

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova KSP

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

Vedoucí diplomové práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Bc. Lohoňková Eva

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva LOHOŇKOVÁ**
Osobní číslo: **E10466**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

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

Cíl práce:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu komponent konkurenceschopnosti zvolené firmy, konkrétně SD Jednota České Budějovice. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu v této firmě včetně hodnocení výstupů vzhledem k její konkurenceschopnosti. Pro sledovanou firmu budou navržena opatření a zlepšení manažerských přístupů do budoucna, která povedou k efektivnější produkci a zachování její konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce a zachování konkurenceschopnosti.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran, dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Jirásek, J. A.: Benchmarking a konkurenční zpravodajství - Souměření a soupeření. Praha Profess Consulting 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

Kadeřábková, A.: Růst, stabilita a konkurenceschopnost III - Česká republika v globalizované a znalostí ekonomice. Praha LINDE 2007. 370 s. ISBN 80-86131-71-8.

Moderní řízení (časopis)


Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Lohoňková Eva

V Českých Budějovicích 14. 4. 2012

Děkuji paní Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její cenné rady, odborné vedení a pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Mé poděkování též patří vedení společnosti Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, za jejich ochotu, informace a poskytnuté materiály o výše uvedeném podniku, bez jejich pomoci by má diplomová práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD.....	1
1. LITERÁRNÍ PŘEHLED	2
1.1 CÍLE A METODIKA.....	2
1.2 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA	3
1.2.1 Konkurenceschopnost.....	3
1.2.2 Konkurenční výhoda.....	4
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE.....	5
1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	9
1.4.1 STEP analýza.....	10
1.4.2 Analýza konkurence v odvětví	11
1.4.3 Analýza konkurentů	15
1.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	18
1.5.1 Klíčové faktory úspěchu	19
1.5.2 SWOT analýza	20
1.5.3 Spirálový management	22
2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	25
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI A POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	25
2.2 STRATEGIE K ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉ PROSPERITY DRUŽSTVA A ÚSPĚŠNOSTI NA TRHU	27
2.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, S.D. ČESKÉ BUDĚJOVICE	28
2.4 ZAMĚSTNANCI.....	31
2.5 ZPRÁVA O ČINNOSTI SPOTŘEBNÍHO DRUŽSTVA V ROCE 2010.....	33
3. VÝSLEDKY ANALÝZ	37
3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	37
3.1.1 STEP analýza.....	37
3.1.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	44
3.1.3 Analýza konkurentů	48
3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	52
3.2.1 Klíčové faktory úspěchu	52
3.2.2 SWOT analýza	56
3.2.3 Metoda mezipodnikového srovnávání	62
4. ZHODNOCENÍ.....	68
5. DOPORUČENÍ.....	72
6. ZÁVĚR	76
7. SUMMARY	78

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM SCHÉMAT	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Aby mohl v dnešní době podnik na trhu uspět a také se tam udržet, musí věnovat velkou pozornost právě marketingovému řízení. Podnik by si tímto měl umět vytvořit a udržet svou konkurenční výhodu. Tento pojem lze definovat jako vlastnost či schopnost podniku uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Uspěch na trhu však může jen podnik, který umí tuto výhodu vhodně uplatnit. Výhoda je v podstatě vytvořena z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Konkurenceschopnost souvisí s vizí podniku a od této vize se odvíjí i strategie podniku. Vize je obraz o budoucnosti podniku, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti.

V dnešním konkurenčním prostředí není téměř nic stálé a bezpečně předvídatelné. Nelze s určitostí předpovědět, jak se bude vyvíjet kapacita trhu, spotřebitelská poptávka, chování konkurence, těžko lze předvídat situaci v makroekonomické prostředí, stejně tak i v mezinárodním prostředí. Mezi zásadní síly, které na podnik neustále působí, jsou: zákazníci, konkurence a změny. Zákazníci ti rozhodují, jejich dominance výrazně vzrostla, očekávají kvalitní výrobky a služby. Konkurence se stává intenzivnější a to nejen co do početnosti konkurentů, ale i z hlediska kvality, rozmanitosti. Být velký ještě neznamená být nepřekonatelný. Nově vznikající firmy, vstupující do odvětví bývají často pružnější a mají větší konkurenční schopnosti, než firmy zatížené „minulým vývojem“.

Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo ke zvýšení konkurence v oboru služeb. Náš trh se stal pro zahraniční firmy otevřenější, ty vstupují na náš trh a stávají se pro české firmy silnou konkurencí. Velmi silné zahraniční řetězce obchodů s potravinami tak vytváří velký tlak na danou situaci v tomto oboru a každý zákazník se stává velmi důležitým. Diplomová práce je zaměřena právě na oblast obchodu s potravinami. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku bude aplikována na společnost Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Jejím předmětem podnikání je maloobchod a velkoobchod s potravinami a výroba potravin. Ve své práci budu zjišťovat pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí konkurenceschopnost daného podniku a budu se snažit navrhnout případné změny, které povedou ke zlepšení pozice na trhu.

„Na světě není nic mocnějšího než myšlenka, která přišla včas.“

Victor Hugo

1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1 CÍLE A METODIKA

Cílem diplomové práce bude posoudit celkovou konkurenceschopnost a pozici vybrané společnosti na trhu a to pomocí metod strategického řízení. K této analýze byla vybrána společnost Jednota, spotřební družstvo, České Budějovice. Tato společnost se zabývá maloobchodní a velkoobchodní činností v odvětví služeb.

První část diplomové práce bude zaměřena na literární přehled. Zde jsou vysvětleny pojmy konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategické řízení a strategie. Potřebné informace k literárnímu přehledu byly získány z odborné literatury.

Další část práce je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku – spotřební družstvo Jednota České Budějovice. Potřebné informace z historie společnosti, organizační struktura a účetní závěrky za jednotlivé hospodářské roky byly poskytnuty vedením společnosti. Tyto informace jsou důvěryhodné. Poté bude práce dále zaměřena na provedení konkrétní analýzy a to jak analýzy vnějšího, tak vnitřního prostředí.

K analýze vnějšího prostředí budou zvoleny následující metody:

STEP analýza, která pomůže vyhodnotit vliv faktorů globálního prostředí na spotřební družstvo Jednota České Budějovice. Bude zjištěno, které faktory mají na společnost vliv a to v segmentech: společenském, technologickém, ekonomickém a politicko-právním.

Analýza konkurence v odvětví - při této analýze budou získány informace o nově vstupujících firmách (konkurenci), nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávacímu vlivu odběratelů a dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů v odvětví služeb.

Analýza konkurentů - zde bude ohodnocena konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vybrané společnosti Jednota, s. d. České Budějovice.

Při analýze vnitřního prostředí bude objektivně zhodnoceno současné postavení firmy. Cílem bude zjistit, v čem firma vyniká a co její silnou stránkou.

K hodnocení vnitřního prostředí budou použity tyto metody:

Klíčové faktory úspěchu, které napoví, jaké oblasti jsou pro vybranou společnost Jednota klíčové pro úspěch.

SWOT analýza, která umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku. Při této analýze se analyzují interní faktory – silné a slabé stránky a externí faktory – příležitosti a hrozby.

Další použité metody pro hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku:

Metoda mezipodnikového srovnávání nám pomůže rozpoznat současné postavení společnosti Jednota mezi hlavními konkurenty, které ona sama sleduje.

V závěru diplomové práce budou ohodnoceny výsledky uvedených analýz a budou navrženy strategie stávající konkurenční pozice spotřebního družstva Jednota České Budějovice.

1.2 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA

1.2.1 KONKURENCESCHOPNOST

Každý podnik může být konkurenceschopný a stává se jím za předpokladu, že je schopen udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl. Současně je ale nutné, aby byl schopen plnit své závazky vůči svým zaměstnancům (mzda), akcionářům (dividendy), státu (daně), bankám (úvěry), dodavatelům (za materiál, suroviny, zařízení). Svou konkurenceschopnost může zakládat, buď na nižších nákladech než jeho rivalové, nebo na vyšší kvalitě než oni. Cenová konkurence a konkurence kvalitou jsou dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Třetím zdrojem konkurenceschopnosti podniku je jeho postavení na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky, za nichž svůj produkt nabízí (LOHOŇKOVÁ, Eva. 2010).

Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. Zisk akceleruje konkurenceschopné firmy prosadit se na trhu a ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice. Tvořit zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižšími náklady, než je tržní cena produktu a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná

konkurence. Úroveň nákladů se stává jedním z hlavních determinantů konkurenční schopnosti firmy (MARINIČ, Pavel. 2008).

1.2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda (PORTER, Michael E. 1994) vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody:

1. vůdčí postavení v nízkých nákladech;
2. diferenciaci.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech – v ní si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady.

Diferenciace – podnik při této strategii usiluje, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují, pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobků nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení.

Podnik si zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Stále více ale platí to, že podnik si zajišťuje úspěch postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha oblastech. Může to být jakost, rychlost, bezpečnost, poskytované služby, design, nižší cena. Nejčastěji to však bývá kombinace více prvků. Firma, která dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Základními zdroji konkurenční výhody firmy jsou originální dovednosti a kompetence vlastní pouze konkrétní firmě. Mohou to však být i reprodukovatelné dovednosti a kompetence vlastní více firmám. Mezi originální dovednost a kompetence patří například zařízení a technologie založené na licencích, ochranných známkách, patentech, dále pak know-how, organizační systémy, procesy (PORTER, Michael E. 1994).

Schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy má jen firma s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších finančních výsledků než konkurence. Nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti firmy je vůdčovství v hospodářské soutěži. Jedním

z nejdůležitějších akceleratorů je konkurenční výhoda, kterou disponuje firma nabízející lukrativní a zákazníci nejvíce žádané produkty, které jsou vyráběné s nižšími náklady, než je schopna, je vyrobit konkurence, a to vede v konečném důsledku ke stanovení výhodnější konečné ceny. O úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu (výrobku, služby), na trhu (u zákazníků), a v konečném důsledku především jeho cena a kvalita vnímaná zákazníkem (PORTER, Michael E. 1994).

1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii. Vypracovat tuto strategii znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů. Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat (PORTER, Michael E. 1994).

Složky strategického řízení

1. definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje;
2. stanovení strategických a výkonných cílů;
3. formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů;
4. zavádění a realizace zvolené strategie;
5. hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

Definování předmětu činnosti

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Je nutné zvážit jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku.

Stanovení strategických cílů

Stanovení přesně vymezených výkonných cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Potřebné jsou jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti;
- roční zisk;
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností;
- výrobní a další ukazatele.

Je nutné stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení.

Formulování strategie

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace. Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry (PORTER, Michael E. 1994).

Realizace strategie

Hodnota vědomého sladování toho, co podnik dělá, s požadavkem prvotřídní realizace strategie spočívá ve vytváření podnikové kultury a pracovního klimatu podporujícího strategii. Zavádění strategie je neúspěšná v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavádění blokují, místo aby je podporovali. Úkolem manažerů je pak

stimulovat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek u všech zaměstnanců tak, aby jejich činnost vedla k naplnění strategie a dosažení vytyčených cílů.

Hodnocení strategie a opravná opatření

Ani formulace strategie ani její zavádění není činností jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Obecné konkurenční strategie

Rozeznáváme tři obecné strategie pro vytvoření uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví (PORTER, Michael E. 1994).

- 1. prvenství v celkových nákladech;**
- 2. diferenciaci;**
- 3. soustředění pozornosti.**

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady na výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

Diferenciace, neboli diferencování produktu či služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem – design, nebo image značky. Strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám, zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů.

Soustředění pozornosti je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli

efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. I když tato strategie nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

TABULKA 1: ČLENĚNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingového mixu	Výrobová strategie Cenová strategie Distribuční strategie Komunikační strategie
Růstová strategie	Strategie podle Ansoffa Strategie pro výběr segmentu Strategie integrace
Zaměření na konkurenci Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	Strategie podle Portera Bowmanovy strategické hodiny Strategie podle Kotlera Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	Zavádění-strategie pro vstup na nové trhy Růst-strategie pro rostoucí trhy Zralost-strategie pro zralé a nasycené trhy Pokles-strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	Růstové strategie Udržovací strategie Ústupové strategie
Dle chování na trhu	Ofenzivní (proaktivní) strategie Defenzivní (reaktivní) strategie Obranné strategie Expanzivní strategie Úhybné strategie Bojové strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	Kooperační strategie Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	Strategie positioningu Konkurenční strategie zaměřené na odběratele Strategie pro celosvětové trhy Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu Strategie zaměřené na zájmové skupiny Internetové strategie Strategie v mezních situacích = zahájení podnikatelských aktivit, krize, restrukturalizace, prodej podniku....

Pramen: BLAŽKOVÁ, Martina. 2007

1.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby:

- příležitostí a ohrožení;
- vytváření pravidel soutěže;
- dostupnost zdrojů;
- potenciální výnosy z alternativních příležitostí.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2007).

Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivu globálního prostředí jsou:

- STEP analýza;
- scénáře.

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Metody analýzy odvětví jsou:

- analýza ekonomických charakteristik odvětví;
- analýza hybných sil odvětví;
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model);
- strategické mapy;
- analýza konkurentů;
- analýza atraktivity odvětví.

Obvykle se k analýze vnějšího prostředí používá STEP analýza, analýza konkurence odvětví – Porterův model pěti sil a analýza konkurentů.

1.4.1 STEP ANALÝZA

STEP analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003). Segmenty vnějšího prostředí jsou:

- sociálně-kulturní;
- technologický;
- ekonomický;
- politicko-právní.

Sociálně-kulturní zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času.

Technologický zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např. trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na ni.

Politicko-právní zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí.

Výhody STEP analýzy (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003):

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ např. životní styl, životní prostředí;

- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- analýza nemusí přinést nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

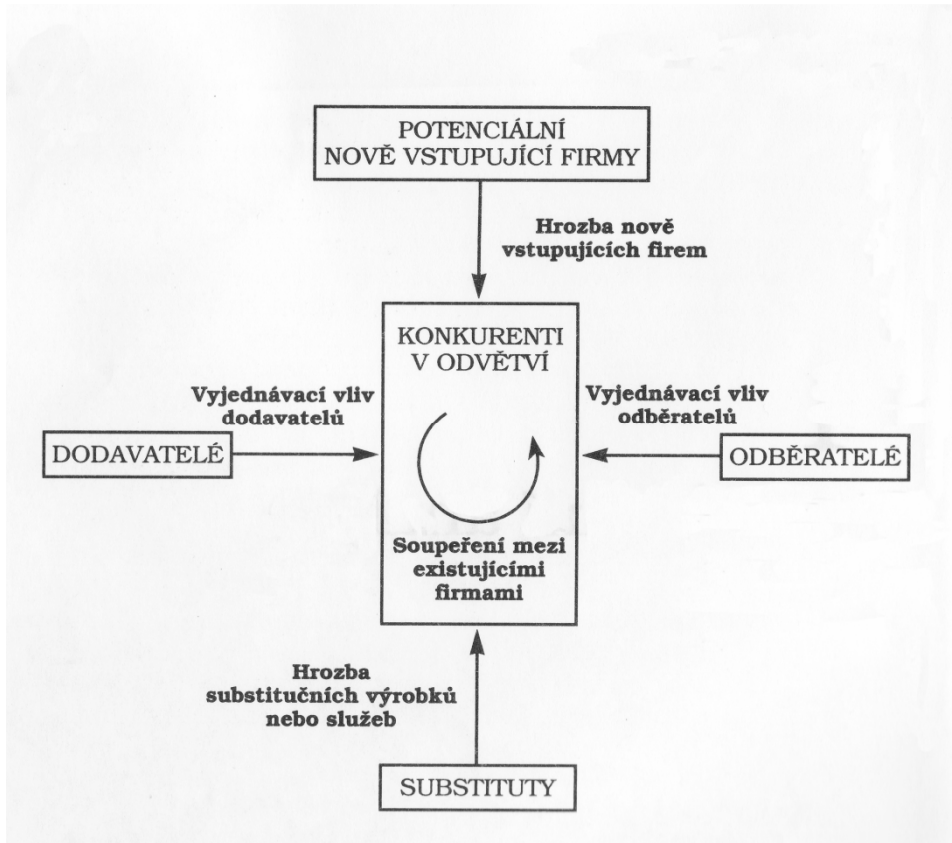
1.4.2 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ

Každé odvětví lze (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003) charakterizovat pomocí sady ekonomických a technický faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil. Autorem modelu je Michael E. Porter, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Existuje pět konkurenčních sil v odvětví a jsou to:

- nově vstupující firmy;
- nebezpečí substitučních výrobků;
- vyjednávací vliv odběratelů;
- vyjednávací vliv dodavatelů;
- soupeření stávajících konkurentů.

Všech 5 konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

OBRÁZEK 1: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL



Pramen: PORTER, Michael E. 1994

Aby se podnik vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil;
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch;
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví;
- reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s těmito faktory:

1. **úspory z rozsahu** – nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu je také překážkou v přístupu k distribučním kanálům a k dodatečným finančním zdrojům;
2. **kapitálová náročnost** – kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji;
3. **diferenciace výrobků** – odvětví s vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům;
4. **nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí** – podniky, které jsou v odvětví již delší dobu, mají obvykle vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům;
5. **přístup k distribučním kanálům** – pro nového konkurenta v odvětví je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb;
6. **vládní politika** – vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit např. licenčními požadavky, legislativou.

Reakce etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

Negativní reakce se dají očekávat v případech:

- tyto podniky mají dostatečné zdroje, aby mohly odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví;
- podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl;
- míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat:

- zvýšením cen;
- snížením kvality dodávaných surovin.

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrování;
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný;
- dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví;
- mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli;
- odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Vyjednávací síla odběratelů

I odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat situaci v odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Jsou silní jestliže:

- jsou koncentrování nebo nakupují ve velkém;
- nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný;
- nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele;
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký;
- nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku;
- nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí – odběratelé se orientují spíše na kvalitu;
- odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

Spotřebitelé bývají citlivější na ceny tehdy, když nakupují výrobky, které jsou nediferenciované nebo drahé ve vztahu k příjmům, nebo u kterých kvalita nehraje podstatnou roli.

Maloobchodníci se chovají podobně s výjimkou toho zboží, jehož poptávku mohou ovlivnit – jejich vyjednávací pozice se ve vztahu k výrobcům posiluje (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003).

Ohrožení substituty

Čím snadnější je 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.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepší vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné;
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta;
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké;
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované;
- nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou;
- výstupní bariéry jsou vysoké, mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří: vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu k určité činnosti;
- rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají.

1.4.3 ANALÝZA KONKURENTŮ

Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. U klíčových konkurentů sledovat jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky, monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků, studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků, studovat priority konkurenčních podniků a

odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003).

Podle pro reálné zhodnocení pozice podniku na trhu a pro následné optimální projektování jeho strategie je nutné znát konkurenta, konkrétněji je nutno znát:

1. **kdo jsou naši hlavní konkurenti;**
2. **jaká je jejich strategie;**
3. **jaké jsou jejich cíle;**
4. **v čem spočívají jejich přednosti a slabiny;**
5. **jakou podobu může mít jejich reakce na naše aktivity, jakož i změny v tržním makro a mikrookolí.**

Pokud chceme hodnotit konkurenci, je nezbytné ji klasifikovat. Lze využít členění (KOTLER, Philip. 1995):

- firmy, které nabízejí své výrobky podobné výrobkům našeho podniku, a to stejným zákazníkům za podobné ceny a za přibližně stejných podmínek;
- výrobci podobných výrobků ale různých tříd a provedení, v různých cenových kategoriích nabízených na národním trhu, případně na dostupných zahraničních trzích;
- všechny firmy, které nabízejí technicky ekonomicky různé výrobky, které však plní tutéž funkci, tj. uspokojují potřeby téže kategorie;
- konkurentem je každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Typy konkurentů (KOTLER, Philip. 1995) :

- **konkurent pronásledovatel** - jeho aktivity jsou orientovány na firmu, kterou velmi pečlivě sleduje a využívá všech vnitřních možností a příležitostí ke konkurenční reakci;
- **laxní konkurent** - nereaguje rychle nebo nijak výrazně na aktivity svých konkurentů;
- **vybíravý konkurent** - reaguje na určité formy útočných aktivit a ostatních si nevšímá, je nutné zjistit, na co konkurent reaguje;

- **konkurent - tygr** – konkurent reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení v jeho tržním segmentu, a jestliže jednou začne s protiakcemi, bojuje až do konce;
- **stochastický konkurent** – nevykazuje předvídatelný způsob reakce, v některých případech překvapivě reaguje v jiných obdobných či závažnějších nikoliv, často náhodně podle situace.

Důležité je zjistit, jak se v těchto skupinách chovají jednotliví konkurenti. Je nutné také uvažovat nad tím, že každý konkurent má několik cílů a pohnutek, kterým přiřazuje různou váhu. Zajímá nás, relativní váha, kterou konkurent přiřazuje běžné ziskovosti, podílu na trhu, toku hotových peněz, předním technologiím, úrovni služeb apod.

Často je nezbytné sledovat i firmy, které různým způsobem uspokojují tutéž potřebu zákazníků ve stejné cílové skupině. Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se orientují na tentýž cílový trh a zvolili obdobnou strategickou koncepci.

Situaci konkurenta lze vyhodnotit podle **pěti klíčových ukazatelů**. Jedná se o:

1. poměr likvidity;
2. strukturu čistého jmění;
3. míra ziskovosti;
4. míra obratu;
5. míra jistoty akcií.

Postup při analýze konkurentů

1. pokud chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí dobře rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti- přímí, současní a potencionální;
2. když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich;
3. musíme rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv;

4. navrhne případné aktivity a strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou nám zareagovat na budoucí konkurenční strategie (KOTLER, Philip. 1995).

TABULKA 2: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda				
Kvalitativní výhoda				
Technologická základna				
Odbytová základna				
Distribuční podmínky				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (současná)				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)				
Váženost konkurence (současná)				
Váženost konkurence (v příštím roce)				
Váženost konkurence (v dalších letech)				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Pramen: BLAŽKOVÁ, Martina. 2007

1.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Cílem analýzy vnitřního prostředí je objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Vnitřní analýza zahrnuje hodnocení veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena (MALLYA, Thaddeus. 2007). Mezi metody analýzy vnitřního prostředí podniku, směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku patří (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003):

- analýza zdrojů a kompetencí;

- analýza hodnotového řetězce;
- analýza klíčových procesů;
- analýza exponovanosti podniku;
- analýza portfolia;
- skórovací karty (blanced score card);
- klíčové faktory úspěchu;
- analýza konkurenceschopnosti.

1.5.1 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch.

Lze identifikovat 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu:

1. charakteristiky odvětví;
2. konkurenční pozice;
3. globální prostředí;
4. organizační vývoj.

Výzkumné studie prokázaly ve většině odvětví existenci 2-4 faktorů, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku. Pokud výsledky v oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech (TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003).

TABULKA 3: OBECNÉ PŘÍKLADY FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ÚSPĚCH

Oblast	Faktory
Technologie	vědecký výzkum schopnosti inovovat výrobní proces schopnost inovovat výrobek know-how v dané technologii
Distribuce	pevně zbudovaná síť velkoobchodníků vlastní maloobchodní síť nízké náklady distribuce rychlé dodávky
Marketing	dobře připravení a efektivní prodejci přesně vyřízené objednávky obchodní dovednosti atraktivní balení větší zkušenosti a manažerské know-how
Dovednosti	jedinečný talent know-how v oblasti řízení kvality návrhářské dovednosti schopnosti přijít s lákavými reklamami
Výroba	efektivnost výroby-nízké náklady kvalita výroby vyšší využití fixních aktiv dostatek kvalifikovaných pracovních sil vysoká produktivita práce
Organizace	vynikající informační systém schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky vhodné umístění příjemní zaměstnanci dostupnost finančního kapitálu patentová ochrana
Ostatní	dobrá reputace, image podniku celkově nízké náklady

Pramen: TICHÁ, Ivana a Jan HRON. 2003

1.5.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednou z metod, která umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku, a která je důležitým činitelem při určování jeho tržní hodnoty. Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;

- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení (BLAŽKOVÁ, Martina. 2007).

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.

OBRÁZEK 2: SWOT MATICE

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Pramen: BLAŽKOVÁ, Martina. 2007

TABULKA 4: JEDNOTLIVÉ FAKTORY VE SWOT MATICI

Silné stránky	Slabé stránky
silná značka dobré povědomí mezi zákazníky cenová výhoda díky know-how exkluzivní přístup k přírodním zdrojům aktivní přístup k výzkumu a vývoji	nedostatek marketingových zkušeností špatné umístění firmy špatná reputace mezi zákazníky nedostatečný přístup k distribučním cestám vysoké náklady
Příležitosti	Hrozby
nové technologie nenaplněné potřeby zákazníků odstranění mezinárodních bariér rozvoj nových trhů akvizice, joint ventures	vstup nových konkurentů na trh konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem nová regulační opatření, daňová zatížení změny v zákaznickových preferencích zavedení obchodních bariér

Pramen: BLAŽKOVÁ, Martina. 2007

Postup při SWOT analýze:

1. vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik;
2. umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici;
3. posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
4. navrhneme příslušná strategická opatření.

SWOT matice bere v úvahu jen čtyři faktory, přesto může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Má však i svá úskalí, jednak je subjektivní, a pak také každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, je zjednodušující. Je dobré na ni příliš nespolehat a využít ji jako doplněk k některé další analýze (BLAŽKOVÁ, Martina. 2007).

1.5.3 SPIRÁLOVÝ MANAGEMENT

Být úspěšný tvoří jádro motivace všech velkých lidských vzepětí ať u jednotlivce, tak pro dílčí komunity, pospolitosti, společenství, národy nebo civilizace. Spirálový management je naukou

o zákonitostech úspěchu, ale i o zákonitostech jak tento úspěch dosáhnout a to cestou maximální angažovanosti hnacích a regulačních sil těchto zákonitostí. Chceme-li dosáhnout výjimečnosti, excelence spirálového růstu, nutno odpor průměrné kultury činné rovnováhy prolomit a pokračovat dál až ke kritickému = startovnímu bodu spirálového růstu. Podkročení či přílišné překročení tohoto kritického bodu spirálový růst nenastartuje. Být úspěšný znamená nejen vybědnout z průměrnosti, ale i zároveň nepředbíhat dobu a její potřeby (Kopčaj, Andrej. 2007).

Základní podmínka spirálového růstu

Základní podmínkou spirálového růstu je vztah komplexity vnitřního prostředí k turbulenci prostředí vnějšího. Pokud je komplexita vyšší než turbulence, spirálový růst může probíhat. Při opačném poměru se bude spíše odvíjet spirála úpadku. pro šanci růstu v budoucnosti je nutno zvládat nejen zákonitosti časového úseku, ale i nahodilosti časových okamžiků, jejichž zálužnost může pohřbít ambice každého účastníka soutěže s málo rozvinutými charakteristikami ostatních proměnných úspěchu.

Spirálový růst bohatství

Základní otázku managementu úspěšnosti život je možno transformovat do následující podoby:

„Pro jaké dílčí cíle jsem ochoten investovat svoji životní energii a čas?“

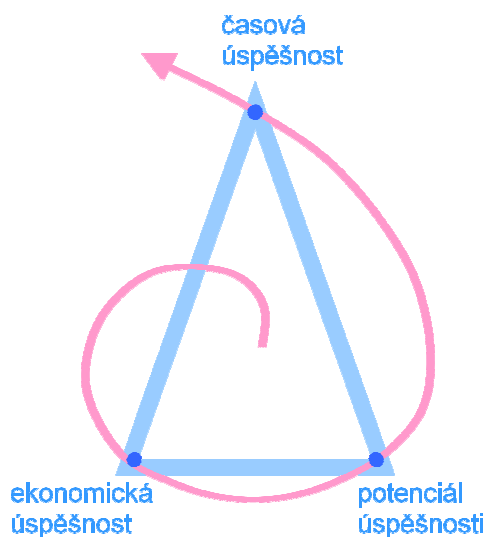
Odpovědí by měly být pouze tři složky bohatství, v podnikové praxi to nabývá této podoby:

- ekonomická úspěšnost;
- potenciál úspěšnosti;
- časová úspěšnost.

Dosáhnout spirálového růstu všech tří složek bohatství vyžaduje vyvolat nejen hnací cíly tohoto růstu, ale i jejich provázanost a regulaci na harmonický růst v čase. Zákonitost těchto harmonizovaných hnacích sil vychází z komplementárnosti vztahu mezi energií, entropií a časem. Protiklad energie a entropie vytváří soutěživost neboli turbulenci prostředí podmiňující ekonomickou úspěšnost. Jednota ohrožení v čase a entropie posiluje spolupráci – komplexitu způsobující zrychlení času, které podmiňuje zvětšení časové úspěšnosti. Neurčitost času a energie hledá optimální cykličnost změn, aby vstup do budoucna nebyl doprovázen nebezpečným nárůstem entropie anebo nedostatečným jištěním existence energií. Harmonické

zrychlení cyklů růstu potenciálu úspěšnosti podléhá zákonitostem zlatého řezu a bifurkačního bodu ukončení cyklu při souběžném hlídání pásma činné rovnováhy zpětnými vazbami. Pokud jsou vyvolány komplementárně působící hnací cíly turbulence a komplexity v harmonicky vyladěných cyklech, potom se účastník soutěže může v rámci zákonitostí koridoru života těšit z růstu šech tří složek bohatství (Kopčaj, Andrej. 2007).

OBRÁZEK 3: SPIRÁLOVÝ RŮST BOHATSTVÍ



Pramen: Kopčaj, Andrej. 2007

2. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI A POPIS PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Byla založena usnesením valné hromady ze dne 9. 12. 1956 a zapsána v obchodním rejstříku dne 1. února 1957 jako pokračovatel Dělnického družstva konzumního a výrobního „Rovnost“ v Českých Budějovicích, jehož vznik se datuje rokem 1908. V roce 1992 prošla transformací, kdy došlo k přizpůsobení družstva podmínkám obchodního zákoníku a byl přijat zcela nový podnikatelský záměr, který znamenal úplné upuštění od provozování pohostinských provozoven, zásadní změnu sítě maloobchodních prodejen, ustoupení od prodeje průmyslového zboží, odprodej nepotřebného majetku a koncentraci výrobní činnosti a velkoobchodu.

Základní identifikační údaje společnosti

Název společnosti:	JEDNOTA, s.d. České Budějovice
Sídlo:	České Budějovice, Lidická 1625/156
Identifikační číslo:	00 03 18 52
Právní forma:	spotřební družstvo
Den zápisu:	9. 12. 1956
Základní kapitál:	27 369 000,-- Kč
Splaceno:	100 %
Předmět podnikání:	hostinská činnost řeznictví a uzenářství pekařství a cukrářství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Současné postavení a poslání

Jednota je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum, družstvo a patří mezi největší spotřební družstva v České republice. Z pověření SČMSD vykonává správu družstevního maloobchodního řetězce COOP TERNO. Jednota

působí převážně na území okresu České Budějovice a dále v okresech Jindřichův Hradec, Tábor, Písek, v Olomouci a v Hradci Králové.

Řízení družstva

Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Pro řízení běžné činnosti družstva je jmenován ředitel.

Obchodní síť Jednoty

Díky značnému úsilí a nemalým investicím v minulých letech má Jednota v současné době vybudovanou vybavenou moderní obchodní síť, která odpovídá současným trendům a požadavkům na prodej potravin. Supermarkety Terno jsou v Českých Budějovicích, v Olomouci, v Hradci Králové, v Týně nad Vltavou, Třeboni a v Bechyni. Síť ostatních supermarketů a prodejen – 31 provozoven zařazených ve vlastním řetězci Trefa. Velkoobchodní sklad v Týně nad Vltavou o skladové ploše více jak 5000 m² nabízí široký sortiment potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Prostřednictvím tohoto skladu zásobuje Jednota, s.d. České Budějovice vlastní obchodní síť a nabízí své služby i širokému okruhu dalších zákazníků. Ve vlastní výrobě v Týně nad Vltavou vyrábí Jednota, spotřební družstvo České Budějovice široký sortiment lahůdkářského zboží, masných výrobků, cukrářských výrobků, chlazených hotových jídel. Produkce je rozvážena ve speciálně upravených vozidlech do sítě vlastních prodejen a obchodním partnerům.

OBRÁZEK 4: SUPERMARKETY ZAŘAZENÉ DO ŘETĚZCE TERNO



Pramen: Intranet společnosti Jednota

OBRÁZEK 5: MALOOBCHODNÍ JEDNOTKY ZAŘAZENÉ DO VLASTNÍHO ŘETĚZCE TREFA



Pramen: Intranet společnosti Jednota

Konkurence

Konkurence Jednoty v obchodě s potravinami již nejsou drobní soukromníci a transformované české firmy, které postupně odešly nebo odcházejí z tohoto segmentu trhu, ale jsou to zahraniční řetězce, které přicházejí na trh s jasným cílem tento trh ovládnout.

Získaná ocenění

Jednota, s.d. České Budějovice získala ocenění udělená odbornou veřejností „Zlatý dukát“ časopisu Moderní obchod a „Spokojený zákazník Jihočeského kraje“ Sdružení českých spotřebitelů. V roce 2011 získala společnost dosud nejvyšší ocenění, byla oceněna Národní cenou kvality, které získala od Rady kvality České republiky. Společnost byla hodnocena jako „Úspěšná firma“.

2.2 STRATEGIE K ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉ PROSPERITY DRUŽSTVA A ÚSPĚŠNOSTI NA TRHU

Všechny prodejny družstva jsou již vybaveny elektronickými komunikačními technologiemi a pokladními systémy, které umožní efektivní řízení prodeje, ceny a sortimentu a uplatnění manažerských nadstaveb pro rozhodování, zkvalitnění a rozšíření projektu poskytování výhod zákazníkům a členům družstva při nakupování ve vlastních družstevních prodejnách. Postupně jsou zaváděny elektronické objednávkové systémy a elektronická likvidace faktur s cílem

zvýšení produktivity práce a úspory nákladů. V důsledném využití informačních technologií je budoucnost společnosti.

Důsledné využívání zavedených věrnostních programů družstva

Družstvo má vybudovány dva základní věrnostní systémy. Jeden pro zákazníky supermarketů TERNO, kdy jsou při dosažení určité výše nákupu, poskytován odstupňovaný benefit, a obdobně pro zákazníky ostatních prodejen pod značkou TREFA. Druhý využívá vlastního potenciálu členů družstva, kterým je poskytnuta sleva při nákupech ve vlastních družstevních prodejnách. Díky zavedeným informačním technologiím může člen družstva na svou členskou kartu nakupovat ve všech prodejnách Jednoty, s.d. České Budějovice.

Firemní strategie zaměřená na podporu regionu „Z našeho regionu“

Tato firemní strategie spočívá v tom, že do prodeje jsou zařazeny nejlepší a nejkvalitnější regionální potraviny. Prodejem regionálních potravin podporuje Jednota regionální výrobce a jejich zaměstnance (vytváření a udržení pracovních míst), napomáhá placení daní v regionu, podporuje zemědělství, šetří životní prostředí nepřevážením zboží na stovky kilometrů.

Strategie a segmentace prodejen Jednoty

TREFA – čerstvé zboží na dosah

TERNO – český obchod s českým zbožím

Strategická odlišnost

Kvalitní potraviny z našeho regionu.

Hlavní přednosti

Tradice, česká firma, regionální potraviny, věrnostní systém.

2.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO ČESKÉ BUDĚJOVICE

Jednota zavedla počátkem roku 2009 ve své organizaci procesní řízení. Předlohou k tomuto řízení jí byl model EFQM Model Excellence.

Základní koncepce modelu Excellence EFQM

Model Národní ceny kvality České republiky vychází z Evropského modelu Ceny za excelenci (EEA-EFQM Excellence Award). The EFQM Excellence Model představuje volný rámec, který uznává, že existuje mnoho přístupů, jak dosáhnout trvalé úspěšnosti organizace. V rámci tohoto jinak volného rámce existuje několik principů, které tvoří základ modelu. Chování, činnosti či iniciativy, které jsou založeny na těchto koncepcích, jsou často nazývány The Fundamental Concepts of Excellence (Základní koncepce excellence). Nyní se společnost Jednota přibližuje modelu START PLUS, který z Modelu Excellence EFQM vychází a základní principy excellence jsou platné i pro něj.

Základní principy excellence

1. Dosahování vyvážených výsledků

Excelentní organizace plní své Poslání a postupují za svou Vizí tak, že plánují a dosahují vyvážených výsledků. Tyto výsledky plní krátkodobé i dlouhodobé potřeby všech zainteresovaných stran (kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, a společnost jako celek stejně jako ti, kteří jsou v organizaci finančně zainteresováni) a kde je možné tak tyto potřeby přesahují.

2. Vytváření hodnoty pro zákazníka

Excelentní organizace vědí, že zákazníci jsou hlavním důvodem jejich existence a usilují o inovaci a tvorbu hodnoty pro zákazníky tím, že porozumějí potřebám a předvídají potřeby a očekávání zákazníků.

3. Vedení s vizí, inspirací a integritou

Excelentní organizace mají vůdce, kteří formují a uskutečňují budoucnost a jsou vzorem chování, hodnot a etiky.

4. Řízení pomocí procesů

Excelentní organizace jsou řízeny pomocí strukturovaných a strategicky propojených procesů a rozhodují na základě faktů tak, aby dosahovaly vyvážených a trvalých výsledků.

5. Dosahování úspěchů pomocí pracovníků

Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytváří kulturu jejich zmocňování tak, aby bylo vyváženě dosahováno cílů osobních i cílů organizace.

6. Podněcování kreativity a inovací

Excelentní organizace dosahují vyšší hodnoty a úrovně výkonnosti skrze soustavné a systematické inovace využitím kreativity zainteresovaných stran.

7. Tvorba partnerství

Excelentní organizace vyhledávají, rozvíjejí a udržují důvěrné partnerství s různorodými partnery tak, aby zajistily vzájemný úspěch. Tato partnerství mohou být uzavřena s ostatními organizacemi, zákazníky, společnostmi, klíčovými dodavateli, vzdělávacími institucemi nebo nevládními organizacemi.

8. Přijetí odpovědnosti za udržitelnou budoucnost

Excelentní organizace zakotvují do své kultury etická pravidla, hodnoty a nejvyšší standardy chování organizace, které jim umožní usilovat o ekonomickou, sociální a ekologickou udržitelnost.

Tím, že model zahrnuje všechny oblasti podnikání organizace, se výrazně odlišuje od standardních modelů, jako je například ISO 9001 apod. Vhodná aplikace standardních modelů typu ISO 9001 jsou vhodnými přístupy v rámci Modelu Excellence.

Jednota, s.d. České Budějovice má 14 makroprocesů. Pod pojmem proces se myslí soubor činností, které mění hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy za spotřeby zdrojů a v regulovaných podmínkách. Vstupy se transformují na výstupy, zdroje se při této transformaci spotřebovávají. Příkladem zdrojů mohou být finance, lidské zdroje a infrastruktura. Jednota má těchto 14 makroprocesů: ekonomika, finance, informatika, investice a údržba, kvalita, logistika, marketing, nákup, personalistika, prodej, výzkum, vývoj, skladování, výroba.

**TABULKA 5: POSLÁNÍ JEDNOTLIVÝCH MAKROPROCESŮ VE SPOLEČNOSTI JEDNOTA S.D.
Č. BUDĚJOVICE**

Makroproces	Poslání makroprocesu
Ekonomika	tvorba a realizace ekonomických strategií s ohledem na cíle družstva
Finance	tvorba a realizace finanční strategie jako součásti podnikatelských cílů družstva
Informatika	dostupnost informačního systému a dat v něm obsažených
Investice	funkčnost a dostupnost technologického zázemí a zařízení pro vnějšího i vnitřního zákazníka
Kvalita	stabilizace firemních procesů, nastavení procesní regulace firemních procesů, diagnostika
Logistika	minimalizace průběžných časů hmotných toků při optimálních nákladech
Marketing	vytvoření poptávky zákazníka po produktu a službě, sběr a analýza informací
Nákup	výběr vhodného dodavatele zboží pro zákazníka, sjednání obchodních podmínek při nákupu v režimu běžném, akčním, zajištění dostupnosti dodávek
Personalistika	průběžné zajištění optimálního množství kvalifikovaných, motivovaných, produktivních a stabilních zaměstnanců
Prodej	nabídka a prodej zboží zákazníkům
Výzkum	nové služby a produkty
Vývoj	zajištění a udržování standardů pro opakovanou nabídku služeb a produktů
Skladování	udržování optimální úrovně skladových zásob a zajištění dostupnosti
Výroba	výroba potravin za účelem tvorby zisku

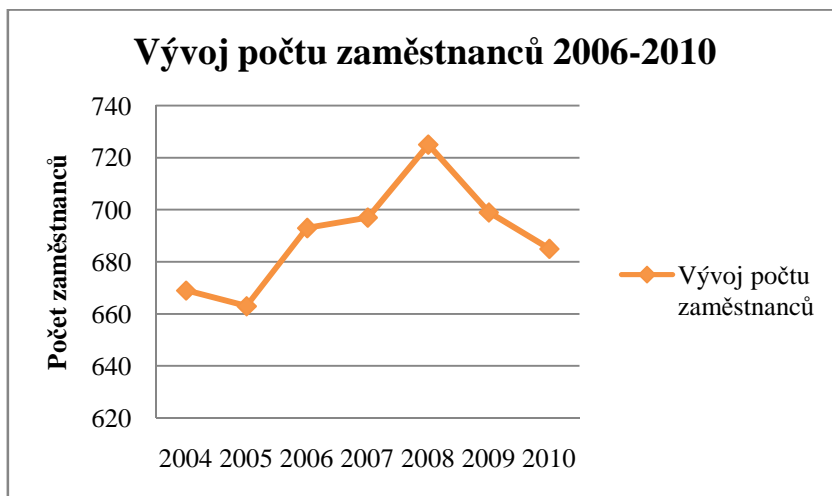
Pramen: vlastní výzkum

Tento model slouží společnosti Jednota jako vodítko pro zlepšování kvality řízení v organizaci, jinak však tato společnost jde svou cestou, nekopíruje tento model, snaží se o neustálé zlepšování jednotlivých procesů a směřuje k modelu améba.

2.4 ZAMĚSTNANCI

Společnost Jednota spotřební družstvo České Budějovice má ke konci roku 2010 celkem 685 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců za poslední 5 let je zachycen v následujícím grafu. Na meziroční změny v průměrném přepočteném počtu zaměstnanců ve spotřebním družstvu mají vliv především různé změny na prodejnách, kdy družstvo v roce 2010 otevřelo současně i uzavřelo několik prodejen. Na mírný pokles zaměstnanců má vliv i snaha o centralizaci a profesionalizaci administrativních a jiných činností na prodejnách, které nesouvisí s obsluhou zákazníka prodejem zboží.

GRAF 1: VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ V LETECH 2004 - 2010

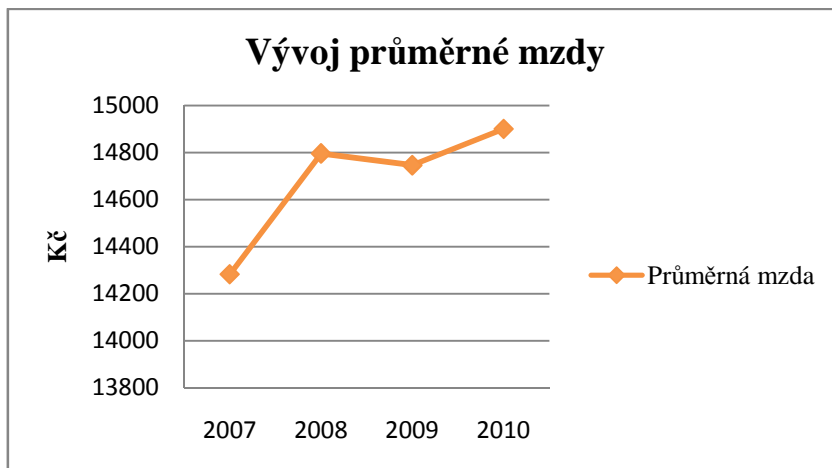


Pramen: vlastní výzkum

Průměrná mzda a produktivita práce

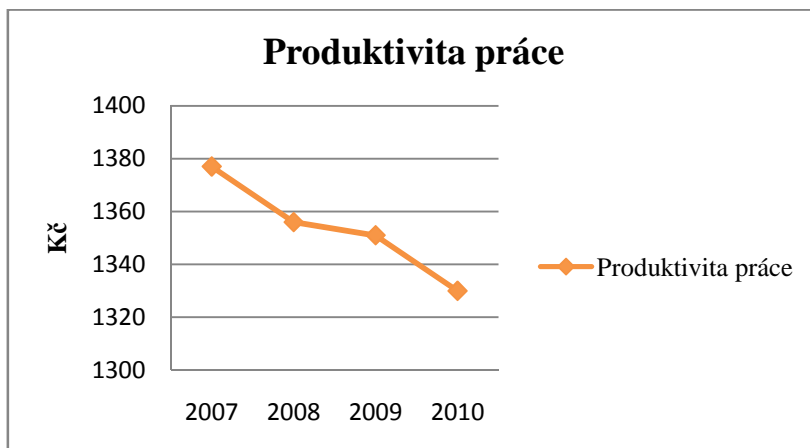
Klesající trend celkové produktivity práce družstva je zapříčiněn zejména poklesem tržeb. Současně se však zvyšuje průměrná mzda a to především ve formě variabilních složek mzdy, které tvoří různé typy výkonnostních odměn.

GRAF 2: VÝVOJ MZDY V LETECH 2007 - 2010



Pramen: vlastní výzkum

GRAF 3: VÝVOJ PRODUKTIVITY V LETECH 2007 - 2010



Pramen: vlastní výzkum

Produktivita práce je zde počítána jako dosažené výkony v poměru k počtu odpracovaných hodin za jednotlivou provozovnu (počítají se skutečně odpracované hodiny) tj. maloobchodní jednotku, supermarket, výrobu atd. Přičemž pro jednotlivá pracoviště společnosti jsou produktivity počítány odděleně. Cílem společnosti není mít produktivitu co nejvyšší, vysoká produktivita nesmí být na úkor kvality, bezpečnosti práce, na v konečném efektu na úkor zákazníků. Klesající trend produktivity značí pokles kvality personálu, pokles maloobchodního obratu, v tomto případě ale není možné snižovat obslužnost jednotlivých provozů – řízeno dle předpisu technologického minima. Cílem společnosti je produktivitu zvyšovat zvýšením maloobchodního obratu, zefektivněním činnosti, zkvalitněním práce pomocí nových technologií zejména v rutinní práci.

2.5 ZPRÁVA O ČINNOSTI SPOTŘEBNÍHO DRUŽSTVA V ROCE 2010

Maloobchodní činnost

Društvo provozuje síť vlastních maloobchodních prodejen Terno a Trefa. Prodejní plocha provozovaných prodejen se pohybuje v rozmezí od 80 m² do 4 500m². Mimo vlastního maloobchodního řetězce Trefa, má společnost ve správě i maloobchodní řetězec Terno, který vznikl v roce 1995 založením prvního supermarketu Terno v Českých Budějovicích. V roce 1997 se staly součástí řetězce Terno dva supermarketu Terno v Hradci Králové a v Olomouci. V roce 1999 se k řetězci připojil i supermarket ve Zlíně (provozovatelem je Jednota, spotřební družstvo ve Zlíně) a v roce 2006 přistoupily do řetězce supermarket Terno v Českém Krumlově

(provozovatelem je Jednota, spotřební družstvo Kaplice) a supermarket Terno v Prachaticích (provozovatelem je Jednota, spotřební družstvo ve Vimperku). V roce 2010 Jednota otevřela dvě nové prodejny řetězce Trefa v Písku a Suchdole nad Lužnicí.

TABULKA 6: OBRATY PRODEJEN Z ŘETĚZCE TREFY A TERNA (OBRÁT V TIS. KČ BEZ DPH)

Prodejny	2010	2009	Index
Prodejny Trefa	630 398	635 552	99%
Prodejny Terno	888 458	939 244	95%
Celkem	1 518 856	1 574 769	96%

Pramen: vlastní výzkum

Velkoobchodní činnost

Družstvo prostřednictvím moderního velkoobchodního skladu v Týně nad Vltavou o skladové ploše více jak 5 000 m² zásobuje nejenom vlastní maloobchodní sítí, ale poskytuje své služby i širokému okruhu dalších zákazníků (maloobchodní provozovny, vývařovny, gastronomická zařízení, letní tábory atd.). Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Jednota Volyně a Jednota Milevsko, jejichž maloobchodní prodejny velkoobchod také zásobuje. V roce 2010 došlo k rozšíření činnosti velkoobchodu o sortiment ovoce a zeleniny, kterou velkoobchod dodával do vlastní sítě prodejen.

TABULKA 7: OBRAT VELKOOBCHODU (V TIS. KČ BEZ DPH)

Výkony za prodej zboží	2010	2009	Index
Tržby za prodej zboží-cizí odběratelé	138 346	150 641	92%
Tržby za prodej zboží-vlastní maloobchod	297 058	247 257	120%
Celkem výkony za zboží	435 404	397 898	109%

Pramen: vlastní výzkum

Výroba

Další významnou činností, které družstvo provozuje, je výroba širokého spektra potravinářských výrobků, počínaje tepelně upravenou mastnou výrobou, širokým sortimentem studené kuchyně, cukrářskými výrobky, výrobou knedlíků v celém sortimentu a výrobou těst konče. Prostřednictvím vlastní kuchyně nabízíme zajištění závodního stravování ve dvou výrobních režimech.

TABULKA 8: OBRAT VÝROBY (V TIS. KČ BEZ DPH)

Výkony za výrobky	2010	2009	Index
Tržby za prodej výrobků-cizí	11 650	12 983	90%
Tržby za prodej výrobků-vlastní maloobchod	38 074	34 323	111%
Celkem výkony za výrobky	49 724	47 306	105%

Pramen: vlastní výzkum

Výnosy, náklady, hospodářský výsledek

V roce 2010 dosáhla společnost celkových výnosů ve výši 1.871 mil. Kč. Proti předchozímu roku se zvýšili o 81,6 mil. Kč. Struktura tvorby zisku ve srovnání s předchozím rokem byla následující:

TABULKA 9: STRUKTURA TVORBY ZISKU (V TIS. KČ)

Ukazatel	2010	2009
Spotřeba materiálu a energie	92 360	88 516
Služby	92 341	93 578
Osobní náklady	194 273	181 646
Odpisy	32 574	34 196
Ostatní provozní náklady	9 958	9 702
Finanční náklady	3 927	3 578
Mimořádné náklady	34	39
Náklady celkem	355 467	411 225
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 808 189	1 735 270
Aktivace	59 871	50 116
Ostatní provozní výnosy	3 724	4 630
Finanční výnosy	3	78
Výnosy celkem	1 871 787	1 790 094
Daň z příjmů	4 723	6 437
Disponibilní zisk	1 511 597	1 372 432

Pramen: vlastní výzkum

Společnosti se podařilo dosáhnout nárůstu tržeb téměř o Kč 72 919 tis., což činí 4,20% oproti předešlému období.

Zisk a investice

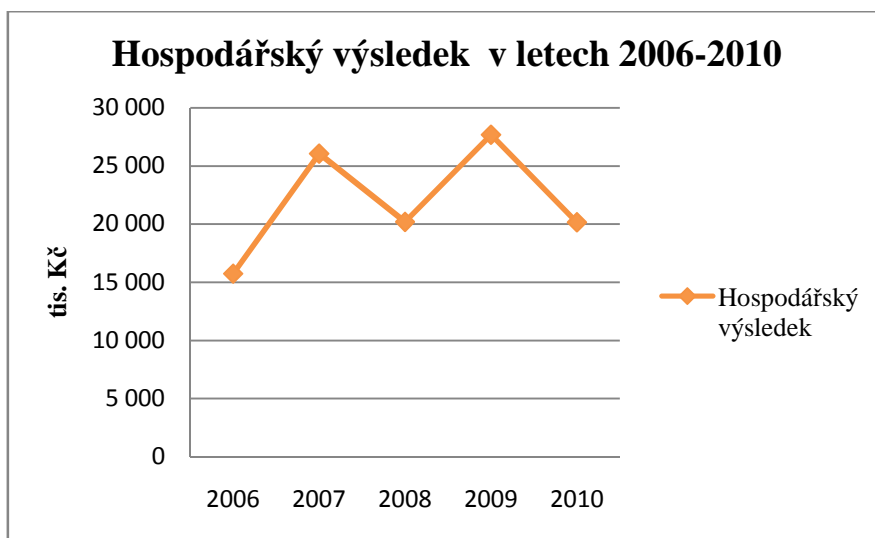
Plán zisku před zdaněním byl pro rok 2010 stanoven cca ve výši Kč 14 462 tis. Tento ukazatel byl významně překročen a zisk před zdaněním pro rok 2010 činil Kč 24 877 tis. Hospodářský výsledek před zdaněním bez vlivu prodeje majetku za rok 2010 byl Kč 25 966 tis. Investice nám ale oproti roku 2009 mírně vzrostly a to z důvodu pořízení nové prodejny v Suchdole nad Lužnicí a zakoupení nemovitosti ve Velešíně. Tento objekt je dále pronajímán. Byla zakoupena oblouková hala pro nápojové centrum v Hradci Králové. V roce 2010 také proběhly stavební úpravy na ústředí, rekonstrukce SM Terno v Českých Budějovicích a rekonstrukce prodejny v Písku.

TABULKA 10: VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU A VÝKONŮ V LETECH 2006 - 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Hospodářský výsledek	15 737	26 062	20 188	27 687	20 154
Produktivita	15 737	26 062	20 188	27 687	20 154

Pramen: vlastní výzkum

GRAF 4: VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU V LETECH 2006 - 2010



Pramen: vlastní výzkum

3. VÝSLEDKY ANALÝZ

3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

3.1.1 STEP ANALÝZA

Cílem STEP analýzy je zjistit, které faktory z vnějšího prostředí mají vliv na spotřební družstvo Jednota České Budějovice. Tato analýza je důležitá pro poznání externího prostředí, ve kterém se společnost nachází, pro identifikaci změn a trendů dějících se v okolí společnosti. Je důležitá pro stanovení toho, jak bude společnost na vzniklé změny a trendy reagovat. Analýza zahrnuje zkoumání těchto segmentů:

- sociálně-kulturní;
- technologický;
- ekonomický;
- politicko-právní.

Předmětem podnikání spotřebního družstva Jednota České Budějovice je provoz obchodní činnosti veškerým spotřebním zbožím a to činnost velkoobchodní i maloobchodní, výrobu a zpracovávání nakoupených výrobků a surovin. Spotřební družstvo Jednota realizuje svou činnost v kraji Jihočeském, Královéhradeckém a Olomouckém. Pro analýzu vnějšího prostředí je tedy nutná znalost v obchodní činnosti potravinářských řetězců právě v těchto oblastech.

Sociálně-kulturní segment

Činnost spotřebního družstva Jednota České Budějovice, je realizována v okresech České Budějovice (České Budějovice, Týn nad Vltavou), Tábor (Bechyně), Jindřichův Hradec (Třeboň, České Velenice), Písek (Písek), Hradec Králové (Hradec Králové), Olomouc (Olomouc). Tento segment zahrnuje zkoumání demografie obyvatelstva, úrovně vzdělání, způsobu života lidí, vývoje zaměstnanosti, mezd a produktivity. Na obyvatele zkoumaných oblastí můžeme pohlížet jednak jako na potenciální zákazníky nebo také jako na potenciální pracovní sílu. Česká republika měla k 30. září 2011 10 548 527 obyvatel. Pokud se zaměříme na zkoumání demografické struktury obyvatelstva, dojdeme k závěru, že populace České republiky stárne, počet důchodců dle České správy sociálního zabezpečení činil v závěru roku 2011

2 873 004, což je oproti roku 2010 zvýšení o 1,91%. Počet všech důchodců meziročně vzrostl o 53 911 osob. Proti roku 2010 byl nižší počet přistěhovalých i vystěhovalých osob a zemřelých osob. Počet obyvatel České republiky má zvyšující trend a mohou za to právě přistěhovalé osoby, jejichž počet byl vyšší než počet vystěhovalých osob. Z tabulky číslo 10, je patrný vývoj počtu obyvatel v krajích, kde společnost Jednota realizuje svou činnost. Je zřejmé, že počet obyvatel stoupá a to zejména v jihočeském kraji, kde společnost realizuje převážnou část své činnosti, dá se tudíž předpokládat, že společnost nebude mít problém při získávání nových pracovníků. V tomto oboru činnosti je o práci stále zájem. Níže uvedená tabulka číslo 11, nám naznačuje, jakým směrem se vyvíjí zaměstnanost v odvětví služeb v krajích, kde Jednota realizuje svou činnost.

TABULKA 11: VÝVOJ POČTU OBYVATEL 2006 – 2011 (K 30. 9. 2011)

Kraj	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Jihočeský	549 643	552 212	554 520	554 402	554 803	639 096
Královéhradecký	549 643	552 212	554 520	554 402	554 803	554 337
Olomoucký	639 894	641 791	642 137	642 041	641 681	641 558

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 12: ZAMĚSTNANÍ V NH PODLE ODVĚTVÍ CZ-NACE- VELKOOBCHOD, MALOOBCHOD, OPRAVA MOTOROVÝCH VOZIDEL (V TIS. OSOB)

Kraj	Rok		
	2008	2009	2010
Jihočeský	38,00	37,90	37,70
Královéhradecký	30,60	30,00	31,30
Olomoucký	36,80	38,40	31,60

Pramen: vlastní výzkum

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Jihočeském kraji činila v roce 2009 Kč 19 739,--, v roce 2010 je to Kč 20 274,--, což je nárůst o 2,71%. V kraji Královéhradeckém byla její výše v roce 2009 Kč 19 828,--, v roce 2010 pak Kč 20 343,-- a to znamená také nárůst o 2,6%. Olomoucký kraj také zaznamenal nárůst z původních Kč 19 412,-- v roce 2009 na Kč 20 006,-- tj. o 3,06%. I při hodnocení hrubé mzdy za celou Českou republiku došlo ke zvýšení v roce 2010 o 2,97% oproti roku 2009 tj. z Kč 22 051,-- na Kč 22 706,--.

TABULKA 13: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY – JIHOČESKÝ KRAJ

Ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná hrubá měsíční					
nominální mzda (Kč, podniky					
s 20 a více zaměstnanci)					
fyzické osoby	17 735	19 107	20 332	21 043	21 497
osoby přepočtené na plně zaměstnané	18 326	19 723	21 021	21 739	22 233

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 14: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY – KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

Ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná hrubá měsíční					
nominální mzda (Kč, podniky					
s 20 a více zaměstnanci)					
fyzické osoby	17 352	18 611	20 119	21 148	21 584
osoby přepočtené na plně zaměstnané	17 950	19 241	20 803	21 856	22 357

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 15: VÝVOJ PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY – OLOMOUCKÝ KRAJ

Ukazatel	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná hrubá měsíční					
nominální mzda (Kč, podniky					
s 20 a více zaměstnanci)					
fyzické osoby	17 105	18 525	19 852	20 744	21 233
osoby přepočtené na plně zaměstnané	17 647	19 112	20 460	21 465	22 003

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 16: ZÁKLADNÍ UKAZATELE OBCHODU V ROCE 2009 A 2010

Ukazatele	2009				2010			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	523 959	516 337	511 743	512 729	502 727	502 287	500 627	500 935
Mzdy (mil. Kč)	31 382	31 573	31 795	33 919	30 309	31 348	31 488	34 122
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1.zam.	19 965	20 383	20 710	22 051	20 096	20 804	20 966	22 706
Tržby celkem (mil. Kč)	692 085	756 860	752 597	822 995	680 009	803 158	790 369	845 579
z toho tržby za zboží (mil. Kč)	654 316	714 766	710 502	771 577	637 642	753 930	738 992	785 481
Obchodní marže: mil. Kč	99 609	107 781	107 894	122 130	97 386	115 975	116 058	128 943
%	15,20	15,10	15,20	15,80	15,30	15,40	15,70	16,40
Výkony včetně obchodní marže (mil. Kč)	139 014	150 419	151 250	174 305	141 067	166 272	168 701	190 310
Výkonová spotřeba (mil. Kč)	75 329	79 873	78 291	93 628	75 960	85 501	87 497	100 573
Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)	63 685	70 546	72 959	800 677	65 107	80 771	81 204	89 737
Podíl účet.přidané hodnoty na výkonech (%)	45,80	46,90	48,20	46,30	46,20	48,60	48,10	47,20

Pramen: vlastní výzkum

Technologický segment

V resortu obchodu dochází k neustálému vývoji nových technologií, materiálů a procesů. Je to obor, kde je to bezpodmínečně nutné vzhledem k neustálému důrazu na spokojenost zákazníka. Pokud se konkrétně zaměříme na maloobchodní jednotku tak trendem se stávají automatické dveře, vstupní turnikety, nové formy osvětlení prostorů prodejny pomocí technologie LED, nové vybavení pro vystavení zboží a všech potřeb při prezentaci zboží, vývoj nových prvků regálových systémů, pokladní systémy, se stále dokonalejším, pokladním softwarem. Používání těchto nových technologií je pro maloobchodní jednotku velkou konkurenční výhodou. Bývá však velmi finančně náročná.

Česká republika nezaostává na poli vědy a výzkumu, je zde však prostor pro zlepšení v komercializaci vědeckého pokroku. Inovace jsou závislé na zahraničních patentech a výzkumnících, což vede k přemístění produkce. Mělo by dojít ke zlepšení spolupráce mezi podniky a vysokými školami.

Doporučení

- neustále sledování spokojenosti zákazníka při nákupu v prodejnách Jednoty;
- sledování vývoje trendů ve vybavení prodejen a následná inovace;
- sledování vývoje trendů pokladních systémů a kontinuální inovace stávajících;
- spolupráce s vysokými školami v oblasti vědy a výzkumu.

Ekonomický segment

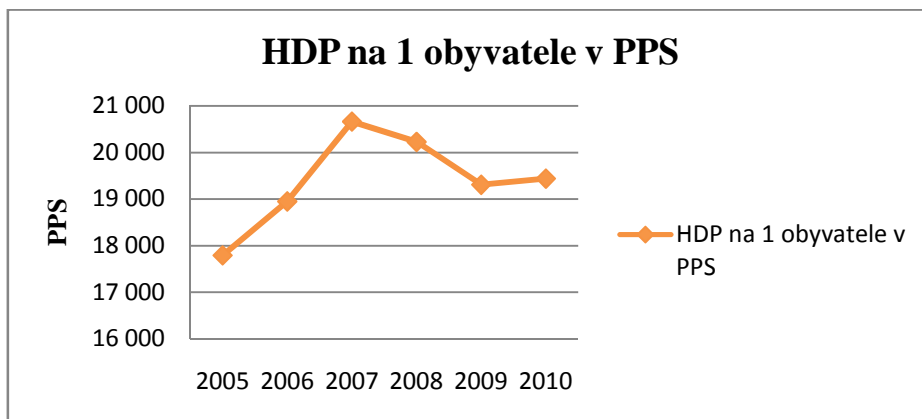
Ekonomický segment zahrnuje například tyto faktory: trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na ni, bankovní úvěry. Česká republika je, vyjádřeno v HDP na hlavu dle parity kupní síly, nejúspěšnější ekonomikou střední a východní Evropy, přičemž Praha je jedním nejbohatších evropských hlavních měst. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy vzrostl ve 4. čtvrtletí 2011 podle předběžného odhadu meziročně o 0,5%, ve srovnání s předchozím čtvrtletím naopak o 0,3% klesl. Za rok 2011 vzrostl HDP o 1,7%, i když v průběhu roku postupně ztrácel na tempu. Hospodářský růst v celém roce 2011 nepatrně zpomalil a to zejména v důsledku zpomalení investic do zásob, fiskální konsolidace a vlivem zvolnění zahraniční poptávky. Hlavním zdrojem růstu HDP byl čistý vývoz.

TABULKA 17: VÝVOJ HDP 2005 - 2010

Rok	HDP (mld. Kč b. c.)	HDP na 1 obyvatele	HDP na 1 obyvatele v PPS
2005	2116,1	304 478	17 792
2006	3352,6	326 553	18 949
2007	3662,6	354 808	20 662
2008	3848,4	368 986	20 227
2009	3739,2	356 405	19 307
2010	3775,2	358 957	19 438

Pramen: vlastní výzkum

GRAF 5: HDP NA 1 OBYVATELE V PPS



Zdroj: vlastní výzkum

Průměrný počet nezaměstnaných osob, očištěný od sezónních vlivů, se oproti 3. čtvrtletí roku 2011, snížil o 8,4 tis. osob. V důsledku demografických změn došlo k poklesu počtu zaměstnaných osob, ale i počtu nezaměstnaných, neboť stárnutí obyvatel bude přinášet především nárůst počtu ekonomicky neaktivních osob ve starším věku. Významný pokles plodnosti na začátku devadesátých let minulého století navíc nebude přivádět na trh práce dostačující pracovní sílu. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla 6,5%, oproti 4. čtvrtletí 2011 se snížila o 0,5 procentního bodu. Podle studně dosaženého vzdělání mají nízkou míru trvale vysokoškoláci (2,8%) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (4,8%). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (24,3%), nadprůměrná je i ve skupině osob se středním vzděláním bez maturity včetně vyučených (7,3%). Pokud porovnáme situaci z minulého roku 2010, kdy soukromou spotřebu oslabila vysoká míra nezaměstnanosti a pokračující fiskální konsolidace a míra nezaměstnanosti dosahovala v tomto roce 9,01%, docházíme k závěru, že celková nezaměstnanost klesá.

Průměrná meziroční výše inflace činila v roce 2011 1,9%, což je o 0,4 procentního bodu více než v roce 2010. Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v prosinci proti listopadu o 0,4%. Tento růst způsobilo především další meziměsíční zvýšení cen potravin a nealkoholických nápojů, které bylo v prosinci (mimo měsíc květen) nejvyšší v roce 2011. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci o 2,4%. Na růst cenové hladiny mělo hlavní vliv zvýšení cen potravin a pohonných hmot.

TABULKA 18: VÝVOJ INFLACE 2005-2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Pramen: vlastní výzkum

Shrnutí – hlavní zjištění

- růst HDP;
- nepříznivý makroekonomický vývoj bude pokračovat;
- růst inflace;
- zastavení zhoršení kvality úvěrů;
- zpomalení zahraničního obchodu;
- pokles míry nezaměstnanosti;
- změna sazeb DPH.

Politicko-právní segment

Do tohoto segmentu patří zákony regulující podnikání v České republice, vyhlášky, vládní intervence. Vstupem České republiky do Evropské unie bylo též nutné respektovat a řídit se zákony, vyhlášky a nařízení EU.

Legislativa regulující podnikání

- obchodní zákoník č. 518/1991 Sb.;
- zákoník práce č. 65/1965 Sb.;
- zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb..

Legislativa regulující podnikání v odvětví obchodu

- zákon a významné tržní síle 395/2000 Sb.;
- zákon o cenách č.526/1990 Sb.;

- zákon o potravinách a tabákových výrobcích 110/1997 Sb.;
- veterinární zákon č.166/1999 Sb.;
- zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.;
- zákon o odpadech č.185/2001;
- zákon o hygieně potravin č.852/2004.

V budoucnu jistě dojde k tomu, že se budou dané předpisy, zákony, nařízení rychleji měnit vzhledem k technickému a vědeckému pokroku.

3.1.2 ANALÝZA KONKURENCE V ODVĚTVÍ – PORTERŮV MODEL

Úkolem této analýzy je rozpoznat příležitosti a hrozby a definovat odpovídající strategie. Analýza konkurence v odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil, který zahrnuje tyto faktory:

- nově vstupující firmy;
- nebezpečí substitučních výrobků;
- vyjednávací vliv odběratelů;
- vyjednávací vliv dodavatelů;
- soupeření stávajících konkurentů.

Nově vstupující firmy

Jedná se o nově vstupující firmy na trh a zajímají nás zejména otázky, zda existují či neexistují bariéry vstupu na trh, jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh, jaký je přístup k distribučním článkům, jak dalece ovlivní cenu na trhu. Noví konkurenti, kteří vstupují do odvětví, chtějí získat podíl na trhu, jinak nepřežijí, snižují ostatním ziskový potenciál.

Nebezpečí, které hrozí firmě ze strany nových konkurentů, je velmi malé, neboť existuje velké množství bariér vstupu na tento trh. Hlavními konkurenty Jednoty, spotřební družstvo, České Budějovice již nejsou malé obchodní firmy, podnikající ve stejném oboru, ale jsou to velké zahraniční řetězce. Jen velmi těžko by proto noví konkurenti dosáhly takových úspěchů z rozsahu

jako stávající firmy na trhu. Velká kapitálová náročnost tohoto odvětví je odradí od jejich myšlenky vstoupit do tohoto odvětví. Velké zahraniční řetězce, které se na tomto trhu pohybují již delší dobu, mají nespornou výhodu oproti nově příchozím v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, přístupu k distribučním kanálům. A nesmíme zapomenout na vládní politiku, která může svými zásahy jako je např. legislativa tyto bariéry ještě ztížit. Spíš se musíme zamyslet nad stávajícími konkurenty, kteří výrazně ovlivňují situaci na tomto trhu. Jedná se o zahraniční řetězce, které nesporně disponují velkou tržní silou a mají silné finanční zázemí.

Nebezpečí substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb představuje riziko, že si zákazník místo našeho výrobku či služby vybere jiný, který lépe uspokojí jeho potřeby. Můžeme této hrozbě ale čelit takto:

- snížení ceny výrobku tím, že budeme lépe kontrolovat jeho náklady;
- snížení relace cena/užitek současného výrobku;
- zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb;
- včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků;
- vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků či služeb.

Tato hrozba je pro Jednotu zásadní, zákazník má dnes velkou možnost vyhledat jiné produkty, pokud nebude s výrobky Jednoty spokojen či vyhledat shodné produkty u konkurenčního podniku, neboť produkty jsou homogenní. Jednota se však zaměřila na odlišnost a tou je podpora regionálních produktů. Pomocí této odlišnosti si může zajistit loajalitu svých zákazníků a přilákat je do svých prodejen. Výhody regionálních produktů spočívají hlavně v jejich:

- dietetickém a chuťovém přínosu pro zákazníka (zcela přirozené je konzumovat kvalitní potraviny vyrobené v našem okolí, na které jsou zákazníci zvyklí a vyhovují jejich chutím);
- zaručený původ zboží a kontrola jakosti (výrazně vyšší kvalitu a srovnatelnou cenu lze dosáhnout, i když se potraviny nevozí stovky km);

- ochrana životního prostředí a krajiny (doprava zboží na krátké vzdálenosti je ekologická);
- ekonomická podpora místních výrobců (nákupem zboží od místních firem - podpora a rozvoj regionu);
- podpora zaměstnanosti v regionu (nákupem zboží od místních firem – podpora jejich zaměstnanců);
- daně pro region (nákupem zboží od místních firem - finanční prostředky zůstávají regionu);
- podpora v regionu sama sebe (nákupem zboží od místních firem – podpora společnosti jako taková);
- a především garance kvality a chuti výrobků z našeho regionu díky realizovaným auditům a znalosti výrobců.

Vyjednávací vliv odběratelů

Stávajícími i potenciálními odběrateli jsou jednak firmy odebírající výrobky z výroby lahůdek a cukrovinek a to mohou být jak velké firmy odebírající stravování pro své provozy nebo i malá občerstvení a bufety odebírající spíše lahůdky a cukrářské výrobky, tak i koncoví zákazníci nakupující v maloobchodních prodejnách a supermarketech Jednoty. Vyjednávací síla odběratelů - zákazníků je veliká, na trhu v tomto oboru činnosti je silná konkurence zahraničních řetězců a výrobců lahůdek a cukrářských výrobců, kteří mnohdy stlačí cenu svých výrobků a zboží velmi nízko, vyvíjí různé strategie, aby ovládli co největší část trhu.

O velkém vyjednávacím vlivu odběratelů hovoříme v případě že:

- velmi malý počet odběratelů kupuje naše zboží či výrobky;
- malé množství odběratelů kupuje většinu výstupu;
- velká síla jednoho odběratele – ten může dokonce koupit výrobce;
- málo ziskoví odběratelé;

- malá vazba mezi výrobkem a kvalitou konečného výrobku;
- výrobek je považován za standard.

Odběratelé mají malou vyjednávací sílu v případě že:

- sjednocení producentů;
- existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele;
- odběratelé odebírají velmi malou část produkce;
- dominantní podíl jednoho výrobce na trhu.

Pokud provedeme rozbor výše uvedených bodů, dojdeme k závěru, že vyjednávací síla odběratelů-zákazníků společnosti Jednota je značná a to zejména z důvodu, že se zabývá výrobou a prodejem standardizovaných výrobků na trhu s vysokou konkurencí. Odběratel se nemusí vázat na jednoho konkrétního dodavatele a tím pádem má velkou vyjednávací sílu.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost Jednota má velmi mnoho dodavatelů a to jak v sortimentu čerstvého, tak i suchého zboží. V rámci vyjednávání s regionálními dodavateli čerstvého zboží je cílem získávat některé z nejlepších, nejkvalitnějších výrobků. Proto dbáme na pečlivý výběr dodavatele zboží pro naše maloobchodní jednotky a supermarkety. Sázíme na kvalitu a regionální produkty.

Dodavatelé jsou silní za těchto předpokladů:

- odběratelé jsou okrajovými zákazníky dodavatelů;
- malé množství dodavatelů na trhu;
- hrozba integrace dodavatelů ve větší celky;
- odběratelé nemohou bez dodavatelů zajistit svou produkci.

Ani jeden z výše uvedených předpokladů v případě dodavatelů pro společnost Jednota splněn není, proto vyjednávací vliv dodavatelů není natolik silný, aby mohl případně ohrozit chod maloobchodní jednotek a supermarketů či výrobu lahůdek a cukrářských výrobků.

Soupeření stávajících konkurentů

Soupeření stávajících konkurentů v tomto odvětví je velice tvrdé až agresivní. Konkuruující podniky jsou přibližně stejně velké a silné. Zvýšení tržního podílu jednotlivých konkurentů je možné jen na úkor jiného konkurenta. Konkurenční podniky se snaží svými agresivními strategiemi získat co největší podíl na trhu. Jde zde o koncového zákazníka. Proto je velmi důležité pečlivě sledovat a monitorovat konkurenci a být vždy „o krok napřed“, abychom byli vždy připraveni dostatečně rychle zareagovat na novou situaci na trhu.

Shrnutí

- nebezpečí, které hrozí společnosti Jednota, s.d. České Budějovice ze strany nových konkurentů, je velmi malé, neboť existuje velké množství bariér vstupu na tento trh;
- nebezpečí substitučních výrobků je veliké, neboť zákazník má dnes velkou možnost vyhledat produkty u konkurenčního podniku;
- vyjednávací síla odběratelů je značná, a to zejména z důvodu, že se zabývá výrobou a prodejem standardizovaných výrobků na trh s vysokou konkurencí;
- vyjednávací vliv dodavatelů není tak silný, aby mohl případně ohrozit chod maloobchodních jednotek a supermarketů či výrobku výrobků Jednoty;
- konkurenční boj probíhá především strategií snižování cen.

3.1.3 ANALÝZA KONKURENTŮ

Tato analýza se zabývá hodnocení hlavních konkurentů. Hodnotí jejich schopnosti, cíle, strategie, očekávání, silné a slabé stránky každého z nich. Snaží se porozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy a navrhuje aktivity a strategie, které ji pomohou získat konkurenční výhodu.

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Jednota, s.d. České Budějovice patří tyto společnosti:

- Globus ČR k. s.;
- Tesco Stores ČR a.s.;

- Ahold Czech Republic a. s.;
- Billa s.r.o..

Globus ČR k. s.

Je největším konkurentem společnosti Jednota , s.d. České Budějovice. Jedná se o komanditní společnost, kde komanditistou je Globus Holding GmbH & CoKG. a komplementářem je Globus Management s.r.o., Česká republika. Společnost je součástí konsolidačního celku Globus Holding GmbH & Co KG. Celkový počet zaměstnanců k 30. 6. 2011 byl 6 195. Zisk před zdaněním za hospodářský rok 7/2009-6/2011 činil 233 400 tis. Kč. Oproti minulému hospodářskému roku došlo k nepatrnému poklesu zisku z 272 831 tis. Kč. Společnost Globus silně konkuruje Jednotě a to zejména svým zaměřením na produkci čerstvého zboží s vlastním řeznictvím a pekárnou, zaměření se na sortiment BIO a velikostí prodejen a šíří sortimentu. I zázemí společnosti Globus je velmi dobré, v současné době staví svůj centrální sklad čerstvého zboží hned vedle skladu suchého zboží v Jirnech u Prahy. Společnost provozuje svou maloobchodní činnost v pronajatých prostorách, proto investiční činnost spočívá pouze v provádění drobných úprav pronajatých prostor. Při srovnání cen základních potravin zjistíme, že obě společnosti jsou na podobné cenové úrovni.

Tesco Stores ČR a. s.

Další s velkých konkurentů společnosti Jednota, i když o poznání menší než Globus a to zejména svými službami. Tato společnost již není tak cíleně zaměřena na produkci čerstvého zboží. Nezaměřují se na produkci čerstvého zboží tak důkladně jako Globus. Společnost Tesco Stores ČR a.s. je vlastněna společnostmi Tesco Holdings B.V, s obchodním podílem 2 220 251 tis. Kč a Armitage Holdigns B.V. s obchodním podílem 20 tis. Kč (0,000901%), zapsanými v Nizozemském království. Zisk před zdaněním za hospodářský rok 3/10-2/11 činil 80 908 tis. Kč.

Ahold Czech Republic a. s.

Společnost Ahold Czech Republic a.s. je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Koninklijke Ahold N.V. se sídlem v Zaandanu v Nizozemí. Společnost byla založena v roce 1991, původně pod názvem Euronova a.s. a na český trh vstoupila mezi prvními

maloobchodními řetězci. Svůj první supermarket s názvem Mana otevřela v témže roce v Jihlavě. Má 11 000 zaměstnanců a 280 prodejen. Cílem společnosti je být co nejbližší potřebám zákazníka a poskytovat mu co nejlepší služby. Slogan „zákazník je vždy na 1. místě“. Zisk za rok 2010 je 101 834 tis. Kč.

Billa s.r.o.

Společnost Billa s.r.o. je českou právnickou osobou, která byla založena v roce 1990. K 31. 12. 2010 provozuje společnost 200 filiálek a zaměstnává 6 000 lidí. Všechny provozovny jsou řízeny z centrály v Modleticích, je zde i centrální sklad pro zboží s rychlou obrátkovostí. Část zboží se dodává na prodejny dodavateli přímo. Zisk k 31. 12. 2010 by ve výši 458 386 tis. Kč. Společnost je plně vlastněna společností Euro-Billa Holding AG, zapsanou v Rakousku, a vrcholová mateřská společnost celé skupiny je společnost REWE Zentralfinanz AG, zapsané ve Spolkové republice Německo.

Hodnocení konkurentů

V předchozí části jsem identifikovala hlavní konkurenty společnosti Jednota, s.d. České Budějovice, které společnost neustále monitoruje. Sleduje pečlivě jejich strategie, porovnává ceny základního sortimentu při cenových průzkumech. V tabulce tyto konkurenty hodnotím dle následující stupnice: 1 – nejlepší, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 – nedostatečné.

TABULKA 19: HODNOCENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Charakteristika	Konkurent			
	Globus	Tesco	Ahold	Billa
Jméno podniku	1	2	2	1
Odhad tržeb	1	1	3	3
Cenová výhoda	1	2	2	2
Kvalitativní výhoda	1	3	3	2
Technologická základna	1	3	2	2
Odbytová základna	1	3	2	2
Distribuční podmínky	1	3	2	3
Nákladová výhoda	1	3	3	3
Pozice v rámci odvětví (současná)	1	3	2	1
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	1	3	2	1
Vážnost konkurence (současná)	1	3	2	1
Vážnost konkurence (v příštím roce)	1	3	2	1
Vážnost konkurence (v dalších letech)	1	3	2	1
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?	2	3	2	2
Brzy	2	3	2	2
Příští rok	2	3	2	2
Dlouhodobější ohrožení	2	3	2	2

Pramen: vlastní výzkum

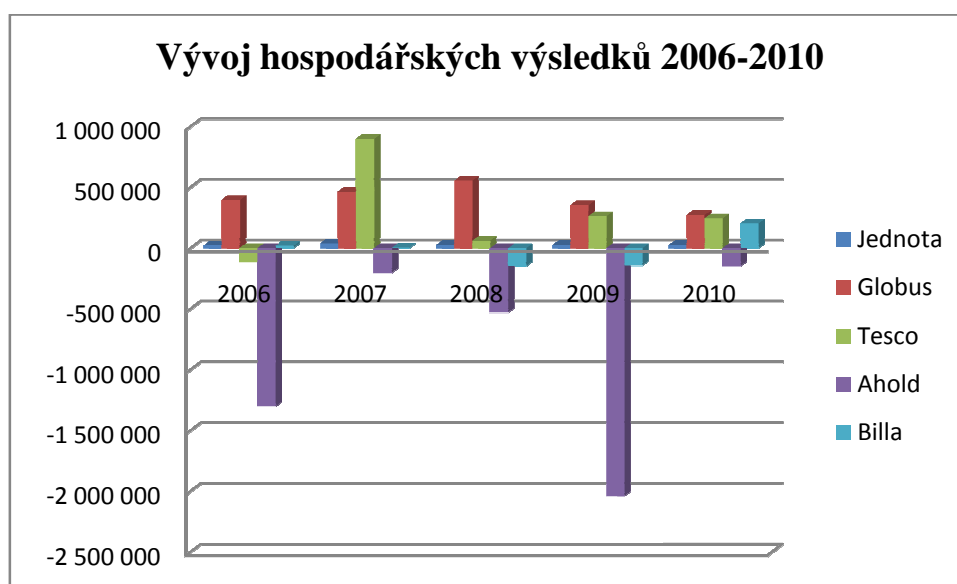
Z hodnocení je patrné, že největším konkurentem společnosti Jednota je společnost Globus ČR k. s. Silná pozice této společnosti trvá i nadále, jelikož tato společnost je zaměřena na produkci čerstvého kvalitního zboží, má vlastní pekařství a řeznictví, jejím cílem je uspokojení potřeb zákazníka kvalitními výrobky. Její silné finanční zázemí ji staví do pozice nejsilnějšího hráče na trhu. Jen stěží by mohla společnost Jednota České Budějovice konkurovat tak silnému zahraničnímu řetězci jako je právě Globus. Z hodnocení však vyplývá také to, že i ostatní zahraniční řetězce jsou pro Jednotu silnou konkurencí, všichni mají velmi dobré finanční zázemí a možnost čerpat tyto prostředky ze svých zahraničních mateřských společností, které je spravují.

TABULKA 20: VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU HLAVNÍCH KONKURENTŮ 2006-2010

Název společnosti	Rok/zisk(v tisících Kč)				
	2006	2007	2008	2009	2010
Jednota	21 774	37 907	25 694	25 712	25 960
Globus	395 382	463 478	553 883	353 428	272 831
Tesco	-114 399	898 735	59 000	262 521	243 907
Ahold	-1 302 149	-203 704	-530 528	-2 039 781	-146 616
Billa	19 399	3 400	-150 583	-143 710	201 654

Pramen: vlastní výzkum

GRAF 6: VÝVOJ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ 2006-2010



Pramen: vlastní výzkum

3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

3.2.1 KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU

Klíčové faktory úspěchu jsou faktory, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost posuzované společnosti v daném odvětví. Při analýze zjišťujeme úroveň těchto pěti faktorů: lidské zdroje, technika, organizace a řízení, marketing, finanční situace.

Lidské zdroje

Lidským zdrojům je v této společnosti věnována velká pozornost, neboť právě úspěšnost této společnosti je dána kvalitou jejich zaměstnanců. Péče o lidské zdroje je pečlivě zpracována v kolektivní smlouvě družstva, fungují zde na velmi vysoké úrovni také odbory. Pro top management firma připravila odborný workshop, který se několikrát ročně opakuje a jeho posláním je připravit právě top manažery na přechod firmy k procesnímu řízení. Nyní se společnost zabývá i zapojením středního managementu do procesního řízení, do jeho praktické části. Cílem tohoto záměru je změnit chování tohoto managementu, jeho zapojení do brainstormingu a do procesního řízení komplexně. V této společnosti je velký důraz kladen i na bezpečnost práce, probíhá přetvoření bezpečnosti práce na vyšší kvalitativní stupeň, je zpracován hlavní standard BOZP a v současné době se zpracovávají standardy vyšší kvality pro jednotlivé problematiky BOZP – nakládání s chemickými látkami, bezpečnost skladování, ochranné pracovní prostředky. Každý rok se provádí ve spolupráci s odbory bezpečnostní prověrky a referenční zkoušky zaměstnanců. Novým projektem nyní je firemní akademie, jejímž úkolem bude řídit kvalifikaci lidí ve firmě a elektronické kurzy e-learning. Dále je ve společnosti nastaven komplexní motivační program, který má tyto části: mzdový program, sociální program, benefitový program, oceňovací program, soutěžní program.

Technika

Technické vybavení společnosti je na dobré úrovni. Jedná se hlavně o technické vybavení maloobchodních jednotek a supermarketů. Společnost pečlivě dbá zejména na to, aby chladicí jednotky a přístroje v prodejnách byly v perfektním stavu. Spolupracuje v tomto směru s ověřenými dodavateli a to zejména se společností Sinop a. s. Je monitorována životnost tohoto vybavení a každoročně je vybavení obnovováno.

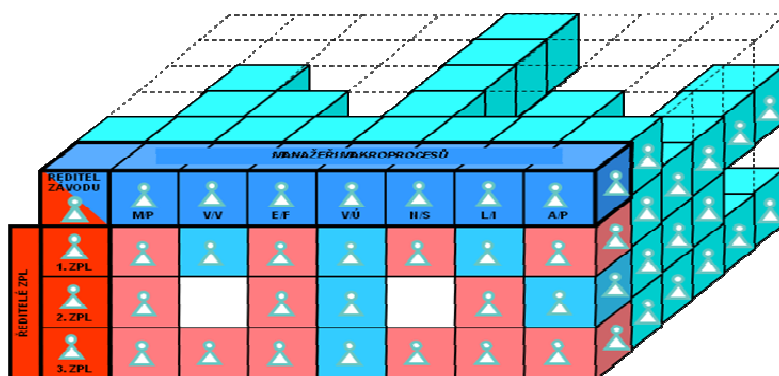
Organizace a řízení

Společnost Jednota, s.d. České Budějovice má od roku 2009 zaveden procesní model řízení. Předlohou k tomuto modelu je jí model EFQM Model Excellence. Nyní se společnost Jednota přibližuje modelu START PLUS z modelu Excellence EFQM a má těchto 14 makroprocesů: ekonomika, finance, informatika, investice a údržba, kvalita, logistika, marketing, nákup a personalistika, prodej, výzkum, vývoj, skladování, výroba. Společnost Jednota se neustále vyvíjí ve své koncepci řízení kvality v jednotlivých makroprocesech. Činnost jednotlivých

makroprocesů se prolíná, jejich kvalitní vzájemná spolupráce je zásadou pro úspěšnou realizaci projektů. Vývoj směřuje k amébní struktuře řízení.

OBRÁZEK 6: AMÉBNÍ STRUKTURA

Amébní struktura



Pramen: intranet společnosti Jednota s.d. České Budějovice

Marketing

Marketing je ve společnosti Jednota řízen makroprocesem marketing ve spolupráci s garanty odbornosti, kteří neustále sledují a dbají na splnění vytyčeného marketingového plánu pro daný rok. Tento marketingový plán určuje a popisuje marketingový záměr družstva, definuje cíle a postupy zvolené k jeho uskutečnění. Je v průběhu roku dle situace na trhu doplňován, aktualizován a přizpůsobován na základě změn makro a mikroprostředí družstva. Prostřednictvím marketingového plánu a jeho naplnění je zvyšována konkurenceschopnost a dynamika řízených provozoven. Marketingový plán se zaměřuje jednak na zákaznickou linii prodejen Trefa, které slouží primárně jako prodejny pro doplňkový nákup, a jednak také na zákaznickou linii COOP Terno. Součástí marketingového plánu jsou přesně stanoveny formy marketingové komunikace, které budou používány v rámci obou linií tak, aby vhodně a cíleně působily na zákazníky, dále je zde popsána používaná cenová strategie, forma monitorování konkurenčních společností na trhu. Společnost Jednota využívá možnosti propagace a marketingových výhod své centrály COOP Praha a.s.

Finanční situace

Finanční a ekonomickou situaci spotřebního družstva Jednota České Budějovice zjistíme pomocí finanční analýzy, která pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření a celkově poukazuje na silné a slabé stránky podniku. Zdrojem informací pro účelné sestavení této analýzy jsou účetní výkazy. Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří ukazatele likvidity, rentability, obratu, aktivity, zadluženosti a finanční struktury.

TABULKA 21: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY JEDNOTA S.D. ČESKÉ BUDĚJOVICE

Ukazatel (v tisících Kč)	Rok		Index (v %)
	2009	2010	
Vlastní kapitál	442 591	464 464	4,94
Cizí kapitál	230 077	227 993	-0,91
Dlouhodobé závazky	11 550	11 035	-4,46
Krátkodobé závazky	190 375	204 706	7,53
Dlouhodobé úvěry	8 847	1250	-85,87
Krátkodobé úvěry	12 688	7 957	-37,29
Dlouhodobý majetek	682 383	699 249	2,47
Oběžná aktiva	231 736	244 939	5,7

Pramen: vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky je patrné že v roce 2009 má družstvo nízký podíl cizího kapitálu, podstupuje tudíž méně riskantní podnikání. Zdá se, že je to výhodnější, ale není tomu tak, neboť cizí kapitál je levnější než vlastní a to hned ze dvou důvodů – úroky z úvěrů si můžeme daňově uplatnit ve svém daňovém přiznání a tyto úroky bývají nižší než dividendy. Krátkodobý cizí kapitál je nižší než oběžná aktiva – vzniká nám čistý pracovní kapitál. Představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Je složité určit optimální stupeň zadluženosti a optimální strukturu dluhů, spíše je vhodné se při podnikání řídit všeobecným pravidlem – dluh zvyšovat, když vyšší zadluženost zvyšuje majetek akcionářů (působí zde finanční páka). V roce 2010 je patrné, že společnost ještě více navýšila vlastní kapitál a to o 4,94%. Došlo ke snížení dlouhodobých závazků o 4,46% a snížili se také dlouhodobé i krátkodobé úvěry.

Nejčastější chyby ve skladbě kapitálové struktury

- odpor k cizímu kapitálu;
- předluženost;
- nedostatečná diverzifikace;
- nevhodná skladba.

3.2.2 SWOT ANALÝZA

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silní a slabé stránky, faktory externí – příležitosti a hrozby. Analýza silných a slabých stránek je rozborem současného stavu firmy, naopak analýza příležitostí a hrozeb je analýza budoucího vývoje firmy. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky, uskutečnit příležitosti, eliminovat slabé stránky a případná ohrožení podniku.

Silné stránky (S)

1. specializace na potraviny (široký sortiment potravin);
2. regionální potraviny;
3. vyjednávací síla u regionálních dodavatelů;
4. rychlý a pohodlný nákup;
5. příjemná (rodinná) atmosféra, personál;
6. pečivo, lahůdky, pultový prodej;
7. věrnostní program z pohledu zákazníka;
8. českost, tradice, reputace (zkušenost a přítomnost na trhu).

Slabé stránky (W)

1. nevyjasněné logo, nestálá komunikace;
2. personál aktivně neprodává/ nekomunikuje;
3. vybavení prodejen a prezentace zboží;
4. nepracujeme s daty o zákaznících;
5. cena – nemůžeme konkurovat cenou;

6. maso a masné výrobky;
7. cena mlékárenských výrobků;
8. reklama a komunikace.

Příležitosti (O)

1. příklon k regionálním výrobkům;
2. pro každé zboží do speciální prodejny – odbornost;
3. zákazníci hledají kvalitu – poměr kvalita/cena;
4. potřeba nákupu;
5. centrální distribuce;
6. efektivní trávení času na nákupu – rychle a pohodlně;
7. příklon k bio a zdravým výrobkům.

Hrozby (T)

1. síla konkurence – odbornost, pokrok;
2. expanze konkurence;
3. zákazníci se snaží šetřit;
4. tlak na cenu.

Pomocí metody párového srovnávání, tzv. Fullerova trojúhelníku jsou vypočítány váhy jednotlivých faktorů a stanoveno, které z faktorů jsou pro podnik klíčové.

SCHEMA 1: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ – SILNÉ STRÁNKY

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	
3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8		
4	4	4	4			
5	6	7	8			
5	5	5				
6	7	8				
6	6					
7	8					
7						
8						

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 22: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ – SILNÉ STRÁNKY

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	2	7,41	7
2	6	22,22	1
3	4	14,81	2
4	3	11,11	5
5	1	3,70	8
6	4	14,81	3
7	4	14,81	4
8	3	11,11	6
Celkem	27		

Pramen: vlastní výzkum

Nejsilnější stránkou společnosti Jednota, s.d. České Budějovice je bezesporu prodej regionálních výrobků, což je patrné již ze samotné marketingové strategie této společnosti. Dalšími silnými stránkami jsou současně vyjednávací síla u dodavatelů. Tito dodavatelé jsou především z jihočeského regionu a právě jsou to oni, kdo dodávají regionální potraviny do maloobchodních jednotek a supermarketů Jednoty, s.d. České Budějovice. Dále je to široká nabídka prodeje pečiva, lahůdek a celkového sortimentu z pultového prodeje. Velmi oblíbeným

u zákazníků a právem také patřící do silných stránek společnosti je dlouhou dobu fungující věrnostní program. Poté následují silné stránky jako je českost, tradice, reputace a rychlý a pohodlný nákup, kterému je třeba věnovat náležitost pozornost. Poslední silnou stránkou je pak specializace na potraviny (široký sortiment potravin). Zde je třeba sortiment dále rozšiřovat a monitorovat konkurenci, její sortiment, přizpůsobit se vývoji trhu a novinek na něm.

SCHÉMA 2: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ – SLABÉ STRÁNKY

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	
3	3	3	3	3		
4	5	6	7	8		
4	4	4	4			
5	6	7	8			
5	5	5				
6	7	8				
6	6					
7	8					
7						
8						

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 23: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ - SLABÉ STRÁNKY

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	1	3,70	8
2	2	7,41	6
3	4	14,81	3
4	1	3,70	7
5	7	25,93	1
6	5	18,52	2
7	4	14,81	4
8	3	11,11	5
Celkem	27		

Pramen: vlastní výzkum

Nejslabší stránkou společnosti je cena, nemůžeme konkurovat cenou, což je samozřejmě patrné, jelikož konkurenční podniky mají větší vyjednávací sílu u dodavatelů, mají větší odběr výrobků a s tím spojené výhody jako jsou bonusy za odběr, slevy z ceny a speciální nabídky, s tím souvisí i nabídky masa a masných výrobků. Následuje pak vybavení prodejen a prezentace zboží, které jsou na dobré úrovni stále však je potřeba zvyšovat jejich kvalitu. I cena mlékárenských výrobků je naší slabou stránkou, oproti konkurenci je cena o něco vyšší, což u zákazníka hraje v dnešní době významnou roli. Další slabou stránkou, kterou by bylo dobré zlepšit je reklama a komunikace, zvýšit aktivní prodej pomocí svých zaměstnanců, posílit logo společnosti a více pracovat s daty zákazníků.

SCHEMA 3: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ - PŘÍLEŽITOSTI

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	
3	3	3	3		
4	5	6	7		
4	4	4			
5	6	7			
5	5				
6	7				
6					
7					

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 24: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ - PŘÍLEŽITOSTI

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	3	14,29	4
2	2	9,52	5
3	3	14,29	3
4	6	28,57	1
5	1	4,76	6
6	5	23,81	2
7	1	4,76	7
Celkem	21		

Pramen: vlastní výzkum

Příležitostmi pro Jednotu jednoznačně jsou zákazníkovi potřeby nákupu, je to pro společnost prvořadým cílem a neméně důležitým cílem je i efektivní trávení času na nákup, dobře se cítit při nákupu, příjemně si nakoupit a dozvědět se něco nového je pro zákazníka přínosem a naším cílem. Zákazníci v dnešní době hledají kvalitu, zkoumají původ zboží výrobků a naší příležitostí tedy je zaměřit se na kvalitu výrobků, více propagovat regionální potraviny, možnými příležitostmi jsou i specializace prodejen, centrální distribuce a příklon k bio a zdravým produktům.

SCHÉMA 4: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ – HROZBY

1	1	1
2	3	4
2	2	
3	4	
3		
4		

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 25: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ – HROZBY

Číslo	Četnost	Váha (%)	Pořadí
1	2	33,33	2
2	0	0	4
3	1	16,66	3
4	3	50	1
Celkem	6		

Pramen: vlastní výzkum

Největší hrozbou pro společnost Jednota je tlak na cenu. Konkurence v tomto oboru je opravdu silná, silné zahraniční řetězce mají velkou vyjednávací sílu u dodavatelů a mohou tak snížit svou cenu níže, proto je důležité neustále monitorovat situaci pomocí cenových průzkumů, které Jednota provádí každý týden a pečlivě sleduje své nejsilnější konkurenty. Další velikou hrozbou je právě síla konkurence, kterou tvoří zahraniční řetězce, se silným finančním zázemím a neméně důležitými hrozbami jsou i zákazníci, kteří se v momentální pro ně nelehké situaci snaží šetřit a mnohdy si ani neuvědomují, že kvalitní potravina důležitější než nižší cena výrobku. Velikou hrozbou je i expanze konkurence, která se snaží svými marketingovými aktivitami přilákat co nejvíce zákazníků.

3.2.3 METODA MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁVÁNÍ

V této části se budeme zabývat zkoumáním pozice společnosti Jednota, s.d. České Budějovice mezi hlavními konkurenčními řetězci. Zajímá nás, jak společnost obstojí na základě hodnocení jejích ekonomických ukazatelů. Použijeme k tomu 5 metod hodnocení a to tyto metody:

- metoda součtu pořadí;
- metoda podílů;
- metoda bodovací;
- metoda normované proměnné;
- metoda vzdálenosti.

Hodnoceny budou tyto společnosti:

- Jednota s. d. České Budějovice;
- Globus ČR k. s.;
- Tesco Stores ČR a. s.;
- Ahold CZ a. s.;
- Billa s. r. o..

TABULKA 26: VYBRANÉ UKAZATELE PRO ROK 2010

Ukazatel	Jednota	Globus	Tesco	Ahold	Billa
Zisk po zdanění	20 154	188 738	227 000	-116 122	368 496
Vlastní kapitál	464 464	1 138 758	14 259 000	1 087 135	3 123 598
Aktiva (bilanční suma)	699 249	4 287 798	32 551 000	13 764 156	6 991 875
Tržby	1 657 201	23 618 466	40 019 000	38 073 787	20 165 099
Přidaná hodnota	255 716	2 461 020	6 692 000	4 080 302	2 635 485
Počet zaměstnanců	753	6 195	12 853	10 714	5 946
Finanční majetek	55 083	421 244	5 213 000	1 307 739	285 059
Nákladové úroky	913	4 385	199 000	176 250	32 504
Základní kapitál	27 369	950 020	13 263 000	2 895 770	1 308 500

Pramen: vlastní výzkum

TABULKA 27: VSTUPNÍ DATA JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTI ROK 2010

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky
Jednota	4,34%	151,90	339,60	60,33
Globus	16,57%	65,36	397,26	96,06
Tesco	1,59%	292,82	520,66	26,20
Ahold	-10,68%	130,14	380,84	7,42
Billa	11,80%	124,82	443,23	8,77
Aritmetický průměr	4,72	153,01	416,32	39,76

Pramen: vlastní výzkum

Metoda součtu pořadí (MSP)

TABULKA 28: METODA SOUČTU POŘADÍ

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek	
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky	Suma bodů
Jednota	3	2	1	4	10
Globus	5	5	3	5	18
Tesco	2	1	5	3	11
Ahold	1	3	2	1	7
Billa	4	4	4	2	14

Pramen: vlastní výzkum

Hodnocení

- nejlepší rentabilitu vlastního kapitálu (zisk po zdanění/vlastní kapitál) má Globus ČR k. s., dostává nejvíce bodů tj. 5, jelikož máme 5 firem, takto postupujeme dále až k nejnižšímu hodnocení, které dostává společnost Ahold CZ a.s.;
- nejnižší hodnotu doby obratu aktiv (360*aktiva/tržby) má společnost Globus ČR, k.s., dostává tedy nejvíce bodů, naopak nejhorší doby obratu aktiv dosahuje společnost Tesco Stores CZ a.s., dostává tedy 1 bod;
- nejvyšší přidané hodnoty na počet zaměstnanců dosahuje společnost Tesco Stores CZ a.s., dostává 5 bodů, nejméně má společnost Jednota, s.d.Č.B. – má 1 bod;
- nevyšší hodnotu poměrového ukazatele finančního majetku/nákladových úroků má společnost Globus ČR, k.s., dostává 5 bodů, naopak nejméně bodů má společnost Ahold CZ a. s..

Závěr

Celkové bodové hodnocení je uvedeno v sumě bodů a z toho vyplývá, že nejlépe hodnocenou společností je Globus ČR k. s., pak následují společnosti v tomto pořadí: Billa s.r.o., Tesco Sores CZ a. s. , Jednota, s.d. České Budějovice, Ahold CZ a. s.

Metoda podílu (MP)

TABULKA 29: METODA PODÍLU

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek	Suma bodů
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky	
Jednota	0,91	1,01	0,67	1,52	4,11
Globus	3,52	2,34	0,66	2,42	8,94
Tesco	0,34	0,52	0,93	0,66	2,45
Ahold	-2,26	1,18	1,14	0,19	0,25
Billa	2,50	1,23	1,59	0,22	5,54

Pramen: vlastní výzkum

Hodnocení

Dle tohoto hodnocení, které spočívá v tom, kdo v sumě bodů dosáhne nevyššího počtu bodů je hodnocení následující: nejlepší je Globus ČR k. s., poté následují společnosti v tomto pořadí: Billa s.r.o., Jednota s. d., Tesco Stores CZ a.s. a poslední je Ahold CZ a. s..

Metoda bodovací (MB)

TABULKA 30: METODA BODOVACÍ

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek	Průměr bodů
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky	
Jednota	26,19	43,03	65,22	62,80	49,31
Globus	100,00	100,00	76,30	100,00	94,08
Tesco	9,56	22,32	100,00	27,27	39,79
Ahold	-64,45	50,22	73,15	7,72	16,66
Billa	71,21	52,36	85,13	9,13	54,46

Pramen: vlastní výzkum

Hodnocení

Ze sloupce průměr bodů je patrné, že nejvyššího průměrného počtu bodů dosáhla společnost Globus ČR k. s., za ní pak následují společnosti: Billa s.r.o., Jednota, s.d. České Budějovice, Tesco Stores CZ a.s., Ahold CZ a. s.

Metoda normované proměnné (MNP)

TABULKA 31: METODA NORMOVANÉ PROMĚNNÉ

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek	
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky	Suma bodů
Jednota	-0,04	0,01	-1,24	0,60	-0,67
Globus	1,27	0,52	-0,31	1,66	3,14
Tesco	-0,33	-0,83	1,69	-0,40	0,13
Ahold	-1,65	0,14	-0,57	-0,95	-3,03
Billa	0,76	0,17	0,44	-0,91	0,46

Pramen: vlastní výzkum

Hodnocení

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejlepší hodnocení dosáhla společnost Globus ČR k. s. s nejvyšším počtem bodů, následují společnosti v tomto pořadí: Billa s.r.o., Tesco Stores CZ a. s., Jednota, s.d. České Budějovice, Ahold CZ a.s.

Metoda vzdálenosti (MV)

TABULKA 32: METODA VZDÁLENOSTI

Ukazatel	Zisk po zdanění	360*aktiva	Přidaná hodnota	Finanční majetek	Eukleidovská
Podnik	Vlastní kapitál	Tržby	Počet zaměstnanců	Nákladové úroky	vzdálenost
Jednota	-0,04	0,01	-1,24	0,60	3,88
Globus	1,27	0,52	-0,31	1,66	2,00
Tesco	-0,33	-0,83	1,69	-0,40	2,93
Ahold	-1,65	0,14	-0,57	-0,95	4,54
Billa	0,76	0,17	0,44	-0,91	2,92

Pramen: vlastní výzkum

Hodnocení

Při hodnocení se díváme na sloupek eukleidovské vzdálenosti, ta při nejlepším hodnocení musí být co nejnižší, z tabulky je tudíž patrné, že pořadí bude následující: nejuspěšnější je Globus ČR k.s., dále pak Billa s.r.o., Tesco Stores CZ a.s., Jednota, s.d. České Budějovice, Ahold CZ a.s.

Závěrečné hodnocení metod mezipodnikového srovnávání

TABULKA 33: ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

Společnost	Název metody					Celkové hodnocení
	MSP	MP	MB	MNP	MV	
Jednota	4	3	3	4	4	4
Globus	1	1	1	1	1	1
Tesco	3	4	4	3	3	3
Ahold	5	5	5	5	5	5
Billa	2	2	2	2	2	2

Pramen: vlastní výzkum

Ze závěrečné tabulky je patrné jak si jednotlivé společnosti stojí v tomto mezipodnikovém srovnávání. Jednoznačně nejlépe dopadla společnost Globus ČR k. s., dále se umístila Billa, s.r.o., Tesco Stores CZ ,a. s., Jednota , s. d. České Budějovice, Ahold CZ, a.s. Pro společnost Jednota z výsledného hodnocení vyplývá, že musí neustále zlepšovat své procesní řízení, soustředit se na zákazníka, monitorovat konkurenci, snažit se udržovat stejné tempo s konkurencí, marketingově posilovat jméno své společnosti, více se soustředit na marketingovou komunikaci, vylepšovat své ekonomické výsledky.

4. ZHODNOCENÍ

Pro splnění cíle diplomové práce – analýze konkurenceschopnosti bylo použito pět metod: STEP analýza, analýza konkurence v odvětví, analýza konkurence, klíčové faktory úspěchu, SWOT analýza a metoda mezipodnikového srovnávání firem.

STEP analýza určila vliv a dopad faktorů globálního prostředí na společnost. Byly hodnoceny faktory sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

- **sociálně-kulturní faktory** – k zásadním faktorům v této oblasti patří vrůstající počet obyvatel zvláště v jihočeském kraji, zájem o práci v oboru činnosti Jednoty;
- **technologické faktory** – mezi nejzajímavější patří vývoj trendů pokladních systémů, vybavení prodejen, osvětlení, počítačových systémů;
- **ekonomické faktory** – nejvíce ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a mají špatný vliv na zákazníky a patří sem zejména růst HDP, nepříznivý makroekonomický vývoj, růst inflace, zastavení zhoršení kvality úvěrů, růst DPH;
- **politicko-právní faktory** – nejvýznamnějším faktorem je legislativa regulující podnikání v oblasti obchodu.

Analýza konkurence v odvětví zahrnuje pět faktorů a to nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů, soupeření stávajících konkurentů. Zkoumáním těchto faktorů jsem dospěla k závěru že:

- **nově vstupující firmy** – nebezpečí vstupu nových firem je velmi malé, neboť existuje velké množství bariér vstupu na tento trh;
- **nebezpečí substitučních výrobků** – je veliké, neboť zákazník má dnes velkou možnost vyhledat jiné produkty a prodejce, pokud nebude spokojen;
- **vyjednávací vliv odběratelů** – tento vliv je značný, a to zejména z důvodu, že se Jednota zabývá výrobou a prodejem standardizovaných výrobků na trh s vysokou konkurencí;
- **vyjednávací vliv dodavatelů** – není tak silný, aby mohl případně ohrozit chod maloobchodních jednotek a supermarketů či výrobu výrobků Jednoty;

- **soupeření stávajících konkurentů** – tato hrozba je značná a konkurenční boj probíhá především strategií snižování cen.

Analýza konkurence pomohla zjistit, který konkurent je pro Jednotu nejvýznamnější a jak silnou pozici na trhu má. Díky této analýze jsem zjistila následující:

- **nejvýznamnějším konkurentem** pro Jednotu je společnost Globus ČR k. s., má silnou pozici na trhu, jejím cílem je uspokojení potřeb zákazníka kvalitními výrobky, má silné finanční zázemí;
- **ostatní zahraniční řetězce** jsou pro Jednotu také velmi silnou konkurencí, všichni, kteří byli zkoumáni, mají velmi silné finanční zázemí a možnost čerpání těchto prostředků ze zahraničních mateřských společností, které je spravují.

Analýza klíčových faktorů úspěchu zjišťuje úroveň těchto pěti faktorů – lidské zdroje, technika, organizace a řízení, marketing a finanční situace sledované společnosti. Patří mezi analýzu vnitřního prostředí podniku.

- **lidské zdroje** – jejich úroveň se neustále zvyšuje zejména řadou školení, workshopů, brainstormingů, e-learningových kurzů, péče o lidské zdroje je na vysoké úrovni, způsob podpory lidských zdrojů podložena kolektivní smlouvou, existencí odborů, vysoká bezpečnost práce;
- **technika** – Jednota velmi sleduje obnovu technického vybavení maloobchodních jednotek a supermarketů, dbá na jejich bezpečnost, zlepšení by mělo nastat zejména v programovém vybavení;
- **organizace a řízení** – zavedení procesního řízení v organizace od roku 2009 a směřování k amébní struktuře řízení, která je v současném podnikatelském prostředí pro vývoj společnosti zcela nezbytná;
- **marketing** – Jednota využívá různé formy marketingové komunikace a snaží se formou reklamy a propagace pomocí své centrály COOP Praha a.s. podporovat svou činnost, za velmi kladné pozorují sestavování marketingového plánu pro oba řetězce a také pro velkoobchod a výrobu;
- **finanční situace** – ta je zde na dobré úrovni, Jednota drží stále nízký podíl cizího kapitálu, snižuje své dlouhodobé závazky, podstupuje méně riskantní podnikání.

SWOT analýza hodnotí faktory interní – silné a slabé stránky a faktory externí – příležitosti a hrozby.

- **silné stránky** – nejsilnější stránkou společnosti je prodej regionálních výrobků, vyjednávací síla u dodavatelů, široká nabídka prodeje pečiva, lahůdek a celkového sortimentu z pultového prodeje, k velmi oblíbeným u zákazníků patří věrnostní systém;
- **za slabé stránky společnosti** lze považovat především cena, nemůžeme konkurovat cenou, vybavení prodejen a prezentace zboží, cena mlékárenských výrobků, reklama a komunikace, zvýšení aktivního prodeje a posílení loga společnosti;
- **příležitostmi** pro Jednotu jsou zákazníci potřeby nákupu, efektivní trávení času při nákupu, dobře se při nákupu cítit, důraz na kvalitu, větší propagace regionálních výrobků a specializace prodejen, možný je i příklon k bio a zdravým produktům;
- **hrozbami** pak může být a je tlak na cenu, síla stávající konkurence a neméně důležitou hrozbou jsou i zákazníci, kteří se v momentální pro ně nelehké situaci snaží šetřit a kupují nekvalitní výrobky u jiných zahraničních řetězců a expanze konkurence.

Mezipodnikové srovnávání – tato metoda se zabývá zkoumáním pozice Jednoty mezi hlavními konkurenčními řetězci na základě hodnocení jejích ekonomických ukazatelů v porovnávání s ekonomickými výsledky ostatních hodnocených společností. Používá k tomu 5 metod:

- **metoda součtu pořadí** – nelépe hodnocenou je společnost Globus ČR, k. s., pak následující společnosti v tomto pořadí: Billa, s.r.o., Tesco Stores CZ, a.s., Jednota, s.d. České Budějovice, Ahold CZ, a.s.;
- **metoda podílu** - dle tohoto hodnocení, které spočívá v tom, kdo v sumě bodů dosáhne nevyššího počtu bodů je hodnocení následující: nejlepší je Globus ČR, k. s., poté následují společnosti v tomto pořadí: Billa, s.r.o., Jednota, s. d., Tesco Stores CZ, a.s. a poslední je Ahold CZ, a. s.;
- **metoda bodovací** – nejvyššího průměrného počtu bodů dosáhla společnost Globus ČR, k. s., za ní pak následují společnosti: Billa, s.r.o., Jednota, s.d., Tesco Stores CZ, a.s., Ahold CZ a. s.;

- **metoda normované proměnné** – nejlepší hodnocení dosáhla společnost Globus ČR k. s. s nejvyšším počtem bodů, následují společnosti v tomto pořadí: Billa, s.r.o., Tesco Stores CZ, a. s., Jednota, s.d., Ahold CZ, a.s.;
- **metoda vzdálenosti** - pořadí je následující: nejúspěšnější je Globus ČR, k.s., dále pak Billa, s.r.o., Tesco Stores CZ, a.s., Jednota, s.d., Ahold CZ, a.s..

5. DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz a vzhledem k současné pozici společnosti na trhu doporučujeme Jednotě, s.d. České Budějovice zaměřit se více na strategický marketing. Přesně vyvinout a zpracovat pro své konkrétní podmínky komplexní strategii rozvoje, která je důležitá pro dlouhodobý rozvoj podniku. Východiskem pro marketingové řízení je strategický řídicí proces, ve kterém by měla společnost provést tyto kroky:

- definovat poslání podniku;
- specifikovat cíle a nastínit strategii;
- identifikovat příležitosti podniku.

Dále poté pokračovat strategickým marketingovým procesem, který zahrnuje tyto 3 etapy:

- plánovací;
- realizační;
- kontrolní.

V plánovací etapě by společnost měla provést marketingovou situační analýzu, stanovit cíle a formulovat strategie a sestavit marketingový plán.

Marketingová situační analýza se skládá ze dvou částí:

- část analytická, zahrnující analýzu faktorů vnějšího prostředí, analýzu konkurence, analýzu trhu, analýzu prodeje;
- část prognostická, zahrnující prognózy tržního podílu, prognózy prodeje, prognózy zisku.

Analýzu je nutné provést ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj;
- současný vývoj;
- odhad budoucího vývoje.

Tato situační analýza pomůže Jednotě zjistit podnikové schopnosti, originalitu a bude východiskem pro stanovení marketingových cílů, formulování strategií a sestavení marketingového plánu. Následně po provedení této analýze si stanoví marketingové cíle, které jsou úzce svázané s podnikovými cíli a jsou to konkrétní úkoly s určitým časovým horizontem plnění. Týkají se výrobků a trhů – jejich skladbou a tržní segmentací. Aby tyto cíle byly správně formulovány, je nutné zaměřit se na cílové trhy – konkrétní skupiny zákazníků. V procesu segmentace rozhodneme o tržních segmentech, provedeme zacílení – vybereme jeden nebo více segmentů a v procesu positioningu umístíme výrobek pro daný segment a zpracujeme pro každý cílový segment marketingový program. Po stanovení marketingových cílů pak musí bezprostředně následovat formulace strategie, neboli pomocí jakých strategií dosáhneme vytyčených cílů. Vzhledem k tomu, že společnost Jednota se zabývá maloobchodní, velkoobchodní i výrobní činností je nutné stanovit celý postup jednotlivě pro všechny činnosti.

Předpokladem pro správné formulování strategií je velmi dobrá znalost situační analýzy, marketingoví manažeři respektují poslání podniku. Strategie se vztahují k marketingovému mixu tj. výrobku, ceně, distribuci, promotion.

V realizační etapě je pak důležité navržený plán realizovat, znát přesně úkoly a vymezit kdo je za splnění těchto úkolů odpovědný. V této fázi se marketingové cíle stávají skutečností. Pokud je realizace úspěšná, znamená to, že bylo dosaženo cílů, které byly formulovány v marketingovém plánu.

V kontrolní etapě se pak porovnávají plánované úkoly s dosaženými výsledky, zjišťují se odchylky a provádějí se opatření, která mají napravit nepříznivé výsledky a pozměnit plán pro další vývoj podniku. Tato zpětná vazba je pro společnost zásadní, může se zde poučit ze svých chyb a načerpat inspiraci pro nové výhodnější plány. Ve společnosti je marketingový plán sestavován každý rok a průběžně je doplňován dle situace na trhu, aktualizován a přizpůsobován na základě změn makroprostředí i mikroprostředí družstva. Zabývá se zejména hlavními benefity, odlišení se od konkurence, marketingovým plánem pro řetězec COOP Terno, sítě prodejen Trefa, aktivitami nad rámec řetězcového rozsahu. Je však důležité nejen zpracovat marketingový plán, ale komplexně se zaměřit na všechny etapy strategického marketingového procesu. Při respektování zavedeného procesního řízení navrhujeme utvořit projektový tým, který bude složen z odpovědných pracovníků z procesu marketing, prodej, personalistika, výzkum, informatika, vývoj, ekonomika a bude se podílet na tvorbě projektu. V níže uvedené tabulce uvádím jednotlivé úkoly, dílčí činnosti, odpovědnost a termín splnění.

TABULKA 34: PROJEKT A JEHO NÁPLŇ

Úkoly	Dílčí činnosti	Odpovědnost	Termín
Stanovení marketingové situace	informace o našich zákaznících	marketing	1. týden v dubnu
	realizované marketingové akce	marketing	1. týden v dubnu
	realizované marketingové produkty	marketing	1. týden v dubnu
	realizované marketingové distribuce	marketing	1. týden v dubnu
	realizované marketingové prodeje	prodej	2. týden v dubnu
Definování marketingového cíle	efektivita marketingových aktivit firmy	marketing	2. týden v dubnu
	vazby se zákazníky, jak market.akce podpořily prodej	marketing	2. týden v dubnu
	čeho chceme dosáhnout marketingovou komunikací	marketing	2. týden v dubnu
Definování účelu organizace	návštěvnost webových stránek (počet)	informatika	3. týden v dubnu
	telefonické hovory na zákaznickou linku (počet)	informatika	3. týden v dubnu
	návštěvnost prodejen (počet zákazníků)	prodej	3. týden v dubnu
Definování cílové skupiny	nalezení společného jmenovatele všech našich aktivit	marketing	3. týden v dubnu
	nalezení cílů, snů, plánů	marketing	4. týden v dubnu
Vymezení tržního postavení, pozice	kdo jsou naši zákazníci a jaké mají společné vlastnosti	marketing	4. týden v dubnu
	odkud přišli noví zákazníci	prodej	4. týden v dubnu
	kdo přivedl nové zákazníky	prodej	4. týden v dubnu
	na základě jaké akce se stali našimi zákazníky	marketing	4. týden v dubnu
Definování identity	nabízíme to, co si naše cílová skupina skutečně přeje	marketing	1. týden v květnu
	je naše nabídka etická	prodej	1. týden v květnu
	odlišuje nás nabídka od konkurence	marketing	1. týden v květnu
	je nabídka jedinečná nebo obtížně napodobitelná	marketing	1. týden v květnu
	nalézt pozici na trhu	marketing	2. týden v květnu
	vymezit se vůči konkurenci	marketing	2. týden v květnu
	nalézt v čem jsme jedineční	marketing	2. týden v květnu
	co nás může odlišit v hlavách zákazníků od konkurence	marketing	2. týden v květnu
	buďme jedineční	marketing	3. týden v květnu
	nesnažme se kopírovat konkurenci	marketing	3. týden v květnu
	najdeme si svou vlastní cestu	marketing	3. týden v květnu
	nalézt svou vlastní pozici (jak se prezentujeme)	marketing	3. týden v květnu
	jak nás vnímají zákazníci (musí být v souladu s pozicí)	marketing	4. týden v květnu
	co komunikuje jméno naší firmy	marketing	4. týden v květnu
	jak vypadají naše prostory	vývoj	4. týden v květnu
	jak vypadají naše vizitky, auta, materiály, letáky, inzerce	vývoj	4. týden v květnu
	Marketingové nástroje	jak jsou zabaleny naše produkty	vývoj
jak vypadají objednávky, dodací list, faktury, obálky		vývoj	1. týden v červnu
používáme stejné barvy, typy písem a grafický layout		marketing	1. týden v červnu
stanovení rozpočtu a jeho definování		ekonomika	1. týden v červnu
inzerce v novinách, časopisech, rádiu, na internetu		marketing	2. týden v červnu
Sestavení plánu	telemarketing	marketing	2. týden v červnu
	PR akce	marketing	2. týden v červnu
	sestavení marketingových aktivit na každý měsíc, týden	marketing	2. týden v červnu
	do plánu zařadíme cílové skupiny, marketingové nástroje	marketing	3. týden v červnu
Stanovení rozpočtu	klíčové sdělení, délku trvání dané akce, výnosy z akce	marketing	3. týden v červnu
	stanovení odpovědnosti za splnění plánu (osoby)	marketing	3. týden v červnu
	procentem z obrátu minulého roku	ekonomika	3. týden v červnu
Kontrolní mechanismy	stanovení kontrolních mechanismů	ekonomika	3. týden v červnu

Pramen: vlastní výzkum

Vzhledem k dané situaci společnosti byly definovány úkoly, které je nutné zpracovat pro úspěšnou identifikaci pozice firmy na trhu, poznání svých zákazníků, zlepšení marketingové komunikace. Cílem tohoto projektu je zjistit marketingovou situaci na trhu, definovat cílové skupiny, definovat marketingové cíle, zaměřit se více na marketingové nástroje a jejich správnou kombinaci, sestavit rozpočet pro tento projekt.

TABULKA 35: ROZPOČET PRO PROJEKT

Dílčí části rozpočtu	Kč
1. Rozpočet odbytových nákladů	130 000,--
Celkové mzdové náklady projektu	100 000,--
Celkové náklady na školení	30 000,--
2. Reklamní rozpočet	570 000,--
tisk - noviny, letáky	150 000,--
elektronická média (regionální TV, rozhlas, internet, intranet, sociální sítě)	120 000,--
OOH média - bigboardy, isntore TV, videoboardy	300 000,--
Rozpočet celkem	700 000,--

Pramen: vlastní výzkum

Rozpočet byl stanoven s přihlédnutím k daným podmínkám ve společnosti Jednota, s.d. České Budějovice. Společnost má svůj makroproces marketing, který bude velkou většinu činností zajišťovat, tím pádem není nutné najímat reklamní agentury na realizaci tohoto projektu. Hlavním efektem tohoto projektu by mělo být zejména zvýšení průměrného nákupu na jednoho zákazníka v řetězci Terno o částku Kč 40,--, v řetězci Trefa o Kč 20,--, zvýšení zájmu u potenciálních zákazníků a udržení si stávajících zákazníků.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti společnosti Jednota, spotřební družstvo České Budějovice za pomoci metod strategického řízení a navrhnout, pokud je to nutné, nápravná opatření, která její konkurenceschopnost zvýší.

Pro účely této práce byly zvoleny vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Ke zjištění vlivu globálního prostředí na podnik, a pro stanovení toho jak bude společnost na vzniklé změny a trendy reagovat byla vybrána STEP analýza. Tato analýza dále posloužila jako podklad pro SWOT analýzu.

Další použitou metodou analýzy vnějšího prostředí byla analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil. Díky této metodě se mi podařilo zjistit, že nebezpečí vstupu nových firem na trh s potravinami je velmi malé, neboť existuje velké množství bariér vstupu na tento trh, je však nutné neustále sledovat současné rivaly na trhu, vzhledem k jejich velké tržní síle. Probíhá zde hlavně cenový konkurenční boj, současní rivalové se snaží různými taktikami přilákat největší počet zákazníků a také si je udržet. Společnost musí systematicky analyzovat svou konkurenční pozici, více využívat metod strategického marketingu, více propagovat regionální potraviny.

Analýza konkurence odhalila největší konkurenty na trhu a nejsou to již drobní maloobchodníci, jak tomu bylo dříve, jsou to velké zahraniční potravinářské řetězce. Mezi nejsilnější patří společnost Globus ČR k. s., která zejména svým zaměřením na produkci čerstvého zboží s vlastním řeznictvím a pekárnou, zaměřením se na sortiment BIO a velikostí prodejen a širší sortimentu silně konkuruje Jednotě. Z tohoto zjištění vyplývá, že společnost Jednota by měla přizpůsobit svou strategii místním podmínkám, pravidelně provádět cenové průzkumy a analyzovat konkurenci, zkoumat jejich taktiky a rychle se přizpůsobovat podmínkám místního trhu.

Pro analýzu vnitřního prostředí byly využity tyto analýzy: klíčových faktorů úspěchů, která zkoumá úroveň pěti faktorů a to lidských zdrojů, techniky, organizace a řízení, marketingu a finanční situace a SWOT analýza. Z těchto dvou analýz je patrné, že klíčovými faktory úspěchu jsou lidské zdroje, jejich úroveň, péče o ně, neustále zvyšování kvalifikace pracovníků formou workshopů, kurzů a školení, technické vybavení prodejen a jejich obnova a systém řízení organizace, která přešla v roce 2009 na procesní model řízení a vyvíjí se k amébní struktuře řízení, která je v současném podnikatelském prostředí zcela nezbytná. SWOT analýza

pak prokázala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro společnost Jednota. Jednoznačně nejsilnější stránkou je prodej a propagace regionálních potravin. Zde bylo navrženo společnosti nadále úzce spolupracovat s místními výrobci a více se zaměřit na propagaci těchto výrobků, jsme v době, kdy zákazník začíná vnímat kvalitu potravin a také ji vyhledává, společnost má tedy jedinečnou možnost této konkurenční výhody využít a vytěžit z ní maximum. Neméně důležité je provádět pravidelné cenové průzkumy, bedlivě sledovat cenovou úroveň u základních potravin a srovnávat jí s konkurencí. Příležitostí pro společnost se stávají koncoví zákazníci. Je důležité více se zaměřit na potřeby zákazníků, sledovat jejich nákupní chování, dotazovat se jich, provádět šetření, zlepšit komunikaci, dát prostor zákazníkovi, aby projevil svůj názor.

V závěru analýz byla věnována pozornost metodě mezipodnikové srovnávání 4 nejsilnějších konkurentů a společnosti Jednota na základě ekonomických ukazatelů všech společností. Z této analýzy vyplynulo, že Jednota, i když patří svým objemem k nejmenším společnostem na trhu, její pozice není nejhorší, je vidět, že strategii, kterou využívá má svůj směr. Přesto zde existuje prostor pro zlepšení stávající strategie.

Pro zlepšení firemní strategie, bylo Jednotě doporučeno více se zaměřit na stávající místní trh, jeho potřeby, očekávání, věnovat pozornost koncovému zákazníkovi. Podpořit marketingovou komunikaci, zabudovat do marketingu komplexní systém strategického marketingu a plně využívat jeho možností. Na základě všech provedených analýz bylo navrženo zpracovat dlouhodobou strategii společnosti, dále určit krátkodobé cíle, s časovým vymezením úkolů a odpovědnostmi.

7. SUMMARY

The objective of the thesis was to evaluate the level of competitiveness of the consumer cooperative Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, by using the method of strategic management and to propose, if necessary, corrective measures to improve its competitiveness.

For the purpose of the thesis I have chosen selected analyses of the external and internal environment. I have chosen the STEP analysis to determine effects of the global environment on the enterprise and to find out how it will respond to the changes and trends. The analysis also served as an input into the SWOT analysis.

Another employed method to analyze the external environment has been the analysis of competition in the industry – the Porter's model of five forces. By means of this method I have concluded that the threat of entry of new companies on the grocery market is very small because there is a high number of barriers; nevertheless, it is necessary to keep monitoring the current competitors on the market due to their high market power. Particularly important is the price competition and the current competitors use various tactics to attract the highest possible number of customers and to retain them. The company shall systematically analyze its competitive position, make better use of strategic marketing methods and promote regional foodstuffs more.

The analysis of competition has identified the biggest competitors on the market - not the small retailers anymore but big foreign chains. Globus ČR k. s., ranks among the most powerful of them and, particularly with its focus on production of fresh goods in its own butchery and bakery, orientation on organic (BIO) products, size of the stores and range of the goods, it is a strong competitor for Jednota. This result indicates that Jednota should adjust its strategy to local conditions, regularly conduct price surveys, analyze its competitors, investigate their tactics, rapidly respond to them and quickly adapt to the conditions on the local market.

The following analyses have been used to analyze the internal environment: the analysis of key factors of success which surveyed the level of the five factors, specifically human resources, technology, organization and management, marketing and financial situation and the SWOT analysis. The two analyses have shown that the key factors of success are human resources, their standard, the care of the human resources, continual improvement of personnel qualification through workshops, courses and trainings, technical equipment of the stores and its renovation and the system of organization management that embraced the process-based

model in 2009 and now it is developing towards the amoeba management structure, which is absolutely indispensable in the current business environment. The SWOT analysis has demonstrated Jednota's strengths, weaknesses, opportunities and threats. The strongest point of the company is positively the sale and promotion of regional foodstuffs. In this respect my recommendation is to closely cooperate with local manufacturers and to focus more on the promotion of such products; the customers are currently beginning to perceive the quality of foodstuffs and they look for it so Jednota should use this unique opportunity and make the best of the situation. It is also very important to conduct regular price surveys, to closely follow the prices of basic staples and to compare them with the competitors. The opportunity for the company lies in its end customers: Jednota should focus more on their needs, monitor their shopping patterns, ask questions, conduct surveys, improve communication and give the customers opportunities to express their opinions.

In conclusion of the analyses I have made a comparison of 4 most powerful competitors with Jednota based on economic indicators. The analysis has shown that Jednota, despite being one of the smallest on the market in terms of the sales volume, holds a fairly good position on the market and its strategy is going in the right direction. Still, there are opportunities for improvement of the current strategy.

To improve the current company strategy, I have recommended that Jednota should focus more on the existing local market, its needs and expectations and to concentrate more on the end customers. Jednota should support its marketing communication, incorporate a comprehensive system of strategic marketing into its marketing process and fully use its potential. Based on the completed analyses I recommend to develop a long-term strategy for the company and subsequently to outline short-term objectives with specific tasks, performance deadlines and responsibilities.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HUMPHREY, Albert S. SWOT analysis: SWOT analysis method and examples, with free SWOT template. 2004. Dostupné z:

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KOPČAJ, Andrej. *Spirálový management*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86851-71-6.

KOTLER, Philip a John A. CASLIONE. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 2009. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.

KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.

KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1991. ISBN 80-85605-08-2.

KUMAR, Nirmalya a Philip KOTLER. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.

LUMPKIN a TAYLOR. Defining Strategic Management. *Strategic Management*. 2005, s. 2. Dostupné z: http://www.sbaer.uca.edu/publications/strategic_management/pdf/01.pdf

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANKTELOW, James a Amy CARLSON. *SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats*. Dostupné z:
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

NASH, Edward. *Direct Marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-838-4.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIBYLOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. ISBN 80-7169-536-X.

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-7169-813X.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit Praha, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 16.3.2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.cbudejovice.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.cbudejovice.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xc>

Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.olomouc.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xm>

Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xh>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.cbudejovice.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xc>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.olomouc.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xm>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.hradeckralove.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xh>

Rok 2012 – výdaje domácností v potravinářském maloobchodě ekonomice nepomohou!. *Gfk Czech* [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/los/purchasing-power-2011.aspx>

Top 10 českého obchodu. *INCOMA GFK* [online]. Praha, 4. 4. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1217&lng=CZ&ctr=203>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Členění marketingových strategií	8
Tabulka 2: Rastr pro hodnocení konkurentů.....	18
Tabulka 3: Obecné příklady faktorů ovlivňujících úspěch	20
Tabulka 4: Jednotlivé faktory ve SWOT matici.....	22
Tabulka 5: Poslání jednotlivých makroprocesů ve společnosti Jednota s.d. Č. Budějovice	31
Tabulka 6: Obraty prodejen z řetězce Trefy a Terna (obrat v tis. Kč bez DPH).....	34
Tabulka 7: Obrat velkoobchodu (v tis. Kč bez DPH)	34
Tabulka 8: Obrat výroby (v tis. Kč bez DPH).....	35
Tabulka 9: Struktura tvorby zisku (v tis. Kč).....	35
Tabulka 10: Vývoj hospodářského výsledku a výkonů v letech 2006 - 2010.....	36
Tabulka 11: Vývoj počtu obyvatel 2006 – 2011 (k 30.9.2011)	38
Tabulka 12: Zaměstnaní v NH podle odvětví CZ-NACE- velkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidel (v tis. osob)	38
Tabulka 13: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy – Jihočeský kraj	39
Tabulka 14: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy – Královéhradecký kraj	39
Tabulka 15: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy – Olomoucký kraj.....	39
Tabulka 16: Základní ukazatele obchodu v roce 2009 a 2010	40
Tabulka 17: Vývoj HDP 2005 - 2010	41
Tabulka 18: Vývoj inflace 2005 - 2011	43
Tabulka 19: Hodnocení hlavních konkurentů	51
Tabulka 20: Vývoj hospodářského výsledku hlavních konkurentů 2006 - 2010.....	52
Tabulka 21: Ekonomické výsledky Jednota s.d. České Budějovice	55
Tabulka 22: Párové srovnávání – silné stránky.....	58
Tabulka 23: Párové srovnávání - slabé stránky.....	60
Tabulka 24: Párové srovnávání - příležitosti.....	61
Tabulka 25: Párové srovnávání – hrozby	62
Tabulka 26: Vybrané ukazatele pro rok 2010	63
Tabulka 27: Vstupní data jednotlivých společností rok 2010	63
Tabulka 28: Metoda součtu pořadí.....	64
Tabulka 29: Metoda podílu	65
Tabulka 30: Metoda bodovací.....	65
Tabulka 31: Metoda normované proměnné	66

Tabulka 32: Metoda vzdálenosti	66
Tabulka 33: Závěrečné hodnocení	67
Tabulka 34: Projekt a jeho náplň	74
Tabulka 35: Rozpočet pro projekt.....	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2010	32
Graf 2: Vývoj mzdy v letech 2007 - 2010.....	32
Graf 3: Vývoj produktivity v letech 2007 - 2010.....	33
Graf 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006 - 2010	36
Graf 5: HDP na 1 obyvatele v PPS	42
Graf 6: Vývoj hospodářských výsledků 2006 - 2010.....	52

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Párové srovnávání - silné stránky.....	58
Schéma 2: Párové srovnávání - slabé stránky	59
Schéma 3: Párové srovnávání - příležitosti.....	60
Schéma 4: Párové srovnávání - hrozby	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	12
Obrázek 2: SWOT matice	21
Obrázek 3: Spirálový růst bohatství.....	24
Obrázek 4: Supermarkety zařazené do řetězce Terno.....	26
Obrázek 5: Maloobchodní jednotky zařazené do vlastního řetězce Trefa	27
Obrázek 6: Amébní struktura.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Procesogram

