



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zhodnocení prostředí vybrané organizace

Vypracoval: Matěj Jiránek
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matěj JIRÁNEK**

Osobní číslo: **E14942**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Zhodnocení prostředí vybrané organizace**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci vybrané organizace pomocí analýz prostředí a navrhnout strategii jejího dalšího rozvoje.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika dané organizace,
3. Provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí,
4. Řízený rozhovor s manažerem organizace,
5. Navržení nejvhodnější strategie pro budoucí rozvoj.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Analýzy a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha C. H. Beck.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůvská 13 (26)
370 05 České Budějovice

Řehoř
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 práce 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.

V Českých Budějovicích dne

.....

Matěj Jiránek

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D. za pomoc při psaní mé bakalářské práce, cenné rady, projevenou podporu a věcnou kritiku, která mi byla poskytnuta.

Dále bych rád poděkoval Jednotě, spotřebnímu družstvu České Budějovice za spolupráci a za cenné informace ohledně Terna České Budějovice.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Strategie	4
2.2	Strategická analýza a faktory v prostředí	5
2.3	Analýza vnějšího prostředí	6
2.3.1	Porterův model – analýza konkurence v odvětví	8
2.3.2	PEST/STEP analýza.....	14
2.4	Analýza vnitřního prostředí	17
2.4.1	Finanční analýza.....	17
2.4.2	Organizační struktura	18
2.4.3	Analýza funkcionálních oblastí.....	19
2.5	SWOT analýza.....	19
3	Cíl a metodika.....	23
4	Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření	25
4.1	Historický vývoj	26
4.2	Zaměření prodejny.....	28
5	Analýzy a zhodnocení současného stavu	30
5.1	Organizační struktura	30
5.2	Analýza funkcionálních oblastí	32
5.3	Finanční analýza	36
5.4	Porterův model pěti sil.....	40
5.5	PEST/STEP analýza	48
5.6	SWOT analýza.....	52
6	Diskuze, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu	57
7	Závěr	62
8	Summary a keywords v anglickém jazyce.....	64

9	Přehled použité literatury	66
10	Seznam tabulek a obrázků s uvedením názvů	
11	Seznam příloh	
12	Přílohy	

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení prostředí Terna v Českých Budějovicích na Suchomelské ulici.

Jestliže chce podnik v současné době uspět v nelítostném konkurenčním boji, musí dobře znát svou pozici na trhu. Pokud podnik má informace o prostředí, ve kterém působí, pak má snazší možnost reagovat na změny trhu, plně využít svůj potenciál nebo předpokládat budoucí chování konkurence a zákazníků. Tím se podnik stává konkurenceschopným. Zlepšuje své služby, propagaci, přilákává nové zákazníky, což může vést k většímu zisku a dalším možnostem v rozvoji.

Před zlomovým rokem 1989, kdy ještě hranice nebyly otevřené pro zahraniční firmy, bylo snazší na českém trhu uspět. Čas však přináší změny a s otevřenými hranicemi postupně přicházely desítky firem, které rozšiřovaly svoji oblast působnosti. Do České republiky tak přicházela nová konkurence, ve které je čím dál tím těžší se prosadit. Proto bez jakékoliv znalosti o prostředí, dodavatelích, odběratelích, substitutech a současné či potenciální konkurenci není možné přežít. Veškeré tyto informace pomáhají v tvorbě strategie, která má za úkol nejen udržet současnou pozici podniku, ale hlavně ho posunout dál.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část, teoretická, přibližuje analýzy prostředí, které byly v práci využity, a zároveň charakterizuje vybranou organizaci. V druhé části práce, která je věnována praktickému zhodnocení situace, byla navržena strategie, která by mohla pomoci k udržení nynější pozice firmy společně s možnými změnami, jež by mohly vést k lepšímu postavení.

Cílem této bakalářské práce je nalézt takovou strategii, která by pomohla Supermarketu Terno v Českých Budějovicích vylepšit svou pozici na českém trhu a zároveň pomohla udržet pozici stávající. Nalézt takové možnosti, které by posunuly firmu o krok vpřed a odhalily její dosavadní slabiny. Ty se pak snažit eliminovat v její prospěch.

2 Literární přehled

2.1 Strategie

Kořeny strategie

Pojem strategie má původ z řeckého názvu pro vojenské umění, *strategia*, a do slovní zásoby v Anglii se dostalo v roce 1688 jako strategie. Dle Jamesova Slovníku vojenství z roku 1810 jde o odlišení od pojmu taktika, což znamená bezprostřední opatření tváří v tvář nepříteli. Strategie znamená něco, co se dělá „mimo dohled nepřítele“. Původ strategie lze vysledovat až ke knize Sun Tzua *Umění války* z roku 500 př. n. l.

Důvodem zájmu o všechno kolem strategie jsou analýzy (Crainer, 2000).

Definice strategie

Zvolení strategie firmy je zásadním úkolem podnikatele a má významný vliv na budoucí pozici jeho firmy na trhu. Tvoří základ pro veškeré další rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů. Strategie a strategické cíle jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům firmy.

Na strategii lze pohlížet z několika hledisek a také její definování je těmito pohledy ovlivněno.

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

Na druhé straně moderní definice označuje strategii jako připravenost na budoucnost.

Strategií se rozumí jasně definovaný proces, kterým popisujeme aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech a který současně udává, jak za konkrétních podmínek dosáhneme stanovených strategických cílů (Srpová, 2011).

Dle Jakubíkové (2013) se vhodnost strategie posuzuje podle toho, jak firma:

- Využívá příležitostí, které ji nabízí prostředí, a jak se brání hrozbám;
- Zhodnocuje síly a rozhodující kvalifikace firmy a zabraňuje slabostem nebo je napravuje;
- Odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.

2.2 Strategická analýza a faktory v prostředí

Prostředí označuje skutečnost, že firma existuje, podniká v konkrétních politických, společenských podmínkách.

Dá se říci, že jiné vnější prostředí bylo v České republice před rokem 1989 a jiné prostředí je nyní. Jiné podmínky pro podnikání jsou v ČR, jiné podmínky například v Albánii nebo v Německu. Jiné technologie byly nejspíše využívány před patnácti lety, pravděpodobně kvalitativně jiné technologie jsou k dispozici nyní.

To jsou všechno okolnosti, které zcela jistě ovlivňují podnikání, tedy určitě ovlivňují i strategii firmy (Charvát, 2006).

Cílem strategické analýzy je zjistit, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na výslednou volbu cílů a strategie podniku. Velmi zásadní je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok nám pomáhá k posouzení, zda je současná strategie vhodná či k rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom nutně z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je proto důležité snažit se co nejvíce analyzovat existující trendy, získávat informace pomáhající odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě zjistit faktory, které mají na strategii podniku vliv, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik (Sedláčková & Buchta, 2006).

Na samém začátku analýz je nezbytné určit, zda se zásadně nezměnily předpoklady, za nichž byla určena současná strategie, a zda stav firemního okolí dovoluje využívat při formulaci budoucí strategie zjištěné trendy. Jestliže se předpoklady, za nichž byla nynější strategie definována, značně změnily, nebo firma sama hodlá změnit své strategické priority, je třeba strategický záměr vždy nově definovat (Fotr, 2012).

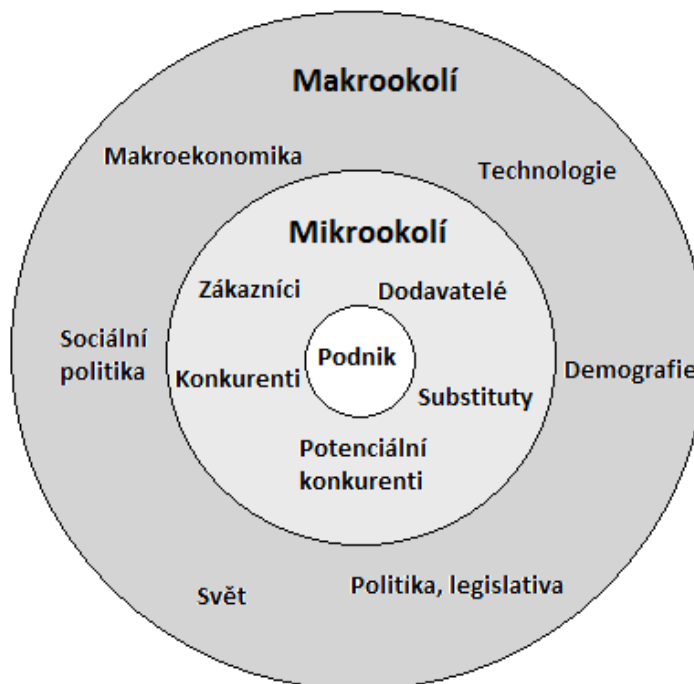
Šuleř (1995) zmiňuje, že strategická analýza by nám měla dát odpovědi zejména na tyto otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kam jdeme?
- Kde chceme být?
- Jak se tam dostat?

Jakubíková (2013) zmiňuje, že většina autorů publikací o marketingu používá členění podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí. Jednotlivé složky marketingového prostředí jsou propojeny.

Na obrázku 1 je znázorněno rozdělení okolí podniku na makrookolí a mikrookolí.

Obrázek 1 *Okolí podniku*



Zdroj: Dedouchová (2001).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Podnikatelské prostředí, v němž se firma (její okolí) nachází, zahrnuje faktory, které svým působením mohou na jedné straně vytvářet podnikatelské příležitosti, na druhé straně však mohou představovat hrozby z hlediska její existence. Proto je nutno okolí firmy důkladně sledovat a systematicky analyzovat. Významnost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní důvody růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou převážně většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že podniky, které svoji strategii přizpůsobují realitě okolí, dosahují lepších výsledků (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Fotr (2012) uvádí, že firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí;
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí;

- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena zejména na odhalení vývojových trendů, které mohou mít v budoucnu významný vliv na podnik (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Vnější prostředí se člení na dvě části a to na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které ovlivňují mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s odlišnou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2013).

Makroprostředí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik nachází. Vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo revoluční technologické inovace, mohou značně ovlivnit efektivnost podniku a jeho úspěšnost. Každý podnik má jinou úroveň schopnosti se s těmito vlivy vyrovnat a aktivně na ně reagovat. To představuje zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku (Sedláčková & Buchta, 2006).

Mikroprostředí

Mikroprostředí bezprostředně obklopuje podnik. Skládá se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně nahrazovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod. (Dedouchová, 2001).

Tichá & Hron (2002) uvádějí pro zhodnocení vnějšího prostředí organizace následující analýzy:

- STEP analýza;
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví;
- Analýza hybných sil v odvětví;
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model;
- Strategické mapy;
- Analýza konkurentů;

- Analýza atraktivity odvětví.

Pro zhodnocení vnějšího prostředí TERNO ČB byly vybrány tyto dvě metody:

- Porterův model – analýza konkurence v odvětví
- STEP/PEST analýza

2.3.1 Porterův model – analýza konkurence v odvětví

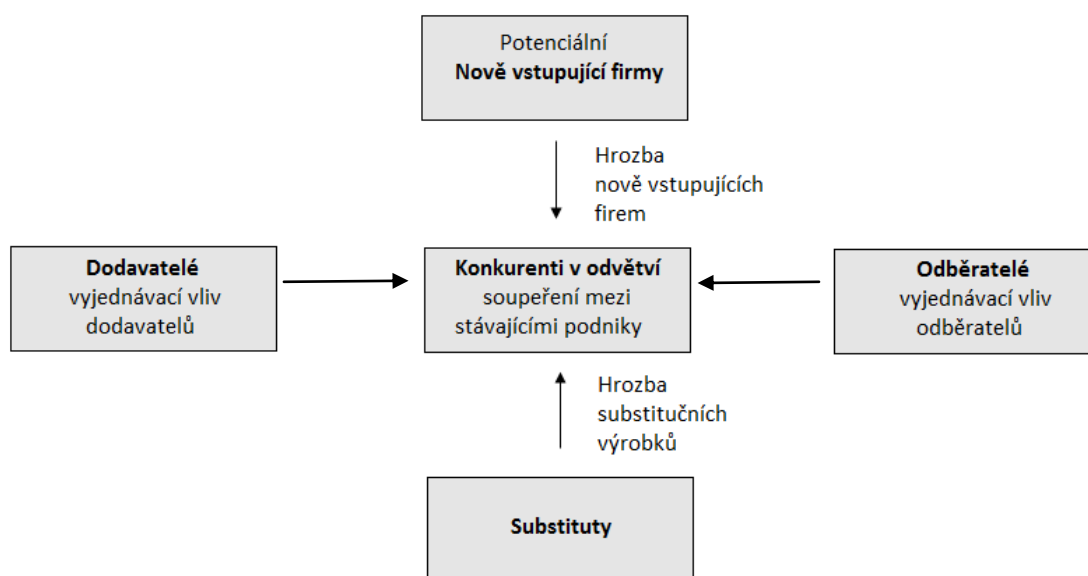
Každé odvětví můžeme charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví je ovlivněn působením pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu (viz. Obrázek 2), který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Pro podniky nastává nejkritičtější situace v okamžiku spojení všech pěti sil, které vytvářejí tak mohutný tlak, že budoucnost odvětví je velmi mizivá a ve většině případů to vede k období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí vyhlídku vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze odvodit, že konkurenční síly nebudou tak silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

Aby podnik nebyl příliš ovlivněn konkurenčními silami, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by oddělil podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil, umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch a umožnil podniku dostat se do pevné pozice, ze které může "rozehrát hru" hned, jak se v odvětví konkurence objeví (Tichá & Hron, 2002).

Jestliže chceme, aby byla analýza pěti sil co nejvíce hodnotná, je třeba ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí individuální strategické obchodní jednotky. Pokud bude analýza více obecná, škála vlivů prostředí bude velmi široká a sníží hodnotu analýzy (Johnson & Scholes, 2000).

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Čížinská & Marinič (2010).

Konkurenční prostředí

Nejvýraznější forma konkurence je následující: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí skoro totožné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita může být intenzivní a na podřezání hrdla, nebo se může řídit nepsanými "pravidly": gentlemanskými dohodami, které oboru pomáhají zamezit škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být zaměřena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. služby, jakost výrobku, úvěr), (Bowman, 1996).

Johnson & Scholes (2000) uvádějí síly, které ovlivňují rivalitu mezi konkurenty:

- **Míra, do které jsou konkurenti vyvážení:** kde jsou konkurenti přibližně ve stejné velikosti, je nebezpečí intenzivní konkurence při pokusech jednoho z nich o získání kontroly nad druhým. Kdežto pokud je na trhu dominantní organizace, trh je stabilní.
- **Míra růstu** trhu může soupeření také ovlivnit. Idea životního cyklu naznačuje, že podmínky na trzích, zejména mezi fázemi růstu a vyspělosti, jsou důležité, a nejen z hlediska konkurenčního chování. Například v situaci, kdy trh roste, může organizace předpokládat dosažení vlastního růstu prostřednictvím růstu na trhu. Jestliže je trh vyspělý, organizace odebírá podíl svým konkurentům.

- Existence **vývoje globálních zákazníků** – dodavatelé mezi sebou mohou vést konkurenční boje s cílem získat co nejvíce zakázek od zákazníků na globální úrovni.
- **Vysoké fixní náklady** – tato síla je charakteristická zejména pro oblast průmyslu, ve kterém jsou vysoké náklady na skladování a podniky disponují velkým kapitálem. Tyto náklady pak mohou vyústit až v cenovou válku. Hlavně z důvodu snižování cen za cílem dosažení stanoveného obrátu. Dále pak může docházet k tomu, že se zvýší počet obchodů s relativně nízkou marží.
- Pokud **zvyšování kapacity** navíc probíhá ve velkých skocích, konkurent realizující takovéto zvyšování pravděpodobně na krátkou dobu vytvoří nadměrnou kapacitu a zvýšené konkurenční prostředí.
- Opět je významná **diferenciace produktu**. Na komoditním trhu při absenci diferenciace produktů a služeb je jen málo věcí, které by zákazníci mohli odradit od přechodu ke konkurenci.
- Pokud **kontrola slabších společností společnostmi většími** má za následek podporu prostřednictvím poskytnutí prostředků k vylepšení konkurenceschopnosti těchto menších společností, jejich schopnost efektivnější konkurence může být zvýšena.
- Tam, kde existují **vysoké únikové bariéry** z určité oblasti průmyslu, je opět vysoká pravděpodobnost zachování zvýšené kapacity a dále také zvýšené konkurence. Únikové bariéry mohou být vysoké hned z několika důvodů: jejich následkem mohou být vysoké investice do nepřenositelných fixních majetkových hodnot, jako jsou například speciální závody, přes náklady na rezervy až k spoléhání na určitý typ produktu za účelem získání spolehlivého postavení uvnitř jednoho úseku trhu i v případě, že produkt sám způsobuje ztráty.

Nově vstupující firmy

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, možnost získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může mít za následek snížení cen nebo růst nákladů a tím pokles ziskovosti. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na současných překážkách vstupu na trh v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat. Jestliže jsou překážky vstupu do odvětví vysoké, nebo po-

kud nová firma může očekávat nepříznivou reakci od zavedených konkurentů, je ohrožení nových vstupů malé (Porter, 1994).

Tichá & Hron, (2002) uvádějí, že nejčastějšími bariérami vstupu do odvětví, je následujících 6 faktorů:

- Úspory z rozsahu – jsou zásadním faktorem, který může odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit adekvátně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj atd., a proto byli nuceni přistoupit na nějaký druh nákladového znevýhodnění.
- Kapitálová náročnost – pokud potenciální konkurent nedisponuje dostatečným kapitálem, který je v daném odvětví potřeba pro pokrytí fixních nákladů, financování pohledávek, zásob nebo počátečních ztrát, je převážně odrazen od vstupu do tohoto odvětví.
- Diferenciace výrobků – odvětví typické vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům.
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – zavedené podniky v odvětví mají oproti novým konkurentům výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, vládních dotací nebo výhodného umístění
- Přístup k distribučním kanálům – aby byl nový konkurent v odvětví úspěšný, je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb.
- Vládní politika – vláda může svými opatřeními výše uvedené bariéry ještě ztížit, např. regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce.

Dodavatelé

Každá organizace potřebuje zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohla poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Organizace, které zprostředkovávají tyto zdroje, se nazývají dodavatelé. Produkty, kterými disponují, znamenají pro nakupující organizace vstupy, které velmi významně ovlivňují jakost, náklady a pružnost dodávek jejich produkce. Organizace, jež tyto zdroje nakupují, mohou být poškozeny tím, že dodavatelé dodají nekvalitní materiál, nebo následkem fi-

nančních problémů či stávky objednaný materiál vůbec nedodají (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Obdobně jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nepostradatelné, vyžadovat vysoké ceny, které vedou k přiskřepnutí zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce, součástí atd.

Bowman (1990) uvádí, že dodavatelé jsou silní, když:

- Vstup je z nějakého hlediska pro kupující významný
- Dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají zajištěné pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními tržními podmínkami.
- Dané výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího obtížné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.

Pojem dodavatel může být rozšířen tak, aby zahrnoval dodávku expertizy pro management, kvalifikované práce a poskytnutí kapitálu. Nicméně těchto nezbytných zdrojů je málokdy nadbytek, a firmy jsou proto nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školí svůj personál a financují své rozšíření prostřednictvím zadržených zisků.

Zákazníci (odběratelé)

Odběratelé znamenají ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizace působí. Jejich rozhodování o pořízení určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita (Bowman, 1990).

Stratégy musí nejprve zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změně požadavků a chování.

Stratégové musí identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků věnovat velkou pozornost, aby redukovali hrozbu ztráty zákazníků a aby si vytvořili možnost nalézat nové zákazníky, příp. existujícím zákazníkům prodávat více. Přitom je třeba mít v paměti, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získat nového (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Valná většina organizací považuje průzkum trhu za nezbytný zdroj informací, umožňující s rozumem rozhodovat o tom, do kterých firemních aktivit efektivně investovat. Neznalost změn v preferencích kupujícího může vést k velkým ztrátám.

Výzkum trhu je obvykle zaměřován na potenciální zákazníky. V tomto směru organizace analyzují demografické změny a snaží se skupiny potenciálních zákazníků identifikovat. Velké společnosti se snaží reagovat na hlavní změnu v zákaznických preferencích, představovanou rostoucími požadavky na kvalitu nakupovaných výrobků a služeb (Bowman, 1990).

Substituty a komplementy

Substitutem je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž splňuje potřebu zákazníka. Jestliže se cena nebo výkon náhražky (nebo obojí) stane pro kupujícího atraktivnější, někteří z kupujících budou zvažovat, zda odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Jestliže substituty představují nepochybnou hrozbu, pak jí firmy v oboru předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby.

Konkurence náhražek je ovlivněna jednoduchostí, s jakou kupující může přejít k náhražce. Zásadní úvahou jsou obvykle náklady kupujícího spojené s přechodem (Mallya, 2007).

Ohrožení substitucí může nabývat různých forem:

- Produkt za produkt – záměna poštovních služeb za fax nebo faxu za e-mail.
- Substitute potřebného novým produktem nebo službou, která učiní současný produkt nebo službu přebytnou.
- Obecná substitute – je realizována v okamžiku, když produkty nebo služby soutěží o poptávku: například výrobci a prodáváci nábytku soutěží o dostupné výdaje domácností s dodavateli televizí.
- Vyloučení může být také pokládáno za substituci (Johnson & Scholes, 2000).

Pokud se výrobky nebo služby podniku dají něčím nahradit, tyto náhražky způsobí pokles ceny, kterou může podnik chtít, a opět to povede k snížení zisků (Crainer, 2000).

2.3.2 PEST/STEP analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzy (podle začátečních písmen českých a anglických názvů). Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit chod podniku.

V poslední době se používá i rozšířená analýza PESTEL, která obsahuje i ekologické vlivy (Jakubíková, 2013).

Významnost jednotlivých faktorů se pro různé odvětví, podniky a různé situace může lišit.

Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro konkrétní podnik.

Je jisté, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je důležité tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Radí se zpracování určitého obecného přehledu. Při jeho sestavování je vhodné vyjít z faktorů, které se historicky jevily jako významné, a přejít k faktorům, které se jeví jako nejvýznamnější nyní a hlavně které budou mít pravděpodobně největší vliv v budoucnosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

Jednotlivé faktory PEST/STEP analýzy s danými příklady lze vidět na obrázku 3.

Obrázek 3 Přehled vlivů makro okolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková & Buchta (2006).

Tichá & Hron (2002) uvádějí, že důležité je najít odpovědi na tyto 3 otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory znamenají pro podniky značné příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností orientovaných na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů atp.

V dnešním světě existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková & Buchta, 2006).

Ekonomické faktory

Tyto činitele plynou z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Řadíme mezi ně následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod. (Srpová & Řehoř, 2010).

Je jasné, že každý z výše uvedených faktorů může ulehčovat nebo ztěžovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci těchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich vlivu na vývoj konkrétní organizace v budoucnu, v průběhu uskutečňování její strategie.

Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. Problém je v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin obvykle negativně ovlivňuje ostatní.

Vliv těchto faktorů na jednotlivé podniky samozřejmě může být různý, pro některé mohou konkrétní faktory znamenat hrozbu, pro jiné příležitost. Stratégové musí při analýze stanovit, které z identifikovaných faktorů jsou pro konkrétní podnik nejvýznamnější a musí se rovněž zaměřit na předpověď změn jejich vlivu v budoucnu (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Sociálně-demografický faktor je dalším činitelem, který značně mění organizační chování. Protože ve vyspělých zemích dochází ke stárnutí populace, ke změnám preferencí a hodnot spotřebitelů, jsou podniky nuceny reagovat změnou svého chování a snažit se nabízet výrobky a služby, které jsou za těchto změněných podmínek žádané (Dědina & Odcházal, 2007).

Váchal & Vochozka et al. (2013) uvádějí, že mezi hlavní činitele patří:

- demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva,
- míra vzdělanosti,
- sociální legislativa,
- mobilita pracovní síly,
- přístupy k práci apod.

Stále sílící postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro organizace stává důležitým faktorem, který ovlivňuje jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. Nejen z těchto důvodů se oblast ekologie někdy vymezuje pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie.

Technologické faktory

Jestliže se chce podnik vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost, musí být oznámen o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou neočekávaně a velmi výrazně ovlivnit okolí, v němž se podnik nachází.

Předpověď vývoje směru technického rozvoje se může stát důležitým činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšné předpovědi v této oblasti záleží na přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů (Sedláčková & Buchta, 2006).

Dle Hanzelkové (2009) mezi hlavní současné trendy, které již mají nebo v několika následujících letech budou mít na marketing výrazný vliv, patří:

- rozvoj internetu – jeho dostupnost a stále větší rozšířenost v populaci, růst jeho přenosové kapacity,
- digitalizace TV,
- rozvoj mobilních sítí a další.

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je charakterizováno množinou prvků a jejich vzájemných vztahů, které jsou uvnitř organizace (podniku). Prvky vnitřního prostředí podniku jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Jedná se o systém otevřený a spojený s okolím pomocí sítě transakcí, které snižují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí.

Pakliže primární manažerskou kompetencí je tvorba rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím, pak musí management permanentně monitorovat a analyzovat vnitřní prostředí, formulovat zásadní faktory, potenciály úspěchu a na změny vnějšího prostředí reagovat. Hlavním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace a pozici organizace na trhu a v odvětví (Pošvár & Erbes, 2008).

2.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje souhrnné zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá zjistit, jestli je podnik přijatelně ziskový, jestli má patřičnou kapitálovou strukturu, jestli využívá účelně svých aktiv, jestli je schopen včas splácet své závazky a mnoho dalších důležitých skutečností. Vědomí o finanční situaci firmy v průběhu času umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Je důležité mít přehled o finančním postavení jak ve vztahu k minulosti, ale hlavně pro odhad a prognózování budoucího vývoje (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013).

Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů srovnává data buď stejného druhu za konkrétní období, nebo související data z hlediska významu, tj. zkoumá strukturu aktiv a pasív. Na základě toho rozeznáváme horizontální a vertikální analýzu.

Horizontální analýza se zabývá vývojem konkrétní veličiny v čase v závislosti na daném minulém období. Pro analýzu meziročních změn se používají různé indexy nebo difference, které popisují změnu oproti minulému (resp. minulým rokům). U indexů, resp. ještě po jejich vynásobení stem, můžeme například říci, že konkrétní veličina

vzrostla na rozdíl od minulého roku o X % apod. V případě diferencí lze pak na základě této analýzy říci, že konkrétní veličina se zvýšila o X Kč apod.

Vertikální analýza ilustruje strukturu aktiv a pasiv podniku. Vyjadřuje podíl, tj. relativní významnost určitých položek rozvahy k celkovým aktivům (resp. pasivům) či části aktiv (resp. pasiv). Struktura aktiv a pasiv je významně ovlivněna odvětvím, ve kterém firma podniká (Černohorský & Teplý, 2011).

Poměrová analýza

Kdežto vertikální a horizontální analýza monitoruje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výsledovky – v čase nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině, poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Mluvíme o soustavě ukazatelů. Děje se tak z toho důvodu, že podnik je velmi složitým organismem, k jehož charakteristice finanční situace nám nestačí pouze jeden ukazatel. Je zřejmé, že k tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený (Kislingerová & Hnilica, 2008).

Černohorský & Teplý (2011) uvádějí, že se zpravidla využívá následujících pět skupin poměrových ukazatelů:

- ukazatelé rentability
- ukazatelé aktivity
- ukazatelé likvidity
- ukazatelé zadluženosti
- ukazatelé kapitálového trhu.

2.4.2 Organizační struktura

Organizační struktura významně působí nejen na chování organizace, ale i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Nadneseně lze konstatovat, že organizační struktura je jedním z klíčových nástrojů řízení znalostí, jelikož přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití a účinnost jednotlivých nástrojů řízení znalostí. V praxi existuje mnoho typů organizačních struktur. Každá organizace je svým způsobem ojedinělá, a z toho důvodu by také měla mít jedinečným způsobem řešenou organizační strukturu.

Existují tři velké skupiny organizačních struktur – organizační struktura shora dolů, organizační struktury zdola nahoru a kombinované organizační struktury (ze středu nahoru a pak dolů), (Mládková, 2005).

2.4.3 Analýza funkcionálních oblastí

Funkcionální oblasti, jež jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání daného podniku, konkrétně však budou předmětem analýzy hlavně ty oblasti, které jsou následně uvedeny: marketing, výroba, výzkum a vývoj, informace, finance a lidské zdroje (Váchal, Vochozka et al., 2013).

2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT může být velmi užitečným způsobem shrnutí mnohých předchozích analýz a jejich kombinování se zásadními výsledky analýzy okolí. Cílem je identifikovat, do jaké míry je momentální strategie organizace a její specifická silná a slabá místa důležitá a schopná vyrovnat se změnami, které nastávají v obchodním prostředí (Johnson & Scholes, 2000).

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních vnitřních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí (Šuleř, 1995).

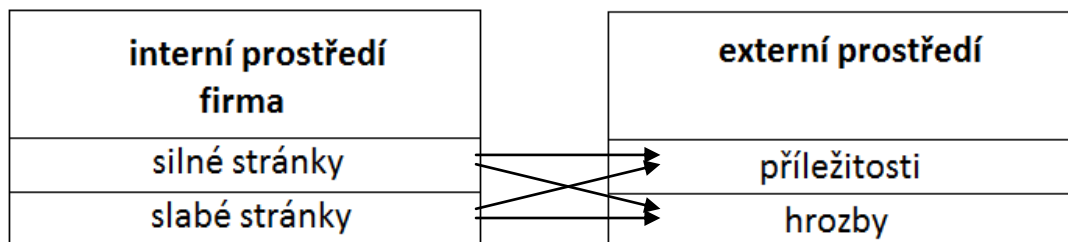
Velmi často se lze setkat se situací, kdy nevíme, zda daný jev představuje příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku znamená jeho silnou či slabou stránku.

Z tohoto hlediska je nutné zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace vedou k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně podstatná a důležitá než pozorná identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt základní přínos SWOT analýzy (Sedláčková & Buchta, 2006).

Analýza SWOT je sestavena na předpokladu, že daná organizace bude strategicky úspěšná při maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

Na obrázku 4 je znázorněno interní a externí rozdělení SWOT analýzy.

Obrázek 4 SWOT analýza



Zdroj: Charvát (2006).

Silné stránky

Tyto pozitivní vnitřní podmínky umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Silnou stránkou je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která organizaci pomáhá získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři jsou všechno silné stránky, díky kterým může být organizace lepší než konkurence.

Slabé stránky

Jedná se o vnitřní podmínky, které mohou negativně ovlivnit výkonnost organizace. Příčinou může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s nedostatečnými strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění podniku mohou být nedostatky (slabé stránky) organizace (Šuleř, 1995).

Příležitosti

Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Dobrý marketing představuje nalézání a rozvíjení příležitostí a vydělávání na nich. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – je zde vysoká pravděpodobnost, že organizace dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek. To není podmíněno marketingovým talentem, protože potřeba je dostatečně jasná. Druhým je dodávat současný výrobek novým nebo lepším způsobem. Třetí krok zpravidla vede ke zcela novému výrobku nebo službě.

Marketéři musí využívat nové příležitosti a pozorně je sledovat (Kotler & Keller, 2007).

Hrozby

Hrozba v prostředí je představována nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly směřovat, pokud nedoje k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obratu nebo zisku (Kotler & Keller, 2007).

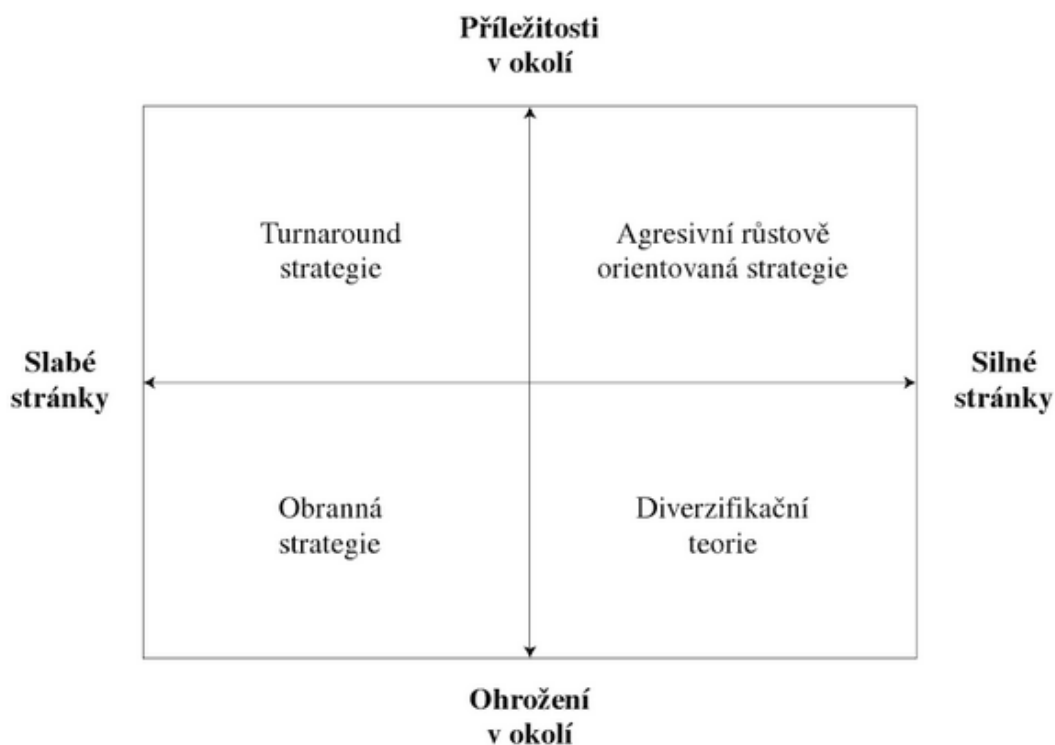
Nepříznivé podmínky mohou být představovány vstupem silného konkurenta na trh, poklesem počtu zákazníků, uvedením nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změnou legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením důvěryhodných dodavatelů (Šuleř, 1995).

Diagram SWOT

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje nastínit čtyři možné vzorové situace, které se mohou stát určitým rozhledem při volbě strategie.

Na obrázku 5 je zobrazen diagram SWOT analýzy a strategie, které z ní vyplývají.

Obrázek 5 *Diagram analýzy SWOT*



Zdroj: Sedláčková & Buchta (2006).

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s příležitostmi v okolí a zároveň se silnými stránkami, které je podporují. Je vhodné volit růstovou až agresivní strategii označovanou jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvhodnější situace, cíl většiny podniků.

Ve druhém kvadrantu jsou již silné stránky ovlivněny nepřízní okolí. Silné stránky se potkávají s hrozbami. Strategie „min – max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Podnik **ve třetím kvadrantu** má na trhu několik příležitostí, ale musí čelit množství slabých stránek. Strategie „max – min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie spočívá ve vyloučení slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant popisuje situaci, kdy v podniku převažují slabé stránky a současně je podroben mnoha rizikovým faktorům. Strategie „min – min“ strategie WT (Weaknesses a Threats) se proto orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Jedná se zejména o strategii obrany a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic (Sedláčková & Buchta, 2006).

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrozličnějších technik, například převzetím z již provedených dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuse expertů (brainstormingem), (Keřkovský & Vykypl, 2006).

3 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci vybrané organizace pomocí analýz prostředí a navrhnout strategii jejího dalšího rozvoje.

Pro účinné dosažení vytyčených cílů je nutné se držet následujících kroků, které byly předem stanoveny.

Prvním krokem je studie odborné literatury, která je zaměřena na téma této bakalářské práce. Téměř veškerá literatura byla zapůjčena z knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Další literatura byla nabídnuta prostřednictvím rozsáhlé internetové knihovny Google Books. Zdroje potřebné pro zhodnocení Terna České Budějovice pomocí analýz prostředí byly poskytnuty přímo od firmy Terna České Budějovice nebo byly dohledány za pomoci internetových stránek.

Za druhé byla provedena obecná charakteristika Terna České Budějovice, která je zaměřena především na historii a vývoj firmy společně s nabízenými výrobky a službami.

Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí byly využity tyto analýzy:

Porterův model pěti sil – je jedním z modelů, který popisuje konkurenční odvětví prostřednictvím jednotlivých sil, které následně charakterizuje z hlediska jejich vlivu a přiřazuje jim hodnoty. Jedná se o těchto pět sil: konkurence v odvětví, odběratelé, dodavatelé, nově vstupující konkurenti a substituty (Tichá & Hron, 2002).

STEP analýza – tato analýza hodnotí vnější prostředí firmy z hlediska vlivů, které by jí mohly v budoucnosti významně ovlivnit. Hovoří se o těchto vlivech: politické a legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technologické (Jakubíková, 2013).

Finanční analýza – díky této analýze lze získat informace o finanční situaci podniku. Pomáhá odhalit jeho ziskovost, zda má podnik vhodnou kapitálovou strukturu nebo zda je schopen včas splácet své závazky. Ve finanční analýze byla provedena analýza absolutních ukazatelů a poměrová analýza, ve které byly spočítány následující ukazatele:

Kislingerová (2001) uvádí mezi poměrové ukazatele následující:

- Rentability
 - Rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk/tržby
 - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk/vlastní kapitál
 - Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT/aktiva

- Likvidity
 - Okamžitá likvidita (CPR) = peněžní prostředky/okamžitě splatné závazky
 - Běžná likvidita (CR) = oběžný majetek/krátkodobé závazky
- Zadluženosti
 - Zadluženost II. neboli celková zadluženost (DR) = celkové cizí zdroje/aktiva

Finanční analýza byla vypočtena pro období od roku 2011 do roku 2015. Data pro zpracování této analýzy byla získána z Výročních zpráv z let 2013, 2014 a 2015.

Organizační struktura – jedná se o uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci útvarů a vztahů mezi těmito útvary v rámci hierarchie organizace (Mládková, 2005).

Analýza funkcionálních oblastí – funkcionální oblasti, které jsou zmapovány v rámci této práce: marketing, výzkum a vývoj, výroba a úroveň řízení a lidské zdroje (Váchal, Vochozka et al., 2013).

SWOT analýza – mapuje vnější i vnitřní prostředí firmy. U vnější analýzy se snaží odkrýt možné příležitosti nebo hrozby. U té vnitřní zase využít silných stránek podniku a snažit se tak eliminovat slabé stránky, které jsou ve firmě (Šuleř, 1995).

Následně byly vedeny rozhovory s personální ředitelkou Jednoty, s. d. České Budějovice paní Ing. Markétou Soukupovou a bývalým personálním ředitelem panem Bohumírem Sýkorou, který tuto pozici opustil v červenci roku 2016 při svém odchodu do důchodu. V průběhu těchto rozhovorů byly kladeny otázky na témata týkající se Terna České Budějovice a na samotnou JEDNOTU, spotřební družstvo České Budějovice, pod níž je Terno provozováno. S prvně jmenovanou paní Ing. Markétou Soukupovou proběhl rozhovor 16. 2. 2017. Rozhovor s panem Bohumírem Sýkorou proběhl těsně před jeho odchodem do důchodu a to 20. 6. 2016. V příloze 1 (21 otázek) a v příloze 2 (6 otázek) jsou uvedeny otázky, které byly kladeny na informace ohledně Terna České Budějovice a Jednoty, s. d. České Budějovice. Na tyto otázky navazovala řada podotázek. Veškeré odpovědi byly elektronicky zaznamenány.

Za pomoci analýz prostředí, poznatků a zjištěných informací ohledně Terna České Budějovice byla navržena strategie, která by mohla zlepšit dosavadní pozici na trhu a pomoci v budoucím rozvoji firmy.

4 Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření

Název jednotky: TERNO – České Budějovice

Adresa: Suchomelská 2251 (za Budvarem), 370 04 České Budějovice

Předmět činnosti: obchodní činnost

Ředitel supermarketu: Miroslav Konfršt

Otevírací doba: po-ne: 7-21 hod.

Následující obrázek 6 zobrazuje logo provozoven TERNO.

Obrázek 6 logo TERNO



Zdroj: TERNO – České Budějovice (2016a).

Provozovatel:

Obchodní firma: JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice

Adresa: Pražská tř. 2176/65, České Budějovice 3, 370 04 České Budějovice

Právní forma: Družstvo

IČO: 000 31 852

DIČ: CZ00031852

Předmět podnikání: hostinská činnost, řeznictví a uzenářství, pekařství, cukrářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Logo Jednoty, s. d. České Budějovice lze vidět na obrázku 7.

Obrázek 7 logo JEDNOTA



Zdroj: Jednota ČB (2016b).

4.1 Historický vývoj

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice

JEDNOTA, jež je pokračovatelem DĚLNICKÉHO DRUŽSTVA KONZUMNÍHO A VÝROBNÍHO „ROVNOST“ byla založena 30. 8. 1908 v Českých Budějovicích. Tento datum dal za vznik vůbec prvnímu spotřebnímu družstvu na jihu Čech. Zdobí ji více jak stoletá tradice v oblasti obchodu, služeb a výroby potravin. Datum a místo založení JEDNOTY, spotřební družstvo České Budějovice, která je provozovatelem Terna České Budějovice se datuje k 9. 12. 1956. Její zapsání do obchodního rejstříku však proběhlo až 1. 2. 1957 (TERNO – České Budějovice, 2016).

Pod vedením Jednoty jsou provozovány české supermarkety Terno společně s prodejny Trefa, které můžeme nalézt pouze v Jihočeském kraji.

Jednota nabízí široký sortiment v oblasti lahůdek a hotových jídel, které jsou označeny značkou Vltavotýnské lahůdky a Z Gruntu. Jak je již ve značce napovězeno, jejich výroba se nachází v Týně nad Vltavou, který leží nedaleko Českých Budějovic.

Za celou dobu působení na českém trhu získala Jednota několik ocenění. Mezi tato ocenění patří Odpovědný prodejce 2013, Best business Award 2012, Úspěšná firma nebo Spokojený zákazník Jihočeského kraje. Pod hlavičkou Jednoty je několik prodejen. Některé z nich se navíc mohou pyšnit certifikátem kvality Q21 – prodejna 21. století.

Jednota, která dnes patří mezi největší spotřební družstva v České republice, je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum (Jednota ČB, 2016).

Cílem JEDNOTY je poskytovat kvalitní služby společně s nabídkou čerstvého a kvalitního zboží. Důkazem poctivé práce jsou ocenění „Zlatý dukát“, které poskytuje

časopis Moderní obchod a „Spokojený zákazník Jihočeského kraje“ od Sdružení českých spotřebitelů (TERNO – České Budějovice, 2016).

TERNO České Budějovice

V samém zrodu konceptu TERNA se management vydal cestou nejistoty, odhodlán něco dokázat a přesvědčen, že to je ta správná cesta, kterou by měl směřovat. To se netýká pouze TERNA v Českých Budějovicích, ale celého konceptu ryze českého řetězce TERNO.

Na počátku vývoje stál pokus o diskontní prodej koloniálního zboží, který doposud na území České republiky neměl obdoby. Vše bylo zahájeno v roce 1992 a zákazník na něj v samotném počátku reagoval s určitým odstupem a nejistotou. Bylo nutné toto přesvědčení zlomit a získat si ho na svoji stranu.

Vůbec první TERNO v Českých Budějovicích se nacházelo na Okružní ulici v podobě velké obloukové plechové haly. Datum výstavby byl stanoven na 1. 7. 1993. V tomto, dá se říci skladu, bylo nabízeno 1 500 položek zboží a měsíční obraty se pohybovaly v rozmezí 6 až 8 milionů korun. Jak již bylo zmíněno, jednalo se o vůbec první diskontní prodejnu v Českých Budějovicích a kraji.

Vše však stálo ve svém zrodu a tento neobvyklý způsob prodeje, jež příliš neoplýval obchodní kulturou, se stal impulsem pro to, dělat věci jinak. Lidé požadovali zejména čerstvé zboží a větší šíři sortimentu. Z tohoto důvodu stojí dnes TERNO v Českých Budějovicích v Suchomelské ulici. Ředitel družstva Ing. Jaroslav Frolík společně s vedením rozhodl o vysoké investici v hodnotě 50 milionů korun, která byla hrazena z vlastních finančních prostředků.

TERNU se velice dařilo. Jeho prodejní plocha čítala neuvěřitelných 2 500 m², na kterých bylo nabízeno okolo 8 000 položek. Průměrný měsíční obrat, který činil 38 milionů korun, zrodil v hlavách tehdejšího vedení myšlenku na rozšíření své stávající prodejny o další plochu.

Nová výstavba byla dokončena v roce 1999 a prodejní plocha se rozšířila o dalších 2 000 m². S ní se rozšířila i kapacita prodávaných položek zboží. Nově již bylo nabízeno 10 000 položek. Vedení považuje za zrod celého úspěchu orientaci na spokojenost zákazníka.

V roce 2006 prošlo TERNO další přestavbou, která byla dokončena v období před Velikonocemi. Jedná se o přístavbu obchodní pasáže, jejímž cílem bylo poskytnutí nových služeb a sortimentu. Zákazníci si v této části našli místo pro odpočinek. V obchodní pasáži vzniklo na 16 nových obchodů a restaurace provozována jejich vlastní výrobnou. V průběhu let pak byla vybudována hala s nápoji, která se nachází v jejich areálu na Suchomelské.

Po úplném přesvědčení, že tento koncept přinesl kýžený úspěch, se rozhodla Jednota, s. d. České Budějovice stát správcem řetězce TERNA v České republice (Sýkora, 2006).

Celkový počet supermarketů TERNO je 7.

Supermarkety TERNO:

- České Budějovice
- Olomouc
- Hradec Králové

Supermarkety TERNO (malý koncept):

- Týn nad Vltavou
- Trhové Sviny
- Bechyně
- Třeboň

Koncepty TERNO se mohou pyšnit celkovou prodejní plochou 9010 m² (Jednota ČB, 2016a).

4.2 Zaměření prodejny

Vize

Být úspěšnou firmou v rámci dlouhodobého časového horizontu. Rozvíjet osobní a profesionální přístup k zákazníkům této obchodní firmy a nabízet široký sortiment zboží zaměřený na kvalitní české a regionální výrobky.

Poslání

Maloobchodní prodej širokého sortimentu potravin zaměřeného především na regionální produkty s vyšší biologickou hodnotou a kvalitou.

Hodnoty

- spokojený a věrný zákazník
- motivovaný zaměstnanec
- dlouhodobá spolupráce
- kreativita

Strategie

Prvotním záměrem je být jiní než konkurence a získat spokojené a věrné zákazníky. Svým zákazníkům se snaží nabízet nejčerstvější zboží, pocházející zejména od regionálních dodavatelů. Jasným cílem je vyrovnat se nabídkou daného sortimentu konkurenci, která působí ve stejném segmentu na území ČR a neustálá snaha přinášet nové trendy a nabídky, které se objevují ve vyspělé Evropě. Jelikož působí na trhu, který je charakteristický neustálými změnami, snaží se o jejich sledování a pružnou reakci na ně. Jejich provozovna je vybavena a upravena takovým stylem, aby se do ní zákazník rád vracel.

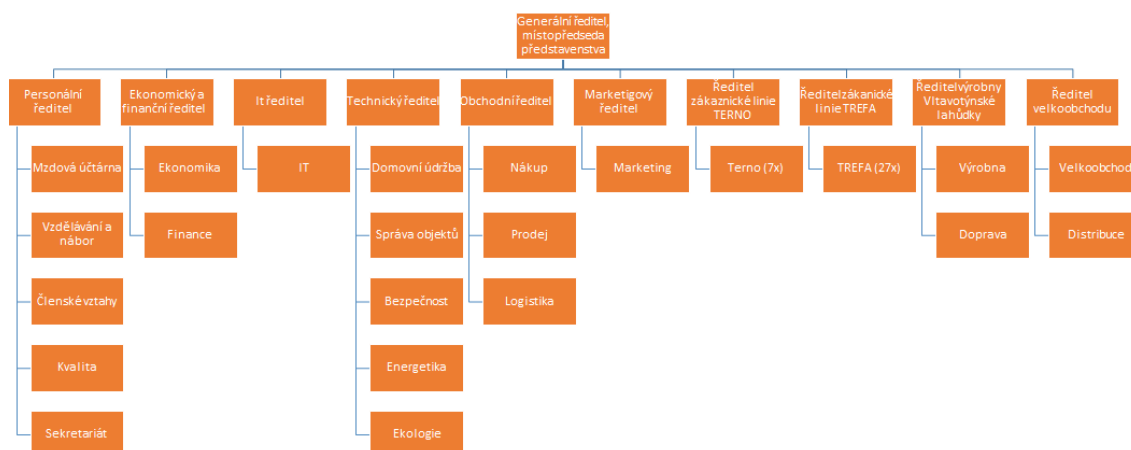
Terno České Budějovice je zapojeno do strategického projektu „Kvalitní potraviny z našeho regionu“. Hlavním záměrem zmíněného projektu je nabídka těch nejlepších a nejkvalitnějších produktů z oblasti a jejich masivní marketingová propagace. Zejména z tohoto důvodu si Terno získává na svou stranu zákazníka. Díky nabídce regionálních výrobků a potravin od místních dodavatelů posilují zaměstnanost v dané oblasti. Takovéto zboží je přepravováno na krátké vzdálenosti, čímž je šetřena ekologická stránka a energetické zdroje (Justice, 2017).

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

5.1 Organizační struktura

Organizační struktura Terna České Budějovice je do značné míry závislá na organizační struktuře celé Jednoty, s. d. České Budějovice (viz obrázek 8) a to z důvodu, že Jednota, jako jeho provozovatel, má na starosti veškerý vrcholový management. Jedná se o funkční organizační strukturu, ve které jsou zaměstnanci s podobnými úkoly a schopnostmi rozděleni do jednotlivých makroprocesů. Tato struktura je běžná pro středně velké podniky. Typická je centralizace procesu rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Může v ní docházet ke sporům mezi jednotlivými řediteli oblastí, které pak řeší top management.

Obrázek 8 Organizační struktura Jednoty, s. d. České Budějovice



Zdroj: Interní informace společnosti (2017).

Generálním ředitelem je pan Ing. Jaroslav Froulík. Ředitelem celé zákaznické linie Terno je pan Miroslav Konfršt. Každý jednotlivý supermarket Terno pak řídí místní ředitel. Ředitelem v Českých Budějovicích je paní Renata Podlahová.

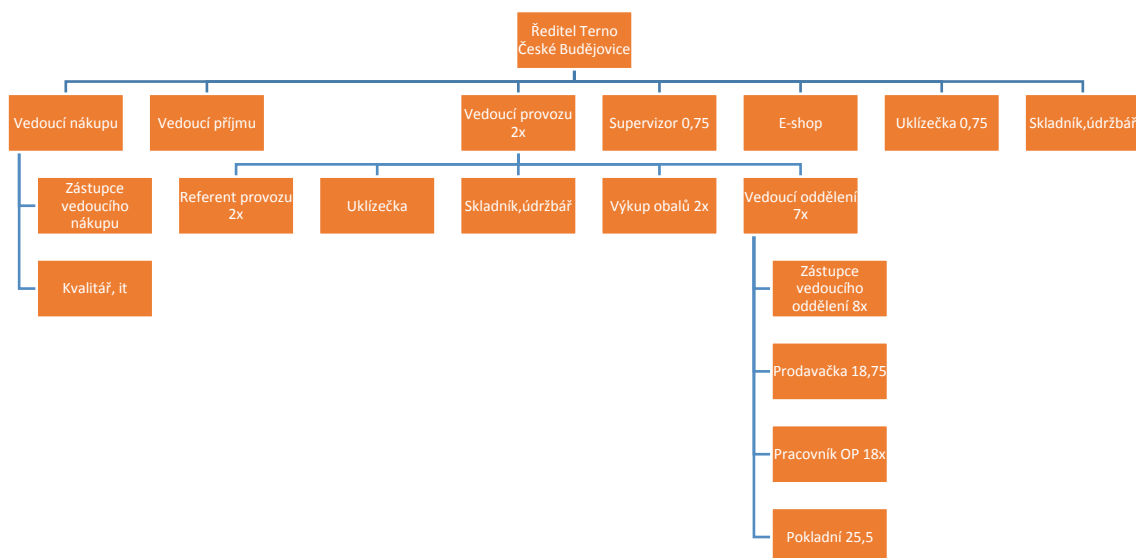
Jednotlivé firemní makroprocesy jsou na Ternu ČB fraktálně řízeny následovně:

- MP marketing – vedoucí obchodního oddělení
- MP nákup – vedoucí obchodního oddělení
- MP prodej – vedoucí provozu
- MP ekonomika – vedoucí účtárny
- MP finance – ředitel supermarketu

- MP personalistika – vedoucí referent provozu
- MP kvalita – ředitel supermarketu
- MP informatika – správce sítě
- MP investice a údržba – ředitel supermarketu
- MP skladování – vedoucí provozu
- MP výroba – vedoucí čerstvého úseku
- MP výzkum – ředitel supermarketu
- MP vývoj – ředitel supermarketu

Na obrázku 9 lze vidět organizační strukturu Terna České Budějovice.

Obrázek 9 Organizační struktura Terna České Budějovice



Zdroj: Interní informace společnosti (2017)

Celkový počet stálých zaměstnanců je 92, avšak v průběhu roku jim vypomáhá 15 brigádníků, kteří v podniku stráví okolo 2 500 hodin za rok.

Všichni zaměstnanci se musí řídit organizačním a provozním řádem firmy a zákony stanovenými Českou republikou.

Dle mého názoru je organizační struktura Terna České Budějovice i celé Jednoty natolik rozsáhlá, složitá a propracovaná, že není v nynější době potřeba změn. Vše je nastaveno tak, aby se vytěžilo maximum z hlediska úspory času a komunikace s pracovníky. Fungování této struktury je prověřeno z hlediska několika let jejího používání v praxi.

5.2 Analýza funkcionálních oblastí

Tato analýza se zabývá problematikou jednotlivých funkcionálních oblastí.

Marketing

Jelikož Terno České Budějovice podniká na trhu, který je vysoce konkurenční, musí být v tomto směru značně iniciativní.

Vedoucí provozu, který se řídí jednotlivými standardy MP marketing, má zodpovědnost za správné vystavení zboží a umístění propagačních a reklamních předmětů. Dále zajišťuje naplňování těchto procesních standardů – image manuál Terno, Instore TV, tvorbu letákových akcí. Při své práci se musí řídit marketingovým plánem řetězce Terno.

Podpora prodeje

Pro udržení kontaktu se svými zákazníky mají připravené zákaznické karty, na které zákazníci sbírají body prostřednictvím svých nákupů. Za tyto nasbírané body pak mají možnost vybrat si z nabídky některý z dárků. U většiny větších firem tento systém funguje tak, že zákazník nasbírá body a díky nim získá možnost nakoupit dané zboží z nabídky levněji. V Ternu však zákazník dostane dárek za nasbírané body zcela zdarma. Na tuto zákaznickou kartu Terna lze sbírat body i prostřednictvím nákupu v supermarketech Trefa, které také patří pod Jednotu, spotřební družstvo České Budějovice. Na stav svého konta a přehled o nabízených dárkách se zákazníci mohou podívat na jejich webových stránkách. Dále mají pro zákazníky připravené dárkové šeky a možnost kopírování a skenování uvnitř obchodu. O věrnostní systém zákaznického klubu se starají zaměstnanci infocentra. Jejich činnost následně kontroluje IT správce.

Na základě komunikace s dodavateli jsou uvnitř obchodu připravovány ochutnávky různých produktů. Zákazníci tak mohou daný produkt ochutnat a poté se rozhodnout, zda jej koupí.

Velmi oblíbené jsou farmářské trhy, které jsou pořádány každý pátek ve vstupním vestibulu Terna. V rámci těchto trhů jsou nabízeny výrobky od regionálních výrobců, které disponují poctivou kvalitou.

Uvnitř Terna probíhají na podporu prodeje také soutěže o hodnotné ceny. Jestliže zákazník v Ternu v Českých Budějovicích uskuteční nákup minimálně za 1 000 Kč, může

se zúčastnit soutěže o hodnotné ceny. Losování výherců probíhá vždy na konci stanoveného období v supermarketu Terno.

Mezi další formy podpory prodeje patří instore rádio, instore TV, reklamní instore plochy nebo bannery.

Public relations

Informace ohledně svých zákazníků získávají několika cestami. První z nich je prováděna formou anket. Dále se svých zákazníků ptají na informace ohledně spokojenosti s jejich obchodem ihned po jejich nákupu. Pro udržování kontaktu se svými zákazníky využívají direct mailing, prostřednictvím kterého mohou zákazníci adresovat svou připomínku konkrétnímu oddělení. Další možností, jak sdělit Ternu své připomínky, je formou zákaznické rady. Důležité informace ohledně spotřebního chování zákazníka se získávají díky věrnostnímu programu zákaznických karet.

Dále ve velmi omezené míře využívají média a tiskové zprávy.

Sponzoring

Využívají ho jen ve velmi omezené míře. Ročně do sponzoringu vkládají maximálně 50 000 Kč. Podporován je zejména sport (hokej, volejbal, tenis a latinskoamerické tance). Mimo těchto sportů pomáhají prostřednictvím sbírek neziskovým organizacím v jižních Čechách. První z nich je Centrum pro zdravotně postižené, jižních Čech, o. s. Touto cestou podporují sportovce se zdravotním postižením jako je intelektuální postižení nebo zrakové postižení. Dále pomáhají Centru BAZALKA, jenž je neziskovou organizací, která se stará o komplexní péči těžce zdravotně postižených dětí. Dále mají spolupráci s partnerskými školami, které jim dodávají studenty na odbornou praxi. Jedná se o střední školu Husova, Kněžskodvorská, Hněvkovice, VŠTE a Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích.

Propagace

Propagace podniku probíhá zejména v regionu, ve kterém působí. Hlavními prostředky jsou akční letáky, které jsou lidem zasílány do jejich poštovních schránek a webové stránky na internetu. Akční letáky jsou do schránek zasílány každý týden s platností vždy od středy do úterý dalšího týdne. Akční leták je ve formátu A4. Počet stránek se mění v závislosti na aktuálním týdnu. Pokud leták vychází v lichý týden, tak obsahuje 8 stránek. Pokud vychází v týden sudý, tak má stránek 12. Uvnitř letáku

lze nalézt aktuální akční nabídku zboží, informace ohledně novinek v supermarketech Terno, novinky o potravinách z regionu, recepty, soutěže o hodnotné ceny a zvýhodnění pro majitele věrnostních karet. Při své propagaci však nejvíce spoléhají na dlouhodobou tradici.

Webové stránky na internetu působí příjemným dojmem, viz příloha 5. V pozadí je obrázek malebné české krajiny s klasickými českými statky v jarním období. V hlavičce webové stránky se mění obrázky čerstvých potravin, které v člověku vzbudí touhu po nákupu. Celé stránky jsou převážně v barvách loga Terna, a to v oranžové, zelené a bílé. Stránky jsou přehledné a lze na nich nalézt veškeré informace o tomto obchodu. Jejich aktualizaci má na starosti marketingový referent.

Stejně tak jako webové stránky i logo skupiny Terna, viz obrázek 6, působí příjemným dojmem. Dominantu loga tvoří nápis TERNŮ, pod kterým je zmíněna příslušnost k celé Jednotě, s. d. České Budějovice nápisem COOP TERNŮ. Logo je velmi snadno zapamatovatelné díky charakteristickým barvám – oranžové a zelené.

Celková propagace Terna je však poněkud slabší. Téměř vůbec nevyužívají sociální sítě, které jsou dnes tak oblíbené. Vůbec nejnavštěvovanější stránka současnosti Facebook nabízí mnoho možností, jak se zviditelnit, za vskutku přijatelné ceny. Jejich současná stránka na sociální síti Facebook je sice velmi dobře upravená, avšak čítá pouhých 762 “to se mi líbí“, viz příloha 6. Dále v daném regionu působí regionální média (rádia, televize, zpravodajské weby), která jsou oblíbená a nabízí možnost se skrze ně dostat do podvědomí lidí.

Je nutné neustále sledovat svou konkurenci a držet krok s trendy. Z tohoto důvodu má Jednota najatou firmu Nielsen Atmosphere, která jim zabezpečuje marketingový výzkum v daném odvětví.

Výroba

Nejedná se o výrobní podnik, ale o podnik obchodní. Terno České Budějovice pouze prodává zboží, které mu bylo dodáno od jeho dodavatelů a z výroby v Týně nad Vltavou, která patří pod hlavičku Jednoty, s. d. České Budějovice stejně jako tento supermarket.

Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj supermarketu Terno zajišťuje jeho ředitel. Je běžnou součástí jeho každodenní činnosti, a to z důvodu inovací ve všech procesech firmy.

Úroveň řízení a lidské zdroje (personalistika)

Terno v Českých Budějovicích má v současné době 92 stálých zaměstnanců, kterým napomáhá 15 brigádníků. Celková doba brigádníků strávená v supermarketu je 2 500 hodin/rok. Tito zaměstnanci společně s brigádníky pracují v různých odděleních a na různých manažerských pozicích. Zaměstnanci se s postupem času stráveným v obchodě vyvíjejí a zdokonalují. Zlepšuje se jejich znalost o daném sortimentu a mají větší přehled o prodejně. Postupně se zlepšuje i jejich komunikace se zákazníkem.

Při svém nástupu do zaměstnání projde každý úvodním školením, které se týká zejména bezpečnosti práce, manipulace se stroji a s náplní jeho práce. Totéž je provedeno i v případě, že zaměstnanec mění své pracovní zařazení. Dále probíhají odborné semináře pro prodavače a pro zaměstnance na vyšších pozicích (manažery) jsou vedeny vzdělávací programy formou seminářů.

Zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím ankety zaměstnance měsíce, příspěvky na stravování ve formě stravenek a vyššími náhradami škod, které jsou způsobené při překážkách zaměstnance v jeho práci, než stanoví zákon. Jedná se například o pohřby nebo svatby. Ze zákona jsou při těchto událostech hrazeny pouze 2 pracovní dny, avšak zaměstnanci Terna mají hrazeno 5 pracovních dnů.

V supermarketu existuje kariérní růst zejména na vedoucích pozicích (manažeri). Hlavními kritérii pro přechod na vyšší pozici jsou vzdělání a praxe v daném oboru. U řadových pracovníků je pouze ve formě vedoucího v dané oblasti.

Průměrné mzdy

Na základě rozhovoru s paní Ing. Markétou Soukupovou mi bylo sděleno, že průměrné mzdy zaměstnanců Terna ČB za rok 2016 činily 19 450 Kč. Na základě údajů z Českého statistického úřadu jsem zjistil, že průměrná mzda v odvětví maloobchodu za rok 2016 činila 25 722 Kč. Celorepubliková mzda za rok 2016 byla ještě o něco vyšší, a to 27 589 Kč. Na základě tohoto porovnání mohu konstatovat, že mzdy zaměstnanců Terna se od odvětvového standardu liší o 6 272 Kč (Český statistický úřad, 2017c).

5.3 Finanční analýza

Terno v Českých Budějovicích je řízeno finančním plánem celého družstva, přičemž pro samotné Terno existuje jeho vlastní střediskový plán. Je důležité, aby tento plán byl v souladu s podnikatelským záměrem.

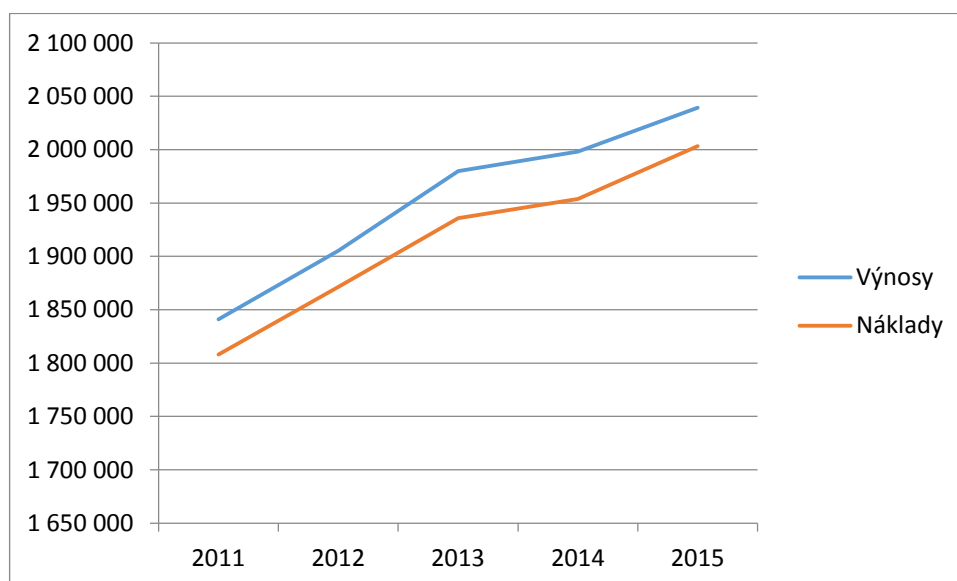
Sledování a vyhodnocování plnění tohoto finančního plánu společně s úkoly hospodářského střediska probíhá prostřednictvím tzv. reportingu. Ten měsíčně vyhodnocuje výstupy z ekonomického řízení firmy – jsou v něm uvedeny výsledky a míra plnění tohoto plánu (v procentech).

Firma neustále rozvíjí a zdokonaluje svůj ekonomický controlling, jehož primárním úkolem je vyhodnocování ekonomických a finančních údajů pro vybrané středisko, vyhledávání příčin nebo důvodů, proč nedošlo k naplnění finančních ukazatelů a navrhování řešení pro jejich naplnění a zdokonalování.

Jestliže nejsou finanční ukazatele naplněny podle představ, musí firma přijít s něčím, co by jí pomohlo získat své zákazníky zpět nebo přilákat nové. Také sledují, zda to není ředitelem či zaměstnanci. I přes to, že nejsou finanční ukazatele v Ternu České Budějovice vždy dodrženy, je ziskové.

V rámci finanční analýzy byla zpracována data z výročních zpráv celé Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice za období 2011-2015, viz přílohy 3 a 4. Konkrétní údaje pro Terno v Českých Budějovicích nelze zveřejnit z důvodu obchodního tajemství, avšak veškeré kroky související s financemi jsou řízeny pod hlavičkou celé Jednoty. Tudíž je velice důležité, jak si v ohledu s financemi Jednota stojí a zda si může dovořit investovat do marketingu, propagace nebo dalšího rozšiřování a rozvoje.

Obrázek 10 Vývoj výnosů a nákladů v letech 2011–2015 v tis. Kč.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10 představuje vývoj výnosů a nákladů Jednoty, spotřební družstvo České Budějovice za období 2011-2015. Z obrázku je patrné, že v tomto období Jednota vždy dosáhla vyšších výnosů než nákladů, přičemž výnosy Jednoty v jednotlivých letech neustále rostou.

Tabulka 1 Tvorba zisku po zdanění v letech 2011–2015 v tis. Kč.

Ukazatel v tisících Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	1 841 034	1 905 055	1 979 943	1 998 086	2 039 298
Náklady	1 808 069	1 871 210	1 935 853	1 953 762	2 003 380
Zisk před zdaněním	32 695	33 845	44 090	44 324	35 918
Daň z příjmu	5 896	4 818	5 871	6 936	5 354
Zisk po zda- nění	26 267	27 651	36 149	36 290	29 983

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. daň z příjmu je vypočítávána ze základu daně před zdaněním.

Z tabulky 1 je patrné, že Jednota, spotřební družstvo České Budějovice za období 2011-2015 vykazovala zisk. Od roku 2011 do roku 2014 zisk pomalu rostl. Nejvyšší nárůst zisku byl mezi roky 2012 a 2013, kdy došlo k nárůstu zisku po zdanění o 8 498 tis. Kč. Naopak v roce 2015 klesl zisk Jednoty oproti roku 2014 zhruba

o 6 307 tis. Kč. Hlavní příčinou byla zejména postupná modernizace Terna v Českých Budějovicích a jeho oslava 20. výročí.

Pro rok 2015 byl Jednotou stanoven plánovaný zisk před zdaněním na 20,7 mil. Kč. Z tabulky je patrné, že tento plánovaný ukazatel byl výrazně překročen. Zisk před zdaněním tak činil 35,9 mil. Kč. Plán se tedy uskutečnil na 173 % a byl překročen o 15,2 mil. Kč.

Finanční plán se Jednotě daří plnit, ba dokonce překračuje očekávání. To představuje značný příslib do budoucna.

Pro přesnější představu o finanční situaci Jednoty, spotřební družstvo České Budějovice jsou vypracovány následující ukazatele:

- Rentability
 - Rentabilita tržeb (ROS)
 - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
 - Rentabilita aktiv (ROA)
- Likvidity
 - Okamžitá likvidita (CPR)
 - Běžná likvidita (CR)
- Zadluženosti
 - Celková zadluženost (DR)

Tabulka 2 *Finanční ukazatele v letech 2011–2015*

Finanční ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
ROS	1,48 %	1,51 %	1,92 %	1,89 %	1,53 %
ROE	5,33 %	5,29 %	6,45 %	6,13 %	4,84 %
ROA	4,60 %	4,44 %	5,55 %	5,39 %	4,08 %
CPR	0,36	0,46	0,49	0,69	0,76
CR	1,33	1,32	1,39	1,62	1,56
DR	30,41 %	30,55 %	28,69 %	27,11 %	28,81 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dle ukazatelů rentability na základě tabulky 2 – ROS, ROE, ROA – můžeme konstatovat, že vybraná organizace byla během období 2011–2015 trvale zisková.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) udává, jaké výnosy musí podnik vytvořit, aby dosáhl na 1 Kč čistého zisku. V průběhu sledovaného období byly tyto hodnoty kladné. Nej-

příznivějších hodnot bylo dosaženo v letech 2013 a 2014, kdy v těchto letech připadlo na 1 Kč výnosů 1,92 % a 1,89 % zisku. V následujícím roce však došlo k poklesu na hodnotu 1,53 %. Nicméně i přes tento pokles byl stále tvořen zisk.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, jak efektivně podnik zhodnocuje své vložené prostředky do podnikání. Tento ukazatel zajímá především majitele a jeho společníky. Vůbec nejvyšší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2013 a to zejména díky vyššímu zisku. V tento rok připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 6,45 % čistého zisku.

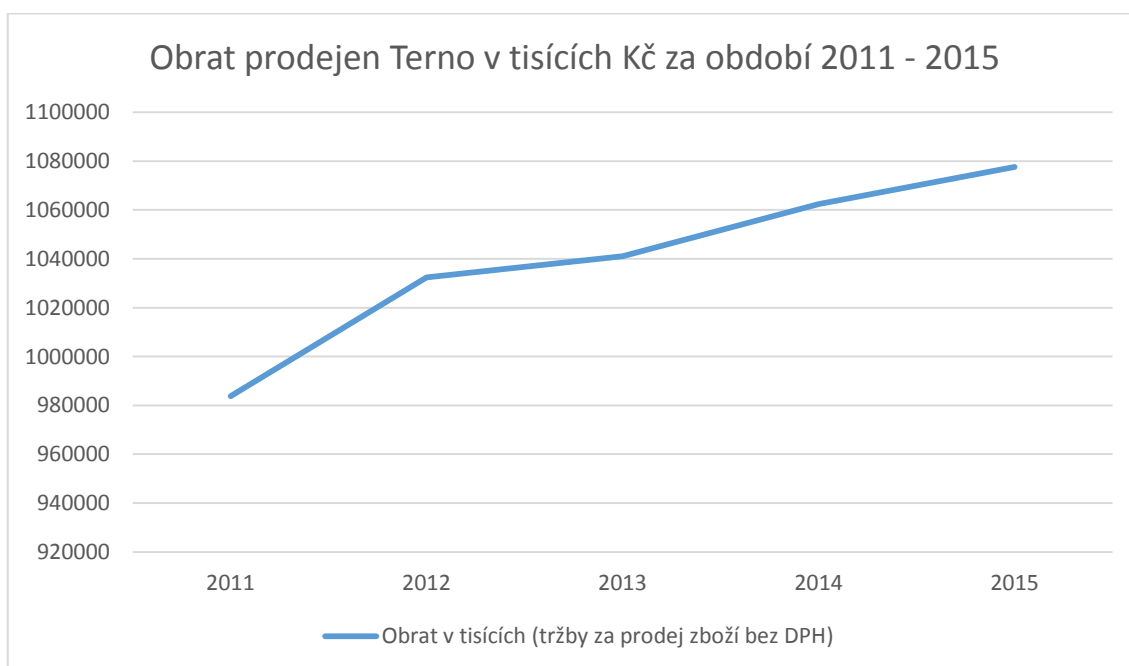
Ukazatel rentability aktiv (ROA) udává, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů (cizích nebo vlastních) je tento zisk tvořen. Hodnota ROA dosáhla nejlepších výsledků v roce 2013, kdy její výše byla 5,55 %. Nicméně v následujících letech její hodnota klesala. Vůbec nejnižší hodnota byla v roce 2015 a to 4,08 %. Hodnota z roku 2015 napovídá, že by se firma měla stát efektivnější. Využívat více svůj kapitál a tím zvýšit svůj zisk.

Okamžitá likvidita (CPR) znamená schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky ihned prostřednictvím hotovosti, peněz na bankovních účtech nebo krátkodobými cennými papíry. Jako doporučená hodnota se udává rozmezí mezi 0,2 – 0,5. V tomto rozmezí se podnik nacházel v letech 2011, 2012 a 2013. V dalších letech bylo toto rozmezí překročeno. To však znamená, že podnik má dostatek prostředků a je schopen hradit své závazky včas.

Běžná likvidita (CR) udává, do jaké míry je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v dané situaci přeměnil svá oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. Jak lze z tabulky 2 vyčíst, v letech 2011, 2012 a 2013 se hodnoty nacházely mimo doporučený rámec. Můžeme říci, že v těchto letech měl podnik dle doporučených hodnot špatnou likviditu, avšak v roce 2014 byla hodnota 1,62 a v roce 2015 byla 1,56. To znamená, že v těchto dvou letech se hodnoty jevíly příznivě a poukazují na příslib do budoucna.

Celková zadluženost (DR) nám ukazuje, do jaké míry je firemní majetek kryt cizími zdroji. Čím vyšší jsou hodnoty, tím vyšší je riziko pro věřitele, především banku. Průměrná hodnota celkové zadluženosti za námi sledované období je okolo 29,11 %. Na základě této hodnoty je patrné, že podnik preferuje vlastní zdroje financování před těmi cizími.

Obrázek 11 Vývoj obratu prodejen Terno v letech 2011–2015 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Obraty jsou uvedeny pouze za prodejny Terno, které provozuje Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Na obrázku 11 lze pozorovat lineární růst obratu těchto prodejen. K rapidnímu nárůstu obratu došlo mezi rokem 2011 a 2012. Poté již docházelo k mírnému růstu.

Výroční zpráva pro rok 2016 ještě nebyla zveřejněna, proto jsou využívány údaje pouze do roku 2015 včetně.

5.4 Porterův model pěti sil

Konkurenční prostředí

V oblasti, ve které se Terno České Budějovice nachází, a v odvětví, ve kterém podniká, se nachází mnoho konkurentů. Ty můžeme členit dle velikosti prodejní plochy nebo podle šíře a hloubky sortimentu, jenž nabízí. Mezi menší konkurenty řadíme zejména tyto řetězce:

- Flop
- PRAMEN CZ a.s.
- Můj obchod

Za naopak největší konkurenty se považují tyto (nadměrné) řetězce:

- AHOLD Czech Republic, a.s.
- Globus
- Kaufland
- Penny Market
- Lidl
- Billa

AHOLD Czech Republic, a.s.

Společnost AHOLD Czech Republic, a.s. provozuje v České republice maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert. Společnost je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize, která sídlí v nizozemském Zaandamu.

Na český trh společnost AHOLD Czech Republic, a. s. vstoupila v roce 1990. Tímto krokem se tak stala prvním zahraničním řetězcem, který zde začal podnikat.

V roce 2005 upevnil Ahold své postavení na českém trhu převzetím 57 prodejen společnosti Julius Meinl. Aby se firma prezentovala jednotně, došlo roku 2009 ke sjednocení značky na Albert supermarket a Albert hypermarket. Dne 1. srpna 2014 byla uzavřena akvizice, kdy obchodní řetězec Albert převzal SPAR ČOS. Tímto krokem se tak stal jedním z lídrů maloobchodního trhu v České republice (Albert, 2017).

Globus

První zmínky o firmě Globus se datují k roku 1828, kdy si v sárském St. Wendelu otevřel pan Franz Bruch malý obchod s potravinami. První zmínky o Globusu na území České republiky byly v roce 1996, kdy se stal prvním hypermarketem, který vstoupil na český trh. V současné době se na území České republiky může pyšnit již patnácti hypermarkety (Globus, 2017).

Kaufland

Historie společnosti Kaufland se začala psát v roce 1930 v Německu, kde v současnosti patří Kaufland k vedoucím potravinářským řetězcům. V roce 1998 byla otevřena první prodejna v České republice.

Společnost Kaufland provozuje stovky prodejen v České republice, Německu, Polsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku a na Slovensku (Kaufland, 2017).

Penny Market

společnost Penny Market s.r.o. působí na českém trhu od roku 1997 a zaměstnává více než 7 tisíc zaměstnanců. Penny Market s.r.o. je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností.

V České republice je více než 350 prodejen Penny Market, ve kterých svým zákazníkům nabízí především české značky nebo zboží od českých výrobců (Penny CZ, 2017).

Lidl

Začátky firmy Lidl sahají až do 30. let minulého století, kdy byl podnik ve Švábsku založen jako velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Na český trh vstoupila společnost Lidl v roce 2003 a od té doby otevřela 230 prodejen. V současnosti ve společnosti Lidl pracuje více než 5 000 zaměstnanců (Lidl, 2017).

Billa

BILLA ČR je součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990. S 204 prodejnami a 6 000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů (Billa, 2017).

Potenciální noví konkurenti

Pro Terno v Českých Budějovicích je konkurentem každý nový supermarket nebo hypermarket přicházející na trh. V poslední době se stále více stávají oblíbené menší obchody. Důvodem je rychlejší odbavení zákazníka v případě menšího nákupu, či lokace obchodu, která je z domova dostupnější, a tak člověk nemusí absolvovat delší vzdálenost. Jelikož mají tyto prodejny malou prodejní plochu (do 200 m²), nevztahuje se na ně nově vydaný zákon, který se týká uzavírání prodejen v průběhu vybraných svátků.

Vietnamské prodejny

Jak již bylo řečeno, v poslední době dochází k velkému rozvoji právě menších obchodů, přičemž většina z nich je provozována vietnamskými spoluobčany. Jejich nespornou výhodou je otevírací doba. Tyto obchody bývají zpravidla otevřeny 7 dní v týdnu a pracovní doba bývá také delší než u větších supermarketů nebo hypermarketů.

Můj obchod

Dalším velmi významným konkurentem se stává Můj obchod. Tato síť prodejen spadající pod MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. sdružuje nezávislé vlastníky obchodů s potravinami. Charakteristickým znakem prodejen je oranžovo-zelené logo. Za rok 2017 se tato síť stačila rozrůst již o 9 nových prodejen na území České republiky, avšak pro Terno představuje z nově vybudovaných prodejen konkurenci pouze prodejna Potraviny Mladé v ulici Novohradská 801/41, České Budějovice. Dalšími prodejny spadající pod tuto síť v Českých Budějovicích jsou Potraviny Lindička, Potraviny Na Návsi Hůry, Potraviny K+K, Mini Market Krajinská, Potraviny U Evičky a Potraviny D – Market (Můj obchod, 2017).

Plnátaška.cz

V nedávné době byl spuštěn v Českých Budějovicích a okolí projekt Plnátaška.cz, který nabízí nákup potravin na internetových stránkách s následným odvozem až do domu. Jak sama firma uvádí, tak počet jejich zákazníků v oblasti Českých Budějovic se rozrostl již na 4 000 zákazníků. Za velkou výhodu této konkurence považují dopravu a odnos nákupu až do domu. Tímto si dle mého názoru získávají zejména klientelu s omezenou možností pohybu nebo zákazníky, kteří jsou v časové tísní nebo neradi tráví čas nakupováním potravin (Plná taška, 2017).

Zákazníci

Terno se nachází v Českých Budějovicích, které jsou krajským městem Jihočeského kraje. V tomto krajském městě, které patří mezi 10 nejlidnatějších měst v České republice, žije přibližně okolo 100 000 obyvatel, avšak v průběhu školního a akademického roku se tento počet značně zvyšuje.

Terno můžeme naléznout v Suchomelské ulici, která se nachází v těsné blízkosti jednoho z největších sídlišť na Pražské třídě, kde je vysoká hustota obyvatelstva. Vzhledem k jeho dlouholeté tradici na tomto místě a faktu, že se jednalo o vůbec první prodejnu tohoto typu na území Jihočeského kraje, je supermarket Terno pro zdejší obyvatele silně zakořeněn v paměti.

Mezi zákazníky patří:

- Občané ČR
- Cizinci

- Menší obchodníci

Občané ČR

Největší skupinu zákazníků tvoří obyvatelé města Českých Budějovic ve věku 35-65 let, kteří zde uskutečňují běžné nákupy. Tyto zákazníky můžeme dělit dle četnosti jejich nákupů v průběhu týdne, měsíce nebo roku. Nejčastější forma nákupu těchto zákazníků je jednou týdně, kdy si nakoupí vše potřebné na týden dopředu a pravidelně se každý týden vrací. Dále jsou to pak menší denní nákupy.

Dlouhodobým cílem Terna je přilákat zejména skupinu zákazníků pod 35 let, kteří nenavštěvují prodejnu v takovém počtu, jaký by si management představoval. Tito zákazníci jednají spíše impulzivně a vyhledávají obchody blízké jejich domovu nebo obchody, které disponují nejmodernějšími technologiemi. Z tohoto důvodu se snaží modernizovat prodejnu. V současné době jsou nově postavené samoobslužné pokladny a s postupem času by měly přibývat i jiné nejnovější technologie. Terno věří, že právě tento krok by je mohl přiblížit k získání většího počtu mladých zákazníků, a rozšířit tak své portfolio.

Menší obchodníci

Specifickou skupinou zákazníků jsou menší obchodníci. Přicházejí do podniku za účelem nákupu pro další podnikání a realizují zde zejména nákupy zboží, které se nachází v akčních letácích. Toto zboží pak nakupují ve velkém množství a dále ho nabízejí ve svých obchodech.

Cizinci

Nejméně početnou skupinou zákazníků jsou lidé z cizích zemí, kteří zde nakupují zejména pro uspokojení momentální potřeby.

Terno se snaží své zákazníky udržet řadou výhod. Jako jedni z prvních na českém trhu nabídli svým zákazníkům věrnostní karty, na které přibývají body za opakované nákupy. Za tyto získané body si pak zákazníci mohou vybrat dárky z jejich nabídky.

Substituty

Dle mého názoru nelze v této oblasti podnikání nahrazovat potravinami jinou náhradou. Pod substitutem si můžeme představit například náhradu rohlíku za housku nebo čaje za kávu, avšak pokud podnik nabízí oboje, nemůže být tato náhrada uskutečněna. Jedinou možnou variantou je výměna zboží jedné firmy za zboží firmy druhé. Dojde

však pouze ke změně nabízené značky, nikoliv za náhradu jiným materiálem či složením.

V této oblasti můžeme tedy mluvit pouze o substitutu, který může nahradit celý podnik, a to zejména formou nabízení produktů. V poslední době dochází ke stále většímu rozvoji prodeje potravin přes internet. Příkladem může být Plnátaška.cz nebo Rohlík.cz.

Dodavatelé

Terna v Českých Budějovicích má velké množství dodavatelů.

Zboží je do Terna dodáváno buď ze skladu z Týna nad Vltavou, nebo přímo na prodejnu od dodavatelů.

Provozovatelem skladu v Týně nad Vltavou je Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Tento sklad se nachází v ulici Nádražní 500, 375 01 Týn nad Vltavou. Skladovací plocha tohoto skladu přesahuje 5 000 m² a nabízí široké spektrum potravin a průmyslového zboží pro denní potřebu. Pomocí tohoto skladu Jednota zásobuje své obchodní síť včetně Terna v Českých Budějovicích.

Nabízený sortiment tohoto skladu:

- Těžký koloniál – mouky, rýže, těstoviny, cukr, polévky, luštěniny, koření, granulovaná potrava pro kočky a psy
- Cukrovinky – čokolády, sušenky, káva, čaje, racionální výživa
- Konzervářenské výrobky – kompoty, konzervy, ster. výrobky, oleje, tuky, alkoholické nápoje, vína
- Tabákové výrobky – cigarety, kuřácké potřeby
- Nápoje – pivo, limonády, džusy, sirupy, minerální vody, octy
- Gastro výrobky – gastro balení kompotů, těstovin, luštěnin, cukru, koření
- Průmyslové zboží – prací prostředky, aviváže, toaletní potřeby, čisticí prostředky, obalový materiál, pleny, baterie
- Zeminy, rašeliny

Na druhou stranu přímo na prodejnu je dodávané zboží, které není určeno pro skladování a zpravidla bývá ihned spotřebováno např. ovoce a zelenina, pečivo, masné výrobky, různé delikatesy a speciální zboží, které se nachází v momentální nabídce.

Seznam významných dodavatelů je velice rozsáhlý, jedněmi z nich jsou:

- Madeta, a.s., Jemča, Hamé, Danone, Korunní, Kofola, Bohemia, Kávoviny, Nestlé, Olma, Opavia, Mattoni a další.

Kromě těchto dodavatelů je Terno v úzké spolupráci s regionálními dodavateli díky projektu „Kvalitní potraviny z našeho regionu“, mezi něž patří:

- Pivovary – Budějovický Budvar n.p., Bohemia Regent
- ESSA, spol. s.r.o.
- Vodňanská Drůbež
- Poděbradka a.s. – Dobrá Voda
- Pekárny – Pekárna Suchdol, Pekárna Novosedly, Pekařství Chyšky, Pekařství Jankov, Pekařství Miroslava Vondrová, Pekařství NODES, Pekařství ZLIV, Vladimír Cais
- a jiné.

Dále jsou zapojeni do projektu Pěstujeme pro Terno. Tento program sdružuje pěstitele a zpracovatele ovoce a zeleniny. Jedná se o:

- Jihočeská zelenina Vodňany
- ZP Malše Roudné
- Ovocný sad Hradiště u Netolic
- Ovocný sad Krtely u Netolic
- Pěstitelská pálenice a moštárna Karel Gregora Lhenice

Následující tabulka 3 popisuje faktory, které pomáhají zjistit míru ohroženosti Terna konkurencí. Jestliže převažují hodnoty na levé straně tabulky, můžeme dané odvětví na základě uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

Tabulka 3 *Míra ohroženosti konkurencí*

Faktor	Hodnocení					
		1	2	3	4	5
Míra růstu v odvětví	nízká			3		
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů z tabulky 3 můžeme konstatovat, že Terno v Českých Budějovicích se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí.

5.5 PEST/STEP analýza

Politické a legislativní faktory

Legislativa regulující podniky – legislativa pro podnikání v této oblasti je velice rozsáhlá a je v zájmu podniku podle ní postupovat.

- Zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě – tento zákon č. 223/2016 Sb. nabyl účinnosti relativně v nedávné době a to dne 1. 10. 2016. Hlavním záměrem tohoto zákona je upravit prodejní dobu v maloobchodě a velkoobchodě. Tímto zákonem je stanoven zákaz prodeje ve vymezené svátky a usměrněna prodejní doba na Štědrý den. Tento zákon je platný pro podniky, které mají prodejní plochu přesahující 200 m². Mezi tyto podniky patří i Terno České Budějovice, které díky tomuto zákonu musí mít zavřeno a tím přichází o příjmy, které by jinak inkasovalo a mohlo je využít pro další rozvoj (Česká obchodní inspekce, 2017).
- Zákon o ochraně spotřebitele – pro ochranu spotřebitele se využívá zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., který vstoupil v účinnost 31. prosince 1992. Tento zákon stanovuje povinnosti, které se musí dodržovat při prodeji výrobků a poskytování služeb. Dále jsou v něm zahrnuty veškerá práva spotřebitele, postupy České obchodní inspekce, úkoly veřejné správy, klamavé a agresivní obchodní praktiky atd. Dohled a dozor nad dodržováním tohoto zákona má Česká obchodní inspekce, jež má právo sankcionovat podnikatele při jeho porušování vůči spotřebiteli (Zákony pro lidi, 2017).
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb – tento zákon nabyl účinnosti 1. 12. 2016. Na základě tohoto zákona vyplývá povinnost pro prodávajícího vystavit kupujícímu účtenku. Tato tržba musí být zároveň zaevidována online u správce sítě. Pokud však dojde k technickému výpadku, musí být zaevidována nejpozději do 48 hodin (Plexus, 2017).

Dalšími zákony, kterými se musí podnik řídit, jsou např.

- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Daňová politika – za pomoci daní může být ovlivněna výše reálného HDP nebo inflace. V případě, že dochází ke snižování daní, domácnosti disponují většími peněžními prostředky a mohou si toho více dovolit. Naopak v případě zvýšení daní dochází ke snížení příjmů v domácnosti. Tím je ovlivněna i motivace lidí a chuť do práce. Daňová politika státu je řízena podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Pozice a stabilita vlády – velmi důležitou rolí v podnikání na území České republiky je stabilní pozice vlády, kterou dříve zajistila vláda podle premiéra Bohuslava Sobotky. Od této doby dochází ke zvyšování životní úrovně, je nízká nezaměstnanost a zvýšila se i průměrná mzda (České noviny, 2017).

Pracovní právo – podle tohoto práva řídí podnik svou každodenní činnost. Jedná se o souhrn právních norem, které upravují vztahy související s výkonem práce, jako jsou pracovní poměr, dovolené, ochrana zdraví, mzdy, pojištění nebo odpovědnost za škody. Vymezení pracovního práva lze nalézt v:

- Listině základních práv a svobod (2/1993 Sb.)
- Zákonu o kolektivním vyjednávání (2/1991 Sb.)
- Zákonu o zaměstnanosti (435/2004 Sb.)
- Zákonu o inspekci práce (251/2005 Sb.)
- Zákoníku práce (262/2006 Sb.)
- Zákonu o úrazovém pojištění zaměstnanců (266/2006 Sb.)
- Zákonu o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (309/2006 Sb.)

Dále se pracovní právo řídí podzákonnými předpisy a vybranými evropskými předpisy.

Ekonomické faktory

Kupní síla – vyjadřuje, kolik zboží či služeb si může člověk dovolit za konkrétní sumu peněz. V případě, že člověk disponuje značnou sumou peněz, může si dovolit koupit více zboží či služeb než člověk, který nemá tolik peněz. Kupní síla se odvíjí zejména od průměrné hrubé mzdy. Ta se v současné době v Jihočeském kraji pohybuje okolo 24 835 Kč (Český statistický úřad, 2017a).

Vývoj nezaměstnanosti – je jedním z nejdůležitějších vlivů působících na podnik. Pokud lidé nejsou zaměstnaní, nevydělávají peníze a tím pádem tolik neutrácejí. Na-

koupí si tedy jen to nejnutnější pro uspokojení základních potřeb. V současné době vykazuje průměrná nezaměstnanost nejlepší výsledky za posledních pár let. V Jihočeském kraji je tato hodnota 4,41 % a v okrese České Budějovice dokonce 3,31 % (Český statistický úřad, 2017b; Český statistický úřad, 2017a).

Vývoj inflace – pod pojmem inflace se skrývá snížení kupní síly peněz z důvodu zvýšení všeobecné cenové hladiny. To znamená, že za danou částku peněz nakoupíme méně zboží nebo služeb, než bychom nakoupili v jiném časovém období. V únoru 2017 byla hodnota meziroční inflace na 2,5 %. Toto zvýšení bylo zapříčiněno především zvýšením meziroční cenové hladiny v oblasti potravin, nealkoholických nápojů a v oblasti dopravy. Průměrný index spotřebitelských cen v únoru 2017 činil 1,0 % a meziměsíční inflace byla 0,4 % (Český statistický úřad, 2017).

Kurz měny – důležité je sledovat kurzy měn. V dnešní době je aktuální sledovat zejména kurz eura jako symbolu mezinárodního platidla. Jeho hlavní význam směřuje hlavně k zahraničním dodavatelům. Při snížení kurzu eura dochází i ke snížení cen do dávek zboží. Dle ČNB je k 21. 3. 2017 současný kurs eura 27,045 CZK (Česká národní banka, 2017).

Sociokulturní faktory

Spotřební zvyky kupujících – hovoří se o vnějších a vnitřních faktorech, které ovlivňují spotřební chování kupujícího. Z vnějších faktorů je to zejména marketingové prostředí firmy, které ovlivňuje zákazníka prostřednictvím reklam, letáků a akcí. Co se týče vnitřních faktorů, jedná se o individuální charakteristiky spotřebitele. Ty se člení dle věku, pohlaví, počtu dětí, vzdělání, zaměstnání nebo životního stylu.

Demografické změny – souvisí s nízkou mírou migrace, kdy lidé nejsou ochotni cestovat za prací v rámci státu, proto musí podnik přijít s něčím, co by občana donutilo dojíždět nebo se kvůli práci přestěhovat. Zároveň je v současné době čím dál tím méně vyučených lidí a přibývá vysokoškolských studentů, kteří mají odlišné požadavky na práci, mzdy a budování kariéry.

V posledních letech dochází ke stárnutí populace ve všech vyspělých zemích včetně České republiky, což je způsobeno poklesem porodnosti, a zároveň výrazným nárůstem seniorské populace, což je zapříčiněno jeho nízkou úmrtností (Demografie.info, 2017).

Změna životního stylu – v průběhu vývoje člověka se zpravidla mění i jeho životní styl. Výrazným faktorem, který se stává impulsem pro změnu životního stylu, je psy-

chika člověka. Takový člověk poté vyhledává prodejny, které uspokojí jeho potřeby co nejlepším způsobem. Velmi rozšířený trend je spojen s vyhledáváním Biopotravin. Tento produkt musí být vyprodukovaný podle požadavků ze zákona č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství. Lidé získali do podvědomí fakt, že díky biopotravinám chrání nejen své zdraví, ale i životní prostředí.

Odbornost personálu – značná část populace je při svém nákupu ovlivněna přístupem a vzdělaností personálu. Pokud je personál příjemný a prokáže odbornou znalost, pak je větší pravděpodobnost, že se zákazník rád vrátí nebo rozšíří kladné reference. To ovlivňuje tržby podniku společně s jeho zisky.

Mobilita – ta je důležitá zejména pro lidi v důchodovém věku, kteří mají větší problémy s dopravou. Ti pak vyhledávají obchody, ke kterým mají snadnější přístup. V tomto případě má Terno z hlediska dopravy a dostupnosti ideální postavení.

Technologické faktory

Globální rozvoj technologií – technologie se neustále rozvíjejí, a tak dochází ke stále rychlejšímu zastarávání. Nové technologie s sebou přinášejí řadu výhod. Jejich modernizace vede ke snížení nákladů prodejny z hlediska úspory času nebo spotřeby energie a láká zákazníky.

Internet – s rozvojem internetu a jeho mohutnou rozšířeností v domácnostech přicházejí nové možnosti pro podniky. Jeho prostřednictvím lze oslovit značné množství lidí a přilákat tak nové zákazníky při relativně nízkých nákladech.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza byla sestavena na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí, rozhovoru s personální ředitelkou Ing. Markétou Soukupovou ze dne 16. 2. 2017, rozhovoru s bývalým personálním ředitelem panem Bohumírem Sýkorou ze dne 20. 6. 2016 a na základě vlastních zkušeností a znalostí o Ternu České Budějovice.

1) Vnitřní faktory:

Silné stránky

- Dlouholetá tradice – i přestože se koncept Terna zrodil teprve v roce 1993 prostřednictvím obloukové plechové haly na Okružní ulici a následně vybudováním a přesunutím prodejny na Suchomelskou ulici v roce 1995, je díky své mateřské společnosti Jednotě, s. d. České Budějovice v zákaznickově povědomí již od roku 1908. Z důvodu dlouholetého působení na trhu má Terno navrch nad nově vstupujícími konkurenty, většina jejich zákazníků je zvyklá navštěvovat tento obchod, a proto nemá důvod nakupovat u konkurence.
- Webové stránky – jejich webové stránky mají příjemný vzhled a jsou přehledné. Můžeme na nich nalézt i akční leták pro dané období.
- Česká firma – Terno je jediným z mála supermarketů na českém trhu, které se mohou pyšnit přízviskem česká. To budí zájem u zákazníků, kteří podporují a rádi nakupují v tradičních českých obchodech, jež disponují nabídkou českých surovin.
- Finanční stabilita – každoroční tvorba zisku celé Jednoty, spotřební družstvo České Budějovice, jejíž součástí je Terno v Českých Budějovicích. V roce 2015 byl stanovený plán dokonce překročen o 15,2 mil. Kč. To znamená, že v tomto roce byl plán splněn na 173 %. Poměrové ukazatele vykazují příznivé výsledky a celková finanční situace je na velmi dobré úrovni.
- Dobrá organizační struktura – jasně stanovené pozice ve firmě a způsob komunikace mezi řadovými zaměstnanci a vedením.

- Mobilita – Terno se nachází v Suchomelské ulici v těsné blízkosti jednoho z největších sídlišť v Českých Budějovicích. Je součástí obchodní zóny poblíž Pražské třídy, do které se lze snadno dopravit i vozy městské hromadné dopravy.

Slabé stránky

- Vybavenost moderními technologiemi – v nynější době, kdy se stále více a více rozvíjí nové technologie, je pro podnik těžší udržet krok. Tyto novinky představují úsporu zejména z hlediska času a energií. Zrychluje se díky nim odbavení zákazníka a zvyšují jeho komfort. Chybí zde například self-scanning, přístroj na vracení lahví a obalů nebo elektronické cenovky.
- Odbornost personálu – u větších supermarketů je problém s kvalifikovanou pracovní silou. Většina zaměstnanců je přijata na základě všeobecných podmínek, nikoliv na základě zkušeností a znalostí v dané oblasti. Přitom právě znalost zaměstnanců může mnohdy ovlivnit zákazníka při volbě zdroje jeho nákupu.
- Propagace – i přes to, že Terno rozesílá propagační materiály a vede internetové stránky, v porovnání s nadnárodními řetězci ve své propagaci zaostává. Zatímco konkurenční supermarkety a hypermarkety mají své reklamy v televizích a celostátních rádiích, Terno spoléhá zejména na svou tradici.

2) Vnější faktory

Příležitosti

- Rozšíření služeb přes internet – značnou příležitostí se jeví rozšíření služeb Terna prostřednictvím internetu. Nynější e-shop na jejich webových stránkách nabízí jen omezené množství potravin. Rozšířením dosavadně nabízeného sortimentu by mohli přilákat více zákazníků, kteří by tuto službu rádi využívali, a mohli se tak stát důstojným konkurentem nynějších internetových obchodů.
- Rozšíření nabídky nepotravinářského zboží – v nynější době je podnik orientován zejména na prodej potravinářského zboží a nepotravinářský sortiment je nabízen jen v omezené míře. V poslední době však lidé využívají supermarketů nebo hypermarketů i ke koupi právě nepotravinářského zboží.

- Investice do marketingu – investice do reklam prostřednictvím rádií, televize a sociálních sítí.
- Spolupráce s novými dodavateli – navázat na dosavadní spolupráci s českými výrobci a zemědělci a snažit se rozšířit nabídku domácích produktů.
- Dynamický trh – využít toho, že trh se neustále mění. Je třeba ihned reagovat na neustále se měnící požadavky zákazníků, na novinky v oblasti obchodu a vývoj nových technologií.

Hrozby

- Demografické změny – neochota lidí dojíždět nebo se přestěhovat za práci. Zvyšují se nároky na mzdy a budování kariéry. Klesající pracovní morálka.
- Legislativní změny – podnik se musí řídit legislativou, přičemž její změny by mohly mít v budoucnu negativní dopad. Jedná se například o zákon o obchodních korporacích, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě nebo zákon o povinné evidenci tržeb.
- Nová konkurence – každý nový konkurent, který přichází na tento trh, může způsobit pokles zákazníků v Ternu a připravit ho tím i o část zisků. Důvodem mohou být nízké zahajovací ceny a akce pořádané obchodem. Tyto ušlé zisky pak způsobují pokles na modernizaci obchodu. To vede ke ztrátě zákazníků, kteří vítají nové technologie a preferují vkusně vybavené obchody.
- Vývoj směnných kurzů – v případě posílení kurzu eura by nakupovali zboží od zahraničních dodavatelů za vyšší ceny. Tím pádem by museli toto zboží zdražovat.
- Finanční krize – v případě ekonomické krize nedisponují domácnosti takovými důchody, aby si mohly dovolit utrácet peníze i za něco navíc. Zpravidla nakupují jen potřebné věci k jejichžití.

- Vysoce konkurenční prostředí – Terno podniká v prostředí, které je z hlediska konkurence značně přesyceno. V jeho okolí se nacházejí téměř všechny největší řetězce.
- Vývoj nezaměstnanosti – i přestože vývoj nezaměstnanosti v posledních letech prokazuje příznivé hodnoty, pro Terno může tento vývoj představovat hrozbu. S vyšším podílem zaměstnaných lidí se snižuje nabídka lidských zdrojů na trhu práce. Podniky proto přicházejí s lukrativními nabídkami práce, kterými chtějí získat nové zaměstnance. Zaměstnanci tak mohou na popud těchto nabídek podnik opustit nebo se dožadovat lepších podmínek.

Stanovení strategie – metoda párového srovnání

Pro určení strategie ze SWOT analýzy byla využita metoda párového srovnání, kde pomocí trojúhelníkové matice viz obrázek 12, byly porovnány významné faktory působící na podnik. Princip spočívá v porovnání dvojic faktorů mezi sebou navzájem, přičemž z každé dvojice se vybere faktor, který je pro danou problematiku stěžejní (v práci je zvýrazněn tučně). Mezi nejvýznamnější vybrané faktory v podniku, které jsou porovnávány, byly zařazeny:

Silné stránky

1. Finance
2. Česká firma

Slabé stránky

3. Vybavenost moderními technologiemi
4. Propagace

Příležitosti

5. Spolupráce s novými dodavateli
6. Rozšíření nabídky nepotravinářského zboží

Hrozby

7. Legislativní změny
8. Nová konkurence

Obrázek 12 Fullerův trojúhelník

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						

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí Fullerova trojúhelníku, který lze vidět na obrázku 12, získáme hodnoty, které dále vložíme do tabulky 4 dle jejich absolutních a relativních četností. Na základě této tabulky získáme hodnoty, ze kterých můžeme určit, v jaké fázi se podnik nachází.

Tabulka 4 Metoda párového srovnávání

Faktor	Absolutní četnost	Pořadí faktorů	Váha relativní četnosti v %	Celkový podíl dle kategorií
1	5	1. - 2.	17,86	Silné stránky 32,15
2	4	3. - 4.	14,29	
3	2	7. - 8.	7,14	Slabé stránky 21,43
4	4	3. - 4.	14,29	
5	3	5. - 6.	10,71	Příležitosti 21,43
6	3	5. - 6.	10,71	
7	2	7. - 8.	7,14	Hrozby 25
8	5	1. - 2.	17,86	
celkem	28		100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků v tabulce 4 můžeme konstatovat, že v podniku převažují silné stránky a hrozby. Tudíž volíme strategii ST neboli strategii „KONFRONTACE“. V rámci této strategie je třeba využít silné stránky, aby mohly být odvráceny hrozby.

6 Diskuze, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Terno České Budějovice působí na trhu od roku 1995 a spadá pod Jednotu, spotřební družstvo České Budějovice.

Z výsledků párového srovnání v tabulce 4 je patrné, že se podnik nachází ve fázi KONFRONTACE. To znamená, že by podnik měl využít své silné stránky na potlačení možných hrozeb.

Ve sledovaném období od roku 2011 do roku 2015 byla provedena finanční analýza celé Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice, která je provozovatelem Terna v Českých Budějovicích. Během tohoto období jejich zisky před zdaněním vždy přesahovaly částky 32 mil. Kč, přičemž vůbec nejlépe se jim dařilo v roce 2014, kdy jejich zisk před zdaněním činil 44 324 tis. Kč. Nicméně následující rok jejich zisk před zdaněním klesl na částku 35 918 tis. Kč. I přes tuto skutečnost firma splnila svůj finanční plán nad očekávání dobře. Jejich plánovaný zisk, který byl stanoven na 20,7 mil. Kč, byl překročen o 15,2 mil. Kč. To znamená, že i přes vysoce konkurenční prostředí, ve kterém se Jednota, resp. Terno v Českých Budějovicích nachází, má silnou pozici na trhu. Nicméně na základě poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že od roku 2013 dochází ke klesající tendenci hodnot u ukazatelů rentability (ROS, ROE, ROA). **Terno by se tak mělo snažit navázat na předchozí období let 2013 a 2014, zejména však na rok 2013. Zefektivnit hospodaření se svými aktivy, resp. pasivy a tím zvýšit svůj zisk. Měli by investovat více peněz do své propagace a moderních technologií. To by mohlo přilákat nové zákazníky a zároveň zvýšit jejich tržby.**

Jednou z nejdůležitějších silných stránek je snaha o nabídku převážně českých výrobků se zaměřením na regionální dodavatele. Právě z důvodu nabídky čerstvých regionálních potravin je tato prodejna pro většinu svých zákazníků atraktivní. Tyto potraviny disponují vysokou biologickou hodnotou. Díky jejich dovozu z přilehlých oblastí se udržuje kvalita a šetří se i životní prostředí. V rámci této prodejny jsou jednou za čas konané farmářské trhy. Na nich mohou zákazníci navázat kontakt přímo s dodavateli těchto potravin, a získat tak nové informace o dané potravíně a způsobu její výroby a péče o ni. V dnešní době, kdy jsou firmy prodávány čínským obchodníkům nebo obchodníkům z jiných zemí, a převážná většina výrobků je dodávána na český trh od našich východních sousedů z Polska, jejichž výrobky nevykazují takovou kvalitu jako ty

české, se v lidech probouzí snaha o podporu toho, co je ještě české. Víra lidí v české produkty je jedním z faktorů, na kterém by měl stát současný i budoucí rozvoj Terna. **Z toho důvodu by mělo Terno navazovat stále více kontaktů s regionálními výrobci, dodavateli těchto potravin, a snažit se o rozšíření nabídky těchto produktů. Rozvojem této spolupráce s dodavateli by se mělo zabývat nákupní oddělení.**

I přes to, že koncept Terna byl zrozen v roce 1995 v Českých Budějovicích, jeho provozovatel, Jednota, spotřební družstvo České Budějovice působí na trhu již od roku 1908. Díky svému dlouholetému působení na trhu a faktu, že Terno bylo prvním supermarketem svého druhu, který byl na území České Republiky vybudován, si získalo značnou výhodu před svou nynější konkurencí. Za léta svého působení na českém trhu mají větší přehled o daném prostředí a zákazníkovi. Ví, jak na případné změny reagovat. **Cílem je vštěpit zákazníkovi, že dlouholeté působení na českém trhu svědčí o poctivosti a kvalitě daného obchodu. Více využívat znalosti o českém zákazníkovi získaných prostřednictvím: anket, věrnostního programu zákaznických karet, dotazů na zákazníka po jeho nákupu, direct mailingu a zákaznické rady. Na základě takto získaných informací reagovat na jeho potřeby v čase.**

Terno působí ve vysoce konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází supermarkety a hypermarkety největších světových obchodních řetězců na světě. V jeho těsné blízkosti se nachází Albert hypermarket, jehož provozovatelem je společnost AHOLD Czech Republic, a.s. a o necelých 500 metrů dále je Penny Market. Mezi další obchodní řetězce patří například Globus, Kaufland nebo Lidl. Tyto obchody jsou pro Terno velkou hrozbou. Neustále přichází se slevovými akcemi a novými technologiemi, díky kterým chtějí přilákat stávající i nové zákazníky, a tak ubrat Ternu z jejich zisku. I přes vysoce konkurenční prostředí přicházejí na trh stále noví konkurenti. Ti jsou pro Terno nebezpeční z důvodu zahajovacích cen nebo stylem jejich prodeje. Ušlé zisky způsobené konkurencí pak mají vliv na modernizaci obchodu. **Na základě tohoto faktu musí Terno neustále držet krok s dobou a reagovat na konkurenci. Zlepšit zejména svou vybavenost moderními technologiemi, které jsou oblíbené u zákazníků, a lépe se propagovat v oblasti jeho působnosti. I přestože nedávno byly nainstalovány samoobslužné pokladny, stále má Terno v tomto směru rezervy. Značnou příležitostí, které by se mělo IT oddělení věnovat, je zabudování technologie self-scanning, pomocí níž si může zákazník pohodlně skenovat jednotlivé položky do svého skeneru. Naskenovaná data jsou pak jen zaplacená u pokladny. Tuto technologii si lze**

zapůjčit pouze v případě, pokud má zákazník věrnostní kartu. Díky tomu by tak mohlo dojít ke zvýšení počtu vydaných zákaznických karet. Celková částka na pořízení této technologie pro Terno by byla zhruba okolo 5 milionů korun.

Každý obchodní řetězec se musí řídit platnou legislativou, a to platí i pro Terno. Tato legislativa se mění a důsledky její změny mohou mít na organizaci negativní dopad. Příkladem může být zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě, který nabyl účinnosti 1. 10. 2016. Tento zákon omezuje otevírací dobu pro podniky, jejichž prodejní plocha přesahuje 200 m². Díky své ploše 2 500 m² spadá pod tento zákon i Terno. Musí tak mít zavřeno ve vymezené svátky a omezenou prodejní dobu na Štědrý den. Jak velký dopad měl tento zákon na tvorbu zisku této prodejny, bude patrné ve výsledku hospodaření pro rok 2016. Ještě větší změna bude vidět ve výsledku hospodaření pro rok 2017, kdy prodejna bude zavřena o všech těchto svátcích. Dalším zákonem, který vešel v účinnost 1. 12. 2016, je zákon o povinné evidenci tržeb. Pro Terno to znamená, že prodávající jsou povinni vystavit zákazníkovi účtenku. Zároveň s tím je prodávající povinen evidovat přijatou tržbu u správce daně online. Pokud dojde k technickým problémům, musí tuto tržbu zaevidovat do 48 hodin. **Pro Terno je důležité, aby jeho management neustále sledoval změny v legislativě a připravoval se na ně, jelikož v důsledku neplnění těchto změn by došlo k porušení zákona a následným persekucím. Dále by měli daný zákon důkladně prostudovat a snažit se v něm najít svou příležitost a zvýhodnění oproti ostatním.**

V Jihočeském kraji, zejména v okrese České Budějovice, klesá nezaměstnanost. Z tohoto důvodu je velmi složité získat na pracovním trhu nové zaměstnance. Lidé jsou tak ve zvýhodněném postavení a mohou si mezi nabídkami práce vybírat. Pokud nepřijde podnik s adekvátní nabídkou, nejsou ochotní za práci dojíždět nebo se přestěhovat. Lidé jsou velmi důležitým faktorem, bez kterého by podnik nemohl vůbec fungovat.

Terno by mělo udržovat vztahy se svými zaměstnanci zejména prostřednictvím personálního oddělení, zvyšovat jejich motivaci do práce a snažit se si zachovat jejich přízeň. Doporučil bych jim zavést nabídku vstupenek na různé kulturní akce a pokračovat v každoročním pořádání plesů, které jsou pod záštitou Jednoty. Tyto plesy jsou velmi oblíbené, o čemž svědčí i fakt, že je na ně každý rok, dle slov paní Ing. Markéty Soukupové, vyprodáno. Z toho vyplývá, že je o kulturní akce velký zájem, a proto by měli rozšířit nabídku vstupenek i na jiné kulturní akce pro své zaměstnance zdarma. Např. pořízením vstupenek na jednotlivá představení

v Jihočeském divadle, kdy cena jedné vstupenky se pohybuje okolo 250 Kč. Dále by měl management zvážit, zda by nebylo vhodné zvýšit měsíční mzdu svých zaměstnanců, která se oproti odvětvovému standardu liší o 6 272 Kč. Tím tak budovat lepší atmosféru v kolektivu a prokázat, že jim na jejich zaměstnancích opravdu záleží.

Terno je jako obchodní podnik závislé na svých dodavatelích. I přes to, že se snaží mít co nejvíce dodavatelů z České Republiky, najdou se mezi nimi i zahraniční firmy. Cena zboží dováženého od zahraničních dodavatelů se odvíjí od směnného kurzu, a to hlavně eura. **Je důležité být na změnu kurzu připraven, ať už se vyvíjí jakýmkoli směrem. Nezbytnou součástí je sledovat vývoj tohoto směnného kurzu a být připraven na vyjednávání s dodavatelem o cenových podmínkách za zboží. To je otázkou nákupního oddělení, které se stará o jednání s dodavatelem. Jakmile se kurz vyvíjí nepříznivě, snažit se udržovat současné ceny za dodávku zboží.**

Dílčí strategie – propagace

Z tabulky 4 je patrné, že velmi vysoké hodnoty dosahuje propagace, jakožto slabá stránka. Proto bych jí také rád zhodnotil. Současná propagace Terna na českém trhu není na dobré úrovni. O Ternu ví zejména lidé z jeho okolí, kterým chodí do schránek akční letáky nebo se již s tímto supermarketem dostali do kontaktu. Ať už prostřednictvím nákupu, nebo při rozhovoru s lidmi, kteří s ním již mají zkušenosti. Dále se prezentují prostřednictvím své webové stránky, která je sice na velmi dobré úrovni, ale v současné době, kdy jsou trendem převážně sociální sítě, již nepřiláká tolik lidí. V rámci své propagace Terno spoléhá zejména na svou dlouholetou tradici. Příležitostí, jak zlepšit svou propagaci, a dostat se tak do většího podvědomí, je několik. **Oddělení marketingu by se mělo více věnovat propagaci svého podniku. Jednou z variant je využití sociální sítě Facebook, kterou v dnešní době používá na 4,5 mil. českých občanů. Facebook se stal nejnavštěvovanějším komunikačním prostředkem na internetu. Pro majitele stránek na této sociální síti je připravena možnost propagace jejich článků nebo jejich stránky. Tím se dostanou do podvědomí většího počtu lidí. Velkou výhodou je specifikace toho, komu se má tento článek ukazovat. Díky zaměření Terna České Budějovice na podporu regionálních výrobků, je zde možnost směřovat propagaci jejich stránky lidem z regionu. Tento styl propagace je dle mého názoru levnou a účinnou variantou. V současné době má jejich stránka pouze 762 „líbí se mi“ (Marketing na Facebooku – Newsfeed, 2017).**

Další možností je propagace prostřednictvím regionálních médií. Na území Jihočeského kraje působí hned 2 regionální televize – Jihočeská televize a TV Jéčko. Doporučil bych Jihočeskou televizi, která je momentálně největším televizním médiem na jihu Čech. Na základě rozhovoru s paní Marcelou Bajtovou, viz příloha 7, mi bylo sděleno, že cena reklamního spotu je závislá na její stopáži a době, po kterou je spuštěna nebo opakována. Jestliže by délka stopáže byla 20 s, stála by čtrnáctidenní propagace 50 000 Kč. Pokud by však reklamní spot trval 30 s, jeho cena za 14 dní by byla 64 000 Kč. Nicméně se lze propagovat i jedním spotem. Ten stojí 3 520 Kč. Pokud by však byl odběr reklamních spotů více jak 42, jeho cena by byla pouze 2 530 Kč. Ceny se samozřejmě snižují s množstvím odběrů.

Nalézt zde také můžeme hojně navštěvovaný zpravodajský portál Budějcké Drbny, jenž přináší zprávy z Českých Budějovic a jižních Čech. Celoroční propagace firem na tomto zpravodajském portálu, na základě rozhovoru se zaměstnancem Budějcké drbny, viz příloha 8, vyjde dle tabulkových hodnot na cca 340 tis. Kč. Pokud by se Terno chtělo propagovat pouze jednorázovými články, propagace vyjde na cca 10 tisíc Kč za článek.

Dále je nabízena možnost bannerové inzerce, kdy týden této inzerce vyjde na cca 25 tisíc Kč. Kdyby však Terno propagovalo svůj podnik jednou za 14 dní formou PR článků a měsíční bannerovou inzercí na jejich webu v průběhu roku, vyšla by je jejich reklama na cca 150–200 tisíc. Dejme tomu, že by si Budějcká drbna účtovala 175 tisíc Kč. V takovém případě by Terno, resp. Jednota, zaplatila 175 tisíc Kč ihned. Také zde existuje možnost oboustranné propagace. Tím se rozumí, že Terno zhotoví reklamní banner na svou prodejnu, který si ocení např. na 100 tisíc Kč. Budějcké drbně pak za svou propagaci doplatí zbylou částku peněz, a to 75 tisíc Kč. Nicméně jednání Budějcké drbny je flexibilní a záleží na konkrétní dohodě se zájemcem. Pomocí zmiňovaných médií by Terno mohlo propagovat více nejen svůj supermarket, ale také farmářské trhy, které se konají v jeho pasáži.

I přestože mi nebyly poskytnuty informace ohledně finanční náročnosti marketingového výzkumu, který jim provádí firma Nielsen Admosphere, určitě by stálo za zvážení, zda by nebylo výhodnější najmout si na tuto práci studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tím by mohli z mého pohledu ušetřit finanční prostředky, podpořit tak ambiciózní studenty v jejich studiu a pomoci jim získat potřebnou praxi.

7 Závěr

Bakalářská práce se věnuje zhodnocení prostředí vybrané organizace. Touto organizací je Terno České Budějovice, jejímž provozovatelem je Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. Jeho hlavním předmětem činnosti je maloobchodní prodej širokého sortimentu potravin na území České republiky.

Za pomoci strategické analýzy bylo zhodnoceno prostředí prodejny Terno v Českých Budějovicích. K tomu bylo zapotřebí využít některé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Díky tomu mi byly poskytnuty informace, které byly využity pro zmapování současné situace a návrhu možného budoucího vývoje.

K analýze vnějšího prostředí byla využita PEST analýza jako metoda pro zhodnocení makrookolí. Z toho vyplývá, že nynější makroprostředí může pomoci dosahovat lepších výsledků. Důkazem je snižující se nezaměstnanost, vyšší životní úroveň a zvyšující se kupní síla obyvatelstva. Nicméně se zde nachází i řada hrozeb ovlivňující chod podniku.

Porterův model pěti sil výrazně pomohl k přiblížení mikrookolí prodejny. Na základě zjištěných informací bylo stanoveno, že Terno v Českých Budějovicích se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, avšak v současném boji o zákazníka si Terno stojí relativně obstojně. Jeho hlavní silou je široká nabídka potravin od českých a regionálních výrobců.

K analýze vnitřního prostředí byla zvolena finanční analýza jako nástroj pro zhodnocení finanční situace podniku, popis organizační struktury a analýza funkcionálních oblastí, jež byla zaměřena především na marketing, úroveň řízení a lidské zdroje, výrobu, výzkum a vývoj.

V rámci SWOT analýzy jako metody pro posouzení vnitřního a vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Na základě této identifikace byla sestavena metoda párového srovnávání, ze které bylo zjištěno, že se prodejna Terno nachází ve fázi „konfrontace“. To znamená, že převažují její silné stránky a ohrožení. Cílem by mělo být potlačení těchto ohrožení při využití silných stránek.

V závěru práce byly stanoveny návrhy, které by mohly pomoci podniku k lepšímu postavení na trhu a zvýšení tak jeho zisků. Těmito návrhy jsou investice do propagace a moderních technologií, rozšíření nabídky regionálních výrobků, větší využití znalostí

o zákazníkovi. Dále studování platné a připravované legislativy, udržování si svých zaměstnanců prostřednictvím benefitů, připravenost a správná reakce na změnu kurzu.

8 Summary a keywords v anglickém jazyce

The thesis focuses on the assessment of the environment of a given organisation – Terno České Budějovice, operated by JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice. Its chief business activity is the sale of retail goods, a wide selection of groceries, in the Czech Republic.

The environment of Terno in České Budějovice was assessed through a strategic analysis. That included analysing the outer and inner environment which provided information useful for mapping the current situation and proposing a possible course of future development.

PEST analysis was applied for assessing the outer environment, i.e. the macro-environmental factors. It showed how the current macro-environment has a potential for accelerating the business results as proven by factors such as lower unemployment rate, higher quality of life as well as increasing purchasing power of its citizens.

Porter's five forces analysis significantly enhanced the understanding of the micro-environment of the retail store. On the basis of the research, it was stated that Terno in České Budějovice is located amidst a highly competitive environment. Nevertheless, in terms of the current efforts of getting customers, Terno has a relatively good position. Its main strengths lie in a wide selection of groceries from Czech and local (regional) producers.

In order to analyse the environment within, financial analysis was chosen as a tool to evaluate the financial situation of the organisation next to the description of organisation structure and the functional areas analysis that focused particularly on marketing, management level and human resources, production, research and development.

As a result of the SWOT analysis as a method for considering the inner and outer environment, the opportunities, threats, strengths and weaknesses were identified. A method of comparative analysis was construed on the basis of such identification. That suggested that the Terno store is currently in the phase of "confrontation". Thus, the strengths and threats are dominating. The aim should be to suppress the given threats whilst taking advantage of the strengths.

The conclusion of this thesis offers suggestions that could potentially help the organisation achieve a better market position as well as increase its profit. These suggestions include investing into marketing and modern technologies, extending the portfolio of regional products as well as taking more advantage of knowledge of the customer. The ability to research current laws and bills, the effort to keep employees through a benefit programme and the readiness and the ability to react properly to the exchange rate are also among the important suggestions.

Keywords: Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis, financial analysis, organization structure, functional areas analysis, Terno České Budějovice

9 Přehled použité literatury

Literární zdroje

- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). Strategická analýza (2nd ed.). Praha: C.H. Beck.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení: teorie pro praxi (2nd ed.). Praha: C.H. Beck.
- Fotr, J. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada.
- Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi (1st ed.). Praha: Grada.
- Šuleř, O. (1995). Manažerské techniky (1st ed.). Olomouc: Rubico.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). Strategické řízení (1st ed.). Praha: Credit.
- Crainer, S. (2000). Moderní management: Základní myšlenkové směry (1st ed.). Praha: Management Press.
- Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: strategie a trendy (2nd ed.). Praha: Grada.
- Bowman, C. (1996). Strategický management (1st ed.). Praha: Grada.
- Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku (1st ed.). Praha: C.H.Beck.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů (1st ed.). Praha: Grada.
- Váchal, J., & Vochozka, M. et al. (2013). Podnikové řízení (1st ed.). Praha: Grada.
- Hanzelková, A. (2009). Strategický marketing: teorie pro praxi (1st ed.). Praha: C.H.Beck.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování (1st ed.). Praha: Computer press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management (1st ed.). Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). Management (1st ed.). Praha: Grada.
- Čížinská, R., & Marinič, P. (2010). Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy (1st ed.). Praha: Grada.
- Mallya, T. (2007). Základy strategického řízení a rozhodování (1st ed.). Praha: Grada.

- Sýkora, B. (2006). GALERIE. Elektronický Newsletter Pro Zaměstnance Družstva, 1(1), 4.
- Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). Management I (2nd ed.). Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- Porter, M. E. (1994). Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů (1st ed.). Praha: Victoria publishing.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). Management a moderní organizování firmy (1st ed.). Praha: Grada publishing.
- Srpová, J. (2011). Podnikatelský plán a strategie (1st ed.). Praha: Grada.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady (2nd ed.). Praha: Grada.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). Finanční analýza: krok za krokem (2nd ed.). Praha: C.H. Beck.
- Černohorský, J., & Teplý, P. (2011). Základy financí (2nd ed.). Praha: Grada.
- Mládková, L. (2001). Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit (1st ed.). Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2001). Oceňování podniku (2nd ed.). Praha: C.H. Beck.

Internetové zdroje

- TERNO - České Budějovice. (2016). *O firmě*. Citováno dne 17. 12. 2016. Dostupné z: <http://www.eshopcb.terno.cz/o-firme-pg8.php>
- Jednota ČB. (2016). *Informace o družstvu*. Citováno dne 17. 12. 2016. Dostupné z: <http://www.jednotacb.cz/o-jednote/informace-o-druzstvu.html>
- Jednota ČB. (2016a). *Informace pro média*. Citováno dne 17. 12. 2016. Dostupné z: <http://www.jednotacb.cz/o-jednote/informace-pro-media.html>
- Jednota ČB. (2016b). *Logo Jednota*. Citováno dne 17. 12. 2016. Dostupné z: http://www.jednotacb.cz/page/img/logo_1908.jpg
- TERNO – České Budějovice. (2016a). *Logo Terno ČB*. Citováno dne 17. 12. 2016. Dostupné z: http://www.terno.cz/images/logo_terno.png

- Albert. (2017). *O společnosti*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- Globus. (2017). *Historie Globusu*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>
- Kaufland. (2017). *Skupina Kaufland*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp
- Penny CZ. (2017). *My a společnost*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx
- Lidl. (2017). *Lidl v České Republice*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>
- Billa. (2017). *O nás*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: https://www.billa.cz/O-n%C3%A1s/O-n%C3%A1s/O-n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx
- Můj obchod. (2017). *Obchody*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: <https://www.mujobchod.cz/obchody>
- Plná taška. (2017). *O nás*. Citováno dne 5. 2. 2017. Dostupné z: <http://www.plnataska.cz/o-nas.html>
- Český statistický úřad. (2017). *Indexy spotřebitelských cen - inflace - únor 2017*. Citováno dne 12. 3. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-unor-2017>
- Český statistický úřad. (2017a). *Nejnovější údaje o kraji*. Citováno dne 4. 4. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc>
- Český statistický úřad. (2017b). *Vybrané ukazatele za okres České Budějovice*. Citováno dne 4. 4. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11256/34995529/CZ0311.pdf/a9494844-33e6-4b94-952c-2138415250c3?version=1.23>
- Zákony pro lidi. (2017). *Zákon o ochraně spotřebitele*. Citováno dne 4. 4. 2017. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>

Česká obchodní inspekce. (2017). *Zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě*. Citováno dne 4. 4. 2017. Dostupné z: <http://www.coi.cz/cz/pro-podnikatele/zakon-o-prodejni-dobe-v-maloobchode-a-velkoobchode/>

Plexus. (2017). *Zákon o evidenci tržeb – EET*. Citováno dne 4. 4. 2017. Dostupné z: <http://www.plexus.cz/zajimavosti/zakon-o-evidenci-trzeb-eet/>

Česká národní banka. (2017). *Kurzy devizového trhu*. Citováno dne 3. 4. 2017. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.js_p

Justice. (2017). *Sbírka listin JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice*. Citováno dne 27. 2. 2017. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=4d93c811c4d44ca6a912f3bc3bbe2804>

České noviny. (2017). *Vláda podle Sobotky přinesla Česku stabilitu*. Citováno dne 27. 2. 2017. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-podle-sobotky-prinesla-cesku-stabilitu/1429712>

Český statistický úřad. (2017c). *Mzdy, náklady práce – časové řady*. Citováno dne 5. 4. 2017. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Marketing na Facebooku – Newsfeed. (2017). *Jak se daří Facebooku v ČR?* Citováno dne 9. 4. 2017. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

Demografie.info. (2017). *Stárnutí*. Citováno dne 9. 4. 2017. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_starnuti=

Facebook.com. (2017). *Terno – Hlavní stránka*. Citováno dne 10. 4. 2017. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ternocz.cz/>

10 Seznam tabulek a obrázků s uvedením názvů

Obrázek 1 <i>Okolí podniku</i>	6
Obrázek 2 <i>Porterův model pěti sil</i>	9
Obrázek 3 <i>Přehled vlivů makro okolí</i>	14
Obrázek 4 <i>SWOT analýza</i>	20
Obrázek 5 <i>Diagram analýzy SWOT</i>	21
Obrázek 6 logo TERNO	25
Obrázek 7 logo JEDNOTA.....	26
Obrázek 8 <i>Organizační struktura Jednoty, s. d. České Budějovice</i>	30
Obrázek 9 <i>Organizační struktura Terna České Budějovice</i>	31
Obrázek 10 <i>Vývoj výnosů a nákladů v letech 2011 – 2015 v tis. Kč.</i>	37
Obrázek 11 <i>Vývoj obrátu prodejen Terno v letech 2011 – 2015 v tis. Kč</i>	40
Obrázek 12 <i>Fullerův trojúhelník</i>	56
Tabulka 1 <i>Tvorba zisku po zdanění v letech 2011 – 2015 v tis. Kč.</i>	37
Tabulka 2 <i>Finanční ukazatele v letech 2011 – 2015</i>	38
Tabulka 3 <i>Míra ohroženosti konkurencí</i>	47
Tabulka 4 <i>Metoda párového srovnávání</i>	56

11 Seznam příloh

Příloha 1 - *Otázky z rozhovoru s paní Ing. Markétou Soukupovou z 16. 2. 2017.*

Příloha 2 - *Otázky z rozhovoru s panem Bohumírem Sýkorou z 20. 6 2016.*

Příloha 3 - *Rozvaha 2011–2015 v tis. Kč*

Příloha 4 - *Výkaz zisku a ztráty pro období 2011–2015 v tis. Kč*

Příloha 5 - *Webové stránky Terna České Budějovice*

Příloha 6 – *Facebookové stránky Terna České Budějovice*

Příloha 7 – *Rozhovor s mediální specialistkou paní Marcelou Bajtovou z Jihočeské Televize z 30. 3. 2017.*

Příloha 8 – *Rozhovor se zaměstnancem Budějcké drbny z 30. 3. 2017*

12 Přílohy

Příloha 1 - *Otázky z rozhovoru s paní Ing. Markétou Soukupovou z 16. 2. 2017.*

- Jaká je organizační struktura Terna v Českých Budějovicích?
- Jaká je organizační struktura Jednoty, s. d. České Budějovice?
- Do jaké míry je ovlivněna organizační struktura Terna v Českých Budějovicích organizační strukturou Jednoty, s. d. České Budějovice?
- Jací dodavatelé jsou pro Terno stěžejní?
- Kdo provádí marketingový výzkum pro Terno, resp. Jednotu?
- Jaké jsou investice do marketingu?
- Jaké metody marketingu podnik používá?
- Kolika zaměstnanci podnik disponuje?
- Jaký je počet brigádníků?
- Jak jsou zaměstnanci motivováni a odměňováni?
- Pořádáte nějaká školení pro vaše zaměstnance?
- Kolik hodin ročně stráví všichni brigádníci v obchodě?
- Kdo jsou vaši zákazníci?
- Jakým způsobem se snažíte udržet svého zákazníka?
- Jakým způsobem se snažíte získat zákazníka?
- Jakou podporu prodeje využíváte?
- Jaké využíváte PR prostředky?
- Připravujete nějaké nové technologie?
- Jakou částku by zhruba stálo zavedení technologie self-scanningu?
- Jakou částku investujete do sponzoringu?
- Koho nebo co sponzorujete?

Příloha 2 - *Otázky z rozhovoru s panem Bohumírem Sýkorou z 20. 6 2016.*

- Řídí se Terno podle nějakého finančního plánu?
- Jak často je tento plán vyhodnocován?
- Jakým způsobem je tento plán vyhodnocován?
- Daří se plnit váš finanční plán?
- Jaké jsou postupy v případě, že plán není dodržován?
- Na jaké úrovni jsou vaše finanční ukazatele oproti konkurenci?

Příloha 3 - Rozvaha 2011–2015 v tis. Kč

ROZVAHA v tis. Kč							
Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	001	720 417	765 031	795 177	823 053	881 164
A.	Pohledávky za upsaný zákl. kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	443 051	464 964	491 340	481 013	504 385
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 100	1 822	4 041	4 391	2 819
	Software	007	2 062	1 822	1 243	4 391	2 819
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	38	0	2 798	0	0
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	439 747	461 938	486 095	475 418	500 362
	Pozemky	014	53 014	53 311	55 787	55 787	55 990
	Stavby	015	333 737	336 800	331 529	317 683	303 494
	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	016	52 302	71 539	98 310	97 343	91 912
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	143	95	79	72	72
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	551	193	390	4 533	48 894
	Dlouhodobý finanční majetek	023	1 204	1 204	1 204	1 204	1 204
	Ostatní dlouhodobé cenné papíry	026	1 204	1 204	1 204	1 204	1 204
C.	Oběžná aktiva celkem	031	270 357	290 044	292 855	330 024	385 605
I.	Zásoby	032	131 724	133 131	132 277	132 637	129 751
	Materiál	033	1 664	1 674	1 771	2 008	1 961
	Mladá a ostatní zvířata a jejich sk.	036	1	1	1	1	1
	Zboží	037	130 059	131 456	130 505	130 628	127 769
II.	Dlouhodobé pohledávky	039	3 283	3 389	3 584	3 583	4 176
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	418	400	365	370
	Dohadné účty aktivní	045	397	0	0	0	0
	Jiné pohledávky	046	2 886	2 971	3 184	3 218	3 806
III.	Krátkodobé pohledávky	048	61 535	51 972	52 852	52 525	52 903
	Pohledávky z obchodních vztahů	049	42 047	40 578	35 959	35 799	38 192
	Stát- daňové pohledávky	054	13 061	8 192	8 574	10 564	10 472
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 694	2 510	3 594	3 777	1 961
	Dohadné účty aktivní	056	246	0	3 698	0	0
	Jiné pohledávky	057	947	692	1 017	2 385	2 278
IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	73 815	101 552	104 152	141 279	178 775
	Peníze	059	21 830	17 206	15 776	20 802	16 723
	Účty v bankách	060	51 985	84 346	88 376	120 477	162 052
D. I.	Časové rozlišení	063	7 009	10 023	10 972	12 016	11 174
	Náklady příštích období	064	917	603	796	1 232	1 449
	Příjmy příštích období	066	6 092	9 420	10 716	10 784	9 725

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	067	720 417	765 031	765 177	823 053	881 164
A.	Vlastní kapitál	068	493 163	522 961	560 459	591 906	620 007
I.	Základní kapitál	069	26 920	26 540	21 188	20 630	24 688
	Základní kapitál	070	26 920	26 540	21 188	20 630	24 688
II.	Kapitálové fondy	073	63 670	69 416	79 335	78 027	74 768
	Ostatní kapitálové fondy	075	63 670	69 416	79 335	78 027	74 768
III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	376 306	399 354	423 797	457 320	491 471
	Zákonný rezervní fond	081	370 572	392 751	415 219	447 042	479 984
	Statutární a ostatní fondy	082	5 734	6 603	8 568	10 278	11 487
IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	0	0	0	-361	-903
	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0	0	0	0
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	26 267	27 651	36 149	36 290	29 983
B.	Cizí zdroje	089	219 054	233 702	228 110	223 200	253 830
I.	Rezervy	090	5 896	4 818	5 871	6 936	5 354
	Rezerva na daň z příjmu	093	5 896	4 818	5 871	6 936	5 354
II.	Dlouhodobé závazky	095	8 860	9 195	11 304	12 439	13 371
	Jiné závazky dlouhodobé	104	1050	0	0	0	0
	Odložený daňový závazek	105	7 810	9 195	11 304	12 439	13 371
III.	Krátkodobé závazky	106	203 048	219 689	210 935	203 825	235 105
	Závazky z obchodních vztahů	107	174 237	192 529	186 755	171 763	202 763
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	110	7 727	5 285	6 384	6 075	5 426
	Závazky k zaměstnancům	111	2 633	2 311	1 986	10 534	11 819
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	112	5 395	5 623	5 607	5 704	6 496
	Krátkodobé přijaté zálohy	114	62	44	99	82	68
	Dohadné účty pasivní	116	10 294	13 897	10 104	9 667	8 533
	Jiné závazky	117	2 700	0	0	0	0
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	1 250	0	0	0	0
	Krátkodobé bankovní úvěry	120	1 250	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	122	8 200	8 368	6 608	7 947	7 327
	Výdaje příštích období	123	7 943	8 167	6 456	7 807	6 664
	Výnosy příštích období	124	257	201	152	140	663

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2011–2015

Příloha 4 - Výkaz zisku a ztráty pro období 2011–2015 v tis. Kč

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč							
Ozna č.	TEXT	Číslo řádku	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 678 633	1 736 945	1 781 838	1 816 467	1 851 821
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 367 351	1 425 617	1 457 833	1 490 129	1 518 138
+	Obchodní marže	03	311 282	311 328	324 005	326 338	333 683
II.	Výkony	04	157 031	162 431	167 295	175 408	181 963
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	90 391	93 646	96 313	101 747	104 552
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0
	Aktivace	07	66 640	68 785	70 982	73 661	77 411
B.	Výkonová spotřeba	08	192 916	189 014	194 868	183 278	183 378
	Spotřeba materiálu a energie	09	99 357	97 413	98 649	96 103	89 382
	Služby	10	93 559	91 601	96 219	87 175	93 996
+	Přidaná hodnota	11	275 397	284 745	296 432	318 146	332 268
C	Osobní náklady	12	189 787	195 966	204 752	205 332	226 140
	Mzdové náklady	13	138 478	143 051	149 133	148 581	164 341
	Odměny členům org. spol. a družstva	14	844	867	1 252	2 453	2 305
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	46 550	48 131	50 318	50 447	55 689
	Sociální náklady	16	3 915	3 917	4 049	3 851	3 805
D.	Daně a poplatky	17	1 918	1 228	1 347	1 262	1 198
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	36 803	38 802	43 982	48 487	50 728
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	19	226	227	381	712	505
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	226	227	381	712	505
	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	22	159	39	20	221	118
	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	23	159	39	20	221	118
	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 606	54	-13	300	240
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 285	3 607	3 615	4 948	3 776
H.	Ostatní provozní náklady	27	12 524	13 983	17 815	17 842	16 991
	Převod provozních nákladů	29	0	0	7 666	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	37 111	38 507	40 191	50 684	41 134
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	454	630	373	282	408
N.	Nákladové úroky	43	474	138	41	35	35
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	243	7	13	13	11
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 537	5 124	5 515	5 463	5 576
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 314	-4 625	-5 170	-5 203	-5 192
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	6 428	6 194	6 674	8 034	5 935
	splatná	50	5 903	4 809	4 565	6 899	5 003
	odložená	51	525	1 385	2 109	1 135	932
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	26 369	27 688	28 347	37 447	30 007
	Mimořádné výnosy	53	0	0	18 701	-1 026	0
	Mimořádné náklady	54	102	37	9 632	131	24
	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	1 267	0	0
	splatná	56	0	0	1 267	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-102	-37	7 802	-1 157	-24
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	26 267	27 651	36 149	36 290	29 983
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	32 695	33 845	44 090	44 324	35 918

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2011–2015

Příloha 5 - Webové stránky Terna České Budějovice



Zdroj: Terno – České Budějovice (2016)

Příloha 6 – Facebookové stránky Terna České Budějovice



Zdroj: Facebook.com (2017)

Příloha 7 – Rozhovor s mediální specialistkou paní Marcelou Bajtovou z Jihočeské Televize z 30. 3. 2017.

- Jaká je cena jednoho spotu při 20 sekundové délce stopáže?
- Jaká je cena jednoho spotu při 30 sekundové délce stopáže?
- Jaká částka je placena při 14denní propagaci s ohledem na délku stopáže?
- Mění se Vaše cena s množstvím odběrů?

Příloha 8 – Rozhovor se zaměstnancem Budějcké drbny z 30. 3. 2017.

- Na jakou částku přijde roční propagace skrze váš portál?
- Jakou částku stojí propagace jednoho článku?
- Kolik stojí týdenní bannerová inzerce na Vašem webu?
- Kolik by stála propagace prostřednictvím článků jednou za 14 dní a měsíční bannerové inzerce za rok?
- Existuje zde nějaká možnost oboustranné propagace?