

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Tvorba konkurenční strategie pro vybraný podnik

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř

Autor

Jitka Hradecká

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Tvorba konkurenční strategie pro vybraný podnik“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Ženevě dne 4. srpna 2008

Jitka Hradecká

Poděkování

Děkuji panu Ing. Petru Řehořovi, vedoucímu práce, za vedení, cenné připomínky a rady k mé bakalářské práci.

Rovněž bych chtěla poděkovat panu Walteru Manzimu, vedoucímu supermarketu Manor v Ženevě, za ochotu, s jakou mi poskytl potřebné informace a materiály. Mé poděkování patří i panu Didiemu Mausovi, řediteli akciové společnosti Maus Frères, za množství připomínek, námětů a rad.

OBSAH

1 Úvod	8
2 Literární přehled	9
2.1 Strategie, strategické řízení.....	9
2.2 Konkurence, konkurenční strategie	10
2.3 Strategická analýza (analýza okolí organizace).....	11
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí	12
2.3.1.1 STEP analýza.....	12
2.3.1.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	14
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	17
2.4 SWOT analýza.....	18
2.5 Tvorba a formulace strategie	20
2.5.1 Porterovy (základní) generické strategie	21
2.5.2 Ansoffův model růstu	22
2.5.3 Obecné strategické alternativy.....	23
2.6 Výběr a implementace strategie	24
3 Metodika.....	26
4 Charakteristika podniku.....	28
4.1 Historie společnosti	28
4.2 Obecné informace o supermarketu	29
4.3 Organizační struktura společnosti	30
4.4 Charakteristika produktů	30
4.4.1 Privátní značky	31
5 Analýzy a zhodnocení současného stavu.....	32
5.1 Charakteristika trhu	32
5.2 PESTEL analýza.....	32
5.3 Model pěti sil (Porterův model).....	36
5.3.1 Odběratelé.....	36
5.3.2 Dodavatelé	37
5.3.3 Konkurenti v odvětví.....	39
5.3.4 Potenciální konkurenti.....	42
5.3.5 Substituty	43
5.3.6 Vyhodnocení Porterova modelu	43
5.4 Analýza vnitřního prostředí.....	44
5.4.1 Výroba a poskytování služeb.....	44
5.4.2 Finance	47
5.4.3 Marketing	48
5.4.4 Řízení lidských zdrojů.....	51
5.4.5 Výzkum a vývoj	55
5.5 SWOT analýza.....	55
5.5.1 Porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnání.....	58
6 Tvorba strategie	61
7 Závěr.....	69
8 Summary.....	71
9 Přehled použité literatury	72
Seznam obrázků, tabulek a příloh	
Přílohy	

1 Úvod

„Pokud nevíte, kam směřujete, žádná cesta Vás tam nedovede.“

Anonym

V dnešní době, kdy je podnikatelské prostředí vysoce konkurenční a interní i externí podmínky pro hospodaření se dynamicky mění, je pro každý podnik (SBU) nezbytností mít jasně definovanou koncepci své budoucnosti. Tuto koncepci podniky definují pomocí jasné a výstižné strategie, která je vyjádřena ve strategických cílech a operacích.

Tato práce je závěrečným projektem bakalářského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, katedře řízení, studijního programu Ekonomika a management, oboru obchodně podnikatelského.

Název mé bakalářské práce zní „Tvorba konkurenční strategie pro vybraný podnik“. Práce je zaměřena na činnost supermarketu Manor sídlícího v Ženevě. Supermarket není samostatným podnikem, jedná se o strategickou podnikatelskou jednotku společnosti Manor, která je jedním z předních retailerů působících na švýcarském trhu.

Maloobchodní podnikání je dnes oborem s mimořádně silnou konkurencí. Trhy ovládají společnosti s velkou finanční silou. Základem jejich úspěšnosti je unikátní strategie. Obchodování se však jeví jako činnost, která není nijak složitá, a úspěšný koncept může být poměrně snadno napodoben. Pro podniky je proto nutné vědět, co dělat, aby byly zřetelně odlišné a jedinečné, aby nabízely něco jiného než jejich konkurenti. Je nutno hledat cesty, jak růst a budovat si výhody. Nestačí pouze „udržet se ve hře“, je důležité v ní hrát aktivní roli, což předpokládá hledat nové příležitosti a nová uplatnění.

Cílem této bakalářské práce je provedení vhodných strategických analýz, které mi umožní zhodnotit současný stav supermarketu a jeho postavení na trhu. Vybrané metody strategického řízení by mi měly umožnit analyzovat vnější a vnitřní prostředí, určit silné a slabé stránky, stejně jako poznat příležitosti a ohrožení dané SBU. Na základě získaných poznatků se pokusím navrhnout vhodnou strategii, díky které by supermarket mohl obstát v boji se svou konkurencí.

2 Literární přehled

2.1 Strategie, strategické řízení

Podniky v současné době naléhavě potřebují jasné strategie. Musí mít určeny strategické cíle a od nich odvozené strategie formulující cesty naplnění těchto cílů, respektive směry rozvoje podniku. Řada jejich managementů cítí nezbytnost nových přístupů zaměřených na změny probíhající v okolním světě. Podniky, které odpovídajícím způsobem nereagují na probíhající změny, nemohou přežít konkurenci [10].

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením je pojetí strategie prezentováno odlišně.

Podle harvardského profesora Michaela Portera [8] je **strategie** široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Tichá a Hron [11] definují strategii následovně: „**Strategie** je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“.

Abychom věděli, kam jdeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá **strategie** [1].

Cíle ukazují, čeho chtějí podnikatelské jednotky dosáhnout. **Strategie** je hrací plán, jak se k nim dostat [5].

Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Je to také každodenní rozhodování o tom, jak se bránit vznikajícím změnám v daném prostředí podnikání [7].

Prostřednictvím **strategického řízení** se hledá a volí optimální strategie rozvoje firmy nebo jejích organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Hlavním smyslem je získat v určeném čase pro firmu silnější

strategickou konkurenční výhodu, než je ta současná, a umožnit tak firmě vydělávat peníze [1].

Úlohou **strategického řízení** je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů [6].

Podle Tiché a Hrona [11] se **strategické řízení** skládá z pěti důležitých složek:

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

2.2 Konkurence, konkurenční strategie

V tradičním pojetí **konkurence** vycházejícím z ekonomických teorií minulého století je konkurence chápána spíše jako boj, kde se snaží několik velkých firem eliminovat menší nebo méně významné firmy, zvýšit tak ceny nebo bez omezování zvýšit svůj podíl. Konkurence je chápána jako nepřátelský jev ohrožení. Růst kupní síly obyvatelstva, globalizace výroby atd. však vyvolávají nový pohled na konkurenci. Dominující úloha v zabezpečování úspěšného rozvoje je přisuzována strategickému managementu, který je vnímán jako „lodivod“, jenž má v rozbouřeném moři světové ekonomiky nacházet bezpečnou cestu, a jako „kompas“ mu slouží koncept „konkurenční výhody“ [12].

Podle Tiché a Hrona [11] je **konkurence** relativní pojem – vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

Kotler a Keller [5] tvrdí, že ke **konkurenci** patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.

Podstatou formulování **konkurenční strategie** je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Přestože relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to odvětví, ve kterém soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na

stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu. Protože vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi [8].

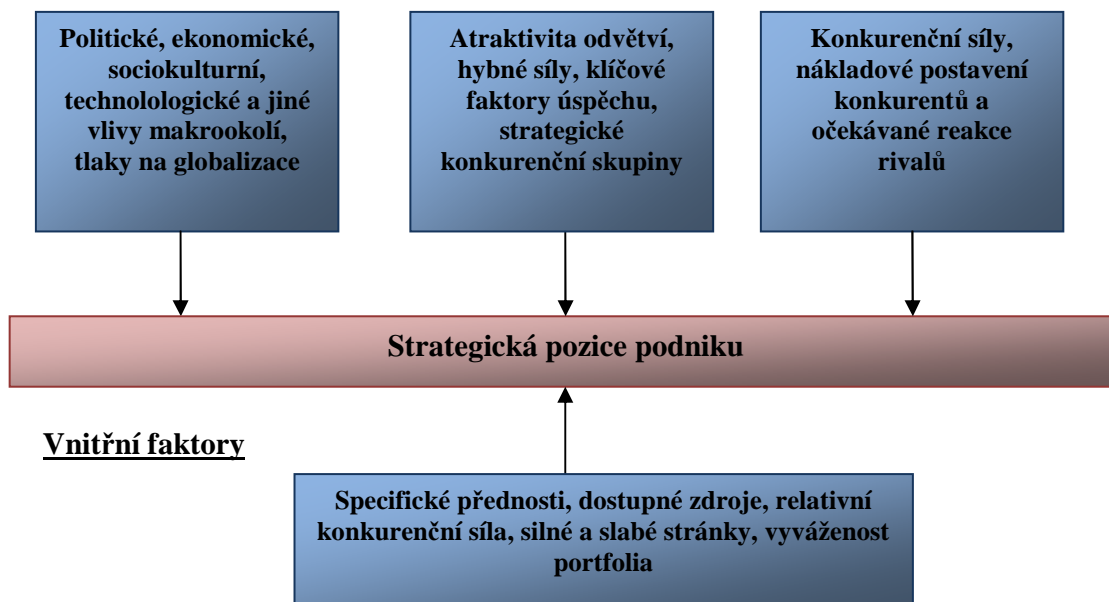
Vodáček a Vodáčková [13] uvádějí, že základním posláním podnikatelské strategie je účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podnikání organizace. Jde o plánovitý proces včasné adaptace organizace pro úspěšné uplatnění se v konkurenčních podmínkách jejího trhu. Proto se dnes podnikatelská strategie organizace také často označuje jako **konkurenční strategie**.

2.3 Strategická analýza (analýza okolí organizace)

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Ty zahrnují makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku [10].

Košťan a Šuleř [6] tvrdí, že strategická analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence a analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti.

Vnější faktory



Obrázek 1 - Strategická analýza

Zdroj: autorka podle [10]

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Podle Dedouchové [2] je při externí analýze okolí podniku rozdělena na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a na makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Tvoří je podniky, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Makrookolí vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku.

Keřkovský a Vykypěl [4] oproti ní rozlišují okolí podniku na obecné a oborové. Do obecného okolí zařazují socioekonomický, technologický a vládní sektor. Oborové prostředí dle nich tvoří zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází [6].

Tichá a Hron [11] zdůrazňují, že analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie.

2.3.1.1 STEP analýza

Dle Tiché a Hrona [11] je STEP analýza jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

Jednotlivé faktory jsou rozděleny do čtyř skupin, jejichž název je odvozen od jednotlivých písmen STEP analýzy:

- Společenské faktory,
- Technologické faktory,
- Ekonomické faktory,
- Politické faktory.

Někteří autoři [10] používají pro tuto analýzu název PEST analýza. Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

Johnson, Scholes, Whittington a Fréry [3] nazývají tento model PESTEL analýza. Jednotlivé vnější faktory jsou v tomto modelu rozděleny do šesti kategorií:

- Politická kategorie (*catégorie politique*),
- Ekonomická kategorie (*catégorie économique*),
- Společenská kategorie (*catégorie sociologique*),
- Technologická kategorie (*catégorie technologique*),
- Ekologická kategorie (*catégorie écologique*),
- Legislativní kategorie (*catégorie légale*).

Smyslem tohoto modelu je nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Které vnější faktory mají vliv na organizaci?
- Které z těchto faktorů jsou momentálně nejdůležitější?
- Které z těchto faktorů budou důležité v budoucnosti?

Mallya [7] uvádí stejné faktory jako Johnson, Scholes, Whittington a Fréry [3], pro tuto analýzu používá název SLEPTE analýza.

Rozbor společenských trendů

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (např. ochota pracovat). Je třeba brát v úvahu pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na organizaci, na zahraniční produkty či služby, na životní styl a životní úroveň obyvatelstva, na změnu rodinné struktury, na rozdělení příjmů a změnu kupní síly, na mobilitu pracovní síly a demografické změny.

Rozbor legislativních trendů

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání.

Rozbor hospodářských trendů

Podnik je při svém rozhodování do jisté míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Je třeba analyzovat jak vysoké je daňové zatížení, jaká je cenová politika, jaký je trend nezaměstnanosti, jaká je inflace, jaká je míra ekonomického růstu, jak vysoký je hrubý domácí produkt.

Rozbor politických faktorů

Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (například jakou legislativu bude země mít), a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země.

Rozbor technologických trendů

Předvídavost vývoje směrů technického pokroku se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je třeba brát v úvahu rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání či podporu vlády v oblasti výzkumu.

Rozbor ekologických trendů

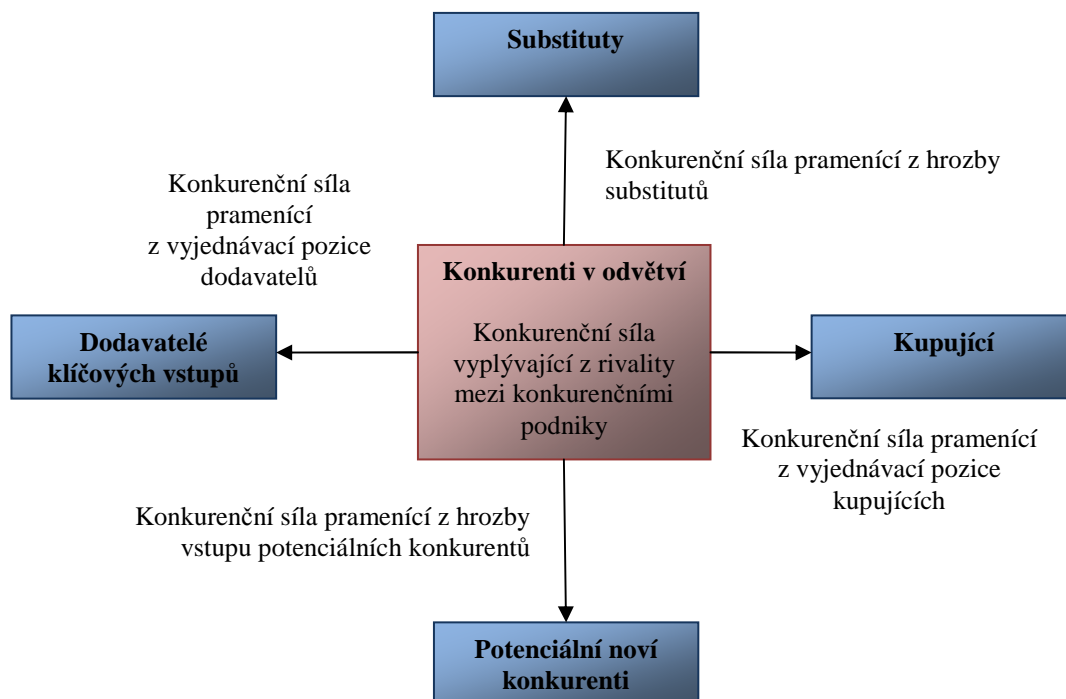
Management podniku by měl analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací [7].

2.3.1.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Veber a kol. [12] tvrdí, že Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

Podle Keřkovského a Vykypěla [4] model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

1. Vyjednávací silou zákazníků (*bargaining power of buyers*).
2. Vyjednávací silou dodavatelů (*bargaining power of suppliers*).
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů (*threat of entry*).
4. Hrozbou substitutů (*threat of substitutes*).
5. Rivalitou firem působících na daném trhu (*competitive rivalry within industry*).



Obrázek 2 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Zdroj: autorka [10]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Podle Sedláčkové a Buchty [10] závisí úspěch konkurenční strategie podniku do značné míry na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví. Mezi obvyklé patří:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- diferenciací produktů,
- vstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci.

Hrozba substitučních výrobků

Tichá a Hron [11] tvrdí, že čím je snadnější nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které:

- technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb,
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru. Mallya [7] uvádí následující příklady bariér:

- diferenciace výrobků,
- očekávaná reakce od existujících firem,
- preference obchodní značky a zákaznickova loajalita,
- kapitálové požadavky,
- činnost a politika státu
- přístup k distribučním kanálům.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- Je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky.
- Jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferenciované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- Nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky [10].

Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)

Dedouchová [2] hovoří o hrozbě ze strany kupujících tehdy, když tlačí ceny dolů nebo pokud požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- Pokud se mikrookolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet podniků.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství.
- Když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami.
- Jestliže je ekonomické, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou.
- Mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami.

Johnson, Scholes, Whittington a Fréry [3] obohacují tento model o další sílu – sílu státu – a tento model nazývají **Model 5 (+1) sil**. Uvádějí, že přestože Porter tuto sílu do svého modelu nezahrnul, má v něm nesporně své místo, neboť:

- Stát může do velké míry ovlivňovat konkurenční prostředí svou *regulační politikou*.
- Vláda může určit omezení a zákazy dovozu, která mají chránit vnitřní trh před zahraniční konkurencí (dovozem zahraničního zboží) – jedná se o tzv. *protekcionismus*.
- V některých odvětvích je stát významným (mnohdy jediným) *zákazníkem*. Stejně tak může být významným, popř. jediným *dodavatelem*.
- Stát bývá mnohdy významným *konkurentem* pro soukromé organizace.

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Tichá a Hron [11] tvrdí, že analýza podnikových zdrojů směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které umožní podniku budovat konkurenční výhodu, a to relativně trvale.

Hlavní myšlenku interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká, a co není její silnou stránkou. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory [4].

Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence [7].

Marketingové a distribuční faktory

Mallya [7] zastává názor, že v našich dobách, kdy si zákazník může více než jindy vybírat z řady výrobků, kdy se zákazníci stali mnohem náročnějšími, je marketing rozhodující oblastí v podnikání.

Keřkovský a Vykypěl [4] uvádějí základní faktory/kritéria, které je nutno analyzovat v oblasti marketingu a distribuce:

- konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl na trhu,
- vztahy s klíčovými zákazníky,
- fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu a služeb,
- kvalita výrobků a služeb,
- účinnost reklamy,
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách.

Výrobní faktory a řízení výroby

Podle Keřkovského a Vykypěla [4] by při analýze výroby a jejího řízení měly být zkoumány následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů,
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob a procesů řízení výroby.

Faktory pracovních zdrojů

Moderní organizace představuje komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují.

Organizace podle Mallya [7] potřebuje pracovníky, kteří:

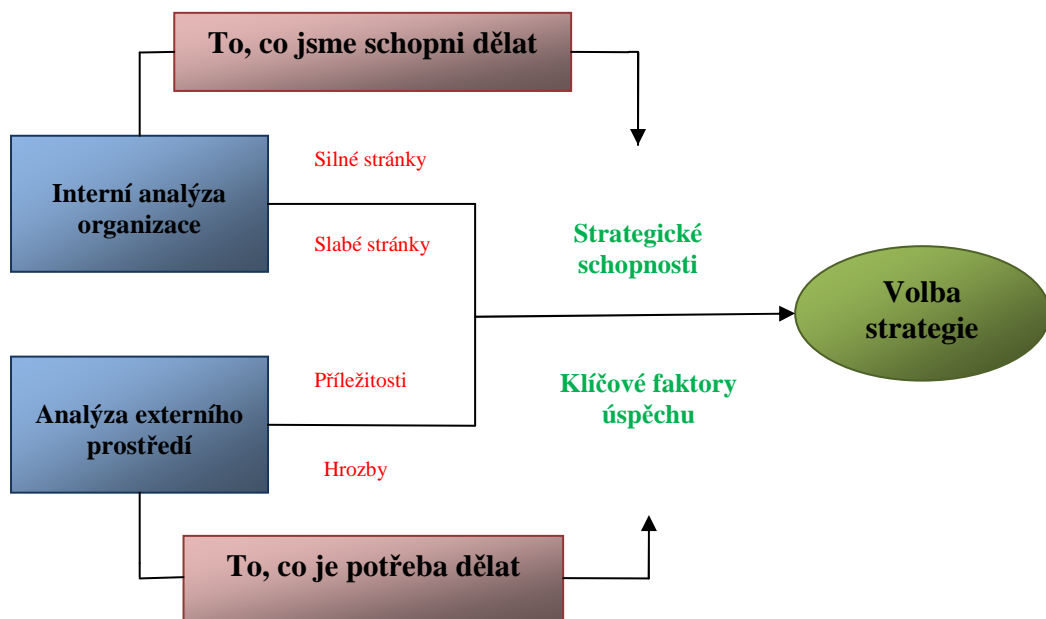
- jsou loajální k vedení organizace,
- jsou dobře vyškoleni a stále připraveni učit se,
- jsou vysoce motivováni (představy, vzory, ohodnocení),
- jsou dobře informováni (otevřená komunikace ve všech oblastech organizace).

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení „finančního zdraví“ firmy (zhodnocení současného stavu z finančních hledisek), jednak posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek [4].

2.4 SWOT analýza

Sedláčková a Buchta [10] uvádějí, že SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.



Obrázek 3 – SWOT analýza

Zdroj: autorka podle [3]

Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Silné stránky (přednosti) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty

Slabé stránky (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace [6].

SWOT analýza je podle Tiché a Hrona [11] otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoli druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ.

Tabulka 1- Ilustrace základních strategických úvah vyplývajících z matice SWOT

<i>Interní faktory</i>	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> • Management • Zdroje • Aliance • Další 	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> • Jakost výrobků a služeb • Image • Další
<i>Externí faktory</i>		
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Tržní příležitosti • Slabá konkurence • Stabilita trhu • Další jednání 	Přístup „SO“ <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ofenzivní přístup ➢ Pozice síly ➢ Další proaktivní jednání 	Přístup „WO“ <ul style="list-style-type: none"> ➢ Opatrný přístup ➢ Sdílet příležitosti ➢ Další zdrženlivé jednání
Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní trh • Silná konkurence • Špatná legislativa • Další jednání 	Přístup „ST“ <ul style="list-style-type: none"> ➢ Blokovat příležitosti ➢ Zastrážovat konkurenci ➢ Další silové jednání 	Přístup „WT“ <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ustoupit ➢ Hledat kompromisy ➢ Další opatrné jednání

Zdroj: autorka podle [13]

Veber a kol. [12] uvádí, že podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci (popř. pro její jednotlivé organizační složky) volit různé typy strategií, které vycházejí z následujících čtyř možných zjednodušených přístupů:

- **přístup S-O** → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- **přístup W-O** → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- **přístup S-T** → využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- **přístup W-T** → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

2.5 Tvorba a formulace strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin [11].

Tichá a Hron [11] upozorňují rovněž na fakt, že při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. Jedná se o dvě úrovně:

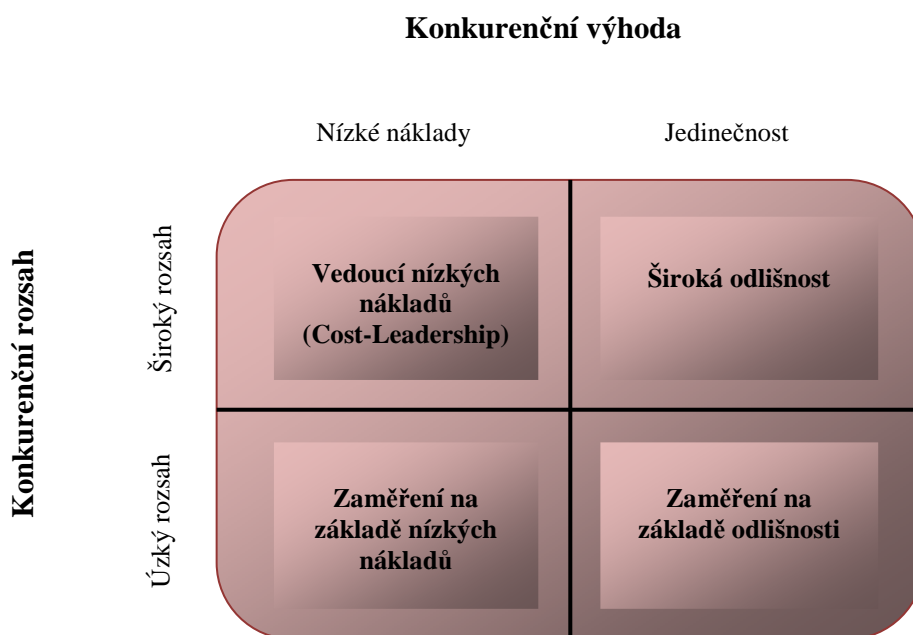
- **podniková strategie** – smyslem podnikové strategie je vymezení rozsahu činností a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace těchto činností,

- **dílčí strategie** – je zaměřena na formulaci způsobu dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti.

Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Strategie, kterou vedení podniku vybere jako optimální, by měla být efektivní při řešení daného problému. Prakticky může být implementována v dané situaci a dostupnými zdroji, proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická, není příliš rozkladná a je akceptovatelná všem zainteresovaným skupinám uvnitř organizace. Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi a také její soulad s riziky a očekáváními [7].

2.5.1 Porterovy (základní) generické strategie

Základní strategie podle Portera se dělí na strategii vedoucích nákladů, strategii zaměření a strategii tvorby odlišnosti [7].



Obrázek 4 – Typologie strategií podle Portera

Zdroj: autorka podle [7]

Strategie vedoucích nákladů (Cost-Leadership)

Strategie vedoucích nákladů znamená, že v této části trhu převládají jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim. Nákladová výhoda je dosažena tehdy, když jsou

kumulativní náklady všech aktiv podniku v rámci nákladového řetězce nižší než kumulativní náklady konkurence.

Strategická odlišení/diferenciace (Differentiation)

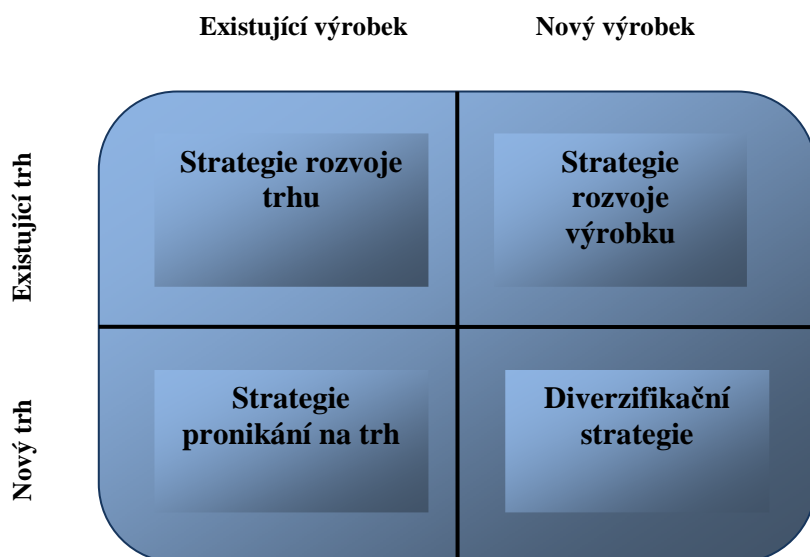
Odlišnost znamená, že v této části trhu dominují vysoce hodnotné, velmi rozdílné výrobky nebo vytvářejí něco výjimečného z pohledu zákazníků v daném sektoru. Strategie diference může být zaměřena na široké skupiny zákazníků, nebo na úzký segment zákazníků, který má určité požadavky. Úspěšná strategie odlišnosti může být založena na činnostech v kterýchkoli aktivitách hodnotového řetězce.

Strategie zaměření (Focus)

Při této strategii je jako základ konkurence vybrána spíše (než celý sektor) určitá skupina zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř zvoleného segmentu se může firma pokusit konkurovat na základě nízké ceny nebo diference [7].

2.5.2 Ansoffův model růstu

Ansoffův model růstu vymezuje základní možná řešení vztahu výrobek – trh. Jeho základem je výrobkově tržní matice. Pomineme-li možnost extenzivního růstu podniku, má podnik v podstatě čtyři možnosti intenzivního růstu a zlepšení svého konkurenčního postavení [12].



Obrázek 5 – Typologie strategií podle Ansoffa

Zdroj: autorka podle [9]

Mallya [7] uvádí, že tuto strategii většinou používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Vede většinou jednak ke změnám podnikání, jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých aktivitách.

Pronikání na trh (penetrace trhu) – hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. Je to strategie pro vedení, které chce rozšířit aktivity své firmy bez značného rizika na současný podíl firmy na trhu [7].

Rozvoj trhu – tato strategie je trochu riziková, snaží se zavést existující výrobek na nový trh. Mallya [7] poukazuje na několik důvodů, proč se firmy rozhodují sledovat tuto strategii. Jsou to např.:

- pro firmu je složité přejít na nové výrobky,
- vyčerpanost existujících trhů nebo segmentů,
- právní omezení na daném trhu.

Rozvoj výrobku (služby) – tato strategie je více riziková, protože celkové výdaje vstupů jsou často vysoké. Rozhodnutí zavést nový výrobek na současný trh zahrnuje ty výrobce, kteří mají rádi náskok nad konkurenty nebo jsou schopni poskytnout nějaké udržitelné výhody [7].

Strategie diverzifikace – výrazu diverzifikace se používá pro kombinaci dodávání zcela nových produktů na zcela nové trhy. Pro firmu to ve skutečnosti znamená vstup do nové a obtížné strategické oblasti.

Tichá a Hron [11] uvádějí tři typy strategie diverzifikace:

- *soustředná* – přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti,
- *smíšená* – přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku,
- *horizontální* – přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům této firmy.

2.5.3 Obecné strategické alternativy

Podle Košťana a Šuleře [6] existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předcházejících.

Stabilizace – tuto strategii sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů.

Expanze – tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o další výrobek nebo službu, rozšiřují své působení na trzích nebo své funkce.

Omezení – tuto strategii volí společnosti, které vidí nutnost redukovat své výrobky nebo služby, trhy nebo funkce. Rozhodnutí přistoupit k této strategii je pro manažery velice obtížné, protože naznačuje něčí selhání.

Kombinace – strategii kombinace sledují společnosti, které vědomě implementují ve stejné době v jednotlivých strategických podnikatelských jednotkách rozdílné strategie.

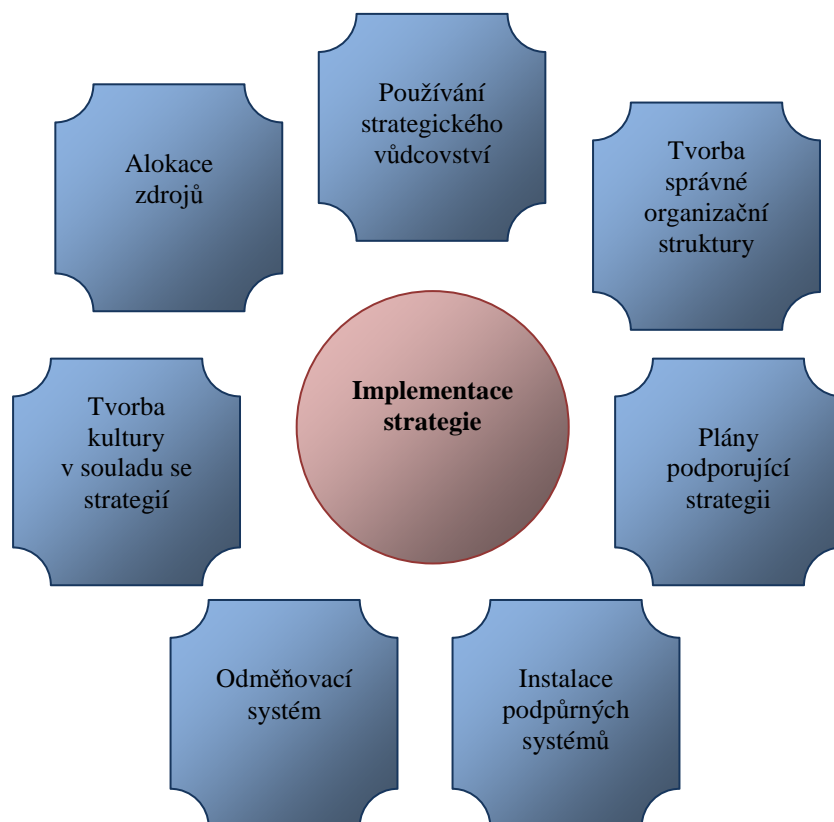
2.6 Výběr a implementace strategie

Keřkovský a Vykypěl [4] tvrdí, že výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Doporučují, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z následujících tří hledisek – vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení. Neexistuje žádný jednotný postup – implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní [11].

Podle Mallya [7] je při prosazování strategie důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. Prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její formulování. Úspěšná implementace je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, které podporuje změny. Mallya [7] poukazuje rovněž na problémy při implementaci strategie. Jako příklad uvádí neadekvátní monitorování a implementace informací, odpor pracovníků ke změnám či odměňovací systém (založený na minulých úspěších) nevztahující se k budoucím cílům.

Veber a kol. [12] zdůrazňuje rovněž kontrolu strategie: „Má-li být strategické řízení životaschopnou součástí managementu i v 21. století, je nezbytné, aby strategické záměry a přijaté strategie byly pravidelně prověřovány a aktualizovány.“



Obrázek 6 – Proces implementace strategie

Zdroj: autorka podle [7]

3 Metodika

Prvním krokem ke splnění vytyčeného cíle bylo obstarání odborné literatury, díky jejímuž studiu jsem mohla lépe porozumět dané problematice a na jejímž základě jsem zpracovala literární rešerši.

V druhé fázi mé práce jsem se soustředila na charakteristiku daného podniku a vymezení supermarketu jakožto strategické podnikatelské jednotky. V této části jsem popsala historický vývoj a zaměření supermarketu. Veškeré informace pro zpracování této části jsem získala od vedení supermarketu.

Třetím krokem mé práce bylo zhodnocení současného stavu supermarketu a jeho postavení na trhu. Pro hodnocení analyzované jednotky jsem použila následující metody:

- Pomocí **PESTEL analýzy** jsem určila faktory makrookolí působící na supermarket. Tato analýza spočívá v rozboru vzájemně souvisejících politických, ekonomických, společenských, technologických, ekologických a legislativních trendů, které ovlivňují (nebo by v budoucnu mohly ovlivnit) činnost jednotky.
- Mikrookolí podniku jsem zhodnotila pomocí **Porterova modelu**. V rámci této analýzy jsem se zabývala vyjednávací silou odběratelů a dodavatelů, identifikací hlavních konkurentů, ohrožením ze strany nových konkurentů, ohrožením substituty a rivalitou konkurentů. Výsledky tohoto modelu jsem shrnula do tabulky.
- Pro zhodnocení vnitřního prostředí jednotky jsem použila **analýzu zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí**. Zaměřila jsem se na oblast výroby (poskytování služeb), lidských zdrojů, financí, marketingu a výzkumu a vývoje. Z finanční oblasti mi bohužel bylo zpřístupněno pouze malé množství informací, které nebyly dostatečné pro provedení podrobné finanční analýzy.
- Poznatky získané v rámci výše zmíněných analýz jsem využila ve **SWOT** analýze. Výsledky analýzy vnitřního prostředí mi umožnily stanovit silné a slabé stránky supermarketu. Závěry analýzy vnějšího prostředí byly podkladem pro formulování příležitostí a ohrožení pro jednotku. Následně jsem ohodnotila významnost jednotlivých faktorů pomocí vzájemného párového srovnávání, ke kterému jsem použila Fullerův trojúhelník.

Posledním krokem bylo navržení vhodných strategií, které jsem mohla provést na základě získaných poznatků z jednotlivých analýz.

Jako zdroje dat pro tuto práci mi posloužily následující prameny:

- odborná literatura,
- internet,
- interní materiály,
- rozhovor se zaměstnanci a s vedením supermarketu Manor v Ženevě,
- rozhovor s prezidentem společnosti Maus Frères, a. s.

4 Charakteristika podniku

Oficiální název společnosti: Grand magasin Manor Genève

Právní forma podnikání: akciová společnost

Sídlo firmy: Rue de Cornavain 6, 1201 Genève

Rozhodující předmět činnosti: maloobchodní činnost

Akciová společnost Manor Holding je maloobchodní firmou provozující síť obchodních domů a supermarketů na švýcarském trhu. Jedná se o jednoho z předních švýcarských retailerů, který je vlastněn akciovou společností Maus Frères sídlící v Ženevě. Hlavní sídlo Manoru se nachází v Basileji. Odsud je všech 70 obchodních domů a 26 supermarketů Manor rozmístěných po celém území Švýcarska kontrolováno. Nachází se zde rovněž nákupní centrála pro síť Manor.

Jak jsem již zmínila, společnost provozuje 70 obchodních domů – ve 22 z nich se nachází supermarket. Ostatní supermarkety jsou provozovány samostatně. Ve své bakalářské práci se zaměřím na analýzu supermarketu Manor v Ženevě, který se nachází ve stejné budově jako obchodní dům Manor.

Supermarket je z hlediska strategického řízení považován za podnikatelskou strategickou jednotku (SBU) obchodního domu Manor v Ženevě. Supermarket, jakožto SBU, je pro firmu dominantní nejen z hlediska podílu na celkovém obratu, ale i z hlediska celkového image Manoru. Má své vlastní cíle, které jsou plánovány nezávisle na ostatních aktivitách, a jim odpovídající strategie. Jeho činnost je řízena samostatně a jeho konkurenti jsou odlišní od ostatních SBU's.

4.1 Historie společnosti

Historie Manoru začíná na konci 19. století ve švýcarském Biennu. Právě zde společnost Maus Frères, vedena dvěma bratry – Ernestem a Henrim Mausem, přijala za svého rovnocenného partnera obchodníka Leona Nordmanna. Roku 1902 společnost otevřela první velký obchodní dům v Biennu a ve stejném roce také v Lucernu. Jejich obchodní aktivity dosahovaly velkých úspěchů, a tak byly postupem času na území celého Švýcarska otvírány nové obchodní domy a supermarkety vystupující pod jménem "Placette". A nebylo divu, že jejich záměrem bylo i otevření jednoho obchodního domu spolu se supermarketem v Ženevě, jelikož Ženeva byla odjakživa sídlem rodiny Mausových.

Počátkem roku 1959 společnost zakoupila budovu v centru města. Ta však nebyla vhodná pro obchodní činnost, tudíž byla zbourána, a na jejím místě vystavěna nová. Stavební práce probíhaly po dobu 7 let pod vedením známého ženevského architekta Pierra Braillarda a byly dokončeny roku 1966. Obchodní dům a supermarket "Placette" byly slavnostně otevřeny 12. srpna 1967. V této době představovala prodejní plocha supermarketu 1000 m². Postupem času však docházelo k jejímu zvětšování. K poslednímu rozšíření prodejní plochy došlo v průběhu roku 2007 a dnes je klientům nabízeno zboží na 3600 m².

V roce 1994 společnost rozhodla dát "Placettu" nové jméno, které bude složeno z rodných jmen obou rodin podílejících se na jejím vedení - "Manor" (MA – Maus, NOR – Nordmann), a tak od tohoto roku nejen obchodní dům a supermarket v Ženevě, ale i všechny ostatní patřící společnosti Maus Frères jsou známy pod jménem "Manor".

4.2 Obecné informace o supermarketu

Základní program supermarketu

Základním programem supermarketu je maloobchodní prodej potravinářského zboží.

Mise společnosti

„Dejme styl životu!“

Cíl supermarketu

Hlavním cílem je být lídrem ženevských supermarketů. Cesta k dosažení tohoto cíle je založena na nabídce kvalitních čerstvých potravin.

Filozofie supermarketu

Filozofie supermarketu je založena na následujících hodnotách:

- Čerstvost
- Kvalita
- Lokální blízkost
- Průhlednost
- Výroba před zraky klientů

„Je dobré věřit, my však kontrolujeme!“ tak zní heslo supermarketu v oblasti zaručení kvality. Pro Manor je stěžejní vědět, kde a jak jsou veškeré produkty vyráběny. *Kvalita* sama o sobě však není nejdůležitější. Čím dál více je věnována pozornost tomu, za jakých podmínek byly potraviny vyráběny. Manor neustále kontroluje kvalitu potravin i jejich

dodavatelů (výrobců). Společnost si zakládá na *čerstvosti* svého zboží, například u ovoce a zeleniny se může pyšnit dodávkou ze sklizně ve stejném dnu. *Lokální blízkost* je spojována s přímými (lokálními) dodavateli, kteří zajišťují dodávky zboží pocházejícího z regionu Ženevy. Předností těchto dodavatelů je i to, že doba a délka transportu zboží je značně snížena. Tento fakt přispívá nejen k ekologii, ale rovněž zaručuje větší čerstvost produktů dopravených do supermarketu. U klientů jsou lokální produkty velice oblíbeny, neboť je těší, že znají osobně oblast, ze které pocházejí. Pod pojmem *průhlednost* je rozuměno nic nezatajovat před klienty. Je vždy důležité poskytovat pravdivé a úplné informace o nabízeném zboží. Jednou z charakteristik supermarketu je *vlastní výroba*, která probíhá na prodejní ploše před zraky klientů.

4.3 Organizační struktura společnosti

Hlavní sídlo (centrála) Manoru Holding SA je v Basileji, odkud přichází většina strategických rozhodnutí pro všechny obchodní domy a supermarketu Manor. Společnost praktikuje kombinaci centralizované a decentralizované moci. Oblast nákupu (prognózování, plánování, nákup, cenová tvorba, distribuce zboží do filiálek a propagace) je řízena centrálně. Oproti tomu oblast řízení prodeje (prezentace zboží, prodej, služby zákazníkům a provozní operace) je v kompetenci jednotlivých jednotek. Je nutno podotknout, že i rozhodování o přímých (lokálních) dodavatelích je v pravomoci jednotlivých jednotek. Vzhledem k počtu provozních jednotek a geografické rozsáhlosti území je činnost jednotlivých obchodních domů a supermarketů kontrolována čtyřmi regionálními manažery.

V čele Obchodního domu Manor v Ženevě je ředitel, který odpovídá za realizaci jednotlivých obchodních strategií. Ten je nejvyšším nadřízeným vedoucího supermarketu. Na stejné horizontální úrovni jako supermarket se nachází personální oddělení, marketingové oddělení a další tři úseky, do kterých spadají jednotlivá oddělení obchodního domu (organizační strukturou supermarketu se budu dále zabývat v kapitole 5.4.4).

Je nutno podotknout, že významnou roli v rozhodování o vývoji celé společnosti mají i rodinní akcionáři společnosti Maus Frères.

4.4 Charakteristika produktů

Supermarket Manor se snaží oslovit všechny skupiny zákazníků a nabízí široký sortiment převážně potravinářského zboží pocházejícího z různých zemí celého světa. Supermarket je pro interní potřebu rozdělen do několika sektorů, které jsou označeny čísly 70 – 79. Některé

sektory jsou dále děleny na podsektory (členění do jednotlivých sektorů je uvedeno v příloze A). Celková sortimentní nabídka zahrnuje více než osm tisíc položek.

4.4.1 Privátní značky

Bio Natur Plus

Pod touto značkou jsou seskupeny bioprodukty vyrobené pro řetězec Manor. Jak již název naznačuje, touto značkou mohou být označeny pouze ekologicky vyráběné a zpracované potraviny, které navíc obdržely certifikát Bio. V nabídce Bio Natur Plus mohou zákazníci najít pečivo, různé druhy mléčných výrobků, těstovin, olivových olejů, koření, čajů a nápojů.

Gran Delizia

Pod touto značkou jsou prodávány potraviny, které jsou typické pro středozemní oblasti. Pro produkty Gran Delizia je charakteristická maximální kvalita, intenzivní aroma a autentická přirozená chuť. Sortiment této značky je neustále rozšiřován a inovován. Prozatím jsou v nabídce Gran Delizia olivové oleje, octy, omáčky, antipasti, těstoviny a sýry.

Privátní značky Manoru nejsou spojovány s nízkou cenou, ale se zaručenou kvalitou. Veškeré produkty nesoucí jména těchto značek pocházejí od výrobců, kteří podléhají přísným kontrolám. Manor se snaží ve svých supermarketech prostřednictvím těchto značek nabídnout zákazníkům ty nejkvalitnější produkty. Na jejich vývoji se podílí vlastní oddělení výzkumu a vývoje, o kterém bude pojednáno v kapitole 5.4.5.

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

5.1 Charakteristika trhu

Stejně jako pro ostatní země Evropy, tak i pro Švýcarsko má maloobchod velký význam - přispívá k ekonomickému růstu a poskytuje mnoho pracovních míst. Maloobchodní obrat Švýcarska v roce 2006 činil 87,9 miliard franků, z toho 41,9 miliard představoval obrat potravinářského maloobchodu [16].

Švýcarsko, s rozlohou o něco málo přesahující 41 tisíc km², je jedním z nejmenších trhů vyznačujícím se vysokým stupněm saturace. V roce 2006 bylo ve Švýcarsku 48 080 maloobchodních jednotek, což představuje 1,2 prodejní jednotky na km². Pokud bychom si představili úsek dlouhý 10 km, našli bychom na něm v průměru 12 obchodů. Na 1000 obyvatel připadá 6,4 obchodů [18]. Kanton Ženeva se rozkládá na 245,66 km² a představuje kupní sílu téměř 450 tisíc obyvatel více než 180 národností. Ženeva patří k oblastem s největší kupní silou. V samotné Ženevě žije 185 726 obyvatel [24].

5.2 PESTEL analýza

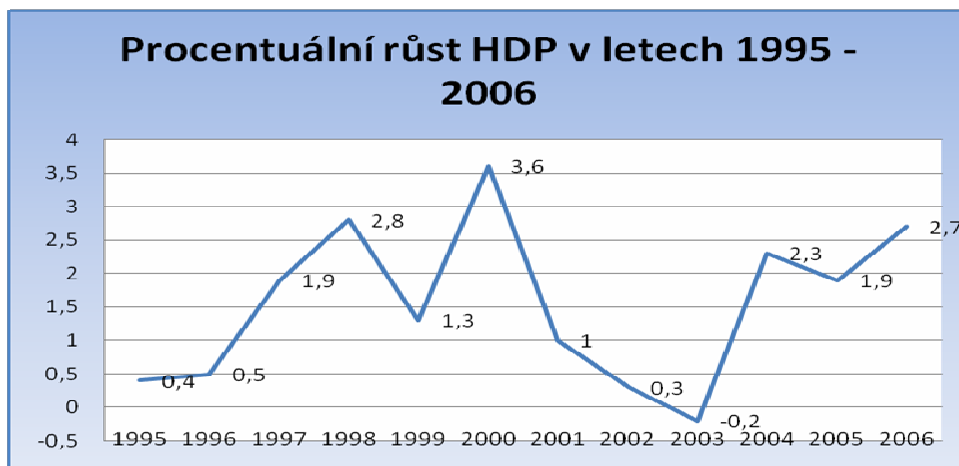
Politické faktory

Politická situace Švýcarska je velice stabilní, politický systém dobře organizovaný. Politika státu napomáhá zdravé konkurenci a nepovoluje cenové války. Státní uspořádání Švýcarska je politicky rozděleno do tří úrovní – státu (spolku), kantonu a obce. Pro organizaci je velice důležité, v jakém kantonu zvolí své sídlo, neboť každý kanton může mít odlišné zákony a odlišné daňové sazby.

Ekonomické faktory

HDP

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku, neboť vyvolává rozsah i obsah příležitostí. Současně však vyvolává i hrozby, které mohou být před podnikem postaveny. Švýcarsko vykazuje dobrý ekonomický růst, v roce 2006 obsadilo šestou nejvyšší příčku v HDP na jednoho obyvatele. Na obrázku 7 je možno vidět průměrné roční tempo růstu HDP v letech 1995 – 2006.



Obrázek 7 – Průměrné roční tempo růstu HDP v letech 1995 - 2006

Zdroj: [23]

Kurz švýcarského franku vůči euru

Překročit francouzsko-švýcarské hranice k „naplnění ledniček“ bylo tradičním zvykem mnohých švýcarských domácností, neboť ceny mnohých potravin zde byly nižší v porovnání se Švýcarskem. V roce 2001 představoval podíl jejich útrat 16 % celkového maloobchodního potravinářského obratu v pohraniční oblasti Francie, v roce 2007 poklesl na 9 %. Tento pokles, pro švýcarskou ekonomiku jistě pozitivní, zapříčiňuje do jisté míry kurz švýcarského franku vůči euru. Vzhledem k tomu, že euro vůči franku neustále posiluje, rozdíl cen, který byl dříve znatelný, je dnes u mnohých potravin zcela zanedbatelný. Ceny některých druhů potravin zůstávají však i nadále pro Švýcary velice atraktivní, například maso je o více než 15 % levnější ve Francii než ve Švýcarsku [14]. Vývoj kurzu švýcarského franku a eura za uplynulých sedm let ukazuje tabulka 2.

Tabulka 2 - Vývoj kurzu švýcarského franku a eura v letech 2001 - 2007

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1 CHF/EUR	0,68	0,69	0,64	0,65	0,64	0,62	0,60
1 EUR/CHF	1,48	1,45	1,56	1,54	1,56	1,61	1,65

Zdroj:[14]

Inflace

Míra inflace je ve Švýcarsku poměrně nízká a relativně stabilní. Inflaci chápeme jako růst cenové hladiny, což představuje nepříznivý jev pro spotřebitele. Vývoj inflace ve Švýcarsku je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3 - Průměrná roční míra inflace v letech 2000 - 2006

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Míra inflace (v %)	1,6	1,0	0,6	0,6	0,8	1,2	1,1	1,3

Zdroj: [23]

Podle Statistického úřadu [23] je na rok 2008 předpovězena míra inflace převyšující 2 % - toto zvýšení, pro švýcarskou ekonomiku nepřijemné, je spojováno se zvýšením cen pohonných hmot. Rostoucí tendenci lze též zaznamenat u cen obilovin, některých potravin, energií a zemního plynu. Tato skutečnost představuje zvýšení nákladů a pro maloobchodníky nutnost jejich promítnutí do výše cen nabízených produktů.

Příjmy domácností

Výše příjmů závisí na ekonomickém výkonu země. Mezi nejvýznamnější příjmy domácností patří mzdy a platy. Průměrná měsíční mzda v Ženevě převyšuje průměrné mzdy v ostatních kantonech. V roce 2006 činila 6350 franků, průměrná mzda konfederace 5600 franků [24].

Společenské faktory

Životní styl

Životní styl obyvatelstva se odráží nejen ve způsobu trávení volného času či stylu oblékání, ale i ve stravovacích návycích. Mění se kupní zvyklosti spotřebitelů, struktura spotřebního koše a roste poptávka po přírodních produktech bez chemických látek. Na druhou stranu životní styl se stává uspěchanějším a spotřebitelé pohodlnějšími, což zapříčiňuje rostoucí zájem o nakupování přes internet. Spotřebitelé jsou čím dál náročnější na úroveň poskytovaných služeb. K dosažení silné konkurenční pozice je nutné pružně přizpůsobovat nabídku měnícímu se životnímu stylu obyvatelstva.

Struktura domácností

Spotřebitelská poptávka se rovněž odvíjí od počtu členů v jednotlivých domácnostech. Menší domácnosti preferují menší balení, kdežto domácnosti s více členy uvítají rodinná balení produktů, neboť jejich nákup je pro rodinu ekonomičtější.

Tabulka 4 - Počet členů v domácnostech v roce 2000 v kantonu Ženeva

Počet členů	1	2	3	4	5	6	7	8 a více
Počet domácností	76520	49982	24688	21984	6246	1567	412	230

Zdroj: [24]

Z tabulky 4 je možno usoudit, že jednočlenné domácnosti jsou nejčetnější, je jich o 26 tisíc více než dvojčlenných domácností a zhruba třikrát více než trojčlenných.

Technologické faktory

Pro podnik je důležité být informován o technických a technologických změnách probíhajících v okolí. Pouze tak se může vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost.

Samoobslužná pokladna („Self scanning“)

Princip samoobslužných pokladen je jednoduchý. Zákazníci sami přenášejí údaj o ceně zboží do pokladny prostřednictvím čárového kódu. Pokud kód nemá, vyberou druh zboží na dotykovém displeji umístěném u pokladny. Do paměti pokladny je zanesena hmotnost veškerého nabízeného zboží. Když zákazník zakoupené výrobky pomocí vloženého čárového kódu namarkuje, automatická pokladna zkontroluje, zda výsledná hmotnost nákupu vloženého do tašky odpovídá údajům v paměti. Samoobslužné pokladny snižují náklady na platy prodávaců a urychlují odbavení zákazníků.

Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je každodenním tématem ve všech oblastech a má dopad na řadu odvětví. Při ochraně životního prostředí je nutno se zabývat možnostmi nových obalů a jejich recyklací, likvidací obalů a výrobků. Je důležité, aby podnik ukázal svým zákazníkům, že se snaží k životnímu prostředí přistupovat šetrně. V některých kantonech je v souvislosti s ochranou životního prostředí velice obtížné (mnohdy i nemožné) získat stavební povolení, na čemž ztroskotávají mnohé projekty firem, které by chtěly expandovat na zdejší trh.

Legislativní faktory

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání. Současně i upravuje samo podnikání a může značně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Daň z přidané hodnoty

Ve srovnání s ostatními evropskými státy jsou ve Švýcarsku poměrně nízké sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba je 7,6 %. Ve Švýcarsku existují dvě snížené sazby – 3,6 % a 2,4 %. Sazba 2,4 % je aplikována na většinu potravin, léků a tiskovin. V roce 2006 se diskutovalo o dalším zvýšení základní sazby, které bylo navrženo na 8 – 9 %. Toto zvýšení DPH však nebylo realizováno. Pokud by se vláda rozhodla zvýšit sazbu daně, obchodníci by toto zvýšení byli nuceni zahrnout do cen, a toto zvýšení cen by pravděpodobně snížilo poptávku po daných statcích.

Zákon o zavírací době

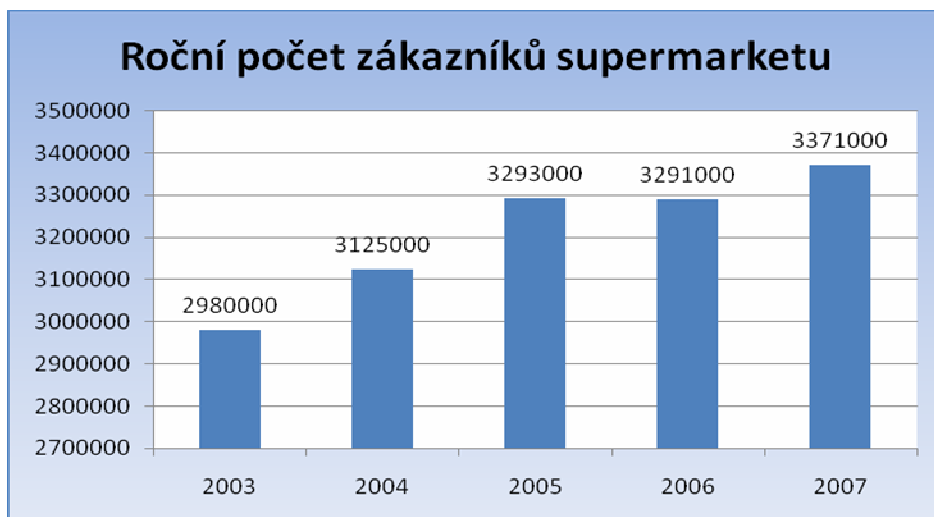
Všechny maloobchodníky ovlivňuje Zákon o zavírací době obchodů. Podle něj musí všichni obchodníci zavřít své obchody nejpozději v 19h, v pátek v 19.30 a v sobotu v 18h. Jednou týdně je tato zavírací doba prodloužena na 21h. Proto, aby obchodníci neporušovali tento zákon, musí nechat své obchody rovněž zavřené v neděli a ve státem uznávané svátky. Výjimku tvoří pouze prodejny pečiva, obchody spojené s čerpacími stanicemi, kiosky s tabákem, obchody na nádraží či letišti a obchody se suvenýry. Tento zákon ovlivňuje ženevské maloobchodníky negativně. Ve Francii takováto omezení neplatí a tato skutečnost vede mnohé ženevské domácnosti k nákupům u francouzských konkurentů.

5.3 Model pěti sil (Porterův model)

5.3.1 Odběratelé

Dá se říci, že jediným odběratelem Manoru je konečný zákazník. 98 procent zákazníků představují domácnosti žijící v Ženevě a blízkém okolí. Ty jsou relativně slabými odběrateli na to, aby mohly ovlivnit cenu nebo kvalitu nabízeného zboží.

Týdně zavítá za svými nákupy do supermarketu zhruba 70 000 zákazníků, 80 % z nich přichází pěšky, popřípadě autobusem. Těm ostatním, příjíždějícím autem, je k dispozici suterénní parkoviště poskytující 300 parkovacích míst. Nejpočetnějšími zákazníky jsou lidé se středními a vyššími příjmy, kteří jsou ochotni a schopni zaplatit nabízenou kvalitu.



Obrázek 8 – Vývoj počtu zákazníků v letech 2003 – 2007

Zdroj: [25]

Z obrázku 8 můžeme konstatovat, že počet zákazníků za uplynulých 5 let se stále zvyšuje. Výjimku tvoří pouze rok 2006, kdy bylo v supermarketu o 2 tisíce platících klientů méně než v roce 2005. Tento úbytek se však nijak záporně neprojevil na obratu firmy, neboť zákazníků sice ubylo, ale platící zákazníci utratili více peněz v porovnání s předešlým rokem. Tento trend může být vysvětlen tím, že lidé nechodí nakupovat každý den, nýbrž jednou týdně, kdy nakoupí vše potřebné, a tak se sníží počet platících zákazníků, ovšem na obrat tato skutečnost nemá žádný vliv.

Pozitivním faktorem pro maloobchodní obrat je i to, že Ženeva je vyhledávanou turistickou destinací, tudíž do supermarketu, díky jeho příznivé poloze, zavítá v průběhu celého roku i mnoho turistů.

5.3.2 Dodavatelé

Hlavními dodavateli supermarketu jsou:

- nákupní centrála Manor,
- přímí (lokální) dodavatelé,
- vlastní výroba.

Nákupní centrála

Manor má vlastní nákupní centrálu sídlící v Basileji. Velkou předností vlastní centrály je možnost nákupu zboží ve velkém objemu, díky čemuž je dosahováno příznivých cen. Zboží

u nákupní centrály je objednááno přímo vedoucími jednotlivých sektorů, kteří průběžně kontrolují jeho stav. Zboží s nižšími stavy a chybějící zboží scanují a na základě těchto údajů zboží objednávají.

Přímí dodavatelé

Supermarket odebírá určitou část zboží i od přímých (lokálních) dodavatelů. Jejich prostřednictvím se supermarket snaží konkurovat ostatním řetězcům, neboť u nich je podíl zboží od přímých dodavatelů téměř nulový. Přímí dodavatelé jsou vybíráni vždy vedoucími jednotlivých supermarketů. Supermarket upřednostňuje dlouhodobou spolupráci s těmito dodavateli, je pro ně seriózním partnerem a mnohdy i největším odběratelem. Prostřednictvím přímých dodavatelů může supermarket pružněji reagovat na poptávku zákazníků. Mezi nejžádanější zboží pocházející z regionu Ženevy patří ovoce a zelenina, ryby z Ženevského jezera, med, sušenky, vína, uzeniny a paštiky. V tabulce 5 je uveden procentuální podíl zboží dodávaného přes nákupní centrálu a zboží od přímých dodavatelů.

Tabulka 5 - Podíl zboží dodávaného přímými dodavateli a nákupní centrálou

Zboží	Přímí dodavatelé	Nákupní centrála
Koloniál	10%	90%
Chlazené a mražené zboží	10%	90%
Uzeniny, sýry	20%	80%
Ovoce, zelenina	35%	65%
Maso	-	100%
Drůbež	-	100%
Ryby	5%	95%
Květiny	30%	70%

Zdroj: [25]

Od přímých dodavatelů je nejvíce odebíráno ovoce a zelenina (35%), čímž je zákazníkům zaručena jeho maximální čerstvost, neboť je sklízeno a prodáváno v tentýž den (v některých měsících tento podíl přesahuje i 60 %). Přestože od přímých dodavatelů je odebíráno pouze 5% sortimentu ryb, patří supermarket k největším prodejcům ryb ve Švýcarsku. Ročně je zde prodáno 350 tun ryb. Veškeré maso a drůbež je odebíráno přes nákupní centrálu.

Vlastní výroba

Manor si snaží budovat svou konkurenční výhodu na výrobě potravin přímo v obchodu. Vyrábí vlastní pečivo, cukrářské výrobky, sendviče, pizzy, saláty, polévky. Díky vlastní výrobě je rovněž umocňována jeho nezávislost na dodavatelích.

5.3.3 Konkurenti v odvětví

Analýza největšího konkurenta

Supermarket vnímá jako svého největšího konkurenta družstvo *Coop*, který je zároveň číslem dvě švýcarského maloobchodu. Po celém Švýcarsku provozuje 1700 maloobchodních jednotek a zaměstnává více než 48 000 zaměstnanců [19]. Coop není pouze konkurentem pro supermarket, ale i pro ostatní SBU's Manoru. Ve své bakalářské práci se však budu o Coopu zmiňovat pouze jako o konkurentovi pro supermarket.

Družstvo provozuje ve všech kantonech celkem 800 jednotek, jejichž předmětem činnosti je prodej potravinářského zboží a zboží denní potřeby. V Ženevském regionu se nachází 37 supermarketů, 3 obchodní domy, jejichž součástí jsou rovněž supermarkety, a 1 hypermarket. V roce 2007 představoval jeho tržní podíl v potravinářském maloobchodě 21,6 %.

Nabídka Coopu je podobná té v Manoru a snaží se oslovit stejný segment jako Manor. Coop však na rozdíl od Manoru nabízí i produkty vlastní značky za relativně nízké ceny (Prix Garantie), čímž oslovuje zároveň populaci s nižšími příjmy. Na rozdíl od Manoru zde však není kladen takový důraz na prezentaci zboží, vlastní výrobu produktů a osobní kontakt se zákazníky. Coop má své prodejny rozmístěny nejen ve městě, ale i ve větších přilehlých obcích v celém kantonu. V tabulce 6 uvádím přehled silných a slabých stránek Coopu.

Tabulka 6 - Přehled silných a slabých stránek Coopu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">➤ velká kupní síla➤ větší tržní podíl➤ větší nabídka privátních značek➤ věrnostní program pro zákazníky➤ nižší ceny➤ velká prodejní síť➤ dokonalá propagace	<ul style="list-style-type: none">➤ neosobní kontakt se zákazníky➤ menší důraz na kvalitu➤ menší důraz na prezentaci zboží➤ vyšší stupeň centralizace řízení

Zdroj: autorka

Ostatní konkurenti

Migros

Migros zaujímá vedoucí postavení na trhu. Rovněž u tohoto konkurenta se zaměřím pouze na oblast potravinářského maloobchodu. Migros provozuje po celém území Švýcarska rozsáhlou síť supermarketů a hypermarketů. Pouze v kantonu Ženeva zaměstnává 3800

pracovníků ve svých 40 prodejních místech [22]. Migros se se svou nabídkou obrací spíše na nižší příjmové třídy. Je pro něj charakteristické zboží vlastních značek za nízké ceny (M-Budget). V roce 2006 představoval tržní podíl Migra v prodeji potravin 35,1 %, což představuje více než třetinu trhu. Je nutno poznamenat, že Migros neprodává alkoholické nápoje. Do tabulky 7 jsem shrnula silné a slabé stránky Migra.

Tabulka 7 - Přehled silných a slabých stránek Migra

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ kupní síla ➤ široká prodejní síť ➤ velký tržní podíl ➤ zboží privátních značek za nízké ceny ➤ dokonalá propagace ➤ maloobchodní jednotky ve Francii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vlastní výroba ➤ malý důraz na kvalitu ➤ nízká úroveň prezentace ➤ malý podíl zboží neprivátních značek ➤ prodej alkoholických nápojů

Zdroj: autorka

Globus

Akiová společnost Globus byla založena v roce 1907 v Curychu. V roce 1997 byla koupena Migrem, největším švýcarským maloobchodníkem. Společnost vlastní 12 obchodních domů, které se nacházejí v největších Švýcarských městech [20]. V Ženevě provozuje společnost jeden obchodní dům, jehož součástí je i supermarket, který je významným konkurentem pro Manor. Nejen že se nachází v jeho těsné blízkosti, ale image a nabídka obou jsou si velice podobné. Globus je však určen spíše pro vyšší příjmovou třídu, ženevští obyvatelé jej zpravidla považují za „luxusní“ supermarket. Do tabulky 8 jsem shrnula silné a slabé stránky Globusu.

Tabulka 8 - Přehled silných a slabých stránek Globusu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ výhodná poloha ➤ důraz na kvalitu a čerstvost ➤ důraz na prezentaci zboží ➤ vlastní výroba 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vysoké ceny ➤ chybějící parkoviště ➤ malá prodejní síť

Zdroj: autorka

Denner

Denner je švýcarským diskontním řetězcem číslo jedna. V roce 2007 společnost prodala 70 % svého podílu Migru. V celém Švýcarsku provozuje 430 vlastních prodejen a zaměstnává 3500 zaměstnanců. Dalších 300 maloobchodních jednotek prodává zboží značky Denner. Nabídka Denneru se skládá zhruba z 1000 druhů zboží, 25 % sortimentu

představuje zboží nesoucí privátní značku Denner. V kantonu Ženeva má společnost 20 prodejních míst. Pro jeho prodejní politiku je charakteristický omezený sortiment a co nejnižší možné ceny. Denner je pro Manor silným konkurentem především v prodeji alkoholických nápojů [16].

Ostatní maloobchodní jednotky

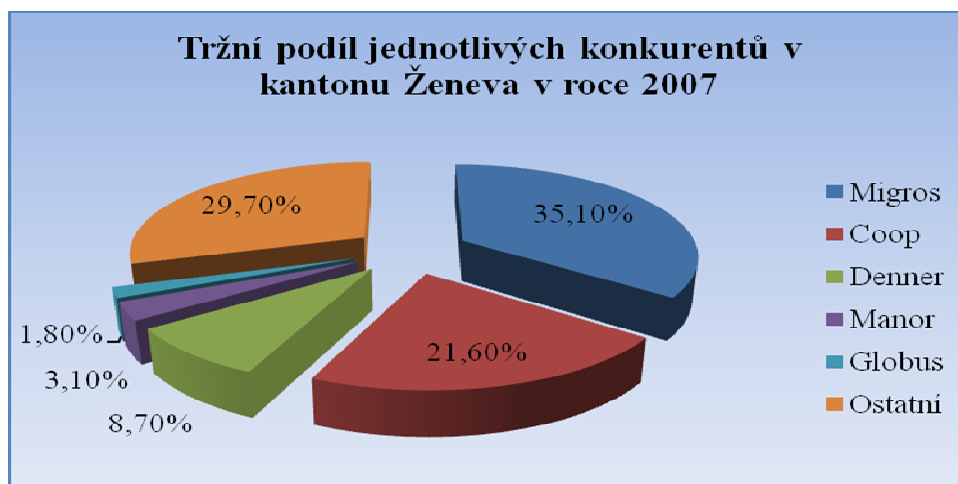
Supermarket spatřuje konkurenty i ve smíšených prodejnách (superetách) umístěných v menších obcích kantonu, které jsou obydleny převážně sociálními vrstvami s vyššími příjmy. Přestože nabídka těchto prodejen je užší a mělčí, ceny zpravidla vyšší, jejich obliba u obyvatel v žádném případě neklesá, neboť lidé jsou stále méně ochotni se za svými nákupy přemísťovat do vzdálenějších supermarketů. Výhodou těchto obchodníků je rovněž udržování osobního kontaktu se zákazníky. Mnozí z nich nabízejí řadu doplňkových služeb, jako například rozvážku do domu. Tito obchodníci jsou rovněž ochotni velice pružně reagovat na zákaznickou poptávku, chybějící zboží jsou mnohdy ochotni obstarat během několika hodin. Stále oblíbenějším se rovněž stává nákup ovoce a zeleniny na tržištích či přímo na farmách zemědělců. Ti jsou pro supermarket velkými konkurenty právě v prodeji ovoce a zeleniny. Konkurenty jsou i specializovaná řeznictví, prodejci sýru, ryb a pekárny, které obyvatelé vyhledávají převážně pro čerstvost nabízených potravin.

Francouzští konkurenti

Jelikož Ženeva leží na francouzských hranicích, velkými konkurenty jsou pro Manor i zdejší hypermarkety a supermarkety a to hned ze dvou hlavních důvodů. Mnohé produkty jsou zde levnější v porovnání s cenami v Ženevě a zdejší obchody jsou na rozdíl od ženevských supermarketů otevřeny i v neděli.

Mezi největší francouzské konkurenty supermarketu patří Carrefour, InterMarché, Super-U, Champion, Atac, Casino a Leclerc.

Obrázek 9 ukazuje tržní podíl jednotlivých konkurentů v roce 2007 v kantonu Ženeva.



Obrázek 9 – Tržní podíl jednotlivých konkurentů v kantonu Ženeva v roce 2007

Zdroj: [25]

Z grafu je patrné, že Migros zaujímá svými 35,1 % největší část zdejšího trhu. Pokud bychom k tomuto podílu přidali podíl Denneru a Globusu, patřilo by Migru 45,6 % trhu. Druhým největším prodejcem potravin je Coop, který v roce 2007 získal 21,6 % trhu. Supermarket Manor dosáhl v roce 2007 podílu 3,1 %. Necelá třetina tržního podílu (29,7 %) je rozdělena mezi ostatní maloobchodníky.

5.3.4 Potenciální konkurenti

Švýcarský trh je poměrně malý, uzavřený a saturovaný. Pro tak velkého hráče, jakým je Manor, nepředstavují potenciální konkurenti velkou hrozbu. Poslední dobou se mluví o vstupu německých diskontů Aldi a Lidl na zdejší trh.

Aldi

Německý diskontní řetězec už na švýcarském trhu působí, prozatím však převážně v německé části. Aldi zaměstnává minimum lidí a zhruba 95 % zboží představují privátní značky (výrobky nesoucí označení „vyrobeno pro Aldi“). Prodejny nabízejí obvykle kolem osmi set druhů výrobků. Aldi provozuje prozatím ve Švýcarsku 66 prodejen, na konci tohoto roku by chtěl otevřít dalších 44 prodejen. V uplynulém roce začala společnost pronikat i na románský trh, od léta 2007 otevřela v kantonu Valais, vzdáleném od Ženevy asi 60 km, 5 prodejen. V ženevském regionu Aldi prozatím nepůsobí. Aldi nevyhledává sídla pro své prodejny jen v urbanistických zónách, snaží se rovněž pronikat do center měst – v Curychu, Bernu a Sant Gallenu jsou otevřeny první diskonty v blízkosti centra. Aldi se

orientuje na méně náročnou klientelu upřednostňující nízké ceny před kvalitou a dokonalými službami [14].

Lidl

Dalším německým diskontním řetězcem je Lidl. Ten má své prodejny otevřeny pouze v německé části Švýcarska, o vstup na románský trh se však snaží. Lidl se prozatím neprosadil na Ženevském trhu, svou prodejnu ale nedávno otevřel v jednom francouzském městečku, které je od Ženevy vzdáleno asi 15 kilometrů [14].

Ani jeden z těchto diskontních řetězců by však otevřením svých prodejen v Ženevě neměl ohrozit Manor. Oba diskonty se orientují na méně náročnou klientelu upřednostňující nízké ceny před kvalitou a dokonalými službami. Manor je zaměřen na segment zákazníků, který preferuje kvalitu a je jí ochoten zaplatit. Příchodu Aldi a Lidla na Ženevský trh by se měly obávat společnosti Migros, Coop a Denner.

5.3.5 Substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Z tohoto pohledu se zdá být prodej potravin ideálním předmětem obchodu, neboť potraviny jsou nezastupitelné a jsou nezbytnou součástí výdajů domácností, odpadá tedy možnost ohrožení ze strany možných náhrad výrobků. Do budoucna zde bude sehrávat významnější roli pouze změna spotřebitelských návyků.

5.3.6 Vyhodnocení Porterova modelu

Odvětví je charakteristické následujícími body:

- Vstup nových konkurentů je téměř nemožný, neboť trh se vyznačuje vysokým stupněm saturace.
- Rivalita mezi konkurenty je extrémně vysoká, největší „hráči“ se snaží svou agresivní prodejní politikou dosáhnout stále většího tržního podílu.
- Potraviny jsou nenahraditelné, a proto nehrozí jejich substituce.
- Jediným odběratelem je konečný spotřebitel a je nutno se přizpůsobovat jeho rostoucím požadavkům.
- Míra inovací je závislá na změně spotřebitelské poptávky.
- Vysoká kvalifikovanost manažerů není klíčovým faktorem. Důležitější je flexibilita, schopnost vedení týmu a jednání s lidmi.

Tabulka 9 - Hodnocení konkurenčního prostředí

Faktor	Hodnocení (1 – 5)						
	1	2	<u>3</u>	4	5		
Míra růstu odvětví	Nízká	1	2	<u>3</u>	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	<u>4</u>	5	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	<u>1</u>	2	3	4	5	Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	4	<u>5</u>	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	2	<u>3</u>	4	5	Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky	1	<u>2</u>	3	4	5	Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech	1	2	<u>3</u>	4	5	Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace	1	2	<u>3</u>	4	5	Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	<u>3</u>	4	5	Málo kvalifikovaní

Zdroj: autorka podle [11]

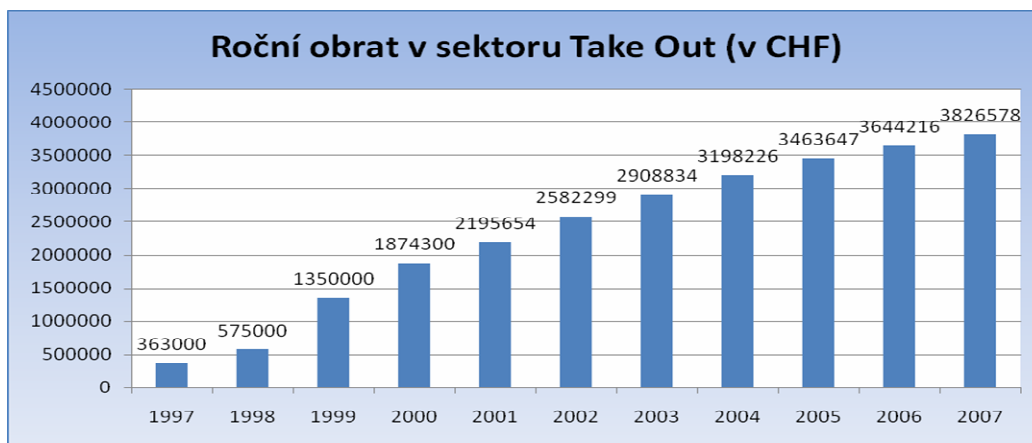
Z tabulky 9 vyplývá, že supermarket se pohybuje kolem odvětvového průměru.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

5.4.1 Výroba a poskytování služeb

Pro supermarket je charakteristická vlastní výroba některých potravin, která je uskutečňována v sektoru 73 – Pekařství. Tento sektor zahrnuje podsektory – pekárnu, cukrárnu a Take-out.

Pekárna Manor je vyhlášená po celé Ženevě a mnozí zákazníci do supermarketu zavítají jen kvůli jejím produktům. Chléb a ostatní druhy pečiva jsou připravovány a pečeny přímo v supermarketu před zraky zákazníků a to po celý den. Veškerý sortiment pečiva je prodáván pod značkou „Bio Natur Plus“. Je zde vyráběno 80 druhů pečiva. V cukrárně je denně vyráběno zhruba 100 druhů cukrářských produktů. V sektoru Take Out je denně připravováno více než 100 druhů čerstvých sendvičů, zeleninové a ovocné saláty dle ročního období a denně je zde vyrobeno 250 litrů různých druhů zeleninových polévek. V tomto sektoru je vyrobeno a prodáno 1500 sendvičů za den. Obrat tohoto sektoru se neustále zvyšuje, což je možno vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 – Roční obrat sektoru Take Out v letech 1997 – 2007

Zdroj: [25]

Obrat tohoto sektoru se za uplynulých jedenáct let zvýšil více než desetkrát – v roce 1997 činil 360 tisíc švýcarských franků, v roce 2007 přesáhl 3,8 milionu franků. Rovněž plocha tohoto sektoru byla zvětšena, v roce 1997 to bylo 15 m², dnes je pro samotný Take Out vyčleněno 100 m².

Stav zásob odpovídá objemu prodeje a odhady objemů prodeje jsou vždy využívány k plánování výroby. Momentálně neexistují žádné dodatečné kapacity pro rozšíření výroby. Dominantní nákladovou položku představují suroviny, jelikož je dbáno na to, aby byly používány pro výrobu jednotlivých produktů pouze ty nejkvalitnější suroviny. Náklady na výrobu představují zhruba 60 % prodejní ceny. Harmonogram výroby nebývá často výrazně měněn – výjimkou je pouze období svátků, jako jsou Velikonoce či Vánoce, kdy je produkce zvýšena a sortiment pozměněn. Plán výroby sestavuje vedoucí tohoto sektoru vždy na měsíc dopředu. Technické vybavení je na vysoké úrovni, veškeré stroje a zařízení pekárny byly obměněny při poslední přestavbě supermarketu.

Při výrobě je nutno dodržovat nejpřísnější hygienické postupy a výrobní normy. Pekařství supermarketu má certifikát „BIO SWISS“ a veškeré potraviny musí odpovídat přísným normám. To, zda jsou tyto normy dodržovány, je dvakrát ročně prověřováno inspekcí, která kontroluje, zda provoz pekařství skutečně odpovídá předepsaným normám. Inspekce prověřuje nejen hygienu na pracovišti a pracovní postupy, ale kontroluje i dodací listy jednotlivých surovin, které porovnává s prodaným zbožím. Vedoucí sektoru průběžně dohlíží na dodržování hygienických pravidel na pracovišti a dodržování jednotlivých receptur. Manor rovněž najímá soukromou firmu, která provádí namátkové kontroly ve všech supermarketech. Tyto kontroly se týkají především kvality jednotlivých potravin.

Namátkové kontroly dodržování hygieny na pracovišti a analýzy jednotlivých potravin provádí rovněž Kantonální hygienická inspekce.

S prodejem potravin souvisí i poskytování některých služeb.

Parkoviště

Zákazníkům Manoru je k dispozici suterénní parkoviště o velikosti 300 parkovacích míst. Tato kapacita je však nedostatečná, hlavně během poledne a v podvečerních hodinách. Parkování v Manoru není zdarma, jak to bývá u velkých hypermarketů. Zdejší parkoviště patří k jedněm z nejdražších ve městě, což některé zákazníky odrazuje od jeho užívání.

Služby spojené s placením zboží

Manor poskytuje svým zákazníkům možnost placení prostřednictvím Karty Manor. Jedná se určitý typ kreditní karty, která je zákazníkovi zřízena bezplatně. Zákazník může touto kartou platit nejen v síti Manor, ale i v mnoha dalších prodejních jednotkách. Své nákupy mohou klienti platit nejen Kartou Manor, ale i ostatními platebními kartami. V supermarketu je rovněž umístěn bankomat, kterého mohou využít zákazníci upřednostňující platbu v hotovosti.

Dárkové poukázky

Prodejem dárkových poukázek usnadňuje supermarket některým zákazníkům výběr dárku pro své blízké. Supermarket má díky těmto poukázkám zajištěn odbyt, neboť jsou nepřenosné do prodejen jiných firem.

Poskytování informací

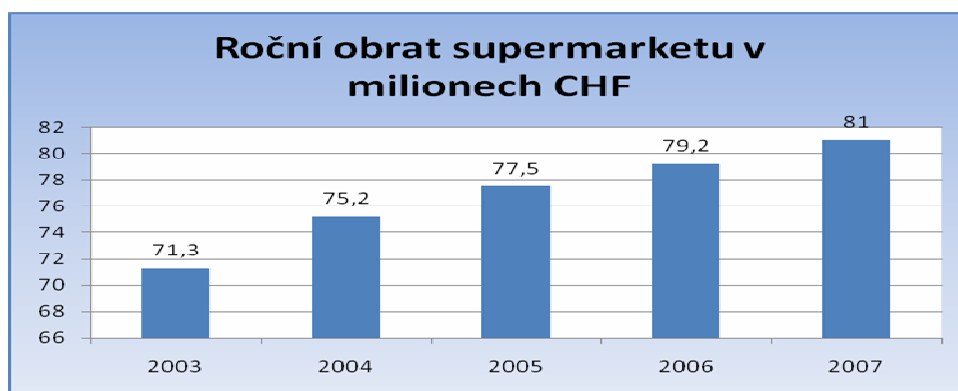
Informace o supermarketu a o nabízeném sortimentu jsou poskytovány nejen pomocí informačních tabulí, ale i určeným pracovníkem. Tento pracovník je rovněž přítomen pro řešení nepříjemných či problémových situací (například reklamací), které mohou při nákupu nastat.

Uschování zboží

Všichni zákazníci mají právo bezplatně nechat svůj nákup v úschovně, která je otevřena ještě hodinu po uzavření supermarketu. Po zaplacení nákupu obdrží zákazník kupon, na jehož základě si může své zboží vyzvednout v úschovně. Zboží je do úschovny, která se nachází v suterénním parkovišti, dopraveno obsluhou.

5.4.2 Finance

Společnost Manor nezveřejňuje žádné finanční informace, neboť rozhodnutí rodinných akcionářů je zůstat v otázce financí velice diskrétní. Veškeré finanční informace jsou určeny pouze akcionářům. Vedení uvádí, že finanční zdraví organizace je excelentní a zadlužení společnosti minimální. Jediné instituce, které jsou detailně informovány o finanční situaci společnosti, jsou banky. S finanční situací Manoru jsou velice spokojeny a společnost je pro ně významným klientem. Jedinými volně zveřejňovanými informacemi jsou informace o obratu. Následující graf uvádí roční obrat supermarketu za uplynulých 5 let.



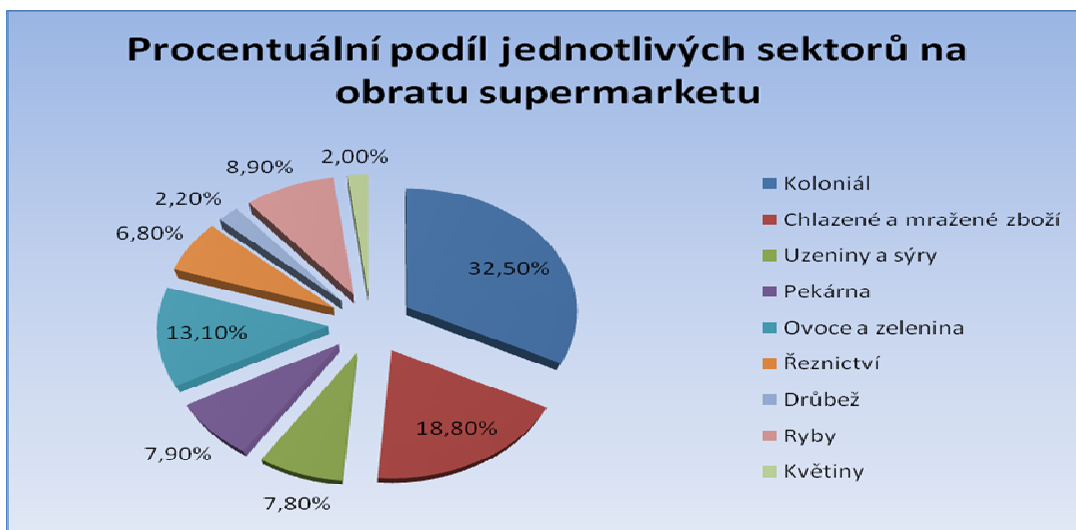
Obrázek 11 – Roční obrat supermarketu v letech 2003 – 2007

Zdroj: [25]

Z obrázku 11 vyplývá, že obrat se každoročně zvyšuje, což je jedním z cílů společnosti. V roce 2007 přesahoval roční obrat připadající na jeden metr čtvereční 31 tisíc franků, což je jeden z nejvyšších v celé Evropě. Potravinářský maloobchodní obrat Manor Holding činil v roce 2007 téměř 700 milionů švýcarských franků, ženevský supermarket se na tomto obratu podílel 12 %.

Zhruba 70 % obratu představují náklady na nákup zboží. Z toho vyplývá, že hrubá marže se pohybuje okolo 30 %. Největší nákladovou položkou jsou mzdy zaměstnanců, které činí zhruba 12 % (u podniku s vynikající organizací práce se tato položka pohybuje kolem 10 %). Cílem společnosti je snížit procentuelní podíl těchto nákladů. Provozní náklady se pohybují okolo 5 %. Sazba daně z příjmu právnických osob je pro společnost 24,24 %.

Nejprodávanějším artiklem supermarketu je porce čerstvé pizzy, jejíž cena je 4 franky. Roční obrat z tohoto prodeje je 600 000 franků. Následující graf ukazuje procentuální podíl jednotlivých sektorů na obratu supermarketu.



Obrázek 12 – Procentuální podíl jednotlivých sektorů na obratu supermarketu

Zdroj: [25]

Z grafu je možné usoudit, že největší podíl obratu vytváří sektor koloniálu. Naopak nejmenší podíl představuje drůbež a květiny.

5.4.3 Marketing

Pro Manor je typický společný marketing, včetně reklamy a centrálního řízení cen. Pro supermarket i obchodní dům je v Ženevě zřízeno samostatné marketingové oddělení, jehož činnost vychází ze společné marketingové strategie Manoru. Na marketingovou činnost není společností uvolňováno mnoho finančních prostředků – v případě supermarketu je to 1 % z ročního obratu, což pro rok 2007 činilo zhruba 810 tisíc švýcarských franků.

Zákazníci

Jedním z nejdůležitějších marketingových rozhodnutí je identifikace cílového trhu. Zákazník rozhoduje v dnešní době o úspěchu či neúspěchu společnosti a proto se snaží supermarket „hýčkat“ své zákazníky maximálním komfortem nabízených služeb a zaručenou kvalitou výrobků. Zákazníková spokojenost pak vede k jeho věrnosti a věrný zákazník je jedním z cílů supermarketu. Na péči o zákazníka je kladen veliký důraz, protože právě on je zdrojem veškerých příjmů. Pro supermarket je velice důležitá osobní komunikace se zákazníky.

Cena

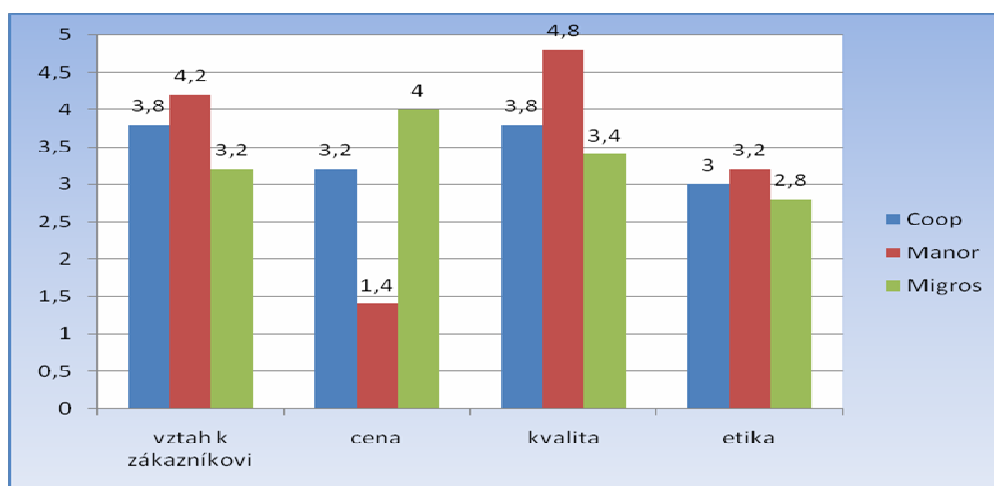
Rozhodování o cenách je centrální. Vedoucí supermarketu však rozhoduje o cenách zboží od lokálních dodavatelů. Jeho pravomocí je rovněž do jisté míry modifikovat ceny ostatního zboží, převážně čerstvých potravin. Zhruba jednou týdně jsou porovnávány ceny v supermarketu s cenami hlavních konkurentů, některé jsou podle nich následně regulovány (porovnáváno je zboží vždy stejné kvality a stejného původu). Zboží v supermarketu je rozděleno do tří skupin – A, B a C.

Skupina A – jedná se o typické zboží denní potřeby, jehož orientační cenu znají téměř všichni zákazníci. Například v sektoru zeleniny a ovoce představují tuto skupinu brambory, zelený salát, banány, jablka a rajčata. Cena těchto produktů musí být vždy nižší, popřípadě rovna, ceně stejného zboží u konkurence.

Skupina B – jedná se o zboží, jehož cena je totožná s konkurenčními cenami. V sektoru ovoce a zeleniny se jedná o sezonní zboží (třešně, meruňky, ředkvičky apod.).

Skupina C – v této skupině se nachází zboží, jehož cena může být nižší, rovna či vyšší než cena konkurence. Jedná se o zboží, jehož cenu lidé až tak dobře neznají, neboť ho nekupují pravidelně.

V očích zákazníků jsou ceny Manoru vyšší než u jeho konkurentů, o čemž vypovídají i výsledky průzkumu trhu prováděné společností Imadeo a zveřejněné časopisem Bilan [17]. Průzkum trhu byl prováděn pouze v románské části Švýcarska. Jeho předmětem bylo zjistit, jak spotřebitelé hodnotí supermarkety Coop, Manor a Migros z pohledu vztahu k zákazníkovi, ceny, kvality a etické stránky. Bodová stupnice pro hodnocení byla od jedné do pěti, pět představuje nejlepší hodnocení.



Obrázek 13 – Hodnocení spokojenosti zákazníků s vybranými kritérii u Manoru a konkurentů

Zdroj: [17]

Z grafu je možno usoudit, že stejně jako ve vztahu k zákazníkovi, i v oblasti kvality a etiky získal Manor lepší hodnocení než jeho konkurenti. Zákazníky je však považován za nejdražší, v hodnocení ceny získal pouze 1,4 bodu, čímž zaostává necelými dvěma body za Coopem a více než 2,5 body za Migrem.

Distribuce

Zákazník nakupuje vybrané zboží přímo v supermarketu. Za poměrně nový distribuční kanál je považován internet. Supermarket nabízí touto cestou pouze možnost nákupu vín.

Reklama

V porovnání s největšími konkurenty neuvolňuje společnost mnoho finančních prostředků na reklamu. Všechny supermarkety uplatňují spíše informativní formu reklamy, díky které vytváří povědomí o jejich existenci. Jako reklamní média využívají převážně tisk a internet, občas i rozhlas. O aktuální nabídce a akčních slevách jsou zákazníci informováni prostřednictvím nabídkového letáku, který bývá doručen do jejich schránek. Aktuální nabídka je rovněž umístěna jednou týdně v tištěných médiích. Za nejúčinnější prostředek reklamy považuje společnost spokojeného zákazníka. Mezi další reklamní prostředky patří výkladní skříňe, samo vystavení zboží v prodejně a logo supermarketu. Reklama je pro všechny supermarkety totožná, jednotlivá marketingová oddělení rozhodují pouze o médiích a její intenzitě.

Podpora prodeje

Supermarkety využívají některé nástroje podpory prodeje, aby získaly silnější a rychlejší odezvu od kupujících. Mezi nejběžnější prostředky podpory prodeje patří ochutnávky, zvýhodněná balení, POP a POS materiály a akční slevy. Rovněž oblast podpory prodeje vychází z jednotného marketingového konceptu aplikovaného na všechny supermarkety Manor. Prostředky podpory prodeje by podle mého názoru mohly být rozšířenější, chybí věrnostní programy a spotřebitelské soutěže, které jsou častým nástrojem konkurence.

Public relations

Nástroje public relations využívá společnost pro vytvoření pozitivní image podniku, kterou chce získat nejen v očích zákazníků, ale i dodavatelů. Nejpoužívanější nástroje public relations jsou podnikový časopis „Buon Gusto“, sponzorské dary především pro sportovní kluby a dobročinné příspěvky.

5.4.4 Řízení lidských zdrojů

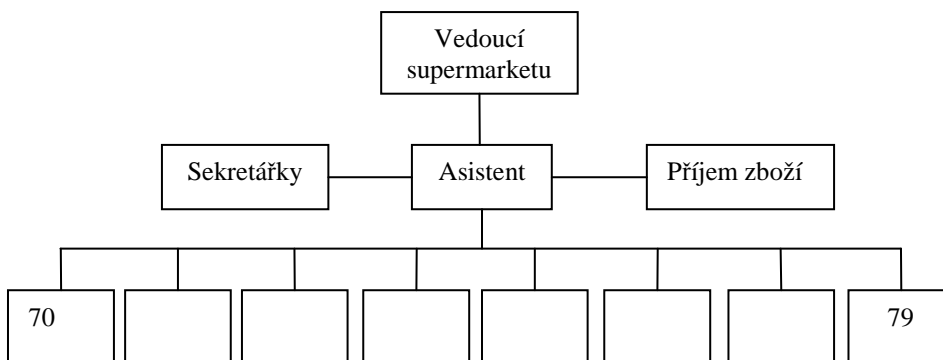
Personální politika je stavěna na následujících 6 hodnotách, se kterými by se měl každý ze zaměstnanců ztotožnit, a je platná pro celý řetězec Manor.

- **Péče o zákazníka** – je důležité udržovat osobní kontakt s klienty, dávat jim najevo jejich důležitost a mít k nim vždy úctu.
- **Týmová práce** – pracovníci by měli být schopni pracovat v týmu a umět komunikovat se svými kolegy, popřípadě nadřízenými či podřízenými.
- **Produkt** – je důležité ukázat zákazníkovi, že zaměstnanci věří v to, co prodávají. Každý pracovník by měl být zařazen do sektoru, jehož výrobkům rozumí, a zajímá se o ně.
- **Kvalita** - dobře vykonávat svou práci a zajímat se o výsledek kolektivu je dalším z kritérií personální politiky podniku.
- **Vývoj** – být otevřen všem změnám, k nimž v podniku dochází, a aktivně se podílet na svém profesním vývoji.
- **Stabilita** – Manor očekává od svých zaměstnanců určitou psychickou stabilitu, jelikož právě ta je předpokladem pro práci v kolektivu a s lidmi. Je důležité umět vstřebat velký pracovní nátlak a rozvážně jednat v konfliktních situacích.

Je nutno podotknout, že ne každý obchodní dům či supermarket mají vlastní personální oddělení. Manor v Ženevě je však natolik velký (co do počtu zaměstnanců), že top management naznal za žádoucí vytvoření personálního oddělení, které je společné pro supermarket i obchodní dům.

Organizační struktura supermarketu

V čele supermarketu je vedoucí, který je zodpovědný za jeho bezproblémový chod. Pravou rukou vedoucího je jeho asistent a oběma jsou k dispozici dvě sekretářky. Každý pracovní úsek má svého vedoucího, který je odpovědný asistentovi. V sektorech, kde pracuje více než 20 zaměstnanců, jsou dva vedoucí. Na obrázku 15 je znázorněna organizační struktura supermarketu. Čísly 70 – 79 jsou označeny jednotlivé sektory, respektive jejich vedoucí pracovníci.



Obrázek 15 – Organizační struktura supermarketu

Zdroj: [25]

V supermarketu je uplatňován vysoký stupeň decentralizovaného rozhodování, který dává jistou volnost vedoucím pracovníkům. Tímto má Manor obrovskou výhodu oproti svým velkým konkurentům, neboť decentralizovaná moc vede k rychlejšímu rozhodování, a tak je možno mnohem pružněji reagovat na spotřebitelskou poptávku. Delegovaná pravomoc vede rovněž k větší motivaci pracovníků.

Současný stav pracovníků

V současné době je v supermarketu zaměstnáno 200 pracovníků. Následující tabulka ukazuje jejich pracovní zařazení do jednotlivých sektorů.

Tabulka 10 - Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých sektorech

Pracovní úsek	Počet zaměstnanců
Vedení supermarketu	4
Koloniál	39
Chlazené a mražené zboží	15
Uzeniny a sýry	15
Pekařství	50
Ovoce a zelenina	23
Řeznictví	10
Drůbež	3
Ryby	10
Pokladny	35
Květiny	3
Příjem zboží	3
Celkem	200

Zdroj: [25]

Z tabulky 10 je možno usoudit, že nejvíce zaměstnanců je zařazeno do sektoru pekařství. Je to z toho důvodu, že výroba zde probíhá nepřetržitě po celý den.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je prováděno vždy jednou ročně jejich vedoucím. Toto hodnocení probíhá spíše formou rozhovoru, jeho průběh je vždy písemně dokumentován a dokumentace založena do osobní složky zaměstnance.

Školení a kvalifikace

Kurzy, semináře a školení pro řadové a vedoucí pracovníky jsou organizovány:

- v supermarketu,
- ve vlastním vzdělávacím centru,
- on-line prostřednictvím intranetu.

Každý pracovník musí absolvovat školení při nástupu na pracoviště. V průběhu roku se pracovníci účastní dalších školení. Typy školení se mění dle jednotlivých úseků, společným základem pro všechny úseky jsou hygiena na pracovišti, prodejní politika, sortiment, příjem zboží, prodej, jednání se zákazníky a zákaznický servis. U vedoucích sektorů je nabídka školení rozšířena o objednávkový systém, systém slev, jednání s podřízenými, vedení týmu, provozní účetnictví a merchandising. Vedoucí supermarketu a jeho asistent musí navíc projít následujícími školeními - logistikou, účetnictvím, rozpočtováním, informatikou, statistikou a získáváním informací o konkurenci. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží zaměstnanec osvědčení, jehož kopie je založena do jeho osobní složky.

Systém odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni pevnou měsíční mzdou. Pouze zaměstnanci pracující na menší než poloviční úvazek jsou odměňováni hodinovou mzdou. Průměrná měsíční mzda řadových zaměstnanců se pohybuje okolo 3800 franků, průměrná hodinová mzda okolo 20 franků. Zaměstnanci mají nárok na třináctý plat, který je roven celoročnímu průměru jejich mzdy. Každý rok je mzda zaměstnance navýšena o určité procento. Tabulka 11 uvádí náklady na mzdy zaměstnanců supermarketu za rok 1997 a v uplynulých pěti letech.

Tabulka 11 - Mzdové náklady supermarketu

Rok	1997	2003	2004	2005	2006	2007
Mzdové náklady (v CHF)	7 798 000	9 126 400	9 324 800	9 610 000	9 662 400	9 720 000

Zdroj: [25]

Můžeme usoudit, že náklady na zaměstnance jsou rostoucí. Z obrázku 14 je však vidět, že za rok 1997 a uplynulých pět let tvoří stále menší procentuální podíl na ročním obratu supermarketu, což je pozitivní fakt.



Obrázek 14 – Podíl mzdových nákladů na celkovém obratu supermarketu

Zdroj: [25]

Z grafu je možno usoudit, že procentuální podíl mzdových nákladů na obratu supermarketu vykazuje klesající tendenci, což je jedním z cílů supermarketu. Za posledních 5 let se tento podíl snížil o 0,8 %, od roku 1997 pak o 1,2 %. K tomuto poklesu přispělo rovněž najmutí outsorsingové úklidové firmy.

Zaměstnanci mají nárok i na nepeněžité odměny. Jednou z nich je zaměstnanecká karta, díky které mohou zaměstnanci uplatnit slevy při nákupu v celé síti supermarketů a obchodních domů Manor. Další výhodou je týden dovolené navíc nad zákonem stanovený rámec.

Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíli a posláním podniku a měli by svou činností přispívat k jejich naplňování. Mezi vedoucími a zaměstnanci panují pozitivní vztahy, zaměstnanci vědí, že se na své vedení mohou obrátit s jakýmkoli problémem. Povinností každého zaměstnance je být vždy řádně upraven. Zaměstnanci mají jednotnou uniformu – bílou košili s modrými proužky, která je u mužů doplněna červenou kravatou a u žen červeným šátkem. Vedoucí nosí zpravidla černou košili a černé kalhoty. Každý zaměstnanec musí být označen jmenovkou.

5.4.5 Výzkum a vývoj

Pro výzkum a vývoj je pro celý řetězec zřízen tzv. Food Development Team (FDT), který má 6 pracovníků a sídlí v Basileji. Členové tohoto týmu jsou vysíláni do zahraničí, aby zde zkoumali nové trendy a technologie v potravinářském průmyslu a v gastronomii. Hlavním posláním FDT je nalezení nových prostředků, které by nalákaly a uspokojily zákazníky, a které by inovovaly produkty. Na základě jejich zkušeností byly zřízeny mimo jiné sektor Take Out a pekárna, jejich poznatky byly rovněž použity při designu supermarketu a návrzích vlastních produktů.

5.5 SWOT analýza

Silné stránky

Za nejdůležitější přednost supermarketu považují jeho *příslušnost k řetězci Manor*, z které vyplývají další výhody – nákup přes nákupní centrálu, nabídka zboží vlastních značek, jednotná marketingová propagace, dokonalý logistický systém a výsledky vlastního oddělení výzkumu a vývoje. Za silnou stránku považují i *vedení* supermarketu. Vedoucí se svým asistentem mají nejen velké pravomoci, ale nesou i velkou odpovědnost za chod celého supermarketu. U obou je vidět velké pracovní nasazení, oddanost jejich práci a udržování osobního kontaktu nejen se všemi zaměstnanci, ale i zákazníky.

Silnou stránkou supermarketu je jeho *výhodná poloha* v centru města. V těsné blízkosti supermarketu se nachází nejen vlakové a autobusové nádraží, ale rovněž zastávky MHD. Díky tomu je supermarket velmi dobře dostupný i lidem, kteří nemají možnost či nechtějí využívat k nákupům auto. Centrum Ženevy je hustě obydleno a stoupající neochota lidí jezdit za svými nákupy do vzdálenějších obchodů je velkým pozitivem pro supermarket. Jeho silnou stránkou je i velikost *prodejní plochy* (3600m²), neboť žádný jeho konkurent nedisponuje tak velkým prostorem k prodeji potravin přímo v centru města.

Za silnou stránku považují nabízenou *kvalitu a čerstvost zboží*, které jsou jedněmi ze základních hodnot supermarketu, na kterých si buduje svůj úspěch a konkurenční výhodu.

Jak již bylo zmíněno, určitá část sortimentu je dodávána od *přímých dodavatelů* pocházejících z regionu Ženevy. Jejich prostřednictvím supermarket nabízí svým zákazníkům zboží pocházející z oblastí, která je jim dobře známá. Díky těmto dodavatelům může supermarket rovněž pružněji reagovat na zákaznickou poptávku.

K silným stránkám řadím i *vlastní značky* Bio Natur Plus a Gran Delizia, vyznačující se vysokou kvalitou. Dle mého názoru jsou v dnešní době privátní značky neodmyslitelnou součástí sortimentu, jejich obliba u zákazníků roste a považuji je za významný nástroj konkurenčního boje.

Péče o zákazníky patří rovněž k silným stránkám supermarketu. Je kladen důraz na osobní kontakt se zákazníky, a tak se pro ně stává nákup společenskou událostí. Supermarket aktivně reaguje na připomínky zákazníků a nedostatky se snaží odstraňovat k jejich maximální spokojenosti.

Jednou z předností Manoru je *udržování dobrých vztahů se zaměstnanci*. Manor zastává názor, že v konečném výsledku jsou to právě zaměstnanci, kteří mají zásluhu na lepších výsledcích. Společnost se snaží dát svým zaměstnancům najevo, že jí na nich záleží. Tento zájem se projevuje větší spokojeností zaměstnanců, což se dále promítá do větší spokojenosti zákazníků.

Slabé stránky

Jednou z hlavních slabin supermarketu jsou *vyšší ceny* oproti většině konkurentů. Manor se však nesnaží být nejlevnějším na trhu, ale poskytovat tu nejlepší kvalitu, kterou je samozřejmě nutno zaplatit. Pokud je však zákazník citlivý na cenu, jistě od Manoru přejde k levnější konkurenci.

K slabým stránkám jsem zařadila rovněž *malý tržní podíl* supermarketu. Tato slabina spočívá dle mého názoru v tom, že Manor má v kantonu Ženeva pouze jeden supermarket, kdežto jeho největší konkurenti mají své prodejní jednotky rozmístěny po celém jeho území.

Za slabou stránku považuji *úroveň propagace* v porovnání s největšími konkurenty. Manor by měl uvolňovat nejen více finančních prostředků na svou propagaci, ale rovněž na monitorování spokojenosti zákazníků. Přestože si je Manor vědom, že zákazník je prakticky jediným zdrojem příjmů a snaží se s ním udržovat dobré vztahy, jeho spokojenost není pravidelně monitorována.

K slabinám supermarketu jsem zařadila i *úroveň některých služeb*. Mám tím na mysli především rychlost odbavení zákazníků u pokladen a vysokou cenu parkovného, která mnohdy odradí zákazníky od nákupu v Manoru. Se změnou preferencí spotřebitelů rostou i jejich požadavky na služby spojené s nakupováním. Supermarket by měl rozšířit jejich nabídku například o dovážku do domu, nákup přes internet apod.

Příležitosti

Demografický profil spotřebitelů, jejich *životní styl* a *nákupní chování* se rychle mění. Pokud by se supermarket přizpůsobil požadavkům zákazníků nejen nabízeným sortimentem, ale i poskytovanými službami, mohlo by to vést k získání velké konkurenční výhody nad ostatními firmami.

Jak již jsem zmínila, v Ženevě platí *Zákon o zavírací době*, který do jisté míry omezuje činnost supermarketu. V poslední době se často diskutuje o jeho novele týkající se nedělní otevírací doby. Tato legislativní změna by jistě znamenala příliv potenciálních zákazníků, kteří prozatím vyjíždějí na své nedělní nákupy do Francie.

Za příležitost pro supermarket považuji rovněž *využívání nových technologií*, konkrétně zavedení samoobslužných pokladen. Díky samoobslužným pokladnám by si lidé mohli zboží sami „namarkovat“, zaplatit bez pomoci pokladních, a tak ušetřit čas, který mnohdy musí strávit čekáním u klasických pokladen. Tento druh prodeje by vedl nejen k urychlení obsluhy zákazníků, ale rovněž ke snížení mzdových nákladů prodavačů. Nemyslím si však, že by měli být nahrazeny všechny klasické pokladny, neboť někteří zákazníci upřednostňují osobní kontakt s pokladními.

Hrozby

Jednu z největších hrozeb pro supermarket představuje *silná konkurence*. Více než polovinu trhu ovládá Migros a Coop, kteří se snaží získat čím dál větší tržní podíl. Díky své velké kupní síle mohou oba konkurenti nabízet zboží za nižší ceny než Manor.

Hrozbou je rovněž rostoucí obliba *stravování mimo domov*. V posledních letech roste počet jednočlenných domácností, které upřednostňují stravování v restauračních zařízeních před vařením. Tato skutečnost zapříčiňuje, že lidé utrací za suroviny potřebné na vaření stále méně peněz, čímž se snižují i tržby supermarketu.

Velkou hrozbu pro supermarket představuje tzv. *e-commerce*. Přestože většina maloobchodní činnosti stále probíhá tradičně přes pulty prodejen, podíl spotřebitelů preferujících nákupy z domova se zvyšuje.

5.5.1 Porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnání

Z výše zmíněných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jsem vybrala následujících dvanáct faktorů, které považuji za nejdůležitější. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. Příslušnost k řetězci Manor 2. Výhodná poloha 3. Čerstvost a kvalita	4. Vysoké ceny 5. Slabší propagace 6. Úroveň některých služeb
Příležitosti	Hrozby
7. Změna spotřebitelských preferencí 8. Změna Zákona o zavírací době 9. Získání nové skupiny zákazníků	10. Silná konkurence 11. Stravování mimo domov 12. Nakupování přes internet

Zdroj: autorka

Pomocí metody párového srovnání (Fullerova trojúhelníku) jsem vypočítala váhy jednotlivých faktorů a stanovila, které z nich jsou pro podnik klíčové.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<hr/>										
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<hr/>										
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
<hr/>										
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
<hr/>										
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
<hr/>										
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
<hr/>										
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
<hr/>										
							8	8	8	8
							9	10	11	12
<hr/>										
								9	9	9
								10	11	12
<hr/>										
									10	10
									11	12
<hr/>										
										11
										12

Obrázek 16 – Párové srovnání jednotlivých faktorů

Zdroj: autorka

Na základě párového srovnání jsem sestavila tabulku 13, ve které jsou uvedeny jednotlivé faktory, jejich četnosti a pořadí. Na základě četnosti skupin mohu určit, ve kterém kvadrantu SWOT matice se firma nachází.

Tabulka 13: Četnosti faktorů SWOT analýzy

Faktor:	Absolutní četnost:	Relativní četnost (váha):	Pořadí faktoru:	Četnost skupin
1.	8	12,12%	3. - 4.	Silné stránky 34,85%
2.	6	9,09%	5.	
3.	9	13,64%	2.	
4.	5	7,57%	6. – 8.	Slabé stránky 22,72%
5.	2	3,03%	11.	
6.	8	12,12%	3. - 4.	Příležitosti 16,66%
7.	5	7,57%	6. – 8.	
8.	1	1,52%	12.	
9.	5	7,57%	5.	Hrozby 25,77%
10.	11	16,67%	1.	
11.	3	4,55%	9. – 10.	
12.	3	4,55%	9. – 10.	
Celkem	66	100%		100%

Zdroj: autorka

Z pohledu vlivu jednotlivých faktorů se jako první ukázala hrozba: *silná konkurence*. Mezi další významné faktory patří *čerstvost a kvalita, příslušnost k řetězci Manor a úroveň některých služeb*.

Ze získaných výsledků plyne, že supermarket je velice silnou jednotkou, kde silné stránky představují 34,85%. Ty by měly být využity k eliminaci hrozeb, které představují 25,77%. Z hlediska SWOT matice z těchto výsledků vyplývá strategie ST – strategie konfrontace. Tato strategie je možná tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, kdy využívá silné stránky k odvrácení hrozeb.

6 Tvorba strategie

V předchozích částech jsem aplikovala vybrané metody strategického řízení na supermarket, jakožto strategickou podnikatelskou jednotku. V této kapitole se budu věnovat tvorbě business (obchodní) strategie, která by měla vést k dosažení strategických cílů supermarketu.

Východiskem formulace business strategie jsou výsledky metod strategického řízení, které jsem použila k provedení jednotlivých analýz supermarketu. Na základě získaných výsledků navrhuji následující strategie.

Strategie stability

Tuto strategii doporučuji z toho důvodu, že umožňuje SBU soustředit se na vytyčené *strategické cíle*, kterými jsou:

- zvyšování obratu a marže,
- snížení procentuálního podílu mzdových nákladů,
- inovace,
- zlepšování kvality pracovníků,
- udržení dosavadních a získání nových zákazníků.

K dosažení vytyčených cílů navrhuji následující opatření.

Jako jedna z možných cest ke zvýšení obratu se mi jeví posílení propagace supermarketu, respektive agresivnější reklama a podpora prodeje. Reklama je vhodným nástrojem budování povědomí o existenci podniku. Myslím si, že supermarket by měl svou reklamu posílit a zintenzivnit. Akční nabídka by měla být v regionálních periodikách umístěna alespoň dvakrát týdně a měla by být rovněž dostupná na internetových stránkách. Supermarket by měl pro své zákazníky pořádat rovněž různé soutěže, které by je motivovaly k větším nákupům, čímž by se zvýšil obrat.

Zvyšování obratu lze dosáhnout rovněž zvýšením produktivity práce.

Jedním z hlavních cílů supermarketu je snížení procentuálního podílu mzdových nákladů, který představoval v roce 2007 dvanáct procent jeho obratu. Jako jednu z možných cest ke splnění tohoto cíle navrhuji zavedení samoobslužných pokladen. Díky tomuto systému by mohl supermarket snížit stávající počet pokladních, čímž by dosáhl nižších nákladů na jejich mzdy.

Přestože je pro supermarket typická samoobsluha, v mnoha sektorech (uzeniny a sýry, řeznictví, drůbež, ryby a take-out) jsou zákazníci obslouženi přímo prodavači, k čemuž je potřeba více lidské práce, což představuje vyšší mzdové náklady. Za vhodnou variantu považuji větší prostor pro samoobsluhu zákazníků v těchto sektorech. Tímto způsobem by mohlo být obslouženo více zákazníků ve stejný moment, což by vedlo ke zvýšení tržeb bez zvýšené potřeby prodavačů při jejich obsluze.

Supermarket se nijak nepodílí na výchově učňů. Doporučuji proto spolupráci například s Obchodní školou v Ženevě, která sídlí v jeho blízkosti. To by byla rovněž jedna z možných cest k snížení mzdových nákladů. Supermarket by tak poskytoval praxi pro studenty této školy, a tím by získal levnější pracovní sílu, neboť náklady na mzdy učňů a studentů jsou nižší než náklady na mzdy kvalifikovaných pracovníků. Tímto krokem by supermarket mohl vychovávat své budoucí pracovníky a zároveň by tím jistě posílil svou image u veřejnosti.

Za vhodný předmět inovace považuji privátní značky, které jsou mezi spotřebiteli stále více oblíbeny. Stávají se nepostradatelnou součástí nabídky na maloobchodním trhu. Z tohoto důvodu si myslím, že by se společnost měla zaměřit na rozšíření portfolia stávajících značek. U značky Bio Natur Plus bych rozšířila nabídku nápojů – především o džusy a minerální vody. Společnost by měla rovněž investovat více do výzkumu a vývoje a přicházet s novými značkami. Jako vhodnou kategorii pro nové značky považuji masné produkty. Pod novými značkami by mohly být nabízeny i potraviny připomínající stravovací návyky cizinců. V Ženevě žije trvale více než třetina lidí cizích národností, kteří jistě mnohdy postrádají potraviny uspokojující jejich stravovací návyky. Sortiment by měl být rozšířen o potraviny typické pro Portugalsko, Španělsko a africké státy. Důležitou roli pro úspěšnost vlastních značek hrají i jejich obaly, neboť jsou prvním setkáním zákazníka s výrobkem a jsou schopny ho pro výrobek nadchnout či nikoli. Tyto obaly by měly přilákat pozornost, popsat charakteristiky výrobků a především, vytvořit celkový příznivý dojem o produktu. Měly by umožnit okamžité rozpoznání privátních značek od ostatních a zároveň vytvářet propagační hodnotu.

Myslím si, že ke zvýšení kvality pracovníků by bylo vhodné rozšířit program dalšího vzdělávání o nabídku jazykových kurzů, především angličtiny, neboť Ženeva je „internacionálním“ městem, kde mnoho lidí hovoří pouze anglicky. Vedení by se mělo rovněž zaměřit na oblast odměňování zaměstnanců. Větší motivace zaměstnanců by jistě vedla k jejich kvalitnějším pracovním výkonům. Za důležité považuji rovněž častější hodnocení zaměstnanců, které je nyní prováděno pouze jednou ročně. Dle mého názoru by jednotliví zaměstnanci měli být hodnoceni v pravidelných šestiměsíčních intervalech.

Za velice efektivní způsob získání a udržení si zákazníků považují věrnostní programy. Stálí zákazníci by měli být za své nákupy v supermarketu odměňováni. Měli by mít věrnostní kartu, na kterou by se jim například za každých utracených deset franků přičetl jeden bod. Tyto body by se kumulovaly a podle počtu získaných bodů by zákazník obdržel dárek, procentuální slevu či poukázku na zboží. Supermarket by měl rovněž upevňovat svou pozitivní image v očích zákazníků například prostřednictvím public relations. Měl by více zviditelňovat svou aktivní účast na charitativní činnosti a pozitivní vztah k životnímu prostředí díky vysokému podílu recyklovaných obalů.

Strategie soustředné diverzifikace

Tato strategie spočívá v přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti SBU.

Jako vhodnou cestu k zajištění konkurenční výhody pomocí soustředné strategie navrhuji v prvé řadě rozšíření sortimentu, a to konkrétně:

➤ **Biopotravin**

Zájem o biopotraviny neustále roste. Lidé kvůli nim chodí do specializovaných prodejen, neboť je tam širší a hlubší nabídka. Pokud by supermarket rozšířil svou nabídku, přilákal by více zákazníků zainteresovaných o toto zboží. Pro tento druh potravin by mohl být vyčleněn samostatný sektor, ve kterém by pracovali speciálně vyškolení zaměstnanci, kteří by byli schopni podat zákazníkům veškeré informace týkající se biopotravin. Supermarket by rovněž mohl navázat nové obchodní vztahy s ekofarmami v regionu Ženevy, a tak získat lokální dodavatele masa a drůbeže.

Za vhodný konkurenční prostředek v oblasti doplňkových služeb považuji:

➤ **Poskytování informací o zdravé výživě**

Myslím si, že poskytování informací o zdravé výživě by zákazníci velice ocenili. Tato služba by jistě vedla i ke zvýšenému prodeji zboží zdravé výživy, které je kvůli vyšším cenám méně prodávané.

➤ **Pořádání odborných seminářů**

Zákazníci supermarketu jsou především lidé vyhledávající vysokou kvalitu. Jsem si jista, že nabídka odborných seminářů zaměřených na jednotlivé skupiny sortimentu (vína, sýry apod.), by vzbudila obrovský zájem. Semináře by měly být doprovázeny degustací. Jejich prostřednictvím by se supermarket jistě dozvěděl i připomínky svých zákazníků.

➤ **Catering**

Supermarket má dostatečný potenciál na to, aby mohl dodávat vlastní občerstvení na různé společenské akce – především koktejly, coffee-breaky, welcome-drinky či party. V této oblasti by bylo vhodné uzavřít i spolupráci s některou z již zavedených cateringových firem, které by supermarket toto občerstvení pouze dodával. Rovněž zde by bylo vhodné uvažovat o spolupráci s některou z hotelových škol.

Tato strategie je spojena s jistou mírou rizika neúspěchu. Pro eliminaci rizika je nutná činnost marketingového oddělení, které by pomocí vybraných nástrojů mělo podpořit tuto strategii a nelézt vhodný tržní segment.

Strategie diferenciacce (odlišení)

Manor není dost silný na to, aby mohl svým rivalům konkurovat cenami. Z tohoto důvodu je důležité najít nové cesty k získání konkurenční výhody. Úspěšná diferenciacce vyžaduje vytvoření jedinečného produktu či služby, který by zákazníci považovali za vysoce hodnotný.

Dle mého názoru by se společnost v této strategii měla zaměřit na vylepšování silných stránek. Za vhodný základ pro tuto strategii považuji nabízenou kvalitu, která vychází i z hlavního cíle supermarketu. Tím je „stát se lídrem ženevských supermarketů“ a cesta k jeho dosažení by měla být založena na nabídce kvalitních čerstvých potravin. Proto, aby společnost získala vedoucí postavení v kvalitě, měla by nabízet hodnotné a zdravotně bezpečné potraviny. Myslím si, že supermarket by měl rozšířit a prohloubit nabídku potravin zdravé výživy a biopotravin, které jsou stále více žádané. Supermarket by měl rovněž rozšířit síť přímých dodavatelů, a tím získat více zboží pocházejícího z regionu Ženevy. Tento sortiment je u zákazníků oblíben a na přímé dodavatele mají pozitivní názor, neboť je zkrácena délka i doba transportu zboží, což přispívá nejen k vyšší čerstvosti, ale i k šetrnějšímu vztahu k životnímu prostředí. O kvalitě nabízených potravin by měl supermarket přesvědčit své zákazníky častějšími ochutnávkami a poskytováním informací. Nabízená kvalita by se měla vztahovat nejen k nabízenému sortimentu, ale rovněž k službám souvisejícím s nakupováním. Přestože převážná většina zákazníků přichází do supermarketu pěšky či přijíždí autobusem, problém drahého parkování je aktuální. Supermarket by měl svým zákazníkům poskytnout parkoviště zdarma například při útratě větší než 200 franků. Při stejné sumě by mohl být zákazníkům nabídnut rovněž dovoz nákupu přímo do domu zdarma. Myslím si, že fakt, že by se zákazníci nemuseli starat o to, jak dopraví jejich nákup domů, by je vedl k tendenci nakoupit více. Stále se zvětšující hrozbou je stoupající obliba nákupu přes internet. Aby se předešlo ztrátě klientů, kteří

preferují tuto formu prodeje, měl by supermarket rovněž umožnit nákup tímto způsobem. Velkou předností supermarketu je nejen jeho poloha, ale i velikost prodejní plochy. Supermarket by tohoto prostoru měl využít pro originální prezentaci nabízeného zboží, která by ještě více zviditelňovala kvalitu nabízeného zboží a utvrzovala o ní zákazníka. Kvalitu by měl zvyšovat rovněž osobní přístup zaměstnanců ke klientům, který je u velkých konkurentů prakticky opomínán. Úspěšná realizace této strategie by měla vést k vyšší loajalitě zákazníků.

Je nutno podotknout, že tato strategie s sebou přináší i určitá rizika. Často bývá napodobována ze strany konkurence a základna pro diferenciaci přestává být pro zákazníky důležitá.

Tvorba optimální strategie

Každá z výše navržených strategií je odlišná, její implementace různě náročná a každá z nich vyžaduje jinak závažná strategická rozhodnutí. Myslím si, že optimální strategie by mohla být kombinací mnoha výše navržených strategických alternativ, které však nelze aplikovat najednou. Proto se v následující části pokusím navrhnout strategický koncept, podle kterého by supermarket mohl soutěžit se svými konkurenty, a dosáhnout tak vytyčené cílové pozice. Koncept se skládá ze tří částí, které představují jednotlivá období.

První fáze (období červen 2008 – prosinec 2008)

V uplynulých měsících proběhly v supermarketu mnohé transformace, jejichž cílem bylo zvětšení prodejní plochy a reorganizace jednotlivých sektorů. Je nutno podotknout, že přestože přestavba již byla dokončena, na konečnou úpravu některých sektorů bylo „zapomenuto“. Vedle velmi vkusně zařízeného sektoru uzenin a sýrů se nachází sektor mraženého zboží, který v současné době připomíná spíše diskontní prodejnu. Proto pro první fázi mého konceptu navrhuji strategii stability, díky které se supermarket bude moci soustředit na existující cíle a zaměřit se na úpravu některých sektorů. Pro tuto fázi navrhuji následující kroky:

- Soustředit se na konečnou úpravu sektoru chlazeného a mraženého zboží, sektoru koloniálu (úseku nápojů a drogerie) a úseku pokladen.
- Vytvoření úseku biopotravin.
- Zavedení minimálně jedné (zkušební) samoobslužné pokladny.
- Posílení reklamy v regionálních médiích.
- Navázání spolupráce s Obchodní školou v Ženevě.

Druhá fáze (období leden 2009 – prosinec 2010)

Po úspěšném zvládnutí první fáze by se měl supermarket orientovat na posílení kvality. Je nutno se zaměřit nejen na kvalitu nabízeného sortimentu, ale i služeb souvisejících s nakupováním a kvalitu personálu. Pro toto období navrhuji následující strategická opatření:

- V oblasti sortimentu
 - Inovovat portfolio vlastních značek (nejen produkty, ale i obaly).
 - Získat nové přímé dodavatele, především pro sektor řeznictví a drůbeže.
 - Posílit program ochutnávek, především potravin vlastních značek a potravin od lokálních dodavatelů.
- V oblasti marketingu
 - Uvolnit více peněžních prostředků pro činnost marketingového oddělení, která by směřovala k posílení propagace.
- V oblasti řízení lidských zdrojů
 - Rozšířit nabídku kurzů dalšího vzdělávání pro zaměstnance (jazykové kurzy, kurzy zaměřené na zdravou výživu a biopotraviny).
 - Zaměřit se na systém odměňování zaměstnanců, který by vedl k jejich větší motivaci (především nepeněžité odměny).
- V oblasti služeb souvisejících s nakupováním
 - Upravit ceny parkovného pro zákazníky supermarketu.
 - Zavést věrnostní program pro zákazníky.
 - Nabídnout zákazníkům dovoz nákupu přímo do domu.
 - Umožnit zákazníkům nákup přes internet.
 - Zavést další samoobslužné pokladny.
- V oblasti doplňkových služeb
 - Nabídnout zákazníkům první odborné semináře.
 - Poskytovat informace související se zdravou výživou a biopotraviny.

V tomto období bude velice důležitá činnost nejen marketingového oddělení, ale i vedení supermarketu, personálního oddělení a oddělení výzkumu a vývoje. Food Development Team by měl svou činnost soustředit především na vývoj nových privátních značek a rozšíření řady stávajících. Pomocí vhodné marketingové strategie by měly být nové produkty představovány zákazníkům jednotlivých supermarketů na celém území Švýcarska. Nelehkým úkolem této fáze bude ujistit zákazníky o nabízené kvalitě. Jako nejvhodnější prostředek považuji již zmíněné ochutnávky. Dalším prostředkem by mohly být vhodné POP materiály (plakáty, informační tabule, displeje), které by heslovitě informovaly zákazníky o původu jednotlivých potravin. Tyto materiály by měly být doplněny i o

fotografie regionů, ze kterých potraviny pocházejí. U bioproduktů by neměly chybět fotografie ekofare. Důležitým faktorem je i prezentace zboží. To by mělo být uspořádáno do jednotlivých regálů systematicky a přehledně, aby každý zákazník našel žádaný produkt v přiměřeném čase a bez pomoci prodejního personálu. Je nutné přesvědčit zákazníky o tom, že ceny nabízeného zboží odpovídají jeho kvalitě. Zákazníci by si měli být vědomi, že do supermarketů Manor je vede touha po kvalitním zboží, nikoli vidina nákupu za co nejnižší ceny. Marketingové oddělení v Ženevě by mělo najít vhodné nástroje, jak komunikovat zákazníky o všech „novinkách“ v supermarketu. Personální oddělení by mělo modifikovat nejen nabídku kurzů pro zaměstnance, ale rovněž systém odměňování, který by vedl k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Jedním z úkolů vedení supermarketu bude navázat obchodní vztahy s novými přímými dodavateli, díky kterým by byla rozšířena nabídka lokálních potravin. Mělo by rovněž sestavit plán seminářů pro zákazníky a vybrat vhodné přednášející, které by mohlo získat navázáním spolupráce s některou z hotelových škol.

Třetí fáze (období leden 2011 – prosinec 2012)

Jako poslední fázi svého konceptu navrhuji posílení prodejní sítě v regionu Ženevy. Přestože se zdejší trh vyznačuje velkým stupněm saturace a konkurence je silná, jsem si jistá, že otevření nové prodejní jednotky (popřípadě jednotek) by bylo vhodným způsobem pro získání nových zákazníků a vedlo by k získání většího tržního podílu. Vhodnou oblast spatřuji v obcích vzdálených zhruba 10 - 15 km od centra Ženevy, které přesahují pět tisíc obyvatel. Otevřením nových supermarketů v oblasti Ženevy by bylo i usnadněním pro stávající zákazníky, kteří nežijí v centru města, a jejich ochota dojíždět za nákupy klesá. Rozšíření prodejní sítě by měl předcházet marketingový výzkum, na základě kterého by společnost zjistila, která oblast (popřípadě oblasti) je nejvhodnější k umístění nové jednotky.

Pro supermarket jsem záměrně nenavrhl konkurenční strategii založenou na nízkých cenách a to z následujících důvodů. Za prvé by dle mého názoru neodpovídala filozofii supermarketu, která je stavěna na čerstvosti, kvalitě, lokální blízkosti, průhlednosti a výrobě před zraky klientů. Dále si myslím, že společnost by úspěšnou „cenovou válku“ proti svým rivalům nemohla vést dlouho, neboť jejich kupní síla je mnohem větší. Dalším důvodem je i fakt, že společnost se nikdy nesnažila o prvenství v nízkých cenách (vždy se orientovala spíše na kvalitu), a myslím si, že takto razantní změna by poškodila její image. Cesta k úspěchu by proto dle mého názoru měla být stavěna na posilování silných stránek. Konkurenceschopnost supermarketů Manor by měla vycházet z nabídky vždy kvalitních čerstvých potravin, jedinečné nákupní atmosféry, ojedinelého osobního přístupu

zaměstnanců k zákazníkům a vysoké kvality služeb spojených s nakupováním. Supermarket by se měl stát místem, kam budou zákazníci přicházet s radostí, odcházet maximálně spokojení a těšit se na své další nákupy. Základem úspěšné realizace tohoto konceptu je dokonalá komunikace a aktivní spolupráce nejen mezi jednotlivými odděleními, ale i mezi centrálou a jednotlivými supermarkety.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení vhodných strategických analýz ve vybraném podniku, prostřednictvím kterých bylo možno zhodnotit současný stav, a na základě těchto analýz navrhnout strategii, která by vedla ke zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku.

Jelikož je supermarket vymezen top managementem jako strategická podnikatelská jednotka, zabývala jsem se tvorbou obchodní (business) strategie. K nalezení optimální strategie bylo nutné nejprve využít metod strategického řízení, které mi umožnily identifikovat faktory mající vliv na konkurenceschopnost a úspěšnost dané strategické podnikatelské jednotky.

Ke zjištění vlivu makrookolí na supermarket byla použita PESTEL analýza. Pro posouzení vnějšího prostředí jsem zvolila Porterův model pěti sil. K zhodnocení vnitřního prostředí podniku jsem použila analýzu zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí, ve které jsem se zaměřila na oblast výroby a poskytování služeb, financí, marketingu, lidských zdrojů, výzkumu a vývoje. Výsledky provedených analýz byly základem pro sestavení SWOT matice, ve které jsem vymezila silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a ohrožení, kterým by supermarket mohl být vystaven.

Pomocí těchto analýz jsem došla k závěru, že přestože supermarket zaujímá malý tržní podíl, je velice konkurenceschopný. Na zdejším trhu působí více než 40 let, počet jeho zákazníků se každoročně zvyšuje a obrat vykazuje rostoucí tendenci. Musí se však potýkat s nelehkou okolností, kterou představuje silná konkurence. Je třeba hledat nové cesty, jak uspět v konkurenčním boji se svými rivaly, upevnit loajalitu stávajících zákazníků a získávat nové. Supermarket není natolik silný, aby svým rivalům úspěšně konkuroval nízkými cenami. Má však dostatek potenciálu na to, aby jako zbraň v konkurenčním boji použil vynikající servis, zaručenou kvalitu a čerstvost, dokonalou prezentaci zboží a především osobní přístup k zákazníkovi. Supermarket by měl zlepšit úroveň některých služeb spojených s nakupováním a uvolnit více peněžních prostředků na svou propagaci, která je velice důležitým nástrojem konkurenčního boje.

Na základě výsledků výše zmíněných analýz jsem pro supermarket navrhla následující strategie – strategii stability, strategii soustředné diverzifikace a strategii diferenciaci. Došla jsem však k závěru, že každá z těchto strategií je odlišná, jejich implementace různě

náročná a každá vyžaduje jinak závažná strategická rozhodnutí. Proto jsem se rozhodla navrhnout koncept, který je kombinací výše zmíněných strategických alternativ. Ten se skládá ze tří částí představujících tři různě dlouhá období. Pro každé období jsem navrhla postup, který by posiloval pozici supermarketu a dle kterého by měl úspěšně zvládat boj s konkurencí. Supermarket by se měl stát místem, kam budou zákazníci přicházet s radostí, odcházet maximálně spokojení a těšit se na své další nákupy. Je nutno podotknout, že pro úspěšnou realizaci tohoto konceptu je nesmírně důležitá dokonalá komunikace a aktivní spolupráce nejen mezi jednotlivými odděleními, ale i mezi centrálou a supermarketem samotným.

Věřím, že se mi podařilo splnit cíl mé práce – díky analýzám vnitřního a vnějšího prostředí jsem mohla zhodnotit současný stav supermarketu, jeho postavení na trhu a navrhnout strategické alternativy. Další kroky jsou již v rukou top managementu, jehož úkolem je zvolit optimální strategii, provést její implementaci a neopomíjet její kontrolu.

8 Summary

The aim of my bachelor thesis is to evaluate the present situation of a company by using suitable strategic analyses and, based on the analyses, to propose an optimal strategy leading to an increase in the competitive advantage of the chosen company.

The company chosen is Manor, more specifically supermarket Manor, which is defined as a strategic business unit (SBU) by the Manor top management. This is the reason why I focused on creating a business strategy rather than a company strategy.

To find an optimal strategy it was first necessary to apply strategic management methods that make it possible to identify the factors having an impact on the competitive advantage and success of the SBU.

I used the analysis PESTEL to identify the impact of the macro-economic environment on the supermarket. I evaluated the impact of political, economic, social, technological, ecological and legal factors and trends having an influence on the SBU. I describe the external environment by using Porter's five forces model – analysis of buyers, suppliers, substitutes, competitors, and threat of new competitors. To evaluate the internal environment of the SBU, I used the resources and competencies analysis according to functional areas. I focused on area of production and services, finance, marketing, human resources, research and development. The results obtained from the analyses were used as inputs to the SWOT matrix which determines the strengths, weaknesses and opportunities of the supermarket as well as the threats to it. Based on the analyses, I am proposing the following strategies for the supermarket – stability, diversification and differentiation.

The implementation of each strategy is different, requiring decisions which vary in importance for each strategy. Therefore I have decided to propose a concept that is a combination of the strategies outlined above. The concept consists of three independent parts, each part representing distinct periods with varying lengths of application. For each of these terms I have proposed a method strengthening the supermarket position on the market and successfully managing fight with competitors.

Keywords: strategy, competitive advantage, external analysis, internal analysis, SWOT analysis

9 Přehled použité literatury

1. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. *Stratégique*. 7. vyd. Paris, Pearson Education, 732 s. ISBN 2-7440-7089-0
4. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: VUT v Brně, 2001, 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
5. KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
6. KOŠŤAN, P., ŠULERĚ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
7. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
8. PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
9. ROLÍNEK, L. *Management I: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice, ZF JČU, 2003, 96 s.
10. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
11. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
12. VEBER, J., a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
13. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Zdroje pro praktickou část

14. PILET, F. *Chez lui en Valais, Aldi se lance maintenant à la conquête de Vaud et de Fribourg*. Le temps, N° 3104, 2008-05-27, s. 21.

15. PRIEUR, M. *Les Genevois font moins leurs courses en France*. Tribune de Genève, N° 43-8, 2008-02-21, s. 3.
16. SCHWEIZ MARKETING FORUM. *Detailhandel Schweiz 2007*. Hergiswill: IHA-GfK, 2007, 454 s., ISBN 978-3-9522256-5-3.
17. ZUGRAVU, L. L. *Coop se réinvente pendant que Migros se cherche*. Bilan, N° 245, 2008-03-12, s. 58.

Elektronické zdroje

18. BAK BASEL ECONOMICS. *La performance du commerce de détail suisse en comparaison internationale* [online]. 2007. Dostupný z World Wide Web: <http://www.bakbasel.ch/downloads/products/dhs/ib_auswertung/BAK_performance_commerce_detail_comparaison.pdf>.
19. Webové stránky Coop. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.coop.ch/f/>>.
20. Webové stránky Globus. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.globus.ch/fr/index.html>>.
21. Webové stránky Manor. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.manor.ch/fr/index.cfm>>.
22. Webové stránky Migros. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.migros.ch/FR/accueil/Seiten/Home.aspx>>.
23. Webové stránky Office fédéral de la statistique. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index.html>>.
24. Webové stránky Republic et canton de Genève, Statistique cantonales. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ge.ch/themes/themes_economie.asp#10>.

Ostatní zdroje

25. Interní materiály Manor

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam obrázků

- Obrázek 1 – Strategická analýza
- Obrázek 2 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí
- Obrázek 3 – SWOT analýza
- Obrázek 4 – Typologie strategií podle Portera
- Obrázek 5 – Typologie strategií podle Ansoffa
- Obrázek 6 – Proces implementace strategie
- Obrázek 7 – Průměrné roční tempo růstu HDP v letech 1995 – 2006
- Obrázek 8 – Vývoj počtu zákazníků v letech 2003 – 2007
- Obrázek 9 – Tržní podíl jednotlivých konkurentů v kantonu Ženeva v roce 2007
- Obrázek 10 – Roční obrat sektoru Take Out v letech 1997 – 2007
- Obrázek 11 – Roční obrat supermarketu v letech 2003 – 2007
- Obrázek 12 – Procentuální podíl jednotlivých sektorů na obratu supermarketu
- Obrázek 13 – Hodnocení spokojenosti zákazníků s vybranými kritérii
- Obrázek 14 – Podíl mzdových nákladů na celkovém obratu supermarketu
- Obrázek 15 – Organizační struktura supermarketu
- Obrázek 16 – Párové srovnání jednotlivých faktorů

Seznam tabulek

- Tabulka 1 – Ilustrace základních strategických úvah vyplývajících z matice SWOT
- Tabulka 2 – Vývoj kurzu švýcarského franku a eura v letech 2001 – 2007
- Tabulka 3 – Průměrná roční míra inflace v letech 2000 - 2006
- Tabulka 4 – Počet členů v domácnostech v roce 2000 v kantonu Ženeva
- Tabulka 5 – Podíl zboží dodávaného přímými dodavateli a nákupní centrálou
- Tabulka 6 – Přehled silných a slabých stránek Coopu
- Tabulka 7 – Přehled silných a slabých stránek Migra
- Tabulka 8 – Přehled silných a slabých stránek Globusu
- Tabulka 9 – Hodnocení konkurenčního prostředí
- Tabulka 10 – Přehled počtu zaměstnanců v jednotlivých sektorech
- Tabulka 11 – Mzdové náklady supermarketu
- Tabulka 12 – Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy
- Tabulka 13 – Četnosti faktorů SWOT analýzy

Seznam příloh

Příloha A – Rozdělení supermarketu do jednotlivých sektorů

Příloha B – Logo supermarketu

Příloha C – Logo manoru

Příloha D – Bio Natur Plus

Příloha E – Gran Delizia

Příloha F – Platební karta Manor

Přílohy

Příloha A – Rozdělení supermarketu do jednotlivých sektorů

Číslo sektoru	Název sektoru	Počet položek sortimentní nabídky
70	Koloniál	4700
	Vína	600
	Čokolády	600
71	Chlazené a mražené zboží	850
72	Uzeniny a sýry	120
73	Pekárna	80
	Cukrárna	100
	Take-Out	350
74	Ovoce a zelenina	300
75	Řeznictví	100
76	Drůbež	60
77	Ryby	200
78	Pokladny	-
79	Květiny	80
Celkový počet položek		8140

Zdroj:[25]

Příloha B – Logo supermarketu



Zdroj:[21]

Příloha C – Logo Manoru



Zdroj:[21]

Příloha D – Bio Natur Plus



Zdroj:[21]

Příloha E – Gran Delizia



Zdroj:[21]

Příloha F – Platební karta Manor



Zdroj:[21]