



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

Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vypracovala: Tereza Nováková

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza NOVÁKOVÁ
Osobní číslo: E21466
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce.
2. Výběr vhodných metod pro analýzu vnějšího prostředí zvoleného podniku a jejich provedení.
3. Vyhodnocení získaných informací a návrh strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
- Preuss, K. (2006). *Podnikatelské strategie*. Praha: Bankovní institut.
- Rothärmel, F. T. (2021). *Strategic management*. NY: McGraw-Hill Education.
- Veber, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 12. ledna 2023

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - 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 12. 4. 2024

.....

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala za vstřícnost a ochotu při poskytování informací panu Bc. Pavlu Primusovi, řediteli marketingu a rozvoje Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Strategie a strategické řízení	4
2.2	Fáze strategického řízení	5
2.3	Strategická analýza	7
2.3.1	Analýzy okolí organizace	7
2.4	Analýza vnějšího prostředí	9
2.4.1	PESTE analýza	9
2.4.2	Porterův model pěti sil	11
2.4.3	Analýza scénářů.....	15
2.4.4	SWOT analýza.....	15
2.4.5	SWOT matice.....	17
2.5	Strategické analýzy zaměřené na zákazníka	18
2.5.1	Segmentace trhu.....	19
2.5.2	Mapa empatie.....	19
3	Cíl práce a metodika	20
4	Charakteristika vybraného podniku	22
4.1	Historie.....	22
4.2	Poslání podniku.....	22
4.3	Organizační a řídicí struktura.....	23
5	Zhodnocení současného stavu	24
6	PESTE analýza	26
6.1	Politické faktory.....	26
6.2	Ekonomické faktory.....	28
6.3	Sociální faktory.....	30
6.4	Technologické faktory	31

6.5	Ekologické faktory	31
6.6	Vyhodnocení	32
7	Analýza scénářů	33
7.1	Vyhodnocení	35
8	Porterův model pěti sil	36
8.1	Konkurenti v odvětví	36
8.1.1	Vybrané nadnárodní potravinové řetězce.....	37
8.2	Dodavatelé	38
8.3	Zákazníci.....	40
8.4	Substituty	40
8.5	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	40
8.6	Vyhodnocení	41
9	SWOT analýza	42
9.1	Příležitosti	42
9.2	Hrozby	43
10	Segmentace trhu.....	45
11	Mapa empatie.....	46
12	Návrh strategických oblastí	47
13	Závěr	48
14	Summary	50
15	Seznam použité literatury	51
16	Seznam obrázků.....	54
17	Seznam tabulek.....	55

1 Úvod

V současné dynamické a konkurenční podnikatelské sféře je pro podniky zásadní neustálé sledování a analýza vnějšího prostředí. Tento proces je klíčový pro úspěšné plánování strategií a rozhodování, které mají vliv na dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost podniku.

Tvorba strategie je pro podniky mimořádně důležitá, protože poskytuje jasný směr a rámec pro dosažení dlouhodobých cílů. Strategie pomáhá identifikovat konkurenční výhody, pochopit cílové trhy a optimalizovat zdroje a aktivity. Správně zvolená strategie je klíčem k adaptaci na změny v podnikatelské prostředí a k dosažení trvalého úspěchu na trhu.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku, která zahrnuje především identifikaci a hodnocení vnějších faktorů a trendů, jež zasahují do jeho podnikatelské činnosti. Jedná se o vymezení faktorů, které mohou na podnik působit jak negativně, tak pozitivně.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku a za pomoci analýz vnějšího prostředí zmapovat konkurenční prostředí. Na základě získaných informací následně navrhnout strategii, která by měla vést ke zlepšení postavení podniku na trhu. Pro zúžení zaměření této práce byly vypracovány dvě analýzy zaměřené na zákazníky podniku. Tyto analýzy byly využity pro lepší pochopení zákazníků a jejich potřeb.

Vybraným podnikem pro tuto bakalářskou práci je Jednota, spotřební družstvo České Budějovice, které je správcem skupiny českých supermarketů Terno a provozovatelem prodejen Trefa soustředěných v jihočeském regionu. Dále provozuje vlastní distribuční centrum a výrobu lahůdkářských výrobků v Týně nad Vltavou. V této bakalářské práci jsem se zaměřila převážně na maloobchodní prodej.

Podrobná charakteristika podniku, výsledky provedených analýz a návrh vhodné strategie jsou uvedeny v této bakalářské práci.

2 Literární přehled

2.1 Strategie a strategické řízení

Strategické řízení je v moderních organizacích souhrnem všech znalostí a zkušeností, díky kterým je v podniku vytvářena rovnováha mezi cíli a jinými potřebami. Na všech úrovních podnikových činností jsou řešeny rozhodovací úlohy, které mají za cíl efektivně alokovat disponibilní zdroje a dosáhnout tak prosperity v tvrdém konkurenčním prostředí (Whittington, 2002).

Význam a přínosy strategického řízení se zakládají především na následujícím:

- možnost aktivně se podílet na vývoji své budoucnosti,
- dosažení porozumění všech zúčastněných stran na podnikových činnostech,
- efektivní alokace zdrojů a času,
- zabránění rizikům k destrukci podniku,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- podpora disciplíny,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- pochopitelnost prováděných změn (Fotr et al., 2017).

Definice strategického managementu nebyla doposud jednoznačně vymezena. Dle současné literatury převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody (Heijden, 2006).

Jádrem každého strategického řízení je strategie. Pojetí významu strategie je různými zdroji zabývajícími se strategickým řízením vysvětlováno odlišně. Nejčastěji je však strategie prezentována jako dráha či trajektorie, která vede k předem definovaným cílům. Hlavním úkolem managementu organizace při strategickém procesu je určení cílů a volba vhodné strategie k jejich dosažení. Strategie je tedy vyjádřením základní představy o tom, jakou cestou bude naplňováno poslání podniku (Mallya, 2007).

Podle Portera je strategie jako široce založený vzorec, který určuje konkurenceschopnost firmy, jaké jsou její cíle a jaká politika bude zapotřebí k dosažení

stanovených cílů. Hlavním významem formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí (Magretta, 2012).

2.2 Fáze strategického řízení

Strategické řízení je neustálý dynamický proces tvorby a určování směru, kam se bude organizace a její aktivity vyvíjet. Strategie je nedílnou součástí manažerských procesů. Na začátku jde o formulaci poslání firmy a na konci jsou sledovány požadované výstupy v podobě naplnění určených cílů. I když proces strategického řízení lze zahrnout do předem určeného rozvrhu aktivit, je to stále nekončící proces. Každá organizace, jež je řízena strategicky, by měla být dostatečně flexibilní, aby mohla přijmout a překonat nastávající změny (Mallya, 2007).

Přestože by tento proces neměl být posloupností řádných postupů, pro pochopení, jak se takový proces uskutečňuje v různých organizacích, jej lze rozdělit do pěti fází:

- definování předmětu činnosti podniku, jeho poslání a vize,
- stanovení strategických a výkonných cílů,
- formulace strategie,
- implementace a realizace vybrané strategie,
- hodnocení výsledků a návrh případných změn (Tichá & Hron, 2002).

Formulování podnikové vize a mise

Vize je možné definovat jako model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale také jako odraz budoucnosti, který udává dlouhodobý směr pro budoucí plánování a stanovení cílů. Fungující vize jsou jasné a identifikovány tak, aby provokovaly lidi k účasti, a ne pouze k pasivnímu sledování. Důležitost správně formulované vize se prokazuje především v procesu implementace strategie.

Oproti tomu mise je způsob, kterým lze zhmotnit vizi. Někdy jsou také označovány etickými hodnotami podniku (Fotr et al., 2017).

Formulování cílů organizace

Stanovené dlouhodobé strategické cíle by měly navazovat na již zpracovanou vizi, kterou podrobně zpřesňují v měřitelných výsledcích. Formulování cílů je komplexní

proces, při němž jsou zúčastněny různé zájmové skupiny. Cíl podniku je jasný – vytvářet zisk. Cíle musí být vymezeny tak, aby odpovídaly následujícím zásadám metodiky SMART (Veber, 2021):

- specifický,
- měřitelný,
- akceptovatelný,
- realistický,
- termínovaný.

Formulace strategie

Tato etapa obsahuje postupové kroky vedoucí k formulaci strategického plánu zahrnujícího tvorbu strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií. Dlouhodobé cíle je nutné rozložit na cíle krátkodobé, jenž jsou východiskem pro operativní řízení. Takto zpracovaný strategický plán je připravený k implementaci (Goffin & Mitchell, 2017).

Implementace strategie

Implementací strategie se rozumí proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených činností, jenž umožňují uvést strategii organizace do chodu. Ve fázi implementace jsou uvedeny do souladu strategické a operativní cíle, určeny taktické plány, alokovány potřebné zdroje a dále je rovněž reportováno o finančním hospodářství těchto procesů. Mezi tvorbou strategie a její implementací existují důležité vazby. Je třeba již při tvorbě strategie brát ohled na některé aspekty její realizace. Naopak poznatky z průběhu realizace strategie je možné využít k její korekci. Aby byla implementace úspěšná, je vyžadována jejich vzájemná interakce (Horáková, 2003).

Hodnocení strategie

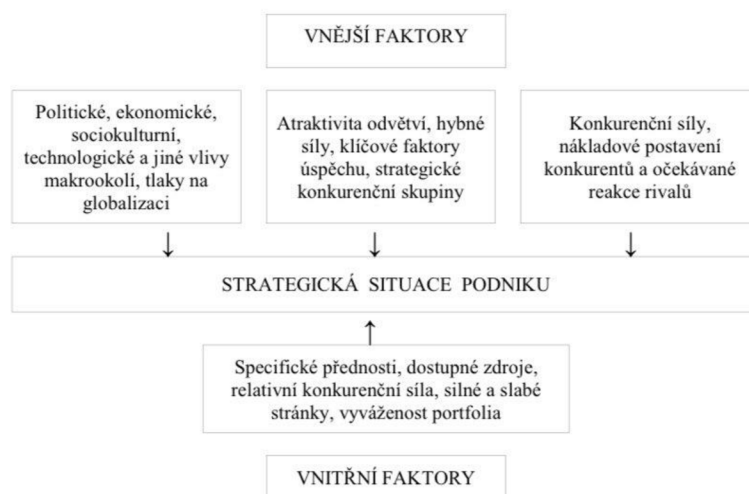
Tato fáze slouží ke sledování externích a interních faktorů ovlivňujících strategii, vyhodnocení dosažených výsledků a návrhu nutných korekcí pro zvolenou strategii. Fáze hodnocení přispívá v konečném důsledku k růstu kompetencí firmy a získané poznatky se pozitivně využívají při jejím znalostním rozvoji. Zásadní metodikou a aplikovaným nástrojem využívaným v této fázi je controlling (Tichá & Hron, 2002).

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza slouží podniku k určení a prozkoumání jednotlivých faktorů, které mohou ovlivňovat podnikovou strategii v budoucnu, a zároveň je možné určit vzájemné souvislosti těchto faktorů, které se mezi nimi vyskytují již v současnosti (Synek & Kislingerová, 2015).

Lze vymezit dva základní okruhy orientace strategické analýzy, a to analýzu zaměřenou na vnější okolí podniku a analýzu věnující se vnitřnímu okolí podniku. Strategická analýza je tvořena různými analytickými technikami sloužícími pro identifikaci vztahů podniku s okolím. Stává se tak prvním krokem pro tvorbu podnikové strategie. Strategická analýza je schématicky znázorněna na obrázku 1 (Sedláčková & Buchta, 2006).

Obrázek 1: Strategická analýza (Sedláčková & Buchta, 2006)



2.3.1 Analýzy okolí organizace

Hlavním důvodem, proč musí organizace analyzovat své okolí, je vytvoření pevného základu pro své strategické aktivity. Obecně je tak zajištěno to, že organizace ví, jakou má pozici v prostředí, v němž působí, a je schopna efektivně reagovat na neustále probíhající změny v něm (Mallya, 2007).

Rozhodování podniku je ovlivňováno prostředním, ve kterém působí. Tyto faktory představují síly, které buď z části jsou nebo nejsou ovlivnitelné, a působí na podnik zevnitř nebo zvenjšku (Světlík, 1994).

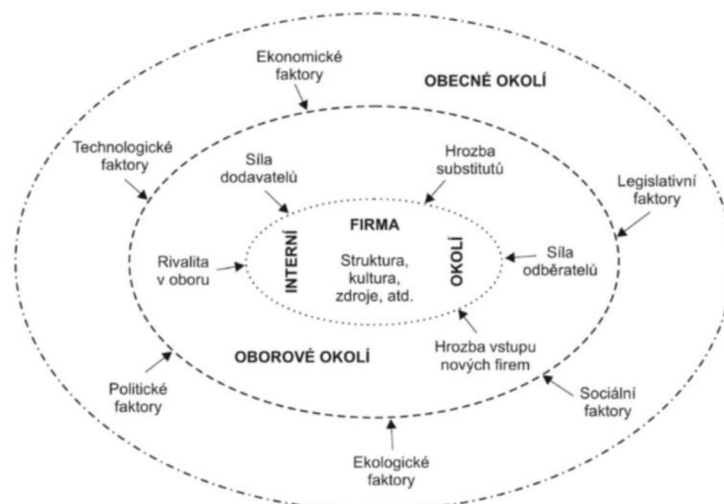
Ke stanovení a analýze složek okolí podniku je možné využít různé metody. Dle Cimbálníkové (2012) jsou to například:

- Analýza vnějšího prostředí
 - PEST analýza,
 - Porterův model pěti sil,
 - Analýza odvětví,,
 - Analýza zákazníků,
 - Analýza dodavatelů,
 - Analýza scénářů apod.
- Analýza vnitřního prostředí
 - BCG matice,
 - Analýza 4P,
 - Analýza 7S,
 - Analýza podnikových zdrojů apod.
- Komplexní analýzy
 - SWOT analýza,
 - SPACE analýza,
 - Analýza CFS.

V následujících kapitolách této bakalářské práce budou podrobněji rozebrány vybrané metody strategické analýzy vnějšího prostředí a dále budou aplikovány na vybraný podnik v praktické části.

Na obrázku 2 je vyobrazeno podnikatelské okolí a co vše může ovlivňovat podnikatelskou činnost.

Obrázek 2: Podnikatelské okolí společnosti (Mallya, 2007)



2.4 Analýza vnějšího prostředí

Během analýzy vnějšího obecného okolí jsou zkoumány trendy zahraničního a domácího prostředí, které na podnik vzájemně působí. Analýza vnějšího podnikatelského prostředí je zásadním krokem, jenž musí strategický management učinit. Postup analýzy podnikatelského prostředí se při určování vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP:

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj.

Externí prostředí zahrnuje makroprostředí, jenž existuje nezávisle na vůli podniku, a mezoprostředí, které firma může částečně ovlivňovat pomocí marketingových nástrojů (Fotr et al., 2017).

2.4.1 PESTE analýza

Tato analýza externího prostředí je považována za všeobecnou. Jde o široký rozbor politických, ekonomických, společenských, technologických a ekologických trendů. Každá z těchto skupin v sobě obsahuje celou řadu faktorů makrookolí, které určitou měrou ovlivňují fungování podniku na trhu. Pro organizaci je přínosná identifikace vlivů, jelikož umožňuje připravit se na potenciální změny.

Cílem PESTE analýzy není vytvořit seznam vlivů, ale odlišit významné faktory od těch, co nemají takovou váhu. Jednotlivé vlivy se v čase mění, je proto třeba neustálé sledování a vyhodnocování změn (Sedláčková & Buchta, 2006).

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory mohou zásadně ovlivňovat rozhodování a tím pádem měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí. Faktory, které mohou při analýze pomoci jsou například:

- stabilita vlády,
- ekonomická politika vlády,
- podpora zahraničního obchodu,

- výdaje vlády,
- je-li země účastníkem obchodních dohod EU, NAFTA, apod.

Tyto vlivy představují pro podnik významné příležitosti ale zároveň i jistá ohrožení. Politická omezení se týkají každé organizace, a to prostřednictvím daňových zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí. Dále může ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezující nejen prostor pro podnikání ale také i samotné podnikání (Mallya, 2007).

Ekonomické faktory

Podnik je během svého rozhodování ovlivňován vývojem makroekonomických ukazatelů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- míra inflace,
- daňová politika,
- směnný kurz.

Ekonomický růst ovlivňuje úspěšnost tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, jimž jsou podniky vystavovány. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a složení používaných finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, také ovlivňuje investiční činnost podniku. Míra inflace je jedním ze základních ukazatelů popisujících stabilitu ekonomického vývoje. Inflace dosahující vysoké míry má negativní vliv na investiční činnost a rozvoj společnosti. Devizový kurz má vliv především na konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích (Rothaermel, [2021]).

Společenské faktory

Zobrazují vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Stejně jako ostatní oblasti i společenské faktory jsou neustále ve vývoji. Rozbor a analýza této oblasti vede k získání náskoku před konkurencí v boji o zákazníka (Sedláčková & Buchta, 2006).

Technologické faktory

Podnik, který chce prokazovat aktivní inovační činnost a chce se vyhnout zaostalosti, se musí informovat o technických a technologických změnách, jež probíhají. Tyto změny mohou výrazně ovlivnit trh, na kterém podnik působí. Významným činitelem úspěšnosti se může stát předvídatost vývoje technologického rozvoje. Je proto třeba neustále myslet na:

- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí,
- nedávat zbytečně moc energie do málo významných inovací,
- kolik finančních prostředků je věnováno na výzkum a vývoj,
- rychlost morálního zastarávání,
- nové pracovní metody a techniky apod. (Mallya, 2007)

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má jiné požadavky na oblast týkající se životního prostředí a stanovené jiné priority. Ekologie je faktor, který musí podniky stále více respektovat. Nejen, že by to měli dělat ze své vlastní vůle, ale jsou k tomu nuceni i státními institucemi a nejrůznějšími občanskými sdruženími. Velké oblasti jako například ochrana vod a ovzduší, zacházení s odpady a snižování hlučnosti vyplývají ze směrnice EU. Ekologické bariéry vytvářejí pro podniky ekonomickou zátěž, na druhou stranu dává ekologie podnikatelům celou řadu příležitostí (Synek & Kislingerová, 2015).

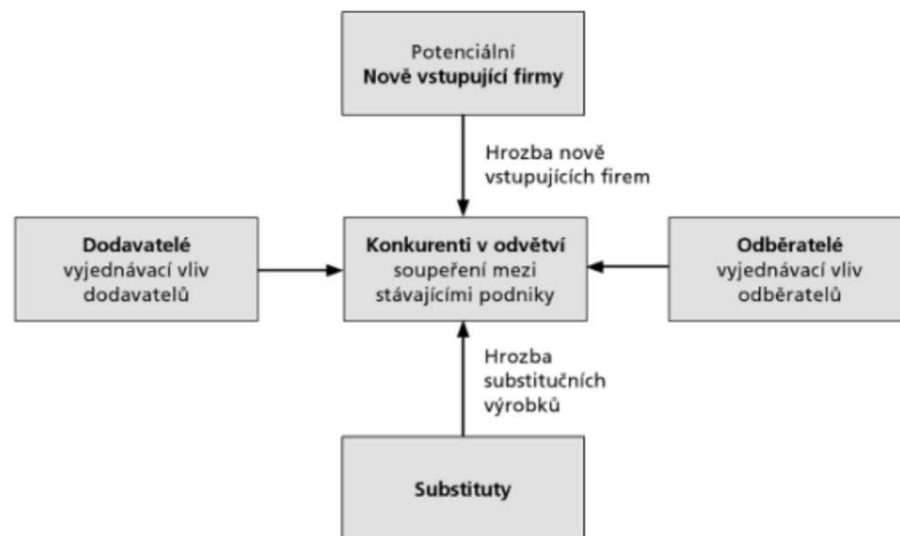
2.4.2 Porterův model pěti sil

Konkurenční síly významně charakterizují odvětví, ve kterém působí. Z tohoto důvodu představuje analýza konkurenčních sil nedílnou součást analýzy vnějšího okolí podniku. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru. Podnik v průběhu procesu tvorby strategie musí věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví, neboť by se mohlo stát, že konkurence působící v atraktivním odvětví může svým agresivním chováním zatlačit podnik do nepříznivé situace (Gamble et al., [2021]).

Nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Cílem tohoto modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v daném prostředí působí, a identifikovat, jaké z nich mají pro podnik největší význam (Sedláčková & Buchta, 2006).

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku 3.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Sedláčková & Buchta, 2006)



Rivalita mezi konkurenčními firmami

Konkurenční boj mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí má největší vliv na chování podniků. Konkurenční strategie obsahuje ofensivní akce podniku vedoucí k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a zároveň obsahuje defenzivní aktivity směřující k udržení a obraně současné pozice (Fotr et al., 2017).

Úspěch této strategie do určité míry závisí také na strategiích konkurence a na zdrojích, které jsou do nich rivalové schopni a ochotni investovat. Do používaných konkurenčních nástrojů se řadí cena, kvalita, reklamní kampaně, distribuční kanály, rozsah služeb, garance a záruky, akce na podporu prodeje apod. (Tichá & Hron, 2002)

Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví, mezi nejčastější se řadí:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – čím více konkurentů, tím lze počítat s více novými, kreativními strategickými tahy.

- Míra růstu trhu – na rychle rostoucích trzích je většinou menší rivalita vzhledem k tomu, že podniky mohou dosáhnout svých cílů prostřednictvím růstu poptávky. Podniky na základě této skutečnosti musejí využít všechny své zdroje k tomu, aby udržely krok s poptávkou. Pomalý růst odvětví má naopak za příčinu intenzivní konkurenci.
- Vysoké fixní náklady – odvětví kapitálově náročná s vysokými fixními náklady vykazují obvykle vysokou konkurenční rivalitu. Dochází k tomu převážně v obdobích, kdy je poptávka oslabena.
- Diferenciace produktů – k zintenzivnění konkurenčního boje může také docházet, jsou-li produkty málo diferencované, a kupující mohou snadno výrobky zaměnit. (Sedláčková & Buchta, 2006).

Hrozba substitučních výrobků

Této hrozbě budou věnovat zvýšenou pozornost převážně podniky v oborech, které jsou substituty bezpochyby ohroženy. Čím snadněji lze nahradit stávající produkt substitutem, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, jenž:

- nabízejí lepší uspokojení potřeb dosažené za pomoci technologických inovací existujících výrobků,
- jsou vyráběny v odvětvích vykazujících vyšší zisky.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím je vyšší kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníka (Tichá & Hron, 2002).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vážnost hrozby vstupu potenciálních konkurentů na určitý trh závisí na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Jsou-li bariéry vstupu do odvětví nízké, představuje to velmi významnou hrozbu. Vstupními bariérami jsou například:

- Úspory z rozsahu – mohou odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj apod.

- Kapitálová náročnost – kapitálové zdroje jsou nutné k pokrytí nejen fixních nákladů ale také na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát.
- Diferenciace výrobků – odvětví s vysokou diferenciací produktů, loajálními zákazníky a silným vlivem značky na poptávku jsou velmi dobře chráněna proti potenciálním konkurentům.
- Přístup k distribučním kanálům – pokud jsou distribuční kanály limitované nebo spjaté s již existujícími producenty, je nutné vytvoření nových distribučních kanálů novými konkurenty
- Vládní politika – vláda má možnost svými zásahy bariéry ještě ztížit, a to například regulačními opatřeními, licenčními požadavky apod. (Sedláčková & Buchta, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé surovin, energií, technologií atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla (Mallya, 2007).

Dodavatelé jsou silní pokud:

- jsou koncentrovaní,
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele,
- dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví,
- mají možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli,
- odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů (Tichá & Hron, 2002).

Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé i odběratelé mohou významným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce v odvětví. Silní kupující mohou mít za příčinu ztráty potenciálních zisků podniků. Kupující mohou navíc využívat svou sílu k tomu, aby si vymohli další výhody. Odběratelé jsou silní když:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém,
- nabízený produkt není standardizovaný nebo nediferencovaný,

- nakupovaný produkt je pro odběratele významnou položkou,
- dosahovaný zisk odběrateli je nízký,
 - odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví (Fotr et al., 2017).

2.4.3 Analýza scénářů

Základem této analýzy je vytvoření scénářů dokreslujících vývoj vnějšího prostředí a jeho možné změny. Scénáře většinou začínají hodnocením současného stavu a přecházejí v definování různých předpokladů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj. Vytváření scénářů mívá následující průběh:

- definice základního systému,
- popis výchozího stavu,
- definice referenčního rámce,
- definice cílů a problémů,
- volba metodiky scénářů,
- sběr relevantních dat a informací,
- specifikace strukturálního mechanismu generujícího změnu,
- návrh scénářů.

Při realizování analýzy scénářů se obvykle zpracovávají tři verze scénářů: realistický, pesimistický a optimistický (Tichá & Hron, 2002).

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Vytváří logický rámec vedoucí ke specifickému systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení, z čehož pramení i název této strategie. Název vznikl pomocí začátečních písmen anglických slov:

STRENGTHS – silné stránky

WEAKNESSES – slabé stránky

OPPORTUNITIES – příležitosti

THREATS – ohrožení

SWOT analýza je využívána při situační analýze. Je většinou umístována až na samotný závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být prováděna i samostatně například jako součást marketingového procesu (Horáková, 2003).

Silné stránky a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku. Při jejich zjišťování se strategický management snaží kriticky a co nejuplněji a nejpřesněji definovat silné stránky a plně je využít. Zjištěné slabé stránky se naopak pokouší potlačit či z nich udělat stránky silné. Silné stránky představují pozitivní faktory vedoucí k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují prosperitu podniku. Stránky slabé jsou pravým opakem.

Přednostmi podniku mohou být například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- vyškolený prodejní personál,
- dobrá finanční situace,
- kvalitní marketing,
- nízké výrobní náklady apod.

Podnikovými kritickými místy jsou například:

- vysoká zadluženost,
- omezené výrobní kapacity,
- nekvalitní výrobky,
- špatná propagační kampaň,
- špatná pověst podniku,
- nízký prodejní obrat,
- absence motivace v systému odměňování,
- nedostatečné inovace apod. (Sedláčková & Buchta, 2006).

Příležitosti a ohrožení

Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího okolí podniku. Hlavním problémem při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je, že je podnik nemůže svými činnostmi nijak ovlivnit. Příležitosti a ohrožení úzce souvisejí s aktivitami konkurence.

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění definovaných cílů. Příležitostí může být například:

- snadný vstup na nové trhy,
- absence domácí či zahraniční konkurence,
- růst možností na mezinárodních trzích apod.

Ohrožení je výrazně nepříznivá situace ve vnějším okolí podniku, která vytváří překážky podnikatelské činnosti nebo neumožňuje podniku mít dobré postavení na trhu. Ohrožením může být například:

- příchod zahraniční konkurence na domácí trh,
- silné postavení klíčových konkurentů,
- neschopnost konkurovat na trhu,
- nepříznivé legislativní normy apod. (Horáková, 2003).

2.4.5 SWOT matice

Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ. Na obrázku 4 je zobrazeno schéma jednotlivých strategií, jež jsou dále popsány.

Obrázek 4: SWOT matice (Tichá & Hron, 2002)

	SLABÉ STRÁNKY (W)	SILNÉ STRÁNKY (S)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	WO STRATEGIE "HLEDÁNÍ"	SO STRATEGIE "VYUŽITÍ"
OHROŽENÍ (T)	WT STRATEGIE "VYHÝBÁNÍ"	ST STRATEGIE "KONFRONTACE"

SO strategie

Tyto strategie využívají silné stránky ke zhodnocení příležitostí vyplývajících z vnějšího okolí. Jsou výsledkem příznivých okolností a jsou růstově až agresivně orientovány. V reálném životě však tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie

Podnik nacházející se v tomto kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, ale zároveň má spoustu slabin. Tyto strategie jsou zaměřeny na eliminaci slabých stránek a na větší využívání tržních příležitostí.

ST strategie

V tomto kvadrantu jsou silné stránky podrobeny nepřízní okolí. Je možné tyto strategie aplikovat, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

WT strategie

Tyto strategie jsou obranné se zaměřením na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení z vnějšího prostředí. Podnik nacházející se v této pozici bojuje o přežití (Tichá & Hron, 2002).

2.5 Strategické analýzy zaměřené na zákazníka

Strategické řízení vyžaduje, aby podnik identifikoval vznikající vzorce napříč mnoha styčnými body, které má se svými zákazníky, spotřebiteli nebo uživateli. K této činnosti může docházet kdekoli v každodenních aktivitách podniku nebo také mohou být reakcí na údaje o zákaznících. Potenciál získávání poznatků a znalostí z těchto dat je nyní větší než kdykoli předtím, a to díky exponenciálnímu nárůstu výpočetního výkonu a většímu rozšíření zařízení pro sběr dat, které umožňují prediktivní analýzu velkých souborů dat, tzv. big data.

Big data vypovídají hodně o tom, kdo jsou zákazníci podniku a o některých jejich aspektech chování. Tato data nicméně neposkytují vhled do toho, proč se zákazníci chovají, tak jak se chovají (Brooks, 2016).

2.5.1 Segmentace trhu

Jen málokterý podnik dokáže oslovit všechny zákazníky na trhu jedním produktem nebo službou. Proto jednotlivé podniky pracují s trhem diferencovaně, vytváří specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny. Segmentace představuje členění trhu do menších skupin zákazníků, které jsou uvnitř homogenní a navenek odlišné od jiných skupin. Segmentace lze provádět na základě různých charakteristik spotřebitelů a jejich požadavků, například:

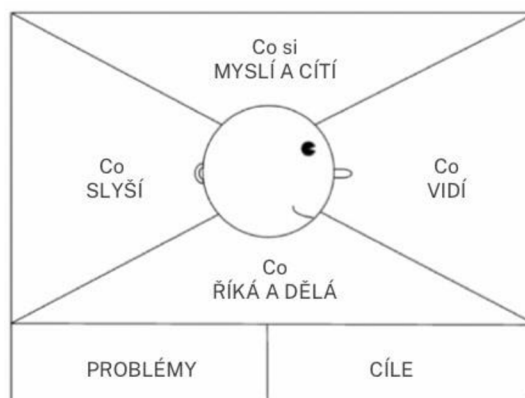
- demografická,
- geografická,
- časová,
- spotřebitelská,
- podle orientace na vlastnosti výrobků atd. (Kozel et al., 2011).

2.5.2 Mapa empatie

Mapa empatie slouží k získání demografického charakteru zákazníka a k vypracování některých definic na zlepšení, jako je prostředí, chování a aspirace zákazníků na zlepšení. Mapa empatie má šest bloků a lze ji využít k poznání přání a nadějí zákazníků nebo může také vést ke zjištění, jak společnost hlouběji chápe tyto zákazníky (Slavík, 2014).

Mapa empatie, která je zobrazena na obrázku 5, pomáhá společnosti při tvorbě obchodního modelu. Podnik, díky navržení vlastní hodnoty, má možnost přiblížit se svým zákazníkům. Vytváření vztahů se zákazníky pomáhá řešit problémy na základě toho, co spotřebitelé očekávají, a zákazníci jsou spokojeni s hodnotou výrobků nebo služeb v porovnání s cenou, kterou musí za jejich nákup zaplatit (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Obrázek 5: Mapa empatie (Osterwalder & Pigneur, 2015)



3 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci vybraného podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu. Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo zpracování literární rešerše týkající se dané problematiky a vymezení základních termínů za pomoci zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

Druhým dílčím cílem bylo charakterizovat vybraný podnik a jeho současnou situaci. Zvoleným podnikem pro tuto bakalářskou práci je Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. K přesnějšímu definování podniku byly využity webové stránky Jednoty.

Třetím dílčím cílem bylo vypracování vybraných analýz externího prostředí, které byly podrobně charakterizovány v literární rešerši. Pro hodnocení vnějšího prostředí byly zvoleny následující metody:

- PESTE analýza,
- Analýza scénářů,
- Porterův model pěti sil.

Vypracování jednotlivých metod pro hodnocení okolí organizace se řídilo metodikou Fotr et al. (2017). Dále byla také vypracována částečná SWOT analýza pro lepší navrhnutí strategie.

Čtvrtým dílčím cílem bylo pro bližší zaměření této práce vyhotovení následujících analýz orientovaných na zákazníky řídicí se metodikou Kozel et al. (2011):

- Segmentace trhu,
- Mapa empatie.

Potřebné podklady pro provedení analýz byly získány z internetu nebo poskytnuty vedením podniku. Práce na jednotlivých analýzách probíhala v časovém období od listopadu 2023 až do března 2024.

Posledním krokem bylo navržení vhodné strategie za použití zjištěných informací vyplývajících z provedených analýz. Tato strategie by měla vést ke zlepšení postavení podniku na trhu.

4 Charakteristika vybraného podniku

JEDNOTA, spotřební družstvo České Budějovice je firma s více než stoletou tradicí v oblasti obchodu, služeb a výroby potravin.

Jednota je správcem skupiny českých supermarketů Terno a provozovatelem prodejen Trefa soustředěných v jihočeském regionu. Prostřednictvím výroby lahůdek v Týně nad Vltavou vyrábí Jednota široký sortiment lahůdkářských výrobků a hotových jídel označených značkou Vltavotýnské lahůdky. Dále družstvo prostřednictvím svého Distribučního centra v Týně nad Vltavou zásobuje nejen vlastní maloobchodní síť, ale poskytuje své služby i širokému okruhu dalších zákazníků.

Jednota patří mezi největší spotřební družstva v České republice a je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a nákupní centrály COOP Centrum (Informace o družstvu, 2024).

4.1 Historie

Tradice českých družstev se odvíjí od roku 1847, kdy byl v Praze založen Pražský potravní a spořitelní spolek. Členové si v družstvu ukládali svoje úspory a za takto vzniklý kapitál nakupovali zboží běžné denní potřeby. Členskou základnu tvořili převážně dělníci a drobní řemeslníci.

Předchůdcem Jednoty SD České Budějovice bylo Dělnické družstvo konzumní a výrobní Rovnost v Českých Budějovicích, které bylo založeno v roce 1908. Ustavující valná hromada Družstva Rovnost se konala 30. srpna 1908 v Českých Budějovicích a které tak bylo prvním spotřebním družstvem na jihu Čech (Historie družstva, 2024).

4.2 Poslání podniku

Jednota SD České Budějovice podporuje region, ve kterém podniká, prodejem regionálních výrobků od místních výrobců a pěstitelů. Tyto výrobky tvoří přibližně 1/3 inkasovaných tržeb.

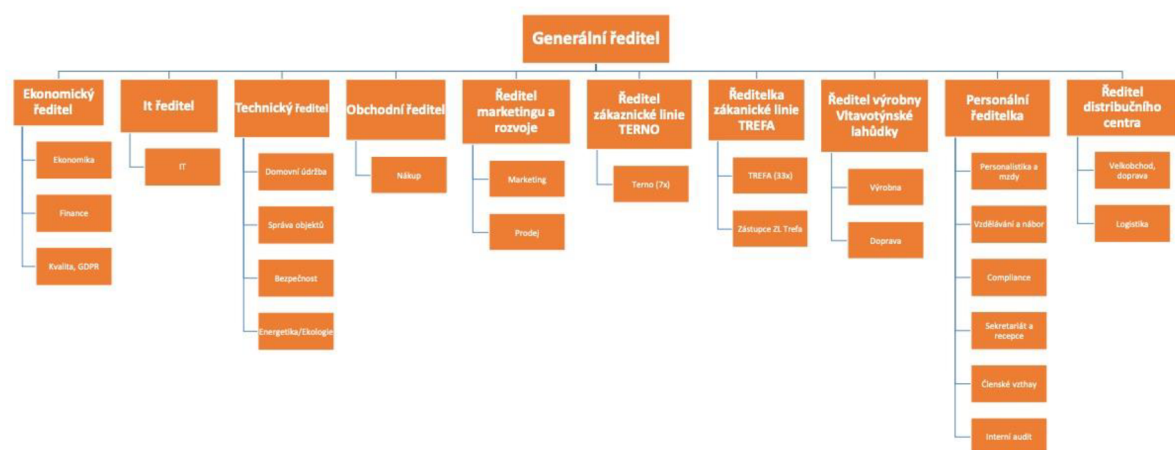
Hlavním příslibem podniku je propojení dodavatelů a zákazníků, což je jeden ze základních principů, na jejichž základě bylo družstvo založeno. Dále podnik dbá na

lidskost a slušnost prostřednictvím budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a vytvářením férových podmínek pro dodavatele a farmáře (Poslání a příslib družstva, 2024).

4.3 Organizační a řídicí struktura

Podnik má tradiční organizační strukturu. Jednotlivá oddělení jsou pod vedením určených ředitelů. Generálním ředitelem Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice je Mgr. Tomáš Rada. Organizační struktura podniku je zobrazena na obrázku 6.

Obrázek 6: Organizační a řídicí struktura (Jednota ČB, 2024)



5 Zhodnocení současného stavu

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice se zabývá maloobchodní činností a také provozuje vlastní distribuční centrum a výrobu lahůdek v Týně nad Vltavou. Tyto aktivity budou dále charakterizovány z hlediska ekonomického a z hlediska výkonů.

Maloobchodní činnost

Vývoj obrátu z maloobchodní činnosti je znázorněn v tabulce 1. Obrat v roce 2022 prodejen Terno je oproti roku 2020 nižší, ale v porovnání s předchozím rokem se jeho výše pohybuje na zhruba stejné úrovni. Naopak obrat prodejen Trefa meziročně roste.

Tabulka 1: Obraty z maloobchodní činnosti v CZK (Výroční zpráva, 2022)

	2020	2021	2022
Terno	1 464 561 458	1 397 361 323	1 397 849 033
Trefa	881 304 515	898 852 555	962 414 155

Distribuční centrum

Výkony distribučního centra jsou znázorněny v tabulce 2. Tržby v roce 2022 se oproti roku 2021 zvýšily zhruba o 13 %.

Tabulka 2: Výkony DC v CZK (Výroční zpráva, 2022)

	2020	2021	2022
Distribuční centrum	738 081 856	746 366 572	844 206 963

Výrobna

Výkony výroby v Týně nad Vltavou jsou zobrazeny v tabulce 3. Meziroční tržby rostou. V roce 2022 došlo oproti předchozímu roku ke zvýšení zhruba o 8 %.

Tabulka 3: Výkony výroby v CZK (Výroční zpráva, 2022)

	2020	2021	2022
Výrobna	76 768 901	78 869 191	85 080 295

Zisk

Společnost plánovala na rok 2022 zisk před zdaněním ve výši 10,3 mil. CZK. Skutečný zisk před zdaněním za rok 2022 činil 23,5 mil. CZK, což je více než dvojnásobek plánované výše. Plán tržeb za prodej zboží byl splněn na 105 % a plánované tržby za služby převýšily očekávání o 19 %. Zvýšení nákladů vyvolalo převážně zvýšení cen energií. Meziroční nárůst nákladů na energie byl 40,7 mil. CZK. V tabulce 4 je znázorněn vývoj nákladů, výnosů a zisku.

Tabulka 4: Výsledek hospodaření (Výroční zpráva, 2022)

	2021 (v tis. Kč)	2022 (v tis. Kč)
Výnosy	2 631 477	2 765 673
Náklady	2 587 388	2 742 175
Zisk před zdaněním	44 089	23 498
Daň z příjmů	7 612	4 581
Zisk po zdanění	36 477	18 917

6 PESTE analýza

V této analýze budu definovat základní faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost družstva. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Dále se je budu snažit blíže specifikovat a určit, proč je důležité zrovna tyto vlivy sledovat.

6.1 Politické faktory

Mezi nejvýznamnější politické faktory, jejichž vliv na vybraný podnik bude následně podrobněji popsán, patří:

- daňová politika,
- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,
- pracovní právo,
- politická stabilita.

Daňová politika

Změny v zákonech, a především v daňových opatřeních, mají významný dopad na ziskovost, konkurenceschopnost a strategii rozvoje společnosti. Je velmi důležité sledovat aktuální daňové zákony a předpisy a přizpůsobovat strategii podnikání aktuálním podmínkám.

Nejvíce důležitou daní z hlediska maloobchodní činnosti je daň z přidané hodnoty (DPH). Tuto daň podnik promítá do cen svého zboží, což má dopad na spotřebitelské chování. Další povinností je také platit daně spotřební z alkoholu a tabákových výrobků. Jelikož podnik generuje zisk, má také povinnost platit daň z příjmů PO. Změny v daňově uznatelných a neuznatelných nákladech a v sazbách daně mají zásadní vliv na výši konečného zisku.

Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.

Tento právní předpis má za cíl chránit práva a zájmy spotřebitelů při nakupování zboží a služeb. Stanovuje povinnosti pro obchodníky a poskytuje spotřebitelům různé ochranné mechanismy, jako je právo na vrácení zboží, právo na reklamaci vadného zboží nebo poskytování informací o produktech a cenách.

Dodržování tohoto zákona je důležité nejen ze zákonných důvodů, ale také z hlediska udržení dobrých vztahů se zákazníky a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

Pracovní právo

Základním právním předpisem na úseku pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ním (Práce a právo, 2024).

Jedná se především o vytvoření vhodných pracovních podmínek, výplatu mezd, stanovení pracovní doby a poskytování dovolené. Dále je podnik povinen dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zajistit vyhovující pracovní prostředí.

Dodržování tohoto právního předpisu je klíčové k zajištění dobrých pracovních vztahů a k udržení schopných zaměstnanců.

Politická stabilita

Politická stabilita je klíčový faktor pro prosperitu společností, protože poskytuje jistotu, předvídatelnost a příležitost pro růst a rozvoj.

Důvěra a jistota má významný vliv jak na spotřebitele, tak na podnikatele. Pokud existuje jistota ohledně politické situace a budoucího vývoje ekonomiky, jsou spotřebitelé více nakloněni k utrácení svých peněz. Stejně jako podnikatelé, kteří jsou ochotni investovat více peněz do inovací a modernizací.

Stabilní politické prostředí obvykle znamená i předvídatelnost v oblasti regulace a zákonů. Obchodníci mohou tak snáze plánovat své strategie a operace, protože není pravděpodobné, že by došlo k náhlým změnám v oblasti daňového, pracovního nebo obchodního práva.

6.2 Ekonomické faktory

V této části jsem se zaměřila na nejdůležitější ekonomické faktory, které ovlivňují nejen činnost podniku ale také celého odvětví. Jedná se o míru ekonomického růstu, inflaci, úrokové sazby a vývoj mezd.

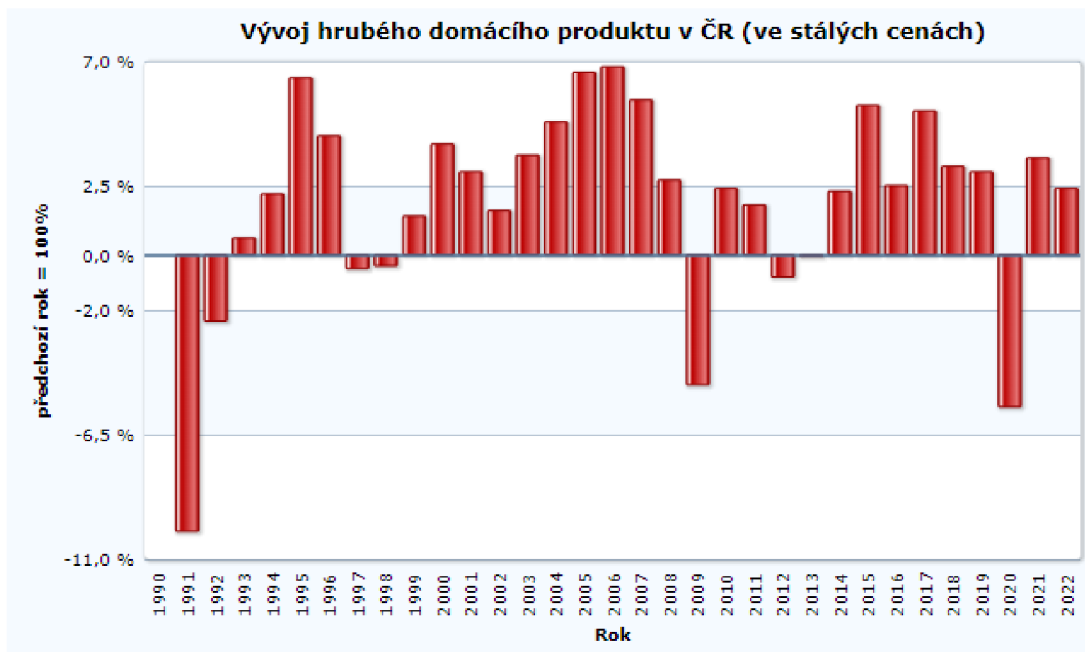
Míra ekonomického růstu

Jedná se o vzestup hospodářského potenciálu země, ke kterému dochází v souvislosti s kvantitativním růstem hrubého domácího produktu (Hospodářský růst, 2024).

Ekonomická aktivita ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů a jejich ochotu nakupovat v prodejnách. Ekonomický růst může také stimulovat poptávku po různých typech zboží a služeb. Obchodníci na tuto zvýšenou poptávku mohou reagovat například rozšiřováním sortimentu. Vývoj HDP v České republice je zobrazen na obrázku 7.

Dále má ekonomický růst vliv na investiční chování podniků a celkové konkurenční prostředí na trhu.

Obrázek 7: HDP v ČR (Vývoj HDP v ČR, 2022)



Inflace

Inflace je míra růstu cen zboží a služeb v ekonomice. Vyšší míra inflace znamená, že se zvyšují ceny zboží ale také ceny vstupů. Tento efekt má významný vliv na chování spotřebitelů a jejich schopnost utrácet peníze, což má negativní dopad i na podniky.

Roste-li inflace rychleji než ceny, za které společnosti prodávají své zboží a služby, může tato skutečnost ovlivnit jejich ziskovost. S tím souvisí i zvyšování nákladů na provoz, včetně nákladů na energie, suroviny a pracovní sílu.

Dle ČSÚ se inflace v roce 2023 pohybovala okolo 10,7 %. Vývoj průměrné míry inflace v letech je znázorněn v tabulce 5.

Tabulka 5: Průměrná míra inflace v letech (Průměrná roční míra inflace, 2024)

Rok										
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7

Úrokové sazby

Úrokové sazby ovlivňují náklady na půjčky a financování podnikání. Podniky musí sledovat vývoj úrokových sazeb a přizpůsobovat své strategie podle aktuálních podmínek na trhu.

Míra úrokových sazeb má také vliv na spotřebitelskou poptávku a kupní sílu. Zvyšování nákladů na půjčky může vést k poklesu ochoty nakupovat zboží a služeb, které nejsou nutné.

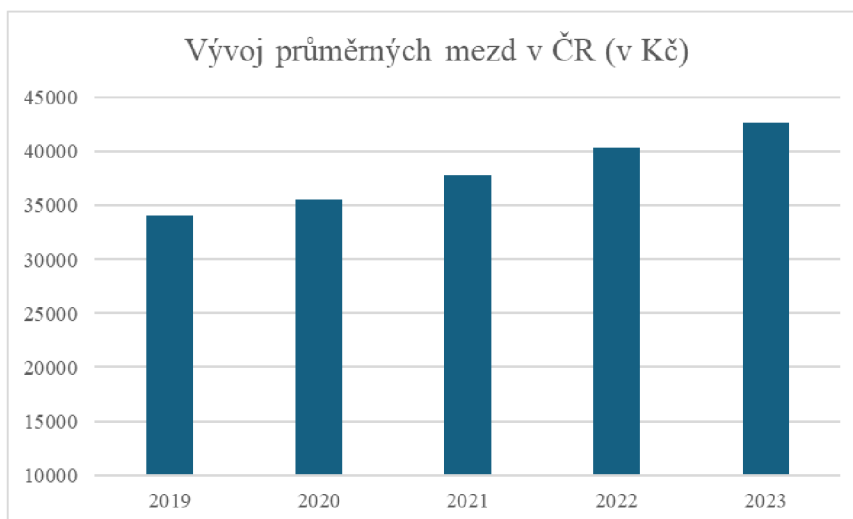
Vývoj mezd

Mzdy patří k jednomu z největších nákladů podniku. V závislosti na aktuálním ekonomickém vývoji musí podniky sledovat i vývoj mezd z důvodu udržení si zaměstnanců a vytvoření konkurenčních výhod. Pokud podnik nedokáže vytvořit vhodné

mzdové podmínky pro zaměstnance, může dojít k propadu kvality z důvodu fluktuace zaměstnanců.

Minimální mzda pro rok 2024 činí 18 900 Kč. Průměrná měsíční mzda se neustále zvyšuje. V roce 2023 činila 42 658 Kč a v roce 2024 se zvýší na 43 967 Kč. Vývoj průměrné mzdy v letech je zobrazen na obrázku 8.

Obrázek 8: Průměrné mzdy v ČR (Průměrná mzda, 2024)



6.3 Sociální faktory

Ze sociální oblasti byly vybrány tyto dva nejzásadnější faktory: životní styl a preference zákazníků a demografické změny.

Životní styl a preference

Rostoucí důraz na zdravý životní styl a udržitelnost vede ke zvýšení poptávky po bio produktech, lokálních potravinách a ekologických alternativách. Podniky na tuto situaci reagují rozšiřováním sortimentu a zaměřováním se na udržitelné praktiky.

Demografické změny

Změny ve složení populace, jako je stárnutí populace, urbanizace nebo změny v migračních tocích, ovlivňují složení zákaznického základu a preference spotřebitelů. Tyto trendy podniky sledují a přizpůsobují podle nich své strategie.

6.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou v dnes významné pro mnoho odvětví. Na podnik má největší vliv automatizace a digitalizace a vývoj mobilní aplikace.

Automatizace a digitalizace

Pokrok v oblasti automatizace a digitalizace mění způsob, jakým podniky provádí své operace. Například využití automatického skladování nebo chytrých regálů může dojít ke zlepšení efektivity a produktivity provozu. Tyto technologie se řadí mezi finančně náročné investice, proto si je nemohou všechny podniky dovolit.

Mobilní aplikace

Tvorba mobilních aplikací pro zákazníky je již běžná věc. Díky těmto aplikacím podniky poskytují spotřebitelům speciální nabídky a slevy a zlepšují jejich zákaznický zážitek. Pomáhají také ke snadnějšímu provádění nákupu a vyhledávání produktů. Jednota, spotřební družstvo České Budějovice nyní také pracuje na vývoji své vlastní aplikace.

6.5 Ekologické faktory

Podnik svou ekonomickou činností zasahuje do životního prostředí. V zájmu všech organizací by mělo být, aby tento zásah byl co nejmenší. Z tohoto důvodu roste důraz na udržitelnost a certifikace.

Udržitelnost

Rostoucí důraz na ochranu životního prostředí a udržitelnost má vliv na požadavky zákazníků na ekologicky šetrné produkty a obaly. Zavedením nových opatření by podniky mohly snížit svůj environmentální dopad.

Certifikace

V současné době roste trend získávání certifikací týkající se ochrany životního prostředí. Podniky s těmito certifikáty mohou získat konkurenční výhodu a stát se tak více atraktivní pro zákazníky.

6.6 Vyhodnocení

V tabulce 6 jsou shrnuty jednotlivé faktory a jejich vlivy na ekonomickou činnost podniku. Z této tabulky vyplývá, že pro Jednotu SD České Budějovice je nejvíce důležitá ekonomická a politická oblast. Ostatní oblasti jsou neméně důležité, ale pro dosahování stanovených cílů jsou vlivy ekonomických faktorů nejvýznamnější.

Za nejvíce ovlivňující faktory lze brát daňovou politiku, inflaci, vývoj mezd a udržitelnost. Naopak nejméně vlivné faktory jsou demografické změny a politická stabilita.

Tabulka 6: Vyhodnocení PESTE analýzy (vlastní zpracování)

Druh	Faktor	Vliv na podnik							Průměr
Politické	Daňová politika	Malý	1	2	3	4	5	Velký	4
	Zákon o ochraně spotřebitele	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
	Pracovní právo	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
	Politická stabilita	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
Ekonomické	Míra ekonomického růstu	Malý	1	2	3	4	5	Velký	4,25
	Inflace	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
	Úrokové sazby	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
	Vývoj mezd	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
Sociální	Životní styl a preference	Malý	1	2	3	4	5	Velký	2,5
	Demografické změny	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
Technologické	Automatizace a digitalizace	Malý	1	2	3	4	5	Velký	3
	Mobilní aplikace	Malý	1	2	3	4	5	Velký	
Ekologické	Udržitelnost	Malý	1	2	3	4	5	Velký	3,5
	Certifikace	Malý	1	2	3	4	5	Velký	

7 Analýza scénářů

Na základě provedené PESTE analýzy byly vybrány dva klíčové faktory ovlivňující podnik k vytvoření možných scénářů budoucího vývoje. Tyto základní faktory z jednotlivých oblastí byly bodově ohodnoceny z hlediska pravděpodobnosti výskytu a také z hlediska vlivu jejich vývoje (viz tabulka 7).

Tabulka 7: Vstupní údaje pro tvorbu scénářů vývoje okolí (vlastní zpracování)

Oblast	Faktory se zásadním vlivem na podnik	Trend vývoje	Velikost vlivu	Pravděpodobnost výskytu
I. Politická	ochrana spotřebitele	<i>růst</i>	-3	0,7
		<i>stabilita</i>	+2	0,2
		<i>pokles</i>	+5	0,1
	pracovní právo	<i>růst</i>	-5	0,6
		<i>stabilita</i>	+2	0,3
		<i>pokles</i>	+4	0,1
II. Ekonomická	inflace	<i>růst</i>	-5	0,3
		<i>stabilita</i>	+1	0,3
		<i>pokles</i>	+5	0,4
	vývoj mezd	<i>růst</i>	-5	0,7
		<i>stabilita</i>	+1	0,2
		<i>pokles</i>	+5	0,1
III. Sociální	životní styl a preference	<i>růst</i>	-2	0,5
		<i>stabilita</i>	+3	0,4
		<i>pokles</i>	+1	0,1
	demografické změny	<i>růst</i>	-3	0,6
		<i>stabilita</i>	+2	0,2
		<i>pokles</i>	+3	0,2
IV. Technologická	automatizace a digitalizace	<i>růst</i>	-4	0,7
		<i>stabilita</i>	+2	0,2
		<i>pokles</i>	+1	0,1
	nové technologie	<i>růst</i>	-4	0,6
		<i>stabilita</i>	+3	0,3
		<i>pokles</i>	+1	0,1
V. Ekologická	udržitelnost	<i>růst</i>	-3	0,5
		<i>stabilita</i>	+4	0,4
		<i>pokles</i>	+1	0,1
	certifikace	<i>růst</i>	-4	0,5
		<i>stabilita</i>	+3	0,4
		<i>pokles</i>	+1	0,1

Díky těmto vstupním údajům lze nyní vytvořit jednotlivé scénáře budoucího vývoje uvedené v tabulce 8. Jedná se o scénář optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý. Grafická prezentace vytvořených scénářů je uvedena na obrázcích 9 a 10.

Tabulka 8: Scénáře budoucího vývoje vnějšího okolí

(vlastní zpracování)

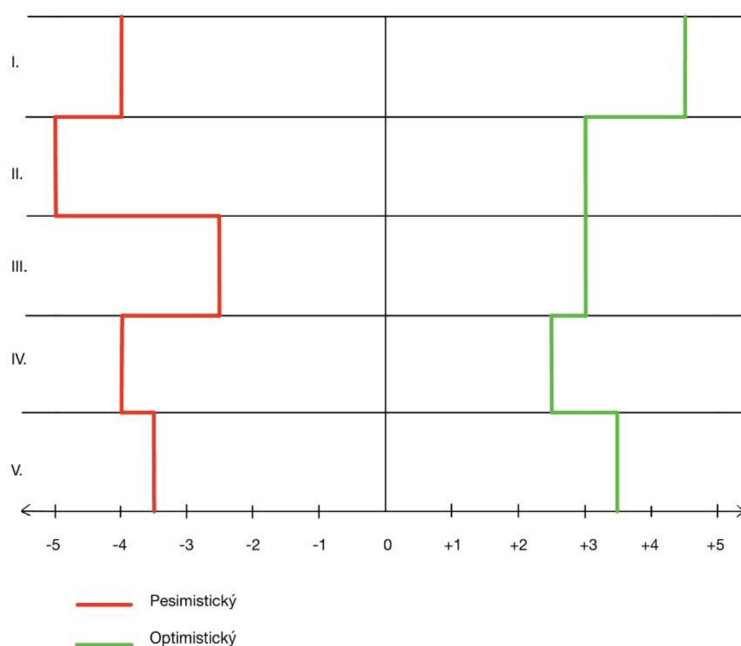
Oblast	Faktor	Scénář							
		optimistický		pesimistický		realistický		překvapivý	
		slovně	body	slovně	body	slovně	body	slovně	body
I. Politická	ochrana spotřebitele	pokles	+5	růst	-3	růst	-3	stabilita	+2
	pracovní právo	pokles	+4	růst	-5	růst	-5	stabilita	+2
Průměrná velikost vlivu			+4,5		-4		-4		+2
II. Ekonomická	inflace	pokles	+5	růst	-5	pokles	+5	stabilita	+1
	vývoj mezd	stabilita	+1	růst	-5	růst	-5	pokles	+5
Průměrná velikost vlivu			+3		-5		0		+3
III. Sociální	životní styl a preference	stabilita	+3	růst	-2	růst	-2	pokles	+1
	demografické změny	pokles	+3	růst	-3	růst	-3	stabilita	+2
Průměrná velikost vlivu			+3		-2,5		-2,5		+1,5
IV. Technologická	automatizace a digitalizace	stabilita	+2	růst	-4	růst	-4	pokles	+1
	nové technologie	stabilita	+3	růst	-4	růst	-4	pokles	+1
Průměrná velikost vlivu			+2,5		-4		-4		+1
V. Ekologická	udržitelost	stabilita	+4	růst	-3	růst	-3	pokles	+1
	certifikace	stabilita	+3	růst	-4	růst	-4	pokles	+1
Průměrná velikost vlivu			+3,5		-3,5		-3,5		+1

Popis některých scénářů může být matoucí, např. poklesem ochrany spotřebitele je míněno zmírnění restrikcí týkající se ochrany spotřebitelů.

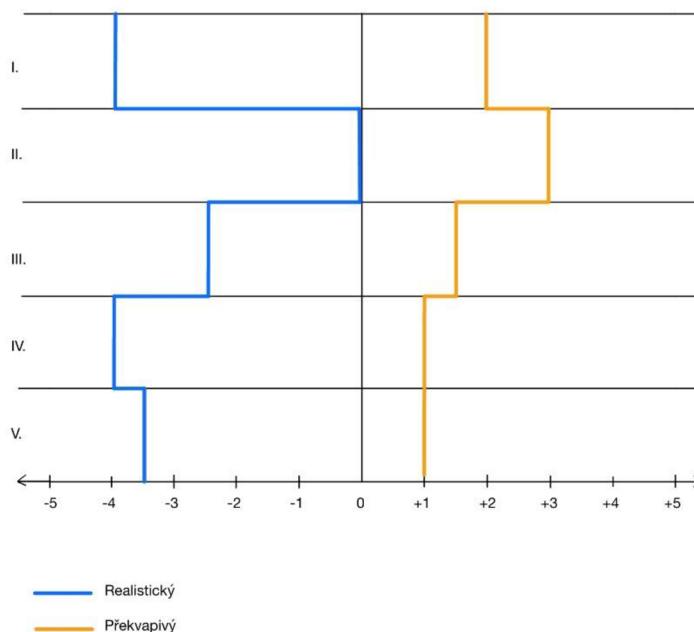
Optimistický scénář uvažuje snížení regulací týkající se ochrany spotřebitele a pracovního práva, pokles inflace a stabilizaci mezd. Dále by byl optimistický scénář naplněn, pokud by došlo ke stabilizaci udržitelnosti, nutnosti certifikace, vývoje nových technologií, automatizace a digitalizace.

Realistický scénář je až na pár výjimek téměř shodný se scénářem pesimistickým. Tento scénář byl vytvořen na základě pravděpodobností, se kterou daný jev nastane. Realistický scénář počítá s růstem mezd a nařízení ohledně ochrany spotřebitele a pracovního práva. Na základě dat o vývoji technologií lze i do budoucna počítat s velkou mírou automatizace a digitalizace. Tato skutečnost však pro podnik Jednota, spotřební družstvo České Budějovice není dobrým znamením. Dále také rostou v současné době i do budoucna požadavky na firmy týkající se udržitelnosti a s tím související certifikace.

Obrázek 9: Grafické znázornění vlivu optimistického a pesimistického scénáře (vlastní zpracování)



Obrázek 10: Grafické znázornění vlivu realistického a překvapivého scénáře (vlastní zpracování)



7.1 Vyhodnocení

Rozpětí mezi optimistickým a pesimistickým scénářem je široké, což poukazuje na proměnlivost vnějšího okolí. Podnik by se vzhledem k této skutečnosti měl při tvorbě strategie zaměřit na oblast politickou a ekonomickou. Za kritickou lze také označit ekologickou oblast. V těchto oblastech může podnik najít také příležitosti, jejichž využití povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperitě.

8 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí s cílem pochopit síly působící v daném prostředí. Pomocí této metody zhodnotím konkurenční prostředí, ve kterém Jednota SD České Budějovice vykonává svou podnikatelskou činnost.

8.1 Konkurenti v odvětví

Hlavními konkurenty pro Jednotu SD České Budějovice jsou nadnárodní řetězce. Jednota České Budějovice jakožto spotřební družstvo provozující své prodejny v Jihočeském kraji, nemá možnost rovnat se s těmito velkými řetězci. I přesto si v konkurenčním boji obstojně vede.

V tabulce 9 je zobrazeno TOP 10 obchodníků s převahou rychloobrátkového zboží podle tržeb v ČR.

Tabulka 9: TOP 10 společností s převahou rychloobrátkového zboží (Největší řetězce v ČR, 2023)

SPOLEČNOST	TRŽBY (v miliardách CZK bez DPH)
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA	76,4
K AUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA	64,7
AHOLD CZECH REPUBLIC	61,4
GECO	44
PENNY MARKET	42,5
TESCO STORES	42,1
BILLA	31,3
MAKRO CASH & CARRY	26,22
GLOBUS	24,77
GGT	19,2

Mezi nejvýznamnější výhody nadnárodních potravinových řetězců patří:

- větší množství finančních zdrojů,
- efektivnější dodavatelské řetězce,
- širší sortiment a rozmanitost produktů,
- cenová konkurenceschopnost,
- lepší přístup k moderním technologiím.

Ve srovnání s regionálními podniky jako je Jednota SD České Budějovice mají tyto řetězce i nevýhody, zejména pokud zákazníci preferují osobní přístup, podporu místních producentů a flexibilitu.

8.1.1 Vybrané nadnárodní potravinové řetězce

Pro tuto část byly zvoleny nadnárodní potravinové řetězce, které jsou dle tržeb nejvýznamnější a v jihočeském regionu nejvíce zastoupené.

LIDL Česká republika

První prodejna Lidl byla otevřena v německém Ludwigshafenu v roce 1973. Koncem 80. let začal Lidl expandovat do dalších evropských zemích a dnes patří k největším maloobchodním řetězcům v Evropě i v celosvětovém měřítku.

Společnost LIDL v České republice působí od roku 2003. Nyní provozuje více než 310 prodejen, které zásobuje pomocí pěti logistických center. V roce 2017 společnost spustila dlouho očekávaný e-shop se spotřebním zbožím (Historie Lidlu, 2024).

Dále společnost nabízí svým zákazníkům aplikaci Lidl Plus, ve které má každý uživatel nahanou vlastní zákaznickou kartu. Také tam mohou najít slevy, speciální cenové nabídky a kupóny.

Kaufland Česká republika

V lednu 1968 společnost otevřela svou první pobočku ve švábském městě Backnang. Dnes má již Kaufland víc než 1.300 prodejen. V České republice provozuje přes 130 prodejen, dvě logistická centra a vlastní masozávod. Velký důraz klade především na oddělení čerstvého ovoce a zeleniny, mléčných produktů, stejně tak jako na oddělení masa, uzenin, sýrů a ryb (Společnost Kaufland, 2024).

Kaufland taktéž nabízí svým zákazníkům e-shop a mobilní aplikaci, která obsahuje akční slevové kupóny, soutěže, K-Scan, akční leták, akce Kaufland Card a další výhody. Dále v Kauflandu mohou zákazníci nakoupit výrobky jejich vlastní značky, ať už se jedná o potravinářské zboží nebo spotřební zboží. Jsou to například značky K-Bio, K-Classic, K-Jarmark nebo Countryside (Značky Kaufland, 2024).

Penny Market

Je jedním z největších diskontních řetězců v České republice a provozuje nejširší síť prodejen ve všech regionech. Penny Market s.r.o. je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE, který provozuje přes 15 000 prodejen v 20 evropských zemích. Na český trh Penny vstoupilo v roce 1997 a dnes zde provozuje přes 400 prodejen (O společnosti Penny Market, 2024).

Jakožto předchozí společnosti i Penny Market vytvořil svou vlastní aplikaci, ve které zákazníci najdou svoji digitální kartu, kupóny, přehlednou mapu prodejen PENNY, nabídky produktů, aktuální akční letáky a katalogy, novinky, promo akce a důležité informace (PENNY aplikace, 2024).

V prodejnách mohou zákazníci nakoupit produkty jejich vlastní značky jakou jsou Karlova Koruna, PENNY, Boni, Na Gril, Solty a další.

8.2 Dodavatelé

Pro Jednotu SD České Budějovice jsou důležitými externími dodavateli podniky poskytující základní potraviny jako jsou mléčné výrobky, pečivo, masné výrobky, pivo, mražené výrobky apod. Mezi základní dodavatele tohoto zboží patří například:

- MADETA, a. s.,
- Krahulík – MASOZÁVOD Krahulčí, a. s.,
- Pekárna Srnín, s. r. o.,
- Vodňanská drůbež, a. s.,
- Mattoni 1873, a. s.,
- PLATAN, s. r. o.,
- Bidfood Czech Republic, s. r. o.,
- MASO UZENINY PÍSEK, a. s.,
- CAIS, s. r. o., apod.

Tito dodavatelé jsou pro Jednotu SD České Budějovice klíčoví a mají velkou vyjednávací sílu. Společnost dává také šanci i menším podnikům nabízející regionální výrobky. Jedná se především o mléčné a masné výrobky, které mohou zákazníci najít v sortimentu prodejen Terno a Trefa.

Distribuční centrum

Jednota spotřební družstvo České Budějovice provozuje vlastní distribuční centrum v Týně nad Vltavou s širokou nabídkou potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Denně zásobuje nejen supermarkety Terno a prodejny Trefa Jednoty SD České Budějovice, ale také prodejny a supermarkety Coop Terno, Coop Tip, Coop Tuty a Coop Jednota spotřebních a obchodních družstev ve Volyni, Prachaticích a Milevsku. Distribuční centrum nabízí sortiment jako je:

- ovoce a zelenina,
- těžký koloniál,
- cukrovinky
- konzervářské výrobky,
- tabákové výrobky,
- nápoje,
- gastro výrobky,
- průmyslové zboží,
- zeminy, rašeliny (Distribuční centrum, 2024).

Vltavotýnské lahůdky

Zásadním dodavatelem je také vlastní výroba lahůdek v Týně nad Vltavou, která je podle vyráběného sortimentu rozdělena na studenou kuchyni, cukrárnu a teplou kuchyni. Výrobky jsou rozváženy ve speciálně upravených vozidlech do sítě vlastních supermarketů Terno a Trefa a také obchodním partnerům. Lahůdky jsou připravovány z vybraných surovin od regionálních dodavatelů podle léty prověřených receptur. Vltavotýnské lahůdky jsou držitelem celé řady ocenění, např. Chutná hezky. Jihočesky (Vltavotýnské lahůdky, 2024).

8.3 Zákazníci

Přesnější definicí zákazníka Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice se budu zabývat v jiné části této bakalářské práce. Jelikož podnik provozuje své prodejny převážně v Jihočeském kraji, je i počet zákazníků částečně omezen. Co se týká jejich vyjednávací síly, podnik se snaží vyhovět přáním svým zákazníkům. Pokud se ale jedná o vyjednávání o cenách, nemají zákazníci sílu zasáhnout do jejich tvorby, jelikož ceny jsou převážně stanovovány podle konkurence. Podnik se snaží pro své zákazníky udělat maximum, aby vůbec nemuseli přemýšlet o změně preferencí.

8.4 Substituty

Substitut neboli náhražka v tomto případě není výrobek ale spíše způsob prodeje. Zákazníci mají možnost klasické fyzické návštěvy prodejny nahradit nákupem potravin online. Dále také na trhu operuje spousta nadnárodních obchodních řetězců, a proto je pro zákazníky jednoduché nahradit obvyklou prodejnu za jinou od jiné společnosti. Tato praktika je velmi běžná a společnosti s touto skutečností musejí počítat. Existují však strategie, jak se těmto změnám dá bránit.

8.5 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh závisí převážně na vstupních bariérách, technologických inovacích a zákaznických preferencích. Bariérami trhu maloobchodu s prodejem převážně potravinářského zboží jsou vysoké počáteční investice do vybavení a skladovacích prostorů, regulační požadavky a obtížný přístup k distribučním kanálům.

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je podnik s dlouholetou tradicí a má silnou základnu věrných zákazníků. Z tohoto důvodu se podnik nemusí obávat vstupu nových konkurentů na trh.

Hrozbou by však mohl být vstup zahraničních potravinových řetězců na český trh, jenž by mohly nastavit odlišnou cenovou politiku.

8.6 Vyhodnocení

V následující tabulce 10 jsou vyhodnoceny informace o tržním prostředí, na kterém Jednota SD České Budějovice obchoduje. Nejzásadnější je pro podnik počet konkurentů a rivalita mezi nimi. Dále je přínosné udržení si dobrých vztahů s dodavateli, jelikož je na nich podnik závislý a mají vysokou vyjednávací sílu.

Tabulka 10: Zhodnocení konkurenčního prostředí

(vlastní zpracování)

Faktor	Hodnocení						
	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Počet konkurenčních podniků	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Dostupnost substitutů	malá	1	2	3	4	5	velká
Vyjednávací síla dodavatelů	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Vyjednávací síla odběratelů	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	malá	1	2	3	4	5	velká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	nemožný vstup
Míra inovací	žádné inovace	1	2	3	4	5	časté inovace
Průměr	3,57						

9 SWOT analýza

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzy vnějšího prostředí, proto SWOT analýza byla vyhotovena jen z části. Z tohoto důvodu jsem se dále blíže zaměřila pouze na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). K vytvoření SWOT analýzy byly využity informace poskytnuté vedením podniku.

9.1 Příležitosti

Podnik spatřuje největší příležitosti v technických a technologických inovacích. Zákazníci jsou pro podnik klíčový, a proto zájem zákazníků o udržitelnost a ekologii může představovat pro podnik příležitost. Blíže byly rozebrány tyto příležitosti:

- vybudování vlastního chlazeného skladového zařízení,
- tvorba mobilní aplikace,
- udržitelnost a environmentální odpovědnost.

Vybudování vlastního chlazeného skladového zařízení

Podnik Jednota SD České Budějovice disponuje vlastním distribučním centrem, ve kterém však nemá k dispozici chlazené skladovací zařízení. Kvůli tomuto musí podnik přesně plánovat dodávky od svých dodavatelů a je na nich zcela závislý.

Vybudování vlastního chlazeného skladu může podniku přinést mnohé příležitosti. Těmito výhodami jsou například:

- zlepšení kontroly nad zásobami,
- zvýšení kvality a čerstvosti produktů,
- rozšíření nabídky,
- zvýšení efektivity dodávek,
- snížení nákladů.

Mobilní aplikace

V současné době podnik pracuje na vytvoření vlastní mobilní aplikace. Jak již bylo zmíněno, většina konkurenčních podniků svým zákazníkům nabízí aplikaci do

mobilního zařízení. Zákazníci to již berou skoro za samozřejmost. Výhodami, kterými mobilní aplikace disponují, jsou například:

- personalizované nabídky,
- zlepšení zákaznického zážitku,
- zvýšení povědomí o podniku,
- sběr dat o zákaznících a jejich analýza,
- zlepšení komunikace se zákazníky.

Udržitelnost a environmentální odpovědnost

Zaměření se na udržitelnost a environmentální odpovědnost je v dnešní době velkým trendem. Pro podnik by to mohlo znamenat přilákání nových zákazníků, kteří jsou ekologicky uvědomělí. Také by došlo ke zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků stávajících. Investice do udržitelných technologií a postupů by znamenalo snížení provozních nákladů, jde například o efektivnější využívání energií a snižování odpadů.

9.2 Hrozby

Hlavními hrozbami pro podnik jsou obecně známé skutečnosti, které trápí i ostatní organizace podnikající v tomto odvětví. Jsou jimi:

- nedostatek kvalifikovaného personálu,
- konkurenční rivalita,
- změny spotřebitelských preferencí.

Nedostatek kvalifikovaného personálu

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je obecný problém celého odvětví obchodu. Vysoká fluktuace zaměstnanců, neobsazené pracovní pozice nebo obsazení pozic nekvalifikovanými pracovníky a nestabilita pracovních týmů vede ke snížení kvality poskytovaných služeb, což negativně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Tyto problémy mají také za příčinu zpomalení provozu a snížení efektivity a produktivity práce.

Konkurenční rivalita

Rivalita mezi konkurenty představuje pro Jednotu, spotřební družstvo České Budějovice mnoho potenciálních hrozeb jako jsou například:

- snížení tržního podílu,
- snížení ziskovosti,
- zvýšení tlaku na marketing a propagaci,
- rychlost změn v odvětví.

Boj o zákazníky, zvláště v tomto odvětví, vyvíjí na podnik neustálý tlak. Každý krok, který Jednota SD České Budějovice podnikne, musí být konzultován s vedením. Především jednání o cenách je velkým tématem. Pokud podnik není schopen konkurovat nižším cenám konkurence, může to vést ke snižování marží, a tím pádem i zisků.

Změny spotřebitelských preferencí

Spotřebitelské preference procházejí neustálými změnami. Zvládnutí těchto změn vyžaduje flexibilitu, inovace a schopnost rychle reagovat na nové trendy a požadavky zákazníků. V současnosti musí společnost počítat s těmito čím dál častějšími změnami a přizpůsobit jim své budoucí kroky. Pro podnik to může znamenat například:

- pokles poptávky po tradičních produktech,
- ztráta zákazníků,
- nutnost přizpůsobení sortimentu,
- zvýšení konkurenčního tlaku.

10 Segmentace trhu

Tato část bakalářské práce je již zaměřena pouze na zákazníky Jednoty SD České Budějovice. Na základě získaných informací od ředitele marketingu a rozvoje pana Bc. Pavla Primuse byly definovány 3 hlavní skupiny zákazníků. Jedná se o charakteristiku z hlediska věku, zájmů, rodinného stavu, příjmů a nakupovaného zboží.

Zákazník 1

Prvním zákazníkem je žena ve věku zhruba 45 let. Je vdaná a má 2 děti. Bydlí v domě a stará se o domácnost a zahradu. Pro svou rodinu ráda vaří, peče a zavařuje. Jednou ročně si dopřeje dovolenou u moře. V jejím nákupním košíku lze najít uzeniny, pečivo, zeleninu a ovoce, mléčné výrobky a další základní potraviny. Zákaznice hlídá výhodné ceny. Měsíční příjem rodiny je 50 – 80 tis. Kč.

Zákazník 2

Druhými zákazníky jsou manželé v důchodovém věku, kteří mají děti a vnoučata. Bydlí v domě na vesnici. Na větší nákupy dojíždí do města. Hlídají výhodné ceny. Nakupují převážně lahůdky, uzeniny, pečivo a pivo. Mezi jejich zájmy patří starost o zahradu, sledování fotbalu, pletení, četba denního tisku a luštění křížovek. Měsíční příjem manželů se pohybuje okolo 30 – 40 tis. Kč.

Zákazník 3

Třetím zákazníkem je žena ve věku okolo 27 let. Čerstvě dokončila studium na vysoké škole a nastoupila do své první práce. Bydlí ve městě a ráda se stravuje zdravě. Vyhledává výrobky bez lepku a bez laktózy. Dbá na udržitelnost a nemá problém připlatit si za kvalitní výrobky. Mezi její zájmy patří seberozvoj, četba knih, běh, cestování a zdravý životní styl. Měsíční příjem této zákaznice je zhruba 40 – 50 tis. Kč.

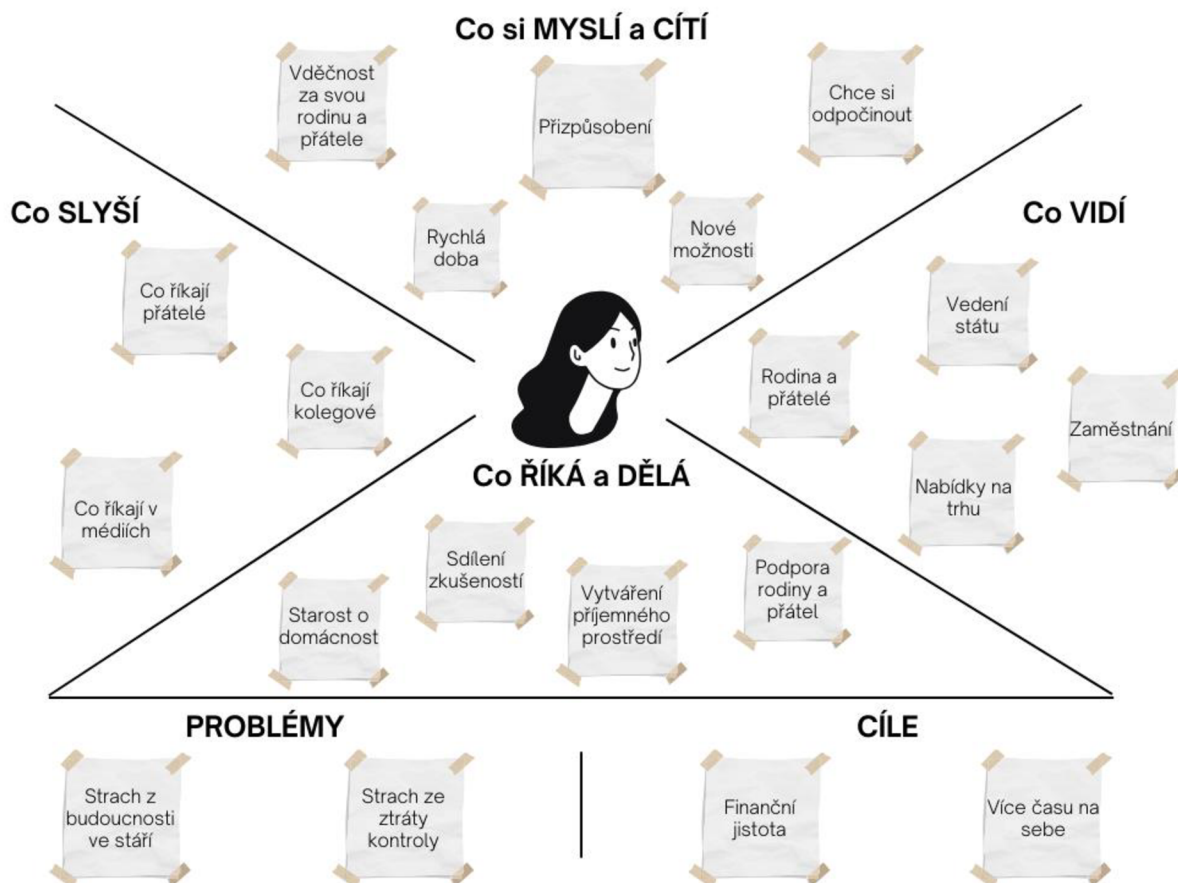
11 Mapa empatie

Mapa empatie je nástroj pro objevování poznatků o zákaznících. Pomáhá pochopit jejich potřeby a problémy. Mapuje myšlení a vnímání zákazníků. V předchozí části byly charakterizovány tři základní skupiny zákazníků Jednoty, spotřebního družstva České Budějovice. Za účelem vytvoření mapy empatie jsem se zaměřila pouze na skupinu zákazníků, která je pro podnik nejvýznamnější. Těmi jsou zákaznice z první skupiny.

Na obrázku 11 je zobrazeno co si zákaznice myslí, co cítí, slyší, vidí, co dělá a říká. Dále jsou definovány její obavy a cíle.

Celkově lze říci, že největší vliv má na zákaznici její rodina a přátelé. Dále je vnímání zákaznice ohýbáno médii, kolegy v zaměstnání a vládou. Jednou z obav, které zákaznice pociťuje, je strach ze ztráty kontroly. To souvisí i se zrychlenou dobou a novými technologiemi, které jsou uváděny na trh. Tyto nové možnosti zákaznice vnímá a je nucena se jim přizpůsobit.

Obrázek 11: Mapa empatie zákaznice 1 (vlastní zpracování)



12 Návrh strategických oblastí

Jednota, spotřební družstvo České Budějovice provádí svou podnikatelskou činnost na trhu, na kterém operuje velká řada nadnárodních řetězců. Tato skutečnost má mnoho nevýhod, ale například flexibilita v reakci na změny je pro Jednotu výhodou. Dále si podnik zakládá na dlouholeté tradici, která je i pro zákazníky velice ceněnou výhodou.

Současným trendů vládne digitalizace, automatizace a nové technologie. Jednota by do budoucna měla přemýšlet o tom, jak zákazníkům nákupy co nejvíce zjednodušit a zpříjemnit. Investice do těchto technologií by se také mohla týkat vylepšení prodejen a způsobu vystavení zboží.

Lidský kapitál je také důležitým faktorem pro úspěch podniku. Jak již bylo zmíněno, fluktuace zaměstnanců a nedostatečně kvalifikovaný personál je problém celého odvětví. K udržení si schopných zaměstnanců by mohl pomoci vylepšený program benefitů nebo podpora vzdělávání a pravidelné kurzy pro zaměstnance.

Významnou příležitostí pro podnik je vybudování vlastního chlazeného skladového zařízení. Výhody této investice již byly zmíněny, ale nejdůležitějším přínosem by bylo snížení závislosti na dodavatelích.

Udržitelnost je velkým tématem dnešní doby. Značným plusovým bodem pro podnik by mohlo být získání certifikátu ověřující nezávadnost vlivu podnikových činností na životní prostředí. Jedná se například o certifikaci ISO 14001 nebo PAS 2060, která se týká uhlíkové neutrality.

Analýzy zaměřené na zákazníky potvrdily, že zákazník podniku je obyčejný člověk, který má normální všední starosti. Pro zákazníky je důležitá jistota, kterou Jednota může nabídnout. Nejvíce atraktivní jsou pro zákazníky obslužné úseky s lahůdkářskými výrobky. O této skutečnosti podnik ví a snaží se tyto úseky zvelebovat a neustále rozšiřovat sortiment, který by mohl zákazníkům nabídnout.

Loajalita zákazníků je klíčová, proto by se Jednota SD České Budějovice mohla více zaměřit na nabídku personalizovaných služeb a produktů, které odpovídají individuálním potřebám zákazníků. Ať už se jedná například o věnování více času jednotlivým zákazníkům, nebo merchandising na prodejně.

13 Závěr

Obsahem této bakalářské práce bylo zhodnocení vnějšího prostředí podniku Jednota, spotřební družstvo České Budějovice. K tomu byly využity tyto metody:

- PESTE analýza,
- Analýza scénářů,
- Porterův model pěti sil,
- SWOT analýza.

Další metody byly zaměřeny na zákazníky podniku. Konkrétně se jednalo o vytvoření segmentace trhu, na základě čehož byla navržena mapa empatie klíčové skupiny zákazníků.

Z těchto analýz vnějšího prostředí vyplynulo, jakým faktorům a trendům se více věnovat a zaměřit na ně svou pozornost. Výsledkem PESTE analýzy a následně i Analýzy scénářů bylo, že nejvíce významnými oblastmi jsou oblast ekonomická a politická.

Na základě vytvořeného Porterova modelu pěti sil bylo zhodnoceno konkurenční prostředí, které lze považovat za nepříznivé. To je dáno především silným postavením dodavatelů, na kterých je podnik téměř zcela závislý, a také vysokým počtem konkurenčních podniků na trhu.

Segmentací trhu a vytvořením mapy empatie bylo dosaženo většího porozumění vnitřním potřebám a problémům klíčových zákazníků. Podnik tak může na základě výsledků mapy empatie lépe zacílit na své zákazníky a více je motivovat k nákupu zboží ve svých prodejnách.

Na závěr byly navrženy klíčové strategické oblasti pro podnik Jednota SD České Budějovice. Pokud by se společnost rozhodla zaměřit se na tyto oblasti, mohlo by to vést k posílení strategické pozice na trhu. Tyto oblasti vycházejí z výsledků provedených metod hodnocení vnějšího prostředí. Jedná se o využití příležitostí, které se podniku naskytují, a zároveň se jedná o eliminaci nebo snížení dopadu hrozeb, jimž podnik čelí.

Navržené oblasti se týkají automatizace, digitalizace a nových inovací, které by mohly Jednotu vyvýšit v konkurenčním žebříčku. Co se týče zákazníků, bylo by

prospěšné, kdyby se podniku podařilo vylepšit personalizovanou nabídku služeb, jež by pomohla zvýšit kvalitu zákaznického zážitku. Dále byla také zmíněna oblast environmentálního hospodaření a certifikace v rámci udržitelnosti.

Podnik Jednota, spotřební družstvo České Budějovice má na trhu dlouholetou tradici. Pro své věrné zákazníky vytváří výhodné akce, kvalitní lahůdkářské výrobky a příjemné prostředí. Poskytuje příležitosti i menším podnikům nabízející regionální výrobky. Právě regionální výrobky a vyzdvihování jihočeského regionu a místních producentů je pro podnik důležitou kvalitou, kterou zákazníci oceňují.

Celkově lze konstatovat, že podnik Jednota, spotřební družstvo České Budějovice je vystaven širokému spektru vnějších faktorů, které ovlivňují jeho dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost. S ohledem na dynamiku trhu a změny ve spotřebitelských preferencích je nezbytné, aby podnik neustále monitoroval a adaptoval svou strategii v souladu s měnícími se podmínkami vnějšího prostředí. Pouze tímto způsobem může podnik úspěšně reagovat na výzvy a příležitosti, které se objevují na trhu a zajistit si trvalý růst a prosperitu ve svém odvětví.

14 Summary

The thesis summarizes the basic information on the selected issues of strategic management. The theoretical part of the bachelor thesis is focused on basic concepts such as strategy and strategic management, strategic analysis, business environment and selected analysis of the external environment of a company.

The main objective of this bachelor thesis is to evaluate the current situation of the company and, based on the analyses of the external environment, to propose a strategy that would help the company to improve its market position

In the practical part, the theoretical knowledge is applied to a real case. The selected enterprise is Jednota, a consumer cooperative in České Budějovice. The enterprise is engaged in the retail sale of goods of daily consumption and also operates its own distribution centre and a production plant of delicatessen products of the brand Vltavotýnské lahůdky. The necessary data for the analysis were obtained from the internet or provided by the company management.

The following methods were used to assess the external environment: the PESTE analysis, Scenario Analysis and Porter's Five Forces Model. In order to better understand the situation of the company, a partial SWOT analysis focusing only on opportunities and threats was performed. To narrow the focus of this work, a market segmentation was developed and based on this, an empathy map of key customers was subsequently created.

Finally, strategic areas were suggested that could help the company to improve its market position if it decided to focus on them.

Keywords: strategic management, analysis of the external environment, SWOT analysis, PESTE analysis, Porter's Five Forces Model, retail sales

15 Seznam použité literatury

1. Brooks, C. (2016). *Marketing with strategic empathy: inspiring strategy with deeper consumer insight*. Kogan Page.
2. Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Univerzita Palackého v Olomouci.
3. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
4. Gamble, J., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. ([2021]). *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage* (Seventh edition). McGraw-Hill.
5. Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation management: effective strategy and implementation* (Third edition). Palgrave.
6. Heijden, K. van der. (2006). *Scénáře: umění strategické konverzace = Scenarios : the art of strategic conversation* (Vyd. 1. české). ASPI.
7. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2. rozš. a aktual. vyd). GRADA Publishing.
8. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.
9. Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Management Press.
10. Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Grada Publishing.
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* (2. vydání, přeložil Radek BLAHETA). BizBooks.
12. Rothaermel, F. T. ([2021]). *Strategic management* (Fifth edition). McGraw-Hill.
13. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd). C.H. Beck.

14. Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Grada.
15. Světlík, J. (1994). *Marketing: cesta k trhu* (2. vyd). EKKA.
16. Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6., přepracované a doplněné vydání). C.H. Beck.
17. Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze.
18. Veber, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy* (I. vydání). Ekopress.
19. Whittington, R. (2002). *What is strategy - and does it matter?* (2. ed., reprint). Thomson Learning.

Webové stránky

1. *Distribuční centrum*. (2024). Jednotacb. Citováno 02-20-2024, dostupné z <https://www.jednotacb.cz/distribucni-centrum/>
2. *Historie družstva*. (2024). Jednotacb.cz. Citováno 03-21-2024, dostupné z <https://www.jednotacb.cz/informace-o-druzstvu/historie/>
3. *Historie Lidlu*. (2024). Společnost Lidl. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://spolecnost.lidl.cz/o-nas/historie>
4. *Hospodářský růst*. (2024). Kurzy.cz. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.kurzy.cz/ekonomika/ekonomicky-rust/>
5. *Informace o družstvu*. (2024). Jednotacb.cz. Citováno 03-21-2024, dostupné z <https://www.jednotacb.cz/informace-o-druzstvu/>
6. *Kontakty a organizační struktura*. (2024). Jednotacb.cz. Citováno 01-29-2024, dostupné z <https://www.jednotacb.cz/informace-o-druzstvu/kontakty/>
7. *Největší řetězce v ČR*. (2023). Penizecz. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.penize.cz/nakupy/441547-nejvetsi-retezce-v-cesku-zebricek-podle-trzeb-a-prodejen>
8. *O společnosti Penny Market*. (2024). Pennycz. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.penny.cz/stranka/o-nas>

9. *PENNY aplikace*. (2024). Pennycz. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.penny.cz/PENNY-karta/Penny-aplikace>
10. *Poslání a příslib družstva*. (2024). Jednotacb.cz. Citováno 03-21-2024, dostupné z <https://www.jednotacb.cz/informace-o-druzstvu/poslani-a-prislib-druzstva/>
11. *Práce a právo*. (2024). Ministerstvo práce a sociálních věcí. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>
12. *Průměrná mzda*. (2024). Kurzycz. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
13. *Průměrná roční míra inflace*. (2024). Český statistický úřad. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2023-byla-107->
14. *Společnost Kaufland*. (2024). Kaufland. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://spolecnost.kaufland.cz/o-nas/jsme-tu-pro-vas.html>
15. *Vltavotýnské lahůdky*. (2024). Vltavotýnské lahůdky. Citováno 02-20-2024, dostupné z <https://www.vltavotynskelahudky.cz/o-nas/>
16. *Výroční zpráva*. (2022). Justice.cz. Citováno 03-21-2024, dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77423432&subjektId=715371&spis=433695>
17. *Vývoj HDP v ČR*. (2022). Český statistický úřad. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>
18. *Značky Kaufland*. (2024). Kaufland. Citováno 02-13-2024, dostupné z <https://prodejny.kaufland.cz/sortiment/nase-znacky.html>

16 Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza	7
Obrázek 2: Podnikatelské okolí společnosti	8
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	12
Obrázek 4: SWOT matice	17
Obrázek 5: Mapa empatie	19
Obrázek 6: Organizační a řídicí struktura	23
Obrázek 7: HDP v ČR.....	28
Obrázek 8: Průměrné mzdy v ČR.....	30
Obrázek 9: Grafické znázornění vlivu optimistického a pesimistického scénáře.....	35
Obrázek 10: Grafické znázornění vlivu realistického a překvapivého scénáře	35
Obrázek 11: Mapa empatie zákaznice 1	46

17 Seznam tabulek

Tabulka 1: Obraty z maloobchodní činnosti v CZK	24
Tabulka 2: Výkony DC v CZK	24
Tabulka 3: Výkony výroby v CZK	24
Tabulka 4: Výsledek hospodaření	25
Tabulka 5: Průměrná míra inflace v letech	29
Tabulka 6: Vyhodnocení PESTE analýzy	32
Tabulka 7: Vstupní údaje pro tvorbu scénářů vývoje okolí	33
Tabulka 8: Scénáře budoucího vývoje vnějšího okolí	34
Tabulka 9: TOP 10 společností s převahou rychloobrátkového zboží	36
Tabulka 10: Zhodnocení konkurenčního prostředí	41