

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Polina Potopa**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Polina Potopa

Ekonomika a management

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Firm in a competitive environment

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit problém postavení a konkurenceschopnosti vybrané firmy Kaufland v.o.s. v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření ke zlepšení postavení firmy na českém trhu. Dílčím cílem práce je zjistit aktuální postavení firmy na trhu a provést komparaci s konkurenčními firmami. Dalším dílčím cílem práce je zjistit silné a slabé stránky sledované firmy a nastínit podnikatelskou strategii ke zvýšení úspěšnosti na českém trhu v dalších letech.

### Metodika

Práce se bude skládat ze dvou základních částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce bude vycházet především z odborných literárních zdrojů zabývajících se tématem firmy v konkurenčním prostředí. Budou zde podrobně vysvětleny teoretické pojmy podstatné pro řešení zvoleného tématu. Práce bude charakterizovat jednotlivé typy konkurence a jejich následné vysvětlení.

V praktické části bude provedena analýza silných a slabých stránek určité firmy, hodnocení postavení této firmy na trhu a její konkurenceschopnosti, analýza finanční úspěšnosti firmy.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

Konkurence, firma, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, strategie, SWOT analýza, PEST analýza, finanční ukazatele

---

**Doporučené zdroje informací**

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HOŘEJŠÍ, B. – SOUKUPOVÁ, J. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. Mikroekonomie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-218-5.

PORTER, M E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-536-.

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Teorie firmy : (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

SOUČEK, Z. Firma 21. století : (předstihneme nejlepší!!!). [Praha]: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

ZADRAŽIL, P. Provoz a hospodaření podniků se základy podnikání. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2006. ISBN 80-213-1465-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Michal Blahout, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2022

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci pojmenovanou „Firma v konkurenčním prostředí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce – panu Ing. Michalu Blahoutovi, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, věnovaný čas a doporučení, které mi věnoval při zpracování bakalářské práce.

## **Firma v konkurenčním prostředí**

### **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na postavením vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Hlavním cílem práce je zhodnotit a popsat konkurenci a konkurenční prostředí vybrané firmy a pomocí zvolených analýz identifikovat vlivy působící na chování firmy. Dílčím cílem je analyzovat vnímání společnosti postavení firmy mezi konkurenty. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – část teoretická a část praktická.

V teoretické části jsou na základě nastudované odborné literatury vysvětleny a charakterizovány základní ekonomické pojmy týkající se tržních struktur, konkurence, konkurenceschopnosti a typů a metod analýz konkurenčního prostředí a jejich vlivů. Tyto poznatky z teoretické části práce jsou následně aplikovány do praktické části práce.

V praktické části jsou uvedeny strategické analýzy, pomocí kterých jsou identifikovány faktory ovlivňující chování firmy. Dále je zpracováno dotazníkové šetření, které slouží jako analýza vnímání firmy a její konkurence veřejností. Odpovědi na otázky z dotazníkového šetření jsou podrobně zpracovány. V závěru praktické části práce je navrženo opatření k posílení postavení firmy na trhu, které je vytvořeno na základě výsledků analýz, dotazníkového šetření a vlastních zkušeností.

**Klíčová slova:** Firma, trh, tržní struktury, konkurence, SWOT analýza, PEST analýza, finanční analýza, poměrové ukazatelé, zisk, tržby.

## **Company in competitive environment**

### **Abstract**

The bachelor's thesis is focused on the position of the selected company in the competitive environment. The main goal of the work is to evaluate and describe the competition and the competitive environment of the selected company and, using the selected analyses, to identify the influences on the company's behavior. A partial goal is to analyze the company's perception of the company's position among its competitors. The bachelor's thesis is divided into two parts - a theoretical part and a practical part.

In the theoretical part, based on the studied professional literature, basic economic concepts related to market structures, competition, competitiveness and types and methods of analyzing the competitive environment and their effects are explained and characterized. These findings from the theoretical part of the work are subsequently applied to the practical part of the work.

In the practical part, strategic analyzes are presented, with the help of which factors influencing the company's behavior are identified. Furthermore, a questionnaire survey is prepared, which serves as an analysis of the public's perception of the company and its competition. The answers to the questions from the questionnaire survey are processed in detail. At the end of the practical part of the work, a measure to strengthen the company's position on the market is proposed, which is created based on the results of analyses, questionnaire survey and own experience.

**Keywords:** Company, market, market structures, competition, SWOT analysis, PEST analysis, financial analysis, ratios, profit, sales.

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Firma.....	13
3.1.1 Dělení firmy podle právní formy podnikání .....	13
3.1.2 Dělení firmy podle velikosti .....	14
3.2 Trh a tržní struktura .....	15
3.2.1 Dokonalá konkurence .....	17
3.2.2 Nedokonalá konkurence.....	18
3.3 Strategická analýza .....	23
3.3.1 Makroprostředí.....	24
3.3.2 Mikroprostředí .....	26
3.3.3 Mezoprostředí .....	28
3.4 Finanční analýza .....	29
3.4.1 Výnosy a náklady.....	30
3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	32
3.4.3 Obratový cyklus peněz.....	35
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
4.1 Představení firmy Kaufland v.o.s. ....	36
4.2 Představení konkurence .....	38
4.2.1 Představení společnosti Globus ČR, v.o.s. ....	38
4.2.2 Představení společnosti Tesco Stores ČR a.s.....	40
4.2.3 Představení společnosti Albert Česká republika s.r.o. ....	41
4.3 Porovnání konkurence .....	42
4.4 Finanční analýza .....	45
4.5 PEST analýza společnosti Kaufland v.o.s. ....	50
4.6 Porterův model pěti sil společnosti Kaufland v.o.s. ....	55
4.7 SWOT analýza společnosti Kaufland v.o.s. ....	57
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>60</b>
<b>6 Návrh opatření ke zlepšení postavení společnosti Kaufland v.o.s. na českém trhu .....</b>	<b>62</b>
<b>7 Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>65</b>



<b>9 Seznam tabulek a zkratk.....</b>	<b>74</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>76</b>

# 1 Úvod

Aktuálně se zkoumání definice pojmu „konkurence“ stalo jedním z častých témat. Tento vývoj je poměrně přirozeným stavem reflektující změny společnosti, ale zejména českým tržním prostředím, které je charakteristické otevřenou ekonomikou, proexportní politikou a nárůstem podniků na trhu, tedy nárůstem konkurence. Vysoká úroveň konkurence a velký počet jak tuzemských, tak i zahraničních výrobců na trhu obzvlášť ostře vyvolává nutnost zlepšit působení podniku a rozvoj strategických směrů pro jeho rozvoj. Tyto aspekty vedou k nutnosti průběžně sledovat konkurenční postavení podniku v tržním prostředí, které definuje strategii rozvinutého chování na trhu. Hodnocení konkurenčního postavení podniku je tedy jedním z klíčových procesů, které určují úspěch jeho postavení a konkurenceschopnosti. Chování firem je ovlivněno trhem, ve kterém podnik působí.

Pojem „konkurence“ lze již dnes označit za všeobecně známý termín, který se téměř denně skloňuje napříč odbornými i veřejnými diskusemi. Nicméně, vymezení stručné a jednoznačné definice uvedeného pojmu může být poměrně obtížný úkol. Nejedná se konstantní jev, ale proces evoluce ekonomických vztahů, který je podnik schopen vyjádřit pomocí nabízených služeb, přístupu k zákazníkům a působení na trhu. Konkurenční prostředí je specifický a všeobecný systém principů, ve kterém díky aplikaci různorodých zdrojů a neustálému sběru a zpracování informací z různých sfér a odvětví, dochází k naplňování zájmy rostoucího blahobytu společnosti. Konkurence a trh jsou úzce spjaty, kdy jeden bez druhého neexistuje.

Jak již bylo uvedeno výše, společnost se mění a mění se i tržní prostředí, což lze demonstrovat např. na obecném cíli podniků. Ještě na počátku 21. století každý efektivní podnikatelský subjekt usiloval o maximalizaci zisku. Postupně se ovšem zjistilo, že tato snaha souvisí s řadou dalších dílčích cílů a podstat. Díky tomu se obecný cíl modifikoval na maximalizaci tržní hodnoty podniku a budování dobrého jména. Konkurence, její sledování a vyhodnocování vzájemného postavení může být určitým hnacím motorem, který umožní naplňovat podnikové cíle a strategie. Konkurenci tak nelze negovat, nebo vnímat negativně, ale je nutné s ní umět pracovat a využívat její absolutní přítomnosti. Právě tato poslední teze je i motivem pro výběr tématu této práce, která je zaměřena na konkurenční postavení a komparaci v rámci zlepšování vybraného podniku na trhu. Jako zvolená jednotka je potravinový řetězec Kaufland Česká republika v.o.s., který je často prezentován jako lídr a „tahoun“ předmětného trhu v českém prostředí. Zda je tomu v reálném porovnání na základě finanční minulosti, ale i „vyrovnání se“ s konkurencí a vlivy vnějšího i vnitřního okolí zodpoví tato práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Hlavním cílem práce je analyzovat problém postavení a konkurenceschopnosti vybrané firmy Kaufland v.o.s. v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření ke zlepšení postavení firmy na českém trhu. Naplnění tohoto cíle je podmíněno naplněním dvou dílčích cílů. Dílčím cílem 1 této práce je vymezení aktuálního postavení firmy na trhu a provést komparaci s konkurenčními firmami. Dalším dílčím cílem 2 práce je určit silné a slabé stránky sledované firmy a nastínit podnikatelskou strategii ke zvýšení úspěšnosti na českém trhu v dalších letech.

### **2.2 Metodika**

Práce se bude skládat ze dvou základních částí, teoretické a praktické. Teoretická část má prostřednictvím literární rešerše, jako hlavní vědecko-výzkumné teoretické metody, představit aktuální znění hlavních východisek, která budou následně transformována do praxe v praktické části. Primárními zdroji je odborná bibliografie cílená na problematiku firmy v konkurenčním prostředí a aplikaci strategické analýzy makro a mikrookolí podniku. Struktura je členěna do jednotlivých kapitol od komplexních pojmů a procesů po dílčí, které prostupují celý text práce. Představena je podstata termínu „firma“ a její klasifikace, dále identifikace trhu a jeho možných struktur. Na trh navazuje představení podstat konkurence a jejich rozdělení. Poslední teoretická část se v jednotlivých kapitolách věnuje představení podstat a postupu zvolených analýz. Konkrétně byly zvoleny nejčastěji užívané strategické analýzy v praxi. Tedy pro rozbor a vyhodnocení vlivů makrookolí analýza PEST. Pro rozbor a vyhodnocení vlivů mikrookolí Porterův model pěti sil. Výstupy analýz jsou následně shrnuty prostřednictvím SWOT, která vymezuje postavení firma na trhu prostřednictvím interních silných a slabých stránek, a externích příležitostí a hrozeb. Teoretická část je zakončena charakteristikou finanční analýzy a základních poměrových ukazatelů. Finanční analýza poslouží nejen pro stanovení postavení podniku v rámci konkurence, ale také se jedná o poklad zobrazující hospodaření podniku z hlediska jeho budoucího rozhodování o fungování na základě vyhodnocení minulých trendů.

Druhou hlavní částí práce budou navazující praktické kapitoly, které se budou orientovat na provedení rozboru postavení a konkurenceschopnosti zvoleného Kauflandu v.o.s. na českém trhu. V této části práce budou využity elementární metody finanční analýzy, kvalitativní obsahová analýza, komparace a syntéza. Struktura praktické části bude zahájena představením zkoumaného podniku Kaufland s navazující charakteristikou zvolené konkurence

(Globus, Tesco a Albert). Následně bude provedena komparace zvolené jednotky s konkurencí na základě porovnání vývoje a výše tržeb, čistého zisku a rentability tržeb, kdy data budou čerpána z účetních závěrek pomocí kvalitativní obsahové analýzy a finanční analýzy. Finanční analýza umožní zhodnotit hospodaření a finanční zdraví oproti konkurenci a obsahová analýza k rozboru a interpretaci kvalitativních dat v písemné formě (účetní závěrky). Cílem užití uvedené obsahové analýzy je vytěžit z dokumentů konstrukty finančního charakteru, které nelze postihnout přímo. Referenční období bude stanoveno za posledních 5 let od poslední zveřejněné účetní závěrky, tedy za roky 2017-2021. Poté bude následovat vlastní finanční analýza společnosti Kaufland ve zvolených poměrových ukazatelích a obrátovém cyklu peněz. V dalších kapitolách bude proveden rozbor makro a mikrookolí pomocí teoreticky představené analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Vše bude dále shrnuto v analýze SWOT, ze které bude pomocí syntézy provedeno shrnutí a stanovení doporučení pro zlepšení budoucího konkurenčního postavení předmětné firmy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Firma

Firma je samostatný technický, ekonomický a sociální komplex, určený k výrobě zboží užitečného pro společnost, za účelem dosažení zisku (Veber, a další, 2012).

V ekonomické teorii jsou termíny „firma“ a „podnik“ považovány za synonyma, i když v praxi tomu tak vždy není. Například, firma může sestávat z několika podniků, a ty pak budou působit jako součásti této firmy. Firma jako jedna z hlavních institucí moderního ekonomického systému je především samostatným subjektem hospodářské činnosti. Plní své funkce ve vnějším ekonomickém prostředí, které zahrnuje stát, spotřebitele, dodavatele, konkurenty, přírodní podmínky a společnost.

Dle Jurečky je firma podnik ve smyslu mikroekonomické produkční jednotky a nikoli pouze název, pod kterým působí. Firma je samostatně kalkulující jednotkou, jež v určitém ekonomickém prostředí nakupuje výrobní faktory (vstupy), které za určitých technologických podmínek mění na výrobky a služby (výstupy) a které pak v určitém ekonomickém prostředí prodává (Jurečka, a další, 2010).

Hlavní cíle společnosti: zvýšit zisky, příjmy, podíl na trhu. Sekundární cíle společnosti: zlepšení image značky a společnosti jako celku, zvýšení frekvence návštěv prodejních míst. Důležitými faktory růstu zisku, v závislosti na činnosti společnosti, jsou růst objemu výrobků v souladu se smluvními podmínkami, snížení jeho nákladů, zlepšení kvality sortimentu, zvýšení efektivity využívání výrobních aktiv a zvýšení produktivity práce (Veber, a další, 2012).

#### 3.1.1 Dělení firmy podle právní formy podnikání

V České republice je nejpoužívanější právní formou obchodní společnost, ve které se dá provozovat podnikatelská činnost. Tato forma se zákonem vymezuje jako právnická osoba, která se zakládá většinou za účelem podnikatelských záměrů. Tato právní forma podnikání povoluje spojení vloženého kapitálu a lidských schopností podnikatelů, kterých může být i více. Tímto se může rapidně snížit podnikatelské riziko. Zákon o obchodních korporacích upravuje následující formy obchodních společností:

- Veřejná obchodní společnost,
- Komanditní společnost,
- Společnost s ručením omezeným,

- Akciová společnost,
- Družstva (Raban, a další, 2020).

Obchodní korporace jsou zákonem č. 90/2012 Sb. O obchodních společnostech družstvech, tedy ZOK, upraveny. Obchodní společnosti se z tohoto pohledu mohou dělit na osobní obchodní společnosti a kapitálové obchodní společnosti. Rozdíly jsou následující: v případě osobních společností není vyžadována vkladová povinnost, ale naopak je třeba osobní přítomnost zakladatelů na podnikání celé společnosti. Všichni uvedené společníci musejí ručit společně a neomezeně svým majetkem za závazky jejich společnosti. Patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Komanditní společnost má ale nějaké prvky kapitálových společností, i přesto se řadí do osobních společností. Je to především z toho důvodu, že v této společnosti musejí být minimálně dva společníci, jeden komanditista a jeden komplementář, minimálně. Komanditisté mohou za dluhy společnosti ručit omezeně, ale komplementáři musejí ručit neomezeně. Naopak kapitálové společnosti vyžadují vkladovou povinnost pro každého společníka, i když v současné době je minimální vklad snížen na 1 Kč. Dříve se tento vklad pohyboval v řádu 100 000 Kč. Členové kapitálové společnosti neručí za závazky své společnosti. Tato společnost má také povinnost založit rezervní fond. Patří sem společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti (Zákon o obchodních korporacích).

Pod obchodní korporace jsou zákonem zahrnuta i družstva, ve kterých je možné zvýhodnit jejich podnikatelskou povahu. Tento zákon upravuje družstva obecně a speciálně je dělí na družstvo sociální a družstvo bytové. S funkcí sociální se propojuje podnikatelská funkce, což se navzájem doplňuje (Zákon o obchodních korporacích).

### **3.1.2 Dělení firmy podle velikosti**

Velikosti podniku je možné určit několika různými kvantitativními veličinami. Může se jednat například o velikost zisku společnosti, jeho tržeb, objemu výroby a podobně. Základní a nejčastější ukazatel je ale počet zaměstnanců, podle něhož je možné rozdělit společnost na tři následující skupiny:

- malé podniky (méně než 25 zaměstnanců)
- střední podniky (25 až 499 zaměstnanců)
- velké podniky (500 a více zaměstnanců) (Synek, a další, 2015).

Dále je možné také dělení společnosti podle počtu zaměstnanců a finančního prahu, kde se vymezují následující kategorie:

- mikropodniky – jedná se o podniky, které mají počet zaměstnanců menší než deset osob a jejich roční obrat nemůže na bilanční sumě roční rozvahy přesáhnout dva miliony euro,
- malé podniky – podniky, které zaměstnávají méně než padesát zaměstnanců a jejich roční obrat nemůže na bilanční sumě roční rozvahy přesáhnout deset milionů euro,
- střední podniky – podniky, v nichž je zaměstnáno méně než dvě stě padesát lidí a roční obrat na bilanční sumě nemůže přesáhnout čtyřicet tři milionů euro,
- velké podniky – všechny ostatní podniky, které přesahují uvedené parametry (OPPA, 2009).

### **3.2 Trh a tržní struktura**

Trh je systém ekonomických vztahů mezi prodávajícím a kupujícím, který umožňuje výměnu potřebných zdrojů. Pojem trhu je neoddelitelně spjat se zbožím, protože výrobek je jeho hlavní jednotkou. Díky dělbě práce si lidé musí navzájem vyměňovat výrobky, protože trh je něco, co vzniká kvůli omezeným lidským zdrojům. Když jeden člověk nemůže samostatně vyrábět vše, co potřebuje, musí směňovat zboží – tím se rodí trh (Dvořáček, 2012).

Dle Kotlera trh je soubor potenciálních a skutečných kupujících určitého výrobku. Kupující mají společnou potřebu či přání, které se dá uspokojit pomocí vztahů a směny (Wong, a další, 2007).

Dle Jurečka je chování firem výrazně ovlivněno typem tržních struktur, ve kterých se nachází. Například, agregátní trh je celý domácí trh dané země, omezený jejími státními hranicemi. Velkou rolí hraje, zda je v odvětví, jehož součástí firma je, velký počet prodávajících subjektu. Mnoho závisí také na faktoru, mají-li nebo nemají samostatné firmy vliv na formování tržních cen. Zda-li je vstup nových firem do odvětví otevřený, omezený se vznikem komplikací, nebo dokonce uzavřený. V podstatě se tržní struktura třídí do dvou základních skupin, a to jsou: dokonalá konkurence a nedokonalá konkurence, která se dělí na monopol, oligopol a nedokonalou konkurenci (Jurečka, a další, 2010).

### **Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí obklopuje všechny firmy, které na trhu existují, protože pouze v ojedinělých situacích žádní konkurenti neexistují, například když firma uvádí na trh určitý inovativní produkt. Nicméně ve většině případů je každý nový výrobek jakousi modifikací toho,

co je již na trhu, lze tedy říct, že vstupuje do vztahu nepřímé konkurence. Pro správné plánování marketingové složky podnikání je nutné provést podrobnou analýzu konkurenčního prostředí (Dvořáček, 2012).

Konkurence je činitel určující podmínky pro fungování konkrétního trhu. Konkurenci mezi výrobci jde o kvalitu a zdroj surovin, odbytové trhy. Konkurenci rozlišujeme na konkurenci cenovou a konkurenci necenovou. Cenová konkurence je založená zejména na snižování ceny. Záměrem necenové konkurence je zlepšování kvality výrobků a podmínek jejich prodeje.

Při definování pojmu konkurence se dotýkáme více či méně dvou jevů, spojených s tímto procesem konkurenčního chování, ve smyslu konkurenčního procesu a konkurenční struktury prostředí. Mezi obecné aspekty, které by měla každá definice obsahovat patří:

- Konkurence vykazuje jistou působnost, případně vede k jistým výsledkům.
- Přítomnost konkurence prokazuje jistý průběh tržního procesu.
- Konkurence vzniká tehdy a jen tehdy, pokud jsou splněny jisté nutné a postačující podmínky (Ludvík, 2019).

Konkurence je často tak velká, že zákazníci mohou mít problém se rozhodnout, který výrobek nebo služba je pro ně nejvýhodnější. Konkurence často zneužívá skutečnost, že tržní chování není založeno jen na lidech a jejich příjmech, ale i na tom, jaká je nespokojenost spotřebitelů se současnou nabídkou. Je důležité si uvědomit, že konkurence by neměla být jednostranně zaměřena, působit ve své blízkosti, ale taky by měla vyhledávat „vzdálenější“ konkurenty, kteří by ji mohli ohrozit (Jakubíková, 2013).

### **Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je schopnost určité organizace nebo subjektu, získat náskok před svými hlavními konkurenty za určitých tržních podmínek. Konkurenceschopnost je také definována jako charakteristika subjektu, která určuje jeho schopnost odolat konkurenci s organizacemi, které mají identickou povahu a jeho schopnost provádět konkurenční akce před konkurenty. Konkurenceschopnost je vnímána jako schopnost trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o situaci mezi jednotlivými subjekty, které se vyskytují na určitém trhu a jejich schopnost udržovat si svůj podíl na trhu, formou procesu konkurování dalším podnikům na tomto trhu (Ludvík, 2019).

Dle Mariniče lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost podniku vyrobit a prodat



konkrétní produkt za podmínek zachování rentability. To znamená, že podnik v případě potřeby musí být schopen snížit konečnou cenu produktu a zároveň nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Rozdíl v názorech na koncept konkurenceschopnosti je vysvětlen rozmanitostí organizací, které vyrábějí zboží a služby na žádost trhu, jakož i jednotlivých spotřebitelů, a to nejen v souvislosti s kvalitou, estetikou, cenou a ergonomií, ale také s dodacími lhůtami, dostupností, reklamou, údržbou a opravami (Marinič, 2008).

### 3.2.1 Dokonalá konkurence

Termín dokonalá konkurence odkazuje na teoretickou strukturu trhu. V reálném světě není dokonalá konkurence často splněna, a to zejména kvůli faktorům jako jsou diferencované produkty, existující bariéry vstupu na trh, asymetrie informací a různé formy tržní moci. Přesto je model dokonalé konkurence užitečným nástrojem pro porovnání tržních struktur a zkoumání jejich vývoje vzhledem k různým podmínkám.

Dokonalá konkurence je tržní struktura, která představuje ideální model a teoretický benchmark, kterým se ekonomové často řídí při zkoumání a porovnávání reálných trhů. Dokonalá hospodářská soutěž je teoreticky opakem monopolu, v němž pouze jedna firma dodává zboží nebo službu a tato firma si může účtovat cenu, jakou chce, protože spotřebitelé nemají jinou možnost a pro potenciální konkurenty je obtížné vstoupit na trh (Dvořáček, 2012).

V modelu dokonalé konkurence neexistují žádné monopoly. Taková struktura má řadu klíčových charakteristik, včetně:

- všechny firmy prodávají identický výrobek;
- všechny firmy akceptují cenu (nemohou ovlivnit tržní cenu svých výrobků);
- podíl na trhu neovlivňuje ceny;
- kupující mají úplné nebo přesné informace (minulé, současné a budoucí) o prodávaném produktu a cenách účtovaných každou firmou;
- kapitálové zdroje a práce jsou zcela mobilní;
- firmy mohou vstoupit na trh nebo z něj vystoupit zdarma (Varian, 1995).

To lze přirovnat k realističtější nedokonalé konkurenci, která existuje vždy, když trh, hypotetický nebo skutečný, porušuje abstraktní principy neoklasické čisté nebo dokonalé konkurence. Vzhledem k tomu, že všechny reálné trhy existují mimo rovinu dokonalého konkurenčního modelu, každý z nich může být klasifikován jako nedokonalý. Moderní teorie nedokonalé a dokonalé konkurence vychází z cambridgeské tradice postklasického

ekonomického myšlení.

Trh s dokonalou konkurencí je určován následujícími faktory:

- Velký počet malých prodávajících a kupujících: na trhu s dokonalou konkurencí je velké množství drobných prodávajících a kupujících, kteří mají omezenou schopnost ovlivnit ceny trhu.
- Homogenní produkty: produkty nabízené na trhu jsou zcela identické nebo alespoň zcela substituovatelné, což znamená, že kupující považují zboží od různých prodejců za naprosto ekvivalentní.
- Svobodný vstup a výstup: Noví výrobci mohou vstoupit na trh a existující výrobci mohou opustit trh bez omezení. To vytváří podmínky pro rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, aniž by jednotliví výrobci měli významný vliv na celkový trh.
- Plná informovanost: všichni účastníci na trhu mají plný přístup ke všem relevantním informacím o cenách, produktech a tržních podmínkách.
- Náklady výroby: výše nákladů na výrobu, včetně nákladů na suroviny, práci a další výrobní faktory, ovlivňuje rozhodování o ceně zboží a množství produkce (Forest, 2015).

Tyto faktory společně tvoří model dokonalé konkurence, který slouží jako ideální benchmark pro porovnání s reálnými tržními prostředími. Ve skutečnosti je však velmi málo trhů, které by mohly dokonale splňovat všechny tyto podmínky. (Ludvík, 2019).

### **3.2.2 Nedokonalá konkurence**

Nedokonalá konkurence je ekonomický termín, který popisuje situaci na trhu, kde existuje několik firem, které soutěží mezi sebou, avšak ne v ideálním prostředí dokonalé konkurence. To znamená, že tyto firmy mají schopnost ovlivňovat ceny a tržní podmínky svými akcemi a rozhodnutími. Z tohoto důvodu mají tyto firmy určitý stupeň tržní moci.

Význam nedokonalé konkurence spočívá v tom, že umožňuje firmám provozovat inovace a investice do výzkumu a vývoje, protože vyšší marže zisku mohou poskytnout finanční prostředky pro tyto aktivity. To může vést k vývoji nových produktů a technologií, což může přinést přínosy spotřebitelům. (Dvořáček, 2012).

Charakteristické rysy tržních vztahů v nedokonalé konkurenci zahrnují:

- Rozdílné produkty: firmy nabízejí produkty, které se od sebe liší a mají určitou míru diferenciací. To může zahrnovat rozdíly v kvalitě, značce, designu nebo jiných

vlastnostech.

- Omezená informovanost: spotřebitelé nemusí mít úplné informace o trhu a o dostupných produktech. Firmy mohou využívat tento nedostatek informací k tomu, aby upřednostnily své vlastní zájmy.
- Omezená vstupní bariéra: i když vstup na trh není zcela omezen, může být náročnější v porovnání s dokonalou konkurencí. To může být způsobeno náklady na výzkum a vývoj, značkovými vazbami, patentovými právy nebo jinými formami konkurenční výhody.
- Ovlivňování cen: firmy mají určitou schopnost ovlivňovat ceny svých produktů a služeb v rámci trhu. To může vést k cenovým válkám, diferenciaci produktů nebo jiným strategiím, které mají za cíl získat a udržet si podíl na trhu.
- Neúplná konkurence: trh nedokonalé konkurence není plně obsazen jediným hráčem. Existuje zde několik subjektů, které mají určitou kontrolu nad tržními podmínkami, a to i přes určitou míru soutěže (Veber, a další, 2012).

Formy boje o trhy s nedokonalou konkurencí se mohou lišit v závislosti na konkrétní situaci, avšak některé obecné charakteristiky zahrnují:

- Cena: firmy mohou bojovat o tržní podíl snižováním cen svých výrobků nebo služeb. To může vést k cenové válce, což může být nevýhodné pro všechny zúčastněné strany.
- Produktová diferenciaci: firmy se mohou snažit získat konkurenční výhodu prostřednictvím produktové diferenciaci, což znamená, že se snaží nabízet výrobky nebo služby, které se odlišují od konkurenčních nabídek.
- Marketingové strategie: firmy mohou používat agresivní marketingové strategie, jako je agresivní reklama, slevy, propagační akce a další, aby zaujaly pozornost zákazníků a zvýšily prodej (Veber, a další, 2012).

Nedokonalá konkurence, která je daleko od ideálních modelů budování ekonomiky, má své negativní aspekty a důsledky: zvýšení cen výrobků, které není odůvodněno zvýšením nákladů, zvýšení samotných výrobních nákladů, zpomalení progresivních trendů, negativní dopad na konkurenceschopnost v měřítku světových trhů a konečně zpomalení vývoje ekonomiky. Tudíž v reálných tržních strukturách moderní ekonomiky existuje nedokonalá konkurence, na rozdíl od dokonalého, ideálního modelu. Účelem nedokonalé konkurence je uchvátit trh, jeho monopolizaci (Keřkovský, a další, 2012).

### 3.2.2.1 Monopol

Monopol je tržní struktura, kde kontrolu nad výrobou několika druhů zboží a jeho prodejem vykonává jedna velká společnost, která má výhradní právo vyrábět, prodávat a vytvářet zisk. S působením této tržní struktury neexistuje na trhu žádná konkurence, protože pouze jedna organizace, která je monopolistou, nadále funguje. Tato organizace vyrábí originální, odlišné od ostatních a nemá žádné analogy a výrobky jsou také chráněny před prodejem jiných organizací (Dedouchová, 2001).

Dobrylovský pak uvádí, že monopol je vyjádření takového typu konkurence, kde působí jedna firma, a to může být jak v určitém odvětví, tak i v celém státě, která je schopná dodávat výrobky či služby. Zároveň žádný jiný subjekt na trhu neexistuje.

Existují různé typy monopolů v závislosti na příčině, která vede k vzniku této tržní struktury. Zde jsou některé z hlavních typů monopolů:

- Přírozený monopol: některé obory mají vlastnosti, které způsobují, že je efektivnější mít pouze jednoho velkého dodavatele. To může být způsobeno vysokými fixními náklady a nízkými náklady na další produkci, což vede k tomu, že jediný dodavatel může efektivněji uspokojovat poptávku na trhu.
- Monopol na základě kontrolující pozice na trhu: některé společnosti dosáhnou monopolní pozice na trhu prostřednictvím agresivního akvizičního chování, ve kterém pohlcují své konkurenty nebo ovládají klíčové zdroje, což jim umožňuje ovlivňovat trh a zamezit vstupu nových hráčů.
- Monopol na základě diferencovaného produktu: i když existují podobné produkty na trhu, některé společnosti mohou mít monopolní moc díky značkování a diferenciaci svého produktu, což vytváří věrnost zákazníků a ztěžuje vstup konkurentům na trh (Dobrylovský, 2021).

### 3.2.2.2 Oligopol

Oligopol je tržní struktura, ve které existuje malý počet významných firem, které ovlivňují trh prostřednictvím svého chování. Tyto firmy mají dostatečnou moc na ovlivňování cen, a proto se často účastní strategických interakcí, jako je cenová soutěž, marketingové kampaně nebo výzkum a vývoj nových produktů. Oligopolní trhy mohou být konkurenční a dynamické, ale zároveň mohou být náchylné k tvorbě kartelů a nekalým praktikám (Keřkovský, a další, 2012).

Z výhod oligopolu stojí za zmínku jeho pozitivní dopad na rozvoj celého průmyslu jako celku. Poskytuje kupujícím možnost vybrat si zboží za přijatelnou cenu. Nejdůležitější nevýhodou lze nazvat uzavření aliance mezi oligopolními společnostmi. Díky dohodě mohou na trhu stanovit jednotnou cenu a neoprávněně ji nafouknout. V tomto případě oligopol již získává rysy monopolu. Proto závěr odborů nejčastěji negativně ovlivňuje trh, průmysl a spotřebitele.

Oligopol je klasifikován různými způsoby. Například podle produktu, vzorců chování, síly tržní síly. Z hlediska počtu podniků v odvětví může být oligopol rigidní, kdy na trhu působí dvě až čtyři společnosti, a vágní – od pěti nebo více. Nejčastěji se však vyskytují následující typy:

- Homogenní oligopol: v tomto případě firmy nabízejí podobné produkty a jsou tedy náchylné k cenové konkurenci. Příkladem mohou být firmy v odvětví benzínových stanic.
- Heterogenní oligopol: firmy v tomto oligopolu nabízejí různorodé produkty, a proto se soutěž zaměřuje na diferenciaci produktů pomocí marketingových strategií a inovací. Příkladem mohou být výrobci osobních počítačů.
- Smluvní monopol: tento typ oligopolu je charakterizován spoluprací mezi firmami, které se dohodnou na cenách nebo omezení produkce, čímž omezí konkurenci. Toto může vést k tvorbě kartelů, které ovlivňují ceny a omezují volný trh (Dobrylovský, 2021).

Modely oligopolu:

- Bertrandův model. Předpokládá, že každá společnost se snaží expandovat a získat trh. Aby se odstranila konkurence, jedna ze společností začne vytvářet dumpingové ceny, ostatní to podporují, protože si chtějí udržet podíl na trhu. V této hře vyhrává ten, kdo se ukáže být nejstabilnější.
- Cournotův model. To znamená, že společnosti studují trh, předpovídají jeho změny a předpovídají akce konkurentů. Dále každý účastník určuje objem výroby a náklady na výrobky, aby posílil svou pozici. Pokud se výpočty ukáží jako chybné, společnosti je upraví.
- Model vedení v objemu a cenách. Předpokládá, že na oligopolním trhu je jedna společnost větší než ostatní. Proto nejprve provede všechny změny a zbytek účastníků je opakuje. Výsledkem je konzistence akcí všech společností (Dobrylovský, 2021).

### 3.2.2.3 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je struktura, v níž dominuje dokonalá konkurence, ale existují rysy monopolu v jeho čisté formě. Soutěže se účastní mnoho firem. Nabízejí spotřební zboží, které má podobné spotřebitelské vlastnosti, výrobky, které nejsou zcela nahraditelné jiným, nejsou s ním identické (Kotler, a další, 2013).

„Monopolní“ část je zde vyjádřena v přítomnosti prodejce, který je monopolistou ve vztahu ke svému vlastnímu produktu, zatímco „konkurence“ je vyjádřena v přítomnosti jiných firem zboží, i když ne identických, ale podobných. Monopolní soutěž je určena řadou charakteristických rysů: diferenciací zboží, výrobků. Jedná se o sektor trhu reprezentovaný skupinou výrobců a prodejců heterogenního, i když podobného, zboží.

Charakteristické rysy produktu jsou tvořeny:

- jeho jedinečnou vlastností, které produkt poskytuje zákazníkovi a které odpovídají jeho potřebám a požadavkům;
- vzhledem, estetikou a ergonomií produktu, které mohou přispět k jeho přitažlivosti pro zákazníky;
- cenou produktu v porovnání s jeho konkurencí a hodnotou, kterou zákazníci za tento produkt obdrží;
- identitou značky spojenou s produktem, včetně pověsti, hodnoty značky a vnímání zákazníky.

Tato charakteristika jako jev může ovlivnit tržní ceny, ale v omezené míře. Spotřebitel, který si zvykne na určitou značku a produkt této značky, ji může i nadále používat, i když prodejce nebo výrobce zvýší cenu. Je však zřejmé, že neomezené zvýšení ceny zboží v přítomnosti jeho náhražek s podobnými vlastnostmi způsobuje, že stejný spotřebitel věnuje pozornost výrobkům jiných firem (Dvořáček, 2012).

Značný počet firem nabízejících podobný produkt. Tento rys trhu monopolní konkurence vede k nemožnosti jednotlivých firem radikálně ovlivnit cenu zboží a vylučuje předběžnou dohodu mezi firmami o zachování určité úrovně cen zboží (cenová tajná dohoda).

Vstup nových účastníků trhu do odvětví a odchod z trhu jsou zjednodušeny. Firmy, které se již staly účastníky tržních vztahů v této oblasti, jsou malé, stejně jako ty, které do ní právě vstoupily. Rozsah výroby v podmínkách monopolistické konkurence není velký. Rozsah požadovaných finančních a jiných investic je podobný. Pro přilákání nových zákazníků jsou zároveň vyžadovány značné reklamní náklady, nestandardní marketingové techniky a nápady.

Tvrdá necenová konkurence – nejviditelnější způsob, jak zvýšit prodej, je snížit ceny.

Často to má psychologický význam a dopad na kupujícího (extrémně mírné snížení ceny za přítomnosti „hlasité“ reklamy apod.). Monopolistická konkurence však zahrnuje i jiné způsoby uplatňování konkurence:

- posílení kvalitativních rozdílů, spotřebitelských vlastností zboží;
- zlepšení reklamních technologií, prodejních technologií stávajícího zboží (Mankiw, 2010).

Samostatně je třeba poznamenat takový rys monopolní hospodářské soutěže, jako je vysoké povědomí účastníků tržních vztahů o podmínkách a cenách.

Monopolistická konkurence je ekonomický model, který kombinuje rysy volného konkurenčního trhu a čistého monopolu, jednoho z typů nedokonalé konkurence. Jeho podstata spočívá v přítomnosti na trhu mnoha výrobců, prodejců nabízejících spotřebiteli podobný, ale ne zcela identický produkt nebo službu. V přítomnosti tvrdé konkurence je vstup na takový trh co nejvíce zjednodušen (Mankiw, 2010).

V počátečním stádiu a v krátkodobém horizontu má monopolistická konkurence rysy monopolu, v budoucnu se proces vyvíjí směrem k dokonalé konkurenci. Monopolistická konkurence přináší výhody především spotřebitelům výrobků. Firmy nabízející zboží nebo služby k prodeji jsou omezeny co do zdrojů a velikosti, což vede k nemožnosti zvýšit výrobu, omezuje ekonomické vyhlídky malých a středních podniků (Forest, 2015).

### **3.3 Strategická analýza**

Strategie ekonomického rozvoje společnosti je kombinací jejích hlavních cílů a způsobů, jak jich dosáhnout. Jinými slovy, rozvíjet strategii společnosti znamená určit obecné směry její činnosti. Strategická analýza podniku je jedním z hlavních prvků tvorby strategického plánu. Ve svém jádru je strategická analýza první fází výzkumu, která systematicky analyzuje faktory vnějšího prostředí, vnitřní schopnosti a potenciál zdrojů podniku, s cílem určit stávající stav v podniku a identifikovat příležitosti pro jeho další úspěšný rozvoj. Ve fázi strategické analýzy je vytvořena potřebná informační základna, která umožňuje nejefektivnější proces stanovování cílů a výběru strategických alternativ. Strategická analýza je prostředkem transformace databáze, získané analýzou prostředí do strategického plánu organizace (Řehoř, a další, 2010).

### 3.3.1 Makroprostředí

Makroprostředí je soubor demografických, ekonomických, přírodních, vědeckých, technických, politických, kulturních a dalších faktorů, které mají rozhodující vliv na marketingové aktivity organizace, firmy, korporace. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o nich hovoří jako o nekontrolovatelných, determinujících faktorech. Jedná se o:

- vědecký a technologický pokrok – faktory zastarávání, tempo obnovy výroby. Stav ekonomiky ovlivňuje hodnotu všech vstupů a schopnost spotřebitelů nakupovat zboží a služby;
- politický faktor bere v úvahu míru korupce, politický systém moci, možnost změny moci, politickou stabilitu a důvěru veřejnosti v úřady;
- demografické faktory zahrnují celkovou populaci, věk, pohlaví a etnické složení, jednotnost osídlení podle území, rozdělení na městské a venkovské, migraci, porodnost a úmrtnost, manželství a rozvod, očekávanou délku života a životní cyklus rodiny;
- mezinárodní události-konflikty a kataklyzmata ovlivňují příliv investic a stav ekonomiky, zohledňují se při určování podnikatelských rizik;
- národně-náboženským faktorem jsou národně-náboženské tradice, rysy národního myšlení a vnímání;
- kulturní a historické faktory zahrnují přítomnost společných tradičních kulturních hodnot a norem chování, morálky, jazyka a slangu, úroveň vzdělání, postoje lidí k sobě, rodině, příbuzným a jiným lidem, modelu sexuálního chování, smyslu pro společný historický osud a odpovědnosti za osud země, lidí, regionu (Kotler, a další, 2013).

#### PEST analýza

PEST analýza je marketingový nástroj pro dlouhodobé plánování v podnikání, který umožňuje zohlednit vliv faktorů prostředí. Předpovídání důsledků takového vlivu pomáhá činit informovaná rozhodnutí, minimalizovat chyby.

Analýza PEST je makroekonomický model pro studium vnějšího prostředí podniku. Tato technika se používá ke studiu potenciálního trhu při uvádění nového produktu na trh, k posouzení hlavních trendů a k identifikaci rizik a příležitostí. Zkratka je tvořena čtyřmi anglickými slovy:

- P — Politics (politika).
- E — Economics (ekonomika).



- S — Socio-culture (společnost-kultura).
- T — Technology (technologie) (Šafrová, a další, 2019).

Každá z výše uvedených skupin zahrnuje řadu faktorů, které v různé míře mají vliv na podnik:

1. Politické a právní faktory jsou tvořené společenským systémem, který je především dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Politická situace má významný dopad na stav podnikatelského prostředí. Jeden nový zákon by mohl poskytnout další příležitosti nebo omezit pracovní vyhlídky. Proto se v PEST analýze studují následující:
  - globální politická situace (spolupráce a konfrontace zemí, sankce, výhody);
  - zahraniční politika státu, pod jehož jurisdikcí se společnost nachází;
  - vnitrostátní vláda a daňová politika;
  - stupeň vlivu státu na konkrétní odvětví;
  - existence legislativních uvolnění, dotací nebo podpory;
  - nuance mezistátních dohod.
2. Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Mezi tyto faktory patří: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu. Posouzení ekonomiky je zvláště důležité pro prognózu finanční situace společnosti. Mezi hlavní oblasti analýzy patří:
  - míra inflace, dynamika HDP;
  - klíčová sazba a změna směnného kurzu rublu;
  - dynamika příjmů obyvatelstva a nezaměstnanosti;
  - dynamika souvisejících trhů, současná úroveň hospodářské soutěže;
  - možnost daňových pobídek v určitém odvětví.
3. Sociální a kulturní faktory jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva a kulturními zvyky. V této kategorii se hodnotí:
  - životní úroveň obyvatelstva, zvyky, společné tradice;
  - demografická kritéria (porodnost a úmrtnost, průměrný věk obyvatelstva);
  - úroveň vzdělání, platová očekávání, schopnost pracovat;
  - sociální potřeby obyvatelstva.
4. Technické a technologické faktory prezentují inovační potenciál země, tempo růstu technologických změn. Vliv technologických faktorů ovlivňuje všechny oblasti činnosti:

- dostupnost inovativních technologií;
- stav patentového práva;
- síla vlivu různých technologií na konkrétní odvětví;
- náklady konkurentů na výzkum a vývoj (Blažková, 2007).

### 3.3.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí – soubor prvků souvisejících s firmou a její schopností sloužit klientele. Mikroprostředí je naopak prostředí firmy, které působí zevnitř s firmou ho může ovlivnit. Jedná se o pět základních faktorů:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurence,
- distributoři,
- veřejnost (Kotler, a další, 2013).

### SWOT analýza

Podle Jakubíkové SWOT analýza patří do základních metod strategické analýzy. Mezi její hlavní cíle patří zkoumání současné strategie a identifikace silných a slabých míst. Tato analýza dává možnost zjistit, je-li firma schopná se vyrovnat se změnami přicházejícími v prostředí.

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to jsou analýzy SW a analýzy OT. Jako první se doporučuje začít analýzou OT-příležitostí a hrozeb. Původně přicházejí z vnějšího prostředí, makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory politicko-ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Do mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé, odběrateli, konkurence a veřejnost. Dále se studuje analýza SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy a to jsou: cíle, systémy, firemní zdroje a kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu (Jakubíková, 2008).

- S – Strengths (silné stránky),
- W – Weaknesses (slabé stránky),
- O – Opportunities (možnosti),
- T – Threats (hrozby).

Strengths (silné stránky). Vnitřní charakteristika společnosti. Faktory, které zajišťují stabilní pozici a konkurenční výhody na trhu. Proměnné, díky kterým se zvyšuje obchodní obrát, co zlepšíme, posílíme. Například: rychlé dodání, krásné balení výrobků, zdvořilí

zaměstnanci.

Weaknesses (slabiny). Vnitřní charakteristika společnosti. Slabé stránky společnosti. Něco, čemu je třeba věnovat pozornost a odstranit nebo upravit. Momenty, které mohou vést ke snížení prodeje a ztrátě konkurenceschopnosti. Například: špatná kontrola kvality, nesprávné územní rozdělení prodejních míst zboží, nedostatečné zaměření na zákazníka.

Opportunities (možnosti). Vnější faktor. Příležitosti jsou události na trhu, ve státě, na které společnost nemá přímý vliv, ale mohou mít nějaký pozitivní dopad na její rozvoj. Například: snížení cla, vývoj technologií (za předpokladu, že je společnost otevřena technologickému průlomům), sebeizolace.

Threats (hrozby). Vnější faktor. Nepříznivý vývoj událostí venku, který společnost nemůže ovlivnit, což může vést k problémům pro podnikání. Například: zvýšení daní, změny v zákoně o logistice, karanténa.

SWOT analýza zohledňuje pozitivní i negativní faktory jak uvnitř firmy (co lze ovlivnit), tak i ve vnějším světě (co ve firmě ovlivnit nelze). Jedná se o univerzální metodu: s její pomocí můžeme analyzovat státní hospodářskou politiku, nebo pravděpodobnost úspěchu školního volejbalového týmu-hlavní věcí je položit správnou otázku (Jacobs, a další, 2017).

Cíle SWOT analýzy:

- Identifikovat současné a předpokládané silné a slabé stránky společnosti.
- Určit vliv vnějšího prostředí na činnost společnosti.
- Zjistit, jak může společnost využít silné stránky k interakci s vnějším prostředím, čelit hrozbám.
- Pochopit, jak slabá místa brání rozvoji společnosti a jejímu postavení na trhu.
- Určit, jaké kroky by měla společnost podniknout s ohledem na současnou a předpokládanou situaci, kombinaci vnějších a vnitřních faktorů společnosti.

Výhody SWOT analýzy:

- Univerzálnost. Můžeme prozkoumat celou zemi, konkrétní oblast, podnik nebo jeho část.
- Jednoduchost. Nemusíme pracovat se složitými výpočty, používat drahé marketingové postupy. SWOT analýzu může provést každý, kdo má informace o vlastnostech výrobku a situaci na trhu.
- Práce s mapováním dat. SWOT analýza pomáhá identifikovat a strukturovat fakta o společnosti nebo produktu, porovnávat data, identifikovat nepostřehnutelné souvislosti.

V důsledku toho bude v budoucnu mnohem snazší vyvinout strategii pro propagaci produktu.

- Lze použít jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Výsledky analýzy by měly být použity pro operativní opatření, jakož i pro vypracování dlouhodobé strategie.

Nevýhody SWOT analýzy:

- Výsledky tady a teď. SWOT analýza reflektuje aktuální situaci na trhu a uvnitř firmy a nezohledňuje očekávané změny. Jinými slovy, se vznikem nových faktorů nebo se změnami bude třeba analýzu provést znovu.
- Bez specifik. SWOT analýza ukazuje pouze celkový obraz a směr aktivity. S její pomocí není možné získat přesné údaje, ale můžeme pochopit a přemýšlet o celkové obchodní strategii. Konkrétní kroky k dosažení stanovených cílů budou muset být vypracovány samostatně.
- Kompetence analytika. Hodně záleží na tom, kdo analýzu provádí: data budou přesná a analýza je užitečná, pokud ji provádí osoba, která zná skutečný stav věcí. Čím více nepřesných dat má analytik, tím méně efektivní je SWOT analýza.
- Datové chyby. Čím větší podnik, tím více faktorů musí být v analýze zohledněno. Při práci s velkým množstvím informací bude s největší pravděpodobností docházet k chybám (chybně zadaným datům), které bude analytik akceptovat jako pravdivou znalost. V důsledku toho jsou výsledky SWOT analýzy zkreslené, situace je plná přijetí nesprávného postupu (Keřkovský, a další, 2017).

### **3.3.3 Mezoprostředí**

Mezo-médium (bezprostřední prostředí) je součástí vnějšího prostředí, se kterým má organizace specifické a přímé interakce. Zahrnuje soubor faktorů, podmínky pro činnost podnikatelského subjektu na místním trhu, včetně úrovně rozvoje ekonomiky regionu, jakož i skutečně vzniklé místní podnikatelské prostředí tohoto podnikatelského subjektu, včetně orgánů územní správy (Veber, a další, 2012).

### **Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil je analýzou pěti faktorů, které ovlivňují zisky společnosti. Michael Porter vyvinul tento model v roce 1979, ale podniky jej stále aktivně používají. Analýza Porterových 5 sil je potřebná k vytvoření dlouhodobé strategie rozvoje podnikání.

Nejčastěji se model používá ve spojení s dalšími metodami strategické, marketingové, finanční a ekonomické analýzy společnosti: SWOT analýza, BCG matice, McKinsey matice, PEST analýza a další nástroje (Šafrová, a další, 2019).

Myšlenka Porterova modelu spočívá v tom, že ziskovost podniku ovlivňuje několik faktorů:

- tlak dodavatele;
- tlak kupujících;
- tlak stávajících konkurentů (vnitřní konkurence);
- hrozba nových konkurentů;
- náhradní zboží (substituty).

Čím méně jsou Porterovy síly pod tlakem, tím je pravděpodobnější, že společnost dosáhne vysokých zisků. Naopak, čím větší je tlak, tím nižší je ziskovost podniku. Pokud podnikatel právě plánuje začít podnikat, pak nám na začátku analýza Porterových pěti sil umožní vidět rizika, která ovlivní budoucí zisky, posoudit intenzitu konkurence a pochopit, zda stojí za to vstoupit. Pro již fungující společnosti pomůže Porterův model kontrolovat rizika, přijímat odpovídající opatření a udržovat vysokou úroveň ziskovosti. Rizika zjištěná v analýze sil mohou být použita v SWOT analýze (Ludvík, 2019).

### **3.4 Finanční analýza**

Finanční analýza je soubor metod pro shromažďování, zpracování a analýzu kvalitativních a kvantitativních informací, týkajících se financí podniku. V úspěšných společnostech jde finanční analýza ruku v ruce s manažerskou analýzou, což nám umožní včas odhalit a vymýtit negativní trendy a posílit ty pozitivní. Finanční analýza představuje proces, který čerpá potřebná data nejen z údajů účetnictví, ale i z dalších informačních zdrojů, a to uvnitř i vně podniku. Pomocí tohoto procesu je možné vyhodnotit finanční situaci podniku. Dosažené výstupy pak slouží k finančním a dalším typům rozhodování cílových skupin uživatelů (Sůvová, 2000).

Finanční analýza se provádí za účelem informovaného rozhodování vedení. Externí i interní analýza se provádí v podnicích:

- interní analýzu provádějí zaměstnanci společnosti, s využitím širší základny (nejen otevřené výkaznictví, ale také specifické interní výkaznictví, a to až do procenta závad a stížností pro konkrétní typ produktu) a větší míru podrobnosti (to znamená, že je studován nejen celkový výsledek podniku, ale také místní ukazatele jednotlivých

divizí); interní finanční analýza často není zpřístupněna veřejnosti, může být zcela specifická a odrážet nejen výsledky, ale také mechanismy, které k nim vedly;

- externí analýzu provádějí externí specialisté zastupující zájmy jak podniků (partnerů, věřitelů, investorů), tak regulačních orgánů, médií, vědeckých organizací; účelem externí analýzy je: určit stupeň rizikovosti kapitálových investic v podniku, předpovědět možnou návratnost investic, konkurenceschopnost společnosti; zprávy jsou co nejvíce formalizovány (Černohorský, a další, 2011).

Úkoly jsou závislé na účelu a typu výzkumu, mezi něž patří:

- úplné, objektivní a včasné posouzení stavu financí společnosti k datu účetní závěrky;
- identifikace důvodů, které vedly k tomuto stavu;
- zjišťování rezerv a zdrojů (případně nevyužitých), které lze použít k optimalizaci činnosti podniku ve finančním sektoru;
- vypracování konkrétních kroků, směřujících ke zlepšení finanční situace společnosti;
- prognózování finančních výsledků budoucích období (Černohorský, a další, 2011).

### **3.4.1 Výnosy a náklady**

Ziskem se v ekonomii označuje rozdíl mezi výnosy a náklady, nebo rozdíl mezi prodejem zboží a vynaloženými náklady.

#### Náklady firmy

Náklady firmy lze interpretovat jako náklady obětované příležitosti vystupující v určitých vyhraněných polohách. Jedná se především o náklady na používání výrobních faktorů:

- Explicitní náklady: náklady, které jsou firmy nuceny zaplatit za používání cizích výrobních faktorů/peněžně vyjádřené náklady placené někomu, kdo není vlastníkem firmy.
- Implicitní náklady: náklady alternativ neboli ušlých příležitostí. Jedná se o náklady na zdroje, které firma vlastní sama a používá v podnikání.
- Celkové náklady: celkové náklady jsou celkové náklady firmy, spojené s výrobou daného objemu hotových výrobků. Celkové náklady jsou rozděleny do dvou částí: celkové fixní náklady a celkové variabilní náklady. Celkové fixní náklady se nemění s nárůstem nebo snižováním produkce. Navíc k nim dochází, i když se hotové výrobky vůbec nevyrábí. Celkové variabilní náklady se mění s nárůstem produkce: firma na to

najímá více pracovníků, nakupuje více surovin, zvyšuje náklady na elektřinu atd. Vzhledem k tomu, že variabilním faktorem je práce, mzdy pracovníků budou celkovými variabilními náklady firmy.

- Mezní náklady: mezní náklady jsou zvýšení celkových nákladů, spojených se zvýšením výroby hotového výrobku o jednu další jednotku. Protože fixní náklady se nemění, fixní mezní náklady jsou vždy nulové. Proto jsou mezní náklady vždy mezními variabilními náklady.
- Průměrné náklady: průměrné náklady jsou náklady firmy na jednotku výstupu. Ve velikosti se rovnají celkovým nákladům na výrobu určitého množství výstupu, děleným množstvím vyrobeného výstupu. Průměrné náklady lze také rozdělit na průměrné fixní a průměrné variabilní náklady. Je třeba mít na paměti, že s růstem produkce mohou průměrné variabilní náklady buď růst, nebo klesat; pokud jde o průměrné fixní náklady, ty neustále klesají s růstem výkonu (Petřík, 2009).

### Výnosy firmy

Na základě údajů ve zprávě můžeme vypočítat ukazatele, podle kterých se společnosti vzájemně porovnávají. Některé z nich jsou:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization):

$$EBITDA = \text{Čistý zisk} + \text{Úroky} + \text{Daně} + \text{Odpisy} + \text{Amortizace}$$

Poskytuje přehled o ziskovosti podnikání a jeho schopnosti generovat zisky před zohledněním úroků, daní, odpisů a amortizace.

- EBITA (Earnings Before Interest, Taxes, and Amortization):

$$EBITA = \text{Čistý zisk} + \text{Úroky} + \text{Daně} + \text{Amortizace}$$

Odhaluje ziskovost podnikání bez zahrnutí účetní položky odpisů, což umožňuje lepší posouzení operačního výkonu společnosti.

- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes):

$$EBIT = \text{Čistý zisk} + \text{Úroky} + \text{Daně}$$

Měří čistý zisk společnosti před zohledněním úrokových nákladů a daňových

povinností, což umožňuje porovnání operačních výsledků mezi společnostmi bez ohledu na jejich finanční strukturu a zdanění.

- EBT (Earnings Before Taxes):

$$EBT = \text{Čistý zisk} + \text{Daně}$$

Měří zisk před zdaněním a poskytuje přehled o výkonnosti společnosti bez zohlednění daňových vlivů (Dickie, a další, 2020).

### 3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jeden ze způsobů, jak sledovat finanční situaci podniku z mnoha hledisek. Poměrové ukazatele se zpravidla sledují a vykazují v určitých skupinách, vyjadřujících konkrétní aspekt finančního zdraví podniku (Černohorský, a další, 2011).

V praxi se nejčastěji využívá několika ukazatelů, které jsou rozříděny do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Mezi tyto poměrové ukazatele patří: rentabilita, likvidita, míra zadluženosti, koeficient samofinancování (Knápková, a další, 2010).

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability porovnávají vztah mezi ziskem a podnikovými zdroji, které bylo zapotřebí vynaložit pro dosažení zisku.

Do ukazatelů rentability patří:

- rentabilita tržeb (return on sales-ROS);
- rentabilita vlastního kapitálu (return on equity-ROE);
- rentabilita celkového kapitálu (return on assets-ROA) (Máče, 2005).

#### Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb poměřuje čistý zisk společnosti a její celkové tržby. Tento výsledek nám indikuje, kolik korun zisku dostane podnik za jednu korunu tržeb (Růčková, 2010).

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržba}} * 100$$



### Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje nakolik je výnosný kapitál, který byl vložen akcionáři. Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit, kolik peněžních jednotek zisku přináší jedna jednotka investovaného kapitálu (Holečková, 2008).

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní\ kapitál} * 100$$

### Rentabilita celkového kapitálu – ROA

Rentabilita celkového kapitálu vypovídá o celkové výdělečné schopnosti podniku. Ukazuje, kolik korun je reálné ziskat z každé koruny investovaného kapitálu (Máče, 2005).

$$ROA = \frac{Zisk}{Celková\ aktiva} * 100$$

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost, jak lze rychle a bez větších ztrát přeměnit majetkové složky podniku v peněžní hotovost, která pak slouží ke včasné úhradě finančních závazků (Nývtová, a další, 2010).

### Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity ukazuje pokrytí krátkodobých závazků podniků jeho krátkodobým finančním majetkem, za který se považují především disponibilní peněžní prostředky a cenné papíry (Rejnuš, 2014).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

Doporučený poměr hodnoty ukazatele okamžité likvidity je mezi 0,2 – 0,8. Pokud hodnota přesahuje dané rozmezí, představuje to určité neefektivní využití peněžních prostředků (Gurčík, 2004).

### Pohotov likvidita

Ukazatel pohotov likvidity vylučuje proti ukazateli celkov likvidity z oběžných aktiv zásoby, jejichž likvidace bývá znan ztrátová (Rejnuš, 2014).

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{Krtkodob finanční majetek} + \text{Krtkodob pohledávky}}{\text{Krtkodob závazky}}$$

Standardn hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Dosáhne hodnota alespoň 1 znamená to, že podnik je schopen splatit své krtkodob závazky pomocí krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek (Gurek, 2004).

### Celkov likvidita

Ukazatel celkov likvidity lze definovat jako poměr oběžných aktiv k jeho krtkodobm závazkům. Vypovídá o platebn schopnosti podniku z hlediska kratšího období (Rejnuš, 2014).

$$\text{Celkov likvidita} = \frac{\text{Oben aktiva}}{\text{Krtkodob závazky}}$$

U tohoto ukazatele jako prijateln lze považovat hodnoty v intervalu od 1 do 2,5. Hodnota pod 1 označuje vysok finanční riziko, které souvisí s neschopn společnosti splácet své závazky. Hodnota vyšší než 3 může znamenat iracionln kapitálovou strukturu.m vyšší hodnota ben likvidity je, tm je menší riziko podniku nesplácet sv závazky (Gurek, 2004).

### **Míra zadluženosti (zadluženost vlastního kapitálu)**

Ukazatel zadluženosti podniku pomruje cizí zdroje s vlastním kapitálem podniku. Platí, em je jeho hodnota vyšší, tím se zvyšuje i riziko pro věřitele, že podnik nebude schopen splácet své dluhy.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje} + \text{asov rozlišení pasiv}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Všeobecně se má za to, že hodnota tohoto ukazatele by neměla být vyšší než 0,7 (Rejnuš, 2014).

### **Koeficient samofinancování**

Ukazatel koeficientu samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu podniku k jeho celkovým aktivům. Z toho vyplývá, že ukazuje proporce, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi svých vlastníků.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Hodnota ukazatele míry koeficientu samofinancování by se měla pohybovat okolo 0,5 (Rejnuš, 2014).

### **3.4.3 Obratový cyklus peněz**

Obratový cyklus peněz (OCP) je doba, která uplyne od okamžiku zaplacení dodavatelům za nakoupený materiál a služby do okamžiku získání peněz od odběratelů za prodané výrobky či služby. Představuje rozdíl mezi dny, během nichž společnost financuje výrobu a prodej, a dny splatnosti faktur od dodavatelů (Režňáková, 2010).

Obratový cyklus peněz (OCP) lze stanovit jako:

$$\text{Obratový cyklus peněz} = \text{Doba obratu zásob} + \text{Doba obratu pohledávek} - \text{Doba obratu krátkodobých neúročených závazků}$$

Cílem podniku by mělo být zkracování obratového cyklu, aby mohl snížit využívané prostředky. Obecně platí, že čím větší je obratový cyklus, tím více peněžních prostředků je potřeba na úhradu výdajů během jeho doby. Nejlepším případem pro podnik je záporný obratový cyklus, který vypovídá o tom, že podnik obdržel peněžní prostředky od odběratele za prodané výrobky či služby ještě dříve, než musel uhradit nakoupený materiál od dodavatele (Scholleová, 2012).

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení firmy Kaufland v.o.s.

Primární firmou pro tuto práci je řetězec hypermarketů Kaufland Česká republika v.o.s. (dále také jen „Kaufland“). Historie společnosti sahá až do roku 1930 v Německu, ve kterém se postupně stala lídrem potravinářských řetězců. Řetězec založil Josef Schwarz, kdy Kaufland společně s Lidlem patří do německé skupiny Schwarz-Gruppe, což je největší maloobchodní firma v Evropě. Vlivem 2. světové války byla 1. prodejna se jménem „Handelshof“ v německém Backnangu s velikostí 1 200 m<sup>2</sup> otevřena až v roce 1968. Původní podnikatelské zaměření společnosti spočívalo v prodeji jižního ovoce. V České republice byla 1. prodejna Kauflandu otevřena v roce 1998 v Kladně. Ve slovenském Popradu v roce 2000. Po roce 2000 postupně společnost rozšiřovala svou působnost i do dalších zemí (vyjma uvedeného Německa, České republiky a Slovenska také v Chorvatsku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku a v Moldavsku). Aktuálně tedy působí v 8 zemích Evropy s celkem 1 513 pobočkami (Kaufland, 2020). Vybrané aspekty ohledně působení Kauflandu v jednotlivých zemích dle posledních zveřejněných dat sumarizuje následující tabulka.

Tabulka 1: Vybrané parametry zastoupení Kauflandu v.o.s. v evropských zemích

Země	Počet poboček	Počet zaměstnanců	Počet produktů v obchodech
Německo	770	90 000	30 000
Polsko	239	15 000	15 000
Rumunsko	167	17 000	20 000
<b>Česká republika</b>	<b>142</b>	<b>11 492</b>	<b>25 000</b>
Slovensko	77	6 500	26 000
Bulharsko	63	6 600	30 000
Chorvatsko	46	3 500	20 000
Moldavsko	9	600	10 000
<i>Celkem</i>	<i>1 513</i>	<i>150 500</i>	<i>176 000</i>

Zdroj: Vlastní zpracování; Kaufland, 2019; Kaufland, 2020a; Kaufland, 2021; Targovistean, 2019; Kaufland, 2023; Kaufland, 2022; Kaufland, 2021a; Kaufland, 2023a; Kaufland, 2023b; Kapuepu, 2022; Vipdir, 2019; Lindedin, 2023; Kaufland, 2020b; Lindedin, 2022; My Business, 2019

V ČR Kaufland za rok 2021 dosáhl tržeb ve výši 64,05 mld. Kč, kdy se po Lidlu se 73,2 mld. Kč jedná o druhý největší maloobchodní řetězec v zemi (Příloha 4; Řezníčková a Kropáček, 2023). Kaufland se vyšší tržeb zařadil za rok 2021 na 15. pozici největších firem v ČR dle tržeb (Woff, 2023). V České republice se tedy řadí k největším provozovatelům maloobchodních prodejen se širokou produktovou škálou potravinářského i nepotravinářského zboží (Justice, 2022, s. 2). Grafické zobrazení, které zachycuje vývoj počtu prodejen společnosti na českém trhu a vývoj počtu zaměstnanců za roky 2017-2021 je uvedeno v příloze č. 16. Z grafu je patrné, že Kaufland rozšiřuje v ČR svou pobočkovou síť a zvyšuje také počet pracovních míst.

Kaufland usiluje o modernizaci prodeje (např. využívání tzv. K-Scan<sup>1</sup>), ale také aplikuje vybrané prvky environmentální politiky zejména s orientací na udržitelnost a společenskou odpovědnost. Z mnoha podnikových procesů lze zmínit např. prodejny nové generace spočívající v ekologickém vytápění a chlazení odpadním teplem z průmyslového chlazení regálů. Dále využívá elektřinu z obnovitelných zdrojů, LED osvětlení, kooperaci s místními farmáři, postupné snižování emisí atd. (Kaufland, 2020c; Kaufland, 2021b).

Níže uvedená tabulka shrnuje základní rejstříkové informace o představované společnosti Kaufland.

Tabulka 2: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

<b>Název společnosti</b>	Kaufland Česká republika v.o.s.
<b>Datum vzniku</b>	10. března 1997
<b>Sídlo</b>	Bělohorská 2428/203, Břevnov, 169 00 Praha 6
<b>IČO</b>	25110161
<b>Předmět podnikání</b>	hostinská činnost; projektová činnost ve výstavbě; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; řeznictví a uzenářství; pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; pekařství a cukrářství; opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů; silniční motorová

<sup>1</sup> K-Scan je ruční skener nebo čtečka v mobilní aplikaci, kterými se skenuje nakoupení zboží již při jeho výběru u regálu a následně se ihned vloží do tašky. U expresní pokladny se pak již jen uhradí výsledná částka ze skeneru. Odpadá tak nutnost vyndávat zboží u kas.

	doprava; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
--	--

Zdroj: Justice, 2023

Jak již bylo naznačeno výše, Kaufland má poměrně velkou šířku a hloubku sortimentu aktuálně zahrnující kolem 25 000 dílčích položek. Sortiment nabízí prostřednictvím prodeje, ale také v online prostředí (tzv. online marketplace). Sortiment obsahuje sekci potravin a nápojů, sekci květin, drogerie, elektroniky, hobby a zahrady, kuchyně a domácnosti, sekci pro domácí mazlíčky, pro miminka a děti, sekce módy a doplňků, péče o tělo a zdraví, sport a outdoor, auto-moto (Kaufland, 2023c). Uvedený sortiment zahrnuje nejen mnoho položek, ale i značek výrobců, kdy mezi nimi má Kaufland i vlastní značky, kdy si společnost zakládá, aby vlastní produkty měla kvalitní, udržitelné a cenově dostupné. Celkem skladba zahrnuje přes 40 vlastních značek společnosti, kdy nejrozšířenější je značka potravin K-Classic obsahující přes 1 400 artiklů. Celkově privátní značky představují 20 % z celkového nabízeného sortimentu a zahrnují přes 15 000 artiklů (Media Guru, 2020; Kaufland, 2023d).

## 4.2 Představení konkurence

Hlavním cílem této práce je analyzovat postavení a konkurenceschopnost společnosti Kaufland v konkurenčním prostředí ČR. Tento cíl zahrnuje komparaci s konkurenčními firmami. Z předních konkurentů byly vybrány společnosti: Globus ČR v.o.s. (dále také jen „Globus“), Tesco Stores ČR a.s. (dále také jen „Tesco“) a Albert Česká republika s.r.o. (dále také jen „Albert“). Základní deskripce těchto konkurentů je obsahem následujících podkapitol.

### 4.2.1 Představení společnosti Globus ČR, v.o.s.

Globus je shodně jako Kaufland německou maloobchodní skupinou s provozem hypermarketů v Německu, České republice, Lucembursku a Rusku. Společnost si zakládá na rodinném zázemí a osobním přístupu k zákazníkům. V Německu, vyjma hypermarketů Globus provozuje také hobbymarkety Maumarkt a prodejny s elektronikou AlphaTecc. Na českém trhu se ovšem zaměřuje pouze na provoz hypermarketů. Vznik společnosti se datuje k roku 1828, kdy v St. Wendelu v Německu otevřel F. Bruch (zakladatel budoucího Globusu) maloobchod s potravinami. V roce 1905 se podnik rozrostl na velkoobchod a následně v roce 1965 ještě s W.

Martinem (majitelem nábytkářské firmy) se inspiroval ze zahraničí a podnik zmodernizoval na velkoformátové prodejny. Na český trh Globus jako první hypermarket vstoupil v roce 1996, když otevřel svůj první hypermarket v Brně. Protože se jednalo o novinku na trhu byla budoucnost nejasná. Nicméně, úspěch se brzy dostavil a společnost postupně otvírala nové prodejny po celé ČR (Globus, 2014). Globus za rok 2021 eviduje tržby ve výši 24 430 mil. Kč, kdy se v žebříčku největších firem ČR umístil na 43. pozici (Woff, 2023).

Aktuálně disponuje celkem 15. obchodními centry se 4 905 zaměstnanci. Obchodní centra zahrnují hypermarkety Globus, ale také obchody kooperujících společností (např. poskytující kadeřnické služby, zverimex, oděvy atd.) (Justice, 2022a, s. 13).

Závěr představení shrnuje pomocí tabulkového zobrazení vybrané rejstříkové informace o představované společnosti.

Tabulka 3: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Globus ČR, v.o.s.

<b>Název společnosti</b>	Globus ČR, v.o.s.
<b>Datum vzniku</b>	27. července 1995
<b>Sídlo</b>	Kostelecká 822/75, Čakovice, 196 00 Praha 9
<b>IČO</b>	63473291
<b>Předmět podnikání</b>	řeznictví a uzenářství; hostinská činnost; projektová činnost ve výstavbě; zlatnictví a klenotnictví; pekařství a cukrářství; truhlářství a podlahářství; silniční motorová doprava; prodej chemických látek; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Zdroj: Justice, 2023a

#### 4.2.2 Představení společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Dalším zvoleným konkurentem je společnost Tesco Stores ČR a.s. Jedná se o britský řetězec ovládaný akciovou společností Tesco PLC s mnoha menšími akcionáři. Tesco PLC se řadí mezi největší maloobchodní řetězce na světě. Nejvyšší podíl (6,9 %) vlastní investiční společnost BlackRock. Sídlo společnosti je v Londýně (SNV Finance, 2023).

Vznik Tesca je datován k roku 1919 ve Velké Británii Jackem Cohenem, který po návratu z války v daný rok otevřel malý stánkový prodej s čajem. Název společnosti vznikl spojením počátečních písmen T. E. Stockwela, což byl dodavatel společnosti a z prvních dvou písmen zakladatele Cohena. Podoba loga vznikla koncem 90. let minulého století. První obchodní dům byl otevřen v Británii v roce 1968, hypermarket pak v roce 1975. V průběhu 90. let společnost expandovala do zahraničí. Konkrétně začala postupně působit ve vybraných zemích střední Evropy (r. 1994) a Asie (r. 1998). Na Český trh vstoupila společnost v roce 1996 a svůj první hypermarket otevřela v roce 1998 v Praze. Tesco neprovozuje pouze hypermarkety, ale má také svou telekomunikační a bankovní divizi, ale dále také nabízí pojistné produkty (cestovní, pojištění domácnosti, pojištění domácích zvířat, vozidel atd.) (Tesca, 2015). Aktuálně v ČR disponuje 186. obchodními centry se 7 400 vlastními zaměstnanci (Tesco, 2023). V roce 2021 Tesco dosáhlo v ČR 42 081 mil. Kč tržeb, díky čemuž obsadilo 26. příčku největších firem v zemi dle jejich tržeb (Woff, 2023).

I Tesco modernizovalo svůj prodej a svým zákazníkům nabízí možnost zrychlit nákupní proces pomocí mobilní aplikace nebo služby Scan&Shop (Tesco, 2019). Obchodní centra zahrnují shodně jako u Globusu hypermarkety Tesco, ale také další prodejny. Hypermarkety nabízejí širokou škálu produktů v jednotlivých sekcích, kdy se jedná o potraviny a nápoje, drogerii, oděvy a obuv, zahradu, domácnost, elektroniku, knihy a papírnictví, hračky atd. (Tesco, 2023a). Šíře nabízeného sortimentu v prodejnách není uváděna, přes online nákupy společnost nabízí přes 16 000 artiklů (Tesco, 2023b).

Vybrané základní informace o Tescu jsou opět shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Tesco Stores ČR a.s.

<b>Název společnosti</b>	Tesco Stores ČR a.s.
<b>Datum vzniku</b>	23. března 1992
<b>Sídlo</b>	Vršovická 1527/68b, Vršovice, 100 00 Praha 10
<b>IČO</b>	45308314



<b>Vybrané předměty podnikání</b>	montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; pekařství a cukrářství; výroba nebezpečných chemických látek; vydavatelské činnosti; velkoobchod a maloobchod; ubytovací služby; řeznictví a uzenářství; hostinská činnost; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru
-----------------------------------	--

Zdroj: Justice, 2023b

#### 4.2.3 Představení společnosti Albert Česká republika s.r.o.

Poslední zvolenou společností je Albert Česká republika s.r.o. Na český trh vstoupila společnost již v roce 1990 jako *Euronova*, a.s. a v roce 1991 otevřela svůj první supermarket Mana v Jihlavě. Supermarkety a hypermarkety Albert patří akciové společnosti Ahold Delhaize se sídlem v nizozemském Zaandamu. Původem belgická Delhaize se s Aholdem spojila v roce 2016, kdy v ČR prvotně provozovala supermarkety Delvita. Název společnosti odkazuje na zakladatele Alberta Heijna. Hypermarkety Aholdu v ČR byly prvotně označovány jako Hypernova. V roce 2009 se název unifikoval na supermarkety Albert (jejich předchůdci se do roku 2000 jmenovaly Mana a Sesam). V roce 2005 řetězec Ahold převzal 57 prodejen Julius Meinl a v roce 2014 odkoupil hypermarkety Interspar od rakouského Sparu. Těmito kroky se Albert stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v ČR (SNV Finance, 2023; Jumex, 2018). Určitou dominanci lze potvrdit i na základě výše tržeb z roku 2021, kdy s hodnotou 61 444 mil. Kč by společnost v žebříčku největších firem v ČR dle jejich tržeb obsadila pozici hned za Kauflandem, tedy 16 (Vlastní zpracování, Woff, 2023).

Aktuálně Albert v ČR provozuje celkem 338 prodejen supermarketů a hypermarketů s 10 743 zaměstnanci, kdy rozmístění provozoven je v každém okresním městě (Justice, 2021a, s. 13; Albert, 2022). Mateřská společnost Ahold Delhaize se zaměřením na prodej potravin působí v 8 evropských zemích, v USA a Indonésii, kdy provozuje 7 656 prodejen se 414 000 zaměstnanci (Ahold Delhaize, 2023).

Albert se zaměřuje na kvalitu a čerstvost potravin, ale také jako např. Kaufland na kooperaci s regionálními dodavateli. Své vlastní produkty, ale i distribuované nabízí v poměrně

široké škále. Dále usiluje o budování lepších podmínek k nákupu, např. přes mobilní aplikaci, Scan, dnes již poměrně běžné samoobslužné kasy atd. (Albert, 2021).

Poslední tabulky představení vybraných společností opět sumarizuje základní rejstříkové informace o Albertu.

Tabulka 5: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Albert Česká republika s.r.o.

<b>Název společnosti</b>	Albert Česká republika s.r.o.
<b>Datum vzniku</b>	16. října 1991
<b>Sídlo</b>	Radlická 520/117, Jinonice, 158 00 Praha 5
<b>IČO</b>	44012373
<b>Předmět podnikání</b>	řeznictví a uzenářství; hostinská činnost; mlékárenství; mlynářství; pekařství; obchod s elektřinou; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; projektová činnost ve výstavbě; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; výroba nebezpečných chemických látek; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; zprostředkování zaměstnání

Zdroj: Justice, 2023c

### 4.3 Porovnání konkurence

Po představení vybraných společností je níže provedena komparace vybraných finančních indikátorů za referenční období let 2017-2021. Komparace je provedena na základě vývoje celkových tržeb, dále na základě vývoje čistého zisku a rentability tržeb. Veškeré vstupy jsou čerpány z interních dokumentů (účetních závěrek společnosti), které jsou součástí příloh 1-15 této práce.

Jako první následující tabulka představuje vývoj celkových tržeb předmětných společností za uvedené období. Dále zahrnuje také průměrnou výši tržeb dané společnosti za všechny sledované roky, výsledné pořadí dle jejich průměrné evidované výše tržeb a procentuální změnu 1. a posledního sledovaného roku, tedy nárůst nebo pokles výše tržeb roku 2021 oproti roku 2017.

Tabulka 6: Vývoj celkových tržeb vybraných společností a jejich celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v tis. Kč

Tržby	2017	2018	2019	2020	2021	$\bar{\theta}$	Pořadí	$\Delta(\%)$
<b>Kaufland</b>	57 693 362	56 277 874	58 949 806	63 031 151	64 053 373	60 001 113	<b>1</b>	+11
<b>Globus</b>	23 053 805	23 824 279	24 163 892	23 422 095	24 430 289	23 778 872	<b>4</b>	+6
<b>Tesco</b>	45 440 000	44 561 000	42 970 000	41 798 000	42 081 000	43 370 000	<b>3</b>	-7,4
<b>Albert</b>	49 764 963	52 557 204	55 323 421	59 399 246	61 443 808	55 697 728	<b>2</b>	+23,5

$\bar{\theta}$  = průměr za referenční období,  $\Delta$  = procentuální změna vstupních proměnných 1. sledovaného roku oproti poslednímu

Zdroj: Vlastní zpracování, přílohy 4-15 této práce

Pro vhodnější vizuální komparaci jsou uvedené celkové tržby zobrazeny prostřednictvím grafu (Příloha 17).

Z provedené komparace a vyhodnocení je zřejmé, že společnost Kaufland z průměrného i celkového hlediska dosahuje nejvyšších tržeb. Kaufland společně s Albertem dále během sledovaného období dosáhly rostoucího trendu vývoje tržeb. Naopak propad tržeb je u Tesca a mírný nárůst u Globusu. Výši tržeb lze označit za základní ukazatel finančního zdraví, který je ovšem nezbytné integrovat s dalšími ukazateli (např. okamžitou likviditou, rentabilitou atd.) je to i ukazatel, který poskytne první náhled do výkonnosti a úspěšnosti podniku, a zda lze při dalším rozboru u dané společnosti očekávat výraznější problémy či nikoli. Z tohoto úvodního náhledu se zejména Kaufland a Albert jeví jako úspěšnou jednotkou, která zpravidla všeobecný cíl (nárůst tržeb) naplňuje. Tento růst tržeb může snižovat riziko podniku v očích např. investorů či jiných stakeholders (bankovní instituce, dodavatelé, zaměstnanci atd.).

V další tabulce je představen vývoj další zvolené proměnné, a to čistého zisku, což je výsledný zisk společnosti, který může rozdělit mezi vlastníky, ale může jej využít např. k dalším investicím do podniku atd. Jsou to tedy výsledné finanční zdroje, které má jednotka k dispozici po uhrazení veškerých plateb a závazků.

Tabulka 7: Vývoj čistého zisku vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v tis. Kč

Čistý zisk	2017	2018	2019	2020	2021	$\bar{\theta}$	Pořadí	$\Delta(\%)$
<b>Kaufland</b>	3 078 676	1 254 725	2 105 752	2 933 098	3 257 838	2 526 018	<b>1</b>	+5,8
<b>Globus</b>	401 023	449 566	400 311	223 726	581 363	411 198	<b>4</b>	+45
<b>Tesco</b>	1 278 000	2 529 000	516 000	292 000	784 000	1 080 000	<b>2</b>	<b>-38,7</b>
<b>Albert</b>	169 752	648 448	95 947	1 736 648	1 058 679	741 895	<b>3</b>	+524

*Čistý zisk = výsledek hospodaření po zdanění určený k rozdělení mezi vlastníky*

Zdroj: Vlastní zpracování, přílohy 4-15 této práce

Grafické znázornění vývoje čistého zisku vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021 jsou uvedené v příloze č. 18.

Jak již bylo v práci uvedeno, čistý zisk zobrazuje, kolik finančních prostředků zůstává v podniku po uhrazení veškerých nákladů, závazků a daní k dalšímu využití. Jeho výše či vývoj pak napovídá o tom, zda je daný podnik nejen finančně zdravý, ale zda dovede efektivně řídit své náklady a generovat dostatečný zisk. V případě jeho nízkých hodnot je indikátorem pochybení ve výdajové kontrole, snížené schopnosti generovat zisk nebo i nižší poptávce po nabízených produktech/službách firmy. Jedná se tedy o klíčový indikátor výkonnosti a efektivnosti podnikového hospodaření pro majitele i další stakeholders. Nárůst lze docílit zvýšením prodeje, efektivnější výrobou, vyšší přidanou hodnotou zaměstnanců, snižováním nákladů atd. Z tabulky 7 vyplývá, že nárůst čistého zisku dosáhly všechny firmy vyjma Tesca, kde došlo k propadu o téměř 39 %. Naopak nejvyšší nárůst dosáhl Albert (o 524 %), následuje Globus (nárůst o 45 %) a posledním rostoucím podnikem z pohledu čistého zisku napříč sledovaným obdobím je Kaufland s nárůstem o 5,8 %. Vyjma růstu je ovšem klíčová výše analyzovaného vstupu, kdy nejvyššího čistého zisku trvale dosahuje opět Kaufland, následuje Tesco, dále Albert a nejnižší čistý zisk a nejméně konkurenceschopný je v tomto aspektu Globus.

Posledním komparovaným ukazatelem je rentabilita tržeb, kdy vývoj, průměrná výše a pořadí (na základě nejvyšších hodnot) je součástí tabulky 8.

Tabulka 8 Vývoj rentability tržeb vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v %

ROS v %	2017	2018	2019	2020	2021	$\bar{\theta}$	Pořadí	$\Delta$
<b>Kaufland</b>	5,3	2,2	3,6	4,7	5,1	4,2	1	-0,2
<b>Globus</b>	1,7	1,9	1,7	1	2,4	1,7	3	+0,7
<b>Tesco</b>	2,8	5,7	1,2	0,7	1,9	2,5	2	-0,9
<b>Albert</b>	0,3	1,2	0,2	2,9	1,7	1,3	4	+1,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění vývoje rentability tržeb vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021 jsou uvedené v příloze č. 19.

Shodně jako u výše tržeb, u výše čistého zisku také u rentability tržeb jsou žádoucí vyšší hodnoty. Tedy, čím vyšší hodnota je u dané rentability dosaženo, tím lepší je podniková situace z hlediska jeho produkce. S vyšší ROS rostou také přírůstky zisku. Jedná se tedy o další primární ukazatel podnikové efektivity. V případě problémů u hodnoty ROS lze predikovat problémy i v dalších podnikových oblastech. Nejvyšších průměrných hodnot dosáhl opět Kaufland s průměrem 4,2 %, následuje Tesco s průměrem 2,5 % ROS, třetí nejvyšší průměr dosáhl Globus s 1,7 % ROS a nejnižších hodnot u ROS lze evidovat u společnosti Albert (1,3 %). Ani u jedné společnosti není ovšem dosaženo trvalého růstu v čase. Každý podnik v určitém roce čelil propadu dané rentability. Z komplexního pohledu nejlepších hodnot dosáhl Kaufland, který jako jediný eviduje pouze jeden pokles v roce 2018. Následuje již plynulý růst dosahující téměř hodnoty před propadem. I zde má tedy Kaufland výsadní postavení, kdy jeho ROS po poklesu rostla v čase nejrychleji, což znamená že Kaufland nakupuje produkty od dodavatelů s poměrně nízkými náklady nebo prodává produkty za vyšší ceny (vyšší provize).

#### 4.4 Finanční analýza

Finanční analýzu lze z kap. 3.4 této práce shrnout jako kvalitativní metodu, která využívá finančních poměrů k vyhodnocení vývoje a změn finančního stavu určitého podniku. Je tedy optimálním krokem při analýze postavení společnosti, což je také obsahem této práce. K analýze byly zvoleny základní poměrové ukazatele, kdy jejich vývoj a hodnoty jsou součástí následujícího rozboru.

Jako první je v tab. 9 uveden vývoj ukazatelů rentability zvolené podnikové jednotky Kaufland za období let 2017-2021.

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů rentability Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021, v %

Ukazatele rentability	2017	2018	2019	2020	2021	Δ
<b>ROS</b>	5,3	2,2	3,6	4,7	5,1	-0,2
<b>ROE</b>	32,9	12,7	21,9	26,9	23,5	-9,4
<b>ROA</b>	10,3	4,1	6,5	8,5	8,7	-1,6

Zdroj: Vlastní zpracování; přílohy 4-6 této práce

Jak již bylo uvedeno, u rentability tržeb Kaufland dosáhl poměrně pozitivních výsledků, které lze primárně připsat schopnosti rentabilitu konstantně zvyšovat. Propad v roce 2018 byl způsoben poklesem generovaných tržeb, který ovšem nebyl kopírován shodným poklesem nákladů na spotřebu (výkonové spotřeby). Pokračující nárůst lze podpořit např. snižováním nákladů v podobě revize smluv u dodavatelů. Kaufland má své silné tržní postavení, pravidelný odběr, dobrou platební morálku atd., má tedy potenciál případně apelovat na dodavatele ohledně snížení jejich cenové politiky. Dále je vhodné pravidelně revidovat smlouvy např. s dodavateli telekomunikačních služeb, s pojišťovnami atd., zda jsou sazby za odebírané služby oproti konkurenci na optimální úrovni. I přes tato doporučení lze ovšem stanovit, že rentabilita tržeb je na dobré úrovni.

Dalším dílčím ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu zobrazující výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky či investory. ROE může zobrazit, že je vložený kapitál dále reprodukován s odpovídající intenzitou reflektující podstupované riziko. V případě, že je ROE v čase nízké nebo trvale klesá pak je podnik rizikový a ohrožen zánikem. Naopak vyšší hodnoty (nad 10 %) nebo jejich růst znamená vyšší výsledek hospodaření, nižší úroky u cizích zdrojů. Dle předchozí tabulky je patrná určitá volatilita hodnot, kdy i přes tyto výkyvy je řešená rentabilita na vyšší úrovni a není zde alarmující pochybení ze strany podniku.

Posledním uvedeným ukazatelem je rentabilita aktiv, která kopíruje pokles hodnoty vlivem propadu zisku v roce 2018, kdy se výsledná hodnota dostala pod často doporučovanou výši 5 %. Ve zbylých letech je na dobré úrovni a jen potvrzuje efektivnost podniku z hlediska návratnosti vloženého kapitálu do podniku. V neposlední řadě je nutné porovnat hodnoty ROE a ROA, kdy je za celé období patrná vyšší výše ROE nad ROA, což znamená, že Kaufland efektivně využívá cizí zdroje, čímž zvyšuje výkonnost vlastního kapitálu. V Kauflandu je tak dostatečná ziskovost oproti výše cizích zdrojů, kterou je v případě potřeby podnik schopen udržovat a uhradit.

Z předchozích výstupů rentability byly stanoveny kladné výstupy, kdy Kaufland dosahuje vyšších hodnot. Ukazatelé rentability ve svém rezultátu zobrazují záporný nebo naopak kladné efekt řízení aktiv, financování podniku a dopad likvidity. V případě vyšších výsledků může ovšem docházet k nižší likviditě a naopak. Enormně vysoká likvidita může snižovat rentabilitu. Zda je tomu i v případě Kauflandu zobrazí následující tabulky vyjadřující dílčí hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity jako dalšího souboru poměrových ukazatelů.

Tabulka 10: Vývoj ukazatelů likvidity Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021

Ukazatele likvidity	Doporučená hodnota	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Okamžitá</b>	0,2-0,8	0,2	0,1	0,3	0,3	0,3
<b>Pohotová</b>	1-1,5	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4
<b>Celková</b>	1,5-2,5	1	0,9	0,8	0,7	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování; přílohy 1-3 této práce

Tabulka 10 této práce zobrazila vývoj ukazatelů likvidity zvolené firmy Kaufland. První uvedená okamžitá likvidita, což je nejužším a nejkritičtějším vymezení platební schopnosti podniku. Zobrazuje, kolikrát podnik uhradí své okamžité krátkodobé závazky, pokud přemění finanční majetek na finanční prostředky. Vyjma roku 2018 podnik vždy dosáhl spodní doporučované hranice, kdy průměr této likvidity u podniku činí 0,24. Podnik je tedy platebně schopný. Další likviditou je pohotová, která informuje, kolikrát je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky při přeměně krátkodobých pohledávek a finančního majetku na finanční zdroje. Podnik ovšem nedosáhl doporučených hodnot ani v jednom roce, kdy i z průměrného hlediska (průměr podniku činí 0,5) je tato likvidita u podniku značně nedostatečná. Ani u poslední běžné likvidity podnik nedosáhl ani v jednom roce doporučených hodnot. Průměr zde činí 0,84. Tato likvidita zobrazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají svojí výší krátkodobé závazky. Podnik by tedy nebyl schopen uvedenými aktivy v případě potřeby pokrýt krátkodobé závazky. Podnik disponuje větším objemem pohotových peněžních prostředků (v pokladně a na účtu), což mu výrazně likviditu zvyšuje. Při reflektování dalších položek rozvahy ovšem likvidita podniku není na dobré úrovni. Doporučit lze tedy např. snížit držený objem zásob, dále také samozřejmě snižovat výši krátkodobých závazků podniku atd. Lze shrnout, že u podniku nedochází k aspektu, že by jeho snížená rentabilita byla způsobena vysokou likviditou. Následující tabulka zobrazuje vývoj dalších poměrových ukazatelů podniku, a to zadluženosti.

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021

Ukazatele zadluženosti	Doporučená hodnota	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	$\leq 0,7$	2,2	2,1	2,4	2,2	1,7
<b>Koeficient samofinancování (v %)</b>	50 %	31,4	32	29,8	31,5	37,1

Zdroj: Vlastní zpracování; přílohy 1-3 této práce

Zadluženost vyjadřuje stav, kdy podnik k financování svých aktiv využil i cizí zdroje, tedy dluh. Především u velkých podniků se jedná o nezbytný krok, který při zachování vhodného poměru výše vlastních a cizích zdrojů (optimálně 50 % VK : 50 % CK, max. 30 % VK: 70 % CK) negativně. Zejména u podniku s dobrým finančním zdravím může být dokonce žádoucí využívat i cizí zdroje, protože mohou být pro podnik levnější alternativou financování než užití zdrojů vlastních. Základem ukazatelů zadluženosti je tak formulace optimálního vztahu/výše mezi kapitálem vlastním a cizím. Z představeného vývoje zadluženosti vlastního kapitálu zvoleného podniku je patrné, že podnik nedosáhl doporučených hodnot ani v jednom roce. Doporučená hodnota se má pohybovat do 0,7 či méně. V průměru za celé sledované období podnik analyzovanou zadluženost dosáhl v průměrné výši 2,12, i když tedy za poslední dva roky je trend klesající a je patrná snaha podniku zejména v roce 2021 výši těchto zdrojů uměřovat. Dále lze stanovit, že přemíra cizích zdrojů není v podniku ojedinělým stavem, kdy není respektován doporučovaný poměr. Podnik se tak z pohledu např. investorů, bankovních institucí může jevit jako rizikový, kdy přítomnost cizích zdrojů je již v příliš vysoké míře.

Dalším uvedeným indikátorem zadluženosti společnosti je koeficient samofinancování poměřující, v jakém rozsahu společnost využila k financování svých aktiv kapitál vlastní, kdy doporučená hodnota, jak již bylo výše uvedeno, je optimálně 50 %. Z vývoje hodnot se potvrzuje přemíra cizích zdrojů, kdy podnik opět nedosáhl doporučených hodnot ani v jednom sledovaném roce. Průměr činí 32,4 %. Nicméně i přes „zhoršený“ zjištěný stav se nejedená o alarmující výstup, kdy podnik alespoň dodržuje benevolentnější poměr VK a CK, tedy 30:70. Pro zlepšení finančního zdraví je ovšem vhodné doporučit přítomnost cizích zdrojů dále snižovat, optimálně na výsledný poměr 50:50.

Poslední rozbor zahrnuje stanovení obrátového cyklu peněz zvolené společnosti Kaufland za referenční období, kdy platí, že čím nižší je výsledný cyklus za daný rok, tím lépe,



protože daná společnost potřebuje méně pracovního kapitálu. Následující tabulka zobrazuje vývoj a výši hodnot dílčích proměnných obrátového cyklu peněz a jeho výslednou hodnotu za referenční období společnosti Kaufland.

Tabulka 12: Vývoj obrátového cyklu peněz Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021 (dny)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Doba obrátu zásob</b>	22,2	28,6	26,9	24,6	26,5
<b>Doba obrátu pohledávek</b>	25,1	27	6,7	6,3	4,3
<b>Doba splatnosti krátkodobých závazků</b>	20,2	14,9	22	29,8	29,1
<b>Obrátový cyklus peněz</b>	27,1	40,7	11,6	1,1	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování; přílohy 1-3 této práce

Z uvedené tabulky vyplývá, že vyjma roku 2018 se výše obrátového cyklu peněz Kauflandu významně snižuje, až na výš 1,7. Tento vývoj je pro podnik značně výhodný a kladným zjištěním, protože produkty nejsou dlouhou dobu na skladě, než se dostanou ke spotřebitelům. Lze shrnout, že v roce 2021 Kaufland přijal zboží na sklad a toto zboží bylo následně průměrně za 1,7 dne uhrazeno zákazníky. Za celé sledované období měl podnik průměrně 16,4 dní vázané fondy v oběžném majetku, což lze stanovit za kladný výstup.

Dále lze stanovit, že hodnoty všech proměnných jsou na nižší úrovni. Je také patrné, že nízký obrátový cyklus peněz je dán enormně nízkou dobou inkasa. Nicméně, i zbylé dílčí ukazatele podporují požadovaný vývoj předmětného cyklu, i když je zde převládající růst hodnot. Doba obrátu zásob a splatnosti krátkodobých závazků se od prvního sledovaného roku mírně zvýšila. U doby obrátu zásob se jedná o 4,3 dne (19,4 %) a u doby splatnosti krátkodobých závazků se jedná o vyšší nárůst o 8,9 dní (44,1 %). Je nezbytné, aby zejména neúročené závazky podnik lépe monitoroval a hradil. Naopak doba inkasa plateb se snížila o 20,8 dne (82,9 %). Díky faktu, že obrátový cyklus má klesající tendenci lze zhodnotit, že podnik využívá svůj oběžný majetek efektivně, i když je zde mírný prostor ke zlepšení zejména u obrátu krátkodobých závazků.

## 4.5 PEST analýza společnosti Kaufland v.o.s.

Další analýza společnosti Kaufland se zaměřuje na rozbor makrookolí, které podnik přímo ovlivňuje svým vývojem, ale také svým nastavením, kdy zvolena byla nejvyužívanější analýza PEST.

**Politické faktory** zahrnují politické a legislativní okolí podniku. Politické prostředí je řízeno, koordinováno a spravováno vládou a jejími nařízeními. Jedná se např. o nařízení legislativní, pracovní, hygienické, daňové, bezpečnostní atd. Klíčové jsou v tomto hledisku zejména zákony a následná kontrola jejich dodržování. Legislativní i politická situace významně ovlivňuje stav hospodářství a rozvoj dílčích průmyslových odvětví. ČR se vyznačuje spíše stabilní politickou situací, ale poměrně komplikovaným a vágně pojímaným právním rámcem, což znesnadňuje případné vymáhání práva. Již téměř signifikantním znakem politicko-legislativních ustanovení z hlediska funkčnosti podnikatelského prostředí je přemíra byrokracie a také vyšší či stagnující míra korupce, což je připisováno „neschopnosti“ politiků situaci ohledně korupce efektivně řešit.

V rámci Indexu vnímané korupce, který je každoročně vyhodnocován ČR v roce 2021 získala celkem 54 bodů ze 100<sup>2</sup> (Transparency, 2022) dosahuje tak průměrných výsledků, kdy z celkového počtu 180. hodnocených zemí obsadila 49. příčku. Oproti roku 2017 došlo z hlediska vnímané míry korupci k mírnému zhoršení pozice ČR, kdy získala celkem 57 bodů a obsadila 42. pozici v rámci komparovaných zemí (Transparency, 2018).

Ohledně zmíněného politického stavu se aktuálně neočekává jeho změna z hlediska primárních vládních představitelů, kdy volby do Poslanecké sněmovny proběhnou v roce 2025 a prezidentské volby pak v roce 2028. Aktuálně je premiérem Petr Fiala (ODS) a nyní v říjnu 2023 obhajoval vyhlášení nedůvěry. Z prohlášení a následných zpráv není stanovena aktuální hrozba demise vlády a politický stav má zůstat v aktuální podobě, Sněmovna návrh nedůvěry tedy nepřijala (PSP ČR, 2023). Jak již bylo výše také uvedeno, legislativa vztahující se na podnikatelské prostředí zahrnuje širokou škálu právních ustanovení. Zmínit lze např. následující zákony:

- zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů,
- zákon č. 634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele,

---

<sup>2</sup> 100 bodů u Indexu vnímané korupce představuje nulovou korupci v zemi, naopak hodnota 1 představuje maximální korupční prostředí. Cílem je tak získat, co nejvyšší počet bodů. Naopak u výsledného pořadí zemí je vyšší pořadí horším výsledkem a cílem je naopak nízká hodnota.

- zákon č. 146/2002 Sb., Zákon o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 392/2005 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony,
- zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 139/2014 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Určité nedodržování jednotlivých ustanovení je nedostatkem většiny potravinových řetězců v ČR, včetně Kauflandu, kdy i tomuto podniku byly uděleny pokuty za nedodržení ustanovení. Např. v roce 2021 obdržel od České obchodní inspekce pokutu ve výši 1,6 mil. Kč (Razima, 2023) za podvodné obchodní praktiky (viz zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele).

**Ekonomické faktory** ovlivňují všechny účastníky daného trhu, kdy primárními indikátory jsou makroekonomické ukazatele a z hlediska podnikatelské jednotky této práce i další vývojové tendence trhu (např. vývoj spotřeby potravin ze strany veřejnosti). Ekonomické faktory mají dopad na strategické rozhodování podniků. Může se např. jednat o rozhodnutí expandovat na zahraniční trhy či rozšířit působnost v zahraničí se sídlem v tuzemsku, otevřít nové pobočky, investovat do podniku finanční prostředky, přijetí cizích zdrojů v podniku, oslovení nových cílových skupin zákazníků atd. Stav ekonomického prostředí země má tedy dopad na širokou škálu aktuálních i budoucích rozhodovacích procesů podniku. Optimálně z pohledu makroekonomie lze stanovit, že žádoucí je pro podnik i ekonomiku dle zvolených ukazatelů v následující tabulce dosahovat míry inflace v rozsahu inflačního pásma (rozsah 2-3 %). U míry nezaměstnanosti je cílem dosahovat minimální míry, což je dobré pro ekonomiku, ale již méně pro podnik, který může čelit nedostatku pracovní síly a růstu mzdových nákladů. Další ukazatel v podobě dosahované průměrné mzdy (v tabulce 13 specifikováno na pracovníky velkoobchodů a maloobchodů) je z hlediska vynakládané spotřeby populace samozřejmý dynamický růst, ale z hlediska podniku preferuje spíše nižší tempo růstu. Následující ukazatel v podobě změny HDP (hrubý domácí produkt) zachycuje procentuální změnu vývoje HDP oproti předchozímu roku, tedy zda došlo k růstu nebo poklesu (zápor). Rostoucí ekonomika,

ale i pro pozitivní vývoj podniků z hlediska poptávky ze strany spotřebitelů, je žádoucí růst ukazatele, kdy např. opět dochází k podpoře spotřeby. Dále uvedená výše státního dluhu vzniká deficitním hospodařením země, kdy výdaje převyšují příjmy země. Z komplexního pohledu státní dluh je shodně jako přítomnost cizích zdrojů zejména ve středních a velkých podniků nevyhnutelným jevem. Cílem vládních představitelů je jeho snižování. Nárůst může představovat přijetí restriktivních opatření, která se negativně „dotknou“ i podnikatelských subjektů (např. zvyšování daní, zavádění nových daní, zvyšování sankcí při kontrolách vládních institucí atd.). Přemíra dluhu u podniku i státu představuje jeho narůstající rizikovost. Poslední uvedený ukazatel zobrazuje vývoj bilance zahraničního obchodu země, kdy bilance je rozdíl vývozu země a dovozů. ČR je orientována jako proexportní země, snahou je tedy kladná hodnota bilance, kdy vývoz převyšuje dovoz, což podporuje zejména podniky se zahraniční působností (jako je např. Kaufland). Jak již bylo uvedeno výše, vývoj vybraných ukazatelů ekonomiky ČR za stanovené referenční období zobrazuje následující tabulka, včetně uvedení procentuální změny vývoje daného ukazatele v roce 2021 oproti roku 2017, aby byl zjevný a numericky vyjádřený posun, stagnace nebo naopak propad hodnoty.

Tabulka 13: Vývoj vybraných makroekonomických a dalších ukazatelů České republiky za období let 2017-2021

Ukazatel	Jedn.	2017	2018	2019	2020	2021	$\Delta$ (v%)
Výdaje domácností na potraviny	%	14,5	14,1	14	15,5	15,1	+0,6
Míra inflace	%	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	+1,3
Míra nezaměstnanosti	%	2,9	2,2	2	2,6	2,8	-0,1
Průměrná hrubá mzda pracovníků v obchodě	Kč	28 138	30 101	32 314	33 487	35 807	+27,3
Změna HDP	%	5,2	3,2	3	-5,5	3,5	-1,7
Výše státního dluhu	mld. Kč	1 624,7	1 622	1 640,2	2 049,7	2 465,7	+51,8
Zahraniční obchod – bilance	mld. Kč	163,5	98,5	145,7	179,6	-9,2	-105,6

Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ, 2023; ČSÚ, 2022; ČSÚ, 2023a; ČSÚ, 2023b; ČSÚ, 2023c; ČSÚ, 2022a; ČSÚ, 2023d

První uvedené výdaje domácností za rychloobrátkové zboží (potravin) mají prvotně klesající trend, kdy následně v posledních dvou letech trend opět narůstá, a to o 0,6 %. Tento ukazatel lze stanovit jako potenciál pro růst předmětného Kauflandu. I další míra inflace zobrazuje nárůst, a to i nad inflační preferované rozmezí, což způsobuje nárůst cen a možný pokles dynamiky růstu spotřeby. Zde se jedná spíše o hrozbu pro podnik, který by dle vývoje měl nastolit případná opatření z hlediska úspory nákladů (možno i snižovat skladové zásoby). Míra nezaměstnanosti za celé sledované období klesla o 0,1 %, nicméně jedná se o jednu z nejnižších hodnot v celé EU a podniky mohou čelit nedostatku pracovních sil. Jedná se tak o možnou hrozbu, se kterou podnik musí operovat ve strategiích (např. být atraktivním zaměstnavatelem prostřednictvím programů a zvýšené péče o zaměstnance, monitoringem spokojenosti zaměstnanců, kooperace se středními školami ohledně budoucí zaměstnanosti studentů v podobě stáží a praxí atd.). Další možnou hrozbou pro podnik je významný nárůst nákladů na práci v podobě zvyšování mzdových sazeb. Za sledované období se v sektoru, ve kterém působí i předmětná společnost, zvýšily mzdy téměř o 30 %, což pro podnik může znamenat zásadní zvýšení spotřebních výdajů, které musí reflektovat snahou o zvyšování tržeb a úsporou jiných nákladových položek. Je tak nutné efektivní řízení nákladů. Následující makroekonomický ukazatel zobrazuje kolísavost změn vývoje HDP, kdy je patrná klesající tendence růstu. Ekonomika nyní mírně stagnuje, což se může následně projevit v poklesu spotřeby ze strany spotřebitelů. Shodně jako ekonomický růst i výše zadlužení země nepodporuje podnikatelské prostředí. Nárůst významně ovlivnila pandemie COVID-19 a vzniklého zastavení ekonomiky, včetně enormní zvýšení vládních výdajů během této doby. Podnik by měl tvořit dostatečné finanční rezervy na případné zvýšení povinných plateb (např. daní). Ani poslední ukazatel nestaví české tržní prostředí do lepšího světla, kdy v posledních 5. letech došlo k celkovému poklesu bilance o 105,6 mld. Kč a v posledním sledovaném roce dokonce objem dovozů (import) převýšil objem dovozů (export). I zde se tak jedná spíše o hrozbu pro podnik.

**Sociální faktory** zahrnují demografický vývoj populace a její strukturu, úroveň blahobytu, životní styl atd., tedy vše kolem společnosti. Modifikaci v sociální sféře jsou zpravidla identifikovatelné až s odstupem času a neprojeví se v demografickém vývoji okamžitě. Nicméně, trendy i na základě historických dat lze predikovat kdykoli. Aktuálně je patrné, že počet populace v ČR mírně klesá (pokles v roce 2021 oproti roku 2017 o 0,9 %/93 tis. osob) a genderově je spíše vyvážená (mírná převaha žen o 2,9 %). Dále narůstá věková hranice populace (o 1,4 %), která je tvořena zejména obyvateli se středoškolským odborným

vzděláním (ČSÚ, 2022b). V české demografické struktuře dále dochází k poklesu počtu živě narozených (pokles v roce 2021 oproti roku 2017 o 2,3 %/2 612 novorozenců) a naopak dochází k nárůstu zemřelých (nárůst v roce 2021 oproti roku 2017 o 7,9 %/8 776 zemřelých). ČR ovšem eviduje nárůst přistěhovaných osob ze zahraničí (nárůst v roce 2021 oproti roku 2017 o 50,6 %/23 244 přistěhovalců) a mírný nárůst naopak vystěhovaných občanů do zahraničí (nárůst v roce 2021 oproti roku 2017 o 8,8 %/1 548 vystěhovaných osob). Vývoj těchto ukazatelů zobrazuje v jednotlivých letech následující tabulka.

Tabulka 14: Vývoj vybraných demografických ukazatelů České republiky za období let 2017-2021

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel (v tis.)	10 610	10 650	10 694	10 702	10 517
<i>Z toho: Muži</i>	<i>5 220</i>	<i>5 244</i>	<i>5 272</i>	<i>5 275</i>	<i>5 184</i>
<i>Ženy</i>	<i>5 390</i>	<i>5 406</i>	<i>5 422</i>	<i>5 427</i>	<i>5 333</i>
Průměrný věk	42,2	42,3	42,5	42,6	42,8
Živě narození	114 405	114 036	112 231	110 200	111 793
Zemřelí	111 443	112 920	112 362	129 289	120 219
Počet přistěhovaných do ČR	45 957	58 148	65 571	55 661	69 201
Počet vystěhovaných z ČR	17 684	19 519	21 301	28 734	19 232

Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ, 2022b

Z hlediska počtu obyvatel nelze stanovit, že by dosavadní vývoj výrazně ovlivnil podnikové prostředí, kdy se jedná o spíše stabilní stav. Určitým faktorem může být ovšem stárnutí populace, kdy se může jednat o dílčí faktor zpomalující ekonomický růst poklesem produktivity a zvýšenou spotřebou sociálních dávek a dávek na zdravotní výlohy.

Dále byl výše zmíněn blahobyt či vnímaná životní úroveň české populace jako dílčí sociální faktor. Dle průzkumů veřejného mínění z roku 2021 celkem 45 % české veřejnosti hodnotí svou životní úroveň jako špatnou, 37 % za neutrální a 15 % za dobrou. V roce 2017 pak 45 % veřejnosti vyhodnotilo svou životní úroveň za špatnou, 39 % neutrálně a 14 % za dobrou (CVVM, 2023). Je patrné, že napříč sledovaným obdobím nedošlo k výrazné změně,

nicméně výstupy nejsou zcela podporující pro dobré ekonomické prostředí. Dosahovaná životní úroveň je tak mírnou hrozbou pro předmětný podnik této práce.

**Technologické faktory** je posledním aspektem makrookolí podniku. Tržní prostředí je značně dynamické a konkurenční. Každý podnik chce dosahovat úspěchů a musí tedy inovovat a sledovat trendy, které se v jeho odvětví objevují. Může se jednat o výrobní inovace, logistické, v řízení pomocí IS/IT atd. Jak se mění tržní prostředí, dochází ke změně preferencí spotřebitelů, kteří nyní již preferují více kvalitu, ale za stále dostupné ceny. Dále očekávají zrychlení nákupního procesu (např. samoobslužné kasy, skenery), ale také zejména roste obliba online nákupů. Dostupnost inovativních technologií je v průmyslu Kauflandu na velmi dobré úrovni, nejspíše vlivem mnoha podniku na tuzemském i zahraničním trhu. Technologie v prodeji rychloobrátkového zboží ovlivňují tento průmysl zejména v samotném nákupním procesu (např. samoobslužné pokladny), ale také u dopravy (modernější vozidla) atd. Nelze také nezmínit internet a nárůst využití online prostředí, což snižuje podniku náklady (např. na tiskoviny ohledně letáků), ale také při prezentaci volných pracovních míst, informací o podniku atd. Internet stále sílí a veřejnost stále více preferuje online nákupy, což lze očekávat, že bude trendem dalších let, včetně online nákupů s donáškou i v menších městech, což může být pro Kaufland určitým budoucím potenciálem pro širší přidanou hodnotu zákazníkovi, ale také pro zvýšení poptávky a uspokojení nových potřeb. ČR je od roku 2004 členem Evropské unie, kdy díky tomuto statusu může pro podnikatelské subjekty čerpat různé dotační programy zpravidla zahrnující i poskytnutí unijních finančních zdrojů na modernizaci a inovace, nebo na poskytnutí prostředků na výzkum a vývoj, čehož může Kaufland využít a jedná se o určitý potenciál.

#### **4.6 Porterův model pěti sil společnosti Kaufland v.o.s.**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části Porterův model vychází z premisy, že zisk podniku je ovlivňován 5. silami. Následující obsah je cílen na identifikaci podstat teoreticky představených sil Porterova modelu k rozboru mikrookolí zvolené podnikatelské jednotky.

**Tlak dodavatele na Kaufland.** Kaufland je prestiž, Kaufland je záruka velkých a pravidelných odběrů, Kaufland je pro dodavatele zajímavým a lukrativním partnerem, kdy je v určitém smyslu zajištěna úhrada faktur Kauflandem. Nicméně, přes tyto superlativy, vedení Kauflandu si je svého výsadního postavení na českém trhu vědomo a využívá to k omezení tlaku dodavatelů na Kaufland. Tlak dodavatele na Kaufland lze tedy označit za minimální,

protože Kaufland v poměrně významném měřítku určuje marži dodavatelů a koriguje ji dle vnímané kupní síly (ČTK, 2023).

Kaufland dále zpravidla kooperuje s dodavateli na dlouhodobém obchodní vztahu, kdy dodavatelé dodávají své potravinové i nepotravinové produkty do logistických center společnosti, která je následně prostřednictvím vlastního vozového parku rozváží do dílčích prodejen. Díky dlouhodobosti, pravidelnosti a velkému odběru dodavatelé výrazně nevytvářejí tlak na Kaufland, ale také poskytují množstevní slevy za velké odběry. Kaufland má dále s dodavateli smluvní dohody, že v případě neprodaného zboží si toto zboží dodavatel zpětně odebere, což jen potvrzuje vyšší vyjednávací sílu Kauflandu.

**Tlak kupujících na Kaufland.** Zejména v aktuální době, kdy stále širší veřejnost využívá internet, je kladný názor na danou firmu klíčový. Vlivem rozmachu internetu může dnes zákazník kdykoli zveřejnit názor, který následně může ovlivnit širokou veřejnost. Kaufland vnímá a reaguje na potřeby, požadavky a očekávání zákazníků, které klade na 1. místo, to již bylo v práci uvedeno a potvrzeno. Vnímá i cenové preference ohledně, které jsou nyní spíše na nižších cenách a vyhledávání slev. Kaufland díky tomu realizuje opakované a pravidelné slevové akce na tisíce položek. I díky tomu si tak buduje silnou zákaznickou základnu, kdy tlak ze strany kupujících je markantní, protože kupující mohou velmi snadno přejít ke konkurenci. Nicméně, kroky Kauflandu z hlediska silnému tlaku ze strany kupujících lze označit za efektivní, kdy firma je již charakteristická slevami a vysokou návštěvností v den uvedení slev v provozovně. Tlak je tedy výrazný, ale Kaufland tento tlak efektivně „ovládá“.

**Tlak stávajících konkurentů** v prostředí Kauflandu je velmi intenzivní, kdy s konkurencí v podstatě svádí každodenní boj o zákazníka. Tento boj je zapříčiněn obdobnou cenovou strategií, obdobnou produktovou nabídkou, blízkostí poboček konkurentů, pořádáním „slevových dní“, obdobným nákupním procesem a jeho zrychlováním (samoobslužné pokladny, online markety, skenery zboží během nákupu atd.). I vlivem silného postavení konkurentů (zejména Albertu) je klíčové udržet růstové tempo Kauflandu ve všech ohledech. Konkurenti hledají nové přidané hodnoty pro zákazníka (např. Globus vlastní čerpací stanice a restaurace v provozovnách, Tesco je známé svou kvalitní a oblíbenou privátní značkou módy, Albert slevovými akcemi), aby oslabily konkurenty. Je patrné, že Kaufland tento boj svádí velmi efektivně a dosahuje v mnoha ohledech nejlepšího postavení.

**Hrozba nových konkurentů.** I přes zjištění nižšího počtu poboček oproti zvolené konkurenci (Albertu a Tescu) Kaufland během svého působení v ČR získal jedno



z nejdominantnějších postavení na trhu (konkrétně 2. za Lidl), což dokládá i prvenství v objemu dosahovaných tržeb.

Vyšší tržby napříč trhem dosahuje pouze Lidl, který vlastní shodný vlastník jako Kaufland. Kaufland se tak řadí na druhou příčku největších řetězců v ČR, a to i přes fakt, že oproti konkurenci má nejnižší počet poboček, konkrétně 142 (1. Lidl má 336 poboček, 3. Albert má 338 prodejen, 5. Penny se 410. prodejnami a 6. Tesco se 186. prodejnami) (Divinová, 2023; Albert, 2022; Woff, 2023). Stanovenou silnou dominantní pozici na trhu tak poměrně obtížně výrazně ovlivnil příchod nové konkurence, který ovšem není ani příliš reálný. Český trh potravinových řetězců je již vysoce konkurenční a se silnými podniky s výsadním postavením a intenzivní loajalitou zákazníků, kam lze zařadit i Kaufland. Ohrožení novým konkurentem je tak minimální. Hrozba vstupu je navíc poměrně nereálné již nejen uvedenou přesyceností trhu a omezené poptávky, kdy český trh je poměrně malým trhem v komparaci s evropskými zeměmi. Možnost vstupu nových konkurentů dále negují vysoké náklady na vstup, zejména investice do dlouhodobého majetku, propagace, nákupu zboží atd. Reálnost vstupu nového konkurenta, a to i ze zahraničních subjektů, kteří by Kaufland významně negativně ovlivnily je tedy minimální.

**Náhradní zboží** ve smyslu substitutů jsou z hlediska podnikatelské aktivity předmětné společnosti a škály nabízených produktů zahrnující 25 000 položek i nepotravinové povahy nepodstatné a z hlediska dopadu na růst a vývoj podniku (včetně jeho ziskovosti z pohledu Porterova modelu) nepodstatné. Jedná se tak o bezvýznamnou hrozbu. Případné substituty může spotřebitel snadno zaměnit za obdobné, tedy např. čaj snáze nahradí nabízenou kávou atd. Vlivem uvedené široké produktové škály Kauflandu i v případě vzniku substitut, může spotřebitel toto náhradní zboží snadno nahradit jiným, které se v Kauflandu zpravidla nachází a nemusí pak vlivem nahrazení určitého produktu novým přecházet ke konkurenci. Riziko substitutů u Kauflandu dále snižuje fakt, že společnost má jednu z nejširších produktových řad oproti konkurentům.

#### **4.7 SWOT analýza společnosti Kaufland v.o.s.**

SWOT analýza představuje souhrnný rozbor ze všech předchozích analýz dle jejich vnitřního vlivu a dále také aspekty kolem podniku vycházející z jeho vnějšího prostředí. Výstupnou analýzu SWOT společnosti Kaufland zachycuje následující tabulkové zobrazení 15.

Tabulka 15: SWOT analýza společnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

	<i><b>Pozitivní dopad</b></i>	<i><b>Negativní dopad</b></i>
<i><b>Vnitřní vlivy</b></i>	<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapojení do environmentální politiky,</li> <li>- rostoucí počet poboček a zaměstnanců,</li> <li>- silná privátní značka a široká škála jejich produktů,</li> <li>- široká škála dodavatelů a produktových řad,</li> <li>- kooperace s místními dodavateli,</li> <li>- dlouhodobé působení na českém trhu,</li> <li>- silná značka,</li> <li>- stálost zákazníků,</li> <li>- vlastní online market,</li> <li>- jedny z nejvyšších tržeb na trhu (nejvyšší oproti zvolené konkurenci),</li> <li>- jedny z nejvyšších zisků na trhu (nejvyšší oproti zvolené konkurenci),</li> <li>- nejlepší rentabilita tržeb oproti zvolené konkurenci,</li> <li>- silné až dominantní postavení na českém trhu,</li> <li>- dobrá úroveň rentability,</li> <li>- klesající obrátový cyklus peněz,</li> <li>- úroveň inovací a moderních technologií (např. K-Scan).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší zadluženost,</li> <li>- nízká likvidita (částečně vyjma okamžité),</li> <li>- počet poboček oproti konkurenci,</li> <li>- nedostatky v nedodržování české legislativy (sankce),</li> <li>- rostoucí trend doby splatnosti krátkodobých závazků.</li> </ul>

<i>Vnější vlivy</i>	<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost využití dotací z EU,</li> <li>- nárůst oblíbenosti online prostředí,</li> <li>- mírný nárůst výdajů na rychloobrátkové produkty,</li> <li>- dostupnost inovací,</li> <li>- prodej produktů i s donáškou v menších lokalitách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rostoucí síla konkurence,</li> <li>- zhoršená ekonomická situace v zemi,</li> <li>- nízká míra nezaměstnanosti,</li> <li>- nárůst mzdových nákladů,</li> <li>- nárůst cen energií,</li> <li>- rostoucí inflace,</li> <li>- nárůst veřejného dluhu,</li> <li>- záporná bilance zahraničního obchodu země,</li> <li>- komplikovaná a vágní legislativa,</li> <li>- přemíra byrokracie v podnikání,</li> <li>- vyšší a stagnující míra korupce v zemi,</li> <li>- stárnutí populace ČR,</li> <li>- tlak kupujících,</li> <li>- nízká vnímaná životní úroveň české populace.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

Z předchozích výstupů lze nyní sesumarizovat zjištěné silné a slabé stránky zvolené firmy Kaufland v.o.s., včetně jejího následného vyhodnocení postavení na trhu a její konkurenceschopnosti, včetně zjištěné finanční úspěšnosti. V tabulce 15 této práce jsou uvedeny dané stránky firmy. Lze stanovit, že u Kauflandu převažují silné stránky nad slabými a je tak nutné využívat silné stránky pro stabilizaci dominantního postavení na trhu a eliminovat či zcela odstranit stránky slabé. Silné stránky Kauflandu tkví zejména v jeho stabilní zákaznické základně, která zajišťuje firmě rostoucí tržby a zisky. Jedná se o výsadní profit a konkurenční výhodu, která určuje výsledné dominantní postavení firmy na tuzemském trhu. Kaufland dále poměrně efektivně využil aktuálního směřování a preferencí společnosti, kdy se cílí na environmentální politiku, která mu i přes určité náklady zajišťuje dobré jméno, ceněnou podporu regionu a snižování dopadů podnikatelské činnosti. Tyto aspekty pak kladně vnímá veřejnost/zákazníci a firma si tak zvyšuje jejich loajálnost, kdy stálost zákazníků je vlivem stanoveného vysoce konkurenčního prostředí zásadní. Reakce na požadavky zákazníků firma reflektuje také v nejširší škále privátních značek, které komplexně pokrývají rozmanitost požadavků zákazníků, tedy od levných produktů, českých výrobků, až po dražší delikatesy. Opět se jedná o impuls stabilizace zákaznické struktury a podporující faktor stabilizace postavení firmy na trhu. Silnou stránkou je ovšem také dlouhodobost působení firmy v ČR a celková známost firmy napříč celým trhem. Známost firmy může podprahově přitahovat nové zákazníky a docílit efektivnějšího dopadu propagace. Dominantnost postavení navíc podtrhuje nejlepší dosahovaná rentabilita tržeb, což je zásadní i z pohledu případných investorů a třetích stran. Na druhou stranu podnik značně oslabuje nízká a nedostatečná likvidita, kdy ovšem má potenciál např. krátkodobé závazky a jejich výši eliminovat prostřednictvím dostatečného čistého zisku, ale také dostatečnou finanční rezervou, která má dle účetních závěrek rostoucí tendenci, což danou slabou stránku mírně neguje. Z pohledu uvedených silných stránek, dosahovaných tržeb a čistého zisku atd., nelze ani další slabá stránka v podobě vyšší přítomnosti cizích zdrojů považovat za neudržitelný stav, který by podnik ohrožoval. Kde má ovšem podnik výraznější potenciál je zvýšení počtu poboček, kdy lze dosáhnout lepší dostupnosti pro zákazníky, ale zejména v nutnosti dodržovat tuzemskou legislativu a vyvarovat se těchto pochybení, která mají výrazný negativní dopad na dobré jméno podniku a může se jednat o impuls ze strany zákazníků přejít ke konkurenci, i když obdobné kauzy lze evidovat také u komparované konkurence. Lze stanovit, že silné stránky výrazně převyšují slabé a snižují jejich riziko.

Z hlediska konkurenčního postavení dosáhl Kaufland té nejlepší pozice oproti konkurentům. Oproti konkurenci má dominantní a stabilní postavení s rostoucím objemem tržeb. Kaufland reflektuje vývoj společnosti a požadavky zákazníků (např. zrychlení nákupního procesu, široká škála produktů, online market atd), ale také, jak již bylo uvedeno, podporuje daný region kooperací s místními dodavateli, což aktuálně roste na své váze v očích spotřebitelů, kteří stále více preferují českou produkci. Lze shrnout, že Kaufland je z pohledu konkurenčního srovnání vysoce konkurenceschopný a s řadou konkurenčních výhod. Z výhod lze zmínit dosažené nejlepší pozice největších firem v ČR (15. pozice Kaufland, 16. Albert, 26. Tesco a 43. Globus). Mohlo by se tak jevit, že dominantní postavení v rámci komparace s konkurencí může u Kauflandu oslabit Albert. Ovšem Albert generuje nižší tržby, ale u výrazně více poboček (Albert jich má 338 a Kaufland 146). Vyšší počet poboček se ovšem následně projevují v enormně nižším zisku u Albertu. Kaufland také více reflektuje požadavky zákazníků z hlediska rozdílnosti nabízeného sortimentu, kdy Kaufland disponuje celkem 40. vlastními značkami zahrnující širokou produktovou škálu, ale např. Albert pouze 8. Kaufland i v tomto ohledu oproti všem zvoleným konkurentům má nejvyšších hodnot. Dále Kaufland potvrdil své výsadní a nejlepší postavení z hlediska komparace vybraných ukazatelů. Dominantní postavení oproti zvolené konkurenci potvrdil u vývoje a výše dosahovaných tržeb, dále u výše a vývoje čistého zisku a v neposlední řadě také u rentability tržeb. Kaufland je v daných ohledech dominantní a vysoce konkurenceschopný.

Z hlediska poslední analýzy vyhodnocující finanční úspěšnost byly odhaleny určité nedostatky. Prvotně byla potvrzeno dobré finanční zdraví z pohledu rentability, která je v podniku na velmi dobré úrovni. Podnik tak potvrdil schopnost dosahovat efektivní podnikatelské činnosti. Dokáže zajistit návratnost vlastních vložených prostředků, ale také efektivně využívat cizích zdrojů. Nedostatky se ovšem následně zobrazily v nedostatečné likviditě, a to ve všech třech úrovních, což velmi dobré finanční zdraví podniku a finanční úspěšnost snižuje. Podnik má ovšem nejen prostředky, ale i potenciál při efektivním řízení likviditu zlepšit. Je nutné se ovšem na tento prostor ke zlepšení zaměřit a umořovat své krátkodobé závazky. Finanční postavení dále zhoršuje vyšší přítomnost cizích zdrojů, které podnik ovšem umí efektivně implementovat a zajistit jejich návratnost. V rámci optimálního finančního zdraví je ovšem nezbytné doporučit objem cizích zdrojů v podniku snížit. Součástí finanční analýzy bylo také stanovení vývoje obrátového cyklu peněz, kdy byla zjištěna klesající tendence za sledované období z 27,1 dní na 1,7 dne (snížení o 93,7 %) a s průměrem ve výši 16,4 dne. Jedná se o velmi kladný výstup, kdy podnik efektivně využívá svůj oběžný majetek.

Nicméně, tento kladný výstup byl nejvíce podpořen minimální dobou inkasa. Nejhorších, i když stále pozitivních, výsledků podnik dosáhl v době splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Je nutné v neposlední řadě doporučit zlepšit v tomto ohledu platební morálku předmětného podniku, aby doba dále neměla progresivní tendence.

## **6 Návrh opatření ke zlepšení postavení společnosti Kaufland v.o.s. na českém trhu**

V poslední kapitole praktické části je z hlediska stanovení cíle práce nezbytné shrnout a stanovit opatření ke zlepšení postavení zvolené podnikatelské jednotky na českém trhu z pohledu zjištěných výstupů celé práce. I přes poměrně kladné výstupy ohledně ekonomického stavu a nastavené funkčnosti či implementovaných strategií jednotky je pro udržení pozice, ale zejména podpory posilování postavení firmy na daném trhu klíčové konstantně přijímat opatření reflektující změny trhu, vlivy okolí a stav jednotky.

Vyjma ustanovení v předchozí kap. 5 této práce, pro zlepšení postavení zvolení společnosti na českém trhu, i přes stanové nejsilnější postavení v komparaci se zvolenou konkurencí, lze primárně navrhnout zvýšit počet obchodních jednotek v ČR. Pouze Globus z konkurentů Kauflandu disponuje výrazně nižším počet prodejen (Kaufland 142 a Globus 15, Tesco 186 a Albert 338). Albert má např. o 138 % provozoven více než Kaufland. Samozřejmě se jedná o značný náklad pro firmu, nicméně zvýší se tržby podniku, zvýší se povědomí o podniku u veřejnosti a zvýší se dostupnost prodejen, což může významně podpořit postavení společnosti na trhu. Kaufland v roce 2021 evidoval 3 257 838 tis. Kč čistého zisku. Výstavba nového hypermarketu se v ČR pohybuje v řádu desítek až stovek milionů Kč (dle prodejní plochy, nákladů na odkup pozemků atd.). Z výše disponibilního zisku je patrné, že Kaufland má dostatek zdrojů na rozšiřování své pobočkové sítě, aniž by musel významně zvyšovat podíl cizích zdrojů.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti výsledného postavení je ovšem možné doporučit zvýšit počet zaměstnanců, kdy na jednu prodejnu Kauflandu vychází 80,9 zaměstnanců. Nicméně, např. u Globusu se jedná o 327 zaměstnanců na 1 provozovnu. (Tesco 39,8 zaměstnanců na 1 prodejnu a Albert 31,8 zaměstnanců na 1 prodejnu). Kaufland se „těší“ poměrně vysoké návštěvnosti, což ovšem z druhé strany klade vyšší tlak a potřebu na vyšší počet lidských zdrojů (doplňování zboží, obsluha zákazníků u pultů, počet pokladních, počet pracovníků v uklízení a balící sekci atd.). Při zvýšení počtu zaměstnanců na 1 prodejnu dojde ke zrychlení odbavení zákazníků, ale také k jejich vyšší spokojenosti s nákupním procesem,

což následně podpoří konkurenceschopnost podniku a jeho postavení, včetně zvýšení motivu firmu zvolit oproti konkurenci (např. snížení čekací doby na pokladnách).

Pro zlepšení postavení firmy na českém trhu může Kaufland využít navržené příležitosti v analýze SWOT v tab. 15 této práce, kdy se jedná o potenciál dalšího růstu a podpory konkurenceschopnosti. Kaufland může první uvedené dotace z EU využít v programu zaměřeném na inovace, výzkum a vývoj, energetickou úsporu, obnovitelné zdroje a digitalizaci. Inovace jsou jedním ze základů růstu podniku a posilování jeho postavení, které je nezbytné neustále provádět. Může se např. jednat o inovace určitého procesu v podniku (výsledné snížení nákladů např. v podobě nezbytné časové jednotky). V ČR výrazně každoročně narůstá obliba online nákupů, což podnik může efektivněji využít v návaznosti na předchozí doporučení rozšíření počet produktů sortimentní skladby. Firmě lze tedy doporučit neustále zjednodušovat a zpřehledňovat online trh, který bude zahrnovat stále více produktů. Rozšiřování sortimentu je dále podpoře i mírným nárůstem spotřeby rychloobrátkového zboží, což jen potvrzuje vhodnost rozšiřovat počet sortimentní skladby.

Doporučení lze také směřovat na uvedenou vyšší dostupnost inovací v ČR. Může se jednat např. o pokračující zrychlení a zjednodušení nákupního procesu (skenery), ale také např. o inovace s využitím online prostoru (např. nákup potravin online a vyzvednutí na prodejně, kde bude nákup připraven). Inovace se ovšem mohou týkat i technologií, např. ekologičtější obaly na vlastní produkty (podpora zapojení do enviromentální politiky, budování lepšího jména a zvýšená loajalita zákazníků).

Z hlediska komparovaného ekonomického stavu byla zjištěna vedoucí pozice Kauflandu oproti konkurenci, zde lze doporučit pouze udržet růst rentability, tržeb a čistého zisku, a to i na základě předchozích doporučení.

## 7 Závěr

Hlavním cílem práce bylo analyzovat problém postavení a konkurenceschopnosti vybrané firmy Kaufland v.o.s. v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření ke zlepšení postavení firmy na českém trhu. Naplnění tohoto cíle bylo dále podmíněno naplněním dvou dílčích cílů. Dílčím cílem 1 této práce bylo vymezit aktuální postavení firmy na trhu a provést komparaci s konkurenčními firmami. Dalším dílčím cílem 2 práce bylo určit silné a slabé stránky sledované firmy a nastínit podnikatelskou strategii ke zvýšení úspěšnosti na českém trhu v dalších letech. Uvedený hlavní cíl a navazující dílčí cíle byly naplněny prostřednictvím praktických kapitol práce.

Než bylo přistoupeno k rozboru postavení a konkurenceschopnosti zvoleného podniku Kaufland v.o.s. a dalších aspektů předcházela této části práce teoretická podstata vymezující pojem „firma“ a její klasifikaci, dále trh a tržní prostředí a v neposlední řadě také jednotlivé analýzy, které byly následně implementovány na praktickém příkladu zvolené firmy. Z této teoretické části lze shrnout, že firma je vždy komplex dílčích procesů a aspektů, které adaptuje na daný trh a tržní prostředí. Firmu tak nelze nikdy separovat od jejího vnějšího okolí, protože i tyto prvky mají významný dopad nejen na chod firmy, ale také na její výslednou úspěšnost, růst a konkurenceschopnost, což jsou klíčové rysy úspěšné firmy.

V navazující praktické části byl analyzován Kaufland v.o.s. z pohledu silných a slabých stránek, z pohledu postavení vůči konkurentům a v neposlední řadě také z pohledu jeho individuální finanční výkonnosti. K těmto procesům byly zvoleny analýzy: PEST, Porterův model pěti sil, finanční analýza a vše bylo následně shrnuto v analýze SWOT. Z výstupů analýz bylo vymezeno dominantní postavení Kauflandu na trhu oproti konkurenci, dobrá rentabilita, ale zhoršená likvidita a vyšší zadluženost, což dobrou finanční výkonnost a zdraví snižují. Dále bylo z výstupů stanoveno, že Kaufland disponuje velmi silnými stránkami, které určují jeho budoucí nepopíratelný potenciál, což lze připisovat silné zákaznické struktuře, kterou si firma zajistila prostřednictvím reflektování jejich požadavků, ale také odpovědí na aktuální trendy. Zjištěné slabé stránky nejsou pro Kaufland alarmujícím stavem, ale jejich eliminace podpoří potenciál podniku, kdy se zejména jednalo o dodržování české legislativy a snížení cizích zdrojů. Pro komparaci s konkurenty byly zvoleny řetězce: Globus, Tesco a Albert, kdy ve všech sledovaných ohledech získal Kaufland nejlepší pozici. Jednalo se o výši tržeb, výši čistého zisku a rentabilitu tržeb. Kaufland dosahuje nejvýraznějšího, nejstabilnějšího postavení na českém trhu, s vysokou konkurenceschopností.



## 8 Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury

**Blažková, Martina. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

**Černohorský, Jan a Teplý, Petr. 2011.** *Základy financí.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

**Dedouchová, Marcela. 2001.** *Strategie podniku.* Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

**Dickie, Robert B a Russo, Peter. 2020.** *Financial Statement Analysis and Business Valuation for the Practical Lawyer, Third Edition.* místo neznámé : ABA Publishing, 2020. ISBN 978-1641056373.

**Dobrylovský, Jiří. 2021.** *Ekonomická geografie.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-35-6.

**Dvořáček, Jiří a Slunčík, Peter. 2012.** *Podnik a jeho okolí.* Praha : C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

**Forest, R. 2015.** *Strategic management: concepts and cases.* Mnichov : Boston, Mass, 2015. ISBN 978-1-292-01689-4.

**Gurčík, Lubomír. 2004.** *Podnikatelská analýza a kontroling, 2. vyd.* Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80-8069-449-4.

**Holečková, Jaroslava. 2008.** *Finanční analýza firmy.* Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

**Jacobs, F. a Chase, B. 2017.** *Operations and supply chain management. The core.* New York : McGraw-Hill/Irwin, 2017. ISBN 9781259253522.

**Jakubíková, D. 2013.** *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

**Jakubíková, Dagmar. 2008.** *Strategický marketing.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

- Jurečka, Václav a kolektiv, a. 2010.** *Mikroekonomie*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6.
- Keřkovský, M., Hanzelková, A. a Vykypěl, O. 2017.** *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha : C.H. Beck, 2017. ISBN 978-807-4006-371.
- Keřkovský, Miloslav a Luňáček, Jiří. 2012.** *Úvod do mikroekonomie s využitím prvků distančního studia*. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-365-6.
- Keřkovský, Miloslav a Valsa, Ondřej. 2012.** *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha : C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-319-9.
- Knápková, Adriana a Pavelková, Drahomíra. 2010.** *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 1. vyd.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin. 2013.** *Marketing management. [4. vyd.]*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Ludvík, Filip. 2019.** *Efektivní Řízení Kvality*. 2019. ISBN 978-80-90753-05-1.
- Máče, Miroslav. 2005.** *Finanční analýza obchodních a státních organizací; praktické příklady a použití*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1558-9.
- Mankiw, Gegory. 2010.** *Microeconomics*. New York : Worth Publishers, 2010. ISBN 978-1-4292-1887-0.
- Marinič, Pavel. 2008.** *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- Nývltová, Romana a Marinič, Pavel. 2010.** *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Petřík, Tomáš. 2009.** *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha : Grada, 2009. ISBN 80-247-302-43.
- Raban, Přemysl a kol. 2020.** *Obchodní právo*. Brno : Václav Klemm – vydavatelství a nakladatelství, 2020. ISBN 978-80-87713-19-8.
- Rejnuš, Oldřich. 2014.** *Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.

**Režňáková, Mária a kol. 2010.** *Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

**Růčková, Petra. 2010.** *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi. 3. vydání.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3301-1.

**Řehoř, V., Srpová, J. a kol. 2010.** *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

**Scholleová, Hana. 2012.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

**Sůvová, Helena. 2000.** *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači.* Praha : Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-027-0.

**Synek, M., Kislingerová, E. a kol. 2015.** *Podniková ekonomika.* Praha : C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

**Šafrová Drážilová, Alena. 2019.** *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

**Varian, Hal. R. 1995.** *Mikroekonomie: Moderní přístup, 1. vyd.* Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4.

**Veber, J., Srpová, J. a kol. 2012.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

**Wong, V., Kotler, P. a kol. 2007.** *Moderní marketing.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Seznam internetových zdrojů**

AHOLD DELHAIZE. *About Ahold Delhaize: Who we are* [online]. Koninklijke Ahold Delhaize N.V. @ 2001-2023 [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/about/>.

ALBERT. *Naše prodejny* [online]. Albert Česká republika, s.r.o. @ 2023 [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-prodejny>.

ALBERT. *Scan* [online]. Albert Česká republika, s.r.o. @ 2023 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/albert-scan>.

ALBERT. *Naše značky* [online]. Albert Česká republika, s.r.o. @ 2023 [cit. 2021a-04-29]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/nase-znacky>.

CVVM. *Občané o hospodářské situaci ČR a o životní úrovni svých domácností – červen/červenec 2023* [online]. Centrum pro výzkum veřejného mínění @ 2023 [cit. 2023-09-15]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/ekonomicky-vyvoj/5728-obcane-o-hospodarske-situaci-cr-a-o-zivotni-urovni-svych-domacnosti-cerven-cervenec-2023>.

ČSÚ. *Tab. 04.04 Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu v České republice (dle klasifikace COICOP)* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2023-08-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123\\_0404.pdf/5fb557aa-ec78-4e03-92f5-33dc1231041d?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123_0404.pdf/5fb557aa-ec78-4e03-92f5-33dc1231041d?version=1.1).

ČSÚ. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2023a-08-24]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19).

ČSÚ. *Tab. 05.06 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE)* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2023b-08-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123\\_0506.pdf/49a166a4-a41c-4c5a-a61c-2cf7a4024222?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123_0506.pdf/49a166a4-a41c-4c5a-a61c-2cf7a4024222?version=1.1).

ČSÚ. *Tab. 04.01 Základní ukazatele národního hospodářství v České republice* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2023c-08-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123\\_0401.pdf/1347ca8a-e53a-4804-ad37-25b3a2751636?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123_0401.pdf/1347ca8a-e53a-4804-ad37-25b3a2751636?version=1.1).

ČSÚ. *Tab. 06.01 Zahraniční obchod se zbožím* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2023d-10-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123\\_0601.pdf/d751cce3-83e8-440a-a97a-efbbd4254988?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/196622048/32018123_0601.pdf/d751cce3-83e8-440a-a97a-efbbd4254988?version=1.1).

ČSÚ. *Tab. 03.04 Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků v České republice* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2022-12-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/196622046/32018123\\_0304.pdf/511c2d35-0990-44a0-b520-1cb86483ac02?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/196622046/32018123_0304.pdf/511c2d35-0990-44a0-b520-1cb86483ac02?version=1.1).

ČSÚ. *Tab. 04.05 Státní dluh v České republice* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2022a-12-09]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/documents/10180/196622046/32018123\\_0405.pdf/148fbef2-8c3d-4da6-84f9-2a2daa998f03?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/10180/196622046/32018123_0405.pdf/148fbef2-8c3d-4da6-84f9-2a2daa998f03?version=1.3).

ČSÚ. *Tab. 01.01 Vybrané demografické údaje v České republice* [online]. Český statistický úřad @ 2023 [cit. 2022b-12-09]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/documents/10180/171348125/32018122\\_0103.pdf/f42682ae-09ce-4567-9d6b-f41ed1e1a598?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/171348125/32018122_0103.pdf/f42682ae-09ce-4567-9d6b-f41ed1e1a598?version=1.1).

ČTK. *Obchodní řetězce zpomalily růst cen snížením marží, ÚOHS prověří skupiny Schwarz a Rewe* [online]. Tiscali.cz @ 2023 [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/obchodni-retezce-zpomalily-rust-cen-snizenim-marzi-uohs-proveri-skupiny-schwarz-a-rewe-551503>.

DIVINOVÁ, Jana. *Největší řetězce v Česku. Žebříček podle tržeb a prodejen* [online]. Peníze.cz @ 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nakupy/441547-nejvetsi-retezce-v-cesku-zebricek-podle-trzeb-a-prodejen>.

FINANCE. *Kauflandu loni v Česku klesly tržby i zisk* [online]. Internet Info, s.r.o. @ 1997-2023 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/505330-kauflandu-loni-v-cesku-klesly-trzby-i-zisk/>.

GLOBUS. *Vlastní značky* [online]. Globus @ 2023 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/nabidka/vlastni-znacka.html>.

GLOBUS. *Globus slaví 25 let na českém trhu. Postavil vůbec první hypermarket v ČR* [online]. Globus @ 2023 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: [https://www.globus.cz/praha-cakovice/o-globusu/pro-novinare/archiv-tiskovych-zprav/tiskova-zprava.html/139\\_22245-globus-slavi-25-let-na-ceskem-trhu.-postavil-vubec-prvni-hypermarket-v-cr/1](https://www.globus.cz/praha-cakovice/o-globusu/pro-novinare/archiv-tiskovych-zprav/tiskova-zprava.html/139_22245-globus-slavi-25-let-na-ceskem-trhu.-postavil-vubec-prvni-hypermarket-v-cr/1).

GLOBUS. *Služby* [online]. Globus @ 2023 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/ceske-budejovice/sluzby.html>.

GLOBUS. *Historie Globusu* [online]. Globus @ 2023 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>.

JUMEX. *Ahold* [online]. Mex Trading s.r.o. @ 2023 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.jumex.cz/ahold/>.

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku: Kaufland Česká republika v.o.s., A 20184 vedená u Městského soudu v Praze* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2023-09-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713693&typ=PLATNY>.

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku: Globus ČR, v.o.s., A 79154 vedená u Městského soudu v Praze* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2023a-09-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=715346&typ=PLATNY>.

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku Tesco Stores ČR a.s., B 1377 vedená u Městského soudu v Praze* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2023b-09-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1325&typ=PLATNY>.

JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku Albert Česká republika, s.r.o., C 306379 vedená u Městského soudu v Praze* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2023c-09-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=172606&typ=PLATNY>.

JUSTICE. *Sbírka listin, Kaufland Česká republika v.o.s.: Účetní závěrka Kaufland Česká republika v.o.s. k 28.2.2022.pdf (1271 kB, počet stran: 34)* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75343340&subjektId=715346&spis=1170680>.

JUSTICE. *Sbírka listin, Globus ČR, v.o.s.: Závěrka výroční zpráva Globus ČR\_30.06.2022.pdf (3611 kB, počet stran: 55)* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2022a-06-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75343340&subjektId=715346&spis=1170680>.

JUSTICE. *Sbírka listin, Kaufland Česká republika v.o.s.: Účetní závěrka Kaufland Česká republika v.o.s.pdf (1575 kB, počet stran: 34)* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70595990&subjektId=713693&spis=18093>.

JUSTICE. *Sbírka listin, Albert Česká republika, s.r.o.: Alber-Výroční zpráva 2021.pdf (5248 kB, počet stran: 42)* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2021a-12-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73179884&subjektId=172606&spis=1155910>.

JUSTICE. *Sbírka listin, Kaufland Česká republika v.o.s.: Výroční zpráva-Kaufland v.o.s.pdf (9772 kB, počet stran: 32)* [online]. Justice @ 2023 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60908495&subjektId=713693&spis=18093>.

КАРИЕРИ. *Kaufland с рекорден брой награди за „най-добър работодател“* [online]. *Карьера @ 2006-2023* [cit. 2022-12-30]. Dostupné z: [https://www.karieri.bg/news/40045\\_kaufland-s-rekorden-broy-nagradi-za-nay-dobr-rabotodate](https://www.karieri.bg/news/40045_kaufland-s-rekorden-broy-nagradi-za-nay-dobr-rabotodate).

KAUFLAND. *Aktuální seznam prodejen Kaufland* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: <https://prodejny.kaufland.cz/aktualne/servis/seznam-prodejen.html>.

KAUFLAND. *Predajne Kaufland* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2023a-06-03]. Dostupné z: <https://www.kaufland-predajne.sk/>.

KAUFLAND. *Základom silnej a úspešnej spoločnosti sú spokojní zamestnanci* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2023b-07-13]. Dostupné z: <https://kariera.kaufland.sk/objavte-kaufland/o-nas.html>.

KAUFLAND. *Online marketplace* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2023c-09-26]. Dostupné z: <https://www.kaufland.cz/>.

KAUFLAND. *Naše značky Kaufland* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2023d-09-26]. Dostupné z: [https://prodejny.kaufland.cz/sortiment/nase-znacky.html?adobe\\_mc=MCMID%3D15193154435330615592209266971325713381%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1696495078](https://prodejny.kaufland.cz/sortiment/nase-znacky.html?adobe_mc=MCMID%3D15193154435330615592209266971325713381%7CMCORGID%3DBCF65C6655685E857F000101%2540AdobeOrg%7CTS%3D1696495078).

KAUFLAND. *Kaufland zveřejnil své hospodářské výsledky za obchodní rok 2020. S odvedenou daní ve výši 621,5 mil. korun se řadí mezi 50 největších plátců daně z příjmu v České republice* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2022.m=02.n=hospodarske-vysledky.html>.

KAUFLAND. *Cine suntem?* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://cariere.kaufland.ro/descopera-kaufland/cine-suntem.html>.

KAUFLAND. *O nás: Jsme tu pro vás* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2021a-04-27]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/jsme-tu-pro-vas.html>.

KAUFLAND. *V Kauflandu víme, že rozhodují činy!* [online] *Kaufland @ 2023* [cit. 2021b-09-15]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/rozhoduji-ciny/tym-kaufland.html>.

KAUFLAND. *O nás: Kronika* [online] Kaufland @ 2023 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/kronika.html#1930>.

KAUFLAND. *My dla Ciebie* [online] Kaufland @ 2023 [cit. 2020a-01-23]. Dostupné z: <https://firma.kaufland.pl/firma/my-dla-ciebie.html>.

KAUFLAND. *O nama* [online] Kaufland @ 2023 [cit. 2020b-10-27]. Dostupné z: <https://karijera.kaufland.hr/otkrij-kaufland1/o-nama.html>.

KAUFLAND. *Nakupujte s mobilem - díky K-Scanu!* [online] Kaufland @ 2023 [cit. 2020c-08-03]. Dostupné z: <https://prodejny.kaufland.cz/aktualne/servis/k-scan.html>.

KAUFLAND. *Wir für Sie* [online] Kaufland @ 2023 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://unternehmen.kaufland.de/ueber-kaufland/wir-fuer-sie.html>.

LINKEDIN. *Kaufland Bulgaria: profile* [online] Lindedin @ 2023 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: [https://ca.linkedin.com/company/kaufland-bulgaria?trk=public\\_profile\\_experience-item\\_profile-section-card\\_image-click](https://ca.linkedin.com/company/kaufland-bulgaria?trk=public_profile_experience-item_profile-section-card_image-click).

LINKEDIN. *Kaufland Romania Moldova: profile* [online] Lindedin @ 2023 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: <https://ro.linkedin.com/company/kaufland-romania-moldova>.

MEDIA GURU. *Kaufland eviduje zvyšující se zájem o privátní značky* [online] Media Guru @ 2023 [cit. 2020-09-04]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/09/kaufland-eviduje-zvysujici-se-zajem-o-privatni-znacky/>.

MY BUSINESS. *Primele 4 zile de Kaufland la Chişinău* [online] My Business Media SRL @ 2008-2023 [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <https://mybusiness.md/ro/categories/analitica-si-investigatii/item/11930-primele-4-zile-de-kaufland-la-chisinau>.

OPPA. (2009). *OPPA – Operační program Praha*. Pomůcka pro určení velikosti podniku. Načteno z [prahafondy.ami.cz](http://prahafondy.ami.cz): [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

PROFESIADAYS. *Kaufland Česká republika* [online] Profesia @ 2023 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://profesiadays.cz/exhibitor/kaufland-cr-v-o-s/>.

PSP ČR. *Sněmovna nepřijala návrh na vyslovení nedůvěry vládě* [online] Poslanecká sněmovna České republiky @ 2023 [cit. 2023-10-19]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=18063>.



RAZIMA, Vojtěch. *Nejvíce pokut za podvodné obchodní praktiky dostal řetězec Penny* [online] Kverulant.org @ 2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.kverulant.org/article/nejvice-pokut-za-podvodne-obchodni-praktiky-dostal-retezec-penny/>.

ŘEZNÍČKOVÁ, Aneta a Jiří KROPÁČEK. *Nakupování: Kdo vlastní obchodní řetězce v Česku a které z nich jsou nejsilnější* [online] Economia, a.s. @ 1999-2023 [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/retezce-v-cesku-a-evrope/r~3c5790a090f211ed8c6f0cc47ab5f122/>.

SNV FINANCE. *Kdo vlastní obchodní řetězce a které jsou české. Přehled* [online] ŠENKÝŘ NOVÁK VOSTRČIL & Partners @ 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.snvfinance.cz/l/kdo-vlastni-obchodni-retezce-a-ktere-jsou-ceske-prehled/>.

ŠTUKOVÁ, Karolína. *Poboček Kaufland je za letošní rok víc, společnost to stálo tři miliardy korun* [online] Seznam Zprávy, a.s. @ 2023 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pobocek-kaufland-je-za-letosni-rok-vic-spolecnost-to-stalo-tri-miliardy-korun-62946>.

TARGOVISTEAN. *Kaufland Targoviste, micro 6* [online] Targoviste @ 2023 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.targovistean.ro/firma-locatie/kaufland-targoviste-micro-6/>.

TESCA. *Tesco prodejny v ČR: mapa obchodů, akce, letáky, čerpací stanice* [online] Mapa a seznam prodejen TESCO v České republice @ 2012-2016 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <https://www.tesca.cz/historie-firmy>.

TESCO. *Klíčová fakta* [online] Tesco plc @ 2023 [cit. 2023-07-09]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/o-nas/hlavni-udaje>.

TESCO. *Tesco online nákupy* [online] Tesco plc @ 2023 [cit. 2023a-10-01]. Dostupné z: <https://itesco.cz/>.

TESCO. *První potravinový e-shop u nás Tesco Online nákupy slaví desetileté výročí, nákupy nyní doručuje v den objednání téměř ve všech lokalitách* [online] Tesco plc @ 2023 [cit. 2023b-02-08]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/novinky/2022/prvni-potravinovy-e-shop-u-nas-tesco-online-nakupy-slavi-desetilete-vyroci-nakupy-nyni-dorucuje-v-den-objednani-temer-ve-vsech-lokalitach/>.

TESCO. *Tesco značky* [online] Tesco plc @ 2023 [cit. 2023c-09-29]. Dostupné z: <https://itesco.cz/>.

TESCO. *Tesco Scan & Shop* [online] Tesco plc @ 2023 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://itesco.cz/>.

TRANSPARENCY. *Corruption Perceptions Index 2021* [online] Transparency International @ 2023 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>,

TRANSPARENCY. *Corruption Perceptions Index 2017* [online] Transparency International @ 2023 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2017>.

VIPDIR. *Кaufланд България* [online] Vipdir @ 2009-2023 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://vipdir.eu/hipermarketi/kaufland.html>.

WOFF, Petr. *Největší české firmy podle tržby (Czech Top 100, za rok 2022)* [online] Kupní síla @ 2009-2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/nejvetsi-ceske-firmy-podle-trzby-czech-top-100/>.

## 9 Seznam tabulek a zkratk

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané parametry zastoupení Kauflandu v.o.s. v evropských zemích .....	36
Tabulka 2: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. ....	37
Tabulka 3: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Globus ČR, v.o.s. ....	39
Tabulka 4: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Tesco Stores ČR a.s. ....	40
Tabulka 5: Vybrané rejstříkové informace o společnosti Albert Česká republika s.r.o. ....	42
Tabulka 6: Vývoj celkových tržeb vybraných společností a jejich celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v tis. Kč .....	43
Tabulka 7: Vývoj čistého zisku vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v tis. Kč .....	44
Tabulka 8 Vývoj rentability tržeb vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v % .....	45
Tabulka 9: Vývoj ukazatelů rentability Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021, v % .....	46
Tabulka 10: Vývoj ukazatelů likvidity Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021	47
Tabulka 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021 .....	48
Tabulka 12: Vývoj obrátového cyklu peněz Kauflandu Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021 (dny) .....	49
Tabulka 13: Vývoj vybraných makroekonomických a dalších ukazatelů České republiky za období let 2017-2021 .....	52
Tabulka 14: Vývoj vybraných demografických ukazatelů České republiky za období let 2017-2021 .....	54
Tabulka 15: SWOT analýza společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. ....	58

## **Seznam zkratek**

**a.s.** – akciová společnost

**CK** – cizí kapitál

**CVVM** – centrum pro výzkum veřejného mínění

**ČR** – Česká republika

**ČSÚ** – Český statistický úřad

**ČTK** – Česká tisková kancelář

**EU** – Evropská unie

**HDP** – hrubý domácí produkt

**IČO** – identifikační číslo organizace

**Kč** – koruna česká

**ODS** – Občanská demokratická strana

**OPPA** – operační program Praha Adaptabilita

**PSP ČR** – Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky

**Sb.** – Sbírka zákonů

**s.r.o.** – společnost s ručeným omezením

**VK** – vlastní kapitál

**v.o.s.** – veřejná obchodní společnost

**ZOK** – zákon o obchodních korporacích

# Přílohy

Příloha 1: Rozvaha společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za roky 2021-2020, v tis. Kč

## ROZVAHA

		Běžné účetní období k 28.2.2022			Minulé účetní období k 28.2.2021
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>58 295 550</b>	<b>-21 029 531</b>	<b>37 266 019</b>	<b>34 654 927</b>
<b>A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>					
<b>B. STÁLÁ AKTIVA</b>		<b>48 064 432</b>	<b>-20 568 735</b>	<b>27 495 697</b>	<b>25 177 317</b>
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	287 575	-285 304	2 271	4 948
B I 1	Nehmotné výsledky vývoje				
2	Ocenitelná práva	287 575	-285 304	2 271	4 948
1.	Software	284 445	-282 539	1 906	4 550
2.	Ostatní ocenitelná práva	3 130	-2 765	365	398
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	47 776 857	-20 283 431	27 493 426	25 172 369
B II 1.	Pozemky a stavby	37 309 168	-14 711 803	22 597 365	21 118 440
1.	Pozemky	5 572 395	-13 453	5 558 942	5 086 053
2.	Stavby	31 736 773	-14 698 350	17 038 423	16 032 387
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8 588 549	-5 502 760	3 085 789	2 851 777
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	68 868	-68 868		
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 810 272		1 810 272	1 202 152
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	265 534		265 534	313 484
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 544 738		1 544 738	888 668
B III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B III 1.	Podíly - ovládané nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>		<b>10 158 880</b>	<b>-460 796</b>	<b>9 896 084</b>	<b>9 397 277</b>
C I	Zásoby	5 184 070	-436 302	4 747 768	4 306 468
C I 1.	Materiál	214 354	-22 174	192 180	201 549
2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 950		19 950	19 719
3.	Výrobky a zboží	4 906 771	-404 128	4 502 643	4 081 945
1.	Výrobky	44 547	-1 663	42 884	43 535
2.	Zboží	4 862 224	-402 465	4 459 759	4 038 410
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	13 895	-9 000	4 895	3 255
C II	Pohledávky	799 053	-25 494	773 559	1 097 014
C II 1.	Dlouhodobé pohledávky	4 958	0	4 958	5 046
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	4 958		4 958	5 046
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 958		4 958	5 046
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

Kaufland Česká republika v.o.s. k 28. únoru 2022  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Běžné účetní období k 28.2.2022			Minulé účetní období k 28.2.2021
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	794 095	-25 494	768 601	1 091 968
1	Pohledávky z obchodních vztahů	434 074	-19 884	414 190	448 973
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky - ostatní	360 021	-5 610	354 411	642 995
4.1	Pohledávky za společnosti				
4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3	Stát - daňové pohledávky				
4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
4.5	Dohadné účty aktivní	185 882		185 882	167 202
4.6	Jiné pohledávky	174 139	-5 610	168 529	475 793
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	4 202 857	0	4 202 857	3 993 795
1.	Peněžní prostředky v pokladně	427 712		427 712	531 695
2	Peněžní prostředky na účtech	3 775 145		3 775 145	3 462 100
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	74 238	0	74 238	80 333
D. 1.	Náklady příštích období	74 238		74 238	80 333
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

## ROZVAHA

		Běžné účetním období k 28.2.2022	Minulé účetním období k 28.2.2021
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>37 266 019</b>	<b>34 654 927</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>13 636 126</b>	<b>10 905 454</b>
A. I.	Základní kapitál	14 093 963	11 160 855
A. I. 1.	Základní kapitál	14 093 963	11 160 855
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	-258 028	-255 601
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	-258 028	-255 601
1.	Ostatní kapitálové fondy	-258 028	-258 028
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		2 427
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	200	200
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0	0
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>CIŽÍ ZDROJE</b>	<b>23 317 648</b>	<b>23 651 973</b>
B.	Rezervy	707 931	614 163
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmu		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	707 931	614 163
C.	Závazky	22 609 714	23 037 810
C. I.	Dlouhodobé závazky	9 637 826	10 239 895
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	9 562 940	10 180 297
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	74 888	59 598
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	12 971 888	12 797 915
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 477 357	2 747 265
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	29 653	22 809
4.	Závazky z obchodních vztahů	5 175 146	5 216 793
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	5 289 730	4 811 048
1.	Závazky ke společníkům	3 257 838	2 933 098
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	317 800	303 815
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	150 701	152 274
5.	Stát - daňové závazky a dotace	256 736	284 650
6.	Dohadné účty pasivní	1 173 377	1 013 272
7.	Jiné závazky	133 278	123 939
D.	Časové rozlišení pasiv	112 249	97 500
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období	112 249	97 500

Príloha 2: Rozvaha spoločnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za roky 2019-2018, v tis. Kč

		Běžné účetní období k 29.2.2020			Minulé účetní období k 28.2.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>60 909 868</b>	<b>-18 697 329</b>	<b>32 312 529</b>	<b>30 896 064</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>42 405 694</b>	<b>-18 223 064</b>	<b>24 182 630</b>	<b>20 973 937</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	290 636	-281 211	9 425	14 190
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	290 636	-281 211	9 425	14 190
1.	Software	293 535	-274 728	8 807	13 082
2.	Ostatní ocenitelná práva	7 101	-6 483	618	1 108
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	42 115 058	-17 941 653	24 173 205	20 959 747
B. II. 1.	Pozemky a stavby	33 389 912	-12 870 350	20 519 562	17 580 834
1.	Pozemky	5 033 643	-161 910	4 871 933	3 673 444
2.	Stavby	28 356 069	-12 708 440	15 647 629	13 907 390
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	7 835 548	-4 949 929	2 885 619	2 956 251
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	68 868	-68 868		
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	820 730	-52 706	768 024	422 662
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	242 483		242 483	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	578 247	-52 706	525 541	422 662
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>8 420 535</b>	<b>-374 265</b>	<b>8 046 270</b>	<b>9 842 247</b>
C. I.	Zásoby	4 725 483	-329 628	4 395 855	4 470 190
C. I. 1.	Material	104 773	-1 298	103 475	113 747
2.	Nedokončená výroba a polotovary	24 674		24 674	18 710
3.	Výrobky a zboží	4 596 036	-328 330	4 267 706	4 337 733
1.	Výrobky	35 959		35 959	40 967
2.	Zboží	4 560 077	-328 330	4 231 747	4 296 766
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	1 145 824	-44 637	1 101 187	4 213 972
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	9 985	0	9 985	53 995
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	9 985		9 985	53 995
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	9 985		9 985	53 995
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

Kaufland Česká republika v.o.s. k 29. únoru 2020  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Běžné účetní období k 29.2.2020			Minulé účetní období k 28.2.2019
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	1 135 839	-44 637	1 091 202	4 160 977
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	434 972	-38 495	396 477	493 545
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	700 867	-6 142	694 725	3 666 432
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky				
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	28 424		28 424	30 411
4.5.	Dohadné účty aktivní	240 399		240 399	437 042
4.6.	Jiné pohledávky	432 044	-6 142	425 902	3 198 979
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	2 549 226	0	2 549 226	1 158 085
1.	Peněžní prostředky v pokladně	581 099		581 099	334 881
2.	Peněžní prostředky na účtech	1 968 129		1 968 129	823 204
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	83 629	0	83 629	79 880
D. 1.	Náklady příštích období	83 629		83 629	79 880
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				



## ROZVAHA

		Běžné účetním období k 29.2.2020	Minulé účetním období k 28.2.2019
PASIVA CELKEM		32 312 629	30 896 064
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	9 876 090	9 889 781
A I.	Základní kapitál	9 875 311	9 875 311
A I. 1.	Základní kapitál	9 875 311	9 875 311
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A II.	Ažio a kapitálové fondy	-249 421	14 250
A II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy	-249 421	14 250
1.	Ostatní kapitálové fondy	-258 028	
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	8 607	14 250
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A III.	Fondy ze zisku	200	200
A III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	200	200
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0	0
A VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	22 594 581	20 913 834
B.	Rezervy	406 502	759 970
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	406 502	759 970
C.	Závazky	22 188 079	20 153 864
C I.	Dlouhodobé závazky	12 399 669	9 431 615
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	12 343 163	9 373 111
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	56 506	58 704
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloučený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C II.	Krátkodobé závazky	9 788 410	10 722 049
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 575 655	2 391 337
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	24 627	15 880
4.	Závazky z obchodních vztahů	3 608 012	2 324 748
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	4 578 106	5 990 084
1.	Závazky ke společníkům	2 105 752	1 254 725
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	282 991	253 269
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	152 166	137 096
5.	Stát - daňové závazky a dotace	389 404	353 067
6.	Dohadné účty pasivní	1 566 513	2 910 559
7.	Jiné závazky	81 260	1 081 368
D.	Časové rozlišení pasív	91 858	92 489
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období	91 858	92 489

Příloha 3: Rozvaha společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za rok 2017, v tis. Kč

		Běžné účetní období k 28.2.2018		
		Brutto	Korekce	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>41 895 492</b>	<b>-12 094 669</b>	<b>29 800 823</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>			
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>31 916 643</b>	<b>-11 774 523</b>	<b>20 142 120</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>278 900</b>	<b>-268 370</b>	<b>10 530</b>
<b>B. I. 1.</b>	<b>Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje</b>			
2.	Ocenitelná práva	278 900	-268 370	10 530
1.	Software	274 829	-265 109	9 720
2.	Ostatní ocenitelná práva	4 071	-3 261	810
3.	Goodwill			
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek			
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>31 637 743</b>	<b>-11 506 153</b>	<b>20 131 590</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>23 867 136</b>	<b>-6 977 845</b>	<b>16 889 291</b>
1.	Pozemky	3 639 365		3 639 365
2.	Stavby	20 227 771	-6 977 845	13 249 926
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	7 174 255	-4 459 440	2 714 815
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	68 868	-68 868	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek			
1.	Pěstitecké celky trvalých porostů			
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	527 484		527 484
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	527 484		527 484
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>	<b>Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba</b>			
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba			
3.	Podíly - podstatný vliv			
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv			
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní			
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek			
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
<b>C.</b>	<b>OBEZNA AKTIVA</b>	<b>9 865 255</b>	<b>-320 146</b>	<b>9 545 109</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>3 835 657</b>	<b>-273 789</b>	<b>3 561 868</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>99 260</b>		<b>99 260</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	13 466		13 466
3.	Výrobky a zboží	3 722 931	-273 789	3 449 142
1.	Výrobky	39 206		39 206
2.	Zboží	3 683 725	-273 789	3 409 936
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>4 061 329</b>	<b>-46 357</b>	<b>4 014 972</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>3 095 839</b>	<b>0</b>	<b>3 095 839</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
3.	Pohledávky - podstatný vliv			
4.	Odložená daňová pohledávka			
5.	Pohledávky ostatní	3 095 839		3 095 839
5.1.	Pohledávky za společníky			
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	60 368		60 368
5.3.	Dohadné účty aktivní			
5.4.	Jiné pohledávky	3 035 471		3 035 471

Kaufland Česká republika v.o.s. k 28. únoru 2018  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Běžné účetní období k 28.2.2018		
		Brutto	Korekce	Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	965 490	-46 357	919 133
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	581 785	-44 811	536 974
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
3.	Pohledávky - podstatný vliv			
4.	Pohledávky - ostatní	383 705	-1 546	382 159
4.1.	Pohledávky za společnosti			
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
4.3.	Stát - daňové pohledávky			
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	32 959		32 959
4.5.	Dohadné účty aktivní	251 309		251 309
4.6.	Jiné pohledávky	99 437	-1 546	97 891
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek			
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	1 968 269	0	1 968 269
1.	Peněžní prostředky v pokladně	256 800		256 800
2.	Peněžní prostředky na účtech	1 711 469		1 711 469
D. I.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	113 594	0	113 594
D. I. 1.	Náklady příštích období	113 594		113 594
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období			

		Běžné účetním období k 28.2.2018
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>29 800 823</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>9 371 835</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>9 371 835</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	9 371 835
2.	Vlastní podíly (-)	
3.	Změny základního kapitálu	
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Ážio	
2.	Kapitálové fondy	
1.	Ostatní kapitálové fondy	
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	
3.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	
4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>200</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	
2.	Statutární a ostatní fondy	200
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>0</b>
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	
A. V. 1.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>0</b>
A. VI. 2.	<b>Rozhodnuto o založové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>20 333 605</b>
B. I.	<b>Rezervy</b>	<b>920 840</b>
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	
2.	Rezerva na daň z příjmů	
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	
4.	Ostatní rezervy	920 840
C.	<b>Závazky</b>	<b>19 412 765</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>9 448 528</b>
1.	Vydané dluhopisy	
1.	Výměnitelné dluhopisy	
2.	Ostatní dluhopisy	
2.	Závazky k úvěrovým institucím	9 368 198
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	78 330
4.	Závazky z obchodních vztahů	
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	
7.	Závazky - podstatný vliv	
8.	Odkládaný daňový závazek	
9.	Závazky - ostatní	
1.	Závazky ke společníkům	
2.	Dohadné účty pasivní	
3.	Jiné závazky	
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 966 237</b>
1.	Vydané dluhopisy	
1.	Výměnitelné dluhopisy	
2.	Ostatní dluhopisy	
2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 432 337
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	583
4.	Závazky z obchodních vztahů	3 242 179
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	
7.	Závazky - podstatný vliv	
8.	Závazky - ostatní	5 291 138
1.	Závazky ke společníkům	3 078 676
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	
3.	Závazky k zaměstnancům	210 295
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	113 926
5.	Stát - daňové závazky a dotace	300 944
6.	Dohadné účty pasivní	1 528 664
7.	Jiné závazky	58 633
D. I.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>95 383</b>
D. I. 1.	Výdaje příštích období	2 008
2.	Výnosy příštích období	93 375

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za roky 2021-2020, v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Běžné účetní období od 1.3.2021 - 28.2.2022	Minulé účetní období od 1.3.2020 - 28.2.2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 256 012	5 324 317
II.	Tržby za prodej zboží	58 797 361	57 706 834
A.	Výkonná spotřeba	52 567 834	51 743 066
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	43 545 074	42 795 323
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4 019 927	3 990 473
A.3.	Služby	5 002 833	4 957 303
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 871	-2 620
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	6 173 564	5 948 334
D.1.	Mzdové náklady	4 587 915	4 446 085
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 585 649	1 502 249
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 455 330	1 415 879
D.2.2.	Ostatní náklady	130 319	86 370
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 603 818	1 707 805
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 569 565	1 655 527
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 827 301	1 770 968
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-257 736	-115 439
E.2.	Úpravy hodnot zásob	33 236	72 436
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 015	-20 158
III.	Ostatní provozní výnosy	253 350	170 974
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	102 312	60 183
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	1 498	1 243
III.3.	Jiné provozní výnosy	149 540	109 568
F.	Ostatní provozní náklady	431 135	524 420
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	82 434	58 802
F.2.	Prodáván materiál		24
F.3.	Daně a poplatky	48 585	39 354
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	93 768	205 661
F.5.	Jiné provozní náklady	206 348	220 579
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	3 533 243	3 281 087
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	49 467	4 858
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	14 225	221
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	35 242	4 637
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	184 351	165 010
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 847	
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	182 504	165 010
VII.	Ostatní finanční výnosy	350 837	471 811
K.	Ostatní finanční náklady	491 358	659 448
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-275 405	-347 986
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3 257 838	2 933 098

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za roky 2019-2018, v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Běžné účetní období od 1.3.2019 - 29.2.2020	Minulé účetní období od 1.3.2018 - 28.2.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 674 931	4 656 491
II.	Tržby za prodej zboží	54 274 875	51 621 383
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>49 068 566</b>	<b>47 843 672</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	41 096 723	39 662 813
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3 416 983	3 306 791
A.3.	Služby	4 584 890	4 874 068
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-405	-8 481
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>5 553 138</b>	<b>5 248 504</b>
D.1.	Mzdové náklady	4 129 186	3 898 041
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 423 952	1 350 463
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 322 917	1 256 832
D.2.2.	Ostatní náklady	101 035	93 631
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1 990 407</b>	<b>1 776 044</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 009 728	1 702 604
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	1 895 279	1 708 152
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	114 449	-5 546
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-30 729	86 568
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	11 408	-13 128
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>192 277</b>	<b>133 353</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	100 771	40 017
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	1 420	252
III.3.	Jiné provozní výnosy	90 086	93 084
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>9 091</b>	<b>72 735</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	110 997	40 936
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	30 973	35 398
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-351 468	-160 870
F.5.	Jiné provozní náklady	218 589	157 271
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>2 491 256</b>	<b>1 478 763</b>
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>16 885</b>	<b>70 722</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		70 500
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	16 885	9 222
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>240 884</b>	<b>172 815</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	16 602	2 273
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	224 382	170 542
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>167 447</b>	<b>126 671</b>
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>328 852</b>	<b>256 806</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-385 504</b>	<b>-224 028</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>2 105 752</b>	<b>1 254 729</b>

Kaufland Česká republika v.o.s. k 29. unoru 2020  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Běžné účetní období od 1.3.2019 - 29.2.2020	Minulé účetní období od 1.3.2018 - 28.2.2019
L.	Daň z příjmu	0	0
L.1.	Daň z příjmu splatná		
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2 105 752	1 254 725
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	2 105 752	1 254 725
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0	0
*	Čistý obrát za účetní období	59 326 415	56 616 620

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za rok 2017, v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Běžné účetní období od 1.3.2017 - 28.2.2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 519 349
II.	Tržby za prodej zboží	53 174 013
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	47 879 964
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	40 571 171
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3 040 647
A.3.	Služby	4 268 146
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 430
C.	Aktivace (-)	0
D.	<b>Osobní náklady</b>	4 835 756
D.1.	Mzdové náklady	3 525 601
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 310 155
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 150 685
D.2.2.	Ostatní náklady	159 470
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	1 514 781
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 548 646
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 562 774
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-14 128
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-30 212
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-3 653
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	173 698
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	26 342
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	563
III.3.	Jiné provozní výnosy	146 793
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	354 563
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	46 066
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	
F.3.	Daně a poplatky	41 201
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	124 056
F.5.	Jiné provozní náklady	143 240
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	3 284 426
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	0
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	0
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	55 899
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	45 354
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	10 545
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	0
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	138 180
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	37
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	138 143
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	316 922
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	440 391
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-205 750
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	3 078 676



Kauffland Česká republika v.o.s. k 28. únoru 2018  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Běžné účetní období od 1.3.2017 - 28.2.2018
L.	Daň z příjmu	0
L.1.	Daň z příjmu splatná	
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3 078 676
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	3 078 676
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0
*	Čistý obrát za účetní období	58 239 881

Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty společnosti Globus ČR, v.o.s. za roky 2021-2020, v tis. Kč

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.	<b>Výkaz zisku a ztráty</b> <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> v plném rozsahu in voller Version ke dni/zum <b>30.06.2022</b> (v celých tisících Kč) (in TČZK)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Firma oder anderer Name der Buchführungseinheit <b>Globus ČR, v.o.s.</b>  Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IiSi-li se od bydliště Sitz oder Wohnort der Buchführungseinheit und Unternehmensort, wenn dieser vom Wohnort unterschiedlich ist Kostelecká 822/75 PSČ 196 00, Praha 9 - Čakovice						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>06</td> <td>3 291</td> </tr> </tbody> </table>			Rok	Měsíc	IC	22	06	3 291
Rok	Měsíc	IC						
22	06	3 291						
Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb. Die numerische Bezeichnung der Positionen in der Spalte "a" entspricht der Anlage Nr. 2 zur Verordnung Nr. 500/2002 Sb.								

Označení Bezeichn.  a	TEXT  b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném Lfd. Jahr 1	minulém Vorjahr 2
		1. 7. 2021 – 30. 6. 2022	1. 7. 2020 – 30. 6. 2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb <i>Umsatzerlöse aus Fertigerzeugnissen und Dienstleistungen</i>	814 406	766 609
II.	Tržby za prodej zboží <i>Umsatzerlöse aus Warenverkäufen</i>	23 615 883	22 655 486
A.	Výkonová spotřeba <i>Leistungsverbrauch</i>	20 909 004	19 929 429
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží <i>Aufwendungen für verkaufte Ware</i>	17 300 295	16 425 881
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie <i>Akaterial- und Energieverbrauch</i>	670 441	598 166
A. 3.	Služby <i>Bezogene Leistungen</i>	2 938 268	2 905 382
D.	Osobní náklady <i>Personalkosten</i>	2 765 688	2 811 008
D. 1.	Mzdové náklady <i>Lohnkosten</i>	2 019 786	2 051 416
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung und sonstige Kosten</i>	745 902	759 592
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung</i>	658 479	682 225
D. 2. 2.	Ostatní náklady <i>Sonstige Kosten</i>	87 423	77 367
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <i>Berichtigungen der Werte im betrieblichen Bereich</i>	389 091	465 821
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku <i>Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	378 343	464 537
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé <i>Dauerhafte Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	370 083	431 313
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné <i>Temporäre Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	8 260	33 224
E. 2.	Úpravy hodnot zásob <i>Berichtigungen der Werte der Vorräte</i>	9 121	-153
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek <i>Berichtigungen der Werte der Forderungen</i>	1 627	1 437
III.	Ostatní provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	281 842	275 544
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku <i>Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen</i>	3 176	9 034

Označení Bezeichn.	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
		Lfd. Jahr 1 1. 7. 2021 – 30. 6. 2022	Vorjahr 2 1. 7. 2020 – 30. 6. 2021
a	b		
2.	Tržby z prodaného materiálu <i>Erträge aus dem Verkauf von Material</i>	16 728	9 395
3.	Jiné provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	261 938	257 115
F.	Ostatní provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	-188	182 465
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku <i>Restbuchwert des verkauften Anlagevermögens</i>	1 790	4 652
F. 3.	Daně a poplatky <i>Steuern und Gebühren</i>	228	874
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období <i>Betriebliche Rückstellungen und komplex. Aufwendungen künftig. Perioden</i>	-62 928	87 942
F. 5.	Jiné provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	60 722	88 997
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <i>Betriebsergebnis (+/-)</i>	<b>648 536</b>	<b>308 916</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy <i>Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	31 897	2 421
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinserträge und ähnliche Erträge - beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	22 482	2 141
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy <i>Sonstige Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	9 415	280
J.	Nákladové úroky a podobné náklady <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	2 497	3 904
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen - beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	1 862	3 385
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady <i>Sonstige Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	635	519
VII.	Ostatní finanční výnosy <i>Sonstige Finanzerträge</i>	28 079	32 985
K.	Ostatní finanční náklady <i>Sonstige Finanzaufwendungen</i>	124 652	116 692
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) <i>Finanzergebnis (+/-)</i>	<b>-67 173</b>	<b>-85 190</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag vor Steuern</i>	<b>581 363</b>	<b>223 726</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag nach Steuern</i>	<b>581 363</b>	<b>223 726</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) <i>Übertragung des Ergebnisanteils an Gesellschafter (+/-)</i>	581 363	223 726
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag (+/-)</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. <i>Nettoumsatz = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</i>	<b>24 772 107</b>	<b>23 733 045</b>

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty společnosti Globus ČR, v.o.s. za rok 2019, v tis. Kč

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.	<b>Výkaz zisku a ztráty</b> <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> v plném rozsahu <i>in voller Version</i>  ke dni/zum <b>30.06.2020</b> (v celých tisících Kč) (in TČZK)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Firma oder anderer Name der Buchführungseinheit <b>Globus ČR, v.o.s.</b>  Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Sitz oder Wohnort der Buchführungseinheit und Unternehmensort, wenn dieser vom Wohnort unterschiedlich ist  Kostelecká 822/75 PSČ 196 00, Praha 9 - Čakovice						
<table border="1"> <tr> <td>Rok</td> <td>Měsíc</td> <td>IC</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>06</td> <td>634 73 291</td> </tr> </table>		Rok	Měsíc	IC	20	06	634 73 291	
Rok	Měsíc	IC						
20	06	634 73 291						
Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č.2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb. Die numerische Bezeichnung der Positionen in der Spalte "a" entspricht der Anlage Nr. 2 zur Verordnung Nr. 500/2002 Sb.								

Označení Bezeichn.	TEXT	Skutečnost v účetním období
		sledovaném Lfd. Jahr I 1. 7. 2019 – 30. 6. 2020
a	b	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb <i>Umsatzerlöse aus Fertigerzeugnissen und Dienstleistungen</i>	781 110
II.	Tržby za prodej zboží <i>Umsatzerlöse aus Warenverkäufen</i>	23 382 782
A.	Výkonová spotřeba <i>Leistungsverbrauch</i>	20 541 405
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží <i>Aufwendungen für verkaufte Ware</i>	16 950 129
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie <i>Material- und Energieverbrauch</i>	635 501
A. 3.	Služby <i>Bezogene Leistungen</i>	2 955 775
D.	Osobní náklady <i>Persönalkosten</i>	2 848 132
D. 1.	Mzdové náklady <i>Lohnkosten</i>	2 107 620
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung und sonstige Kosten</i>	740 512
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung</i>	684 767
D. 2. 2.	Ostatní náklady <i>Sonstige Kosten</i>	55 745
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <i>Berichtigungen der Werte im betrieblichen Bereich</i>	398 011
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku <i>Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	396 268
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé <i>Dauerhafte Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	396 268
E. 2.	Úpravy hodnot zásob <i>Berichtigungen der Werte der Vorräte</i>	195
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek <i>Berichtigungen der Werte der Forderungen</i>	1 548
III.	Ostatní provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	156 295
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku <i>Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen</i>	2 943
2.	Tržby z prodaného materiálu <i>Erträge aus dem Verkauf von Material</i>	3 065
3.	Jiné provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	150 287
F.	Ostatní provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	75 540
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku <i>Restbuchwert des verkauften Anlagevermögens</i>	1 968

Označení Bezeichn.	TEXT	Skutečnost v účetním období
		sledovaném Lfd. Jahr I 1. 7. 2019 – 30. 6. 2020
a	b	
F. 3.	Daně a poplatky <i>Steuern und Gebühren</i>	332
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období <i>Betriebliche Rückstellungen und komplex. Aufwendungen künft. Perioden</i>	-171 255
F. 5.	Jiné provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	244 495
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <i>Betriebsergebnis (- -)</i>	457 099
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy <i>Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	9 075
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinserträge und ähnliche Erträge – beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	3 079
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy <i>Sonstige Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	5 996
J.	Nákladové úroky a podobné náklady <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	702
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen – beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	183
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady <i>Sonstige Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	519
VII.	Ostatní finanční výnosy <i>Sonstige Finanzerträge</i>	52 752
K.	Ostatní finanční náklady <i>Sonstige Finanzaufwendungen</i>	117 913
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) <i>Finanzergebnis (- -)</i>	-56 788
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) <i>Jahresüberschuss -fehlbetrag vor Steuern</i>	400 311
L.	Daň z příjmů <i>Körperschaftsteuer</i>	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná <i>Fällige Körperschaftsteuer</i>	0
2.	Daň z příjmů odložená <i>Latente Körperschaftsteuer</i>	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) <i>Jahresüberschuss -fehlbetrag nach Steuern</i>	400 311
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) <i>Übertragung des Ergebnisanteils an Gesellschafter (- -)</i>	400 311
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <i>Jahresüberschuss -fehlbetrag (- -)</i>	0
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI + VII. <i>Nettumsatz = I. - II. - III. - IV. - V. - VI - VII</i>	24 382 014

Příloha 9: Výkaz zisku a ztráty společnosti Globus ČR, v.o.s. za roky 2018-2017, v tis. Kč

Označení Bezeichn.	TEXT  b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném	minulém
		Lfd. Jahr 1 1. 7. 2018 – 30. 6. 2019	Vorjahr 2 1. 7. 2017 – 30. 6. 2018
a			
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb <i>Umsatzerlöse aus Fertigerzeugnissen und Dienstleistungen</i>	773 805	692 157
II.	Tržby za prodej zboží <i>Umsatzerlöse aus Warenverkäufen</i>	23 050 474	22 361 648
A.	Výkonová spotřeba <i>Leistungsverbrauch</i>	20 428 197	19 908 966
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží <i>Aufwendungen für verkaufte Ware</i>	16 908 065	16 591 982
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie <i>Material- und Energieverbrauch</i>	596 594	549 377
A. 3.	Služby <i>Bezogene Leistungen</i>	2 923 538	2 767 607
D.	Osobní náklady <i>Personalkosten</i>	2 650 041	2 348 918
D. 1.	Mzdové náklady <i>Lohnkosten</i>	1 957 175	1 734 646
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung und sonstige Kosten</i>	692 866	614 272
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění <i>Aufwendungen für Sozial- und Krankenversicherung</i>	636 488	559 026
D. 2. 2.	Ostatní náklady <i>Sonstige Kosten</i>	56 378	55 246
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <i>Berichtigungen der Werte im betrieblichen Bereich</i>	358 990	326 595
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku <i>Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	362 309	328 517
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé <i>Dauerhafte Berichtigungen der Werte des materiellen und immateriellen Anlagevermögens</i>	362 309	328 517
E. 2.	Úpravy hodnot zásob <i>Berichtigungen der Werte der Vorräte</i>	430	-857
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek <i>Berichtigungen der Werte der Forderungen</i>	-3 740	-1 065
III.	Ostatní provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	157 647	318 643
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku <i>Erträge aus dem Verkauf von Anlagevermögen</i>	2 486	701
2.	Tržby z prodaného materiálu <i>Erträge aus dem Verkauf von Material</i>	4 542	8 572
3.	Jiné provozní výnosy <i>Sonstige betriebliche Erträge</i>	150 619	309 370

Označení Bezeichn.	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném Lfd. Jahr 1	minulém Vorjahr 2
		1. 7. 2018 – 30. 6. 2019	1. 7. 2017 – 30. 6. 2018
a	b		
F.	Ostatní provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	45 932	254 054
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku <i>Restbuchwert des verkauften Anlagevermögens</i>	645	1 058
F. 3.	Daně a poplatky <i>Steuern und Gebühren</i>	408	380
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období <i>Betriebliche Rückstellungen und komplex. Aufwendungen künftige. Perioden</i>	-11 492	197 262
F. 5.	Jiné provozní náklady <i>Sonstige betriebliche Aufwendungen</i>	56 371	55 354
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <i>Betriebsergebnis (+/-)</i>	498 757	533 915
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy <i>Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	4 302	2 191
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinserträge und ähnliche Erträge – beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	1 777	1 681
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy <i>Sonstige Zinserträge und ähnliche Erträge</i>	2 525	510
J.	Nákladové úroky a podobné náklady <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	1 047	1 234
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba <i>Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen – beherrschtes oder herrschendes Unternehmen</i>	383	380
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady <i>Sonstige Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen</i>	664	854
VII.	Ostatní finanční výnosy <i>Sonstige Finanzerträge</i>	29 157	40 056
K.	Ostatní finanční náklady <i>Sonstige Finanzaufwendungen</i>	79 236	83 367
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) <i>Finanzergebnis (+/-)</i>	-46 824	-42 354
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag vor Steuern</i>	451 933	491 561
L.	Daň z příjmů <i>Körperschaftsteuer</i>	2 367	90 538
L. 1.	Daň z příjmů splatná <i>Fällige Körperschaftsteuer</i>	67 886	89 029
2.	Daň z příjmů odložená <i>Latente Körperschaftsteuer</i>	-65 519	1 509
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag nach Steuern</i>	449 566	401 023
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) <i>Übertragung des Ergebnismittels an Gesellschafter (+/-)</i>	45	49
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) <i>Jahresüberschuss/-fehlbetrag (+/-)</i>	449 521	400 974
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. <i>Nettomsatz = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</i>	24 015 385	23 414 695

Příloha 10: Výkaz zisku a ztráty společnosti Tesco Stores ČR a.s., za roky 2021-2020, v mil.

Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění		Tesco Stores ČR a.s. IČO 453 08 314	
období končící k 28.02.2022 (v miliónech Kč)		Vršovická 1527/68b Vršovice, 100 00 Praha 10	
		Období do 28.02.2022	Období do 28.02.2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 702	1 753
II.	Tržby za prodej zboží	40 379	40 045
A.	Výkonová spotřeba	<b>35 233</b>	<b>34 768</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	29 217	28 826
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	664	701
A.3.	Služby	5 352	5 241
C.	Aktivace (-)	13	-4
D.	Osobní náklady	<b>4 604</b>	<b>4 678</b>
D.1.	Mzdové náklady	3 382	3 433
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>1 222</b>	<b>1 245</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 075	1 091
D.2.2.	Ostatní náklady	147	154
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>844</b>	<b>1 399</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	925	1 382
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 370	1 589
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-445	-207
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-90	14
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	9	3
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>879</b>	<b>833</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	53	99
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	63	21
III.3.	Jiné provozní výnosy	763	713
F.	Ostatní provozní náklady	<b>962</b>	<b>1 170</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	48	163
F.3.	Daně a poplatky	12	39
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	64	93
F.5.	Jiné provozní náklady	838	875
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>1 304</b>	<b>620</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3	3
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	3	3
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>56</b>	<b>51</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	56	49
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	48	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>10</b>	<b>73</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	10	73
VII.	Ostatní finanční výnosy	10	3
K.	Ostatní finanční náklady	271	176
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-260</b>	<b>-192</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>1 044</b>	<b>428</b>
L.	Daň z příjmů	<b>260</b>	<b>136</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	167	97
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	93	39
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>784</b>	<b>292</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>784</b>	<b>292</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>43 029</b>	<b>42 688</b>



Příloha 11: Výkaz zisku a ztráty společnosti Tesco Stores ČR a.s., za roky 2019-2018, v tis.

Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění		Tesco Stores ČR a.s. IČO 453 08 314	
období končící k 29.02.2020 (v miliónech Kč)		Vršovická 1527/68b Vršovice, 100 00 Praha 10	
		Období do 29.02.2020	Období do 28.02.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 113	2 278
II.	Tržby za prodej zboží	40 857	42 283
A.	Výkonová spotřeba	<b>35 850</b>	<b>36 760</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	29 746	30 630
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	740	723
A.3.	Služby	5 364	5 407
C.	Aktivace (-)	2	
D.	Osobní náklady	<b>4 883</b>	<b>5 023</b>
D.1.	Mzdové náklady	3 571	3 640
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>1 312</b>	<b>1 383</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 151	1 192
D.2.2.	Ostatní náklady	161	191
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>1 236</b>	<b>-126</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>1 330</b>	<b>-11</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 543	1 614
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-213	-1 625
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-97	-91
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	3	-24
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>931</b>	<b>1 046</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	85	39
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	26	29
III.3.	Jiné provozní výnosy	820	978
F.	Ostatní provozní náklady	<b>891</b>	<b>599</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	125	29
F.3.	Daně a poplatky	40	19
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-227	-410
F.5.	Jiné provozní náklady	953	961
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>1 039</b>	<b>3 351</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3	3
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	3	3
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	103	44
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	89	41
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	14	3
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>128</b>	<b>110</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	128	110
VII.	Ostatní finanční výnosy	3	21
K.	Ostatní finanční náklady	293	152
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-312</b>	<b>-194</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>727</b>	<b>3 157</b>
L.	Daň z příjmů	<b>211</b>	<b>628</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	109	289
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	102	339
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>516</b>	<b>2 529</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>516</b>	<b>2 529</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>44 010</b>	<b>45 675</b>

Príloha 12: Výkaz zisku a ztráty společnosti Tesco Stores ČR a.s., za rok 2017, v mil. Kč

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění		Tesco Stores ČR a.s. IČO 453 08 314	
období končící k 28.02.2018 (v milionech Kč)		Vršovická 1527/68b 100 00 Praha 10	
		Období do 28.02.2018	Období do 28.02.2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 822	2 438
II.	Tržby za prodej zboží	42 618	41 721
A.	Výkonová spotřeba	<b>37 950</b>	<b>38 381</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	31 675	32 059
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	746	867
A.3.	Služby	5 229	5 455
C.	Aktivace (-)	4	-148
D.	Osobní náklady	<b>4 802</b>	<b>4 805</b>
D.1.	Mzdové náklady	3 508	3 538
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>1 294</b>	<b>1 267</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 153	1 150
D.2.2.	Ostatní náklady	141	117
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>948</b>	<b>2 328</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>1 050</b>	<b>2 398</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 751	1 863
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	-701	535
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-77	-53
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-25	-17
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>1 145</b>	<b>1 442</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	81	77
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	64	56
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 000	1 309
F.	Ostatní provozní náklady	<b>919</b>	<b>1 230</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	106	130
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	43	26
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	186	326
F.5.	Jiné provozní náklady	584	748
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>1 962</b>	<b>-995</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3	4
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	3	4
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		1
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>12</b>	<b>1</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	11	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>158</b>	<b>176</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	157	176
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1	
VII.	Ostatní finanční výnosy	2	13
K.	Ostatní finanční náklady	255	156
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-306</b>	<b>-215</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>1 566</b>	<b>-1 310</b>
L.	Daň z příjmů	<b>288</b>	<b>-214</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	259	3
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	29	-217
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>1 278</b>	<b>-1 096</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1 278</b>	<b>-1 096</b>
*	Čistý obrát za účetní období	<b>46 602</b>	<b>45 619</b>

Príloha 13: Výkaz zisku a ztráty společnosti Albert Česká republika, s.r.o., za roky 2021-2020, v tis. Kč

Firma: Albert Česká republika, s.r.o.	
Identifikační číslo: 44012373	
Právní forma: společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání: obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží	
Rozvahový den: 31. prosince 2021	
Datum sestavení účetní závěrky: 28. června 2022	
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	
(v celých tisících Kč)	

označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			2021 1	2020 2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>881 440</b>	<b>982 209</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>60 562 368</b>	<b>58 417 037</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>51 259 469</b>	<b>49 643 260</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	42 954 094	41 567 787
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 074 411	1 156 364
A. 3.	Služby	06	7 230 964	6 919 109
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>6 516 688</b>	<b>6 210 752</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	4 810 086	4 586 047
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 706 602	1 624 705
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 551 545	1 491 983
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	155 057	132 722
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>1 735 775</b>	<b>1 578 617</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 780 407	1 563 461
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 844 099	1 649 479
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-63 692	-86 018
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	-58 371	1 926
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	13 739	13 230
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>1 045 830</b>	<b>1 135 828</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	741 719	838 741
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	61 477	15 752
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	242 634	281 335
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>1 042 470</b>	<b>586 805</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	786 514	315 987
F. 3.	Daně a poplatky	27	17 708	18 808
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	41 741	45 646
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	196 507	206 364
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>1 935 236</b>	<b>2 515 640</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	22 966	18 530
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	465	1 142
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	22 501	17 388
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	293 627	381 367
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	228 466	301 894
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	65 161	79 473
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	23 941	10 319
K.	Ostatní finanční náklady	47	285 248	234 434
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-531 968</b>	<b>-586 952</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>1 403 268</b>	<b>1 928 688</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>344 589</b>	<b>192 040</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	224 476	199 055
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	120 113	-7 015
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>1 058 679</b>	<b>1 736 648</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>1 058 679</b>	<b>1 736 648</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>62 536 545</b>	<b>60 563 923</b>

Príloha 14: Výkaz zisku a ztráty společnosti Albert Česká republika, s.r.o., za roky 2019-2018, v tis. Kč

Firma: Albert Česká republika, s.r.o.	
Identifikační číslo: 44012373	
Právní forma: společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání: obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží	
Rozvahový den: 31. prosince 2019	
Datum sestavení účetní závěrky: 28. května 2020	
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	
(v celých tisících Kč)	

označ. a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			2019 1	2018 2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>1 089 879</b>	<b>1 056 871</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>54 233 542</b>	<b>51 500 333</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>46 925 018</b>	<b>45 101 208</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	39 216 673	37 819 909
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 081 109	1 028 229
A. 3.	Služby	06	6 627 236	6 253 070
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>5 590 953</b>	<b>4 969 477</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	4 100 109	3 635 765
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 490 844	1 333 712
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 370 730	1 222 104
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	120 114	111 608
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>1 988 899</b>	<b>1 344 392</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 967 006	1 343 022
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 970 453	1 340 971
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-3 447	2 051
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	3 831	16 346
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	18 052	-14 976
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>467 637</b>	<b>320 755</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	182 853	38 732
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	20 826	24 798
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	263 958	257 225
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>412 119</b>	<b>251 414</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	202 874	51 126
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	23 041	36 792
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-14 635	-27 014
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	200 839	190 510
<b>o</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>874 069</b>	<b>1 211 468</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>39</b>	<b>29 336</b>	<b>6 785</b>
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	29 336	6 785
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>457 884</b>	<b>237 568</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	227 575	96 374
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	230 309	141 194
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>11 871</b>	<b>43 540</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>214 447</b>	<b>171 719</b>
<b>o</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-631 124</b>	<b>-358 062</b>
<b>o o</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>242 945</b>	<b>852 906</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>146 998</b>	<b>204 058</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	17 363	58 613
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	129 635	145 445
<b>o o o</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>95 947</b>	<b>648 448</b>
<b>o o o o</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>95 947</b>	<b>648 448</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>55 832 265</b>	<b>52 928 284</b>

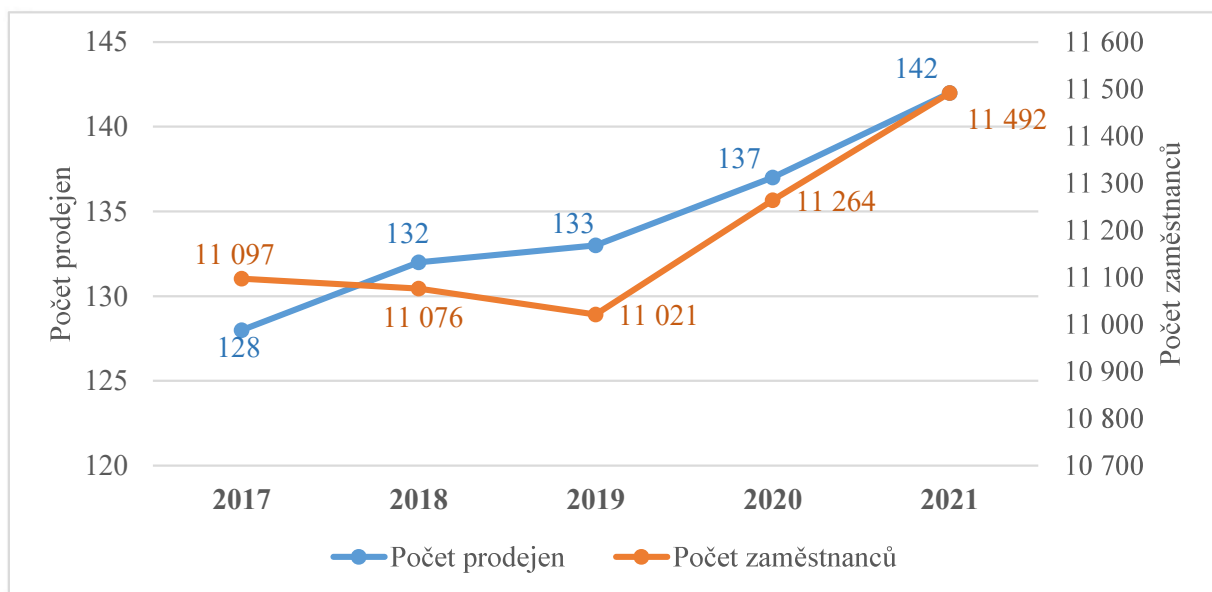
Příloha 15: Výkaz zisku a ztráty společnosti Albert Česká republika, s.r.o., za rok 2017, v tis.  
Kč

Firma: Albert Česká republika s.r.o.
Identifikační číslo: 44012373
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží
Rozvahový den: 31. prosince 2018
Datum sestavení účetní závěrky: 17. června 2019

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
(v celých tisících Kč)

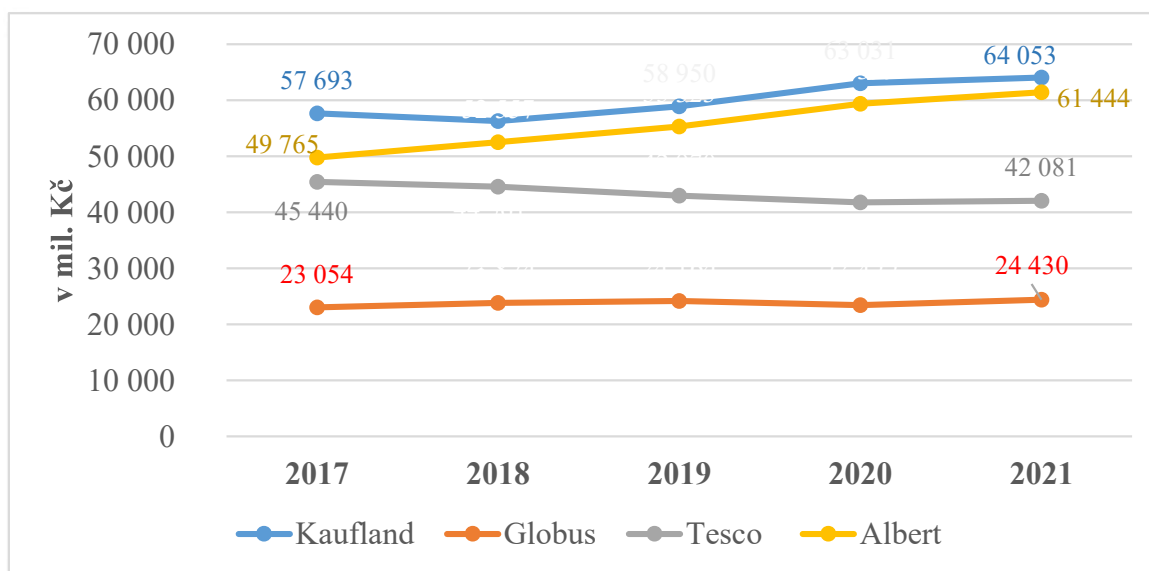
označ.	TEXT	řád.
a	b	c
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>01</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05
A. 3.	Služby	06
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28
F. 5.	Jiné provozní náklady	29
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45
VII.	Ostatní finanční výnosy	46
K.	Ostatní finanční náklady	47
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>

Příloha 16: Vývoj počtu prodejen a vývoj počtu zaměstnanců společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. za roky 2017-2021



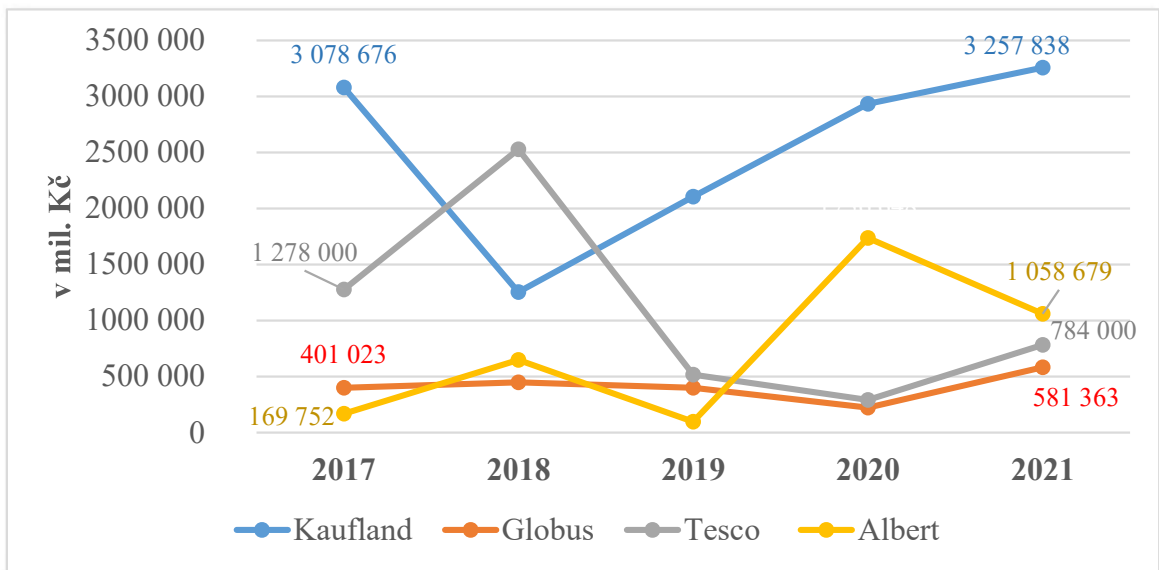
Zdroj: Finance, 2018; Štuková, 2018; Profesiadays, 2020; Kaufland, 2022; Justice, 2019, s. 12; Justice, 2021, s. 13; Justice, 2022, s. 13

Příloha 17: Vývoj celkových tržeb vybraných společností za roky 2017-2021, v mil. Kč



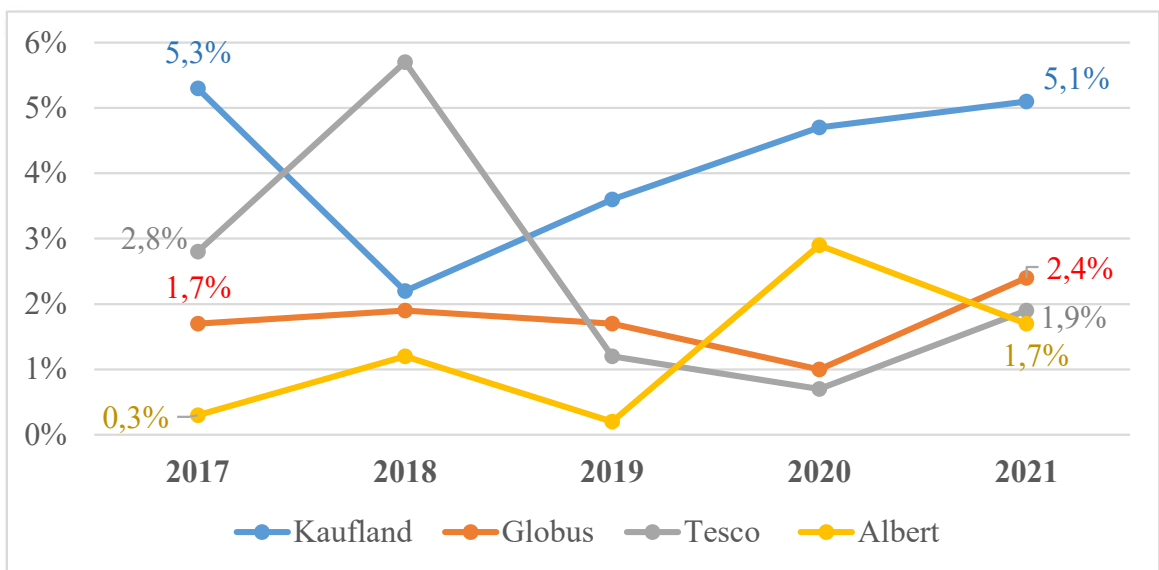
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 18: Vývoj čistého zisku vybraných společností a celkové vyhodnocení za roky 2017-2021, v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 19: Vývoj rentability tržeb vybraných společností za roky 2017-2021, v %



Zdroj: Vlastní zpracování