

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Tomáš Zeman

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Zeman

Hospodářská politika a správa
Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Bakalářská práce se bude zaměřovat na firmu v konkurenčním prostředí. Cílem práce je charakterizovat postavení firmy Makro na trhu velkoobchodního prodeje spotřebního zboží.

Metodika

Bakalářská práce se člení na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zaměří na rozdíly dokonalé a nedokonalé konkurence, dále na definice důležitých pojmů například oligopol nebo monopol. Praktická část se zaměří na velkoobchod Makro. Na největší konkurenty v okolí respektive na možnosti propagací jejich služeb. Dále na provedení SWOT analýzy, která slouží k vyhodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek firmy. Ke zpracování této bakalářské práce bude čerpáno z odborné literatury a dále z některých internetových zdrojů.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Konkurence, dodavatel, firma, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, SWOT analýza, reklama

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J.; SEKERKA, B., SVOBODA, R. Mikroekonomie – teorie a praxe. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurz. Praha : Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-70-6.

MAKRO | Velkoobchod potravin a dalšího zboží. [online]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/>

MANKIW, N.G. Principles of Economics. Boston: Cengage Learning, 2014. ISBN: 978-1285165875.

SEVEROVÁ, L. a kol. Teorie firmy (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 978-80-2132-643-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 6. 2019

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení, ochotu, vstřícnost a trpělivost, kterou mi věnoval a velice si cením přínosných rad, na základě kterých byla tato práce zpracována.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Bakalářská práce na téma Firma v konkurenčním prostředí se zabývá rozбором a analýzou konkrétní zvolené společnosti působící na českém trhu. Práce obsahuje teoretickou část vymezující problematiku konkurenčního prostředí. Praktická část zahrnuje rozbor konkurenčního postavení společnosti Makro ČR.

Teoretická část začíná popisem prvků tržního mechanismu. Následuje teoretický přehled typů tržních struktur. Více do praxe mívá další kapitola rozebírající různé cíle firmy z více úhlů pohledu. Využívané ukazatele se opakují také v kapitole náklady, výnosy a zisk, rozdělené podle různých ekonomických pohledů. Následuje praktické rozdělení obchodů dle různých tržních kritérií. Odbornější část teoretické části práce začíná SWOT analýzou, pokračuje finanční analýzou vybraných ukazatelů a končí rozбором účetních výkazů a vyvozením závěrů.

Praktická část začíná cíleným rozбором konkurenčního prostředí společnosti Makro se zaměřením na supermarket Makro ve Stodůlkách. Další kapitola zahrnuje analýzu vybraných konkurenčních obchodů, včetně komparace vývoje jejich tržeb. Následuje finanční analýza relevantních poměrových ukazatelů. Následující kapitola uvádí nejvíce konkurenceschopné kategorie sortimentu potravin prodávaných v Makru. Předposlední kapitola se zabývá kategorizací privátních a vlastních značek Makra. Závěr kapitoly je věnován SWOT analýze.

Klíčová slova: Nedokonalá konkurence, společnost, SWOT analýza, Makro, finanční analýza, sortiment

The firm in competitive environment

Abstract

The bachelor thesis called Company in competitive environment deals with an analysis of particular selected company operating in the Czech market. The thesis includes the theoretical part describing the topic of competitive environment. The practical part contains an analysis of competitive position of company Makro CR.

The theoretical part begins with the description of market mechanism elements. It is followed by theoretical overview of market structures. The next chapter analysing various company objectives aims more to practice. Used indicators appear repeatedly in the chapter of costs, revenues and profit, sorted out by different economic views. The practical division of stores by various market criteria follows afterwards.

The more technical subpart of the theoretical part begins with SWOT analysis and it continues by financial analysis of selected indicators. It ends by an analysis of accounting statements and deduction of conclusions.

The practical part begins with targeted analysis of competitive environment of company Makro CR with focus on supermarket Makro in Praha – Stodulky. The next chapter consists of analysis of selected competitive stores, a comparison of their revenues development including. The next part is an analysis of relevant relative indicators. Subsequent chapter mentions the most competitive categories of foodstuff assortment sold by Makro. The penultimate chapter deals with categorization of private and own brands of Makro. The end of the chapter is focused on SWOT analysis.

Keywords: Imperfect competition, company, SWOT analysis, Makro, financial analysis, assortment

Obsah

1 Úvod	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	15
a) Trh.....	15
b) Tržní mechanismus	15
c) Tržní subjekty	15
3.1 Konkurence.....	16
3.1.1 Dokonalá konkurence.....	16
3.1.2 Nedokonalá konkurence	17
3.1.2.1 Oligopol.....	17
3.1.2.2 Monopol	18
3.1.2.3 Monopson.....	18
3.1.2.4 Monopolistická konkurence	18
3.2 Hlavní cíle firmy	19
3.2.1 Maximalizace zisku z hlediska mikroekonomie.....	19
3.2.2 Maximalizace zisku z provozního hlediska podniku	20
3.2.3 Maximalizace příjmů.....	20
3.2.4 Minimalizace nákladů	20
3.3 Výnosy, náklady a zisk.....	21
3.3.1 Náklady z hlediska vztahu k objemu produkce	21
3.3.2 Náklady z hlediska vztahu k hlavní podnikatelské činnosti.....	22
3.3.3 Členění výnosů z hlediska vztahu k hlavní podnikatelské činnosti	22
3.3.4 Zisk z běžné činnosti.....	23
3.3.5 Zisk z mimořádné činnosti	23
3.3.6 Zisk z mikroekonomického hlediska	23
3.4 Členění obchodů	24
3.4.1 Maloobchod	24
3.4.2 Velkoobchod.....	24
3.4.3 Supermarket.....	24
3.4.4 Hypermarket	25
3.4.5 Závěr k maloobchodním a velkoobchodním supermarketům a hypermarketům	26
3.5 SWOT analýza	26

3.6	Finanční analýza	26
3.6.1	Poměrové ukazatele	27
3.6.1.1	Ukazatel likvidity	27
3.6.1.2	Ukazatel rentability	28
3.6.1.3	Ukazatele aktivity	29
3.6.1.4	Ukazatele zadluženosti.....	29
3.7	Základní účetní výkazy	29
3.7.1	Rozvaha.....	29
3.7.2	Výkaz zisku a ztrát (výsledovka).....	30
3.7.3	Výkaz cash flow	30
4	Vlastní práce.....	32
4.1	Firma Makro Cash & Carry.....	32
4.2	Hlavní konkurenti Makra v sortimentu zboží.....	33
4.2.1	Tamda FOODS	33
4.3	Hypermarkety v okolí Makro Stodůlky	34
4.3.1	Globus	34
4.3.2	Albert	34
4.4	Velké maloobchodní prodejny.....	35
4.4.1	Kaufland	35
4.5	Velké on-line obchody	35
4.5.1	Alza	35
4.6	Tržby Makra a jeho hlavních konkurentů	36
4.7	Finanční analýza společnosti Makro Cash & Carry	38
4.8	Sortiment	40
4.8.1	Ryby.....	40
4.8.2	Mořské plody.....	41
4.8.3	Sýry	42
4.8.4	Maso.....	42
4.8.5	Lihoviny nejširší výběr na českém trhu	43
4.8.6	Víno.....	44
4.9	Značky.....	44
4.9.1	ARO	44
4.9.2	HoReCa	44
4.9.3	Metro Professional.....	44
4.9.4	Metro Chef	45
4.9.5	Metro Premium.....	45
4.9.6	Fine-Life.....	45
4.9.7	FruX	45

4.9.8	Sigma – vlastní značka	45
4.10	SWOT analýza	47
5	Výsledky a diskuse	48
6	Závěr	51
7	Seznam použitých zdrojů	53
7.1	Seznam literatury	53
7.2	Seznam internetových zdrojů.....	54
8	Seznam příloh	56

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vztahy jednotlivých výkazů, (Kislingerová, 2001)	31
Obrázek 2	Logo firmy Makro Cash & Carry s. r. o., zdroj: (“MAKRO Velkoobchod potravin a dalšího zboží,” n.d.)	32
Obrázek 3	Mapa centrálního kampusu Makra, zdroj: (“Google Maps,” n.d.).....	33

Seznam tabulek

Tabulka 1	Základní přehled tržních struktur, zdroj: (Macáková, 2010), vlastní zpracování 19	
Tabulka 2	Tržby Makra a jeho konkurentů, zdroj:(“Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.), vlastní zpracování	36
Tabulka 3	Přehled jednotlivých likvidit ve třech letech, zdroj: (“Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.), vlastní zpracování	38
Tabulka 4	Ukazatelé rentability, zdroj: (“Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.), vlastní zpracování	39
Tabulka 5	Mořské ryby, zdroj: (“Mořské ryby MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování	41
Tabulka 6	Mořské plody, zdroj:(“Mořské plody MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování	42
Tabulka 7	Maso, zdroj: (“Maso a drůbež MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování	43
Tabulka 8	Značky, zdroj: interní, vlastní zpracování	46
Tabulka 9	SWOT analýza společnosti Makro Cash & Carry, vlastní zpracování	47

Seznam použitých grafů

Graf 1 Tržby Makra a jeho konkurentů, zdroj: (“Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.) , vlastní zpracování.....	36
Graf 2 Ukazatel likvidity, vlastní zpracování.....	38
Graf 3 Ukazatelé rentability, vlastní zpracování	39

1 Úvod

Konkurence na straně nabídky je zejména v sektoru velkoobchodu ČR dominantním fenoménem dnešní doby, který maximálně prospívá zákazníkům. Řádově méně prospěšným až logicky velmi často nevídaným jevem se tato konkurence stává pro samotné obchody, které se musí smířit s tím, že povedou konkurenční boj o zákazníky. Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena společnost Makro, na které byla provedena analýza konkurenčního prostředí. Právě tato společnost byla vybrána z důvodu nemalých nákupních zkušeností a zejména také proto, že její konkurenční okolí skýtá zajímavé a pestré výzvy pro jejich rozbor a analýzu. Teoretická část práce poskytuje inspiraci k tomu, jaké aspekty konkurenčního prostředí vzít v úvahu pro jejich rozbor.

Praktická část práce je založená na faktech z praxe a na jejich zpracování a interpretaci. Mnoho zajímavých skutečností a nově nabytých znalostí přímo z prostředí velkoobchodu ideálně motivuje k důkladnému a kvalitnímu zpracování této práce.

Větší část praktické části práce se zabývá konkrétně hypermarketem Makro v Praze Stodůlkách, přičemž zejména číselné údaje ukazatelů se vztahují k celkovým výsledkům společnosti Makro ČR. Obdobným způsobem jsou rozebíráni také hlavní pražští konkurenti tohoto hypermarketu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit konkurenční prostředí společnosti Makro na základě systematických rozborů fungování společnosti, konkurentů, její finanční analýzy, sortimentu, privátních značek a SWOT analýzy. Dílčím cílem je vypracovat teoretické „zázemí“ dané problematiky, na základě kterého byly následně provedeny praktické rozборы různých aspektů společnosti Makro.

2.2 Metodika

Různé metody vědecké práce umožňují dospět ke kýženému cíli. Obsah teoretické části práce je založen na vymezení problematiky tématu z úhlu pohledu učiva více předmětů ekonomické teorie. Převážně se zde jedná o uplatnění kombinace metod odborné deskripce a znázornění teorie na příkladech z praxe. Podkladové informace byly čerpány nejvíce z renomovaných tištěných zdrojů.

Praktická část byla vypracována s využitím odlišných odborných metod, kterými jsou pozorování, numerická kalkulace, explanace, grafické a tabulkové znázornění dat a především analýza. Mezi zdroji převažují oficiální webové stránky, vyskytují se zde také citace z odborných článků z médií. Pro částečné posouzení finančního zdraví podniku byly zvoleny poměrové ukazatele likvidity a rentability patřící pod finanční analýzu. SWOT analýza byla provedena standardním způsobem, tedy analýzou aktuálních vnitřních faktorů podniku a budoucích vnějších faktorů z okolí podniku.

3 Teoretická východiska

a) Trh

Trh je místo střetu nabídky a poptávky, kde se utváří tržní cena. Pod tímto pojmem si většina lidí představí tržiště někde na náměstí, kde dochází k nákupu a prodeji různých výrobků. Někteří lidé sem přichází, aby prodali své výrobky a utržili za to peníze, jiní naopak chtějí tyto výrobky nakoupit. (Severová, 2016)

Za historicky první místa, kde začalo docházet k těmto tržním vztahům, byly tzv. jarmarky. Prodejci na jarmarcích byli velice závislí na prodeji svých výrobků, protože právě příjmy z prodeje je musely uživit. (Šrédl, 2006)

b) Tržní mechanismus

Tržní mechanismus automaticky vyrovnává nabídku s poptávkou. Tím se reguluje objem nabízeného a poptávaného množství statků a výrobních faktorů v daném hospodářství. Správně fungující tržní mechanismus hospodárně alokuje zdroje do míst jejich užití. (Macáková, 2010)

c) Tržní subjekty

Na trhu existují tři základní tržní subjekty, které mají různé cíle. Řadí se sem domácnosti, firmy a stát.

c.1) Domácnosti

Domácnosti představují jeden z tržních subjektů, jejichž hlavním účelem je maximalizace užitku při uspokojování potřeb. Kromě toho domácnosti vystupují na trhu jako vlastníci výrobních faktorů, od firem dostávají důchody jakožto nositelé pracovní síly. Své příjmy vynakládají na trhu statků a služeb, kde mohou nakupovat statky a služby. (Macáková, 2010)

c.2) Firmy

Jsou tržní subjekty, které vyrábějí za účelem prodeje statků, tvorby zisku a jeho maximalizace. Ty se snaží pronajímat práci, půdu a kapitál. Zpočátku se snaží nakoupit výrobní faktory, aby následně prodaly své výrobky a služby. (Macáková, 2010)

c.3) Stát

Je specifickým subjektem, který vstupuje na trh s cílem odstranit negativní dopady týkající se hospodářství (tržní selhání). Vystupuje zde mimo jiné jako prodávající prostřednictvím státních podniků a jako kupující prostřednictvím veřejných zakázek. (Severová, 2016)

3.1 Konkurence

Za konkurenci firma považuje každého, kdo se snaží prodat cílovým zákazníkům stejné nebo podobné produkty. Pokud chce být firma úspěšná, musí velice dobře znát svoji konkurenci a musí se umět vůči ní na trhu prosadit. Základním úkolem je průběžně zjišťovat, kdo má v úmyslu poskytovat stejné nebo podobné produkty, nebo kdo už je aktuálně poskytuje. Důležité je být obeznámen s rozmístěním konkurentů a postupně získávat informace, jak tyto firmy vyhovují potřebám zákazníků a jaké jsou jejich přednosti. Dále bychom si měli uvědomit, v jakých aspektech hodláme s naší konkurencí soutěžit. Těmito aspekty se mohou stát cena výrobku, kvalita, design a podobně. Na základě zjištěných údajů o konkurenci dojde k porovnání a vyhodnocení slabých míst konkurence se snahou je maximálně využít ve svůj prospěch. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

3.1.1 Dokonalá konkurence

Ačkoliv se s dokonalou konkurencí v reálném světě téměř nesetkáme, existují odvětví, která se jí částečně blíží. Jako typický příklad se často uvádí trh se zemědělskými plodinami, který musí splňovat několik kritérií. Jedním z nich je konstantní cena v krátkém období. Dále, žádná firma není schopna ovlivnit tržní cenu produktu. Firma má tedy možnost rozhodnout pouze o tom, jaké množství vyprodukuje a prodá při ceně, která je stanovena trhem. Rovněž může firma řídit své náklady. S cenami jsou všichni výrobci a spotřebitelé velice dobře obeznámeni, protože na trhu existuje velice dobrá informovanost. Pokud se však někdo odhodlá ke zdražení, musí očekávat nižší poptávané množství. Jedná se o statky, které jsou homogenní a nedochází zde k diferenciaci. V opačném případě, kdy producent sníží cenu pod úroveň té tržní, dojde k poklesu jeho celkového příjmu a sníží se tak i jeho ekonomický zisk. Pro dokonalou konkurenci je typický volný vstup do odvětví. Neexistují zde žádné bariéry v podobě licencí, patentů, individuálních podmínek nebo práv, které by mohly zvýhodňovat stávající subjekty oproti nově příchozím firmám. (Macáková, 2010)

3.1.2 Nedokonalá konkurence

V podmínkách nedokonalé konkurence se firma ve většině případů profiluje produkcí diferencovaného produktu. To fakticky znamená, že každá firma v nedokonalé konkurenci vyrábí svůj vlastní výrobek, který je odlišný od svých substitutů, i když patří do stejné kategorie, např. pomazánková másla. Jedná se o firmy, které jsou dostatečně ekonomicky silné a dokáží ovlivnit tržní cenu. Firma, která určuje cenu svého výstupu, bude maximalizovat svůj zisk vyrovnáváním mezních příjmů s mezními náklady, které jsou nižší než cena (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013). Mezi základní druhy nedokonalé konkurence patří monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Společnost Makro se pohybuje v prostředí nedokonalé konkurence. Z hlediska velkoobchodních hypermarketů, kterých je pouze několik, odpovídá tato struktura podmínkám oligopolu. Avšak z pohledu sortimentu již má Makro nespočet konkurentů a v tom případě se jedná o monopolistickou konkurenci. Dokonce u jedné skupiny produktů vlastní výroby (kancelářské potřeby značky Sigma) působí Makro na českém trhu jako monopol.

3.1.2.1 Oligopol

Jedná se o typ nedokonalé konkurence, který se vyznačuje existencí pouze několika firem na trhu daného produktu. Většinou jde o velké firmy, které rozhodují o cenách, o objemu produkce a v důsledku těchto rozhodnutí jsou na sobě vzájemně závislé. Proto je velice důležité, aby každá firma sledovala chování svého konkurenta, snažila se předvídat jeho případné další kroky a následně na ně reagovala. To se týká i duopolu, ve kterém si dvě firmy vzájemně konkurují. (Brčák, 2013)

3.1.2.1.1 Smluvní oligopol

Ke smluvnímu nebo také koluzivnímu oligopolu dochází v případě existence několika firem, které společně fungují jako monopol. Všechny firmy prodávají podobné výrobky a pomocí vzájemných dohod se snaží zvyšovat svůj zisk. Podstata kartelu spočívá v tom, že se firmy tajně dohodnou na jednotné ceně, objemech produkce nebo rozdělení trhu. Jakákoliv konkurenční cenová válka by totiž mohla znamenat, že firmy nebudou maximalizovat svůj zisk, a mohly by se příliš vyčerpat. Proto dochází často k uzavření kartelových dohod, při kterých se firmy dohodnou na možných cenách nebo množství výrobků. Principiálně jsou kartely nežádoucí mimo jiné i proto, že zvyšují bariéry vstupu

na trh, přičemž firmy mohou tajně a ve spolupráci bojovat proti nově přichozímu subjektu. (Leitmanová a kol., 2018)

3.1.2.1.2 Oligopol dominantní firmou

V tomto případě existuje na trhu jedna dominantní firma a dokonale konkurenční lem, za který jsou považovány menší firmy. Dominantní firmy jsou cenovými vůdci, zaujímají větší část trhu a menší firmy musí jimi stanovené ceny respektovat. V případě „přestřelení“ ceny malou firmou by dominantní firma přetáhla zákazníky. (Leitmanová a kol., 2018)

3.1.2.2 Monopol

Monopol je označení pro tržní strukturu s jedinou firmou na trhu daného statku. Daný produkt není na trhu ohrožen žádnými blízkými substituty. Tento jediný výrobce může stanovit vyšší ceny svých produktů, než by tomu tak bylo v jiných tržních strukturách. Pozornost však musí věnovat svým zákazníkům a stanovit takové ceny, za které budou zákazníci ochotni zaplatit. Pro případnou konkurenci zde existují velmi vysoké bariéry pro vstup do odvětví. Protože je monopol jediným výrobcem daného zboží, jeho produkce představuje současně i produkci i nabídku celého odvětví. (Macáková, 2010) Za monopol můžeme považovat například českou poštu v případě složenek.

3.1.2.3 Monopson

V případě monopsonu existuje na trhu pouze jeden kupující. Tímto obvykle bývá poptávající strana zvýhodněna, protože může ovlivnit výši ceny, která je na trhu stanovena. (Macáková, 2010)

Jako praktický případ monopsonu se uvádí trh s vojenskými technologiemi, ve kterém mají dodavatelé jediného odběratele, kterým je Armáda ČR.

3.1.2.4 Monopolistická konkurence

Společně s oligopolem a monopolem tvoří základní tržní struktury nedokonalé konkurence. Hlavním předpokladem je velký počet firem, které vyrábějí odlišné produkty. Firem zde působí mnohem více než v oligopolu. Existují zde nízké bariéry pro vstup do odvětví. V krátkém období může firma dosahovat kladného ekonomického zisku na rozdíl od období dlouhého, ve kterém je ekonomický zisk nulový. (Macáková, 2010)

Kritérium	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence		
		monopol	oligopol	monopolistická konkurence
počet firem v odvětví	velmi mnoho	jedna	málo	mnoho
produkt	homogenní	nemá blízké substituty	zpravidla diferencovaný	diferencovaný
bariéry vstupu	žádné	velmi vysoké	vysoké	nízké
možnost firmy ovlivnit cenu	žádná	výrazná	značná	omezená
podmínka optimálního objemu produkce	$MR = MC$	$MR = MC$	$MR = MC$	$MR = MC$
vztah ceny a MC	$P = MC$	$P > MC$	$P > MC$	$P > MC$

Tabulka 1 Základní přehled tržních struktur, zdroj: (Macáková, 2010), vlastní zpracování

3.2 Hlavní cíle firmy

Hlavním cílem firmy musí zákonitě být (až na velké výjimky) tvorba zisku a jeho maximalizace, případně minimalizace ztráty. Pouze kladný zisk se stává předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání. Pokud se z různých důvodů nedaří firmě zisk dlouhodobě generovat, záchrana takového podnikání včetně know-how může spočívat v převzetí firmy jinou společností. (Leitmanová a kol., 2018)

Příkladem úspěšné akvizice se stalo převzetí společnosti Sazka koncernem KKCG v roce 2012, a to v situaci, kdy Sazka vykazovala čtvrtletně ztráty řádově ve stovkách milionů korun. Ztráty zapříčinil mimo jiné astronomický růst nákladů na odměny managementu. Nový majitel vyvedl Sazku z konkurzního řízení, kompletně provedl oddlužení a postupně ji stabilizoval tak, že se proměnila v soukromou společnost generující každoročně očekávané zisky. (“KKCG zaplatila PPF za Sazku a je jediným majitelem firmy - Deník.cz,” n.d.) (“Sazka může mít nového majitele už za měsíc, Cupka vypíše výběrové řízení,” 2011)

3.2.1 Maximalizace zisku z hlediska mikroekonomie

Firma vyrábí optimální objem produkce, kterým maximalizuje zisk, pokud se vyhne všem jednotkám produkce, které by byly samy o sobě ztrátové. Výrobou ztrátových kusů by totiž snižovala celkový zisk, případně by zamířila do ztráty. Daný výstup odpovídá rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů, tedy maximálního možného rozdílu mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

3.2.2 Maximalizace zisku z provozního hlediska podniku

V každodenní praxi firma usiluje o maximalizaci příjmů a minimalizaci nákladů, avšak pouze v přiměřené míře, kdy firma stále maximalizuje zisk. Dlouhodobě firma cílí na růst své tržní hodnoty prostřednictvím generovaných zisků. V případě akciové společnosti se mohou akcionáři spolehnout na to, že budou inkasovat stabilní a nemalé dividendy. (Leitmanová a kol., 2018)

3.2.3 Maximalizace příjmů

Je strategie zahrnující maximalizaci prodejů statků, a však s přihlédnutím k ziskovosti firmy. V počátečních fázích podnikání se maximalizace tržeb odráží v nízké ceně a získání zákaznické základny. Dlouhodobě však firma preferuje maximalizaci zisku, protože maximalizace příjmu se může zvrtnout do ztráty. (Leitmanová a kol., 2018)

Ideálním příkladem takovéto strategie se stala přepravní společnost Student Agency v prvních letech svého působení na českém trhu. Na svých autobusových linkách úspěšně účtovala cestujícím nezvykle nízké ceny, díky kterým dosáhla vysoké roční obraty, avšak velmi nízký čistý zisk. Po získání a udržení velkého počtu zákazníků již postupně jízdné zdražovala. Toto zvyšování ceny se při velmi vysoké kvalitě přepravních služeb stalo pro cestující přijatelným. Postupně společnost přešla na strategii maximalizace zisku. (“Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.)

3.2.4 Minimalizace nákladů

Firma se snaží průběžně „osekávat náklady“ ve výrobním provozu, a i v jiných odděleních. Ceny výrobních vstupů lze ovlivnit jen zanedbatelně, například výběrem dodavatele. Firma by měla předem co nejlépe odhadnout, jaký objem vstupu má pronajímat a držet, například optimální objem materiálu na skladě. Část nákladů lze ušetřit díky zavedení adekvátní technologie produkce a organizace práce. Minimalizace nákladů, zejména co se týče kvality materiálu, nemůže zajít do extrémů, neboť by firma vyráběla zmetky. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Zajímavý zavrženíhodný případ přehnané minimalizace nákladů se stal ve společnosti Boeing, kde společnost svévolně v předstihu nevyřešila zjevnou technickou chybu řídicího systému letadla Boeing Max. Nevěnováním se této závadě zpočátku ušetřila společnost řádově desítky milionů USD a také zabránila zpoždění s uvedením modelu na trh. Došlo ke dvěma tragickým nehodám s řádově vyššími negativními finančními dopady pro Boeing.

Došlo k rapidnímu zvýšení nákladů kvůli vyplácenému odškodnění a vyřešení problému a současně ke dramatickému poklesu tržeb kvůli propadu prodeje letadel. (“Kauza Boeingů 737 MAX bude stát firmu skoro celý zisk, zaplatí pět miliard dolarů - Novinky.cz,” n.d.)

Závěrem je nutno dodat, že v praxi podniku se příjmy a náklady vyvíjejí relativně nezávisle na sobě. Například zákazník kupující statek absolutně netuší, jakou nákladovost má obchod u daného statku. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

Mikroekonomická teorie prokazatelně udává, že maximalizace zisku, maximalizace tržeb a minimalizace nákladů nastávají teoreticky při třech různých objemech produkce. Z toho vyplývá, že nelze stanovit jednotný výstup splňující všechny tři strategie. Nicméně, v podnikové praxi lze vysledovat případy, kdy část oddělení podniku tvrdě pracuje na minimalizaci nákladů, zatímco jiná oddělení se snaží maximalizovat prodeje statku. (Leitmanová a kol., 2018)

3.3 Výnosy, náklady a zisk

3.3.1 Náklady z hlediska vztahu k objemu produkce

a) Fixní náklady

Jsou hrazeny před zahájením produkce a dále s růstem objemu výstupu nerostou. Jedná se o náklady na stroje, budovy, zařízení, pozemky, tedy na kapitálové statky. Jsou zaplacené i tehdy pokud výroba neprobíhá. Fixní náklady směřují na výrobní faktory, které považujeme za konstantní, například kapitál v krátkém období. (Macáková, 2010)

Vysoký podíl fixních nákladů na celkových nákladech běžně vykazují například mobilní operátoři v ČR. Vynakládají velmi vysoké částky na budování sítí, serverů, poboček apod., ale s každým dalším zákazníkem rostou tyto celkové náklady pouze poměrně zanedbatelně.

b) Variabilní náklady

Jsou náklady na výrobní faktory, u nichž s růstem produkce náklady rostou. Jedná se o náklady na materiál, energie a další provozní vstupy. Částečně sem patří i mzdy pokud jsou přímo navázány na objem produkce. Například mzdy na zaměstnance placené podle jejich výkonu. (Macáková, 2010)

Nízký podíl variabilních nákladů mají např. jaderné elektrárny, jejichž samotná výstavba stojí řádově desítky až stovky miliard korun. Výroba elektrické energie sice znamená nemalé variabilní náklady v absolutních číslech, avšak procentně nízký podíl variabilních nákladů.

3.3.2 Náklady z hlediska vztahu k hlavní podnikatelské činnosti

a) Provozní náklady

Provozní náklady podniku se vztahují na výrobní faktory uplatněné v produkci vyráběného statku včetně nepřímých nákladů na administrativu apod. Většina z těchto druhů nákladů je přímo svázána s objemem produkce případně s uplatněním produkce na trhu. Patří sem například výdaje na materiál, energie, mzdy, náklady na administrativu, marketing, nákup, prodej, management atd. (Kudera 2000)

b) Finanční náklady

Finanční náklady se vynakládají na financování provozu firmy a investic, ale také na krytí rizik. V případě úvěru firma splácí kromě jistiny také úrok, který je finančním nákladem. Příkladem finančních nákladů může být také pojistné nebo zajištění kurzových rizik. Častým omylem je zařazování mzdových nákladů do kategorie finančních nákladů. Ve skutečnosti patří tyto náklady do provozní oblasti, a to i v případě, že mají fixní charakter jako například výdaje na administrativu. Jedná se tedy o nepřímé náklady výroby. (Kudera 2000)

c) Mimořádné náklady

Vznikají jednorázově a mnohdy také nepředvídatelně. Firma musí hradit způsobenou škodu. Také sem patří náklady na akvizice nových firem apod. (Kudera 2000)

V roce 2006 došlo k úniku kyanidu z kolínské chemičky Draslovka se zamořením 80 km řeky Labe. Inspekce životního prostředí vyměřila společnosti pokutu dva miliony korun. Zároveň inspekce s firmou vyjednala nápravné opatření, které si vyžádaly další mimořádné náklady 25-30 milionu korun. ("Za únik kyanidu zaplatí Draslovka dva miliony," 2006)

3.3.3 Členění výnosů z hlediska vztahu k hlavní podnikatelské činnosti

a) Provozní výnosy

Firma je vykazuje z prodeje výrobků nebo služeb, jedná se většinou o příjmy z hlavní podnikatelské činnosti. Na těchto příjmech je firma existenčně závislá. (Mulačová a kol., 2013).

Přirozeně do této kategorie patří také příjmy z prodeje vedlejších produktů nebo dokonce i odpadních produktů. Například pražská Spalovna Malešice kromě výroby elektřiny a tepla produkuje a prodává také odpadní železný šrot. Na rozdíl od hlavního produktu, u takových vedlejších nebo i odpadních produktů nelze přesně plánovat objem produkce

v předstihu. Není zde možné ani nastavit optimální výstup pro maximalizaci zisku. (ArtWeby.cz, n.d.)

b) Finanční výnosy

Jsou dosahovány na základě výnosů firmy z finančních aktivit, patří sem například pojistné plnění, dividendy z držených akcií případně obdobné výnosy z jiných cenných papírů. Zavedené společnosti běžně pořizují balíky akcií perspektivních společností z jiných sektorů a díky (finančním) výnosům z těchto dividend rozkládají riziko podnikání ze své hlavní činnosti. (Mulačová a kol., 2013)

c) Mimořádné výnosy

Mívají jednorázový charakter a firma na ně nemůže spoléhat. Do této kategorie patří výnosy z prodeje části podniku. Mimořádnou povahu mají také inkasovaná pojistná plnění z proběhlých pojistných událostí. (Mulačová a kol., 2013)

3.3.4 Zisk z běžné činnosti

Jeho výpočet zahrnuje veškeré výnosové a nákladové položky z běžné činnosti podniku, tyto položky mají provozní nebo finanční povahu. Krátkodobě, pokud firma prochází po letech ve ztrátě určitou stabilizací, může dočasně spoléhat na mimořádné zisky. V dlouhodobé perspektivě se však společnost musí dostat do zisku i provozně. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

3.3.5 Zisk z mimořádné činnosti

Z hlediska účetnictví rozlišujeme výnosové a nákladové položky mimořádné povahy od výnosů a nákladů provozních a finančních. Výše tohoto zisku vypovídá o existenci mimořádných událostí, které se odehrály v podniku v daném roce. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

3.3.6 Zisk z mikroekonomického hlediska

a) Účetní zisk

Účetní zisk se kalkuluje na základě odpočtu pouze skutečně vynaložených nákladů. Jedná se o zisk vzešlý z výkazu zisků a ztrát, případně z výkazu cash-flow. (Leitmanová a kol., 2018)

b) Ekonomický zisk

Ekonomický zisk se počítá na základě odpočtu skutečně vynaložených nákladů, ale také nákladů obětované příležitosti. V ideálním případě nabývá kladných hodnot. (Leitmanová a kol., 2018)

3.4 Členění obchodů

3.4.1 Maloobchod

Je segment trhu, ve kterém zákazníci a koneční spotřebitelé nakupují statky zejména pro jejich užití v domácnostech, převážně kupují menší objemy zboží. Maloobchodníci zajišťují poslední článek cyklu výrobku mezi výrobou a zákazníkem. Část maloobchodu, zejména subjekty poskytující služby, se v poslední době díky technologickým možnostem vyvíjejí tak, že poskytují statky prostřednictvím telefonu, on-line, prostřednictvím automatů nebo i přímým prodejem apod. (Kotler, 2007, Moderní marketing)

Maloobchod (jakožto sektor) vybavený celým logistickým zázemím se označuje jako retailing. (Zamazalová, 2009, Marketing obchodní firmy)

3.4.2 Velkoobchod

Je segment trhu, ve kterém většinu zákazníků tvoří podnikatelé a jiné podnikatelské subjekty nakupující větší objemy určitých druhů statku s možností odpočtu DPH v případě, že vystupují jako plátcí DPH. (Mulačová a kol., 2013, Obchodní podnikání ve 21. století)

Dodavatelé do velkoobchodních prodejen bývají většinou přímo producenti výrobků a chybí zde mezičlánky. Zboží delší trvanlivosti nebo použitelnosti mnohdy míří do centrálních skladů (např. Makro) a následně do hypermarketů. Tento systém využívají také některé maloobchodní řetězce (Tesco, Kaufland). Typickým zákazníkem je rovněž maloobchodník provozující malý obchod s potravinami nebo s jiným spotřebním zbožím.

Rozlišení maloobchodu a velkoobchodu nemusí vždy spočívat ve velikosti prodejní plochy, počtu prodávaných položek nebo v ročním obratu. Největší maloobchodní supermarket na světě je řádově větší než největší velkoobchodní hypermarket v ČR. (Mulačová a kol., 2013, Obchodní podnikání ve 21. století)

3.4.3 Supermarket

Supermarket je velkokapacitní prodejna s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží. (Mulačová a kol., 2013) Za dolní hranicí kategorie supermarketu

se považuje prodejní plocha 400 metrů čtverečních, zatímco maximálně mívají supermarkety 1500 metrů čtverečních a prodávají až 10 000 položek.

Strategií supermarketu je nabídnout kompletní sortiment zboží denní potřeby ve vysoké čerstvosti, s bohatým výběrem a za přijatelné ceny. (Mulačová a kol., 2013)

Díky výnosům z rozsahu na základě větších objemů zboží se supermarketům daří účtovat nižší ceny s nemalou prodejní marží. V sortimentu pečiva se zde některé položky prodávají za cca poloviční cenu než v malých obchodech nebo na čerpacích stanicích. (Mulačová a kol., 2013)

Supermarkety v ČR se vyznačují vysokou variabilitou typu lokalit, ve kterých se nacházejí. Některé z nich úspěšně a dlouhodobě fungují i v historických centrech (Albert Kotva), v bývalých brownfieldech (Billa) nebo v obchodních centrech a nákupních pasážích.

3.4.4 Hypermarket

Hypermarkety existují díky úspěšné kombinaci extrémně velkého sortimentu zboží, možnosti nákupu pod jednou střechou a díky příznivým cenám. Díky nárůstu životní úrovně spotřebitelů v posledních desetiletích se mohly hypermarkety vyvinout z původních větších supermarketů. Změna nákupního chování v podobě konzumního životního stylu vede spotřebitele k nákupu mnohem více statků, než k životu běžně potřebují. Právě díky těmto trendům hypermarkety prosperují. Na trhu v ČR existují maloobchodní i velkoobchodní hypermarkety. V dnešní době jsou rozdíly mezi cenami statků v supermarketech a v hypermarketech (v průměru) již zanedbatelné, na rozdíl od prvopočátků jejich existence v 90. letech minulého století, kdy bylo možné nákupem ve velkoobchodních hypermarketech výrazně ušetřit. (Mulačová a kol., 2013)

Na rozdíl od supermarketů, hypermarkety v dnešní době mnohem více přicházejí i s doplňkovými službami v rámci své prodejní plochy, jako např. rychlé občerstvení. Co se týče shodných rysů supermarketů i hypermarketů, prakticky všechny z nich mimo obdobně nízkých cen, nabízí zákazníkům účast ve věrnostních programech s možností čerpat různé výhody. S určitým zpožděním již většina řetězců zavedla nebo zavádí možnosti nakupování on-line. (Mulačová a kol., 2013)

3.4.5 Závěr k maloobchodním a velkoobchodním supermarketům a hypermarketům

Na jednu stranu supermarkety a hypermarkety příhodně vystihly nákupní a spotřební trendy dnešní konzumně zaměřené společnosti, na druhou stranu samy obchody přicházejí s některými novinkami, kterými nastavují různé trendy. Existencí vlastních minipekáren v zázemí sekce pečiva reagovaly na rozšířenou kritiku nebaleného pečiva dopékaného z polotovarů na místě. Řetězec Makro udává trendy v úpravě a servírování ryb a mořských plodů k prodeji.

3.5 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších analýz, jejíž prioritou je stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Každá firma by se měla snažit omezovat své slabé stránky, podporovat ty silné, využít možných příležitostí a pokusit se zabránit případným hrozbám. U silných a slabých stránek se vyhodnocují zdroje dané firmy, respektive jejich využití a také naplňování cílů firmy. Příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí tzv. makroprostředí. Makroprostředí obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím různých faktorů, mezi které patří přírodní prostředí, ekonomické prostředí, technologické prostředí, demografické prostředí atd. (Kozel a kol., 2006)

Při tvorbě SWOT analýzy dochází k rozdělení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb do čtyř kvadrantů. Do každého se umístí jeden z těchto pojmů a k nim jsou následně přiřazovány určité faktory. Zásadní je stanovit jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu na stupnici od 1 do 10. (Kozel a kol., 2006)

V průběhu tvorby analýzy se hodnotí pravděpodobný vliv faktorů jak celkově, tak také v dílčích aspektech. Např. potenciální hrozba v podobě již schválené změny legislativy bude působit na různé segmenty podnikání různě, na některé nebude mít vliv vůbec. Nová právní úprava si vynutí úpravu smluv s dodavateli, a to může být časově a finančně náročné. Závažnost této hrozby je vyhodnocena jako průměrná (střední) a pravděpodobnost této události je sto procent. (Kozel a kol., 2006)

3.6 Finanční analýza

Finanční analýza bývá často spojována s finanční stránkou podniku a také s účetnictvím, které poskytuje veškerá data a informace podstatné k finančnímu rozhodování. Při tomto rozhodování se uplatňují zejména rozvaha, výkaz zisků a ztrát, respektive výkaz cash-flow.

Tyto výkazy sice poskytují údaje klíčové ke tvorbě finanční analýzy, ale nevytváří kompletní obraz o hospodaření firmy. Následuje tedy finanční analýza, která se snaží za pomoci finančních ukazatelů vzájemně porovnat údaje z těchto výkazů a vyhodnotit hospodaření firmy v minulosti, současnosti a pokusit se odhadnout předpokládané fungování firmy v budoucnosti. Klíčovým úkolem finanční analýzy je snaha získat relevantní informace z výkazů a na jejich základě stanovit finanční zdraví podniku. Výsledky analýzy odhalují slabé stránky a snaží se vyzdvihnout silné stránky podniku. (Růčková, 2011)

Podstatným kritériem ekonomických rozhodnutí se stávají finanční výsledky, které jsou centrem pozornosti všech podnikatelů. Hrají totiž důležitou roli v souvislosti se strategickým řízením firmy, ale i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti. (Růčková, 2011)

Jedním z cílů finančního řízení podniku je schopnost dosažení finanční stability a možnost jejího hodnocení podle toho, jak je firma schopna vytvářet zisk. Tvorba a maximalizace zisku je spjata se zhodnocováním vloženého kapitálu, kterým podnikatel rozšiřuje majetek firmy a tedy i své vlastní bohatství. Zajímavým a současně důležitým (a dále řešeným) ukazatelem zisku se stává rentabilita tržeb neboli procentní ziskovost podnikání. Finanční analýza zároveň kalkuluje úroveň platební schopnosti podniku, která předznamenává nejbližší budoucnost firmy. (Růčková, 2011)

3.6.1 Poměrové ukazatele

3.6.1.1 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity znázorňují, jak rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit aktiva podniku na peněžní hotovost za účelem úhrady platebních závazků. Vlastní likvidita se stává podmínkou solventnosti podniku. Nedostatek likvidity nejen že ohrožuje platební schopnost krýt závazky, nýbrž také znemožňuje podniku využít aktuální ziskové příležitosti. (Růčková, 2011).

a) Běžná likvidita (III.)

Udává, kolikanásobně více činí hodnota oběžných aktiv ve srovnání s krátkodobými dluhy. Resp. kolikrát lze uhradit zpeněženými krátkodobými aktivy daný krátkodobý dluh. (Kislingerová, 2001)

b) Pohotová likvidita (II.)

Udává ideální rozmezí poměru krátkodobých aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Při nízkých hodnotách musí dojít k akutnímu prodeji zásob, zatímco příliš vysoké hodnoty znamenají vysoký podíl držených nevýnosných složek majetku. (Kislingerová, 2001)

c) Okamžitá likvidita (I.)

Jedná se o schopnost uhradit aktuálně splatné dluhy z hotových peněz a prostředků na běžných účtech. (Kislingerová, 2001)

3.6.1.2 Ukazatel rentability

Ukazatele rentability sledují výnosnost podnikatelské činnosti vzhledem k tržbám, aktivům nebo kapitálu podniku. (Růčková, 2011)

ROI = Rentabilita vloženého kapitálu

- Měří efektivnost dlouhodobě investovaného kapitálu vzhledem k tomu, jaký zisk byl na základě investic dosažen.

ROA = Rentabilita aktiv

- Sleduje, jaký zisk vytváří firma v přepočtu na 1 Kč celkového majetku podniku v průměru.

ROE = Rentabilita vlastního majetku

- Kalkuluje, jaký zisk tvoří firma v přepočtu na 1 Kč vlastního majetku podniku v průměru. (Růčková, 2011)

ROS = rentabilita tržeb (ziskovost)

Udává ziskovost podniku na základě toho, jakou procentuální část obratu tvoří čistý zisk. Teorie i hospodářská praxe předpokládá, že např. různé velké podniky v různých sektorech běžně vykazují řádově odlišnou ziskovost. Velké průmyslové podniky mívají běžně roční ziskovost v řádech jednotek procent, a ty nejúspěšnější mívají i nad 20%. Úspěšné Technologické společnosti ze sektoru služeb mívají rentabilitu i v desítkách procent ročně (Apple). Malé a střední podniky musejí vykazovat nemalou rentabilitu tržeb, jinak by jejich zisky dosahovaly absurdně nízkých částek. (Kislingerová, Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání, 2001)

3.6.1.3 Ukazatele aktivity

Poskytují informace o tom, jak podnik využívá své jednotlivé majetkové části. Hodnotí se zde vázanost kapitálu v aktivech. Jedná se vlastně o „obrátkovost“, která znamená, kolikrát se musí dané aktivum „otočit“ v podnikání, aby vytvořila danou tržbou (v přepočtu). (Kislingerová, 2001)

- Obrat aktiv udává, jak velké tržby jsou v průměru generovány na 1 Kč aktiv.
- Obrat zásob udává, jak velké tržby podnik vykázal v přepočtu na 1 Kč zásob.
- Obrat pohledávek udává, jak účelně byl vynaložen vypůjčený a ostatní cizí kapitál na tvorbu příjmů. (Kislingerová, 2001)

3.6.1.4 Ukazatele zadluženosti

Charakterizují zadluženost vlastního kapitálu a také poměr financování podnikání vlastním a cizím kapitálem. Ukazatele sledují míru finančního rizika, zejména rizikovost uplatnění cizího kapitálu. Podnikatelé musí vyvážit počáteční výhodnost cizího kapitálu (stačí minimum vlastních zdrojů) s jeho rizikovostí spočívající v budoucí povinnosti splácet úvěry a dluhopisy. (Kislingerová, 2001)

- Zadluženost I (debt equity) znázorňuje, kolikanásobně činí cizí zdroje více než vlastní kapitál.
- Zadluženost II (debt ratio) znázorňuje, jakou procentuální část z celkových aktiv tvoří cizí zdroje.
- Úrokové krytí (interest coverage) znázorňuje, kolikanásobně větší je hrubý zisk včetně úvěrových úroků (před zdaněním) než je placený úvěrový úrok.
- Míra samofinancování znázorňuje, jaký podíl na celkovém jmění podniku tvoří vlastní prostředky majitelů. (Kislingerová, 2001)

3.7 Základní účetní výkazy

3.7.1 Rozvaha

Rozvaha zahrnuje soupis veškerého majetku podniku (aktiva) a zdroje jeho krytí (pasiva). Rovnost aktiv a pasiv k jakémukoliv dni naznačuje, že aktivy a pasivy je nahlíženo z různých úhlů pohledu na ty stejné skutečnosti. (Gladiš, 2005)

Aktiva se dále člení podle jejich likvidity a předpokládané doby použití na aktiva dlouhodobá a oběžná. Pasiva se dělí na vlastní kapitál a cizí zdroje. Rozvaha dává jasný

přehled o tom, co společnost vlastní, co dluží a co je kapitál akcionářů. (Gladiš, 2005, Naučte se investovat – 2. rozšířené vydání)

Jakákoliv operace ovlivňující aktiva má zákonitě stejně velký dopad také na pasiva a naopak.

Kromě řádných počátečních a konečných rozvah podniky občas vyhotovují také rozvahy mimořádné při dělení podniku nebo zahajovací na počátku fungování firmy. (Gladiš, 2005)

3.7.2 Výkaz zisku a ztrát (výsledovka)

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka prezentuje přehled o výnosech a nákladech společnosti za určité období, zejména jeden rok. (Gladiš, 2005) Výsledkem vykázaných výnosů a vynaložených nákladů je hospodářský výsledek, tedy zisk nebo ztráta. Rozlišujeme zvláště náklady a výnosy v provozní oblasti, z finanční činnosti a z mimořádných činností. Charakter výnosů ve výsledovce je specifický tím, že jsou vykazovány bez ohledu na to, jestli podnik skutečně inkasoval jim odpovídající příjmy. (Gladiš, 2005)

Důležitá souvislost mezi rozvahou výsledovkou spočívá v tom, že celkový čistý kladný vykázaný zisk z výsledovky se převádí do rozvahy, a to primárně do vlastního kapitálu na stranu „pasiv“ s automatickým souběžným zvýšením oběžných aktiv o daný zisk. (Gladiš, 2005)

Z hlediska kategorizace nákladových a výnosových položek existují výsledovky sestavené dle účelového nebo druhového členění, a to v plném nebo zkráceném rozsahu. (Hruška, 2016)

Kladný hospodářský výsledek má různé zdroje, přičemž se předpokládá, že jeho drtivou většinu tvoří provozní zisk z hlavní podnikatelské činnosti. Záporný hospodářský výsledek, tedy ztráta, znamená, že podnik musí rozhodnout o způsobu uhrazení ztráty. Akciové společnosti mívají pro tyto účely uhrazení ztráty sestavený tzv. rezervní fond. (Hruška, 2016)

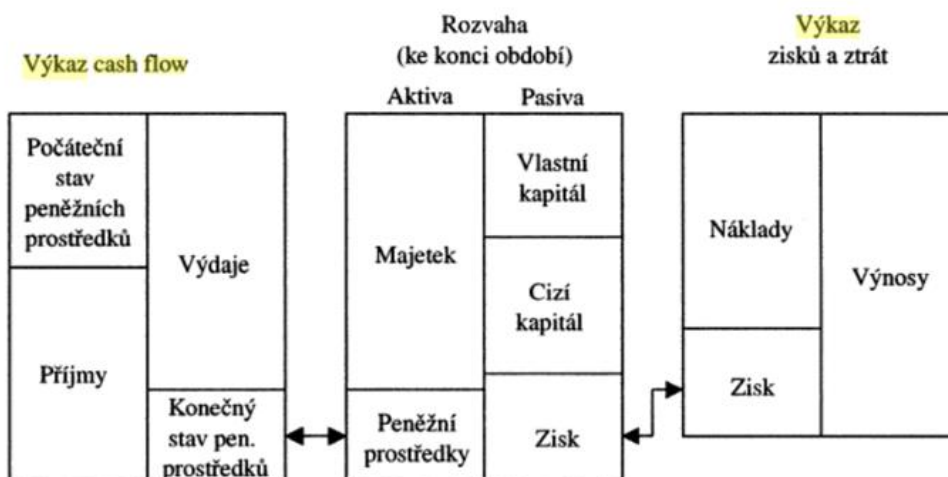
3.7.3 Výkaz cash flow

Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát, který zobrazuje vykázané nákladové a výnosové položky, výkaz cash flow zahrnuje pouze inkasované příjmy a skutečně zaplacené náklady. Zisk vyplývající z rozdílů příjmů a výdajů v daném období je tedy reálně zhmotněn v přírůstku majetku, na rozdíl od spíše formálně vykazovaného výsledku hospodaření

výsledkovkou. Tento výkaz slouží především pro posouzení likvidity podniku. (Kislingerová, 2001, Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání)

Z hlediska příjmů tvořících cash flow se podnikům doporučuje rozkládat riziko tak, že inkasují prostředky více různými platebními způsoby, například hotovostí, bankovními převody i platbami kartou osobně a přes internet. Tato rozmanitost rozkládá riziko nezaplacení a minimalizuje zpoždění při inkasování plateb. (Kislingerová, 2001)

V praxi existují případy, ve kterých i střední a velké podniky vykazující nemalé kladné zisky se mohou dostat do „insolvenčních“ potíží, pokud jejich skutečný cash-flow zaostává kvůli zpoždění při inkasovaných platbách, případně kvůli finančním problémům jejich odběratelů. (Kislingerová, 2001)



Obrázek 1 Vztahy jednotlivých výkazů, (Kislingerová, 2001)

4 Vlastní práce

4.1 Firma Makro Cash & Carry

Název společnosti: Makro Cash & Carry

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Jeremiášova 1249/7, 155 00 Praha 5



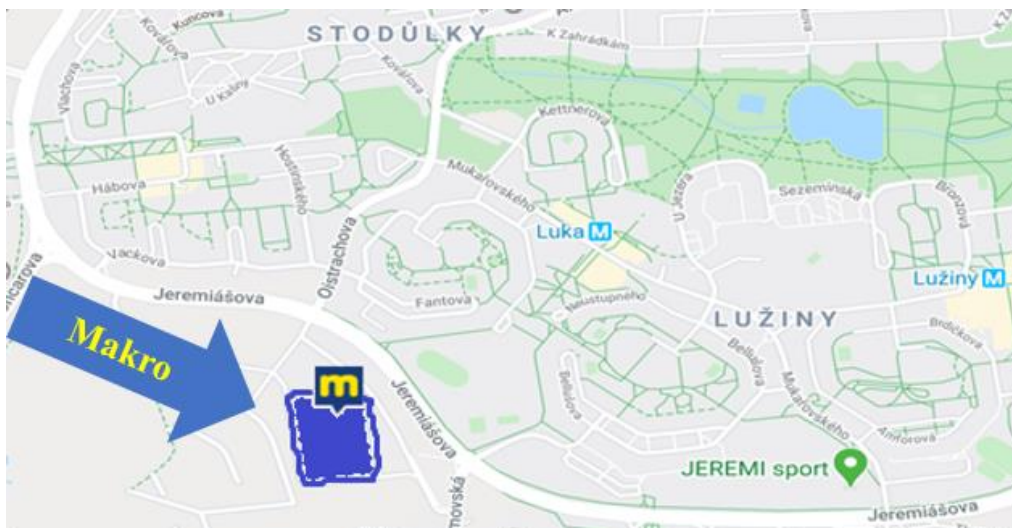
Obrázek 2 Logo firmy Makro Cash & Carry s. r. o., zdroj: (“MAKRO | Velkoobchod potravin a dalšího zboží,” n.d.)

Společnost Makro Cash and Carry ČR jakožto součást nadnárodní skupiny Metro působí na vysoce konkurenčním trhu prodeje spotřebního zboží. Zajímavou skutečností z hlediska konkurence je, že mu na českém trhu mnohem více konkurují obchody jiné kategorie než velkoobchodní hypermarkety. Se souhrnnou prodejní plochou téměř 10 000 čtverečních metrů se v ČR stávají hypermarkety Makro dodavatelskou základnou pro menší maloobchodní prodejny, pro subjekty ze sektoru gastronomie i pro podnikatele a společnosti z ostatních branží. Zákazníkům je k dispozici třináct hypermarketů, přičemž ty největší z nich nabízejí až 33 000 položek sortimentu. Makro v ČR se profiluje jakožto elitní subjekt nejenom z hlediska kvality zboží, nýbrž také podle kategorie zákazníků, ve které vyčnívají podnikatelé z vyšší vrstvy společnosti. Jinými slovy, každý v životě navštívil minimálně několik různých supermarketů. Mnoho z nich ale nikdy nebylo a nenakupovalo v Makru. Přestože se některé z hypermarketů nachází v docházkové vzdálenosti od zastávek městské hromadné dopravy.

Zajímavým jevem v Makru je dlouhodobě prezentace dostupnosti Makro karet, nezbytných pro vstup do obchodů. Z profilového textu vyplývá, že si je mohou nechat vyhotovit pouze podnikatelé, a nikoliv řadoví zákazníci – nepodnikatelé. Nicméně, realita na přepážkách před turnikety je taková, že může Makro kartu obdržet každá plnoletá osoba, která vyplní standartní přihláškový formulář a podpisem odsouhlasí podmínky fungování vzájemných vztahů. Prezentovaná, i když nikoliv úplně pravdivá exkluzivita makro karet má na přijímání a získávání zákazníků mnohem větší vliv, než objektivně platná pravidla (psaná malými písmeny) umožňující mnohem širšímu okruhu lidí si zařídit Makro kartu.

Zákazníci nepodnikatelé a také zákazníci podnikatelé, ale zároveň neplátcí DPH se setkávají s jednou relativně zanedbatelnou nevýhodou, kterou je nemožnost zpětného odečtu DPH.

Co se týče třech pražských poboček Makra a jejich novější konkurence v podobě obchodu Tamda FOODS v tržnici Sappa v pražských Písnicích (otevřen v roce 2011), překvapivě nedošlo v Makru k razantnímu poklesu objemu prodeje pro vietnamské maloobchodníky. Makro následuje prodejní trendy dnešních hypermarketů a k sortimentu zboží a jeho online prodeji, distribuci a financování přidává další všeobecné i specializované doplňkové služby. V zázemí hypermarketů se nachází vlastní čerpací stanice pohonných hmot. Co se týče speciálních požadavků zákazníků, nabízí personál obchodů výkup olejů a jejich následnou ekologickou recyklaci a také vyšívání firemních log na pracovní oděvy zde zakoupené.



Obrázek 3 Mapa centrálního kampusu Makra, zdroj: ("Google Maps," n.d.)

4.2 Hlavní konkurenti Makra v sortimentu zboží

4.2.1 Tamda FOODS

Tamda FOODS (dále jen Tamda) je velkoobchodní hypermarket v pražských Písnicích sloužící zejména jako dodavatel zboží vietnamským maloobchodním podnikatelům, přičemž např. v sortimentu drogerie si získal širokou zákaznickou základnu v majoritní společnosti. Specifická pozice Tamdy spočívá v lokalitě. Nachází se uprostřed vietnamského obchodně-kulturního centra SAPA. Fungují zde úzké vztahy mezi prodejci v Tamdě a ostatními provozovateli obchodů v tržnici. Tato komunita výrazně upevňuje

zákaznické vztahy mezi místními maloobchodníky a provozovateli Tamdy. Konkurenční výhodou Tamdy se velmi brzy stal životní styl místní vietnamské komunity.

Co se týče „vlajkových lodí“ sortimentu Makra a Tamdy, jsou svými konkurenty dosud nepřekonané. Makro s Tamdou úspěšně soupeří a vítězí mimo jiné v sortimentu ryb, mořských plodů, sýrů a masa. Tamda je výrazně úspěšnější u zákazníků ze širokého okolí ve zboží z kategorie drogerie. (“O nás,” n.d.)

4.3 Hypermarkety v okolí Makro Stodůlky

4.3.1 Globus

Zákazníci v západní části Prahy volí nakupování z široké škály obchodů, přičemž jejich výběr usnadňují jednoznačné výhody jednotlivých hypermarketů. Okolí Makro Stodůlky trpí dopravními zácpami řádově méně než silnice a parkoviště v okolních hypermarketech. Globus Zličín disponuje lepší dostupností autem z dálnice D5 a z obchvatu Prahy i kyvadlovým autobusem ze stanice metra Zličín. Globus se kvalitativně Makru vyrovnává díky sortimentu v oddělení masa. Nad Makrem vítězí Globus tím, že mají zákazníci možnost si namarkovat zboží pomocí přenosných čteček, čím šetří čas jinak strávený ve frontách u pokladen.

4.3.2 Albert

Hypermarket Albert v obchodním centru Metropole Zličín skýtá pro nakupující výhody nákupu pod jednou střechou v docházkové vzdálenosti od metra. Slabou stránkou je obtížnější příjezd na parkoviště v době denní nebo předvánoční špičky, dochází zde ke kolonám.

Nakupování v Albertu je mnohem méně časově náročné v případě menších nákupů do několika položek a maximálně několika kusy zboží dané položky. Existují zde speciální mini-pokladny pro nákup do 10 položek a samoobslužné pokladny s platbou kartami, u kterých dochází k menším nákupům a bývá zde i plynulejší pohyb zákazníků.

Shodně v Makru i v Albertu probíhá vážení ovoce a zeleniny až na pokladnách, nikoliv na digitální váze v sekcích ovoce a zeleniny.

4.4 Velké maloobchodní prodejny

4.4.1 Kaufland

Řetězec supermarketů Kaufland z německého koncernu Rewe (stejně jako Billa) nabízí široký sortiment potravinářského a vybraný sortiment nepotravinářského zboží. Supermarket Kaufland v Praze na Stodůlkách se vůči nedalekému Makru profiluje mnoha strategickými výhodami.

Z hlediska dostupnosti, jsou zde příjezdové cesty z hlavních silnic z několika směrů. Navíc se Kaufland nachází v místě průchodu mnoha pěších cest. V okruhu cca jednoho kilometru se nenachází žádný větší supermarket ani hypermarket. Tato rozvojová lokalita Hůrka nabízí synergie s blízkými vysokými školami s možností vzájemné spolupráce. Blízký obchod s nábytkem Möbelix nabízí jen zanedbatelné „procento“ konkurenčního zboží a spíše se s Kauflandem doplňuje.

Společnost Kaufland disponuje vlastním masozávodem v Modleticích u Prahy, ve kterém zpracovává maso dodané prověřenými tuzemskými farmáři. Zákazníkům může díky přehledu o „cestě masa“ garantovat jeho maximální kvalitu.

4.5 Velké on-line obchody

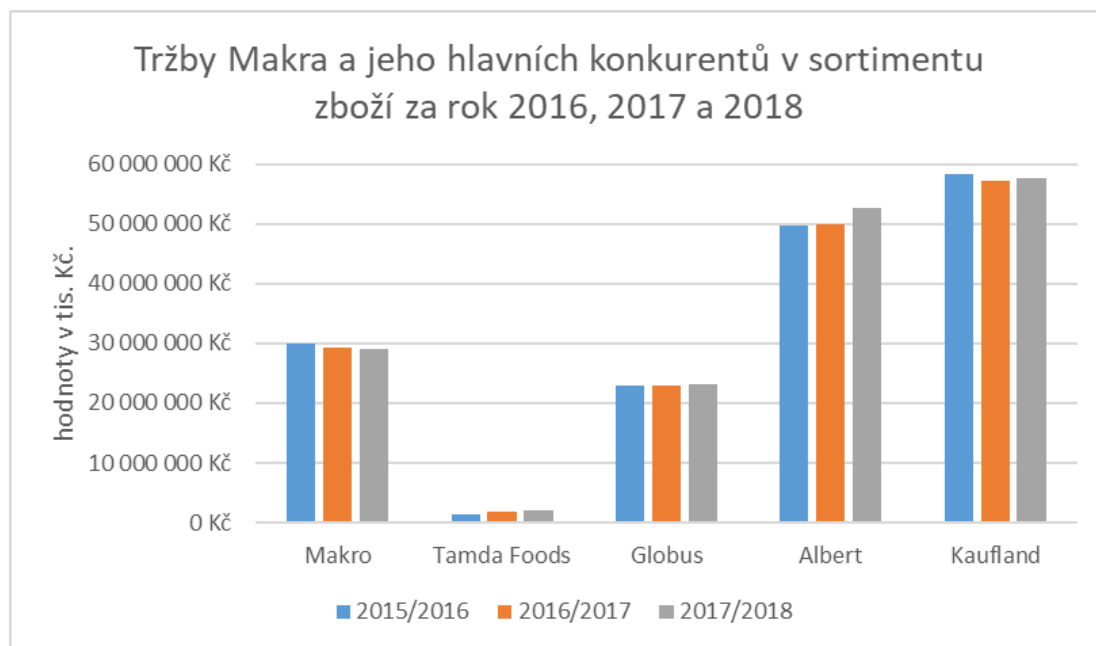
4.5.1 Alza

Pražská prodejna Alza nabízí mimo jiné bezkonkurenčně nejširší sortiment zejména elektroniky, spotřebičů a jejich doplňků. Zároveň poskytuje velmi širokou škálu možností distribuce a plateb.

Silnou stránkou ve srovnání s Makrem se stává právě širší sortimentu vlajkových i tradičních produktů Alzy, tedy elektronika, spotřebiče, ale také potřeby pro domácnost a kancelářské potřeby.

Makro upřednostní zejména konzervativně zaměření živnostníci středního a vyššího věku, kteří nepreferují on-line nakupování a webové stránky Alzy jim mohou přijít zahlcené informacemi a nepřehledné.

4.6 Tržby Makra a jeho hlavních konkurentů



Graf 1 Tržby Makra a jeho konkurentů, zdroj: (“Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.), vlastní zpracování

Obchody	Tržby v tisících Kč v letech		
	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Makro	29 895 392 Kč	29 218 489 Kč	28 954 624 Kč
Tamda FOODS *	1 469 083 Kč	1 873 199 Kč	2 158 921 Kč
Globus	22 826 616 Kč	22 933 713 Kč	23 063 078 Kč
Albert *	49 687 124 Kč	49 878 392 Kč	52 620 734 Kč
Kaufland	58 365 125 Kč	57 110 508 Kč	57 720 267 Kč

Tabulka 2 Tržby Makra a jeho konkurentů, zdroj:(“Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky,” n.d.), vlastní zpracování

*účetují dle kalendářního roku

Časové nesrovnalosti ve srovnání výsledků konkurentů se vyskytují z toho důvodu, že Makro, Globus a Kaufland vedou své účetnictví podle hospodářského roku. Tento nekalendářní rok, tedy dvanáct po sobě jdoucích měsíců, trvá v případě Makra od 1. října do 30. září následujícího roku. V případě Albertu a Tamdy účtujících podle kalendářního roku odpovídá např. sloupec 2016/2017 údajům za rok 2017.

Tabulkové hodnoty na grafu zahrnují kromě tržeb prodeje zboží také prodej vlastních výrobků i prodej dlouhodobých aktiv.

Srovnání obsahuje údaje tří konkurentů v potravinářském sortimentu a jednoho velkoobchodního konkurenta, který se zaměřuje především na prodej zboží podnikatelům (Tamda FOODS).

Řádově odlišně hodnoty tržeb u Tamda FOODS lze snadno vysvětlit řádově odlišným počtem obchodů (Tamda FOODS – 3) ve srovnání s ostatními společnostmi.

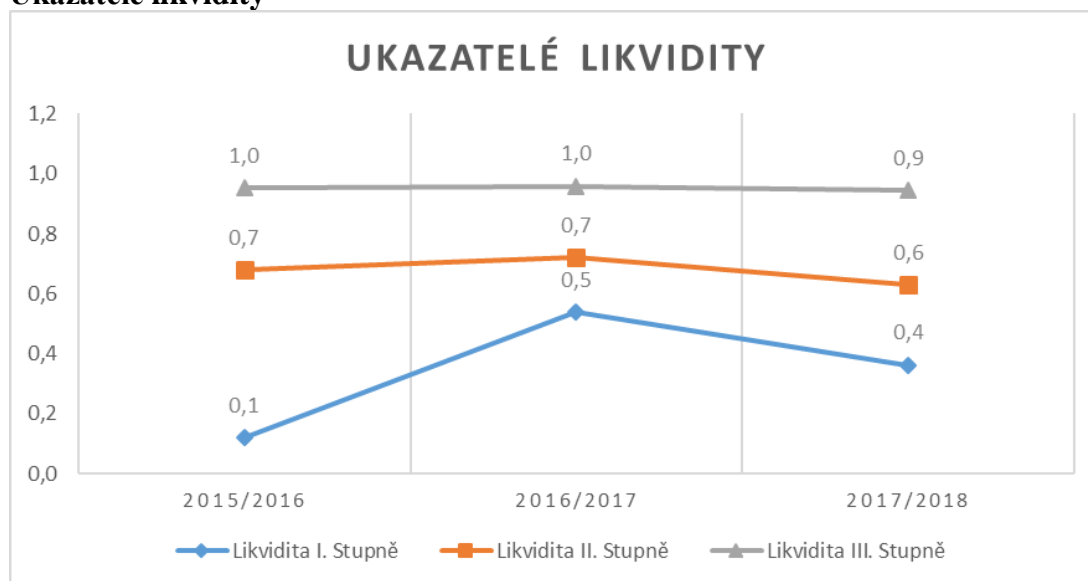
Souhrnné nákupní trendy dnešní doby vedou zákazníky k takové volbě obchodů, která jim ušetří čas a cestování. Makro svými lokalitami přirozeně nemůže dostatečně konkurovat supermarketům umístěným například uprostřed sídlišť. Preference čerstvého zboží, a tedy častějších nákupů v menším objemu také působí v neprospěch Makra. Velká část zákazníků z mladší generace přechází na nákupy on-line, které nejsou pro Makro tak prioritní, a tudíž zde vládnu trhu spíše servery Rohlík, Košík, Alza a Mall. Z tabulky vyplývající pozvolný pokles meziročních tržeb potvrzuje nákupní trendy posledních let, zmíněné výše.

Je nutné zdůraznit určitou nekonzistenci časových období, ve kterých jsou sledovány ukazatele pro srovnání konkurentů. Makro, Globus a Kaufland si jako účetní období stanovily fiskální rok, zatímco Albert a Tamda FOODS účtují na základě kalendářního roku. Nejčastěji začíná společnostem účetní období 1. října a končí 30. září následujícího roku, ale může to být i jiné rozmezí dvanácti měsíců.

V českém prostředí se mnohdy účtování fiskálním rokem vyplácí díky tomu, že překotně a na poslední chvíli schválené změny legislativy většinou platí od 1. ledna nebo od 1. července. Například společnost se začátkem prosince definitivně dozví o změně DPH od 1. ledna příštího roku. Kolem Vánoc v době prázdnin a dovolených (nevhodná doba) musí zaktivizovat pracovníky účetnictví k narychlo provedeným změnám se zvýšeným rizikem chyb a dalších důsledků. Naopak společnosti využívající fiskální rok sice čelí stejným výzvám, avšak v této době jim to nezpůsobuje nijak zvlášť větší problémy.

4.7 Finanční analýza společnosti Makro Cash & Carry

Ukazatelé likvidity



Graf 2 Ukazatel likvidity, vlastní zpracování

Ukazatele	Výpočet	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Doporučené rozmezí
Likvidita I. Stupně	Peněžní prostředky/KZ*	0,1	0,5	0,4	0,2-0,5
Likvidita II. Stupně	(Oběžná aktiva-Zásoby)/KZ*	0,7	0,7	0,6	0,7-1,2
Likvidita III. Stupně	Oběžná aktiva/KZ*	1,0	1,0	0,9	1,5-2,5

Tabulka 3 Přehled jednotlivých likvidit ve třech letech, zdroj: ("Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky," n.d.), vlastní zpracování

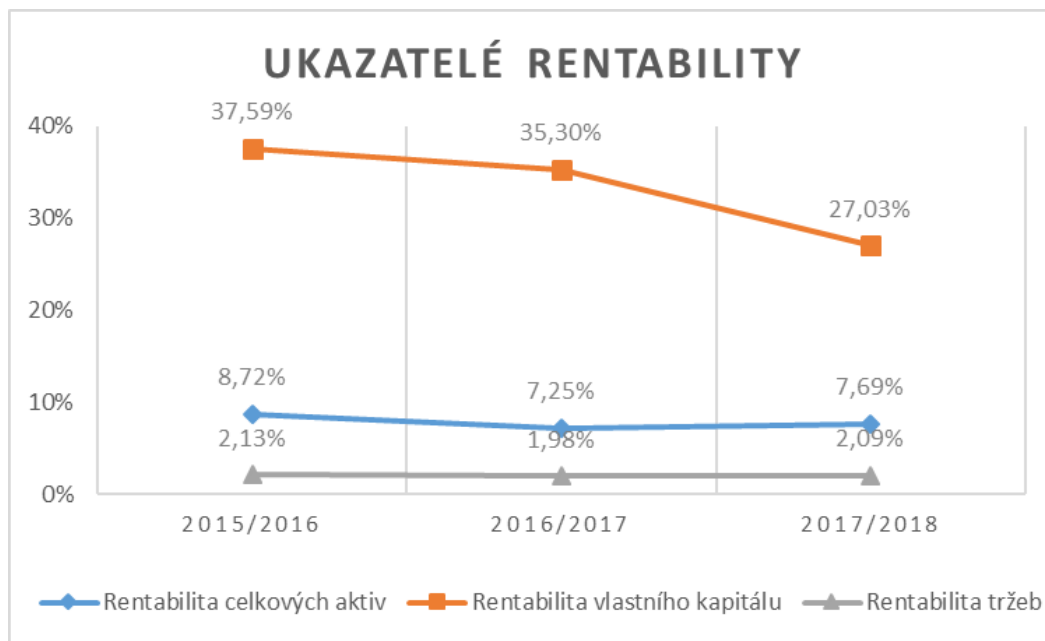
*KZ=Krátkodobé závazky

Co se týče okamžité likvidity (I), mezi roky 2016 a 2018 se situace stabilizovala díky skokově zvýšenému objemu peněžních prostředků, nově řádově již v nižších miliardách Kč za hospodářský rok. Mnohem menší opačný vliv zde měl růst krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita (II) dosahovala kromě jednoho fiskálního roku hodnot na spodní hranici doporučeného rozmezí, přičemž jednotlivé ukazatele se vyvíjely kontrastně a jejich vlivy se navzájem vrušily. Výsledkem je stagnace s následným mírným poklesem.

Běžnou likviditu v Makru markantně ovlivňují pouze zanedbatelné objemy zásob vlastního materiálu, a tudíž celkové zásoby dlouhodobě vykazují nižší hodnoty než např. v sektoru průmyslu nebo v zemědělství. Mimo jiné i z tohoto důvodu nedosahuje tento ukazatel doporučených hodnot.

Ukazatele rentability



Graf 3 Ukazatelé rentability, vlastní zpracování

Ukazatele	Výpočet	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Rentabilita celkových aktiv	Výsledek hospodaření/Celková aktiva *100	8,72%	7,25%	7,69%
Rentabilita vlastního kapitálu	Čistý zisk/Vlastní kapitál*100	37,59%	35,30%	27,03%
Rentabilita tržeb	Zisk po zdanění/Tržby*100	2,13%	1,98%	2,09%

Tabulka 4 Ukazatelé rentability, zdroj: ("Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky," n.d.), vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv má z hlediska podnikohospodářské teorie podprůměrné hodnoty. Prakticky řečeno, každá koruna aktiv nepřímo vytváří nepatrně nižší haléřový zisk, než uvádí Grünwald (2007) jakožto středovou hodnotu.

Z vynikajících výsledků rentability vlastního kapitálu dedukcí vyplývá, že vlastní kapitál (na rozdíl od cizího kapitálu) vykazuje velmi vysoký „ziskotvorný“ účinek, dokonce cca dvojnásobně nad průměrem rozpětí doporučených hodnot. Varováním do vzdálenější budoucnosti může být sestupná tendence ukazatele.

Vynikající rentabilita vlastního kapitálu paradoxně vůbec neodpovídá logicky předpokládaným skutečnostem. Cizí kapitál vypůjčený formou úvěru od bank by měl z logiky věci mít vyšší rentabilitu, neboť právě banky přísně vyhodnocují žádosti o úvěr a

mnohdy se při svém rozhodnutí řídí právě očekávanou výnosností podnikání. Čím vyšší rentabilita se očekává, tím spíše bude úvěr poskytnut.

Rentabilita tržeb kalkulovaná na základě tržeb včetně prodeje dlouhodobého majetku vykazuje procentně nízké hodnoty, avšak na základě vysokých hodnot příjmů a s nemalým ziskem po zdanění. Roční čistý hospodářský výsledek kolem 600 milionů CZK je vzhledem ke tvrdé konkurenci stále přijatelný. Takto velký podnik s aktivy řádově ve vyšších jednotkách miliard si může (na rozdíl od většiny malých a středních podniků) dovolit dlouhodobě hospodařit s pouze cca dvouprocentní rentabilitou tržeb.

4.8 Sortiment

Bezkonkurenčně nejlukrativnější nabídku čerstvých ryb a mořských plodů nabízí Makro s garancí velmi vysoké jakosti, minimální možné doby mezi lovem a prodejem a důslednou kontrolou parazitů.

Jednu z největších výzev potravinářské logistiky podstupuje Makro spolu se svými dodavateli v prodeji mořských ryb a plodů tím, že garantuje primární prodej těchto produktů do 48 hodin od jejich lovu. Část dodávek cestuje letecky. Po příjezdu do logistického centra probíhá důkladná kontrola interními inspektory. Mezi sledované aspekty patří zejména teplota, pevnost, vzhled, vůně a čerstvost ryb a plodů. Pravidelné zkoušky mikrobiologických, fyzikálních a senzorických aspektů a faktorů provádí externí akreditovaná laboratoř. Poslední stupeň kontroly kvality nastává v provozu obchodu. Tato třístupňová kontrola zaručuje, že po zakoupení a při správném skladování a zacházení lze ryby a plody konzumovat až několik dní poté.

Stejně tak jako distributoři dodržují přísně stanovené podmínky přepravy s cílem udržet produkty při velmi nízké teplotě, tak i Makro po jejich převzetí do distribučního centra v Kozomíně nakládá ryby a plody do polystyrenových beden vystlaných vrstvou ledu.

4.8.1 Ryby

Aby pracovníci Makra ochránili ryby před spálením mrazem, vysušením a oxidací tuků, provádí tzv. ochranou glazuru. Na povrch těl ryb nanesou tenkou vrstvu vody, která po zmrznutí vytváří viditelný lesklý ochranný film. Vysoká kvalita je zachována, pokud obsah vody nepřevyšuje 5% podíl na hmotnosti ryby. Naopak, Makro nikdy neuplatňuje křehčení masa s pomocí vody a přídavných látek. Tato technika zvyšuje hmotnost o přidanou vodu navázanou díky aditivům.

Zákazníci se o čerstvosti mořské ryby mohou sami přesvědčit vizuálně, a to mimo jiné pohledem na její oči. Čerstvé ryby mají čisté a nezakalené oči, dále se výrazně lesknou na povrchu a mají stále jasně červené, neoslizlé a nesuché žábry.

Do sortimentu ryb a mořských plodů patří přirozeně také sladkovodní ryby a široká škála balených produktů, například francouzské rybí polévky nebo různé druhy kaviáru. Některé druhy ryb jsou rozebrány v níže uvedené tabulce.

Přehled vybraných druhů mořských ryb				
Druhy ryb	Sezónnost	Lov	Kategorie tučnosti	Výskyt
Mečoun obecný	leden - říjen	divoký - udice	tučné	Indický oceán
Ďas mořský	celoroční	vlečné sítě	nízkotučné	Severovýchodní Atlantik
Platýs velký	celoroční	vlečné sítě	tučné	Severovýchodní Atlantik

Tabulka 5 Mořské ryby, zdroj: (“Mořské ryby | MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování

Procentní podíl tuku na celkové hmotnosti ryby je v tomto případě určen podle klasifikace užívané americkou společností Diabetes Up to Date. Ryby s podílem tuku do 2,5% hmotnosti se označují jako nízkotučné (White Fish). Mezi 2,5 a 6% tuků mají ryby polotučné (Semi-fat Fish) a 6 až 10 procent tuků mají ryby tučné (Fatty fish). Stejná kategorizace skupin tučnosti je využita také u mořských plodů. (“Fish classification according to their fat content,” 2016)

Na pultech v Makru se objevují navzájem substituční druhy ryb s podobnými rysy, ale i ryby vymykající se určitým kategoriím. Forma lovu má vliv na strukturu a obsah masa (ryby ve faremních lovech jsou přikrmovány) a stejně tak se tímto faktorem řídí čím dál více zákazníků. Například některé segmenty zákazníků jednoznačně preferují nákup lososů z divokého lovu a nekupují lososy z faremních chovů. Jiné segmenty zákazníků se při nákupu rozhodují empaticky, a to podle způsobu zacházení s rybami při lovu, např. odmítají kupovat ryby chycené do sítí.

4.8.2 Mořské plody

Prodávané mořské plody se dělí do skupin hlavonožců, mušlí a korýšů, z nichž krabi, humři a langusty jsou chováni přímo v akváriích u regálů. Přehled vybraných druhů se nachází v tabulce níže uvedené.

Přehled vybraných druhů mořských plodů				
Druhy mořských plodů	Sezónnost	Lov/chov	Kategorizace tučnosti	Výskyt
Ústřice	září–květen	Umělý chov	nízkotučné	Francie
Kreveta	Celoročně	Chovné rybníky	nízkotučné	Ekvádor
Chobotnice	Celoročně	Lov – vězence a lapadla	nízkotučné	Středovýchodní Atlantik
Krab	září–únor	Klece na dno	nízkotučné	SV. a SZ. Atlantik

Tabulka 6 Mořské plody, zdroj: (“Mořské plody | MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování

Míra tučnosti všech zvolených mořských plodů je velmi nízká, přičemž některé druhy ústřic mohou mít až kolem 2,5% tuků, jsou tedy na hraně s kategorií středně tučných plodů moře. Chuť ústřice také ovlivňuje lokalita jejich umělých chovů, které se nacházejí v pobřežních vodách Francie a také v ústí řek se sladko-slanou vodou. Zajímavým rysem v sortimentu chobotnic je vysoká variabilita v hmotnosti jednotlivých kusů v prodeji – pohybuje se mezi 0,25 - 0,5 kilogramy.

4.8.3 Sýry

Mimo běžného sortimentu i jinde dostupných sýrů se Makro zaměřuje na prodej francouzských a italských sýrů s bohatým výběrem druhů, a dokonce i jejich poddruhů. V sortimentu nechybí francouzské sýry několika kategorií, a to sýry čerstvé, tvrdé i vyzrálé měkké s ušlechtilou plísní. V rámci sýrů importovaných z Itálie vyniká pravá buvolí mozzarella z oblasti Kampánie. (“Sýry | MAKRO.cz,” n.d.)

4.8.4 Maso

Obchody řetězce Makro mají separovaná a speciálně chlazená oddělení prodeje čerstvého masa a drůbeže zcela mimo oddělení s běžnými regály s uzeninami. Obdobně jako u mořských ryb a plodů, i zde se dodržují přísné hygienické standardy. Makro se vymezuje prodejem lukrativních a světově vyhlášených druhů masa. Dováží a prodává mimo jiné jehněčí maso z Nového Zélandu, kachní maso z Francie a husí maso a játra z Maďarska. Mezi raritní zboží patří bizoní a pštrosí maso, francouzské kuře z Bresse a japonské hovězí druhu wagyu.

Maso	Průměrná hmotnost celé svalové partie	Procentní podíl tuku na celkové hmotnosti	Země původu masa tuzemské/zahraníční	Producent (zpracovatel masa)
Hovězí roštěná	2,5 kg	16 %	ČR	Maso uzeniny Polička
Vepřová krkovice	2,3 kg	12 %	Belgie, Německo, Španělsko, Polsko	Rotterdam Trading Office
Celá krůta	5-8 kg	4 %	ČR	Zelenka Židlochovice
Jehněčí svíčková	0,7 kg	9 %	Nový Zéland	Rotterdam Trading Office
Jelení plec	2,5 kg	4 %	ČR	Aspilis Mníšek pod Brdy
Hovězí rumpsteak	2 kg	4 %	Nizozemsko	Rotterdam Trading Office

Tabulka 7 Maso, zdroj: (“Maso a drůbež | MAKRO.cz,” n.d.), vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje vybrané druhy masa pěti vybraných druhů hospodářských zvířat, přičemž byla zvolena ve všech případech jedna ze tří nejlukrativnějších svalových partií. Jedná se pouze o maso dodávané do Makra v podobě celých několikakilových mražených nebalených kusů (s výjimkou krůty), a nikoliv vakuově balené. Zákazník díky tomu pozná skutečný tvar a hmotnost celé svalové partie. Zajímavým faktem je nízký procentní podíl tuků na hmotnosti krůty, a to i po započtení vlivu jejích tučnějších částí.

Precizní logistika distribuce masa umožňuje i jeho delší cestování k zákazníkovi, při kterém maso pochází ze zvířat z farmy v jedné zemi a následně se zpracovává v jiné zemi (například Německo / Nizozemsko). (“Maso a drůbež | MAKRO.cz,” n.d.) (“Turkey nutrition facts.pdf, n.d. ”)

4.8.5 Lihoviny nejširší výběr na českém trhu

Rekordně široká nabídka lihovin na českém trhu příjemně překvapuje rozmanitostí položek i různých balení. Makro uspokojí zájemce o tvrdý alkohol s požadavky na různé velikosti lahví i balení. Rovněž nabízí dárková balení, obří lahve a mnoha-kusová miniaturní balení

na přípitky a do hotelových minibarů. Raritou je sortiment barových doplňků, speciálních sirupů a přísad.

4.8.6 Víno

Díky prodeji vín z řady Sommelier Select se mohou zákazníci spolehnout na špičkovou kvalitu vína v různých detailních aspektech. Tento sortiment garantuje přední český sommelier a hlavní sommelier Makra Richard Süß. Sommeliéři Makra jsou připraveni pomoci velkoodběratelům s výběrem vinného lístku pro speciální akce.

Sortiment vín kategorie HoReCa je určený pro hotely a gastronomické provozy. Výhodou je přesně vymezený sortiment moravských vín střední kvality za rozumné ceny. Společnost Makro jakožto sponzor podporuje prestižní soutěž Vinař roku. Vítězná vína jsou prodávána s logem soutěže ve speciálních regálech.

4.9 Značky

4.9.1 ARO

Na základě úzké spolupráce producentů a skupiny Metro vznikla privátní značka ARO. Pod touto značkou Makro prodává produkty, které zároveň existují pod svou výrobní značkou v jiných obchodech. Logo ARO a obecný název produktu na etiketě neobsahuje označení výrobce, který nicméně bývá obvykle uveden menším písmem v zadní části etikety. V konkurenci substitučních produktů na stejném regálu se právě ARO produkty vyznačují bezkonkurenčně nejnižší cenou.

Pro všechny privátní značky Makra platí, že velmi podobné produkty můžeme nalézt v konkurenčních obchodech, a to s původní značkou, a nebo s jinou privátní značkou (např. Billa – Clever).

4.9.2 HoReCa

Zboží označené značkou HoReCa určené pro hotely a gastronomické provozy již dnes najdeme rozdělené do tří podskupin, a to na Metro Professional, Metro Chef a Metro Premium.

4.9.3 Metro Professional

Odborníci a profesionálové nejen z gastronomických provozů ocení sady nepotravinářského zboží, zejména kuchyňských potřeb. Mimo jiné jsou k dispozici ke

koupi také restaurační a hotelová balení produktů. „Vlajkovými loděmi“ této značky se staly nože, pánve a dřevěné uhlí.

4.9.4 Metro Chef

Produkty této značky se profilují tím, že existují v balené podobě, avšak stále překvapivě čerstvé. Díky rychlému zmrazení po sklizni chutná tuzemská balená zelenina stejně jako čerstvá zelenina po utržení, například hrášek vypěstovaný na farmě ve středních Čechách. Zajímavým případem je rovněž středočeská kapusta nařezaná na velké kusy.

4.9.5 Metro Premium

Smyslné kulinářské zážitky je možné navodit konzumací produktů značky Metro Premium. Za těmito produkty míří do Makra opravdoví fajnšmekři. Zejména se jedná o prvotřídní uzeniny s vysokým podílem masa a prémiové sýry. Obdobně jako u ostatních značek bývalé kategorie HoReCa, i zde nelze v základní části etikety psané velkým písmem rozpoznat, kdo je skutečný výrobce.

4.9.6 Fine-Life

Do škály produktů privátní značky Fine-Life patří pestrý sortiment více kategorií potravin od různých producentů. V regálech naleznete přes 200 položek cukrovinek, mražených potravin a lahodných uzenin.

4.9.7 Frux

Řada kvalitních ovocných destilátů pod privátní značkou Frux vyráběná ve společnosti Zámecký lihovar a pivovar Blatná se vyznačuje produkcí tzv. kotlíkovou destilační metodou bez přidaného cukru.

4.9.8 Sigma – vlastní značka

Mimo privátní značky tvoří nezanedbatelný podíl tržeb také prodej produktů vlastní značky Sigma. Jedná se o širokou škálu kancelářských produktů, pokladen, židlí apod. Společnost Metro tyto produkty sama navrhla a vyvinula.

Privátní značky více producentů	Privátní značky jednoho producenta	Značky vlastních produktů Makra	Mix privátních značek a vlastních produktů
ARO Metro Professional Metro Chef Metro Premium Fine life	FruX	Sigma	Rioba

Tabulka 8 Značky, zdroj: interní, vlastní zpracování

Značka Rioba se z hlediska kategorizace značek výrazně odlišuje od ostatních privátních značek. Na rozdíl od ostatních značek, Rioba je značka celého koncernu Metro a docela překvapivě část Rioba produktů nevyrábí přímo společnost Metro, nýbrž jsou odebírány od externích dodavatelů. Metro (a tedy i Makro) tím těmto dodavatelům uděluje výsadní postavení, neboť jejich produktům dává svou prestižní značku Rioba, a nikoliv pouze běžnou značku ARO.

Původně existující privátní značka HoReCa po rozdělení na Metro Professional, Metro Chef a Metro Premium získala mezinárodní rozsah. Tyto kategorie byly nazvány totožně s odpovídajícími značkami v zahraničních společnostech skupiny Metro. Zahraniční zákazníci v českých obchodech Makro získají rychle přehled o tom, do jakých kategorií zboží mají při svých nákupech zamířit.

Z obsahu tabulky privátní značek vyplývá určitá diverzita dodavatelů, a to zejména u spíše tuzemských výrobků značky ARO a zahraničních produktů pod značkou Rioba.

Stejně tak je zde znatelná i diverzita zákazníka. Pro produkty kategorie Metro Chef si jezdí mimo jiné provozovatelé restaurací, výrobky Metro Professional kupují provozovatelé jídelen a výrobky kategorie Metro Premium míří do malých řeznictví.

4.10 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - Špičkový a široký sortiment ryb, mořských plodů, masa, sýrů a alkoholických nápojů - Vícestupňová kontrola jakosti potravin - Prestižní společenství zákazníků – držitelů zlatých a stříbrných karet 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalita na kraji Prahy - Věkově omezený přístup - Online nákupy téměř pouze od zkušených zákazníků - Nevýhodná distribuce malým spotřebitelům
	Příležitosti	Hrozby
Externí faktory	<ul style="list-style-type: none"> - Trend růstu vnímání důležitosti kvality - Růst populace movitých cizinců na Stodůlkách (prestíž) - Makro akademie do budoucna vyřeší nedostatek kvalifikovaných pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> - Trend nakupování potravin v místě bydliště, tedy spíše u konkurence - Příliš dlouhá doba nakupování - Konkurence už má čtečky, automatické pokladny a malé pokladny

Tabulka 9 SWOT analýza společnosti Makro Cash & Carry, vlastní zpracování

Společnost Makro se prioritně profiluje vysokou kvalitou a širokým výběrem zboží, přičemž adekvátně reaguje i na růst podílu cizinců mezi zákazníky. Příchod vrstvy movitých cizinců do čtvrtí na jihozápadě Prahy předznamenává příležitost si tyto zákazníky získat a udržet svým sortimentem, kvalitou a prestiží.

Rozšiřující se technologické možnosti platebních a pokladních systémů, které dokáží zkrátit čas strávený nakupováním, budou bohužel pro Makro lépe uplatnitelné v konkurenčních maloobchodních supermarketech. Nákupní trendy dnešní doby navíc spíše motivují zákazníky nakupovat v jim lépe dostupných supermarketech, při kterých šetří čas, a mohou nakupovat i s malými dětmi. V budoucnu se délka nakupování stane možná nejdůležitějším faktorem výběru obchodu.

5 Výsledky a diskuse

Hypermarkety společnosti Makro působící na českém trhu v rámci tržní struktury nedokonalé konkurence se profilují jako prémiové velkoobchodní prodejny určené primárně pro nákupy podnikatelů. Tato zaměřenost na podnikatelské subjekty dodává Makru určitou prestiž a výlučnost v tom, že určité segmenty zákazníků zde vůbec nenakupují. Tomu napomáhá také prezentovaná omezená dostupnost Makro karet, ve skutečnosti však dostupných téměř komukoliv.

Makro čelí na českém trhu díky svému obřímu sortimentu vícečetné konkurenci. Zvláště jí konkurují ostatní velkoobchody, maloobchody a on-line obchody. V souboji s hypermarketem Tamda Makro vítězí díky prémiovým produktům, nicméně prohrává v kategorii drogerie a kvůli silné komunitní provázanosti všech zainteresovaných subjektů v okolí Tamdy v rámci tržnice SAPA.

Makro poráží hypermarket Globus Zličín díky lepší orientaci při příjezdu a menším dopravním zácpám v okolí. Globus naopak vítězí tím, že jeho zákazníci šetří čas díky možnosti si sami namarkovat zboží.

Makro překonává svého konkurenta Albert v Metropoli Zličín díky dobré průjezdnosti okolí a parkoviště v dopravních špičkách. Naopak, Albert šetří čas svých zákazníků propracovaným systémem různých typů pokladen.

Supermarket Kaufland Stodůlky se stává vítězem ze všech konkurentů, protože poráží Makro v nejvíce sledovaných aspektech. Supermarket výrazně těží ze své strategické lokality, disponuje vynikající logistikou i polohou u větších sídlišť. Okolní subjekty mu převážně nejen nekonkurují, ale dokonce mnohdy spolu vytváří synergie.

Co se týče konkurence on-line obchodu Alza, on-line prodeji Makra citelně chybí tzv. „prvo-zákazníci“. Proto v prodeji nepotravinářského zboží zákonitě s Alzou prohrává. Makro naopak vítězí v kategorii dlouhodobě věrných zákazníků, především podnikatelů.

Rozbor výsledků vykázaných tržeb jasně poukazuje na odlišnou krátko až střednědobou tendenci vývoje těchto příjmů. Zatímco všem ostatním řetězcům tržby v letech 2015–2018 pozvolna rostly, pouze Makro zaznamenalo jejich meziroční poklesy. Toto srovnání skýtá jisté nesrovnalosti v podobě neúplné kompatibility údajů mezi kalendářním a hospodářským rokem vybraných společností.

Z ukazatelů likvidity vyplývá, že čím likvidnější oběžná aktiva bereme v úvahu, tím lepších poměrných výsledků analýza v daných třech letech dosahuje, a to na základě

srovnání výsledků s doporučeným rozmezím hodnot. Vynikající ziskovosti vymykající se doporučením dosahuje uplatněný vlastní kapitál na rozdíl od málo výnosných cizích zdrojů. Klíčový ukazatel rentability tržeb dosahuje slabých procentních výsledků. Nicméně, s ohledem na velikost společnosti, již i tato nízká rentabilita znamená nemalý každoroční zisk uspokojivý pro akcionáře.

Rekordně široký sortiment a maximální kvalitu zároveň nabízí Makro v segmentech ryb, mořských plodů, sýrů, masa, lihovin a vína. Obchody Makro navazují na precizní logistiku dovozu mořských ryb a plodů přísnou vícestupňovou kontrolou s prodejem do 48 hodin od rybolovu. Pracovníci Makra prodlužují rybám trvanlivost přirozeným způsobem, tedy glazurou a nikdy neprovádějí křehčení vodou a aditivy. Při výběru ryb se zákazníci mohou řídit širší škálou dostupných informací, např. forma lovu, sezónnost nebo míra tučnosti.

Makro prodává originální druhy sýrů ze skutečných oblastí jejich původu, mezi kterými vyniká pravá italská buvolí mozzarella. Makro spolupracuje s tuzemskými i zahraničními dodavateli masa, přičemž izoluje prodej masa do separovaného oddělení s přísnou hygienou. Na city zákazníka působí skutečnost, že se jednotlivé svalové partie masa prodávají vcelku. Nakupující získávají celkový obrázek o tvaru, struktuře a hmotnosti masa a tím také nabývají nákupní zkušenosti.

Rekordním počtem položek lihovin se mezi českými obchody chlubí právě Makro. Tyto lihoviny jsou mimo jiné k prodeji v unikátních baleních a s doplňkovým sortimentem. Společnost Makro disponuje sommeliérským zázemím se širokou škálou moravských vín dobré kvality.

Makro aplikuje v tuzemsku rozšířený systém nabídky výrobků s různými privátními značkami, z nichž značka ARO naznačuje nejnižší cenu ze své kategorie. Produkty značek METRO míří k profesionálům v oblasti gastronomie (Profi a Chef) nebo ke skutečným fajnšmekrům (Premium). Absolutně výsostné postavení získávají produkty externích dodavatelů pod značkou Rioba, které se však dostaly na úroveň vlastních výrobků koncernu METRO. Společnost Makro provozuje i vlastní produkci kancelářským potřeb Sigma, monopolně dostupných k prodeji pouze v Makru.

Společnost Makro se vůči konkurenci vymezuje rekordně širokým sortimentem zboží a výrobků, přísnou kontrolou kvality a prestižní komunitou věrných zákazníků na vyšších úrovních věrnostních programů.

Vzhledem k charakteru prodeje se Makru vyhýbají rodiny s malými dětmi a bohužel také mladé generace zákazníků nakupujících on-line u konkurentů.

Negativní trend klesajících tržeb mohou zvrátit zámožní obyvatelé a podnikatelé z ciziny, kteří se zabydlují v oblasti jihozápadní části Prahy a mohou se tak identifikovat s vysokou prestiží nakupování v Makru.

Nemalá vzdálenost supermarketu od bydlišť zákazníků-podnikatelů se spolu s nízkou rychlostí nakupování stávají výzvou pro Makro v konkurenčním boji s lépe situovanými supermarkety. Pokud zde nedojde k zásadním inovacím, trend poklesu tržeb bude i nadále nezvratný.

6 Závěr

Největším přínosem teoretické části práce je, že většina zde obsažených teoretických konceptů má oporu v praxi, což prokázaly uvedené příklady skutečných společností.

Vypracováním bakalářské práce bylo dosaženo stanovených cílů a rovněž bylo dospěno také k závěrům, které nebyly předpokládány. Z průřezové analýzy konkurenčního prostředí vyplynuly velmi zajímavé skutečnosti a závěry, z nichž některé jsou dokonce uplatnitelné jako doporučení pro management společnosti.

Společnost Makro prezentuje vydávání věrnostních karet tak, že zákazníkům umožní na rozdíl od konkurence prestižní nakupování. Nicméně, skutečné případy dokumentují, že Makro kartu získá každá plnoletá osoba, která odsouhlasí podmínky členství. Překvapivě se však tuto informaci o všeobecné dostupnosti těchto karet dozví tak málo lidí, že reálně veřejnost věří v exkluzivitu karty, údajně vylučující nepodnikatele z nákupu.

Na základě pozorování chování konkurentů Makra bylo zjištěno, které aspekty mimo jiné zapříčiňují pozvolný pokles tržeb Makra. Nešťastnou okolností pro Makro se stává to, že tak širokému sortimentu (zdánlivá konkurenční výhoda) paradoxně silně konkurují zavedené maloobchodní supermarkety a hypermarkety, ale i menší obchody. Tato vícečetná konkurence znamená, že se Makro vyčerpává bojem se substitučními produkty „na více polích“.

Absolutním vítězem všech konkurentů se stává supermarket Kaufland, neboť si svou výtečnou lokalitou a obchodními synergiami získává a udržuje potenciální zákazníky Makra.

Meziroční poklesy tržeb u Makra odpovídají principiálním trendům nákupního chování obyvatel velkých měst, kteří čím dál více upřednostňují více menších nákupů týdně díky čerstvosti potravin a úspoře času.

Výsledky částečné finanční analýzy poukazují na vynikající rentabilitu složek vlastního kapitálu, která se vymyká rozmezím hodnot doporučovaným teorií. Nastává paradoxní situace, kdy výdaje financované z vlastních prostředků, na které by banka ani neposkytla úvěr, mají násobně větší ziskový efekt než prostředky vypůjčené.

Zajímavé výstupy vyplývají z hodnot rentability tržeb. Dvouprocentní hodnoty samy o sobě znamenají podprůměrnou a mnohdy až nepřijatelně nízkou ziskovost. Nicméně u velkých společností s miliardovými korunovými obraty již společnost tvoří za takových

okolností zisk v řádech set milionů korun, přijatelný pro akcionáře i pro blízkou budoucnost společnosti.

Makro apeluje na své zákazníky tím, že garantuje famózní distribuční dobu dodání mořských ryb do 48 hodin od jejich lovu. Pro společnost Makro, působící na trhu vnitrozemské země bez přístupu k moři, se takový kvalitativní posun stává bezkonkurenční výhodou.

Společnost Makro se rozhodla udělovat svou nejprestižnější značku Rioba kromě svých vlastních výrobků také nejlepším externím dodavatelům, jejichž produkty se mohou touto exkluzivitou také pyšnit.

Obsah SWOT analýzy naznačuje převahu slabých stránek a hrozeb nad silnými stránkami a příležitostmi. Vzhledem k povaze obchodu Makro nejsou mnohá z negativ příliš ovlivnitelná a zvrátitelná. Nicméně, existují i perspektivní pozitiva, která mohou skýtat potenciál synergií. Pokud Makro dokáže dobře prosadit svou vysokou kvalitu a šíři sortimentu vůči nově přichozí komunitě movitých podnikatelů ze zahraničí, může se mu podařit zastavit pokles tržeb.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam literatury

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým, Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

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

GLADIŠ, Daniel. Naučte se investovat – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1205-5

GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2

HRON, Jan, Arnošt TRAXLER. Teorie řízení organizačních systémů. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9

HRUŠKA, Vladimír. Účetní manuál pro podnikatelské subjekty: aneb Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5805-3

KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování podniku: 2. přepracované a doplněné vydání. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Praha: Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. V Praze: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X

KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3

LEITMANOVÁ, Faltová, Ivana, Jiří ALINA, Filip PETRÁCH, Jaroslav ŠETEK, Tomáš VOLEK. Mikroekonomie 1 pro bakalářské studium. Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-48-4.

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurz. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kolektiv. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – 4. rozšířené vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

SEVEROVÁ, Lucie a kolektiv. Teorie firmy: (vybrané stati). V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan, Marek, VOCHOZKA a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

ŠRÉDL, K.: Ekonomie a teolog. Brno: L. Marek, 292 s., 2006. ISBN 80-86263-91-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4

7.2 Seznam internetových zdrojů

ArtWeby.cz, A., n.d. Spalovna - ZEVO Pražské služby a.s. [WWW Document]. PSAS. URL <https://www.psas.cz/spalovna-zevo> (accessed 3.10.20).

Fish classification according to their fat content, 2016. . Diabetes Date. URL <http://www.diabetesuptodate.com/como-se-clasifican-los-pescados-segun-su-contenido-graso/> (accessed 3.10.20).

Google Maps [WWW Document], n.d. . Google Maps. URL <https://www.google.com/maps/@50.0588293,14.4300567,14z> (accessed 3.10.20).

Kauza Boeingů 737 MAX bude stát firmu skoro celý zisk, zaplatí pět miliard dolarů - Novinky.cz [WWW Document], n.d. URL <https://www.novinky.cz/zahranicni/amerika/clanek/kauza-boeingu-737-max-bude-stat-firmu-skoro-cely-zisk-zaplati-pet-miliard-dolaru-40290426> (accessed 3.10.20).

KKCG zaplatila PPF za Sazku a je jediným majitelem firmy - Deník.cz [WWW Document], n.d. URL <https://www.denik.cz/ekonomika/kkcg-zaplatila-ppf-za-sazku-a-je-jediny-majitelem-firmy-20121218.html> (accessed 3.10.20).

MAKRO | Velkoobchod potravin a dalšího zboží [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/> (accessed 3.10.20).

Maso a drůbež | MAKRO.cz [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/o-makro/maso-a-drubez> (accessed 3.10.20a).

Maso a drůbež | MAKRO.cz [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/o-makro/maso-a-drubez> (accessed 3.10.20b).

Mořské plody | MAKRO.cz [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/o-makro/ryby-a-morske-plody/morske-plody> (accessed 3.10.20).

Mořské ryby | MAKRO.cz [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/o-makro/ryby-a-morske-plody/morske-ryby> (accessed 3.10.20).

O nás, n.d. . Tamda Foods. URL <http://www.tamda.eu/o-nas?lang=cs> (accessed 3.10.20).

Sazka může mít nového majitele už za měsíc, Cupka vypíše výběrové řízení [WWW Document], 2011. . iDNES.cz. URL https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cupka.A110811_215956_ekonomika_cem (accessed 3.10.20).

Sýry | MAKRO.cz [WWW Document], n.d. . www.makro.cz. URL <https://www.makro.cz/o-makro/syry> (accessed 3.10.20).

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [WWW Document], n.d. URL <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21916484&subjektId=585836&spis=680905> (accessed 3.10.20a).

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky [WWW Document], n.d. URL <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=716166> (accessed 3.9.20b).

Za únik kyanidu zaplatí Draslovka dva miliony [WWW Document], 2006. . iDNES.cz. URL https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/za-unik-kyanidu-zaplati-draslovka-dva-miliony.A060612_122257_domaci_lja (accessed 3.10.20).

Turkey nutrition facts.pdf, n.d.

8 Seznam příloh

Příloha 1 Leták.....	57
Příloha 2 Pokladny	58
Příloha 3 Oddělení ovoce a zeleniny.....	59
Příloha 4 Oddělení masa	60
Příloha 5 Mléčné výrobky	61
Příloha 6 Ryby a mořské plody	62
Příloha 7 Vstupní turnikety	63

PRO MILOVNÍKY JÍDLA

CASH & CARRY
19. 2. – 3. 3. 2020

makro



RECEPT NA
PEČENÉ
VEPŘOVÉ KOLENO
NA KYSANÉM ZELÍ
OD KRISTÍNY
najdete na zadní
straně



Pražské grilovací
koleno
vakuově baleno
cena za 1 kg

64⁹⁰
74,64*



Zelí kysané bílé
pevný podíl: 85%
bal.: sáček 1 kg
cena za 1 kg

21⁹⁰
25,19*



České brambory pozdní prané
odrůda: Dali
varný typ: B – přílohové
vel.: příčný průměr
55/70 mm
bal.: folie 5 kg
cena za 1 kg



12⁹⁰
14,84*

*cena s DPH

5

DO VYPRODÁNÍ ZÁSOB

WWW.MAKRO.CZ



Příloha 2 Pokladny



Příloha 3 Oddělení ovoce a zeleniny



Příloha 4 Oddělení masa



Příloha 5 Mléčné výrobky



Příloha 6 Ryby a mořské plody



Příloha 7 Vstupní turnikety

