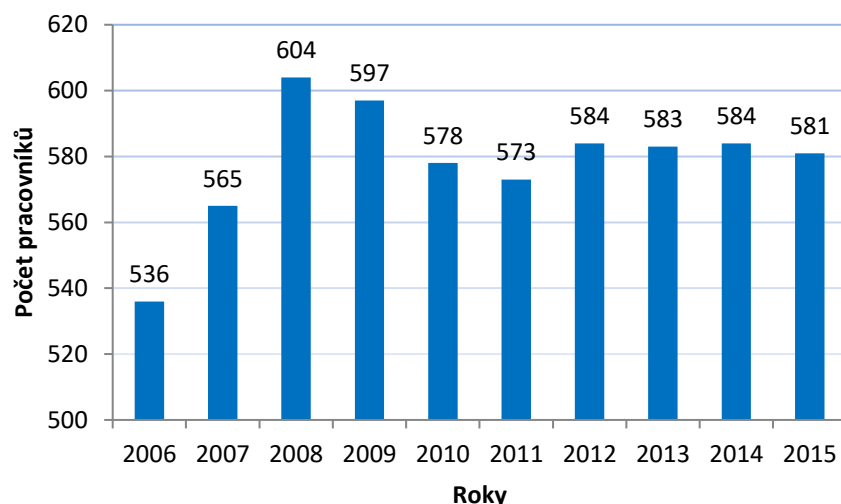
#### **3.2 Poslání družstva**

*„Konzum, jako ryze česká obchodní společnost chce poskytovat kvalitní služby a výrobky svým členům a zákazníkům v regionu východních Čech. V našem podnikání se snažíme vytvářet přiměřený zisk tak, abychom mohli neustále zkvalitňovat naše obchodní jednotky a naši zaměstnanci mohli být důstojně odměněni za jejich mnohdy vyčerpávající práci. V našem podnikání preferujeme naše dlouhodobé lokální dodavatele tak, aby docházelo k rozvoji podnikání a zkvalitňování života v našem regionu.“ [16]*

#### **3.3 Organizační struktura firmy**

Obchodní družstvo zaměstnává 581 osob, z toho zaměstnanců prodejen 432 s průměrnou měsíční mzdou 15 251 Kč. Členskou základnou, tedy počet členů družstva, byl ke konci roku 2015 4 877 osob. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2015 znázorňuje obrázek č. 6.

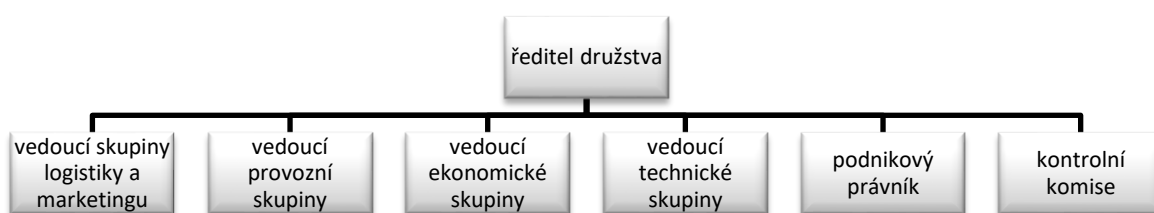




**Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006-2015**

*Zdroj: zpracováno dle [23]*

Management řídí běžný chod družstva. Jeho základní dělení organizační struktury je znázorněno na obrázku č. 7.



**Obrázek 7: Organizační struktura**

*Zdroj: zpracováno dle [23]*

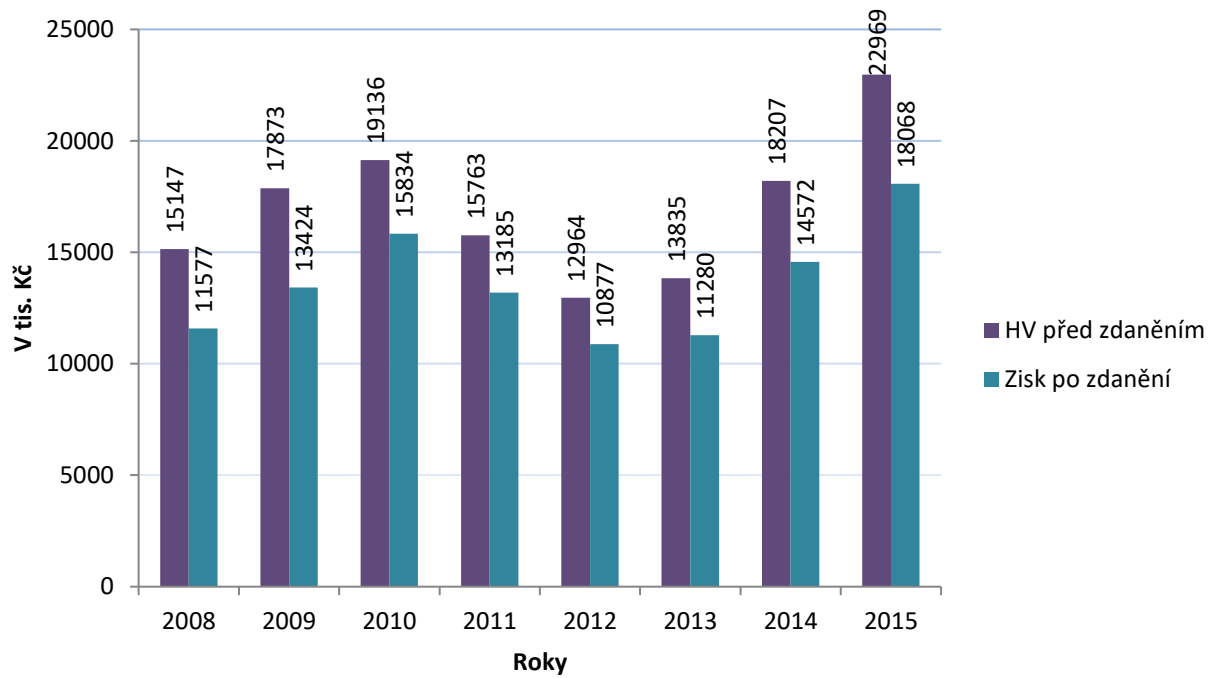
### 3.4 Skupina COOP

Konzum je členem obchodní skupiny COOP. Tato skupina sdružuje 57 spotřebních družstev z celé ČR. Skupina COOP zřizuje pro své členy dvě nákupní aliance, která pro jednotlivá spotřební družstva zajišťují nákup dodávek.

### 3.5 Hospodářské výsledky

Obrázek č. 8 znázorňuje hospodářské výsledky družstva před zdaněním a samotný zisk po zdanění mezi roky 2008 – 2015. Přestože v letech před nástupem hospodářské krize bylo dosahováno lepších výsledků, vzhledem k ekonomické situaci v ČR lze považovat výsledky

po roce 2008 za velmi dobré. Za příznivé lze dále pokládat velice nízká úvěrová angažovanost. Jediným bankovním zdrojem je kontokorentní úvěr, který slouží ke krytí časových výkyvů mezi příjmy a výdaji.



Obrázek 8: Hospodářské výsledky družstva v letech 2008 - 2015

Zdroj: zpracováno dle [23]

## 4 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI OBCHODNÍHO DRUŽSTVA KONZUM

Pro hodnocení konkurenční schopnosti obchodního družstva Konzum autorka vybrala následující tři metody, Porterův model pěti sil, Benchmarking a Mystery shopping.

### 4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil byl po teoretické stránce probrán v kapitole č. 2.1. V této části bude tento model aplikován do praxe a využit pro zhodnocení obchodního družstva KONZUM v Ústí nad Orlicí. V podkapitolách jsou zhodnoceny jednotlivé konkurenční síly.

#### 4.1.1 Konkurenti v odvětví

Oblast velkoobchodu a maloobchodu je podrobena prudkému konkurenčnímu boji mezi supermarkety, hypermarkety, diskonty, e-shopy<sup>7</sup> a dalšími. Nicméně nutno dodat, že tento boj je v posledních letech konstantní a tudíž obchodníci si stále drží své pozice na trhu. Významnou roli v konkurenci sehraávají zahraniční řetězce, jmenovitě Kaufland, Lidl, Billa, Tesco, Penny Market a Albert. Počet prodejních jednotek těchto zahraničních řetězců, které se nacházejí v okresech Ústí nad Orlicí, Rychnov nad Kněžnou, Náchod a Svitavy, ve kterých působí také družstvo Konzum, znázorňuje tabulka č. 1. Z tabulky je patrné, že nejvíce prodejen na tomto území má společnost Penny Market, nejméně Kaufland, přičemž právě tento řetězec je považován za nejvíce konkurenční.

Tabulka 1: Seznam konkurenčních prodejen

Obchodní společnost	Počet prodejen
Albert (AHOLD, Czech republic,a.s.)	9
Billa, spol. s r.o.	6
Kaufland ČR v.o.s.	5
Lidl, v.o.s.	11
Penny Market s.r.o.	26
Tesco Stores ČR a.s.	6
<b>Celkem</b>	<b>63</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>7</sup> E-shop neboli internetový obchod je webová aplikace používaná jako jeden z komunikačních kanálů prodejce pro nabízení jeho produktů a služeb.

Zahraniční konkurence však není jediná, podnikají tu některé tuzemské společnosti a řetězce (např. Hruška, spol. s r.o.). Nelze opomenout malé soukromé obchodníky a v poslední době se značně rozrůstající samoobslužné prodejny občanů vietnamské národnosti, jejichž počet je složitý vyčíslit.

Jelikož družstvo nepůsobí pouze v rámci potravinářství, ale provozuje čerpací stanice, hobby centra Fortel a má spolupráci se společnostmi Sazka, a.s. a Českou poštou, s. p., lze konkurenci rozšířit i na konkurenční prodejny těchto jednotek.

#### **4.1.2 Ohrožení podniku vstupem nových firem do odvětví**

Sektor maloobchodu slouží přímo zákazníkům a zprostředkovává jim zboží každodenní spotřeby. Vstup nových firem do odvětví je velké ohrožení pro družstevní společnost Konzum. V posledních letech stále rostou nové hypermarkety a supermarkety v okolí prodejen Konzumu. Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole, obchůdky občanů vietnamských národností jsou velikou hrozbou a jejich počty se stále zvyšují. Lze říci, že tato hrozba je nejsilnější, protože Konzum využívá tržních výklenků a působí nejvíce ve vesnicích a malých městech, kde své prodejny otvírají také. Dalším rizikem mohou být nové prodejny specializované na některé druhy výrobků (zdravá výživa, řeznictví, pekařství, drogerie, zelinářství), které jsou prodávány ve sledovaném družstvu. Vstup nových firem do odvětví mohou minimalizovat bariéry (překážky), kterými jsou:

- dostatečně velký základní kapitál,
- licence,
- náklady na pořízení zásob,
- prostory k podnikání (prodejny, sklady),
- vybavení (regály, pokladny),
- zajištění dodavatelů,
- software, bezpečnostní systém.

#### **4.1.3 Tlak ze strany substitutů**

Tlak ze strany substitutů nebude tak velkým rizikem, jako předchozí dvě kategorie, jelikož se jedná zejména o potravinářské výrobky. Tyto výrobky mají obecně neelastickou poptávku a mají následující charakteristiky:

- jsou to věci, které nutně potřebujeme k životu,
- zájem o tyto výrobky se příliš nemění a stále nacházejí své zákazníky,
- mají zpravidla nižší cenové ohodnocení.

Je těžké stanovit substitut pro potravinářské výrobky, a pokud se takový výrobek vyskytne, družstvo je schopno rychle reagovat a vyjednat odebrání produktu od dodavatelů. Podobně tomu bylo v případě výrobků pro osoby s nesnášenlivostí jednotlivých složek. Jedná se o intoleranci laktózy, lepku, glukózy.

Možným substitutem by mohly být výrobky, které nelze běžně zakoupit v popisovaných prodejnách, ale zároveň jsou pro zákazníky velmi lákavé. Příkladem mohou být smažené kobylky a další exotické pochutiny. Za substitut lze považovat i službu restaurací, protože zákazník si nekoupí suroviny, ale bude poptávat hotový pokrm.

#### 4.1.4 Vliv odběratelů

Vlivem odběratelů se rozumí vliv koncových zákazníků, nebo jejich vyjednávací síla zejména o ceně. Zde hraje důležitou roli spokojenost a věrnost zákazníků. Jak si vede obchodní družstvo Konzum v zastoupení společnosti COOP co se týče věrnosti zákazníků v porovnání s ostatními řetězci lze vidět v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Věrnost zákazníků v %

Společnost	Věrní zákazníci (v %)
Kaufland ČR v.o.s.	23
Penny Market s.r.o.	14
Albert (AHOLD, Czech republic,a.s.)	13
Tesco Stores ČR a.s.	12
Lidl, v.o.s.	9
<b>COOP Družstvo</b>	<b>7</b>
Globus ČR, k.s.	6
Billa, spol. s r.o.	6
Interspar (AHOLD, Czech republic, a.s.)	5
Hruška s.r.o.	3
Ostatní	2
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Zdroj: zpracováno dle [22]

Zákazníci mohou vyjednat množstevní slevu při odběru většího objemu zboží. Ti, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou tedy tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby měl produkt vyšší přidanou hodnotu. Této výhody by mohli využít téměř všichni klienti, protože na trhu existuje široká nabídka produktů od celé řady obchodních řetězců. Díky dostupnosti

internetu a jiných propagačních letáků mají klienti výborný přehled o nejvýhodnějších nabídkách a tím vzniká právě zmiňovaný tlak.

#### **4.1.5 Vliv dodavatelů**

Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší cenu nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost. V případě družstva lze dodavatele rozdělit na dvě skupiny, a to na dodavatele regionální a komplexní.

U regionálních dodavatelů není tak velký problém s jejich vyjednávací silou. Družstvo s každým zvlášť dojedná podmínky, které jsou zpravidla výhodné pro družstvo. Dodávky jsou uskutečňovány obvykle každý den v menších objemech. Zástupci regionálních dodavatelů:

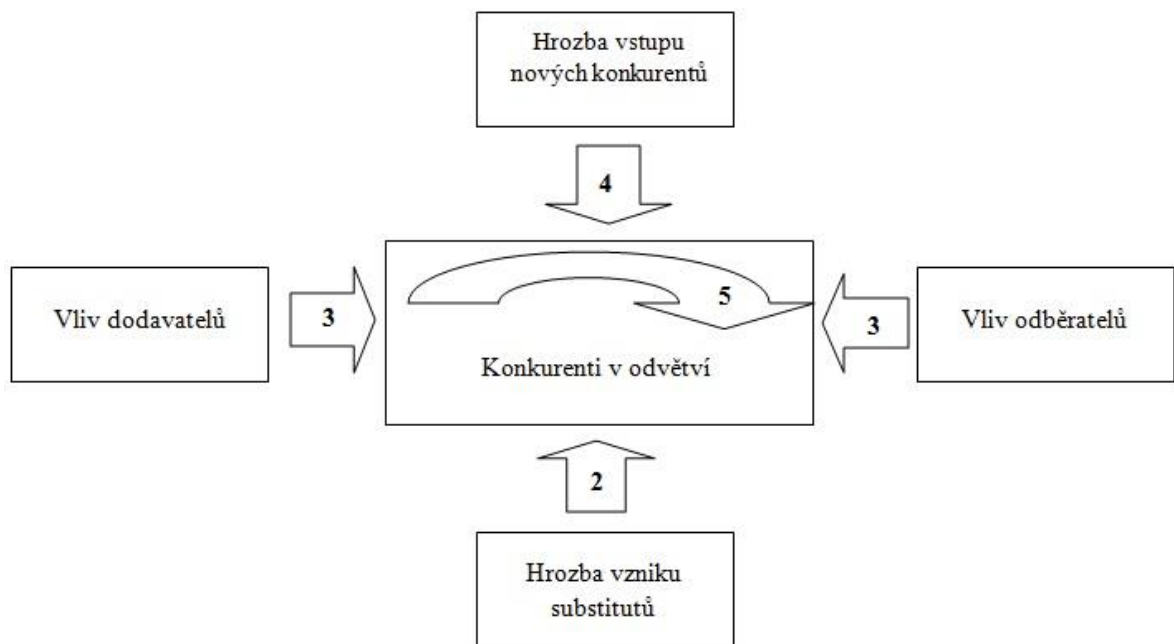
- mléčné výrobky – Choceňská mlékárna s.r.o., Bohemilk a.s.,
- pečivo – Pekařství Sázava s.r.o., NOPEK a.s., Pekárna Letohrad s.r.o., Pekařství Nekoř, Moravec – pekárny s.r.o., Pekárna Falta s.r.o., Smékalovo pekařství s.r.o.,
- výsekové maso – Bocus a.s. Letohrad,
- uzeniny – Bocus a.s. Letohrad, Masokombinát Polička a.s., Masoeko s.r.o., Klášterecké masné pochoutky a.s., Uzeniny Kořínek s.r.o., Jatka Lanškroun s.r.o., Pejskar & spol. s.r.o.,
- cukrářské výrobky – Cukrárna P. U. P. s.r.o. Ústí nad Orlicí, BEAS a.s.,
- lahůdky – Potravinářská výroba Konzum o.d.,
- ovoce, zelenina – Tercie cz a.s..

Mapu regionálních dodavatelů lze vidět v příloze A.

Komplexními dodavateli jsou chápáni všichni ostatní, kteří nejsou zařazeni v první skupině. Tedy jedná se o dodavatele výrobků těstovin, olejů, mraženého zboží, muk, cukrů, sycených nápojů a sirupů, konzerv, lihovin, piva, cigaret, koření, čajů, kávy, drogerie, sladkostí a tak dále. Mezi dodavatele lze zařadit známé značky Nowaco, Algida, Lagris, Rosické těstoviny, Předměřická mouka, Dle Gusta, Dobrá Voda, Mattoni, Varoma, Vitana, Nestlé, Opavia, Bohemia Chips a mnoho dalších. Tyto suroviny se objednávají hromadně z velkoobchodu Konzum a jejich frekvence je většinou 3x do týdne. Podmínky a smlouvy s jednotlivými dodavateli jsou dojednány prostřednictvím družstva COOP. U této skupiny dodavatelů je riziko jejich vyjednávací síly.

#### 4.1.6 Zhodnocení

V této kapitole autorka provedla praktickou aplikaci Porterova modelu pěti sil na obchodní družstvo Konzum. Po zvážení všech činitelů z analýzy vyplynulo, že trh se nachází v silném konkurenčním boji a podniky soutěží o každého nového zákazníka. Bariéry vstupu do odvětví nejsou silné natolik, aby bránily vniknutí nových konkurentů na již zmíněný trh maloobchodu. Subjektivní velikost ohrožení jednotlivých činitelů ukazuje následující obrázek č. 9, kde byla použita stupnice 1 – 5, přičemž hodnota 1 znamená nejmenší riziko, naopak hodnota 5 riziko velmi vysoké.



Obrázek 9: Hodnocení rizika jednotlivých sil

*Zdroj: vlastní zpracování dle [6]*

## **4.2 Představení společnosti LIDL Česká republika v.o.s.**

V této kapitole autorka představí veřejnou obchodní společnost Lidl Česká republika, která bude sloužit pro posouzení konkurenční schopnosti pomocí benchmarkingu a posléze i pro metodu Mystery Shopping.

### **4.2.1 Základní informace**

Společnost Lidl sídlí v Nárožní ulici v Praze 5 a je vedena u Městského soudu v Praze s identifikačním číslem 26178541. Začátky firmy Lidl sahají až do třicátých let minulého století, kdy byl podnik ve Švábsku založen. Řetězec diskontních prodejen patří do skupiny Lidl & Swarz, do které mimo jiné patří i hypermarket Kaufland. Dnes firma Lidl patří mezi deset nejlepších firem německého maloobchodního trhu a jako mezinárodní společnost je aktivní se svými vlastními prodejny ve 26 evropských státech. Na český trh vstoupila společnost v roce 2003 a od té doby otevřela 231 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a Olomouci. Předmětem činnosti společnosti je velkoobchod s potravinami a dále s potřebami pro domácnost, kancelář, zahradu, sport nebo kutilství. Lidl stabilně zaměstnává více než 6 000 zaměstnanců, čímž patří mezi největší soukromé zaměstnavatele. Statutárním orgánem je společnost s ručením omezeným Lidl Holding se společníky.

### **4.2.2 Poslání společnosti**

*„Naším zásadním principem a klíčem k úspěchu je jednoduchost a blízkost prodejen. Tomu přizpůsobujeme veškeré naše konání. Nakupujeme a prodáváme s cílem, abychom našim zákazníkům nabídli zboží každodenní spotřeby v nejlepší kvalitě a za nejpříjemnější cenu.“*  
[18]

### **4.2.3 Vize společnosti**

*„Naším cílem je nabízet zákazníkům zboží nejvyšší kvality od prověřených dodavatelů z České republiky i z celého světa za výjimečné ceny.“* [18]

### **4.2.4 Ocenění**

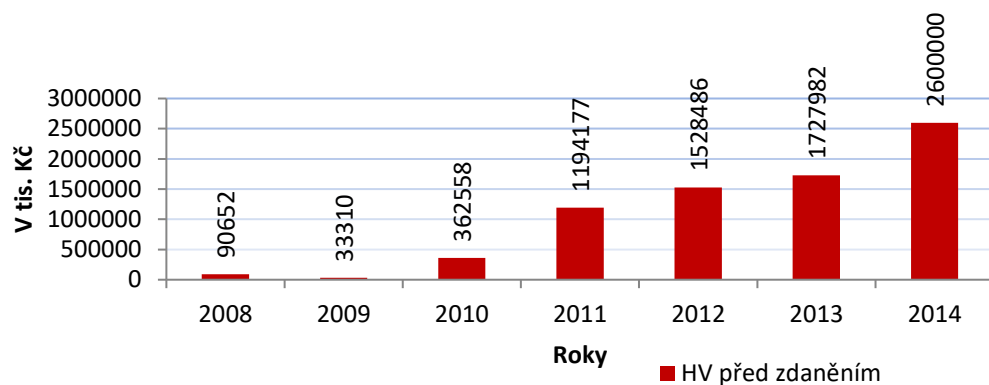
Lidl se pyšní mnoha oceněními. Těmi nejdůležitějšími jsou:



- Obchodník roku v soutěži GE Moneta Money Bank v letech 2008, 2009, 2010, 2011, 2015, 2016, kde za sebou nechal takové obchodníky, jakými jsou IKEA, Tesco, dm drogerie markt a další.
- Cena veřejnosti v letech 2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2013, 2014.
- Diskont roku a ocenění výrobků v časopisu dTest.
- Superbrands Czech Award 2016.
- Best Buy Awards 2013/2014 za nejlepší poměr ceny a kvality na českém trhu.
- Nejdůvěryhodnější značka 2015 v kategorii maloobchodních řetězců.

#### 4.2.5 Hospodářské výsledky

Hospodářské výsledky, přesněji hospodářské výsledky před zdaněním reprezentuje obrázek č. 10, a to v letech 2008 – 2014. Z obrázku je patrné, že hospodářská krize postihla i tuto společnost a v roce 2009 byly zisky, jako v jediném roce, klesající oproti předchozímu roku. Úvěrová angažovat společnosti Lidlu se pohybuje okolo 25 %, tedy čtvrtina závazků je kryta dlouhodobými a krátkodobými bankovními úvěry.



Obrázek 10: Hospodářské výsledky společnosti v letech 2008 - 2014

Zdroj: zpracováno dle [24]

### 4.3 Benchmarking obchodního družstva Konzum v Ústí nad Orlicí

Druhou z metod hodnocení konkurenční schopnosti obchodního družstva Konzum v Ústí nad Orlicí je benchmarking. Předmětem bude externí výkonový benchmarking, kde benchmarkingovým partnerem autorka vybrala veřejnou obchodní společnost Lidl z důvodu stále narůstající oblíbenosti tohoto řetězce a nejvyšších dosahovaných zisků mezi

maloobchodními řetězci. Nejdříve bude provedena finanční analýza obou podniků a poté bude následovat zhodnocení nefinančních ukazatelů. Pro sběr dat byly použity výroční zprávy obou společností, zejména pro finanční analýzu, a interview s manažery, pro nefinanční ukazatele.

## Finanční analýza

Ve finanční analýze budou zkoumány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a další ukazatele (HV na zaměstnance a HV na prodejnu). Jednotlivé účetní výkazy, podle kterých jsou ukazatele počítány, se nachází v příloze D – G. Ke zpracování pouze těchto ukazatelů vedlo hned několik důvodů. Obchodní družstvo Konzum působí ve čtyřech okresech oproti společnosti Lidl, která má své působíště na celém území České republiky. Dále zde hraje důležitou roli právní forma obou zkoumaných subjektů. Konzum je družstvo, tudíž hlavním cílem není generovat zisk, ale uspokojit potřeby svých členů, proto provozuje i některé ztrátové činnosti (Sazka terminál, činnost pošty a další). Výsledky ukazatelů tedy nemusí dosahovat takových hodnot, jako to bude u veřejné obchodní společnosti Lidl. Vzorce jednotlivých ukazatelů autorka čerpala dle Růčkové [9].

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Tato skupina ukazatelů poměruje zisk se zdroji. Smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosažení cíle podniku při zohlednění vložených prostředků. Ukazatele vyjadřují, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (aktiv, tržeb, vlastního kapitálu). Výsledky by měly mít rostoucí tendenci.

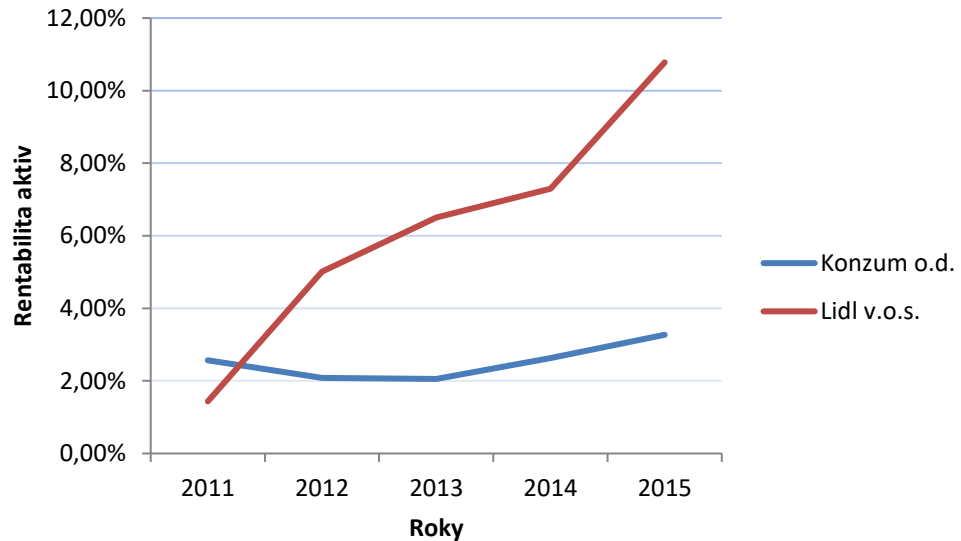
#### Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \quad (3)$$

Tabulka 3: Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (ROA) v %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	2,57	2,08	2,05	2,63	3,27
<b>Lidl v.o.s.</b>	1,44	5,01	6,51	7,30	10,78

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



**Obrázek 11: Rentabilita aktiv**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rentabilita aktiv vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč aktiv. ROA za jednotlivé roky zobrazuje tabulka č. 3. Na obrázku č. 11 výše lze vidět, že společnost Lidl vykazuje rostoucí tendenci, tedy každá vložená koruna přináší vyšší zisk. Obchodní družstvo Konzum se pohybuje v rozmezí od 2 % do 4 %, avšak v letech 2012 a 2013 se rentabilita snižovala z důvodu velkého růstu zboží, materiálu a krátkodobých pohledávek. Společnost Lidl vykazuje největší rozdíl mezi lety 2011 a 2012, podobně tomu bude i u další ukazatelů, protože mezi těmito roky se hospodářský výsledek téměř ztrojnásobil.

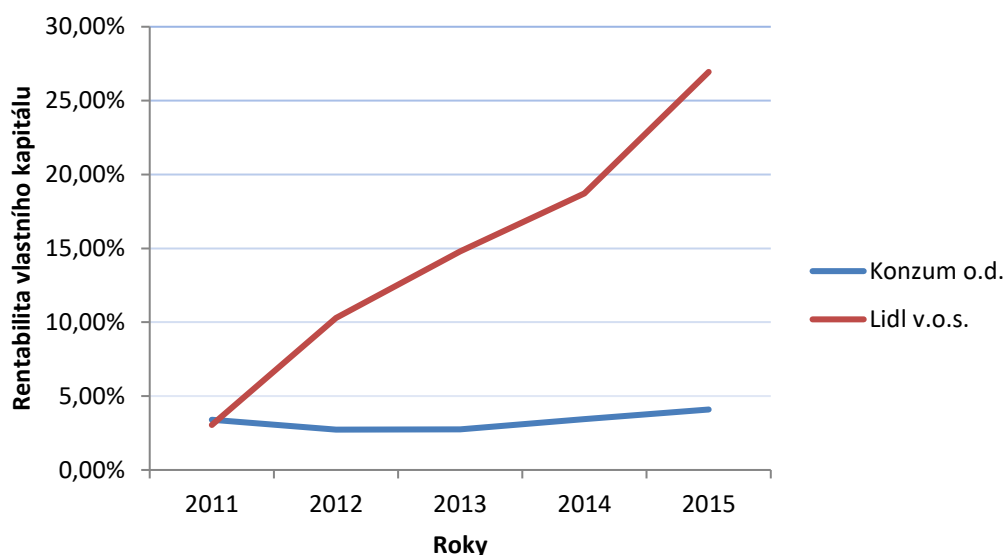
#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

**Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	3,41	2,73	2,75	3,44	4,09
<b>Lidl v.o.s.</b>	3,05	10,29	14,79	18,71	26,94

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



**Obrázek 12: Rentabilita vlastního kapitálu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu, který byl vložen do podniku jeho vlastníky (společníci a členové družstva), tedy vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. ROE za jednotlivé roky zobrazuje tabulka č. 4. ROE vykazuje u obou společností téměř stejné výsledky jako předchozí ukazatel. U společnosti Lidl je vývoj naprosto v pořádku, zatímco u družstva Konzum je opět v roce 2012 mírný pokles zapříčiněný snížením hospodářského výsledku po zdanění. Na obrázku č. 12 lze vidět grafický průběh vývoje ROE.

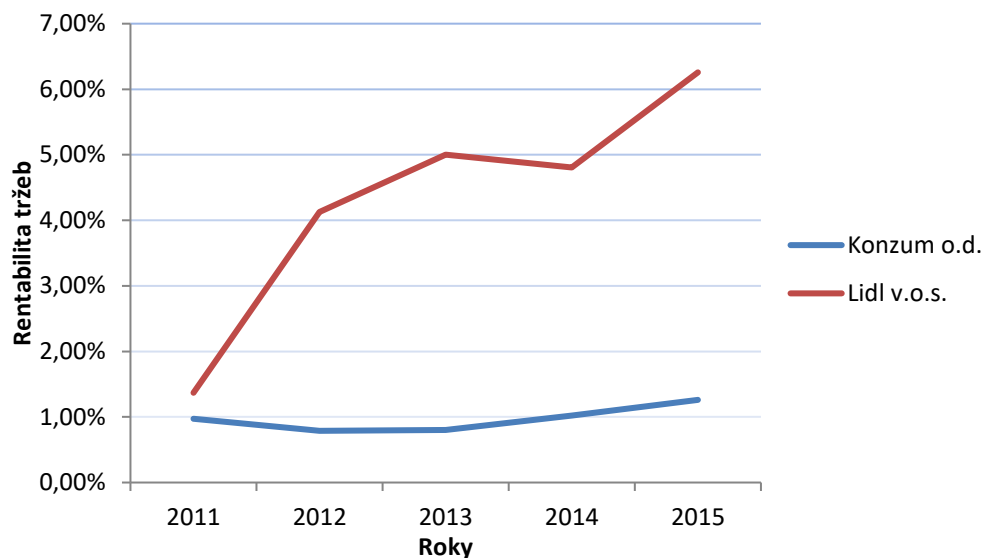
### Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} \quad (5)$$

**Tabulka 5: Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb (ROS) v %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	0,97	0,79	0,80	1,02	1,26
<b>Lidl v.o.s.</b>	1,37	4,13	5,00	4,81	6,26

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



**Obrázek 13: Rentabilita tržeb**

*Zdroj: vlastní zpracování*

I rentabilita tržeb je téměř totožná jako předchozí ukazatele reprezentující obchodní družstvo Konzum, kde důvody jsou popsány výše. ROS za jednotlivé roky zobrazuje tabulka č. 5. Společnost Lidl si vede o poznání lépe, jediný propad je v roce 2014 a to díky poklesu tržeb za prodej zboží o necelé 4 mld. Kč. Na obrázku č. 13 lze vidět grafický průběh vývoje ROE.

#### 4.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity stanovují míru schopnosti podniku uhradit své závazky. Likvidita podniku je předpokladem finanční stability podniku.

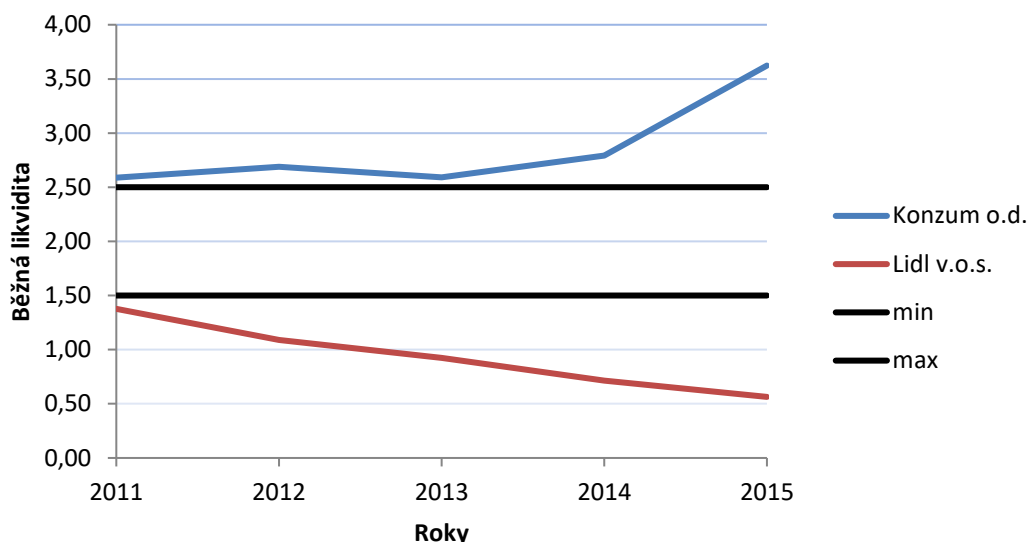
##### Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

**Tabulka 6: Běžná likvidita**

Běžná likvidita	2011	2012	2013	2014	2015
Konzum o.d.	2,59	2,69	2,59	2,79	3,62
Lidl v.o.s.	1,38	1,09	0,92	0,72	0,56

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



**Obrázek 14: Běžná likvidita**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Běžná likvidita informuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Za přijatelnou hodnotu se považuje hodnota v intervalu 1,5 – 2,5. Vývoj běžné likvidity zobrazuje tabulka č. 6. Obchodní družstvo Konzum se ve všech letech pohybuje nad touto hranicí, tedy si tím snižují svoji výkonnost. Naopak společnost Lidl má opačný problém, ani v jednom roce nedosáhlo na spodní hranici, tudíž lze usuzovat, že společnosti hrozí riziko neschopnosti hradit své závazky. Grafický vývoj běžné likvidity v jednotlivých letech s vyznačenými doporučenými intervaly reprezentuje obrázek č. 14.

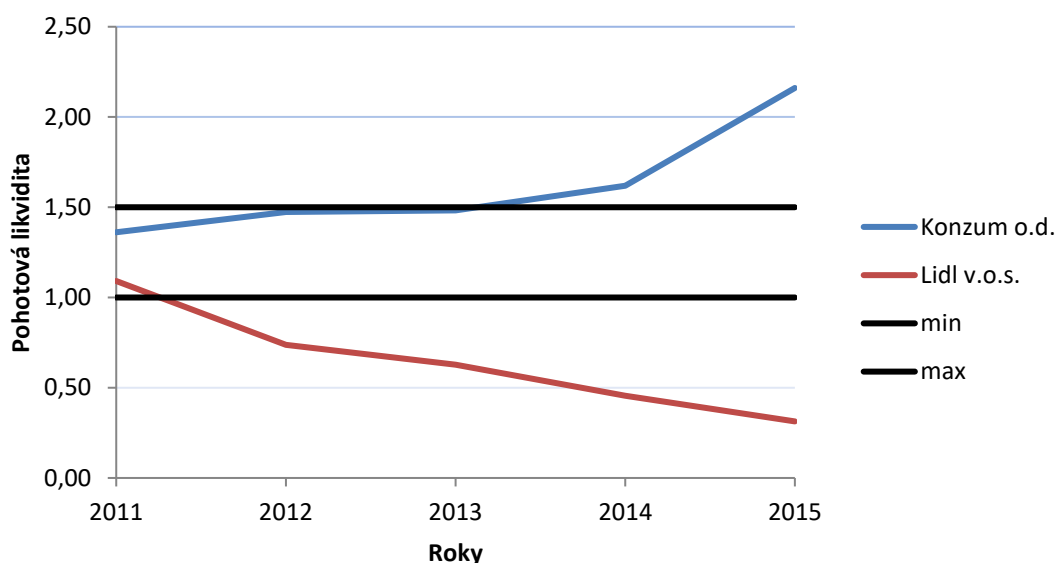
#### Pohotovává likvidita

$$Pohotovává likvidita = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

**Tabulka 7: Pohotovává likvidita**

Pohotovává likvidita	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	1,36	1,47	1,48	1,62	2,16
<b>Lidl v.o.s.</b>	1,09	0,74	0,63	0,45	0,31

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



Obrázek 15: Pohotovná likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku po odečtení zásob, jejichž prodej je obvykle ztrátový. Optimum je v rozmezí 1 – 1,5. Vývoj pohotové likvidity zobrazuje tabulka č. 7. Konzum si v tomto ukazateli vede lépe, než v předchozím, i přesto v posledních dvou letech má tendenci k držení velkého množství peněžních prostředků. Lidl se opět nachází hluboko pod doporučenou spodní hranicí, způsobené vysokou hodnotou krátkodobých závazků. Grafický vývoj pohotové likvidity v jednotlivých letech s vyznačenými doporučenými intervaly reprezentuje obrázek č. 15.

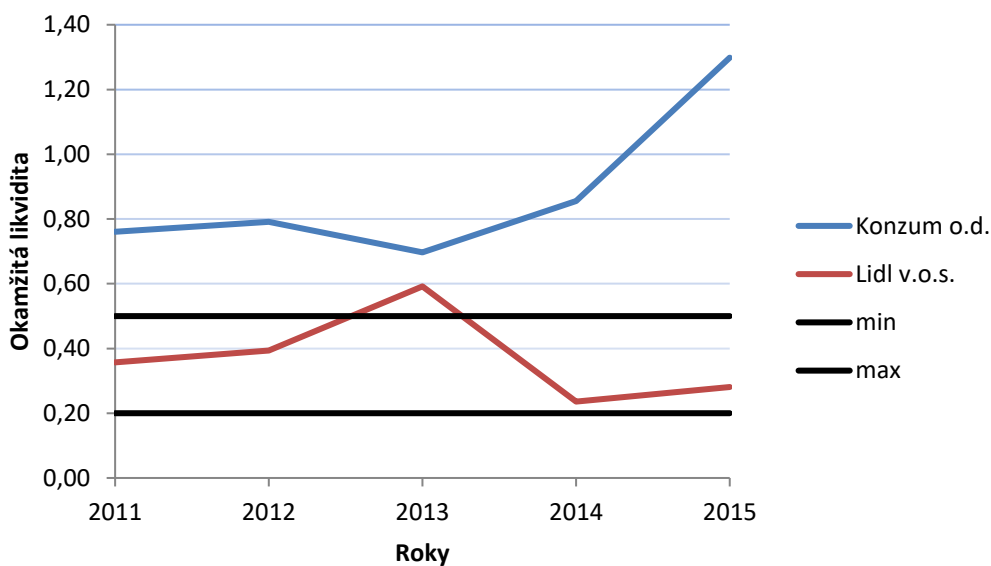
### Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Tabulka 8: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	0,76	0,79	0,70	0,86	1,30
<b>Lidl v.o.s.</b>	0,36	0,39	0,59	0,24	0,28

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek



Obrázek 16: Okamžitá likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel hotovostní likvidity měří schopnost hrazení krátkodobých závazků ihned a je nejpřesnějším ukazatelem platební schopnosti. Za optimální se považuje hodnota okolo 0,2 - 0,5. Vývoj okamžité likvidity zobrazuje tabulka č. 8. Obchodní družstvo Konzum, stejně jako v předchozích dvou ukazatelích, vykazuje vyšších hodnot, než je doporučené. Podnik by se měl rozhodnout, kam investovat volné peněžní prostředky, aby přinášely výnosy. Překvapivě společnost Lidl se téměř, až na rok 2013, pohybuje v doporučeném rozmezí. Grafický vývoj okamžité likvidity v jednotlivých letech s vyznačenými doporučenými intervaly reprezentuje obrázek č. 16.

### 4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování cizí zdroje.

Zadluženost

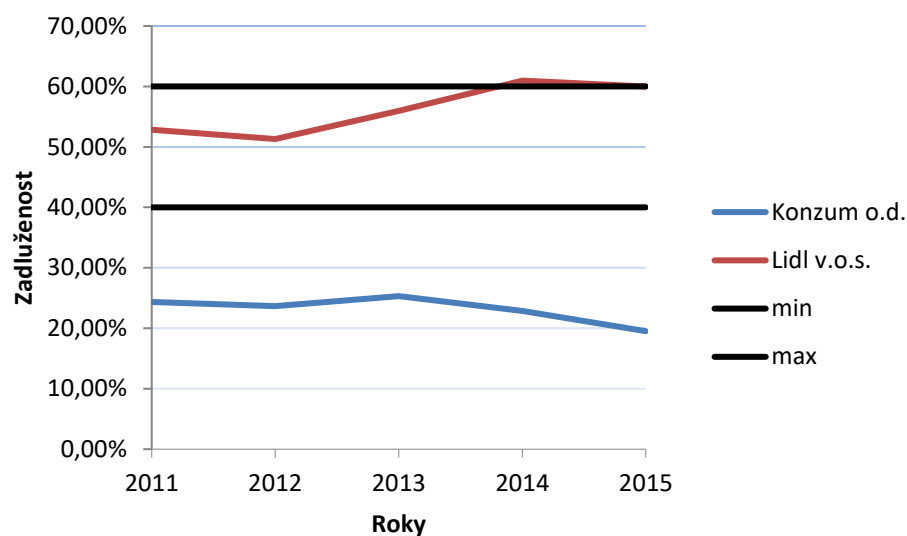
$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

Tabulka 9: Zadluženost

Zadluženost v %	2011	2012	2013	2014	2015
Konzum o.d.	24,33	23,69	25,31	22,89	19,52
Lidl v.o.s.	52,81	51,30	55,97	60,96	59,97

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek





**Obrázek 17: Zadluženost**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 40 – 60 %. Při hodnocení se rozcházejí zájmy vlastníků a věřitelů. Zatímco vlastníci mají zájem na vyšší míře zadlužení, u věřitelů je to naopak, a toto číslo se snaží minimalizovat. Vývoj zadluženosti v letech 2011 – 2015 vyobrazuje tabulka č. 9. Konzum nevyužívá žádné dlouhodobé bankovní úvěry. Od roku 2009 uzavírají pouze kontokorentní úvěr se splatností na 1 rok ve výši 5 mil. Kč, který čerpají dle potřeby. Společnost Lidl má zadluženost v optimálních mezích, pouze v roce 2014 lehce překračuje tím, že jí byl poskytnut nejvyšší úvěr posledních let, a to necelých 6 mld. Kč. Grafický vývoj zadluženosti v jednotlivých letech s vyznačenými doporučenými intervaly reprezentuje obrázek č. 17.

### Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

**Tabulka 10: Úrokové krytí**

Úrokové krytí	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	187,65	254,73	282,35	387,40	546,86
<b>Lidl v.o.s.</b>	2,02	6,78	10,46	20,20	38,69

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*

Tento ukazatel je jeden z klíčových ukazatelů pro ratingové agentury. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu. V podmínkách ČR se kvůli vysokým úrokovým sazbám považuje hodnota mezi 5 – 6. Z tabulky č. 12 lze vidět, že obě firmy si v posledních letech vedou velmi dobře a není riziko nesplacení úrokových nákladů. Vývoj zadluženosti v letech 2011 – 2015 vyobrazuje tabulka č. 10.

#### 4.3.4 Další ukazatele

V této kapitole autorka bude porovnávat další dva ukazatele. Prvním z nich bude hospodářský výsledek na zaměstnance a tím druhým hospodářský výsledek na prodejnu.

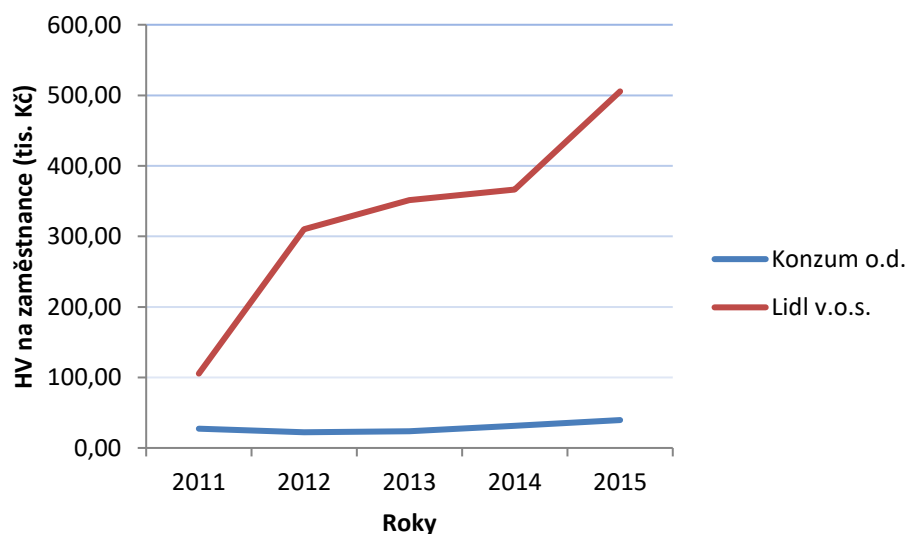
##### Hospodářský výsledek na zaměstnance

$$HV \text{ na zaměstnance} = \frac{HV \text{ před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (11)$$

Tabulka 11: Hospodářský výsledek na zaměstnance

HV na zaměstnance (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Konzum o.d.	27,51	22,24	23,73	31,18	39,53
Lidl v.o.s.	105,43	310,18	351,48	366,33	505,54

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek



Obrázek 18: HV na zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky tohoto ukazatele nejsou nijak překvapivé. Hospodářské výsledky na zaměstnance, lze vidět v tabulce č. 11 a na obrázku č. 18, u družstva mají stejnou tendenci jako předchozí ukazatele rentability, a to klesající hodnoty v roce 2012. Nutno dodat, že meziroční rozdíl počtu pracovníků je maximálně 11 zaměstnanců. Společnost Lidl vykazuje výborné výsledky se stálým růstem. Meziroční vývoj počtu pracovníků je průměrně o 426 zaměstnanců více.

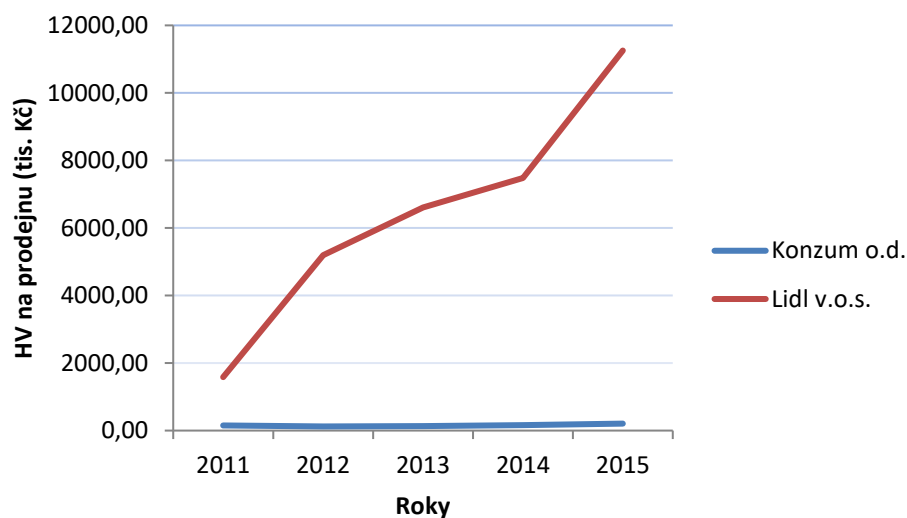
#### Hospodářský výsledek na prodejně

$$HV \text{ na prodejnu} = \frac{HV \text{ před zdaněním}}{\text{počet prodejen}} \quad (12)$$

**Tabulka 12: HV na prodejnu**

HV na prodejnu (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Konzum o.d.</b>	153,04	122,56	129,30	164,04	206,92
<b>Lidl v.o.s.</b>	1583,23	5192,07	6608,16	7480,44	11255,41

*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*



**Obrázek 19: HV na prodejnu**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hospodářský výsledek na prodejnu (tabulka č. 12 a obrázek č. 19) je opět ovlivněn vývojem hospodářských výsledků v jednotlivých letech, protože jmenovatel nemá v tomto ukazateli tak značný vliv. Počty prodejen Konzumu se v pětiletém období zvýšily o 8 a u společnosti Lidl dokonce pouze o 2 prodejny.

### **4.3.5 Zhodnocení finanční analýzy**

V rámci ukazatelů rentability nepanují propastné rozdíly, jako tomu je u ostatních ukazatelů. Obecně lze tvrdit, že výsledky společnosti Lidl měly vždy rostoucí charakter, což je žádoucí, s velkým nárůstem v roce 2013, kdy se zisk společnosti téměř ztrojnásobil. V obchodním družstvu Konzum nebyl vývoj tak optimistický, protože v roce 2012 a 2013 byl zaznamenán pokles odůvodněný snížením hospodářských výsledků, kdy na podnik dolehly následky finanční krize. Přesto jsou výsledky Konzumu velmi příznivé, protože hlavním cílem družstva není ziskovost.

Co se týče ukazatelů likvidity, oba podniky se nachází na opačné straně. Konzum drží velké množství finančních prostředků, které by mělo investovat. Lidl naopak nemá téměř žádné likvidní prostředky, proto je možné, že společnosti hrozí riziko platební neschopnosti. Nicméně nutno dodat, že Lidl vlastní mateřská společnost Lidl & Swarz, který by v případě neočekávaných situací mohl problémy řetězce vyřešit.

Zadluženost je oblast, kde si oba podniky stojí na velmi dobré pozici. Konzum nemá žádné dlouhodobé úvěry, pouze kontokorentní úvěr na nepředpokládané situace. Dle doporučených hodnot je pro podnik výhodné mít určitý podíl cizího kapitálu, protože s tím je spojen daňový štít a snížení daňové povinnosti. To vše je ale na rozhodnutí družstva, které se bojí ztráty důvěry dodavatelů. Lidl využívá jak krátkodobé, tak i dlouhodobé úvěry. Částka nesplacených úvěrů je necelých 5 mld. Kč. Důležité je dodat, že podniky jsou schopni splácet nákladové úroky. Hospodářské výsledky obou společností jsou adekvátní k počtu prodejen, zaměstnanců i poli působnosti.

### **Nefinanční analýza**

V nefinanční analýze se bude autorka zabývat zejména sortimentem, privátními značkami, sociální odpovědností, benefity pro zákazníky a prodejními akcemi.

### **4.3.6 Sortiment a privátní značky**

Privátní značkou se rozumí označení výrobků, které lze zakoupit jen v daném obchodě.

#### Sortiment v obchodním družstvu Konzum

Obchodní družstvo Konzum nabízí ve svých samoobslužných prodejnách zboží běžné potřeby, mezi které patří zejména: ovoce, zelenina, pekárenské výrobky, mléčné výrobky, uzeniny, maso, cukroviny, drogistické zboží, trvanlivé zboží (těstoviny, cukry, koření, káva,

čaje, mražené zboží, lihoviny, limonády, konzervy, zavařeniny a další), tiskoviny a tabákové výrobky. Pekárenské výrobky jsou všechny vždy čerstvé a dovezené od regionálních pekařů, stejně tomu tak je i u masa, jehož dodavatelem je Bocus Letohrad a masných výrobků, které lze zakoupit u obslužného pultu. Konzum je obchodní firmou, která má největší podíl regionálního zboží v České republice. Družstvo věnuje péči i zákazníkům s různými alergiemi. Sortiment je obohacen o bezlepkové, bezlaktulózové, diabetické a BIO<sup>8</sup> výrobky. Bezlepkových a dia výrobků je možno na prodejně zakoupit na 64 druhů a k tomu 39 druhů bio výrobků. Kromě toho lze nakoupit i Fair Trade výrobky (férový obchod). Jejich nákupem zákazník vyjádří solidaritu a podporu výrobcům z rozvojových zemí vymanit se z chudoby. Na výběr je 8 druhů těchto produktů.

Další zboží, resp. služby, které jsou zákazníkům nabízeny pouze ve vybraných prodejnách, zahrnují základní lékárenské produkty (Paralen, náplasti, sirupy, bylinné čaje), službu kopírování, fotokiosek, vinotéku, poštovní provozovnu a terminál Sazky, který nabízí sázení a dobíjení mobilních telefonů od tří operátorů.

V prodejnách lze nalézt mnoho privátních značek, tou hlavní je COOP Premium, kterou jsou označeny výrobky vyšší kvality za příznivou cenu, zahrnuje téměř 35 druhů produktů. Mezi další patří:

- Clean & clean, DOMA, Lavato, Babyland, DentActiv, Inspired, Jollie – drogistické zboží,
- CvackCvack, Dolcezza – slané pečivo, cukrovinky,
- DleGusta, Varoma – potraviny na vaření,
- Ranko – mléčné výrobky,
- Marshall – lihoviny,
- Nový Den – káva a čaj.

---

<sup>8</sup>Bio výrobky jsou certifikované produkty ekologického zemědělství. Při produkci je nutné dodržovat přísná pravidla. Jsou také zakázána umělá barviva či konzervační látky.

### Sortiment ve veřejné obchodní společnosti Lidl

Společnost Lidl nabízí ve svých samoobslužných prodejnách také zboží běžné potřeby, jako tomu je u družstva Konzum (ovoce, zelenina, pekárenské výrobky, mléčné výrobky, uzeniny, maso, cukroviny, drogistické zboží, trvanlivé zboží, tiskoviny a tabákové výrobky).

V prodejnách se nenachází obslužný pult, kde by bylo možné zakoupit čerstvou uzeninu, maso či lahůdky. Tyto produkty jsou nabízeny balené (vakuované) v chladicích boxech. Většina pekárenských výrobků je rozpékána přímo na prodejně ze zmrazeného polotvaru. Nutno dodat, že počet druhů sladkého pečiva je velký. V nabídce jsou také bio výrobky a v nově přestavených prodejnách také bezlepkové výrobky.

Lidl každý týden různě rozšiřuje sortiment speciálními výrobky, tedy zbožím v rámci řeckých, italských, francouzských, španělských a dalších tematických týdnů. V diskontních prodejnách nenakoupíte pouze potraviny, ale i oblečení (značky Crivit, Esmara, Lupilu), elektroniku, spotřební zboží pro domácnost, zahradu, kancelář, zábavu a sportovní vybavení. Právě díky těmto produktům stoupá oblíbenost celého řetězce.

Zboží Lidlu velmi často podléhá spotřebitelským testům. Několikrát se maloobchod stal vítězem testu Blesku, Světu motorů, dTestu, DNES a testu MF Dnes. Avšak nejen ocenění, ale i kritika často padá na společnost. V březnu 2017 přišly hned dvě stížnosti, první byla na vepřové mleté maso původem z Polska, ve kterém byly nalezeny bakterie Salmonely a další na lískooříškovou pomazánku s rakovinotvornými látkami.

Obchodní taktika je založena převážně na využívání vlastních privátních značek (80 % sortimentu), pod kterými obchod nabízí výrobky českých, německých a jiných výrobců. V současné době lze plnit nákupní vozíky těmito obchodními značkami:

- Argus – pivo,
- Bluedino, Pilos, Fruit Jumbo – mléčné výrobky,
- Combino – omáčky a těstoviny,
- Dizzy, Vitafit, Saguaro – sirupy, džusy, limonády,
- Dulano, Pikok – uzeniny, masné pochoutky,
- Deluxe – prémiové delikatesy (paštiky, sýry, salámy, koření, dezerty),
- FirstNice, Goody – cukrovinky, cereálie,
- Cien, Dentalux, Toujours, W5 – drogistické zboží.

### 4.3.7 Prodejní akce

#### Prodejní akce v obchodním družstvu Konzum

Prodejní akce v Konzumu nabývají několika podob. První z nich je měsíční, kdy sleva výrobků probíhá od prvního do posledního dne měsíce. V rámci této akce je zlevněno největší množství výrobků všech druhů. Druhou je akce čtrnáctidenní, která probíhá souběžně s prvním zlevněním. Trvá vždy od prvního do čtrnáctého dne v měsíci a poté od patnáctého do posledního dne měsíce. Kromě trvanlivého zboží bývají většinou cenově zvýhodněny pekárenské výrobky a uzeniny. Poslední je týdenní akce a ta je specifická kuponovými množstevními slevami, které jsou možné vidět v příloze C. Měsíční a čtrnáctidenní akce nejsou v letákové podobě, zákazníci si leták mohou prohlédnout pouze na internetových stránkách družstva. Leták je do domácností doručován pouze pro týdenní kuponové akce. Zákazníci ještě mají možnost objednat si nepotravinové zboží z katalogu MEGA, zejména oblečení, domácí potřeby či elektroniku.

Družstvo už dvakrát provedlo soutěž na podporu prodeje. Tři měsíce zákazníci sbírali body (za každých 150 Kč jeden bod) a po získání 70 bodů bylo možné zakoupit za 29,90 Kč plyšovou hračku, hrneček nebo míč s motivy Looney Tunes.

#### Prodejní akce ve veřejné obchodní společnosti Lidl

Prodejní akce začínají vždy v pondělí a ve čtvrtek. Pondělní slevy jsou charakteristické tematickými týdny, které mohou být řecké, italské, francouzské, asijské, španělské, americké nebo mexické kuchyně, dále české výrobky nebo XXL týden či bombastické ceny. Kromě potravin je cenově zvýhodněno vždy vybrané zboží pro domácnost, zahradu, dílnu, kancelář, oblečení či sportovní vybavení. Od čtvrtka je dále v akci další nepotravinové zboží. V řetězcích nechybí ani víkendová akce pro vybraných pár druhů potravinových produktů. Letáky na další týden jsou vždy od čtvrtka k dispozici v prodejnách a doručovány do domácností. Lze je prohlédnout i na internetových stránkách společnosti.

Podobně jako v Konzumu proběhla soutěž na podporu prodeje, která probíhala od 14. listopadu 2016 do 23. prosince loňského roku. Za každých 500 Kč nákupu zákazník obdržel nálepku na svoji hrací kartičku. Při odevzdání kartičky se sedmi nálepkami a doplacení symbolické částky 19,90 Kč kupující obdržel čtyřdílnou exkluzivní sadu příborů značky Thomas od firmy Rosenthal Group.

### **4.3.8 Benefity pro zákazníky**

#### Doprovodné služby a benefity pro zákazníky obchodního družstva Konzum

Hlavním cílem družstva je uspokojovat potřeby svých členů. Konzum poskytuje mnoho doprovodných služeb členům i ostatním klientům. Členství v družstvu lze získat po vyplnění žádosti o členství a zaplacení vstupního vkladu 1500 Kč. Od této chvíle lze čerpat veškeré výhody, jakými jsou: členské karty (1 velká + 3 malé), na které je možné čerpat 3 % slevu, doplňkové členské slevy formou kuponů, členský magazín, zvýhodněné vstupné na kulturní a sportovní události, příznivý tarif mobilního operátora COOP mobil. Členové mající v aktuálním kalendářním roce životním jubileum obdrží dárkový poukaz na nákup v hodnotě 300 Kč. Pro ostatní zákazníky družstvo poskytuje COOP-box, kdy lze na internetových stránkách družstva objednat zboží a posléze si ho vyzvednout na výdejním místě v Ústí nad Orlicí. Další službou, která je kupujícím nabízena se nazývá Cash Back, při bezhotovostní platbě a hodnotou nákupu nad 300 Kč, lze požadovat výběr hotovosti do výše 1500 Kč.

#### Doprovodné služby a benefity pro zákazníky veřejné obchodní společnosti Lidl

Lidl jako jeden z mála obchodních řetězců neposkytuje klubové karty. Kromě běžných služeb (bezhotovostní a bezkontaktní platba, zaručení krátké čekací doby u pokladen) řetězec garantuje vrácení peněz. Společnost umožňuje zákazníkům vrátit spotřební zboží ve lhůtě do 3 měsíců od jeho zakoupení, za předpokladu, že zákazník předloží originál dokladu o nákupu zboží a zboží vrátí nepoškozené a nepoužité v původním obalu, včetně návodu, příruček a ostatního příslušenství. Reklamací může kupující uplatnit v kterékoliv prodejně Lidl v České republice.

### **4.3.9 Sociální odpovědnost organizace**

#### CSR Konzum obchodní družstvo

Konzum podporuje zejména neziskové regionální organizace. Program „Společně za úsměv“, vyhlášený obchodním družstvem, podpořil od roku 2001 více než 100 neziskových veřejně prospěšných organizací v regionu východních Čech působících v oblasti sociální integrace a v poskytování sociálních a humanitárních služeb, zejména ústavy sociální péče, fondy ohrožených dětí, mateřské a základní školy. Od založení programu, Konzum poskytl finanční pomoc neziskovým organizacím částku převyšující 3 000 000 Kč. V posledních třech letech pomoc směřuje především na Orlickoústeckou nemocnici s nadačním fondem „S námi je tu lépe“. Od roku 2014 byly založeny třicetikorunové dárcovské poukazy,



aby i sami zákazníci mohli podpořit nemocnici, zvláště její oddělení kardiologie a porodnice. Celkem ve veřejné sbírce bylo vybráno 197 040 Kč.

#### CSR Lidl v.o.s.

Společnost Lidl se v rámci sociální odpovědnosti organizace věnuje zejména dětem a životnímu prostředí. Momentálně řetězec podporuje čtyři programy: Na cestě k lepšímu zítřku, Srdce dětem, Národní potravinová sbírka a Rákosníčkova hřiště.

Projekt Na cestě k lepšímu zítřku se zabývá ochranou životního prostředí. Posledním činem, který přišel v platnost 1. března letošního roku, je upuštění od prodeje jednorázových igelitových tašek. Jako jediný řetězec v České republice přestal nabízet tyto tašky a nahradil je papírovými z plně recyklovatelného materiálu a permanentními taškami s dlouhodobou životností.

Srdce dětem je sbírka na podporu nemocných, handicapovaných a opuštěných dětí. Společnost a její zákazníci přispěli těmto dětem částkou 21 000 000 Kč, které poslouží k zakoupení přístrojů, zdravotních pomůcek, léků a ošetrovacího materiálu. V rámci národní potravinové sbírky se 12. listopadu 2016 přispělo lidem v nouzi 12 177 kg potravin.

Nejznámějším projektem Lidlu je stavba Rákosníčkových hřišť. Projekt odstartoval v roce 2012 a jeho cílem je rozšířit možnosti, kde si děti mohou bezpečně hrát a tím podpořit také aktivní trávení jejich volného času. Do konce roku 2016 podnik postavil 69 hřišť v hodnotě 103,5 milionů Kč a na letošní rok je naplánována stavba dalších jedenácti. V pardubickém kraji se nachází pět Rákosníčkových hřišť, a to v Hlinsku, Ústí nad Orlicí, České Třebové, Lanškrouně a Svitavách.

#### **4.3.10 Zhodnocení nefinanční analýzy**

V rámci nefinanční analýzy si oba dva podniky vedou velmi dobře. Družstvo Konzum svým zákazníkům nabízí široké spektrum sortimentu běžných potravinových produktů zejména od regionálních dodavatelů. Společnost Lidl nemá u běžných produktů několik variant či různé dodavatele, ale sortiment je doplněn zbožím tematických týdnů a hlavně upřednostňují kvalitu německých produktů. Oba řetězce mají dostatečnou škálu oblíbených privátních značek. Lidl v.o.s. v prodejních akcích si dle názoru autorky vede lépe společnost Lidl, protože každý týden obměňují tematické týdny a zejména mají pro zákazníky vždy k dispozici letáky.

V oblasti, ve které vítězí obchodní družstvo Konzum, jsou benefity pro zákazníky. Poskytují unikátní služby jako COOP-box či doprovodnou službu Cash back. Ostatní benefity jsou zejména pro členy družstva. U společnosti Lidl vzniká možnost založení klubových karet a tím umožnit kupujícím další výhody.

Oba maloobchodní řetězce finančně podporují neziskové organizace, nadační fondy a sbírky. Ochrana životního prostředí je v posledních letech aktivitou, kterou žádný podnik neopomíjí. Tak je to i u sledovaných podniků, kdy třídí odpady a bezpečně je likvidují, využívají energeticky šetrné objekty a obnovitelné zdroje energie.

#### 4.4 Mystery Shopping

Mystery Shopping autorka provedla v obchodním družstvu Konzum i ve veřejné obchodní společnosti Lidl. Kritéria pro hodnocení této metody jsou v tabulce č. 13.

**Tabulka 13: Rozsah hodnocení kritérií**

<b>Kritérium</b>	<b>Maximální počet (v %)</b>
Šíře sortimentu	25
Čekací doba u pokladny	20
Průběh platby	15
Správné označení ceny a umístění zboží	15
Dotaz k prodáváči	10
Prostředí	10
Čistota v oblasti nákupních košíků	5
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kritéria jsou seřazena podle subjektivního pocitu důležitosti a souhrnně tvoří celek o 100%. Jednotlivá kritéria nabývají následujícího významu:

- Šíří sortimentu se rozumí, zda prodejna nabízí veškeré požadované produkty. U jednotlivých výrobků se sleduje množství různých výrobců i množství variant (příchutě, druhy, odstíny..). Do tohoto kritéria bude zahrnuta i čerstvost výrobků.
- Čekací doba u pokladny je druhým nejdůležitějším kritériem. V tomto kritériu je zohledněno počet otevřených pokladen, existence samoobslužné pokladny, počet zákazníků u pokladny.
- Průběh platby znamená oslovení prodáváčem, zřetelné oznámení konečné částky, dotaz na způsob uhrazení a rozloučení.

- Neméně důležitým kritériem je správné označení ceny u produktů, zvýraznění zlevněných či akčních produktů. Dobrý dojem na zákazníka má urovnané zboží v regálech, naopak prázdné kartony a krabice nepůsobí nejlépe.
- Dalším bodem je dotaz k prodáváči. Autorka se dotáže zaměstnance prodejny na konkrétní produkt a bude sledovat reakci prodáváče, a zda dokáže ochotně poradit.
- Předposlední kritérium reprezentuje čistotu v prodejně, stav podlahových krytin a průchodnost uliček, zda-li se tam nenachází palety se zbožím, které by znepríjemnily samotný nákup.
- Nejméně důležitým kritériem autorka považuje čistota v oblasti nákupních košíků, včetně samotných košíků. Mnohdy se tam mohou nacházet letáky, účtenky či igelitové sáčky, nebo zbytky zeleniny.

#### **4.4.1 Mystery shopping v obchodním družstvu Konzum**

Autorka provedla mystery shopping dne 13. března 2017 v 11:30 hodin v prodejně obchodního družstva Konzum v Dolní Dobrouči (číslo prodejny 140). Plánovaný nákup obsahuje následující položky: 2 jablka, 6 rohlíků, mléko, perlivou vodu, 100 g šunky, zálivku na salát.

Při vstupu do prodejny si autorka nejdříve vzala nákupní košík a zhodnotila čistotu v této oblasti. Prostor s vozíky byl uklizený, k dispozici bylo dostatečné množství nákupních vozíků i nákupních košíků do ruky. Košíky byly prázdné, nenacházely se tam žádné účtenky, letáky ani zbytky zeleniny. Poslední kritérium tedy autorka hodnotí plným možným hodnocením, tedy 5 %.

Následoval samotný nákup. Sledována byla šíře sortimentu, případně čerstvost zeleniny, ovoce a pečiva. Ovoce i zeleniny bylo dostatečné množství druhů a jejich čerstvost lze považovat za přijatelnou. U pečiva byl velký výběr sladkého, slaného i trvanlivého, od různých výrobců. S ostatním sortimentem byla autorka velmi spokojena, zboží bylo dostatek. Jediné, co snižuje hodnocení je sortiment zboží u obslužného pultu s uzeninami a lahůdkami. Jelikož dodavatelé dodávají toto zboží v průběhu týdne, bylo po víkendu zboží hodně vyprodané. Šíře sortimentu je hodnocena 20 %.

Při procházení prodejnou autorka sledovala správné označení ceny, vyznačení slev a urovnaní zboží v regálu. S označenými cenami nebyl shledán problém až na úsek s pečivem. Velké množství druhů pečiva způsobilo nepřesnost v ocenění, jelikož velikost cenovek

neumožňuje, aby konkrétní označení bylo u jednotlivého druhu pečiva. V případě, že zákazník přesně neví název produktu, mohl by mít s naleznutím ceny problém. Akční zboží je zvýrazněno žlutou cenovkou, tudíž je hned zřetelné. Lehké nedostatky byly shledány i v urovňání zboží, například u mléčných výrobků bylo nutné zvednout prázdnou krabici a v úseku těstovin byly produkty odprodány, bylo zapotřebí pro produkty sáhnout hluboko do regálu. Čtvrté kritérium je hodnoceno 10 %.

V oblasti mražených výrobků byl podán dotaz na zaměstnance, který zde vybaloval zboží, kde se v prodejně nachází zálivka na salát. Prodavačka ihned ochotně zareagovala a donesla autorce požadované zboží. Toto kritérium je hodnoceno maximálním počtem 10 %.

Při získání všech plánovaných položek nákupu následovalo zaplacení. Pokladna byla otevřena jedna ze dvou, což bylo naprosto v pořádku, protože u pokladny nebyl ani jeden zákazník. Za dobu čekání u pokladny, družstvo získá maximálních 20 %. Po vyložení nákupu autorku prodavačka pozdravila, vše namarkovala a řekla zřetelně konečnou cenu. Jediné, co chybělo, bylo optání se na způsob platby, což je důležité.

Po dobu celého mystery shoppingu autorka sledovala čistotu prodejny. Podlahové krytiny byly setřené, nebylo nic rozsypano ani rozlito. V prostoru u sycených nápojů a drogerie však byl vozík s nevybaleným zbožím, který zneprjemnil nákup. Prostředí získalo pouhých 5 %.

Celkové hodnocení mystery shoppingu v Konzumu o.d. reprezentuje následující tabulka č. 14.

**Tabulka 14: Hodnocení mystery shoppingu Konzum o.d.**

<b>Kritérium</b>	<b>Hodnocení (v %)</b>
Šíře sortimentu	20
Čekací doba u pokladny	20
Průběh platby	12
Správné označení ceny a umístění zboží	10
Dotaz k prodavači	10
Prostředí	5
Čistota v oblasti nákupních košíků	5
<b>Celkem</b>	<b>82</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.4.2 Mystery shopping v Lidl v.o.s.**

Druhý mystery shopping autorka provedla v ten samý den v týdnu, v pondělí 20. března 2017 ve stejné době v 11:30 hodin ve společnosti Lidl, a to v konkrétní prodejně v Pardubicích (Polabinách), která bylo nově po rekonstrukci otevřena.

Před příchodem do prodejny autorka zkontrolovala čistotu v oblasti pojízdných nákupních košíků, kde bylo vše v pořádku. Ve vchodu je nově instalován automat na kávu, což zákazníkům určitě zpříjemní nákup. Po vstupu do prodejny autorka neshledala volné nákupní košíky do ruky a byla nucena si pro ně dojít k pokladnám, proto je poslední kritérium hodnoceno pouze 2 %.

Ovoce i zeleniny bylo dostatečné množství ve vysoké kvalitě. Sortiment u pečiva byl z velké části vyprodán. Odprodáno bylo také velké množství akčních produktů, které nebyly znovu dodány. Hodnocení u tohoto kritéria bude sníženo, protože množství variant i výrobců je ve společnosti Lidl omezen zejména na privátní značky. V sortimentu také chybí čerstvé uzeniny (nabízí pouze vakuované) a většina pekárenských výrobků je z rozmrazeného polotovaru.

Akční výrobky jsou označeny červenou cenovkou na jasně viditelném místě. Autorka nenašla žádný problém s hledáním ceny, jediné, co by mohlo být zlepšeno je, že u některých produktů je cenovka označena nad výrobkem (například sycené limonády) a u jiného zboží pod výrobkem. Zákazníka by mohlo toto různé označení klamat. Hodnoceno 13 %.

Následoval dotaz na prodavače ohledně stejného výrobku, jako při mystery shoppingu v obchodním družstvu Konzum, tedy zálivky na salát. Paní prodavačka pohotově odpověděla, že toto zboží řetězec nenabízí.

V rámci průzkumu byla sledována čistota celé prodejny. Podlahové krytiny byly čisté, kromě úseku ovoce a zeleniny. Téměř v každé uličce byla paleta s nevybaleným zbožím, což velmi ztěžovalo průchod a znepríjemnilo dojem z celého pobytu v prodejně. Proto kritérium prostředí obdrželo pouze polovinu možného ohodnocení, a to 5 %.

Autorka navštívila prodejnu v pondělí, tedy v den, kdy začíná týdenní akce, proto bylo v obchodě mnoho zákazníků. Přestože bylo v provozu šest ze šesti pokladen, u každé z nich bylo nejméně osm zákazníků. Čekací doba byla okolo pěti minut.

Samotný průběh platby byl v naprostém pořádku. Paní prodavačka pozdravila, usmála se, zřetelně vyslovila konečnou sumu, zeptala se na způsob platby a popřála hezký den.

Celkové hodnocení mystery shoppingu v této prodejně je možné vidět v následující tabulce č. 15.

**Tabulka 15: Hodnocení mystery shoppingu Lidl v.o.s.**

<b>Kritérium</b>	<b>Hodnocení (v %)</b>
Šíře sortimentu	15
Čekací doba u pokladny	8
Průběh platby	15
Správné označení ceny a umístění zboží	13
Dotaz k prodavači	9
Prostředí	5
Čistota v oblasti nákupních košíků	2
<b>Celkem</b>	<b>67</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.4.3 Zhodnocení mystery shoppingu**

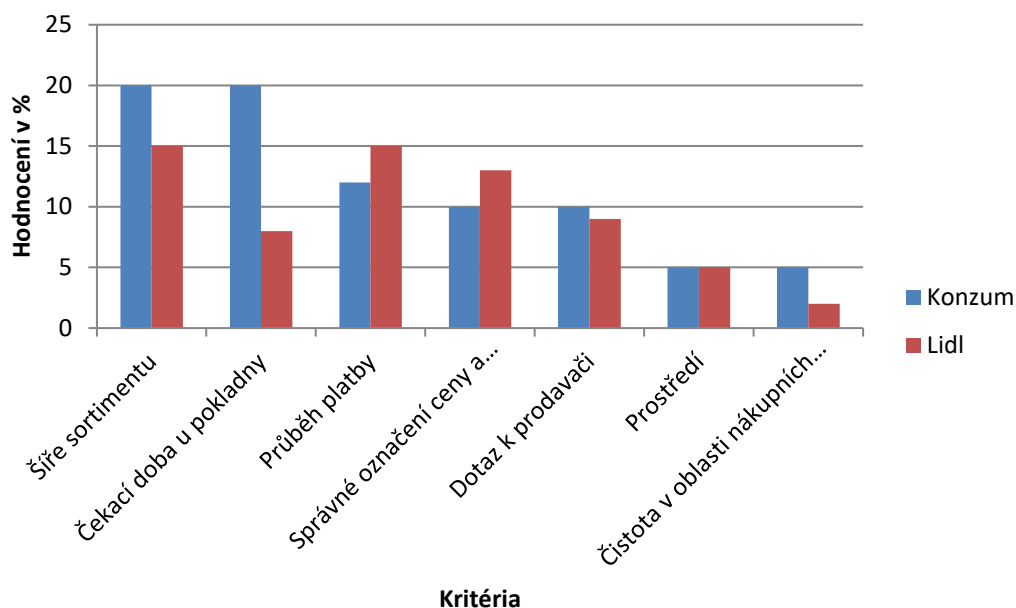
Měření maloobchodní kvality služeb bylo provedeno v obou prodejnách ve stejný den v týdnu, ve stejnou hodinu a dokonce s totožnými položkami nákupu. Oba porovnávané podniky jsou hodnoceny pozitivně, přesto obchodní družstvo Konzum získalo o 15 % více. Výsledky byly ovlivněny nejen vybranými kritérii a důležitostmi, která jim byla přiřazena v procentuálním vyjádření, ale také subjektivním pohledem mystery shoppera (autorky). Ani jedna z porovnávaných společností nedosáhla celkové možné úspěšnosti, tudíž lze tvrdit, že v obou prodejnách existuje prostor pro zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům.

Porovnání podniků v jednotlivých kritériích lze vidět v tabulce č. 16 a následovně v grafickém provedení na obrázku č. 20.

**Tabulka 16: Porovnání mystery shoppingu u obou podniků**

<b>Kritéria</b>	<b>Konzum</b>	<b>Lidl</b>
Šíře sortimentu	20	15
Čekací doba u pokladny	20	8
Průběh platby	12	15
Správné označení ceny a umístění zboží	10	13
Dotaz k prodavači	10	9
Prostředí	5	5
Čistota v oblasti nákupních košíků	5	2
<b>Celkem</b>	<b>82</b>	<b>67</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obrázek 20: Komparace mystery shoppingu u obou podniků

Zdroj: vlastní zpracování

Cenové vyčíslení položek nákupu a jejich vzájemné porovnání zobrazuje tabulka č. 17.

Tabulka 17: Cenové porovnání položek nákupu

Nákupní položky	Konzum o.d.	Lidl v.o.s.
2 jablka	13,40 Kč	12,70 Kč
6 rohlíků	15,60 Kč	11,40 Kč
mléko	16,90 Kč	15,90 Kč
perlivá voda	12,90 Kč	5,90 Kč
10 dkg šunky	21,90 Kč	19,90 Kč
zálivka na salát	6,90 Kč	xxx
<b>Celkem</b>	<b>87,60 Kč</b>	<b>65,80 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nákup je pro zákazníka výhodnější ve společnosti Lidl. I přesto, že jedna položka nákupu v tomto součtu není započtena, je zřetelné cenové zvýhodnění produktů.

## 5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Konzum o. d. působí na trhu k letošnímu roku padesát let a svou pozici si neustále udržuje. Družstvo efektivně splňuje požadavky svých zákazníků a umožňuje růst skupiny COOP.

V praktické části diplomové práce autorka hodnotila konkurenceschopnost třemi vybranými metodami. Podrobné zhodnocení jednotlivých metod je popsáno vždy u konkrétní techniky. Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že se družstvo nachází ve velmi silném konkurenčním boji s nevelkými bariéry na vstupu, tudíž hrozí riziko vstupu dalších konkurentů. V rámci Mystery shoppingu si družstvo vedlo velmi dobře a v subjektivním hodnocení získalo vyšší ohodnocení než společnost Lidl.

Po provedení Porterova modelu pěti sil, benchmarkingu a mystery shoppingu v obchodním družstvu Konzum autorka vyvodila pro tento podnik následující doporučení.

Z finanční analýzy vyplynulo, že družstvo má nadbytek likvidních prostředků. Proto by bylo příhodné tyto finance vhodně **investovat**. Družstvo by mohlo budovat nové prodejny v místech, kde samoobslužné obchody prozatím nejsou a využít tak tržních výklenků. Další možností je diverzifikovat portfolio a vkládat prostředky do odlišných činností, např. pokračovat ve výstavbě samoobslužných čerpacích stanic, ručních automyček či vstoupit jako spoluvlastník do dodavatelské firmy.

Následujícím doporučením autorky je **zavedení klubových karet i pro nečleny družstva**. Vedlo by to ke zvýšení prodejů, protože i tito zákazníci by získali slevu 3 % na nákup. Jelikož jsou klíčovými zákazníky zejména důchodci, z důvodu působení na vesnicích či malých městech, mělo by družstvo **vydávat tištěné letáky**. Aktuální způsob zveřejňování měsíčních či čtrnáctidenních akcí je dle názoru autorky zcela nevyhovující, protože většina starších klientů nemusí mít přístup k internetu.

Dále by autorka doporučila pokračovat a nadále **rozšiřovat spolupráci s regionálními dodavateli**. Současný trend vybízí ke zdravému životnímu stylu a tyto produkty jsou toho důkazem. Tímto postojem by také družstvo mohlo získat nové zákazníky, zejména ty mladší generace. Ty samé odběratele by určitě potěšilo **více výdejních míst internetového obchodu COOP-box**. Je to opět pro mladší zákazníky, kterým nemusí zcela vyhovovat otevírací doba, nebo nemají rádi přeplněné obchodní domy s dlouhou čekací dobou u pokladen.

Tou nejdůležitější změnou by měla být **nová cenová politika družstva**. Pokud by chtělo plně konkurovat maloobchodním řetězcům v okolí, musí tyto kroky učinit. Problémem je, že



ceny s dodavateli téměř veškerých produktů, mimo těch regionálních, vyjednává skupina COOP. Pokud by bylo možné, mohlo by družstvo samo zkusit jednat s distributory.

**I přesto, že autorka shledala několik nedostatků, může tvrdit, že družstvo je konkurenceschopné a vhodně doplňuje trh dalších maloobchodních řetězců. Svými výhodami, nejen pro své členy, poskytuje unikátní služby, které nadmíru uspokojují potřeby zákazníků.**

## ZÁVĚR

Konkurenceschopnost je důvod existence každého podniku. V dnešní době, kdy je maloobchodní trh přesycen, to platí obzvlášť.

Cílem práce bylo hodnocení konkurenční schopnosti podniku se zaměřením na interní a externí faktory, které ji nejvíce ovlivňují, dále doporučení a návrh k optimalizaci současného stavu.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje první a druhou kapitolu, kdy v té první jsou popsány základní pojmy vztahující se ke konkurenční schopnosti podniku (konkurence, konkurent, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a zákazník). Ve druhé kapitole jsou podrobně charakterizovány metody, kterými lze konkurenceschopnost hodnotit. Autorka objasnila tři metody – Porterův model pěti sil, benchmarking a Mystery shopping, všechny tyto techniky jsou aplikovány v praktické části pro zhodnocení vybraného podniku.

Třetí kapitola se věnuje obchodnímu družstvu Konzum v Ústí nad Orlicí, ve kterém byla zkoumána jeho konkurenční schopnost. Předposlední kapitola se zabývá samotným posouzením vybranými metodami. Autorka použila komplexní pohled na samotné hodnocení. Prvními dvěma modely (Porterův model pěti sil a benchmarking) autorka posuzovala podnik z pohledu ekonoma, zkoumala ohrožení pro družstvo a možné zlepšení při porovnání s nejlepším podnikem v oboru. Třetí metoda naopak hodnotí firmu z pohledu zákazníka. Z výsledku finanční analýzy vyplynulo, že družstvo je po finanční stránce konkurenceschopné. V nefinanční analýze bylo zkoumáno pět kritérií, v některých z nich dokonce družstvo předčilo benchmarkingového partnera. Ovšem byly shledány i problémové oblasti.

Poslední kapitola, pátá, sumarizuje ty předešlé, je v ní obsaženo hodnocení konkurenční schopnosti podniku a také zde autorka uvedla doporučení pro zlepšení aktuálního stavu. Výsledkem všech metod autorka došla k závěru, že družstvo je konkurenceschopné.

Téma této diplomové práce se autorce skutečně zdálo velmi zajímavé. Přimělo ji to nastudovat škálu odborné literatury. Myslí si, že informace zpracované v této práci autorce pomohly se dobře zorientovat v oblasti konkurenční schopnosti podniků.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FLEISHER, C., BENSOUSSAN, B. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. London: Prentice Hall, 2003, 457 s. ISBN 978-0-130-88852-5.
- [2] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [3] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [4] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [5] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [6] PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Simon and Schuster, 2008, 592 s. ISBN 978-1-416-59584-7.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 123 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [10] VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2005, 559 s. ISBN 80-735-7103-x.
- [11] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Internetové zdroje

- [13] Český benchmarkingový index [online]. 2016. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z [www:<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>](http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf).
- [14] Ipsos s.r.o., *Mystery shopping patří dnes mezi nejžádanější výzkumné metody*[online]. 2015. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z [www:<http://www.ipsos.cz/mystery-shopping-patri-dnes-mezi-nejzadanejsi-vyzkumne-metody/>](http://www.ipsos.cz/mystery-shopping-patri-dnes-mezi-nejzadanejsi-vyzkumne-metody/).
- [15] Ipsos s.r.o., *O Mystery shoppingu* [online]. 2016. [cit. 2017-02-11]. Dostupné z [www:<http://www.mysteryshopping.cz/>](http://www.mysteryshopping.cz/).
- [16] Konzum (webová stránka družstva) [online]. 2017. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z [www:<http://www.konzumuo.cz/>](http://www.konzumuo.cz/).
- [17] KOTÍK, Vítězslav. *Konkurenceschopnost* [online]. 2016. [cit. 2016-10-21]. Dostupné z [www:<http://konkurenceschopnost.iplace.cz/>](http://konkurenceschopnost.iplace.cz/).
- [18] Lidl (webová stránka společnosti) [online]. 2017. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z [www:<http://www.lidl.cz/cs/index.htm>](http://www.lidl.cz/cs/index.htm).
- [19] Management mania, *Konkurence* [online]. 2016. [cit. 2016-10-21]. Dostupné z [www:<https://managementmania.com/cs/konkurence>](https://managementmania.com/cs/konkurence).
- [20] Management mania, *Ansoffova matice* [online]. 2017. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z [www:<https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>](https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice).
- [21] Management-marketing, *typy konkurentů* [online]. 2017. [cit. 2016-10-21]. Dostupné z [www:<http://managment-marketing.studentske.eu/2009/03/typy-konkurentu.htm>](http://managment-marketing.studentske.eu/2009/03/typy-konkurentu.htm).
- [22] Místo prodeje, *TOP 10 řetězců 2014* [online]. 2015. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z [www:<http://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/top-10-retezcu-2014/>](http://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/top-10-retezcu-2014/).
- [23] Obchodní rejstřík Justice, *Výroční zpráva Konzum o.d.* [online]. 2016. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z [www:<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=513211&typ=UPLNY>](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=513211&typ=UPLNY).
- [24] Obchodní rejstřík Justice, *Výroční zpráva Lidl v.o.s.* [online]. 2016. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z [www:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=101223>](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=101223).
- [25] Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, *Základy benchmarkingu* [online]. 2016. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z [www:<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf).

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A	Regionální dodavatelé Konzum o.d.
Příloha B	Seznam prodejen Konzum o.d.
Příloha C	Ukázka letáku týdenní slevové akce
Příloha D	Rozvaha (zkrácená verze) v tis. Kč Konzum, o.d.
Příloha E	Rozvaha (zkrácená verze) v tis. Kč Lidl v.o.s.
Příloha F	Výkaz zisků a ztráty (zkrácená verze) v tis. Kč Konzum, o.d.
Příloha G	Výkaz zisků a ztráty (zkrácená verze) v tis. Kč Lidl v.o.s.

# Příloha A

## NAŠI MÍSTNÍ DODAVATELÉ:



## Příloha B

Seznam prodejen Konzum, o.d.			
Místo prodejny	Číslo prodejny	Místo prodejny	Číslo prodejny
Albrechtice	127	Opočno	120
Bohousová	91	Opočno	220
Bohuslavice	129	Opočno	320
Brandýs nad Orlicí	314	Orličky	76
Brandýs nad Orlicí	431	Ostrov	190
Broumov	168	Pastviny	136
Bučina	110	Petrovice	33
Bystřec	147	Pohoří	130
Běstovice	106	Potštejn	148
Cerekvice nad Loučnou	159	Provodov - Šonov	121
Choceň	319	Písečná	135
Choceň	139	Rudoltice	205
Choceň	157	Rudoltice	125
Cotkytle	149	Rybník	123
Dlouhá Třebová	181	Semanín	178
Dobříkov	141	Skořenice	169
Dolní Dobrouč	204	Slatina nad Zdobnicí	86
Dolní Dobrouč	140	Sopotnice	401
Dolní Libchavy	183	Sruby	171
Domoradice	109	Tatenice	184
Doudleby nad Orlicí	150	Tisová	175
Džbánov	173	Těchonín	137
Helvíkovice	36	Třebovice v Čechách	391
Hnátnice	185	Vamberk	208
Horní Heřmanice	128	Vamberk	187
Horní Sloupnice	441	Vamberk	176
Horní Sloupnice	203	Velká Skrovnice	24
Horní Čermná	206	Verměřovice	134
Horní Čermná	79	Vraclav	142
Hronov	182	Vysoké Mýto	160
Hrušová	154	Vysoké Mýto	193
Jablonné nad Orlicí	207	Výprachtice	162
Javornice	122	Újezd u Chocně	170
Javorník	111	Ústí nad Orlicí	421
Kameničná	131	Ústí nad Orlicí	197
Kláštorec nad Orlicí	92	Ústí nad Orlicí	311
Kláštorec nad Orlicí	164	Ústí nad Orlicí	198
Kostelec nad Orlicí	200	Ústí nad Orlicí	221
Králíky	138	Ústí nad Orlicí	195
Králíky	318	Ústí nad Orlicí	901
Králíky	196	Červená Voda	451
Kunvald	210	Červený Kostelec	361
Kunvald v Čechách	94	Česká Skalice	156
Kvasiny	124	Česká Třebová	172
Lanškroun	152	Česká Třebová	312
Letohrad	143	Česká Třebová	146
Letohrad	222	Česká Třebová	112

<b>Místo prodejny</b>	<b>Číslo prodejny</b>	<b>Místo prodejny</b>	<b>Číslo prodejny</b>
Letohrad	174	České Libchavy	153
Letohrad - Orlice	132	České Heřmanice	144
Letohrad-Kunčice	163	Řetová	186
Lukavice	155	Žamberk	381
Líšnice	166	Žamberk	317
Meziměstí	158	Žampach	35
Moravský Karlov	119		
Nekoř	189		
Němčice	177		



Příloha C

FÉROVÝ OBCHOD  
**KONZUM**

ST 29. 3. – ÚT 4. 4. 2017

---

**TÝDENNÍ KUPON NA SLEVOU**

PLATNOST: 29. 3. - 4. 4. 2017

**Máslo Tatra**  
82 % tuku  
250 g



36,90

max. 2x

30g - 1429 Kč

9999 6789

30344

**KONZUM**

Běžná cena: 43,81 Kč

---

**TÝDENNÍ KUPON NA SLEVOU**

PLATNOST: 29. 3. - 4. 4. 2017

**Bon Pari Retro,  
Hašlerky Retro**  
180 g



16,90

max. 4x

33g - 4,9 Kč

9999 6796

31330 18257

**KONZUM**

Běžná cena: 21,90 Kč

---

**TÝDENNÍ KUPON NA SLEVOU**

PLATNOST: 29. 3. - 4. 4. 2017

**Müller Thurgau**  
bílé víno 1 l

**Frankovka**  
červené víno 1 l



49,90

max. 2x

1 l - 49,90 Kč

9999 6802

30750 33457

**KONZUM**

Běžná cena: 64,00 Kč

Kupujte doma logo je ochranná známka společnosti Coop Czech Republic, s.r.o. © 2017

## Příloha D

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>		<b>512 934</b>	<b>522 801</b>	<b>548 967</b>	<b>553 551</b>	<b>552 248</b>
A	Pohledávky za upsaný ZK					
B	Dlouhodobý majetek	227 073	225 263	220 854	237 829	224 649
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 414	1 412	661	128	74
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	222 473	221 665	218 007	235 515	222 389
B III	Dlouhodobý finanční majetek	2 186	2 186	2 186	2 186	2 186
C	Oběžná aktiva	281 125	292 029	322 065	309 526	321 713
C I	Zásoby	133 257	131 868	137 795	129 987	129 854
C II	Dlouhodobé pohledávky					
C III	Krátkodobé pohledávky	65 259	74 192	97 662	84 652	76 577
C IV	Krátkodobý finanční majetek	82 609	85 969	86 608	94 887	115 282
D	Časové rozlišení	4 736	5 509	6 048	6 196	5 886
<b>Pasiva celkem</b>		<b>512 934</b>	<b>522 800</b>	<b>548 967</b>	<b>553 551</b>	<b>552 248</b>
A	Vlastní kapitál	387 209	398 251	409 624	423 772	441 483
B	Cizí zdroje	124 822	123 828	138 960	126 693	107 801
B I	Rezervy	3 229	2 953	2 828	3 636	6 368
B II	Dlouhodobé závazky	12 971	12 257	11 856	12 151	12 643
B III	Krátkodobé závazky	106 796	107 477	124 276	107 652	88 790
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	1 826	1 141		3 254	
C	Časové rozlišení	903	721	383	3 086	2 964

## Příloha E

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>		20 443 611	19 307 876	19 002 173	19 175 005	19 537 064
A	Pohledávky za upsaný ZK					
B	Dlouhodobý majetek	15 213 043	15 033 301	14 649 343	14 493 392	15 317 927
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 390	6 363	3 501	533	678
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	15 203 653	15 025 518	14 644 422	14 491 439	15 316 519
B III	Dlouhodobý finanční majetek		1 420	1 420	1420	730
C	Oběžná aktiva	5 196 072	4 254 978	4 334 045	4 670 433	4 208 439
C I	Zásoby	1 440 307	1 373 112	1 384 104	1 823 354	1 871 170
C II	Dlouhodobé pohledávky	4 035	4 586	4 413	4 340	4 027
C III	Krátkodobé pohledávky	2 404 373	1 338 376	168 021	1 302 429	289 063
C IV	Krátkodobý finanční majetek	1 347 357	1 538 904	2 777 507	1 540 310	2 094 179
D	Časové rozlišení	34 496	19 597	18 785	11 180	10 698
<b>Pasiva celkem</b>		20 443 611	19 307 876	19 002 173	19 175 005	19 537 064
A	Vlastní kapitál	9 641 800	9 397 850	8 360 130	7 481 026	7 816 608
B	Cizí zdroje	10 796 335	9 904 936	10 636 350	11 689 493	11 716 943
B I	Rezervy	83 732	90 413	105 107	133 392	136 962
B II	Dlouhodobé závazky	16 908	19 523	19 563	29 451	33 028
B III	Krátkodobé závazky	2 911 074	2 873 242	3 871 807	5 708 633	6 709 126
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	7 784 621	6 921 758	5 639 873	5 818 017	4 637 827
C	Časové rozlišení	5 476	5 090	5 693	4 486	3 513

## Příloha F

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	1 296 341	1 310 089	1 342 209	1 366 692	1 369 673
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 071 208	1 080 555	1 110 500	1 130 055	1 131 520
Obchodní marže	225 133	229 534	231 709	236 637	238 153
Výkony	70 697	81 064	77 765	76 616	76 724
Výkonová spotřeba	104 343	112 430	115 211	106 475	97 446
Přidaná hodnota	191 487	198 168	194 263	206 778	217 431
Osobní náklady	151 394	150 805	152 473	155 803	161 044
Daně a poplatky	1 107	1 065	1 062	1 364	1 075
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 028	24 935	23 978	22 605	21 503
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	204	162	7 989	68	310
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1	3	2 608	35	48
Změna stavu rezerv a opravných položek	3 719	269	-455	-834	-2 801
Ostatní provozní výnosy	5 738	3 733	2 926	3 971	3 832
Ostatní provozní náklady	8 293	14 247	10 011	10 655	10 323
Provozní výsledek hospodaření	15 324	11 227	14 591	19 521	24 779
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	76				
Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů	13				
Výnosové úroky	1 321	1 649	1 232	776	574
Nákladové úroky	84	51	49	47	42
Ostatní finanční výnosy	909	1 094	1 135	1 626	1 300
Ostatní finanční náklady	2 005	2 420	3 074	3 668	3 643
Finanční výsledek hospodaření	231	272	-756	-1 313	-1 811
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 579	2 114	2 555	3 636	4 900
splatná	2 354	2 257	2 896	3 381	4 998
odložená	225	-143	-341	255	-98
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	12 976	9 435	11 280	14 572	18 068
Mimořádné výnosy	274	1 042			
Mimořádné náklady	66	-400			
Mimořádný výsledek hospodaření	208	1 442			
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	13 185	10 877	11 280	14 572	18 068
Hospodářský výsledek před zdanění	15 763	12 991	13 835	18 208	22 968

## Příloha G

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	21 400 822	23 386 527	24 651 128	29 037 355	33 604 262
Náklady vynaložené na prodané zboží	16 312 361	17 714 445	18 396 777	21 880 030	25 088 834
Obchodní marže	5 088 461	5 672 082	6 254 351	7 157 325	8 515 428
Výkony	53 170	61 998	73 156	75 878	52 400
Výkonová spotřeba	2 069 194	2 175 690	2 172 649	2 755 047	2 972 462
Přidaná hodnota	3 072 437	3 558 390	4 154 858	4 427 158	5 595 366
Osobní náklady	1 504 208	1 698 444	1 711 769	1 869 695	2 033 492
Daně a poplatky	14 736	17 086	17 269	20 428	24 517
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	705 909	714 598	734 643	722 654	828 013
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	69 309	42 020	19 205	17 927	42 541
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	67 615	38 329	27 288	42 373	43 547
Změna stavu rezerv a opravných položek	40 808	-26 176	-4 426	53 057	31 648
Ostatní provozní výnosy	197 334	181 234	136 729	167 331	244 317
Ostatní provozní náklady	75 030	61 462	174 393	48 714	66 806
Provozní výsledek hospodaření	930 774	1 277 901	1 649 916	1 904 893	2 854 201
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů	4 517	235 644	165 353	178 200	55 221
Náklady z přecenění cen. papírů a derivátů	422 718	57 520	10 459	1 210	65 247
Výnosové úroky	7 538	15 891	20 628	21 516	17 390
Nákladové úroky	179 414	176 203	145 978	85 530	67 195
Ostatní finanční výnosy	169 398	119 970	96 127	155 443	109 411
Ostatní finanční náklady	147 537	221 506	247 101	445 330	303 781
Finanční výsledek hospodaření	-568 216	-83 724	-121 430	-176 911	-254 201
Daň z příjmů za běžnou činnost splatná					
odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	362 558	1 194 177	1 528 486	1 727 982	2 600 000
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	362 558	1 194 177	1 528 486	1 727 982	2 600 000
Výsledek hospodaření za účetní období					
Hospodářský výsledek před zdanění	362 558	1 194 177	1 528 486	1 727 982	2 600 000