



Zemědělská
fakulta
Faculty
of Agriculture

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra krajinného managementu

Bakalářská práce

SWOT analýza vybraného podniku

Autor práce: Miroslav Kolář
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Michaela Setunská

České Budějovice
2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Miroslav KOLÁŘ**
Osobní číslo: **Z18479**
Studijní program: **B4131 Zemědělství**
Studijní obor: **Agropodnikání**
Téma práce: **SWOT analýza vybraného podniku.**
Zadávající katedra: **Katedra krajinného managementu**

Zásady pro vypracování

Zadání: Cílem bakalářské práce je provedení a vyhodnocení SWOT analýzy na vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou část, ve které student vypracuje literární rešerši k problematice SWOT analýzy a v praktické části vybranou analýzu provede ve vybraném podniku, zhodnotí a navrhne případné změny či doporučení.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika-
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: **40 stran textu**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., A KOL. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

DOUCHA, R. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Praha: Vox Consult, 1996, 224 s. ISBN 80-902111-2-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra krajinného managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2021**



prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA ⁴³
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Bězelská 1868, 371 01, České Budějovice



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne

.....
podpis

Abstrakt

Hlavním cílem této práce je provedení a zhodnocení SWOT analýzy vybraného podniku. Práce je rozdělena na teoretickou část, kde je vysvětlen význam podniku, jeho funkce a typy, dále pak je zde popsána SWOT analýza. Na část teoretickou navazuje část praktická, kde je charakterizován vybraný podnik, je na něm provedena SWOT analýza a z ní zjištěné strategie. Závěr této práce popisuje zjištěné poznatky vycházející ze SWOT analýzy, které mohou být přínosné pro volbu následující strategie daného podniku.

Klíčová slova: podnik, Kaufland, SWOT analýza, strategie

Abstract

The main goal is to perform and evaluate the SWOT analysis of the selected company. The work is divided into theoretical part which explains the importance of the company its functions and types. In this part there is also described the SWOT analysis. The theoretical part is followed by the practical part where the selected company is characterized and SWOT analysis is used on it. Because of the SWOT analysis the strategy of the company has been detected. The conclusion of this work described the findings based on SWOT analysis which could be beneficial for the choice of the following strategy of the company.

Key words: company, Kaufland, SWOT analysis, strategy

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné rady, ochotu a profesionální přístup při zpracovávání této práce.

Také bych rád poděkoval paní ředitelce klatovské filiálky Kaufland Ing. Michaele Setunské za poskytnuté rozhovory, vstřícnost a cenné informace. Dále děkuji své rodině za trpělivost a plnou podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část	10
1.1 Podnik.....	10
1.1.1 Funkce podniku	10
1.1.2 Strategie podniku	10
1.1.3 Cíle podniku	11
1.1.4 Životní cyklus podniku	12
1.2 Zákazníci	14
1.2.1 Typy zákazníků	15
1.3 Zaměstnanci.....	16
1.3.1 Řízení zaměstnanců.....	17
1.4 SWOT analýza	18
1.4.1 Základní pojmy	19
1.4.2 Vymezení SWOT analýzy.....	19
1.4.3 Zásady SWOT analýzy	20
1.4.4 Tvorba a hodnocení SWOT analýzy	21
1.4.5 Strategie vycházející ze SWOT analýzy	24
2 Metodika	26
3 Praktická část	27
3.1 Charakteristika společnosti.....	27
3.1.1 Schwarz Gruppe	27
3.2 Kaufland Česká republika v.o.s.....	29
3.2.1 Základní údaje.....	29
3.2.2 Marketing	31
3.2.3 Zákazníci	35
3.2.4 Zaměstnanci	36
3.2.5 Životní prostředí.....	38
3.3 Kaufland Klatovy	40
3.3.1 Základní informace	40
3.4 Řízený strukturovaný rozhovor	41
3.5 SWOT analýza	43
3.5.1 Silné stránky.....	43
3.5.2 Slabé stránky	45
3.5.3 Příležitosti	46

3.5.4	Hrozby.....	48
3.5.5	Hodnocení faktorů SWOT analýzy.....	49
4	Diskuze.....	54
	Závěr.....	56
	Seznam použité literatury.....	57
	Internetové zdroje.....	58
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam tabulek.....	60
	Přílohy.....	61

Úvod

Zvoleným tématem této bakalářské práce je SWOT analýza vybraného podniku. Jde o velice známou a rozšířenou analýzu, která se zaměřuje na silné a slabé stránky z vnitřního prostředí podniku a na příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí podniku. V dnešní době lze najít v mnoha odvětvích velkou konkurenci, a tak je vhodné, aby každý podnik pravidelně dělal již zmíněnou SWOT analýzu, nebo jiné analýzy tak, aby majitelé podniku věděli, jakou strategii volit, v čem je podnik úspěšný, čeho by se měli držet nebo kde má naopak nedostatky, či co by jej mohlo ohrozit.

Jako zvolený podnik, na kterém bude prováděna SWOT analýza, byla autorem vybrána známá obchodní značka Kaufland, konkrétně pak maloobchodní prodejna Kaufland Klatovy, ve které autor pracuje třetím rokem na dohodu o pracovní činnosti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části nejprve bude popsána problematika podniku, jako obecného subjektu, dále pak bude vysvětlen princip vytváření SWOT analýzy. V části praktické bude charakteristika společnosti Kaufland, její historie a struktura, popis již vybraného podniku Kaufland Klatovy a následně na něm bude aplikována SWOT analýza, která bude zpracována na základě poznatků z rozhovorů s paní ředitelkou této prodejny.

Cílem této bakalářské práce je kvalitně, reálně a výstižně určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Vzájemně ohodnotit jednotlivé faktory, vystihnout situaci v podniku, zjistit i případné slabiny a návrhy na jejich vylepšení. Přáním autora by také bylo, aby tato práce posloužila podniku jako náhled na jeho aktuální stav a pomohla tak k jeho dalšímu úspěšnému fungování.

1 Teoretická část

1.1 Podnik

Podnikem nazýváme organizaci založenou za účelem zisku. Podnik je tedy obecný výraz pro ekonomickou či obchodní organizaci, která spojuje lidi za účelem produkování výrobků či služeb.

V ekonomii a právu je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních, a nehmotných složek podnikání. K podniku patří věci, práva a další majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku, nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Podnik se tedy chápe jako určitý celek sloužící k podnikatelské činnosti v rámci jednoho podnikatelského subjektu (Managementmania, 2016).

1.1.1 Funkce podniku

Funkcí každého podniku by měla být snaha o vytvoření kvalitního poslání, které vymezuje význam a smysl existence daného podniku. V obecném pojetí jde o stanovení vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměru a cíle.

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko pochopitelné, efemérní, ale inspirující.

Mise podniku (někdy též označovaná jako poslání) je vysvětlená, zformulovaná a napsaná vize (Tichá, Hron, 2010).

1.1.2 Strategie podniku

Základním úkolem každého podnikatele je stanovení strategie firmy, která má rozhodující vliv na budoucím postavení jeho firmy na trhu. Strategie je základem pro veškeré další rozhodování, plánování a realizaci cílů. Měla by být zpracována písemnou formou.

Podle tradiční definice se můžeme na strategii podívat jako na dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (Dedouchová, 2001).

Strategií se rozumí jasně definovaný proces, který popisuje aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech a který současně vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhneme stanovených strategických cílů. To činíme pomocí strategických scénářů,

keré lze chápat jako koordinovaný sled kroků a činnost, napříč útvary firmy, jež stanovujeme s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek a souvislostí. Tyto aktivity jsou obvykle obsaženy v dokumentu, který nazýváme strategický plán (Kašík, Havlíček, 2009).

1.1.3 Cíle podniku

Cíle jsou důležitým strategickým prvkem podniku, vyjadřují, čeho by chtěl podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu. Jasně stanovené cíle se tak stávají úkoly podniku pro určité časové období.

Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Je také žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont.

Dlouhodobé cíle udržují pozornost managementu podniku a říkají co je třeba udělat teď k dosažení stanovených výsledků v budoucnosti. Trvají z pravidla 2–10 let.

Krátkodobé cíle se stanovují na kratší časové období, většinou několik měsíců, vážou pozornost k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti.

Pokud není orientace podniku převedena do jasně formulovaných cílů (hospodářské výsledky, dosažení specifické pozice na trhu atd.), existuje nebezpečí, že strategické poslání podniku zůstane jen výrokem plným dobrých úmyslů a nerealizovatelných záměrů. Jasně vyslovení cílové strategické pozice, konkrétně vyjádřených cílů v měřitelných termínech pomáhá udržet podnik v nastoleném kursu, zakládá podnikové priority a poskytuje měřítko, ke kterému lze vztáhnout hodnocení rozvoje podniku (Tichá, Hron, 2010).

Požadavky na formulaci cílů

- Cíl by měl být stanoven ve vztahu k jednomu, přesně specifikovanému tématu.
- Cíl by měl být vztažen k výsledku, a ne k činnosti.
- Cíl by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách (kdekoliv je to možné v kvantitativním vyjádření).
- Ve stanovení cíle by měl být obsažen i termín jeho splnění.
- Cíl by měl provokovat k výkonům, ale měl by být zároveň i dosažitelný (Tichá, Hron, 2010).

1.1.4 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku (Obrázek. 1.1) je způsob popisu jeho vývoje v čase. Každý podnik či organizace se přirozeně vyvíjí, přeměňuje, prochází krizemi až nakonec zaniká. Jednotlivé životní cykly podniku můžeme zapsat do těchto pěti fází:

Založení

Založení podniku je na samém počátku životní fáze každé společnosti. Typickými znaky pro tuto fázi obvykle bývá malý počet zákazníků, daný většinou jejich počáteční nedůvěryhodností a neznalostí daného podniku, což často vykazuje malý obrat či dokonce ztrátu. Hlavním cílem podniku v této fázi je tedy přežít a ukotvit se v daném oboru. Podnikatelé nejčastěji volí nenápadnou a neagresivní strategii, aby nevzbuzovali zbytečnou pozornost mezi konkurenty. Klíčová pozornost bývá kladena na produkt či službu na které podnik vznikl, cena bývá nejčastěji nákladová, propagace je minimální a distribuční náklady jsou vykládány pouze ve skutečně nezbytné výši.

Růst

Po úspěšném zvládnutí první životní etapy přechází podnik do fáze druhé, fáze růstu. V tuto chvíli má již podnik stabilnější postavení mezi konkurenty na svém oboru, která jej však začíná pečlivěji monitorovat. Často se tak může stát, že firma musí odolat útoku ze strany jiného podniku, aby nebyl její růst narušen či předčasně ukončen, což by mohlo mít ničující následky. Typické znaky pro toto období podniku jsou stoupající obrat, větší zájem ze strany zákazníků a jejich rostoucí počet, větší zisky, agresivnější cenová politika a vysoké marketingové náklady zaměřené především na podporu prodeje.

Stabilizace

Každý úspěšný podnik dosáhne časem na vrchol svých možností a fáze růstová přechází do fáze stabilizace. Cílem každého podniku by mělo být dosáhnout co nejrychleji této fáze a udržet se v ní, protože zde má podnik největší hodnotu a je nejvíce stabilní. V tomto stádiu má firma postavení plnohodnotného účastníka trhu, je schopná odolávat útokům konkurence, či na ni i zaútočit. Fázi stabilizace lze charakterizovat vysokými a trvale stoupajícími výkony, vysokým a víceméně uzavřeným okruhem věrných zákazníků, strategií zaměřenou na opatrný růst a udržení

stávající pozice. Je zde ale také velice důležité sledovat změny na trhu, pozorovat například i upadající sílu svého produktu či služby a všimnout si chování konkurence, aby mohl podnik včas reagovat, přehodnocovat a měnit svou strategii, pro dlouhodobé udržení se v oboru.

Krize

Krize neboli úpadek podniku, nastává při nepříznivém vývoji jeho výkonnosti, poklesu tržní hodnoty a je ohrožena jeho další existence. Dalšími znaky úpadku jsou dlouhodobé ztráty a platební neschopnost, pokles objemu výkonu spjatý s nasycením trhu, zájem tak prudce klesá a snahou podniků tak často bývá snaha doprodat výrobky za velmi nízkou cenu.

Řešením může být tzv. sanace, což je soubor opatření pro zásadní ozdravení a obnovu finanční výkonnosti a prosperity podniku. Skládá se z analýzy dané situace v podniku, formulaci nových cílů, vytvořením ozdravného plánu, propočítáním nákladů a její následné realizace. Může být krátkodobá, střednědobá i dlouhodobá.

Zánik

Zrušení a zánik dané společnosti se řídí v České republice zákonem 513/1991 Sb., Obchodní zákoník. Každý podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Ve smyslu obchodního zákoníku jsou upraveny dva způsoby zrušení společnosti.

Prvním způsobem je zrušení s likvidací, kde se při zániku podniku rozdělí majetek mezi věřitele, pokud uplatňují své pohledávky a zbytek mezi vlastníky. Častým způsobem zániku je pak zrušení s likvidací na základě rozhodnutí soudu. Jedná se většinou o nedobrovolný způsob zániku a je zde důležité dbát na vliv likvidace na věřitele, zaměstnance a společníky, protože jejich práva jsou obchodním zákoníkem chráněna a v jejich prospěch soud rozhoduje.

Druhým způsobem je zrušení bez likvidace, kde mění podniku přechází na právního nástupce. Tímto řízením obvykle prochází firma v případě sloučení, splynutí nebo rozdělení. Jde většinou o dobrovolné rozhodnutí vlastníka (Odmaturuj, 2012).



Obrázek 1.1: Životní fáze podniku (Synek et al., 2010)

1.2 Zákazníci

Již od středověku se lidé zabývali hledáním různých metod a strategií úspěšného a efektivního obchodu s vyrobenými produkty. Řemeslníci i obchodníci se snažili navázat se svými zákazníky pozitivní a trvalý vztah, informace o svých „klientech“ a předchozích obchodních případech si uchovávali v hlavě, a proto i v budoucnu byli schopni odhadnout s jakou představou o koupi k nim stálý zákazník přichází. Tento systém založený na osobních vztazích fungoval až do druhé poloviny dvacátého století.

V roce 1962 byl poprvé použit termín marketing, tím pádem dostává řízení vztahů se zákazníkem novou dimenzi, přichází éra ovlivňování chování zákazníka. Z trhu řízeného výrobcem a jeho nabídkou se postupně stává trh, kde rozhoduje zákazník.

Důležitým pojmem při vytváření vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Pro takový rozvoj vztahu je důležité znát dobře proces, ve kterém zákazník hodnotu vytváří. Cílem vytváření vztahů se zákazníky není dosažení maximálního zisku z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu mezi prodávajícím a zákazníkem. Důležité je také aby se hodnota vztahu vytvářela na obou stranách. Po získání určité hodnoty vztahu, je cílem společnosti neustálé zvyšování hodnoty tohoto vztahu, tak aby se zákazníci neustále vraceli, vytvářeli zisk pro podnik, rozšiřovali zákaznickou základnu a zůstávali věrní značce.

Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Za prvé, emoce ovlivňují informace. Zvyšování toku informací nepomůže samo o sobě zákazníkovi ani společnosti efektivně z něj těžit. Aby to bylo možné, musí se zapojit emoce a hodnoty, neboť pouze na jejich základě

jsou lidé schopni rozhodnout, které informace jsou důležité pro jejich hodnototvorný proces. Informace potom rozhodují o tom, jaké jednání bude následovat. Zákazník může jednat efektivně jen tehdy, má-li dostatečné množství informací (Rolínek, 2008).

Podle Rolínka (2008) musí společnost k zajištění svého úspěchu, získat u zákazníků tři důležité faktory:

- místo v zákaznickově srdci – čím silnější a pozitivnější jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je tento vztah trvalejší,
- místo v zákaznickově mysli – bez schopnosti a znalosti by neexistovala výměna jednání, ani by nevznikl vztah se zákazníkem,
- podíl na zákaznickově peněžence – společnost zajišťuje zákazníkovi zboží či služby výměnou za peníze.

Pro to, aby si podnik udržoval dobré vztahy se svými zákazníky, lze vymezit celou řadu technik či postupů. Může si pokládat otázky jako například či je zákazníkům věnována dostatečná pozornost, zda zaměstnanci mají dostatečné zkušenosti, aby mohli kvalitně sloužit zákazníkům, co by se dalo v podniku zlepšit a podobně. Podnik by měl také správně naslouchat lidem, zjišťovat o co mají lidé zájem, požadovat od nich zpětnou vazbu a dávat jim najevo že mu na nich záleží. Měl by také přimět své zaměstnance, aby si vážili zákazníků, promlouvali k nim vstřícně a s respektem. Důležité je také si určit nejziskovější zákazníky a na nich případně stavět své budoucí postupy (Rolínek, 2008).

1.2.1 Typy zákazníků

Na trh přicházejí lidé s různými požadavky, rozdílnými představami, očekáváním, a proto máme různé typy zákazníků. Neexistuje však žádný univerzální návod, jak přesně k zákazníkům přistupovat, záleží dost často na schopnostech prodávajícího.

Nejprve lze zákazníky rozdělit na dvě skupiny:

- **introverti** – jsou většinou klidní, vědí, co chtějí, jsou cílevědomí, avšak hůře se ovlivňují, je od nich těžší získat zpětnou vazbu a jsou méně komunikativní,
- **extroverti** – ti jsou komunikativnější, snadněji se nechají ovlivnit a bývají impulzivní.

Dále pak lze zákazníky dělit takto:

- **lhostejný zákazník** – nechce moc komunikovat, vyhýbá se rozhovoru a nemá zájem na prodávajícím, ani na koupi něčeho pro co přímo nepřišel,

-
- **vyčkávající zákazník** – většinou je nedůvěřivý a je těžké u něho vzbudit důvěru. Vždy chce za své peníze dostat co nejvíce,
 - **prestižní zákazník** – většinou chce kvalitnější a lépe vypadající zboží, aby tak pozvedl i svou prestiž. Očekává také nadstandardní poskytnutí služeb od prodávajícího,
 - **zákazník bez vlastní vůle** – je dobře ovlivnitelný, očekává doporučení od prodávajícího, většinou nemá přehled o dění na trhu a o tom co nabízí konkurence. Někdy koupí i to co příliš nepotřebuje,
 - **rozhodný zákazník** – vždy přesně ví co chce, je impulzivní, rozhodný a je i ochotný si připlatit. Sám se rozhodne, zda si zboží koupí či ne (Pražská, Jindra, 2002).

1.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří velice podstatnou a důležitou část každého podniku. Ve výrobních podnicích se podílejí na výrobě či zpracování určitého statku. Ve službách se pak dostávají do přímého styku se zákazníky, což pro každou firmu hraje značnou roli na trhu. Takovým zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, se říká kontaktní personál. Druhou skupinou zaměstnanců v podniku jsou ovlivňovatelé, kam patří manažeři. Ti zpravidla nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem, ale jejich vliv na produkci služby je zásadní. Ovlivňují produkt například tak, že vytvářejí strategii vývoje produktu, plány marketingového mixu, provozní a další plány. Třetí skupinu nazýváme pomocný personál, jsou to lidé, kteří pomáhají produkci služeb, avšak nepodílejí se na ní přímo. Patří sem například pokojské, skladníci, uklízečky a jiné pomocné síly. Zákazníci bývají nejčastěji ovlivněni kontaktním personálem, a tak lze říci, že pomocný personál a ovlivňovatelé zůstávají za hranicí viditelnosti pro zákazníky.

Jelikož poptávka na trhu služeb je proměnlivá, je důležité, aby podnik dokázal na tyto změny rychle a pružně reagovat. Určitou roli při vyrovnávání těchto výkyvů v poptávce může sehrát na straně nabídky flexibilní management lidských zdrojů (Janečková, Vašítková, 2001).

Flexibility v organizaci služeb lze podle Janečkové (2001) dosáhnout segmentací pracovní síly na její klíčové a periferní složky. Klíčoví zaměstnanci mají větší jistotu zaměstnání a uvnitř interního pracovního trhu je jim poskytována možnost k získání

lepšího pracovního místa. Musejí však akceptovat potřebu své „funkční flexibility“, tzn. Musejí být schopni vykonávat dle potřeby různé pracovní úkoly. Intenzita jejich práce je vyšší. Proto musejí projít řádným výcvikem a musejí být i adekvátně motivováni. Periferní zaměstnanci mají menší pracovní jistotu a omezené možnosti postupu. Jsou spíše „početně flexibilní“, tzn. že organizace je najímá podle potřeby. Často jsou podle potřeby na základě smluv o provedení práce najímání i kvalifikovaní specialisté. Tento proces se nazývá subkontraktace. Tyto dvě skupiny jsou graficky znázorněny na obrázku 1.2.



Obrázek 1.2: Klíčové a periferní složky pracovní síly (Janečková, Vašítková, 2001)

1.3.1 Řízení zaměstnanců

Každý podnik je povinný řídit své zaměstnance, řízení zaměstnanců lze rozdělit do několika fází: přijímání, trénink a vzdělávání, vývoj kariéry, odměňování a kontrola.

1. **Přijímání zaměstnanců** je proces, jakým si organizace zabezpečuje své lidské zdroje. Má dvě fáze, nábor a výběr. Nábor spočívá ve vymezení požadovaného pracovního místa a vymezení vlastností a podmínek, které by měl daný zájemce mít. Proces výběru nastává ve chvíli, kdy je více vhodných kandidátů na požadované místo. Skládá se z těchto fází: hodnocení životopisů a přihláškových formulářů, vybrání vhodných kandidátů a přizvání jej k pohovoru, testování, výběr vhodného kandidáta, nabídnutí pracovního místa a potvrzení podepsáním pracovní smlouvy.
2. **Trénink a vzdělávání** je zaměřeno na rozvoj zaměstnanců na jejich současném pracovním místě. Cílem je, aby daný pracovník byl na své pozici

dobře zaučený a aby se také vyvíjel především do budoucna na základě odhadu budoucích potřeb podniku. Může se například seznámit s užitím komunikačních technik, informačních technologií, či jiných nástrojů, které zatím nejsou součástí jeho pracovní náplně. Pro takovéto školení bývají v podnicích různé typy vzdělávacích programů.

3. **Vývoj kariéry.** Říká, jaké další kariérní možnosti mohou zaměstnance v zaměstnání čekat. Týká se to především klíčových zaměstnanců.
4. **Odměňování** patří ke způsobům, jak motivovat a udržet si kvalitní zaměstnance. Rozlišujeme dva typy odměňování, peněžní a nepeněžní. K nepeněžním odměnám patří široké spektrum výhod pro zaměstnance. Může se jednat například o dotované podnikové byty, rekreační zařízení a veřejné odměňování vynikajících pracovních výsledků. Mezi peněžní odměny pak patří mzda, ta může být základní hodinová, mzda podle výkonu, fixní mzda (Janečková, Vašítková, 2001).

Omezování závislosti na lidských zdrojích

Zaměstnanci mohou být pro některé podniky značně velkými náklady, a tak se s postupem moderních technologií, některé organizace snaží omezit lidský prvek svého produkčního procesu. Snahou je zvýšení výkonů a omezení nákladů.

V některých podnicích lze plně nahradit lidskou činnost mechanizací, příkladem mohou být bankovní automaty, samoobslužní pokladny nebo myčky aut. Tyto mechanizační prvky však také mohou mít své nevýhody, jako například vyšší pořizovací cena, poruchovost nebo neochota zákazníků být obsluhována strojem (Janečková, Vašítková, 2001).

1.4 SWOT analýza

Vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy je SWOT analýza. Je to zkratka počátečních písmen čtyř anglických slov – *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* a *threats*. V překladu jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tuto analýzu vyvinul a poprvé použil americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humprey mezi lety 1960 - 1970. SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Tedy vztahy výsledků vnějšího a vnitřního prostředí podniku (Srpková et al., 2011).

1.4.1 Základní pojmy

Vnitřní faktory podniku jsou ty faktory, nad kterými má podnik kontrolu. Týkají se vnitřního prostředí podniku. Patří sem silné a slabé stránky.

Vnější faktory podniku jsou ty faktory, nad nimiž má podnik buď malou nebo žádnou kontrolu. Sem řadíme příležitosti a hrozby (Sarsby, 2016).

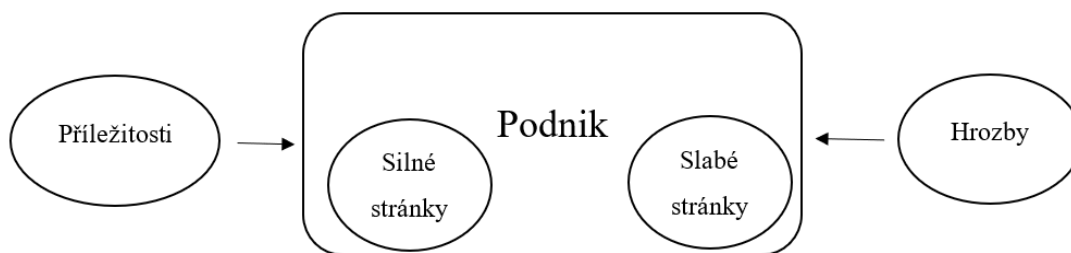
Silné stránky jsou schopnosti, které umožňují dané společnosti nebo firmě vykonávat dobré funkční vlastnosti, které je třeba využít.

Slabé stránky jsou charakteristické tím, že znemožňují společnosti nebo podniku dobré fungování a je třeba je řešit.

Příležitosti jsou trendy, možnosti, příhody a nápady, které může daná společnost nebo firma využít.

Hrozby jsou možné události nebo změny mimo kontrolu, se kterými musí společnost nebo firma počítat a rozhodovat, jak je zmírnit (Nadine, Richter, 2007).

1.4.2 Vymezení SWOT analýzy



Obrázek 1.3: Grafické znázornění SWOT analýzy (Keřkovský, 2006)

Tyto klíčové faktory (obrázek 1.3) jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT viz tabulka 1.1. Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Její využití je širší, používá se při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracována i „osobní“ SWOT - zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce.

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

SWOT může být využívána i při retrospektivní (při analýze dosavadního vývoje) analýze vývoje subjektu analýzy. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž subjekt periodicky zpracovávány v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat na negativní nebo pozitivní vývoj firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Tabulka 1.1: Tabulka SWOT analýzy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Výčet silných stránek -..... -..... -..... -.....	S	W	Výčet slabých stránek -..... -..... -..... -.....
Výčet příležitosti -..... -..... -..... -.....	O	T	Výčet hrozeb -..... -..... -..... -.....

kvadrant S (*strenghts – silné stránky*)

kvadrant O (*opportunities – příležitosti*)

kvadrant W (*weaknesses – slabé stránky*)

kvadrant T (*threats – hrozby*)

Není účelné mít pouze vyčerpávající seznam možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je potřeba z nich zvolit pouze ty významné. Doporučuje se vybrat za každou kategorii maximálně pět oblastí. U mnohých malých firem se stává, že zejména z oblasti analýzy makrookolí pro firmu nevystává žádná významná hrozba, ale ani příležitost. Doporučené číslo pěti se tak nemusí naplnit (Srpková et al., 2011).

1.4.3 Zásady SWOT analýzy

Je vhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT zpracovávaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky (například SWOT zpracovaná za účelem formulace corporate strategie nelze mechanicky využít při formulaci podřízené funkční strategie).
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné

využití při syntéze (návrhu strategie) spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na podstatné.

3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, například změnou managementu, není to slabina „strategická“, do SWOT nepatří. Naproti tomu trvale vysoká fluktuace (nedá se zpravidla vyřešit v krátkém časovém horizontu) „strategickou“ slabinou je.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům (případně vybraným stakeholders) a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse (např. formou brainstormingu), je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch) (Keřkovský, Vykypl, 2006).

1.4.4 Tvorba a hodnocení SWOT analýzy

Při tvorbě SWOT analýzy vypisujeme vhodné faktory do jednotlivých kvadrantů. Tyto faktory je pak vhodné odlišit od ostatních, abychom věděli, který faktor je pro nás důležitější, který naopak méně, se kterým faktorem máme více zkušeností, a naopak na kterém bychom mohli ještě zapracovat. K odlišení faktorů nám slouží dvě stupnice (Ekospace, 2012).

Výkonnost

První stupnice určuje výkonnost daného faktoru, resp. jak moc zvládá náš podnik daný faktor a jak moc je v něm silný. Každý faktor hodnotíme zcela samostatně a označíme jej vhodnou číslicí od 1 do 5.

U silných stránek a příležitostí značí číslo 5 nejvýkonnější silnou stránku nebo příležitost podniku. Číslo 4 pak méně, ale přesto dost výkonnou silnou stránku nebo příležitost. Číslo 3 značí průměrně výkonnou silnou stránku nebo příležitost, číslo 2 pak méně výkonnou silnou stránku nebo příležitost a číslo 1 nejméně výkonnou silnou stránku nebo příležitost. U slabých stránek a hrozeb pak číslo 5 označuje nejvíce slabý faktor, tj. nejméně výkonnou slabou stránku či hrozbu. Naopak číslo 1 značí nejlépe výkonnou slabou stránku či hrozbu. Lze si tuto stupnici ukázat na následujícím příkladu SWOT analýzy s vybranými vzorovými faktory.

Tabulka 1.2: Tabulka výkonnosti vybraných faktorů (zdroj: zpracováno samostatně na základě získaných poznatků z webu www.ekospace.cz (2012))

Silné stránky	výkonnost	Slabé stránky	výkonnost
finanční zajištění	5	neznalost sortimentu	2
reklama	1	neznalost trhu	3
zkušenost s prodejem	3	vysoká cena zboží	3
Příležitosti	výkonnost	Hrozby	výkonnost
spolupráce s partnery	4	konkurence	1
noví zákazníci	3	dodavatelé	5
stabilita trhu	4	nové technologie	2

Z tabulky 1.2 je patrné že vzorový podnik je velice dobře finančně zajištěn, slabším faktorem z jeho silných stránek je však reklama. Dále například mezi jeho hrozby patří málo dodavatelů, či velká konkurence, z nichž nedostatek dodavatelů je pro podnik větší hrozbou než konkurence v okolí (Ekospace, 2012).

Váhy

Druhá stupnice určuje váhy neboli důležitost daného faktoru. tj. jak moc důležitý je daný faktor pro podnik vůči ostatním faktorům v daném kvadrantu. Faktorům přiřazujeme čísla od 0 do 1, s tím že čím vyšší číslo faktoru přiřadíme, tím vyšší má pro podnik váhu a důležitost. Faktory hodnotíme mezi sebou v daném kvadrantu

a součet všech vah v kvadrantu musí dát vždy číslo 1. Lze si tuto stupnici ukázat příkladu vzorové SWOT analýzy.

Tabulka 1.3: Tabulka důležitosti vybraných faktorů (zdroj: zpracováno samostatně na základě získaných poznatků z webu www.ekospace.cz (2012))

Silné stránky	důležitost	Slabé stránky	důležitost
finanční zajištění	0,5	neznalost sortimentu	0,3
reklama	0,3	neznalost trhu	0,4
zkušenost s prodejem	0,2	vysoká cena zboží	0,3
	($\Sigma=1$)		
Příležitosti	důležitost	Hrozby	důležitost
spolupráce s partnery	0,3	konkurence	0,2
noví zákazníci	0,4	dodavatelé	0,6
stabilita trhu	0,3	nové technologie	0,2

Z tabulky 1.3 vyplývá například to, že nejdůležitější silnou stránkou pro podnik je finanční zajištění, podstatná je také reklama a nejméně důležitou silnou stránkou jsou zkušenosti s prodejem. Obdobně lze vidět i důležitost v dalších kvadrantech (Ekospace, 2012).

Výsledné hodnoty

Po vyhodnocení výkonnosti a důležitosti, se tyto hodnoty u každého faktoru vynásobí a následně se sečtou s ostatními hodnotami v kvadrantu. Pro každý ze čtyř kvadrantů tak vyjde výsledná číselná hodnota viz tabulka 1.4. Čím vyšší číslo pro kvadrant vyjde, tím větší důraz by se na něj a na jeho faktory měl brát. Podnik tak získá hodnotný přehled o svých vlastnostech a okolí (Ekospace, 2012).

Tabulka 1.4: Výsledná vzorová SWOT analýza (zdroj: zpracováno samostatně na základě získaných poznatků z webu www.ekospace.cz (2012))

Silné stránky	výkonnost	důležitost		Slabé stránky	výkonnost	důležitost	
finanční zajištění	5	0,5	2,5	neznalost sortimentu	2	0,3	0,6
reklama	1	0,3	0,3	neznalost trhu	3	0,4	1,2
zkušenost s prodejem	3	0,2	0,6	vysoká cena zboží	3	0,3	0,9
			$\Sigma = 3,4$				$\Sigma = 2,7$
Příležitosti	výkonnost	důležitost		Hrozby	výkonnost	důležitost	
spolupráce s partnery	4	0,3	1,2	konkurence	1	0,2	0,2
noví zákazníci	3	0,4	1,2	dodavatelé	5	0,6	3
stabilita trhu	4	0,3	1,2	nové technologie	2	0,2	0,4
			$\Sigma = 3,6$				$\Sigma = 3,6$

1.4.5 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Volba vhodné podnikové strategie vychází z výsledků tabulky SWOT analýzy. Obecně je vedena snaha o podpoření a zužitkování silných stránek, využití příležitostí, které přináší jeho prostředí, odstranění slabých stránek a o minimalizaci dopadu hrozeb z vnějšího prostředí. Pro lepší přehled rozlišujeme čtyři základní typy strategií (tabulka 1.5):

- SO strategie je založená na silných stránkách a příležitostech podniku. Snaží se o využití vnitřních silných stránek podniku k tomu, aby čerpal z příležitostí, které mu přináší vnější prostředí. Jde o nejpříznivější situaci s využitím silných stránek a příležitostí současně.
- WO strategie se zaměřuje na slabé stránky a příležitosti. Podnik se zde zaměřuje na potlačení vnitřních slabin se současným využitím vnějších

příležitostí. Je vhodná v situaci, kdy se podniku naskytnou určité vnější příležitosti, kterým však k jejich využití brání určité vnitřní slabiny, které je třeba potlačit.

- ST strategie je zaměřená na silné stránky a hrozby podniku. Využívá se v situaci, kdy je potřeba využít silné vnitřní stránky k potlačení nebo omezení vnějších hrozeb.
- WT strategie má defenzivní povahu, zaměřuje se na slabé stránky a hrozby. Cílem je omezení slabin podniku a překonání vnějších hrozeb. Podnik v této pozici často bojuje o přežití a častým konáním je zde například odprodej jeho části nebo jeho likvidace (Ustavprava, 2019).

Tabulka 1.5: Strategie vyplývající ze SWOT analýzy (Tichá, Hron, 2010)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

2 Metodika

Cílem této bakalářské práce je vytvořit SWOT analýzu podniku Kaufland Klatovy, určit slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby podniku, zhodnotit situaci a navrhnout vhodné strategické postupy.

Ke kvalitnímu zpracování této bakalářské práce byla využita literatura z akademické knihovny a vědecké knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále byli využity informace z doložených internetových zdrojů. To vše sloužilo zejména ke zpracování teoretické části, která se zabývá charakteristikou podniku jeho zaměstnanců, zákazníků a problematikou a vysvětlením principu fungování a využití SWOT analýzy.

Praktická část je zaměřená na popis mateřské společnosti a nadřazené společnosti vybraného podniku, na samotný podnik, jeho historii a prostředí. Informace pro tuto část byli čerpány z internetu, zejména z internetových stránek podniku, a z materiálů poskytnutých Kauflandem Klatovy.

Výsledná SWOT analýza podniku Kaufland Klatovy byla vytvářena autorem této práce, za spolupráce s paní ředitelkou tohoto podniku, která již má ve firmě mnohé zkušenosti. Tvorba analýzy probíhala formou rozhovoru ohledně problematiky jeho vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a možných ohrožení. Na základě vytváření práce touto formou lze očekávat výstižné, pravdivé a nezkreslené informace.

3 Praktická část

3.2 Charakteristika společnosti

Kaufland je německá obchodní značka. Jedná se o řetězec supermarketů, hypermarketů a obchodních domů, provozovaných na území Německa, ale také v České republice a dalších zemích, převážně střední a východní Evropy. V České republice je Kaufland větví firmy Kaufland Česká republika v.o.s., která patří pod mateřskou společnost Schwarz Gruppe, které mimo jiné dále patří Lidl Stiftung & Co. KG se supermarkety Lidl.

3.2.1 Schwarz Gruppe

Jak již bylo řečeno, jedná se o mateřskou společnost maloobchodních jednotek Lidl a Kaufland. Sídlo společnosti se nachází v Neckarsulmu ve spolkové zemi Bádensko-Württembersko v Německu. Podle tržeb je Schwarz Gruppe největší obchodní skupinou v Evropě a ve světovém měřítku se řadí mezi pět největších. Například za rok 2018 se její tržby přehouply přes hranici 100 miliard eur, konkrétně to bylo 104,3 miliard eur. K růstu tržeb nejvíce přispívají obchody v zahraničí, které se na celkových tržbách podílejí přibližně ze dvou třetin. Společnost má obchody ve 30 státech na území Evropy, Severní Ameriky, Austrálie a zaměstnává přibližně 458 000 lidí (e15, 2001).

Historie

Obchodní jednání rodiny Schwarzových začalo již v roce 1912, kdy byla jejich společnost pověřena oficiální nákladní dopravou pro státní železnici Royal Württemberg ve stanici Göppingen. Moderní kořeny jejich podnikání sahají do roku 1930, kdy se Josef Schwarz stal partnerem ve velkoobchodě s tropickým ovocem s názvem Suedfruechte Grosshandel Lidl & Co. jako osobně odpovědný partner a společnost po-té byla přejmenována na Lidl & Schwarz KG (Tharawatmagazine, 2019).

V roce 1962 se jeho syn Dieter Schwarz po absolvování střední školy stal osobně odpovědným partnerem společnosti. V té době se otec a syn zaměřili na místní velkoobchod. V roce 1968 otevřeli první samoobslužnou pobočku pod názvem Handelshof v Backnangu o velikosti asi 1 000 metrů čtverečních. Vzhledem k tomu, že název Schwarz-Markt nebo Schwarz-Handel nepřicházel v úvahu, kvůli možnému

spojení s „černým trhem“, zajistili si legálně nákup práv na jméno od učitele a malíře Ludwiga Lidla. V roce 1973 otevírá Dieter Schwarz vůbec první obchod Lidl. Roku 1977 umírá Josef Schwarz a jeho syn Dieter tak převzal vedení společnosti (Archive, 2017).

V roce 1984 byl v Neckarsulmu otevřen první supermarket pod novým názvem Kaufland. Následovně byli všechny prodejny doposud známé pod názvem Handelshof přejmenovány na Kaufland. Po roce 1990 se Kaufland začal masivně rozšiřovat do dalších spolkových zemí, v téže roce byl založen také první východoněmecký supermarket Kaufland v Míšni. První pobočka Kaufland otevřená v zahraničí byla v Kladně v České republice roku 1998 (Wikipedia, 2020).

V průběhu let byli stále zřetelnější dva obchodní modely skupiny. Lidl jako diskontní, má nižší ceny, ale omezený výběr zboží. Většina výrobků se prodává přímo z krabic. Koncept je dnes úspěšný po celém světě, Lidl má obchody téměř ve všech evropských zemích a v roce 2017 vstoupil na území USA kde má obchody převážně ve Virginii, Severní a Jižní Karolíně (Forbes, 2020).

Kaufland se naopak zaměřuje na široký výběr sortimentu a velký výběr značek. Kromě potravin nabízí supermarket také drogerii a další produkty pro kuchyň a domácnost. Kaufland tvoří asi čtvrtinu celkových tržeb skupiny (Archive, 2017).

Dieter Schwarz

Dieter Schwarz se narodil 24. září 1939. Dnes žije v Neckarsulmu v Německu a styku s veřejností se vyhýbá. Velice si chrání své soukromí a jeho fotografií na internetu lze najít jen opravdu málo. Je už více jak 50 let ženatý a má dvě děti.

Ačkoliv se dnes Dieter Schwarz aktivně neúčastní podnikání, jelikož skupina Schwarz je vlastněna charitativní nadací (technicky jde o společnost s ručením omezeným s dobrovolným účelem), stále drží nad svou firmou plnou kontrolu a je jejím reálným vlastníkem.

Magazín Forbes jej zařadil na 40. místo v žebříčku nejbohatších lidí planety. Jeho jmění je odhadováno na 35,7 miliard eur a je tak i nejbohatším mužem v Německu (Nejbohatsilide.forbes, 2020).

3.3 Kaufland Česká republika v.o.s.

3.3.1 Základní údaje

Kaufland Česká republika v.o.s. je českou obchodní společností, se sídlem Praha 6, Bělohorská 203. Identifikační číslo je 251 10 161. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddíle A, vložce 20184. Zápis a vznik proběhl 10. března 1997.

Společnost jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu, kterým je obchodní společnost Kaufland Management ČR s.r.o., se sídlem Praha 6, Bělohorská 203, s identifikačním číslem 250 80 181, která je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddíle C, vložce 47 933, tato jednající prostřednictvím svých jednatelů v souladu se zápisem v obchodním rejstříku, resp. v souladu s pověřením k samostatnému zastupování. Jakožto statutární orgán je povinen a oprávněn k obchodnímu vedení. Společnost zastupují vždy dva jednatelé společně. Vznikla 31. ledna 2018.

Druhým společníkem kromě společnosti Kaufland Management ČR s.r.o. je společnost Kaufland Tschechien Warenhandel GmbH, sídlící v Neckarsulmu ve Spolkové republice Německo.

Kaufland Česká republika v.o.s. patří v České republice k největším provozovatelům maloobchodních řetězců prodejen, které poskytují širokou nabídku potravinářského a nepotravinářského zboží. Jeho hlavní činností je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Předmět podnikání

- 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, cukrářství
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů

-
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
 - výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Justice, 2012)

Společnost Kaufland provozuje současně době v České republice více než 130 obchodních domů, tzv. filiálek, pražskou centrálu, dvě logistická centra a masozávod. Každý z těchto prvků hraje důležitou roli pro fungování celé společnosti. Hlavním smyslem Centrálního oddělení je organizace a koordinace prodejen v rámci celé České republiky. Centrála je rozdělená na několik dalších částí, jejichž činnost je úzce propojena. Velmi důležitá je správná komunikace centrály s provozem. Obě logistická centra nacházející se v Praze Modleticích a Olomouci jsou rozdělená na sklady suchého a čerstvého sortimentu, je to z důvodu toho, že ne každé zboží vyžaduje stejné klimatické podmínky. O to, aby byla veškerá kapacita a plocha centra naplno využita se stará oddělení Centrálního řízení skladu. Velice důležitou součástí distribučního řetězce je oddělení centrální kontroly zásob, které má na starosti dohlížet nad celkovou hodnotou zásob ve skladech, jelikož její hodnota může být až 2 miliardy korun českých ve zboží. O masozávod v Modleticích se stará německá centrála, která zajišťuje suroviny, především od německých a českých dodavatelů. Kvalita masa je zde přísně kontrolována, také je kladen důraz na dodržování vysokých hygienických podmínek (Welcometothejungle, 2019).

Rozšíření společnosti

Česká republika byla první zahraniční zemí, kam se Kaufland v Německa rozšířil. První filiálky byly otevřeny roku 1998 ve městech Ostrava, Kladno, České Budějovice, Chomutov, Mladá Boleslav, Cheb, Most a Zlín. Další zemí, kam Kaufland expandoval bylo roku 2000 Slovensko, v průběhu let následovali další země, převážně z jihovýchodní Evropy, jako Chorvatsko, Polsko, Rumunsko, Bulharsko a Moldavsko. V roce 2020 chtěl Kaufland expandovat do Austrálie, své původní plány však nakonec zcela zrušil, s tím že se chce zaměřit spíše na trhy v Evropě, které mají vysoký růstový potenciál (Spolecnost.kaufland, 2018).

3.3.2 Marketing

Společnost Kaufland klade na oblast marketingu velký důraz, snaží se být na trhu mezi svými konkurenty vždy napřed a snaží se k tomu využívat všechny možné nástroje dnešní doby. O marketing každé filiálky v České republice se stará marketingové oddělení sídlící na centrále v Praze. Každá filiálka tak dostane jasný postup, jak provádět reklamu, propagaci a jak správně pečovat o své zákazníky.

Akce na zboží

Stejně jako u jiných obchodních řetězců, jsou i pro Kaufland akce na vybrané zboží jednou z nejpodstatnějších věcí, jak přilákat své zákazníky k aktivnímu nakupování. Akční zboží se vyznačuje červeně zbarvenými etiketami, či plakáty, tak aby bylo jasně viditelné pro každého zákazníka. U každé cenovky je také procentuálně vyznačeno, o kolik procent je produkt zlevněn z původní ceny. U akčního zboží se dopředu počítá s tím, že si jej lidé budou více kupovat, nebo také kupovat ve větším množství, proto bývá zboží objednáváno do obchodu ve větší míře, ve skladech filiálek může být navýšeno až o 300 % oproti běžnému normálu. Některé zboží v akci se také zviditelňuje pro zákazníky tím, že se umísťuje na více míst, krom běžného místa v regálu, kde má produkt vždy své vlastní místo, se také dočasně po dobu akce umísťuje na tzv. „čela regálů“, či na palety podél hlavní uličky tak, aby byly akční produkty více na očích, a zákazníci mohli snadněji najít svůj cílový produkt.

Hlavní akce probíhají vždy od středy do úterý dalšího týdne. Akce končí vždy úterkem nebo vyprodáním skladových zásob. Dále jsou akce, které probíhají od podělí do neděle. Existují i víkendové akce, které probíhají buď od pátku do neděle nebo jen o víkendových dnech v sobotu a neděli. Všechny typy akcí lze přehledně nalézt v akčním letáku každé filiálky.

Propagace

Kaufland disponuje mnohými propagačními nástroji. Na budově každé filiálky se nachází známé logo společnosti, které se skládá ze dvou čtverců a dvou trojúhelníků, které dohromady tvoří písmeno K. Některé filiálky mají i u svého parkoviště vysoký stožár, na jehož vrcholu se nachází tabule taktéž s tímto logem.

Společnost je aktivní i na internetu, provozuje vlastní webové stránky, na kterých si zákazníci mohou najít nejen co nového je v danou chvíli v akci, ale také spoustu

dalších informací jako například stručnou historii Kauflandu, spolupráci s jinými organizacemi, typy na recepty, novinky a nové produkty a mnoho dalšího ze světa Kauflandu. Dále se také propaguje na Facebooku, Instagramu a YouTube, kam například přidává videa o novinkách z jednotlivých filiálek, Vánoční akce, nadační a sponzorské aktivity a podobně.

Na informacích každé prodejny jsou pro zákazníky připraveny papírové akční letáky, které se každý týden obměňují a lidé zde mohou najít jaké zboží je aktuálně v akci. Krom toho je u Kauflandu specifické, že v jednotlivých filiálkách lze v letácích najít i regionální produkty typické pro danou oblast prodejny.

Kaufland se dále propaguje v televizních reklamách, v rádiu, v novinách, ve sportu, v logistice, na billboardech a nadačních fondech.

Partnerství a sponzoring

Jelikož je společnost Kaufland v České republice silný a stabilní obchodní řetězec, může si dovolit podporovat velké akce i organizace, jednou z nich je Český hokej. Spolupráce začala v roce 2019, kdy se společnost Kaufland stala oficiálním partnerem Českého hokeje, spojení by mělo trvat minimálně do sezóny 2022/2023. Ambasadorem tohoto hokejového spojení se za společnost Kaufland stala známá osobnost a legenda Českého hokeje Jaromír Jágr. Společnost se tedy stala oficiálním partnerem hokejové reprezentace mužů a žen, nejvyšší hokejové soutěže – Tipsport extraligy, Univerzitní hokejové ligy a soutěže Zlatá hokejka (Spolecnost.kaufland, 2019).

Další významnou spolupráci vede Kaufland s Nadačním fondem Českého rozhlasu v projektu Světluška. Projekt je zaměřen na pomoc zrakově postiženým lidem, jejich léčení a směřování k osamostatnění a vedení úspěšného života dle své volby. Sbírka v prodejnách probíhá v předvánočním období, kdy si zákazníci mohou koupit jmenovky na vánoční dárky, čímž přispějí na celkovou sbírku. V roce 2020 se na projekt Světluška vybrala rekordní částka 17 000 000 Kč, mezi nejúspěšnějšími prodejny v republice v počtu prodaných jmenovek byla i právě filiálka Klatovy (Spolecnost.kaufland, 2020).

Technologie

Velkou zákaznickou pomůckou je mobilní aplikace Kaufland, kde mohou lidé najít cenné informace či užitečné rady. Aplikace je zcela zdarma a dobře přehledná. Zájemci v ní mohou najít leták s aktuální akcí, mohou si zde vytvářet svůj vlastní nákupní seznam nebo používat zajímavé nástroje jako Kaufland Card a K-Scan.

V únoru roku 2020 přišel Kaufland s novinkou tzv. Kaufland Card, jedná se o kartu, která přináší zákazníkům řadu výhod a je dostupná ve dvou formách, plastová kartička neboli fyzická Kaufland Card a digitální verze karty v mobilní aplikaci. Pro větší přehlednost lze i fyzickou kartičku propojit s digitální přes jeden společný účet. Mezi jednu z výhod, které přináší tato karta svým držitelům, patří exkluzivní slevy na vybrané produkty. Tyto produkty jsou v akčních letácích i na prodejně označeny bledě modrou cenovkou. Další výhodou karty jsou kupóny na míru. Podle toho, jaké zboží si zákazník často kupuje, dostane od Kauflandu kupón se slevou, na dané, často kupované zboží. Dále může zákazník při používání Kaufland Card dostat 1 bod za každých 100 Kč nákupu, a nasbírané body může později vyměnit za vybrané kupóny. Poslední výhodou používání karty jsou soutěže o různé zajímavé ceny, které probíhají každý měsíc. Čím více kupující svou kartu používá, tím větší šanci na výhru má.

Pro větší pohodlí zákazníkům slouží K-Scan. Jedná se o způsob nakupování pomocí skenerů nebo vlastního telefonu s mobilní aplikací Kaufland. Kupující si sám naskenuje vybrané zboží pomocí čárových kódů a může si jej vložit rovnou do tašky. Skener vypočítá celkovou hodnotu nákupu, kterou zákazník následně zaplatí u expresní pokladny. K-Scan však nemohou zákazníci využívat ve všech prodejnách, zatím pouze ve vybraných, další je ale budou následovat.

Produkty

Kaufland nabízí svým zákazníkům širokou nabídku sortimentů. V každém obchodu lze nalézt potravinářské zboží, které převládá, a zboží nepotravinářské. Z potravinářského zboží je velký důraz kladen na oddělení s čerstvým zbožím, které je často kontrolováno z důvodu rychlejší kazivosti. Patří sem oddělení ovoce a zeleniny, oddělení s mléčnými výrobky a uzeninami a oddělení obslužných pultů, kde jsou k dostání sýry, salámy, lahůdky a maso.

Dále v obchodě najdeme oddělení s běžnými potravinami, kam patří zboží jako například konzervy, mouka, sůl, těstoviny, rýže, sladké a slané výrobky. Nechybí samozřejmě ani oddělení s nápoji, jak nealkoholickými, tak alkoholickými. Často se také doplňují pekařské výrobky, u kterých je nutná jejich čerstvost.

Z nepotravinářského zboží lze v obchodech najít oddělení z textilií, domácí potřeby, drogistické zboží a krmiva pro domácí mazlíčky.

Velkou část ze sortimentu Kauflandu tvoří privátní značky. Jde o zboží, které vytváří určitý výrobce pro Kaufland a ten jej pak nabízí pod svou značkou. Privátní značky tvoří v Kauflandu až 20 % z celkového sortimentu. Nejrozšířenější značkou obchodu je K-Classic. Zavedena byla roku 2010 a v současné době zahrnuje více jak 1400 produktů ve stálém sortimentu. Hlavním cílem značky je vysoká kvalita zboží za nízkou cenu. Kaufland tak pracuje s kvalifikovanými a pečlivě vybranými dodavateli těchto výrobků, tyto produkty pak následně procházejí přísnou kontrolou a testováním kvality v nezávislých laboratořích a zkušebních ústavech. Některé tyto K-Classic výrobky dostaly i ocenění „značka kvality“ dTest.

Krom již zmiňované privátní značky uvedla společnost v roce 2019 další úspěšnou značku a to K-Jarmark. Tato značka se týká mléčných výrobků, pečiva, uzenin, nápojů. Týká se produktů výhradně od českých výrobců a zdůrazňuje lokální původ výrobků.

Nabídka privátních značek společnosti je ale ještě širší, v současné době má Kaufland k dispozici dalších 40 vlastních značek, mezi které můžeme řadit například K-free, značka pro bezlepkové produkty a produkty s nízkým obsahem laktózy. K-bio, značka pro výrobky bioproduktů. K-take it veggie pro sortiment vegetariánských a veganských produktů. K-favourites s prémiovými gurmánskými výrobky. Dále za zmínku stojí výrobky Kidland® s dětskými hračkami, produkty Kuniboo s oblečením pro malé děti a miminka, Bevola pro kosmetické zboží a drogerii, Cultura Vini s exkluzivní kolekcí vín z různých vinařských zemí, Crazy Wolf s nabídkou energetických nápojů, nebo piva značky Bruncvík.

Zboží zakoupené v obchodě, se kterým nejsou zákazníci spokojeni, mohou do 14 dnů ode dne zakoupení a po předložení účtenky vrátit bez udání důvodu. U elektrospotřebičů je prodloužená záruční doba na 3 roky, a navíc do 3 měsíců od koupi lze elektrospotřebič s přiloženou účtenkou vrátit zpět.

3.3.3 Zákazníci

Zákazníci jsou pro Kaufland vždy na prvním místě. Každý obchod se maximálně snaží o to, aby se jeho zákazníci cítili při nakupování co nejpohodlněji a nejpřirozeněji. Filiálky dostávají informace a pokyny, jak mají se zákazníky jednat v běžných či zcela nových situacích. Vedoucí obchodů pak předávají informace svým zaměstnancům pomocí školení nebo LIN testů.

Mezi hlavní zásady chování zaměstnanců k zákazníkům patří:

- vstřícnost, ochota a zdvořilost,
- jednat s každým s respektem a bez rozdílu,
- správně poradit zákazníkovi,
- nepřekážet zákazníkovi,
- zbytečně nezdržovat zákazníka,
- vystupovat profesionálně,
- zřetelně se vyjadřovat.

Pro každou prodejnu je důležitá loajalita a spokojenost zákazníka. Loajalita je dlouhodobý jev, který se buduje postupem času. Spokojenost je aktuální a je více proměnlivá. K tomu, aby byl kupující spokojen, musí být jeho požitek z nákupu vyšší, než očekával. S rostoucí spokojeností přichází i větší loajalita ke značce. Věrnost zákazníků je pro každou filiálku velice klíčová a dlouhodobě se jí vyplácí, neboť přináší prodejně stálý příjem tím, že zákazníci nakupují pravidelně, často a ve větším množství. Oddaní zákazníci navíc pomáhají Kauflandu ušetřit za reklamu, jelikož sami doporučují obchod svým blízkým a přátelům a ten se tak dostává do podvědomí nových potencionálních zákazníků.

Kaufland dbá na spokojenost svých zákazníků čistotou prostředí, správným jednáním, připravováním týdenních akcí, nabízením věrnostních programů a věrným zákazníkům nabízí Kaufland Card. O zájmy a připomínky svých zákazníků se neustále zajímá, lidé mají možnost se se svými dotazy obracet na informacích každé prodejny, nebo mohou na webových stránkách Kauflandu vyplnit online formulář s případným dotazem, či použít bezplatnou telefonní linku, která je dostupná každý všední den od 8:00 do 20:00 hodin.

Mezi zákaznické výhody v Kauflandu patří i možnost vrácení nepoškozeného zboží, vrácení peněz při nespokojenosti s produktem, záruka na elektrospotřebiče, možnost platby eurem, a možnost ochutnávky zboží z pultů. Zajímavou výhodou může

být i to, že když si zákazník koupí přebytečné množství nápojů, například na nějakou oslavu či večírek, může i bez předání účtenky, přebytečné zboží vrátit zpět, avšak tato výhoda se nevztahuje na lihoviny s obsahem alkoholu vyšším než 15 %.

3.3.4 Zaměstnanci

Nábor nových zaměstnanců

Nábor nového zaměstnance začíná už na informacích prodejny, kde si zájemce zažádá o možnost vyplnění dotazníku o zaměstnání. Po zpracování dotazníku obdrží zájemce zprávu s pozvánkou na pracovní pohovor. Pohovor probíhá v kanceláři ředitelky filiálky, uchazeč je zde tázán na určité osobní požadavky a pracovní zkušenosti a také se zde dozví informace ohledně fungování obchodu, požadavků na vybrané pracovní místo, platové ohodnocení a plnění bezpečnosti práce.

Po úspěšném pracovním pohovoru, musí uchazeč podstoupit lékařskou prohlídku u svého lékaře, následně u závodního lékaře a je mu vystaven Zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Zájemce je pak schopen pracovat s potravinami, podepíše pracovní smlouvu a je přijat do zaměstnání.

Při nástupu do zaměstnání se ještě musí nový zaměstnanec zaškolit na přidělené pracovní pozici. Dostane k sobě svého patrona, který mu je oporou a radí mu, jak postupovat při jeho prvních krocích. Celý tento proces zaškolování je obvykle otázkou několika dní, může však trvat i měsíc.

Zaměstnanecké možnosti

Každý zaměstnanec dostane po svém nástupu svou skříňku v prostorách šaten a pracovní oděv, který se liší podle druhu práce. Zaměstnanci doplňující zboží v obchodě a zaměstnanci pokladen nosí červená trika s malým logem Kauflandu, zaměstnanci zeleniny dostávají navíc dlouhou zelenou zástěru. Lidé na obslužných pultech mají lehčí šedivě zbarvenou bundu. Zaměstnanci chlazených a mražených výrobků mají k dispozici teplou bundu, která je chrání před chladem, při manipulaci se zbožím v chlazených místnostech. Vedoucí pracovníci se odlišují šedivými košilemi. Všichni musejí nosit dlouhé kalhoty, pevnou obuv a dbát na čistotu svého celkového pracovního oblečení.

Pro zaměstnance je také zavedena společenská místnost, která je využívána v době přestávek. Zaměstnanci zde mají možnost využít vybrané nádoby, odložit si jídlo

do lednice, ohřát si jídlo v mikrovlnné troubě nebo si dát kávu z automatu. Vedle společenské místnosti se také nachází místnost pro kuřáky.

Pracovní smlouvy a směny

Nejčastější formou smlouvy je práce na hlavní pracovní poměr, která spočívá v odpracování 40 hodin týdně. Zaměstnancům může být nabídnuta i práce na poloviční úvazek, kde se jedná o práci na 20 hodin týdně. V Kauflandu lze využít i dvou dohodových typů smluv, kterou využívají hlavně brigádníci, dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Dohoda o pracovní činnosti je častější formou, kdy zaměstnanec může za měsíc odpracovat tolik hodin kolik chce, nesmí však překročit hranici 80 – 90 hodin, rozpětí je závislé na počtu pracovních dní v měsíci. Dohoda o provedení práce, kterou využívají brigádníci spíše v letním a prázdninovém období, spočívá v odpracování maximálně 300 hodin za rok.

Délka jednotlivých směn je různá, nejčastěji je 8 hodin, může ale být více i méně, například 10, 6,5 nebo 5 hodin, záleží na potřebě vedoucích pracovníků. Směny jsou hlavně ranní a odpolední, využívají se i noční směny, ty však nejsou každý den. Jednotlivé směny od sebe musejí být odděleny minimálně 11 hodinami času.

Zaměstnanci mají právo na přestávku, kterou si musejí udělat nejdéle do 5 hodin odpracovaného času, přestávka trvá 35 minut.

Plat a benefity

Zaměstnanci Kauflandu dostávají pravidelné mzdy podle počtu odpracovaných hodin v měsíci. V roce 2018 stanovila společnost minimální mzdu na 24 000 Kč hrubého pro všechny řadové zaměstnance prodejen v rámci celé České republiky. Platová ohodnocení jednotlivých pracovních pozic v Klatovském Kauflandu lze najít v tabulce 3.1. Mzdové hodnoty jsou pouze přibližné, autorovi nebyly poskytnuty přesná mzdová ohodnocení. Brigádníci jsou odměňováni 135 Kč za hodinu práce.

Tabulka 3.1: Mzdová ohodnocení v obchodním domě Kaufland Klatovy (zdroj: interní informace podniku)

Název pozice	Měsíční mzda
Vedoucí obchodního domu	70 000 Kč
Vedoucí oddělení	44 000 Kč
Koordinátor směny	37 000 Kč
Asistent prodeje	24 000 Kč

Kaufland zajišťuje svým zaměstnancům příplatky za noční směny a směny o víkendech ve výši 25 %, o svátcích jsou příplatky ve výši 100 % mzdy. Vypláceny jsou také 13. platy. Krom těchto mzdových benefitů mají zaměstnanci nárok na 5 týdnů dovolené a jsou oceňováni při pracovních jubilejních. Dostávají také den placeného volna během vánočních svátků, vánoční balíček, příspěvek na svatební kytici, příspěvek při narození dítěte, balíček pro rodiče novorozenců a den placeného volna pro rodiče prvňáčků při jejich první cestě do školy. Pro odreagování a zábavu zaměstnanců je také dvakrát do roka organizován firemní večírek.

3.3.5 Životní prostředí

V dnešní době neustále se zhoršující kvality životního prostředí, se i Kaufland snaží o to, co nejméně zatěžovat přírodu a zabraňovat negativním dopadům na ni. Společnost se například snaží o co nejmenší produkci odpadu, využívá recyklovaný materiál, používá energeticky nenáročné technologie, renovuje starší prodejny a ty nové staví s přísnějšími ekologickými požadavky, a usiluje o logistické procesy, které tolik nezatěžují ovzduší.

Od roku 2013 Kaufland staví prodejny, které využívají k vytápění odpadní teplo z chladících zařízení. Toto odpadní teplo v zimě zajišťuje až 80 % tepla, které je na prodejně potřeba. Topení funguje na principu podlahového vytápění, kdy je pod prodejní plochu naváděno velké množství tepla, plocha je zahřívána a slouží tak jako velmi výkonný akumulátor.

Aby se předcházelo úniku chladného vzduchu z chladících zařízení, je na prodejnách snaha o co největší pokrytí těchto chladících zařízení ochrannými skleněnými dveřmi.

V roce 2017 došlo k výměně pracovních oděvů u všech zaměstnanců Kauflandu. Nová oblečení obsahují velmi přísnou biotextilní certifikaci GOTS, která zaručuje ekologickou čistotu výrobku. Taktéž mají certifikaci Fair trade. Staré pracovní oděvy byly recyklovány a předány potřebným organizacím na pomoc lidí v nouzi.

K efektivnějšímu a zdravějšímu osvětlení na prodejně se používá LED osvětlení. Neobsahuje toxické látky jako jsou rtuť a olovo, nevyzařuje UV záření, mají dlouhou životnost a náklady na osvětlení snižují až o 30 %. Nové prodejny jsou tímto osvětlením vybaveny i v zázemí nebo na parkovištích.

Při velké spotřebě papíru na výrobu akčních letáků je používán recyklovaný papír, který je ze 100 % vyroben ze starého papíru. Zákazníci jsou také motivováni k šetrnosti na životní prostředí, například lze ovoce a zeleninu nabírat do nabízených, takzvaných nEKOnečných sáčků, které jsou sítěné a lze je tak použít vícekrát.

Aby se zabránilo plýtváním s potravinami, je v obchodech kontrolováno, jaké množství produktů je spotřebováno a kolik je jich potřeba k objednání. U rychle se kazících potravin se také před koncem jejich trvanlivosti snižuje prodejní cena, aby byla větší pravděpodobnost, že se výrobek prodá. Potraviny jsou i také darovány veřejně prospěšným organizacím.

Kaufland také ve spolupráci s ČEZ buduje síť rychlodobíjecích stanic pro elektromobily. Také se stále více snaží využívat elektromobily na služební cesty svých zaměstnanců.

Společnost Kaufland je i zásadně proti násilí na hospodářských zvířatech. Je účastníkem projektu „Fur Free Retailer“, který se zabývá obchodem bez kožešinových výrobků, v sortimentu se tak nevyskytuje žádný výrobek z přírodních kožešin. Jelikož Kaufland podporuje dobré životní podmínky zvířat, nabízí husí a kachní maso jen z chovů, kde nebyla zvířata násilím vykrmována nebo zaživa škubána. Nepodporuje také klecové chovy slepic, a tak u svých privátních značek nabízí produkty vyrobené z vajec pouze z halového nebo volného chovu. Sortiment těchto vajec a vaječných výrobků z podestýlky by se měl nadále rozšiřovat a do roku 2025 by chtěl Kaufland zcela vyřadit vejce z klecového chovu ze svého sortimentu. U rybích výrobků je kontrolováno, aby prodávané druhy ryb a mořských plodů nebyli loveni nepovoleným způsobem a aby nedocházelo k prodeji druhů ryb ohrožených vyhynutím.

3.4 Kaufland Klatovy

3.4.1 Základní informace

Kaufland Klatovy byl poprvé otevřen zákazníkům 2. července 2004. Celková velikost obchodu činí 4310 m², z čehož prodejní plocha zaujímá 2699 m², plocha pro koncesionářské prodejny zabírá 321 m² a zbylých 1290 m² jsou skladové prostory. Obchod je rozdělen na několik částí viz příloha 1. Na parkovišti se nachází 196 standartních parkovacích míst, 9 parkovacích míst pro invalidy a 12 stánků pro cyklisty, zaměstnanecké parkoviště obsahuje 16 parkovacích míst.

V čele filiálky stojí VOD (vedoucí obchodního domu), neboli pozice ředitelky, pod ní se nachází vedoucí oddělení zboží a vedoucí oddělení frische, kteří mají pod sebou své koordinátory a ti pak své asistenty prodeje. Na úrovni mezi vedoucím oddělení a koordinátorem se nachází vedoucí pokladen, který má pod sebou zaměstnance trezoru a pod nimi pak jsou opět asistenti prodeje. Strukurogram vedení je pak graficky znázorněn v příloze 2.

Zboží v obchodě je rozděleno po osmi úsecích, které jsou celkem tvořeny z 94 skupin zboží zvaných Warenguppe. Dělení zboží je znázorněno v příloze 3.

Zaměstnanci obchodu

Celkový počet zaměstnanců Klatovské filiálky je rovných 100. Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je 54, zaměstnanců na kratší pracovní úvazek, jakou jsou dohoda o provedení práce a dohoda o provedení činnosti, je 46. V prvním roce mají zaměstnanci nárok na 20 dní dovolené, ve druhém na 23 dní a ve třetím mají právo na 25 dní dovolené. Dostávají také finanční příplatky za práci v nestandardním čase, příplatek za noční směnu činí 25 % z hrubého platu, příplatek za práci o víkendu je také 25 % a příplatek za práci o svátku činí 100 % z hrubého platu. Zaměstnanci mají k dispozici také řadu zajímavých benefitů, podstupují i nutná školení, jako jsou LIN testy, online zapracování, školení na manipulaci s elektrickým vozíkem, školení první pomoci a ostatní aktuální témata v závislosti potřeby. Pro stmelení zaměstnanců je také 1 – 2 x do roka pořádán firemní večírek. Fluktuace zaměstnanců je přibližně 5 %.

Dodavatelé filiálky

Hlavní zásobování obchodu probíhá přes centrální sklad v Modleticích, odkud zboží chodí samo přes automatický objednávací systém. Denně do obchodu přijíždějí dva kamiony, jeden brzy ráno a druhý odpoledne.

Filiálka má také několik přímých dodavatelů, u kterých si zboží objednává manuálně sama. Jde o dodavatele jako jsou Klatovské pekárny a cukrárny a.s., které dovážejí balené a nebalené pečivo, MasoWest s.r.o. s dovozem kynutých i bramborových knedlíků, Tradiční pivovar v Rakovníku a.s. s dovozem piv, První novinová společnost a.s. s dovozem novin, Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r.o. s dovozem časopisů a United Bakeries a.s. s dovozem baleného pečiva.

Kontroly v obchodě

Aby vše v obchodě fungovalo dle předepsaných norem a pravidel, probíhají v obchodě také kontroly ze strany vedení celé společnosti. Filiálku tak mnohdy navštěvuje regionální vedoucí oblasti, méně často pak ředitel oblasti, ředitel provozu, či dokonce sám generální ředitel Kauflandu České republiky. Kontroluje se výkonnostní stav prodejny, kam patří například naplněnost obchodu, urovnanost, čistota, čerstvost na čerstvých úsecích, fronty u pokladen a obslužných pultů, správnost cenového značení a doplňkového značení.

Důležité kontroly také probíhají u zaměstnanců pracujících na pokladnách. Vedoucí pokladen a zaměstnanci trezoru provádí minimálně jednou za měsíc u každého zaměstnance pokladen testovací nákup. Testování pokladních probíhá také ze strany centrály společnosti, kdy do obchodu přijde skrytý zákazník, provede klasický nákup a nikdo netuší, že právě testuje pokladního zaměstnance. Všímá si věci jako například čistota oděvu a pokladního pásu, ochota a vstřícnost pokladního, správnost markování zboží nebo rychlost odbavování zákazníků. Do týdne přijde na filiálku protokol testovacího nákupu, s následným vyhodnocením jednotlivých kritérií.

3.5 Řízený strukturovaný rozhovor

Řízený strukturovaný rozhovor proběhl 8. ledna 2021. Autor práce kladl otázky paní ředitelce klatovské filiálky Kaufland Česká republika v. o. s., Ing. Michaele Setunské.

1) Kdy byl poprvé otevřen Kaufland Klatovy?

„Naše filiálka byla poprvé otevřena 2. 7. 2004.“

2) Jaká je velikost obchodu?

„Celková plocha je 4310 m², prodejní plocha 2699 m² a koncesionářská plocha zaujímá 321 m².“

3) Jaká je velikost parkoviště?

„Velikost parkovací plochy přesně nevím, ale počet standartních parkovacích míst je 196, máme také 9 stání pro invalidy, 16 stání pro zaměstnance a 12 stání pro cyklisty.“

4) Jaký je počet zaměstnanců a brigádníků?

„Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je 54, počet zaměstnanců na dohodu o provedení práce a dohodu o provedení činnosti je 46.“

5) Jaký je počet sortimentních druhů?

„My jim říkáme tzv. Warengruppe, těch je 94 skupin.“

6) Na kolik týdnů dovolené mají zaměstnanci nárok?

„V prvním roce jsou to 4 týdny, tedy 20 dní, ve druhém 23 dní a po třech letech trvání pracovního poměru je to 25 dní dovolené.“

7) Jsou nějaké příplatky pro zaměstnance za práci o víkendu, noční směny a práci o svátcích?

„Ano, standartně dle zákona.“

8) Kolik je maximálně možné mít nočních směn v týdnu?

„Limit je stanoven na maximálně 9 nočních směn v měsíci.“

9) Kolik hodin měsíčně odpracují zaměstnanci s plným úvazkem?

„Je to dáno počtem pracovních dní v měsíci. Například leden má 20 pracovních dní, a plný úvazek je podmíněn 8 hodinami práce za den, tedy $20 \times 8 = 160$ hodin za měsíc. „

10) Jaké jsou odměny pro zaměstnance?

„Volno na první školní den prvňáčka, 5 týdnů dovolené od 3. roku u firmy, 13 plat, velikonoční a vánoční balíčky, firemní večírky a večere, stravenková karta, Multisport karta a mimořádné odměny a prémie.“

11) Jak často probíhá firemní večírek?

„Běžně 1 – 2x do roka, záleží na množství vynaložených financí. Nyní však z důvodu nemoci Covidu-19 není takovéto konání možné.“

12) Jak často se musejí provádět LIN testy?

„Přibližně 1x za 6 měsíců.“

13) Jaká další školení v obchodě probíhají?

„Online zapracování nových zaměstnanců, školení na manipulaci s elektrickými vozíky, zdravotní hlídky a první pomoc, a další nutná školení v závislosti potřeby.“

14) Jaká je fluktuace zaměstnanců?

„Přibližně 5 % ročně.“

15) Kdo je pro Vás největším konkurentem ve městě?

„Nyní určitě Albert, je po přestavbě, a jeho nový koncept tržnice vypadá moc pěkně.“

16) Zvýšila se návštěvnost či obrat za dobu Vaší funkce?

„Ano, zvýšila se návštěvnost i obrat.“

3.6 SWOT analýza

3.6.1 Silné stránky

1. Silný kapitál společnosti

Kaufland Česká republika v.o.s. je velká stabilní společnost, s dlouhou působností na tuzemském trhu, je rozšířená po celé České republice, a tak je i filiálka Klatovy dobře finančně zajištěna.

2. Reklama a propagace

Za dobu své existence Kaufland výrazně zlepšil šíří své reklamy. Propaguje se v televizních reklamách, v rádiu, na billboardech, v letácích, při sponzoringu, i v každé filiálce svým rozhlasem. Výrazně také šíří povědomí o svých privátních značkách a zdůrazňuje jejich kvalitu a cenovou výhodnost.

3. Zákaznické možnosti

Neustále se zlepšující příležitosti pro zákazníky. Výhodné možnosti jako Kaufland Card, slevové kupóny, soutěže, dlouhá otevírací doba, velká šíře sortimentu, kvalitní privátní značky, bezplatná zákaznická linka, možnost vrácení některého nepoškozeného zboží bez pokladní účtenky, vyplácení kompenzací za čekání (čeká-li zákazník u pokladny či obslužného pultu déle než 5 minut, dostává jako odškodnění za dlouhé čekání na obsloužení 50 Kč).

4. Zákaznická základna

Filiálka má velké množství svých stálých a loajálních zákazníků. Pravidelně nakupují, pochvalují si kvalitu a nabídku, využívají zákaznické možnosti, a doporučují obchod svým blízkým a přátelům.

5. Automatický objednávkový systém

Ne všechny filiálky společnosti Kaufland mají možnost automatického objednávkového systému zboží. V Kauflandu Klatovy už tento systém funguje řadu let, osvědčuje se, zkvalitňuje a urychluje pohyb zboží na prodejně.

6. Kvalitní opatření v nouzových situacích.

V souvislosti se šířící se pandemií Covidu-19, Kaufland zavádí spoustu opatření zabraňujících šíření této nemoci. Provádějí se činnosti jako např.: pravidelné dezinfikování prodejny a nákupních vozíků, rozdávání roušek všem zaměstnancům, umístění hygienických stanic na prodejně, umístění ochranných plexiskel na pokladnách a snížení počtu zákazníků na prodejní ploše.

7. Zapracování zaměstnanců

Po nástupu nového zaměstnance čeká zaškolení na prodejní ploše. Navíc je zde i forma online školení (nahrání výukových kurzů do portálu zaměstnance). Během zaměstnání absolvují zaměstnanci pravidelná školení pomocí LIN testů.

8. Vlastní masozávod

Jako jediný obchodní řetězec v České republice provozuje Kaufland svůj vlastní masozávod. Nachází se v Modleticích, zaručuje kvalitu a čerstvost. Zpracování masa probíhá za velmi přísných hygienických podmínek.

9. Zaměstnanecké výhody

Pro své zaměstnance má společnost řadu zajímavých výhod, jako je například stravenková karta, karta Multi-sport, až 5 týdnů dovolené, placené volno pro rodiče při prvním školním dnu jejich dítěte, vánoční balíčky, příspěvek při narození dítěte apod.

10. Aktivní účast na benefičních projektech

Probíhá podpora a účast na různých zajímavých projektech jako například běh pro Paraple, Loono, Chance 4 Children nebo Světluška, kde se v roce 2020 umístila filiálka Klatovy na 3. místě v počtu prodaných jmenovek v rámci celé České republiky.

3.6.2 Slabé stránky

1. Parkování zákazníků na zaměstnaneckém parkovišti

Někteří zákazníci parkují na místech vyhrazených pro zaměstnance, na ty pak nezbyvá vyhrazené místo a musejí tak parkovat dále od obchodu.

2. Komplikovaný personální nábor

Je dán dvěma faktory. Ve městě se nachází velké množství konkurenčních řetězců, jako jsou Tesco, Lidl, Billa, Penny, Albert a také jsou zde další silné konkurenční podniky v boji o nové zaměstnance jako jsou Rodenstock s.r.o., Drůbežářský závod Klatovy a.s., Mlékárna Klatovy a.s. Druhým faktorem je poloha prodejny, mnoho obyvatel odchází za prací do blízkého Německa.

3. Absence e-shopu

Kaufland postrádá možnost nakupování zboží na dálku.

-
4. Absence bio/bezlepkového bloku
Bio zboží a bezlepkové zboží je umístěné u běžných artiklů a dochází tak k časté nepřehlednosti při hledání tohoto speciálního druhu zboží.
 5. Absence samoobslužných pokladen
Některá konkurence nabízí svým zákazníkům možnost samoobslužného odbavení zboží, avšak filiálka Klatovy tuto možnost postrádá.
 6. Přeplněné parkoviště
Na parkovišti dochází k občasným kolizím aut, z důvodu užších parkovacích míst a velké zaplněnosti parkoviště.
 7. Absence zaměstnaneckých slev na produkty
Zaměstnanci nemají možnost si žádné zboží koupit za levnější cenu.
 8. Malý počet zaměstnanců
Obchod se potýká s menším množstvím pracovních sil. Na některých nočních směnách je nedostatek stálých zaměstnanců.
 9. Nedostatečná jazyková vybavenost některých zaměstnanců
Někteří zaměstnanci neovládají plynule český jazyk, dochází tak k problémům s porozuměním.
 10. Malá velikost prostoru pro výkup lahví
Prostor pro výkup lahví není příliš velký, často je zaplněný velkým množstvím pивních beden. Prázdné bedny tak musejí mnohdy zůstat ve skladu, protože na ně není v místnosti pro výkup lahví místo.

3.6.3 Příležitosti

1. Zavedení elektronických etiket
Elektronické etikety nyní fungují pouze v oddělení ovoce a zeleniny. Jejich zavedení na další části obchodu by zlepšilo přesnost cenění zboží

2. Nová koncesionářská prodejna

V červnu proběhne nahrazení jedné koncesionářské prodejny novou restaurací. Je to příležitost pro zlepšení zázemí zaměstnanců a přilákání nových potenciačních zákazníků do Kauflandu.

3. Nové produkty

Na centrále v Praze probíhají neustále pravidelné sortimentní analýzy ze strany nákupu. Zjišťují se přání a potřeby zákazníků, a nové zboží se přidává do sortimentu.

4. Vytvoření vlastního e-shopu

Vlastní e-shop by rozšířil možnosti zákazníkům, mohli by si tak vytvářet nákup jednoduše z pohodlí domova. Nakupujícím by tato možnost ušetřila jejich čas, zvětšila přehlednost produktů, nakupovat by mohli 24 hodin denně a obchodu by to zvýšilo propagaci.

5. Příležitost přetáhnout zákazníky

Maloobchodní konkurent Tesco má nyní špatný výkonnostní stav, a pro Kaufland je to tak možnost, jak jim přebrat zákazníky.

6. Celková modernizace prodejny

Pro rok 2022 byla schválena kompletní přestavba prodejny. Proběhne celková modernizace a zavedení nových technologií (K-Scan, dobíjecí stanice pro elektromobily...).

7. Možnost kvalitního personálního náboru

V důsledku pandemie Covid-19 byla pozastavena některá odvětví, jako například cestovní ruch, pohostinství, hotelnictví apod. Lidé se tak ocitli bez práce. Tyto negativní důsledky mohou být prospěšné při náboru nových kvalitních zaměstnanců.

8. Zavedení samoobslužných pokladen

Vybudování samoobslužných pokladen by rozšířilo zákaznické možnosti, zkvalitnilo prodej a celkový pohled na prodejnu.

9. Reorganizace parkoviště

Rozšíření parkovacích míst a uliček by mohlo zabránit občasným kolizím a parkovacím nesrovnalostem. Na zaměstnanecké parkoviště by mohla být zavedena závora, která by zabránila v parkování zákazníkům.

10. Zvyšování konkurenceschopnosti

Neustálá modernizace a rozvoj obchodu je základem pro vytvoření silné konkurenceschopnosti vůči jiným řetězcům ve městě.

3.6.4 Hrozby

1. Konkurence ve městě

V Klatovech je silné zastoupení mnohých maloobchodních řetězců jako jsou Tesco, Lidl, Albert, Billa, Penny.

2. Pandemie Covid-19

Neustále hrozící pandemie ohrožuje možnosti prodeje. Otevírací doba byla zkrácena do 21:00, byl omezen prodej non-food artiklů, v listopadu 2020 byl zákaz nedělního prodeje. Míra ohrožení závisí na nařízení vlády.

3. Poloha blízko hranic

Klatovy se nacházejí 40 km od státních hranic. Hrozbou tedy je, že řada lidí tak raději odchází, za lépe placenou práci, do sousedního Německa. Mnozí zákazníci také jezdí na nákupy do Německa.

4. Vstup nové konkurence

Příchod nové konkurence do města by mohl být pro Kaufland ohrožením. Mohlo by dojít k přetažení zákazníků či zaměstnanců.

5. E-shopy

V dnešní době stále více lidí nakupuje raději zboží na internetu. E-shopy nabízejí oproti Kauflandu možnost nakupování 24 hodin denně a pohodlné doručení zboží až k zákazníkovi.

6. Cenové války konkurence

Široké zastoupení konkurenčních řetězců ve městě způsobuje i boj o zákazníky na základě cenové výhodnosti produktů. Cenové akce konkurentů ovlivňují zákazníky a ti je mohou upřednostnit před Kauflandem.

7. Hrozba neprodloužení víz

Jelikož je podstatná část kmenových zaměstnanců původem z Ukrajiny, je zde hrozba neprodloužení jejich pobytu na území České republiky.

8. Odchod pracovních sil ke konkurenci

Nespokojení zaměstnanci mohou snadno odejít ke konkurenci. Pokud se to stane v případě stálých a zapracovaných zaměstnanců, je to o to bolestnější pro podnik, jelikož se ztrácí i velká část know-how.

9. Spojení konkurence na trhu

Sjednocování konkurentů není žádoucí, přináší nové příležitosti pro zákazníky.

10. Distribuční nedostatky

Někdy se stává, že kamiony se zbožím přijíždí opožděně, a celý proces vykládání zboží a doplnění jej do regálů je tak zpožděný.

3.6.5 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Vyhodnocení jednotlivých faktorů probíhá hodnocením jejich výkonnosti a důležitosti. Výkonnost faktoru je hodnocena na stupnici od 1 do 5, od nejslabšího faktoru po ty nejsilnější a každý faktor je hodnocen zcela samostatně. Důležitost faktoru je značena také číselnou hodnotou, čím vyšší je číslo, tím je daný faktor důležitější oproti ostatním.

Hodnocení silných stránek podniku

Tabulka 3.2: Silné stránky podniku

číslo faktoru	Silné stránky	výkonnost	důležitost	celkový index
1.	Silný kapitál společnosti	5	0,17	0,85
2.	Reklama a propagace	4	0,09	0,36
3.	Zákaznické možnosti	4	0,12	0,48
4.	Zákaznická základna	3	0,15	0,45
5.	Automatický objednávkový systém	4	0,04	0,16
6.	Kvalitní opatření v nouzových situacích	5	0,11	0,55
7.	Zpracování zaměstnanců	3	0,08	0,24
8.	Vlastní masozávod	4	0,09	0,36
9.	Zaměstnanecké výhody	3	0,09	0,27
10.	Aktivní účast na benefičních projektech	4	0,06	0,24
				$\Sigma = 3,96$

Z tabulky 3.2 vyplývá, že největší silnou stránkou Klatovské filiálky je silný kapitál společnosti. Prioritou obchodu jsou zákazníci, jejich spokojenost a rozšiřování jejich možností. Kaufland neopomíjí ani bezpečnosti, v nouzových situacích jedná rychle na změny a realizuje vhodná opatření pro ochranu svých zákazníků a zaměstnanců.

Hodnocení slabých stránek podniku

Tabulka 3.3: Slabé stránky podniku

Číslo faktoru	Slabé stránky	výkonnost	důležitost	celkový index
1.	Parkování zákazníků na zaměstnaneckém parkovišti	2	0,05	0,1
2.	Komplikovaný personální nábor	4	0,07	0,28
3.	Absence e-shopu	5	0,22	1,1
4.	Absence bio/bezlepkového bloku	5	0,18	0,9
5.	Absence samoobslužných pokladen	2	0,05	0,1
6.	Přeplněné parkoviště	2	0,09	0,18
7.	Absence zaměstnaneckých slev na produkty	1	0,04	0,04
8.	Malý počet zaměstnanců	4	0,2	0,8
9.	Nedostatečná jazyková vybavenost některých zaměstnanců	2	0,08	0,16
10.	Malá velikost prostoru pro výkup lahví	3	0,02	0,06
				$\Sigma = 3,72$

Jelikož jsou pro Kaufland prioritou zákazníci a jejich potřeby, v tabulce 3.3 se jako nejvíce slabá stránka ukázala absence e-shopu. Další podstatnou slabou stránkou je absence bio/bezlepkového bloku, toto zvláštní zboží nemají zákazníci možnost najít pohromadě a často tak potřebují pomoc od zaměstnanců při hledání vybraného produktu. Neméně slabou stránkou je také malý počet zaměstnanců, který je však podpořen komplikovaným personálním nábořem a také konkurencí ve městě.

Hodnocení příležitostí podniku

Tabulka 3.4: Příležitosti podniku

Číslo faktoru	Příležitosti	výkonnost	důležitost	celkový index
1.	Zavedení elektronických etiket	3	0,02	0,06
2.	Nová koncesionářská prodejna	4	0,15	0,6
3.	Nové produkty	4	0,16	0,64
4.	Vytvoření vlastního e-shopu	5	0,21	1,05
5.	Příležitost přetáhnout zákazníky	4	0,15	0,6
6.	Celková modernizace prodejny	4	0,18	0,72
7.	Možnost kvalitního personálního nábory	3	0,05	0,15
8.	Zavedení samoobslužných pokladen	3	0,03	0,09
9.	Reorganizace parkoviště	1	0,02	0,02
10.	Zvyšování konkurenceschopnosti	3	0,03	0,09
				$\Sigma = 4,02$

Z tabulky 3.4 se jako největší příležitost pro Kaufland se ukázala možnost vytvoření vlastního e-shopu, čímž by se zákazníkům otevřeli nové možnosti. Dalšími vhodnými příležitostmi, které by přilákali nové zákazníky a zkvalitnili prodej, by pak byli celková modernizace prodejny, přidání nových produktů a přidání nové koncesionářské prodejny.

Hodnocení hrozeb podniku

Tabulka 3.5: Hrozby podniku

Číslo faktoru	Hrozby	výkonnost	důležitost	celkový index
1.	Konkurence ve městě	3	0,15	0,45
2.	Pandemie Covid 19	4	0,15	0,6
3.	Poloha blízko hranic	3	0,07	0,21
4.	Vstup nové konkurence	2	0,11	0,22
5.	E-shopy	2	0,05	0,1
6.	Cenové války konkurence	3	0,1	0,3
7.	Hrozba neprodloužení víz	2	0,09	0,18
8.	Odchod pracovních sil ke konkurenci	2	0,12	0,24
9.	Spojení konkurence na trhu	2	0,06	0,12
10.	Distribuční nedostatky	1	0,1	0,1
				$\Sigma = 2,52$

Hrozby pro podnik vyšly přibližně s vyrovnanými indexy, žádná z hrozeb příliš nevyčnívá (tabulka 3.5). Jako největší aktuální hrozba se ukázala pandemie Covid-19, kvůli které dochází k omezování prodeje a tím i ke ztrátám na zisku. Ohrožením jsou i ostatní obchodní řetězce ve městě, Kaufland si však mezi nimi drží stabilní pozici.

Vyhodnocení strategie

Po zhodnocení SWOT analýzy, je patrné, že největší celkové indexy vyšli u příležitostí a silných stránek podniku. Příležitosti mají index 4,02, silné stránky pak 3,96. Autor tedy prioritně navrhuje využít strategii SO, která se zaměřuje na využití příležitostí za podpory silných stránek. Pozornost by se měla zaměřit na realizaci nejatraktivnějších příležitostí, které zlepší celkový prodej a pohled na filiálku, důraz by měl být kladen i na silné stránky, které jsou již na dobré úrovni a jsou nepostradatelnou součástí obchodu. Nemałym indexem však také vyšli i slabé stránky podniku, kde by bylo vhodné se zaměřit na eliminaci těch nezávažnějších z nich.

4 Diskuze

Z provedené SWOT analýzy je patrné, že podnik by měl svou strategii zaměřovat na své silné stránky a příležitosti, což je velice přívětivý výsledek, jelikož se jedná o ofenzivní strategii a podnik tak může dál rozvíjet své pozitivní možnosti.

Ze silných stránek se jako ten největší faktor ukázal silný kapitál společnosti, filiálka Klatovy tak nemá problém se sháněním financí na různé přestavby, opravy a podobné záležitosti. Dalším kladným výsledkem je široká zákaznická základna, je dána tím, že podnik už ve městě působí značnou dobu, za kterou si už lidé zvykli v obchodě nakupovat a zaměstnanci také vědí, jak se ke svým zákazníkům chovat a co od nich očekávat. Přívětivost zákazníků je navíc podpořena tím, že Kaufland o ně neustále pečuje, pravidelně zkoumá jejich potřeby, nabízí slevové karty a kupóny, připravuje každý týden nové akce, vytváří své privátní produkty, poskytuje zákazníkům možnost vrácení zboží či jiné kompenzace, zkrátka vytváří takové prostředí, aby se zákazník při nakupování cítil co nejpohodlněji, jelikož zákazník je pro Kaufland tou největší prioritou. I v této složité době pandemie Covidu 19, obchod přebral veškerou zodpovědnost za své zákazníky ale i zaměstnance, a zavedl mnohá opatření k eliminaci šíření tohoto viru. Autor práce se společně s paní Ing. Michaelou Setunskou, shodl na tom, že tato strategie zaměřená primárně na zákazníky a jejich potřeby je správná, jelikož přináší jejich spokojenost a neustálé návraty do obchodu. Kaufland je také v dobrém podvědomí českých občanů, což je dáno širokou formou reklam a propagace. Kaufland se ukazuje v televizních reklamách, v rádiu, na internetu, prezentuje se také na různých benefičních projektech, nadačních akcích či sportovních událostech. Takto širokou formou propagace byla shledána jako velmi pozitivní, protože zaujímá velice rozsáhlou sociální skupinu lidí.

U příležitostí podniku se podle Ing. Michaely Setunské a vytvořené SWOT analýzy, ukázala jako ta největší vytvoření vlastního e-shopu, kde by zákazníci mohli nakupovat veškerý sortiment Kauflandu pohodlně z pohodlí domova. Jednalo by se o další příležitost, jak přilákat nové zákazníky a mnozí stálí zákazníci by to jistě ocenili, navíc by to byla možnost, jak být více konkurenceschopný jiným e-shopům na internetu. Jako další vhodnou příležitostí je pak celková modernizace prodejny, filiálka Klatovy už patří k těm starším, a tak by jistě prospělo ji přestavět podle nových norem. Jako důležitou příležitost lze považovat i neustálé navyšování počtu sortimentních druhů novými produkty, zákazníci mají k dispozici čím dál větší sortiment a mohou

objevovat nové a zajímavé věci. Další velkou příležitostí je vystavění nové koncesionářské prodejny v budově Kauflandu, jde o asijskou restauraci, která přiláká do obchodu i nové typy zákazníků, u kterých je i potencionální možnost že se stanou i zákazníky Kauflandu. Vybudování asijské restaurace ocení i zaměstnanci klatovské filiálky, například budou mít možnost si o pauze koupit čerstvě uvařené jídlo.

Krom již zmíněných silných stránek a příležitostí, by bylo filiálce, po provedené analýze, také doporučeno minimalizovat i některé slabé stránky. Jako jedna z největších se ukázala již popisovaná absence e-shopu, dále pak obchod postrádá přehledné oddělení zaměřené pouze na bio a bezlepkové produkty. Tento sortiment je umístěn vedle běžných artiklů, a zákazníci jsou často neúspěšní při hledání tohoto speciálního zboží. Vytvoření bio/bezlepkového bloku by i podle Ing. Michaely Setunské, zlepšilo přehlednost a dostupnost pro zákazníky. Drobnějším problémem je také časté parkování zákazníků na zaměstnaneckém parkovišti, zde by tato potíž byla vhodná řešit například zavedením závory, která by dále pouštěla jen zaměstnance filiálky.

Závěr

Cíl bakalářské práce byl splněn. Byla představena společnost Kaufland, popsána filiálka Kaufland Klatovy a na závěr byla sestavena SWOT analýza této prodejny. Byly popsány a zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, následně byly vyzdvihnuty ty, které se ukázaly jako nejdůležitější z nich.

Výsledek SWOT analýzy ukázal, že pro podnik jsou nejdůležitější jeho silné stránky a příležitosti. Doporučením pro podnik tedy je, aby kladl důraz a nadále rozvíjel své silné stránky jako jsou budování zákaznické základny, péče o své nakupující a neustálé rozvíjení jejich nákupních možností, aktivně se účastnit benefičních projektů, být v podvědomí lidí prostřednictvím propracované formy reklamy, starat se o své zaměstnance, jejich potřeby a výhody. Z příležitostí se jako ta s největším potenciálem ukázala možnost vytvoření vlastního e-shopu. Neméně důležitou příležitostí je také otevření nové restaurace v budově prodejny, která přiláká do obchodu nové zákazníky. V poslední řadě je tu možnost celkové modernizace prodejny, která už dnes patří k těm starším v republice.

Sepsáním této práce chtěl autor více nahlédnout do provozu velké obchodní společnosti, kterou Kaufland zcela jistě je, zhodnotit a najít strategii pro její úspěšné fungování do budoucna.

Seznam použité literatury

- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C.H. Beck, Praha. ISBN 80-7179-603-4.
- Janečková, L. a Vašítková, M. (2001). *Marketing služeb*. Grada Publishing, Praha. ISBN 80-7169-995-0.
- Kašík, M a Havlíček K. (2009). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Eupress, Praha. ISBN 978-80-7408-022-7.
- Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Druhé vydání, C.H. Beck, Praha. ISBN 80-7179-453-8.
- Kourdi, J. (2011). *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Computer Press, Brno. ISBN 978-80-251-2725-4.
- Nadine, P and Richter A. (2007). *SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach*. GRIN Verlag, Norderstedt. ISBN 978-3-640-30303-8
- Pražská, L. a Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Druhé vydání, Management Press, Praha. ISBN 80-7261-059-7.
- Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, České Budějovice. ISBN 978-80-7394-148-2.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Spectaris Limited, United Kingdom. ISBN 978-0-09932504-2-2.
- Srpová, J. et al. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Expert (Grada), Praha. ISBN 978-80-247-4103-1.
- Synek, M. et al. (2010). *Podniková ekonomika*. Páté vydání, C. H. Beck, Praha. ISBN 978-80-7400-336-3.
- Tichá, I. a Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Credit, Praha. ISBN 978-80-213-0922-7.

Internetové zdroje

Archive.org (2017). *Kaufland kämpft mit der Digitalrevolution im Einzelhandel*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z:

<https://web.archive.org/web/20180305163153/https://www.schwaebische.de/ueberregional/wirtschaft/artikel%2C-kaufland-k%C3%A4mpft-mit-der-digitalrevolution-im-einzelhandel-aid%2C10829851.html>

Ekospace.cz (2012). *Strategický management*. [online] [cit. 19. 11. 2020]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management>

E15.cz (2019). *Majitel Kauflandu a Lidlu hlásí rekordní tržby. Poprvé překonali 100 miliard eur*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/majitel-lidlu-a-kauflandu-hlasi-rekordni-trzby-poprve-prekonaly-100-miliard-eur-1358834>

Forbes.com (2020). *Forbes*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/profile/dieter-schwarz/?sh=1fc1dbdb6fea>

Justice.cz (2012). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online] [cit. 2. 12. 2020]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713693&typ=PLATNY>

Managementmania.com (2016). *Podnik (Business, Enterprise)*. [online]. [cit. 14. 10. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>

Managementmania.com (2016). *Životní cyklus organizace*. [online] [cit. 20. 10. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

Nejbohatsilide.forbes.cz (2020). *Dieter Schwarz – Forbes nejbohatší lidé světa 2020*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://nejbohatsilide.forbes.cz/schwarz.html>

Odmaturuj.cz (2012). *Životní cyklus podniku*. [online] [cit. 20. 10. 2020]. Dostupné z: <https://odmaturuj.cz/ekonomie/zivotni-cyklus-podniku/>

Spolecnost.kaufland.cz (2018). *Kronika*. [online] [cit. 25. 12. 2020]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/kronika.html>

Spolecnost.kaufland.cz (2019). *Aktuální tisková sdělení*. [online] [cit. 5. 1. 2021]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2019.m=10.n=novym-hrdym-partnerem-ceskeho-hokeje-se-stava-spolecnost-kaufland.html>

Spolecnost.kaufland.cz (2020). *Aktuální tisková sdělení*. [online] [cit. 6. 1. 2021]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2020.m=12.n=svetluska-vanocni-sbirka.html>

Tharawat-magazine.com (2019). *Schwarz Group*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.tharawat-magazine.com/fbl/schwarz-group/>

Ustavprava.cz (2019). *Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie*. [online] [cit. 20. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie>

Welcometothejungle.com (2019). *Tým*. [online] [cit. 3. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/companies/kaufland/team>

Wikipedia.org (2020). *Schwarz Gruppe*. [online] [cit. 1. 12. 2020]. Dostupné z: <https://de.wikipedia.org/wiki/Schwarz-Gruppe>

Seznam obrázků

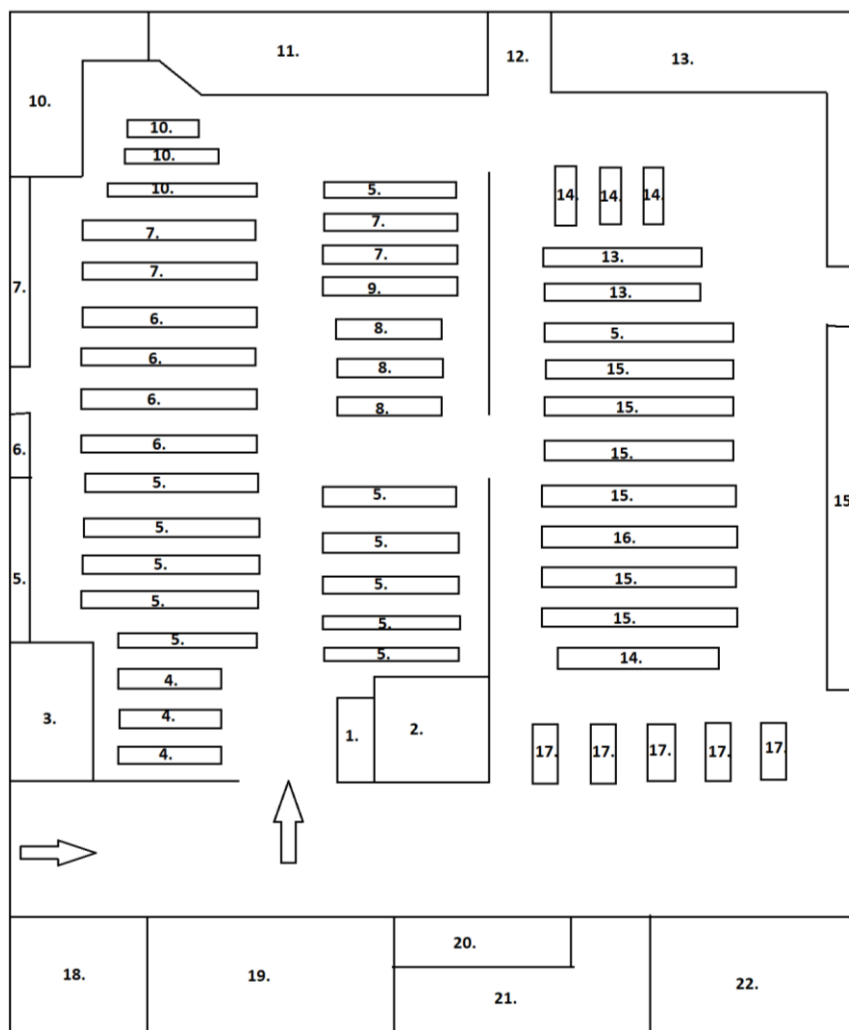
Obrázek 4.1: Životní fáze podniku.....	14
Obrázek 1.5: Klíčové a periferní složky pracovní síly.....	17
Obrázek 1.6: Grafické znázornění SWOT analýzy.....	19

Seznam tabulek

Tabulka 6.1: Tabulka SWOT analýzy.....	20
Tabulka 1.7: Tabulka výkonnosti vybraných faktorů	22
Tabulka 1.8: Tabulka důležitosti vybraných faktorů	23
Tabulka 1.9: Výsledná vzorová SWOT analýza	24
Tabulka 1.10: Strategie vyplývající ze SWOT analýzy	25
Tabulka 3.1: Mzdová ohodnocení v obchodním domě Kaufland Klatovy	38
Tabulka 3.2: Silné stránky podniku	50
Tabulka 3.3: Slabé stránky podniku.....	51
Tabulka 3.4: Příležitosti podniku	52
Tabulka 3.5: Hrozby podniku	53

Přílohy

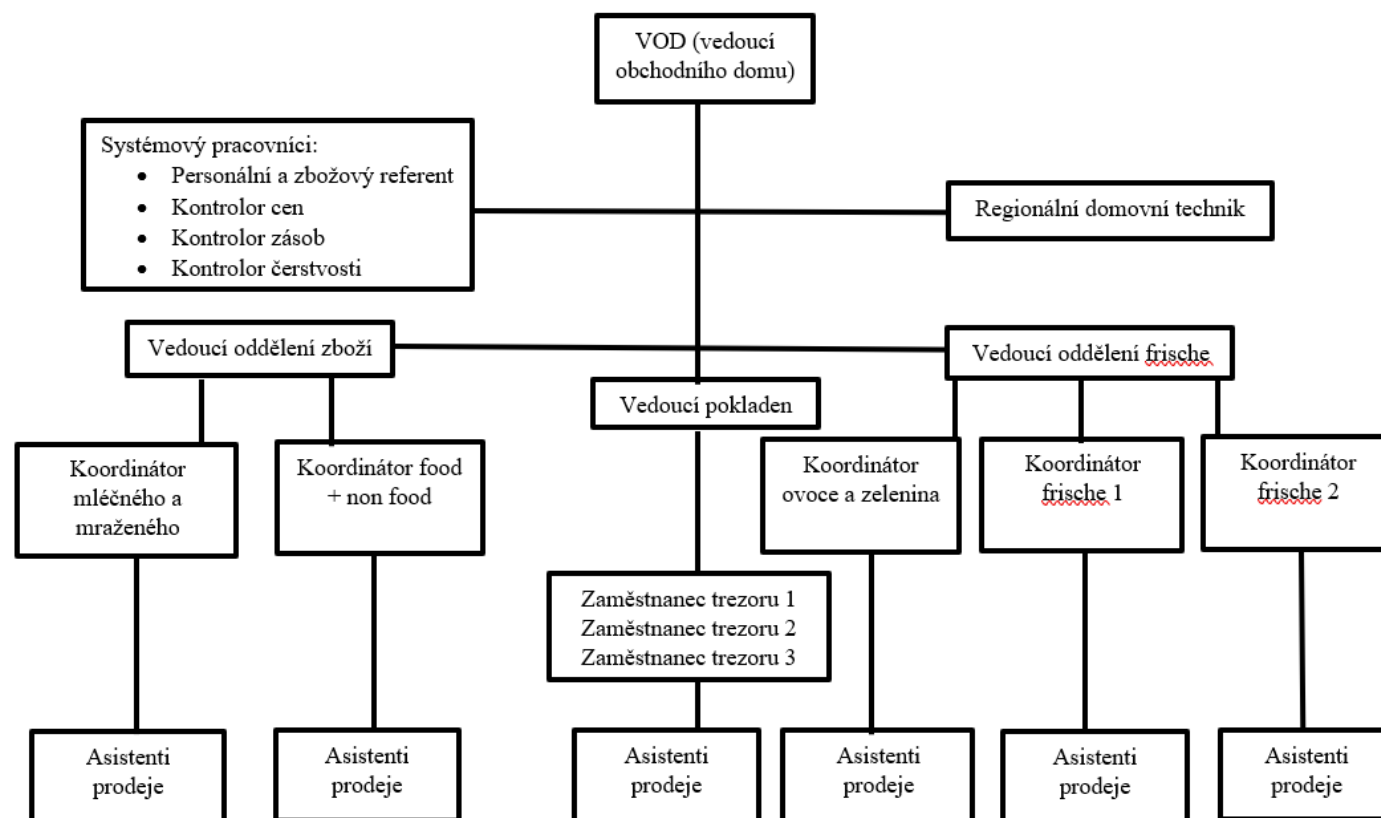
Příloha 1: Plánek filiálky Kaufland Klatovy



Příloha 1: Plánek filiálky Kaufland Klatovy (zdroj: vytvořeno autorem na základě získaných poznatků o podniku)

- | | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. informace | 10. oddělení pečiva | 19. pekárny Klatovy |
| 2. kanceláře | 11. obslužné pulty | 20. vinotéka |
| 3. výkup lahví | 12. vstup do skladu | 21. společenské prostory |
| 4. ovoce a zelenina | 13. chlazené zboží | 22. Dr. Max |
| 5. běžné potraviny | 14. mražené zboží | |
| 6. nápoje | 15. drogerie | |
| 7. alkoholické nápoje | 16. krmiva pro domácí zvířata | |
| 8. non – food | 17. pokladny | |
| 9. domácí potřeby | 18. zákaznické WC | |

Příloha 2: Organizační struktura Kauflandu Klatovy



Příloha 2: Organizační struktura (zdroj: vytvořeno autorem na základě získaných poznatků o podniku)

Příloha 3: Dělení zboží v Kauflandu Klatovy

Objednací úsek														
Nápoje	1050 Nealko limonády	1051 Vody	1052 Džusy	1053 Ostatní nealko	1054 Alkoholické nápoje	1055 Vína/Sekty	1056 Pivo							
Drogerie	1057 PET Food	1058 Prací prostředky	1059 Cigarety/Ta bák	1060 Toaletní papír, vložky	1061 Čistící prostředky	1062 Dětská strava, péče	1063 Péče o vlasy	1064 Péče o obličej	1065 Péče o tělo	1066 Kosmetika	1067 Vitamíny/ob vazy			
OZ	1010 Ovoce	1011 Zelenina	1012 Ořechy	1013 Rezané květiny	1014 Rostliny	1020 Saláty Convenience								
NF	1068 Ženy	1069 Muži	1070 Děti	1071 Kojenecké potřeby	1072 Příslušenstv í	1073 Zavazadla/ Tašky	1074 Bydlení	1075 Elektronika/ osvětlení	1076 Domácnost	1077 Domácí elektronika	1078 Nářadí, Hobby, DIY	1079 Garden trhák	1080 Zahrada	1081 Fotoshop
	1082 Škola/ kancelář	1083 Přání	1084 Kemping/ Outdoor/Nábyte k	1085 NF sezóna	1086 Hračky	1087 Auto	1088 Jízdní kola/cyklo	1089 Noviny, časopisy	1090 Věrnostní program	1091 Nákupn tašky	1092 Tchibo, Pyroco	1095 Tchibo, Pyroco		
Koloniál	1027 Balené pečivo	1028 Konzervy	1029 Hotová jídla	1030 Polevňky/Om áčky/Vývary	1031 Omáčky, hořčice, kečupy	1032 Lahůdky nechlazené	1033 Koření	1034 Octy	1035 Oleje	1036 Rýže/luštěni ny	1037 Těstoviny	1038 Brambory	1039 Snídaně	1040 Cukr/mouka /sůl
	1041 Pečení	1042 Suché plody												
Pult_Pečivo	1001 Maso pult	1002 Sýry pult	1003 Uzeniny Pult	1004 Lahůdky pult	1005 Ryby pult	1008 Backshop	1009 Imbiss, Káva							
Frische SB	1006 Maso SB	1007 Ryby SB	1015 Uzeniny SB	1016 Trvanlivé salámy SB	1017 Lahůdky chlazené	1018 Rybí výrobky	1022 Mléčné výrobky chl.	1023 Mléčné výrobky nechl.	1024 Sýry	1025 Tuky	1026 Vejce	1019 Zmrzliny	1020 TIKO ostatní	1021 Ryby, drůbež, maso TIKO
Cukrovinky	1043 Káva/kakao	1044 Čaj	1045 Slaný snack	1046 Čokolády	1047 Sezónní sladkosti	1048 Sladkosti	1049 Sušenky/kek sy							

Příloha 3: Dělení zboží (zdroj: Kaufland Klatovy)