

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání obor



Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Řehoř

Autor

Dana Martínková

2008

OBSAH

1	ÚVOD	2
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	
2.1	Strategie	3
2.2	Strategické řízení	4
2.3	Analýza prostředí	6
2.3.1	PEST analýza	9
2.3.2	Analýza konkurenčních sil	11
2.3.3	SWOT analýza	13
3	CÍL A METODIKA.....	16
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	
4.1	Historie a vývoj Jednoty SD	18
4.2	Zaměření podniku.....	21
5	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.	
5.1	Postavení na trhu	22
5.2	Organizační struktura	25
5.3	Model pěti sil (Porterův model)	27
5.4	PEST analýza	37
5.5	SWOT analýza	40
6	DISKUZE, NÁVRH STRATEGIE	47
7	ZÁVĚR	49
8	SUMMARY	50
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERTURY	51

1 ÚVOD

K úspěchu firmy přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité pro podnik, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

Podnik, který chce v současné době uspět na trhu, se musí věnovat a soustředit svou pozornost na okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází.

Po roce 1989 došlo k otevření hranic západnímu světu. To způsobilo, že české firmy se musely vypořádat s tvrdou a nelítostnou konkurencí zahraničních firem. Obstát v ní bez znalostí a informací o prostředí, ve kterém se firma a její výrobky či služby pohybují, je prakticky nemožné. Aby firmy přežily, tak je to nutí získávat co nejpřesnější údaje o konkurenci, substitutech, dodavatelích, odběratelích, nových vývojových trendech a s pomocí těchto informací vypracovat konkurenceschopné strategie.

V práci jsem se pokusila vymezit vnější prostředí a faktory, které mohou podnik ovlivňovat pozitivně i negativně. Znalost okolí firmy napomáhá zefektivnění řízení podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí je přitom možno využít řady metod.

Cílem práce je pomocí analýz vnějšího prostředí zmapovat konkurenční prostředí, ve kterém podnik působí a zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku.

Analýzy vnějšího prostředí a výběr strategie je pro podnik zásadní životní proces pro jeho další působení a rozvoj, poukazují kam a jak by se měl podnik ubírat. Dobrá strategie si napomáhá udržet či i zvýšit postavení na trhu.

Hodnoceným podnikem je Jednota spotřební družstvo J. Hradec. Firma se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem potravinářského zboží a průmyslového zboží denní potřeby. Já jsem se ve své práci zaměřila na maloobchodní prodej.

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

2 Literární přehled

2.1 Strategie

V ekonomické literatuře můžeme nalézt mnoho různých definic pojmu strategie. Z těch nejpoužívanějších vybírám následující.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Strategie je chápána jako koncept celého chápání organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Pochází ze slova strategie – obecný (Rolínek, L., 2003).

Lednický, V., (2006) tvrdí, že *strategii* lze definovat jako vědomé určení základních dlouhodobých cílů podniku a stanovení postupu činností, které umožní co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci.

Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (Preuss, K., 2006).

Abychom věděli, kam jedeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá *strategie* (Charvát, J., 2006).

Z těchto definic od různých autorů vyplývá, že strategie je dlouhodobá činnost směřující k určení způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovuje specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů a ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.

Obsah strategického řízení:

1. orientuje se na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn,
2. plánuje se na základě předpokládaných změn v politickém hospodářském a sociálním okolí,
3. vidí v každé změně šanci, jak získat přednosti uplatňováním nových myšlenek,
4. vidí jako hlavní problém nedostatek informací a snaží se řešit problémy na základě relevantních informací,
5. jeho kvalifikací je permanentní schopnost učit se a potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí,
6. nachází adekvátní řešení netradičními postupy, využívá intuice, kreativity, individuality a schopností svých spolupracovníků (Lednický, V., 2006).

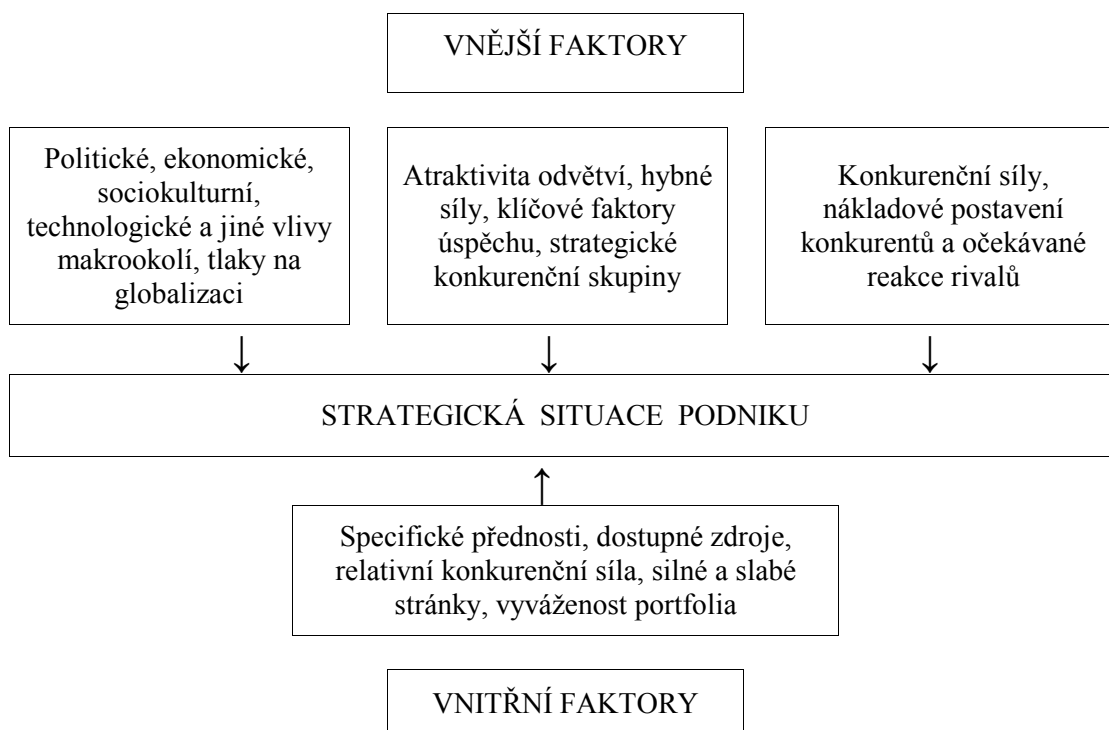
Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti s příležitostmi na trhu. Cílem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch (Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006).

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje
2. Stanovení strategických a výkonových cílů
3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů
4. Zavádění a realizace zvolené strategie
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti (Tichá, I., Hron, J., 2002).

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Schématicky znázorňuje strategickou analýzu obrázek 1 (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000).

Obrázek 1. Strategická analýza (zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K., 2000)



2.3 Analýza prostředí

Podnik není izolován při své činnosti, je obklopen vnějším prostředím, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku (Lednický, V., 2006).

Podnik je ovlivňován při své činnosti a rozhodování prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingové rozhodnutí.

Vlivy rozdělujeme tak, aby bylo možné rozpoznat jejich působení na marketing firmy a ovlivnitelnost. Rozdělujeme je z hlediska místa tzn. podle toho, zda působí uvnitř podniku či mimo něj, na vlivy vnitřní a vnější (Světlík, J., 1994).

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potenciálně ovlivňovat její výkonnost. Vnější prostředí má dvě části, specifické prostředí a všeobecné prostředí.

Specifické prostředí se skládá z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů organizace:

- *Zákazníci* – organizace existují proto, aby uspokojovaly potřeby zákazníků. Je to zákazník, který absorbuje výstupy organizace. Zákazníci představují pro organizaci potenciální nejistoty. Jejich vkus se mění, mohou být nespokojeni s výrobky nebo službami organizace.

- *Dodavatelé* – když přemýšlíme o dodavatelích, většinou máme na mysli organizace, které dodávají materiál a zařízení. Dodavateli jsou však také ti, kteří poskytují finanční vstupy a pracovní síly.
- *Konkurenti* – konkurenti z hlediska cen, nových produktů a nabízených služeb jsou silou vnějšího prostředí, kterou manažeři musí nejen sledovat a hodnotit, ale být i připraveni na ni reagovat.
- *Nátlakové skupiny* – manažeři také musí počítat s konkrétními zájmovými skupinami, protože ty také mohou ovlivňovat možnosti jejich rozhodování.

Všeobecné prostředí se skládá z:

- *Ekonomické podmínky* – řízení organizací mohou ovlivňovat faktory jako např. úroková míra, inflace, změny v disponibilních příjmech obyvatelstva, fluktuační akcie trhu, stádium hospodářského cyklu apod.
- *Politicko-právní podmínky* – federální, státní a místní vláda ovlivňují to, co organizace mohou a nemohou a některé právní normy mají proto značný dopad. Dalším aspektem jsou politické podmínky, tedy všeobecná stabilita v zemi, kde organizace působí, a přístup vlády k podnikání.
- *Společensko-kulturní podmínky* – manažeři musí přizpůsobit své postupy měnícím se očekáváním společností, v nichž působí. Mění-li se společenské hodnoty a zvyklosti, manažeři se musí také změnit.
- *Demografické podmínky* – jsou fyzické charakteristiky dané populace, jako pohlaví, věk, úroveň vzdělanosti, rozmístění obyvatel, příjmy atd.
- *Technologické podmínky* – žijeme v době neustálých technologických změn. Informační komponenty jsou stále menší a výkonnější, máme automatizované kanceláře, elektronické porady, robotizovanou výrobu, integrované obvody, rychlejší a výkonnější mikroprocesory, syntetická paliva a unikátní modely byznysu v elektronickém věku.
- *Globální podmínky* – globalizace je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících organizace a management. Manažeři malých i velkých organizací se potýkají se stále větším počtem globálních konkurentů a spotřebitelských trhů (Robbins, P., Coulter, M., 2004).

Při externí analýze je zpravidla okolí podniku dle Dedouchové, M., (2001) rozděleno na dvě části: na mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod.

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podnik v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí (Dedouchová, M., 2001).

Bělohlávek, F., Košťan, P., (2006) se dívají na vlivy prostředí z jiného pohledu, rozlišují vlivy prostředí, které mohou být důležité pro společnost: konkurenti, ekologie, dodavatelé, trh práce, sociální a kulturní vlivy, technologie, zákonodárný sbor, vláda, demografický vývoj, makroekonomické vlivy a kapitálové trhy.

Tichá, I., Hron, J., (2002) uvádí tyto metody vnějšího prostředí: STEP analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, analýza konkurentů a analýzu atraktivity odvětví a metody vnitřního prostředí: analýza zdrojů a kompetencí, analýza hodnotového řetězce, analýza klíčových procesů, analýza exponovanosti podniku, analýza portfolia, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza.

Pro analýzu Jednoty jsem vybrala následující analýzy:

- Porterův model,
- STEP analýzu,
- SWOT analýzu.

2.3.1 PEST / STEP analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

Politické faktory

Ekonomické faktory

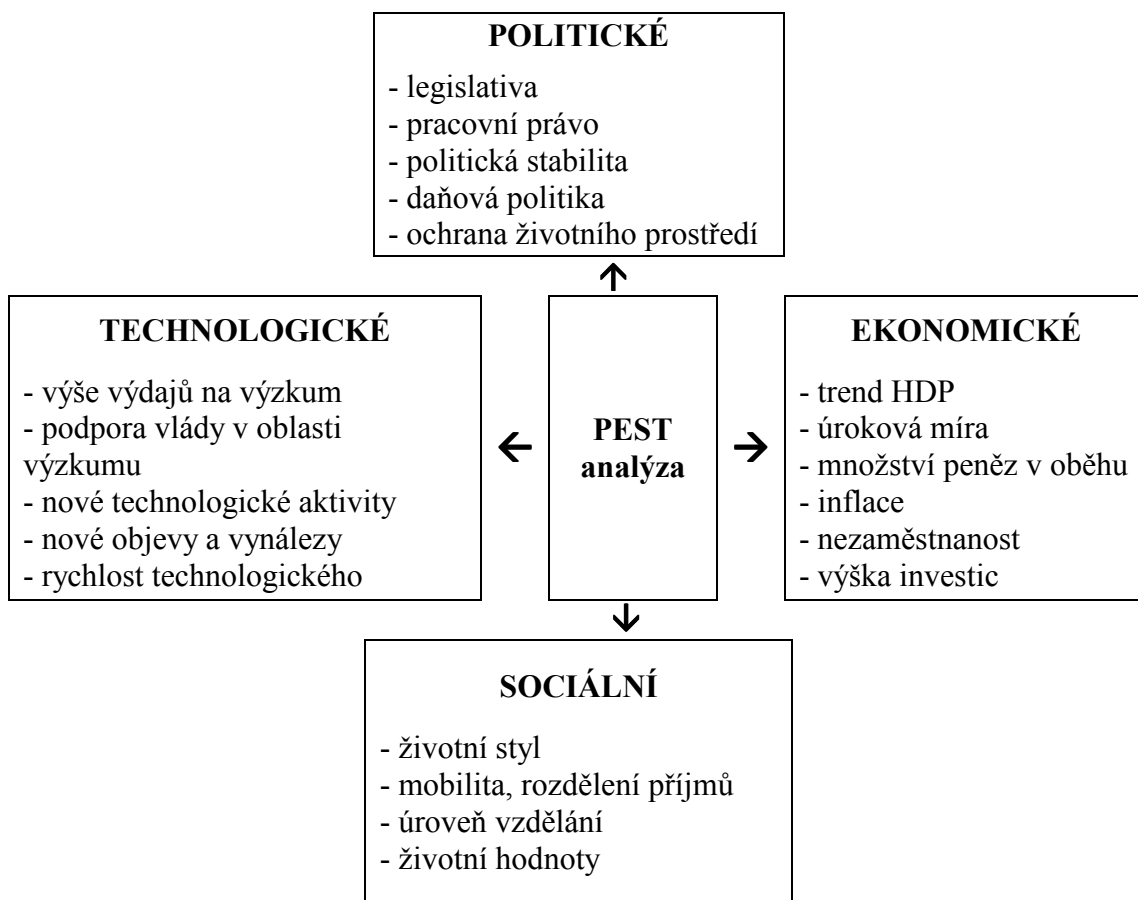
Sociální faktory

Technické faktory

Někdy je tento model rozšiřován o oblast legislativní a je pak označován jako SLEPT analýza.

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech - viz obrázek 2. (Košťan, P., Šuleř, O., 2002).

Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí (zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., 2006)



Podle Sedláčkové, H., Buchty, K., (2000) je základním cílem PEST analýzy identifikace oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik, a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky.

Analýza identifikuje klíčové trendy nebo vlivy a zajímá se, jaké vnější vlivy budou na různé podniky působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza by měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky a hledat na ně odpovědi:

1. Jaké jsou vývojové trendy čtyř faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
2. Jaké faktory vyvolávají změnu, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu?
3. Jaký lze očekávat dopad těchto změn na podnik?
4. Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku? (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000)

Tichá, I., Hron, J., (2002) mají jiný názor, říkají, že smyslem STEP analýzy je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

PEST analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídání jejich výskytu v budoucnosti (Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006).

2.3.2 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Analýza konkurenční sil je orientovaná na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000).

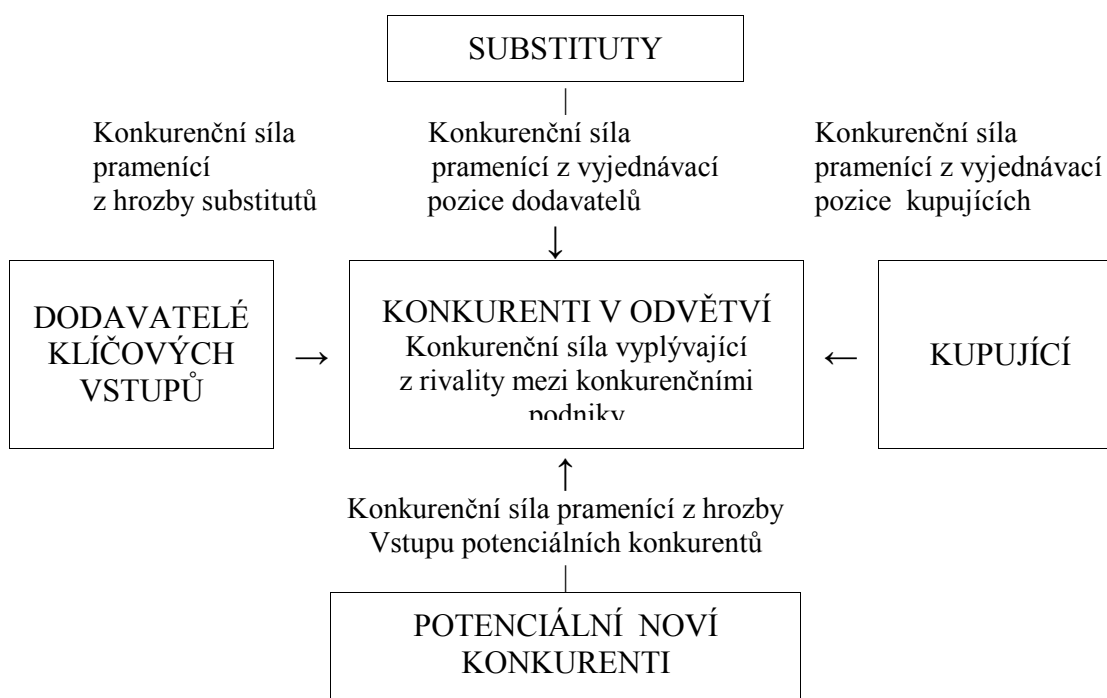
Harvardský profesor Michael Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů, které znázornil v modelu pěti sil – viz obrázek 3.

Model pěti sil představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Obrázek 3: Model pěti sil (zdroj: Porter, M., 1994)



Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení uvedených faktorů:

- a) **Hrozba nově vstupujících firem** (potencionální nově vstupující firmy) – vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.
- b) **Vyjednávací vliv odběratelů** (odběratelé) – odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.
- c) **Vyjednávací vliv dodavatelů** (dodavatelé) – obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).
- d) **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** (substituty) – čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- e) **Vliv konkurentů v odvětví** (konkurenti v odvětví) – rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků, vylepšit si své tržní postavení (Rolínek, L., 2003 i Tichá, I., Hron, J., 2002).

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT je zkratkou anglických slov **S**trengths (přednosti, silné stránky organizace), **W**eaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), **O**pportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), **T**hreats (hrozby z vnějšího prostředí).

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé postoje apod.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. (Bělohávek, F., Košťan, P., 2006).

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

Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztahované ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází z výše popsané analýzy a její výsledky sumarizuje. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz obrázek 4.) a první generování strategických alternativ (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Obrázek 4: SWOT matice (zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2002)

	Slabé stránky (W) 1, ... 2, ...	Silné stránky (S) 1, 2,
Příležitosti (O) 1, 2,	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1, 2,	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

- ❖ **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

- ❖ **WO strategie** jsou zaměřeny na odstraňování slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint ventures nebo nábořem kvalifikovaných sil
- ❖ **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků.
- ❖ **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Tichá, I., Hron, J., 2002).

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace a postavení Jednoty SD Jindřichův Hradec na trhu prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. Na základě provedených analýz navrhnout podnikovou strategii a opatření pro úspěšné řízení podniku.

Prvním krokem k splnění cílů bylo sehnání a nastudování odborné literatury zaměřené na danou tematiku.

Odbornou literaturu jsem sehnala ve fakultní knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Další potřebné podklady pro provedení analýz jsem obstarala na internetu a ve firmě Jednota SD Jindřichův Hradec.

Druhým krokem byla charakteristika daného podniku: zaměření podniku, jeho historie a vývoj. Potřebné informace jsem získala od firmy, která mi poskytla výroční zprávy Jednoty a na webových stránkách Jednoty.

Dalším krokem bylo provedení analýz vybraného podniku. Jedná se o analýzy:

- *STEP analýza* – představuje analýzu, která mapuje a hodnotí vnější prostředí. Analýza se snaží o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech oblastech: politické, ekonomické, sociální a technické.
- *Analýza konkurenčních sil* – jedná se o analýzu vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhodují tyto faktory: konkurence v odvětví, odběratelé, dodavatelé, substituty a potencionální nově vstupující firmy.
- *SWOT analýza* – představuje metodu pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.

Posledním čtvrtým krokem je navržení nejvhodnější strategie. Pro zvolení strategie SWOT jsem použila trojúhelníkovou matici. Zde jsem pomocí párového srovnání přiřadila významnost jednotlivých faktorů.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Název účetní jednotky: Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci

Sídlo: Jindřichův Hradec, Nežárecká 64/IV

Právní forma: družstvo

Rozhodující předmět činnosti: obchodní činnost

IČO: 0031879 *DIČO:* 086-00031879



Družstvo je zapsáno v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Č. Budějovicích.

Je samostatným subjektem, který je členem svazu českých a moravských spotřebních družstev se sídlem v Praze.

4.1 Historie a vývoj

Založení Konsumního družstva v J. Hradci souvisí se vzrůstající zásobovací krizí za 1. světové války. Zboží stále ubývalo a jeho ceny úměrně stoupaly.

Ustavující valná hromada se sešla 19. listopadu 1916 a tímto byly zaneseny i stanovy „Konsumního družstva pro J. Hradec a okolí, společnost s ručením omezeným“ do obchodního rejstříku v Českých Budějovicích.

12. ledna 1919 byla provedena změna stanov, aby se mohli členy družstva stát občané, tedy i dělníci. Za rok 1919 vykázalo tržbu 148 000 Kč a počet členů dosáhl 400. Mezi některými členy docházelo k politickým zápasům a bylo přirozené, že politické spory měly občas i odezvu na půdě družstva.

Roku 1921 přešlo družstvo do rukou dělníků. Sklad, jehož zboží v r. 1919 mělo hodnotu 17000,- a částečně byl zatížen dluhy, které stále přibývaly. Družstvo začalo obchodovat i s novým zbožím, např. kupovalo sádlo v sudech z Ameriky nebo mýdlo ze Španělska, a při dobrém hospodářství získalo plnou důvěru peněžních ústavů i velkonákupem.

Politické spory družstva zmizely a družstvo otevřelo postupně další prodejny. Vývoj hradeckého konsumního družstva byl klidný až do doby mnichovského diktátu. Úřední zásahy v době protektorátu si vynucovaly i nové organizační formy v hradeckém družstevnictví.

Konsumní družstvo „Svépomoc“ v J. Hradci

Konsumní družstvo, které v J. Hradci vzniklo za 1. sv. války, nebylo vlastně zdejším nejstarším družstvem. Již r. 1906 vzniklo konsumní společenstvo „Svépomoc“.

Členský podíl činil pouhých 10 Kč. Účelem spolku bylo opatřovat různé potraviny, nápoje, látky, obuv a další zboží pro domácnost a hospodářství potřebné, pokud možno z první ruky a nejlepší jakosti.

Podle podnikového rejstříku bylo družstvo založeno 16. června 1906. Už 9.července 1907 však Svépomoc byla nucena vyhlásit konkurz a po uzavřeném vyrovnání 20. prosince 1907 začala pokračovat ve svém působení a však jenom velmi krátce. Už 2.dubna 1908 byl na společenstvo znovu uvalen konkurz a 27.dubna 1908 bylo vymazáno z rejstříku a rozpuštěno.

Po 1. světové válce došlo znovu k ustavení konsumního družstva „Svépomoc“, organizovaného členy strany národně socialistické.

Vzájemnost, konsumní, výrobní a úsporné družstvo v J. Hradci

27. února 1944 se sešlo 22 zástupců družstev z Hradce, Řečice, Horní Radouň, Strmilova a Žirovnice, aby vyslechli potřebné informace pražského zástupce a již 19. března 1944 se konala v Jindřichově Hradci valná hromada Konsumního družstva, která schválila navrhované sloučení i nové stanovy, podle nichž v budoucnu měla znít firma takto: „Vzájemnost, konsumní, výrobní a úsporné družstvo v Jindřichově Hradci, zapsané s ručením omezeným“

K 1. červenci 1960 byly prováděny závažné změny v územním členění státu. Na území republiky působilo do konce první poloviny roku 1960 celkem 270 okresních národních výborů. Po novém územním uspořádání se počet okresů snížil na 108. Podle usnesení vyšších družstevních orgánů byla působnost spotřebních družstev přizpůsobena od roku 1960 novému územnímu členění a to tak, aby v každém okrese provozovalo svojí činnost pouze jedno spotřební družstvo. V rámci nového Jindřichohradeckého okresu bylo od 1. 7. 1960 vytvořeno nové spotřební družstvo se sídlem v J. Hradci. Družstvo mělo své provozovny ve 185 obcích okresu. V provozu bylo celkem 8 pojízdných prodejen, z toho 5 potravinářského a smíšeného zboží a 3 pojízdné prodejny textilu.

Od ledna 1968 převzala Jednota *velkoobchodní sklad v Dačicích* od Potravin Jindřichův Hradec. Jednota zahájila také od dubna 1970 provoz *lahůdkářské výroby v Kunžaku* a to pouze činnost studené kuchyně a masné výrobky. Cukrářská výroba byla uskutečněna až v prosinci 1970.

Koncem 70 let započala éra výstavby *nákupních středisek* ve střediskových obcích. Kde v přízemí byly prodejny potravin a v patře byl textil, obuv, drogerie, elektronika a papírnictví. V roce 1983 bylo postaveno nákupní středisko v Kardanově Řečici, o dva roky později v Nové Bystřici a v roce 1989 v Chlumu u Třeboně. Nákupní střediska se stavěla i v menších obcích jako jsou Staré Město pod Landštejnem a Český Rudolec. Vznikem nákupních středisek docházelo k výrazné změně v obchodní síti, Jednota opouštěla malé prodejny.

Jednota v 80 letech získala nové prodejny *díky akcím Z* (tzn. stavělo se za nižší náklady, tím bylo docíleno, že pracovali občané vesnic zadarmo). V 80 letech Jednota získala také restaurace díky vlastním investičním prostředkům včetně odkupu akcií Z. Použitím zdrojů tehdejších fondů cestovního ruchu a fondu pro rozvoj pohraničí získala Jednota např. hotel Beseda v Nové Bystřici nebo hotel Alfa ve Slavonicích.

Od 90 let odešla Jednota od restaurací. V roce 1992 zrušila poslední pojízdnou prodejnu a odešla od prodejen nepotravinářského zboží.

Velkou změnu na úseku velkoobchodní činnosti zaznamenalo družstvo v rámci integrace velkoobchodní činnosti s Jednotou Tábor a Kamenice n/L. Uzavřelo smluvní spolupráci o provozování velkoobchodů.

Jednota J. Hradec se stala k 1.1.2005 výhradním dodavatelem zboží v sortimentu koloniálu do celé sítě prodejen všech zúčastněných družstev.

Jednota Tábor se stala výhradním dodavatelem zboží v sortimentu čerstvého chlazeného zboží a to mlékárenských výrobků, uzenin, tuků, majolky, tatarky a vajec k datu 1.3.2005.

4.2 Zaměření podniku

Základním programem družstva:

je velkoobchodní a maloobchodní prodej potravinářského zboží a průmyslového zboží denní potřeby.

Zaměření družstva:

prodej potravin a drogistického zboží denní potřeby, velkoobchodní činnost s potravinářským zbožím a drogistickým zbožím denní potřeby, výrobní činnost v oblasti lahůdkářské, výkupní činnost od drobných pěstitelů a prodej stavebnin.

Obchodní aktivity:

- Prodej potravin a drogistického zboží denní potřeby
- Prodej velkoobchodního zboží z vlastního velkoobchodu v Dačicích
- Vlastní výrobní činnost lahůdek, salátů, uzenin a dalších výrobků
- Výkupní činnost zemědělských produktů, medu a zvěřin
- Prodej stavebnin na našich prodejnách v J.Hradci a Dačicích [15]

Strategie podniku:

Hlavním cílem Jednoty SD Jindřichův Hradec je vybudovat konkurenceschopnou obchodní firmu se spokojenými zákazníky i zaměstnanci. Cesta k úspěchu by měla vést přes již dříve zahájený nákup zboží a restrukturalizaci maloobchodní a velkoobchodní sítě.

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

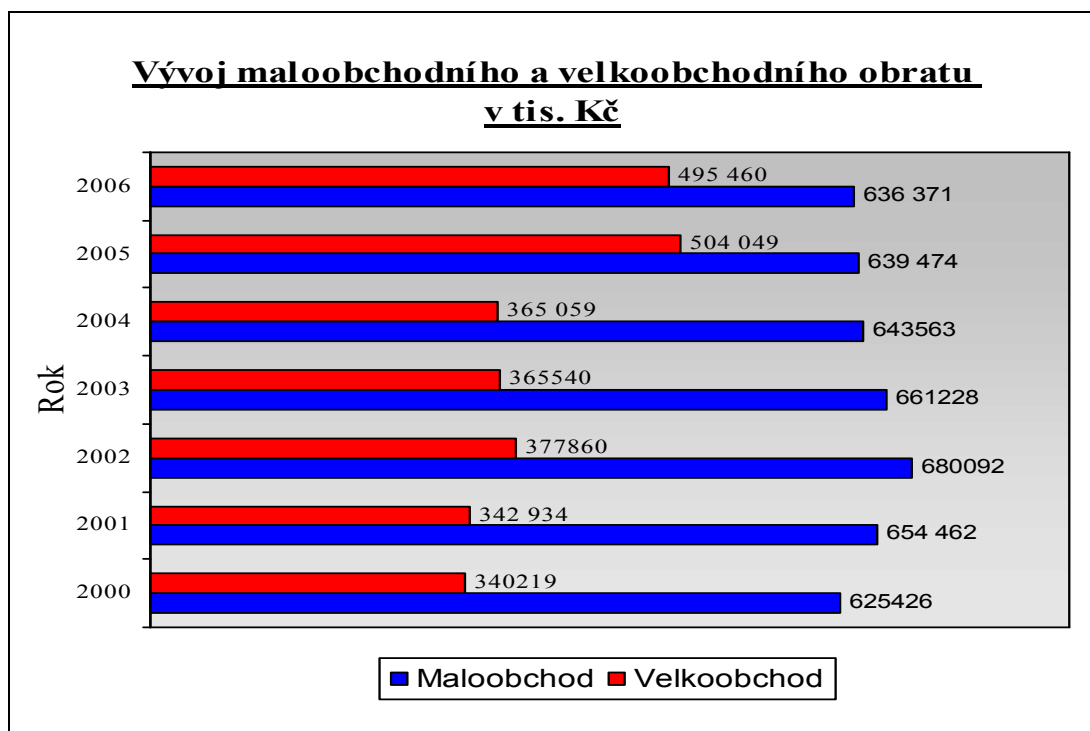
5.1 Postavení na trhu

Vývoj obrátu v maloobchodě a velkoobchodě od roku 2000 až do roku 2006 je znázorněn na obrázku 5.

Maximálního obrátu v maloobchodě bylo dosaženo v roce 2002, který činil přibližně 680 mil. korun. Od tohoto roku každý rok docházelo k poklesu obrátu. Minulý rok bylo docíleno obrátu 636 mil. korun, což bylo oproti roku 2002 o 6,5% méně.

Obrat velkoobchodu má ve sledovaném období stoupající tendenci. Nejvyššího obrátu bylo dosaženo v roce 2005, který činil 504 mil. korun.

Obrázek 5: Zobrazení dosavadního vývoje obrátů v tis. Kč



Zdroj: Výroční zpráva 2005, Výroční zpráva 2006

Tabulka 1: Absolutní výše marže v tis. Kč (čistý výnos)

<i>Rok</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Maloobchod	83 646	84 741	86 143	85 208	82 973	78 630	84 913
Velkoobchod	16 883	16 764	16 767	17 188	16 161	22 566	22 621

Zdroj: Výroční zpráva 2005, Výroční zpráva 2006

Čistého výnosu neboli marže bylo docíleno v maloobchodě každý rok přes 80 mil. korun, kromě roku 2005, kdy došlo k poklesu marže. V dalším roce došlo opět k růstu marže skoro na 85 mil. korun – viz tabulka 1.

Ve velkoobchodní činnosti se marže pohybovala kolem 17 mil. korun. Od roku 2005 se marže zvýšila přes 22 mil. korun. V roce 2006 činila marže přibližně 23 mil. korun, což byl nárůst oproti roku 2000 o 25,4% .

Tabulka 2: Tvorba hospodářského výsledku

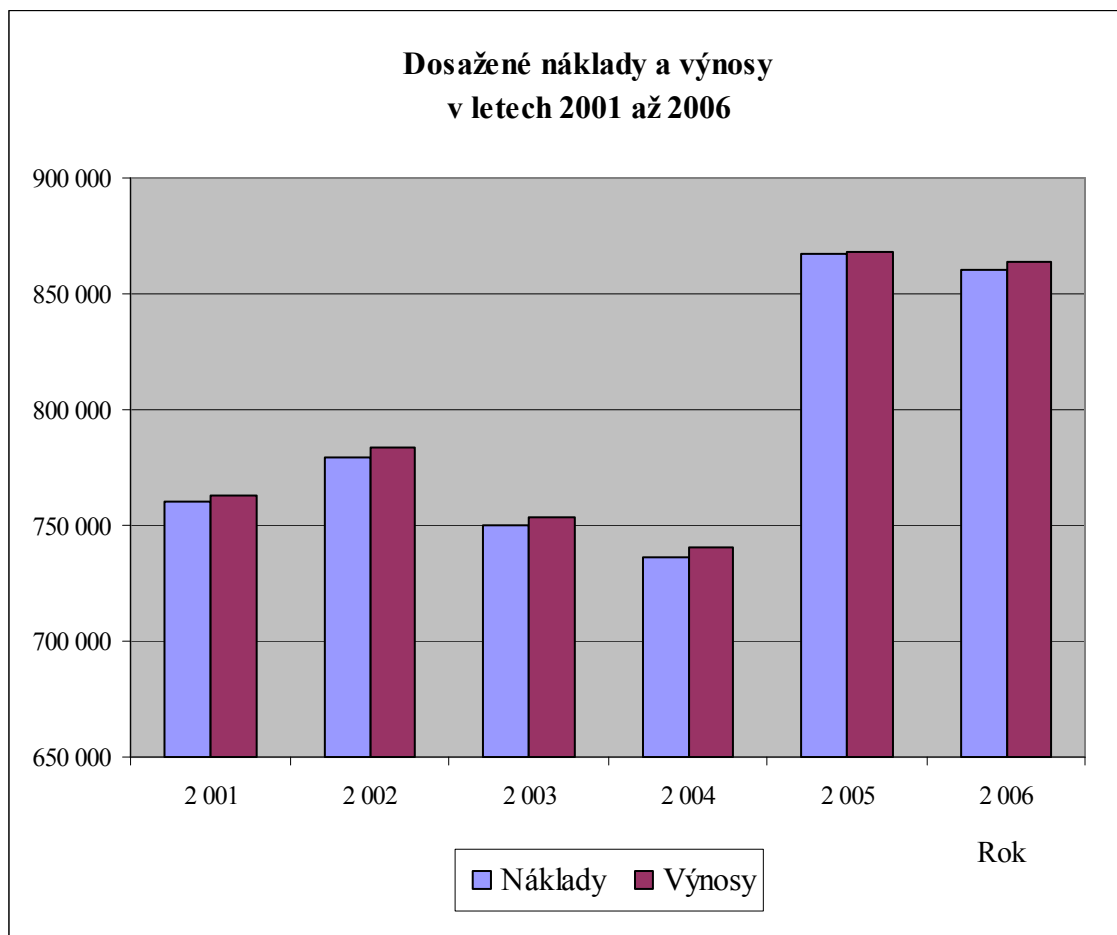
<i>Ukazatel v tis. Kč</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Náklady celkem	760 499	779 634	749 720	736 157	867 446	860 721
Výnosy celkem	762 806	783 816	753 767	740 644	868 530	863 692
Hospod.výsledek disponibilní	2 307	4 182	4 047	4 487	1 084	2 971
Daň z příjmů	762	1 792	1 809	1 527	- 565	210
Hospod.výsledek bilanční	3 069	5 974	5 856	6 014	519	3 181

Zdroj: Výroční zpráva 2005, Výroční zpráva 2006

Jednota dosahuje podle tabulky 2 každý rok zisku, což znamená že výnosy převyšují náklady. V roce 2005 a 2006 došlo ke zvýšení nákladů, důvodem byla přestavba některých prodejen a vybavení prodejen modernější technologií. Nejvyššího zisku bylo dosaženo v roce 2004, což činilo 6 014 tisíc korun. Nejmenšího zisku bylo docíleno hned v následujícím roce, který činil jen 519 tisíc korun.

Na obrázku 6 je názorně zobrazen vývoj nákladů a výnosů v letech 2001 až 2006.

Obrázek 6: Porovnání dosažených nákladů a výnosů v letech 2001 - 2006



Zdroj: Výroční zpráva 2005, Výroční zpráva 2006, vlastní úprava

5.2 Organizační struktura

Organizační normy jsou akty řízení, které závazným způsobem upravuje činnost pracovníků při zajišťování úkolů.

K zabezpečení úkolů vydává družstvo tyto základní *organizační normy*:

- stanovy družstva,
- organizační řás,
- pracovní řád,
- spisový a skartační řád,
- jednací řády komisí

Družstvo vydává i další normy k usměrnění určitých činností, kterými rozpracovává obecně platné předpisy.

Vedoucí skupin vydává jak ústní, tak i písemné pokyny pro daný řízený úsek pracovníků. Řídící činnost realizují pracovními pokyny, a to převážně ústně. Tyto pokyny jsou pro řízené pracovníky závazné. Vedoucí skupin vedou evidenci o vydaných směrnicích družstva, které si vydali. Výklad jednotlivých ustanovení organizačního řádu provádí Právní útvar družstva.

Jménem družstva je oprávněn jednat jeho předseda v souladu se stanovami družstva. V případě nepřítomnosti a nebo zaneprázdnění předsedy družstva jsou oprávněni jednat jménem družstva dva místopředsedové.

V organizační struktuře je uplatněno čtyřstupňové řízení.

Jednotlivé stupně řízení jsou:

1. předseda družstva
2. vedoucí skupin
3. vedoucí odborů
4. vedoucí oddělení

Organizační schéma družstva je součástí přílohy.

Jedná se o *funkční organizační strukturu*, která se používá v menších a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují specializaci.

V této struktuře jsou seskupováni pracovníci do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.

Výhodou této organizační struktury je efektivní využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků a úspora nákladů díky specializaci. Nevýhodou je především pomalejší rozhodování, nejasný přínos jednotlivců k výsledkům a menší inovační aktivita.

5.3 Model pěti sil (Porterův model)

Pomocí modelu pěti sil, jsem zjistila, jak si Jednota stojí ve svém odvětví.

SUBSTITUTY

Substitut je vlastně náhražka. Dlouho jsem přemýšlela nad substitutem potravin. Podle mě nelze potraviny nahradit, je to důležitý zdroj života.

Substitut bych viděla spíše v jiné formě prodeje potravin. Životní styl zákazníků se neustále mění. Dnes skoro každý má přístup k internetu, čímž se nabízí nová forma prodeje než kamenná a to je prodej přes internet. Ten se v současné době využívá čím dál více. Otázkou další budoucnosti je, zda se přes internet nebudou prodávat i základní potraviny.

KUPUJÍCÍ

Jedná se o značně rozsáhlý region ve kterém žije 94 tis. obyvatel. Největší města jsou J.Hradec s 23 tis. obyvateli, Dačice mají 8 tis. obyvatel a Třeboň, která má 9 tis. stálých obyvatel. Dále je na okrese cca 14 dalších obcí, které mají více jak 1. tis. stálých obyvatel. Vedle nich je ještě několik desítek vesnic. Charakteristická je velká rozloha a na druhé straně poměrně malá hustota osídlení.

Jmenný seznam prodejen obchodní sítě družstva Jednota SD Jindřichův Hradec podle zařazení do řetězců je přiložen v přílohách. Jedná se celkem o 65 prodejen.

Zákazníky Jednoty tvoří především obyvatelstvo s nižšími a středními příjmy (tedy nejpočetnější segment) preferující kombinaci příznivých cen s dostatečně širokým sortimentem. Tito zákazníci se spokojí s přiměřenými nákupními podmínkami a nevyžadují mimořádné pohodlí a péči ze strany personálu, s ohledem na dosavadní

i dostatečné velké samoobsluhy s menší docházkovou vzdáleností, kterými Jednota disponuje. Platí to hlavně pro denní nákupy a oblasti, kde převažují starší zákazníci.

Z hlediska maloobchodního obratu potravin je proto nutné počítat s vysokou naturální spotřebou obyvatel, vzhledem ke stáří obyvatel a k jejich relativně nižším příjmům je jejich průměrný výdaj za nákup potravin výrazně nižší než v jiných regionech. Stáří obyvatel, jejich malá mobilita i vlastní dopravní vzdálenosti naopak umožňují zachovávat značkou loajalitu vůči dosavadním nákupním místům.

Pozitivně působí na celkový maloobchodní obrat potravin i ta skutečnost, že region je významným střediskem turistického ruchu a letní rekreace. Především v letním období se v převážné části okresu významně zvýší počet zákazníků z řad turistů, majitelů rekreačních objektů, obyvatel autokempů a jiných návštěvníků. Pozitivní roli na výši obratu hraje i skutečnost, že se jedná o příhraniční oblast sousedící s Rakouskem, mající s touto zemí čtyři hraniční přechody. Zejména počátkem 90. let tvořili rakouští zákazníci významnou klientelu, především větších maloobchodních jednotek. Do určité míry to platí dodnes.

DODAVATELÉ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ

Klíčovými dodavateli družstva jsou:

- **velkoobchodní sklad v Dačicích** - nabízí kompletní sortiment potravinářského zboží a široký sortiment drogistického zboží denní potřeby.
- **velkoobchodní sklad v Soběslavi** - výhradní dodavatel zboží v sortimentu čerstvého chlazeného zboží a to mlékárenských výrobků, uzenin, tuků, majolky, tataruky, vajec a rybářských výrobků.
- tzv. **přímí dodavatelé** - jedná se o dodávky tzv. čerstvého zboží jako jsou: pekárny, ovoce-zelenina, výsekové maso, mrazírny, pivovary, nápoje a drůbežárny.

a) Velkoobchodní sklad v Dačicích

Velkoobchodní sklad představuje jeden z nejmodernějších velkoobchodů v okrese Jindřichův Hradec. Nabízí kompletní sortiment potravinářského zboží a široký sortiment drogistického zboží denní potřeby. Zásobuje prodejny spotřebních družstev na tábořsku, kamenicku, jindřichohradecku a síť soukromých podnikatelů. Velkoobchodní zboží dodává i dalším zařízením jako jsou školky, závodní jídelny škol a jídelny nemocnic.

Nabízený sortiment zboží

- ❖ těžký koloniál – mouky, rýže, těstoviny, mouky, cukr, polévky, luštěniny, koření, krmné směsi pro domácí zvířata, šroty, granulovaná potrava pro kočky a psy,
- ❖ cukrovinky - čokolády, sušenky, káva, čaje, racionální výživa,
- ❖ konzervářské výrobky – kompoty, konzervy, ster.výrobky, oleje, tuky, alkoholické nápoje, vína,
- ❖ tabákové výrobky – cigarety, kuřácké potřeby,
- ❖ nápoje – pivo, limonády, džusy, sirupy, minerální vody, octy,
- ❖ průmyslové zboží – prací prostředky, toaletní potřeby, čisticí prostředky, obalový materiál, baterie.

b) Velkoobchodní sklad v Soběslavi

Jednota Tábor se stala od 1.3.2005 výhradním dodavatelem zboží v sortimentu *čerstvého chlazeného zboží jako jsou:* mlékárenské výrobky, uzeniny a paštiky, tuky a másla, majolky a tatarky, vejce a rybí výrobky.

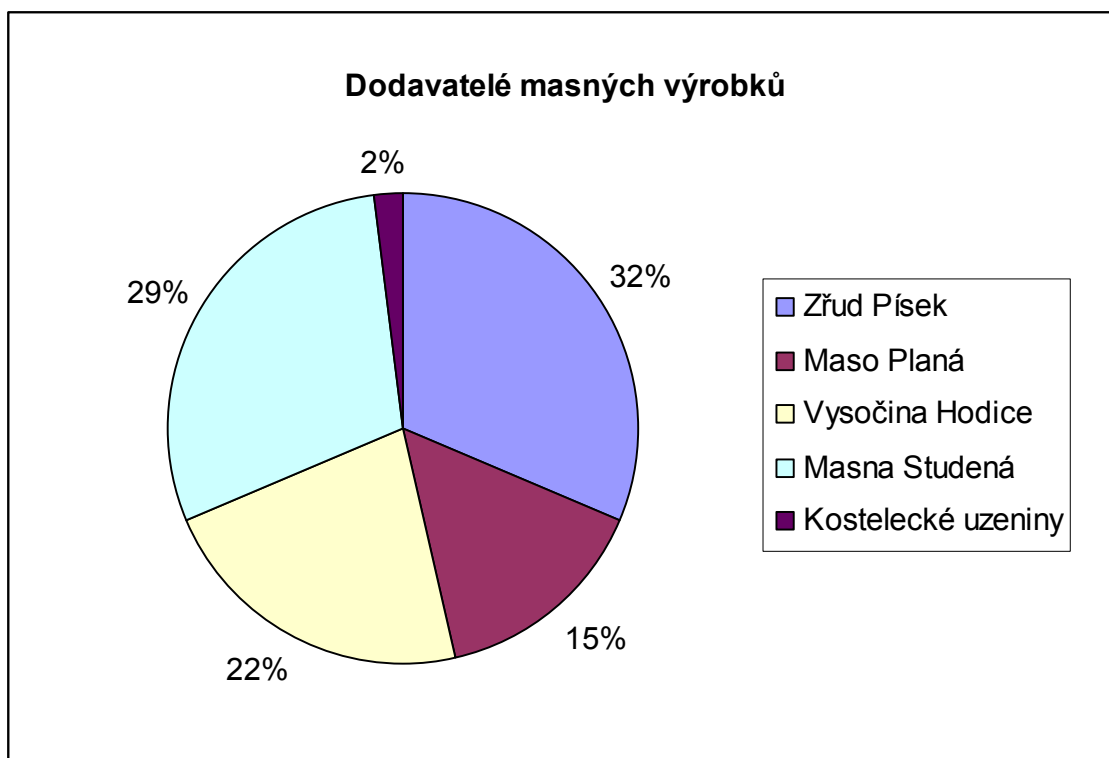
Jde o velkoobchodní sklad odkud jsou zásobovány z jednoho centra prodejny družstev Tábor, Kamenice nad Lipou a Jindřichův Hradec. Celkem se jedná o 185 prodejních jednotek.

Rozvozy na prodejny jsou stanoveny v pravidelných časových intervalech. Velké prodejny jsou zásobovány 3x týdně, prodejny menších typů tzn. s maloobchodním obratem pod 200 tis. Kč měsíčně 2x týdně.

Jednota za rok 2006 odebrala od velkoskladu zboží ve výši 123 177 555Kč.
Základní dodavatelé zalistování do katalogu masných výrobků jsou:

- Zřud Písek, Maso Planá nad Lužnicí, Vysočina Hodice, Masna Studená, Kostelecké uzeniny
- jako doplňkový: Vimperská masna, Prantl Žirovnice a Konexa

Obrázek 7: Procentické znázornění základních dodavatelů masných výrobků - uzenin k roku 2006.



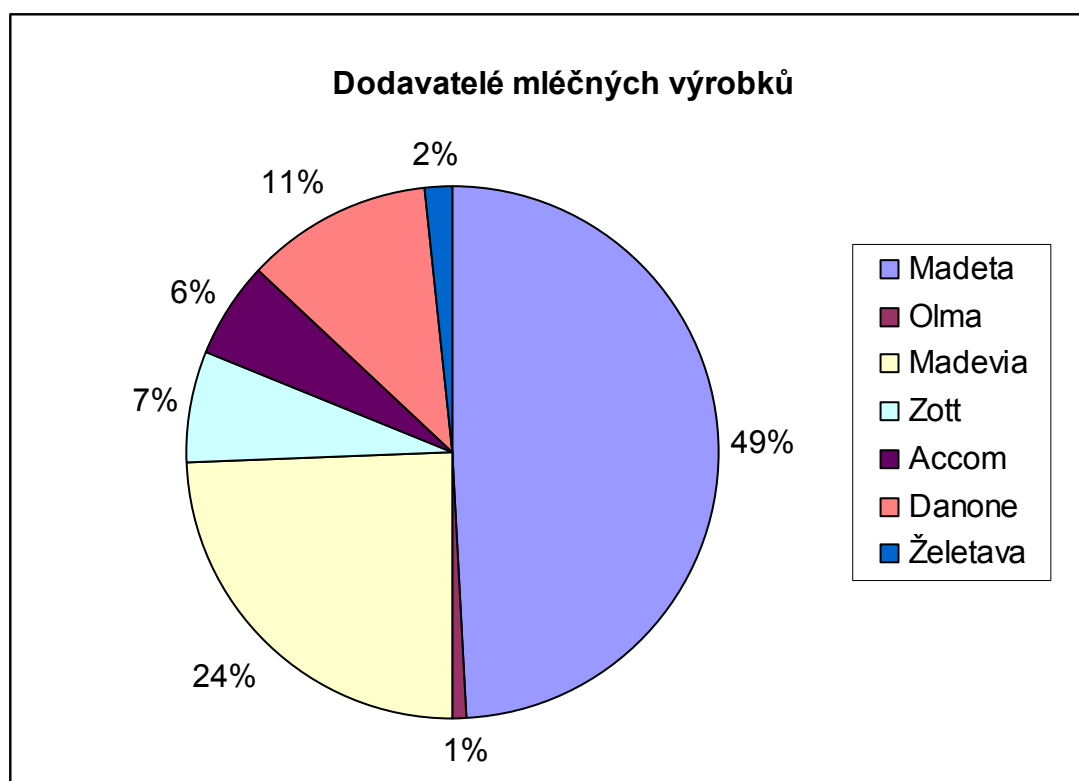
Zdroj: Jednota SD Jindřichův Hradec, vlastní úprava

Z obrázku 7 je vidět, že největším masným dodavatelem je masokombinát Zřud Písek a Masna Studená. Nejméně zboží bylo odebráno od masny Kostelecké uzeniny.

U mléčných výrobků základní dodavatelé:

- Madeta, Olma, Zott, Madevia. Danone, Accom, Želetava
- jako doplňkový: Morávia Lacto, Jaroměřická mlékarna, Z+M a Alimpex.

Obrázek 8: Procentické znázornění základních dodavatelů mléčných výrobků k roku 2006.



Zdroj: Jednota SD Jindřichův Hradec, vlastní úprava

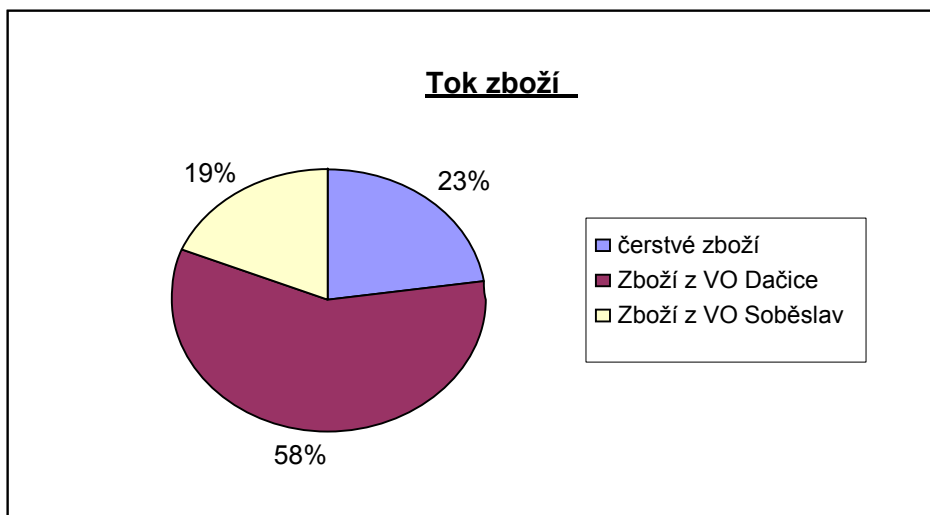
Z obrázku 8 vyplývá, že největším dodavatelem je skoro z poloviny Madeta, druhým větším je Madevia. Mezi menší dodavatelé patří Olma a Želetava.

c) Přímí dodavatelé

Na úseku maloobchodní činnosti, což jsou přímé dodávky zboží spolupracuje Jednota s více jak 35 dodavateli přímých dodávek. Jedná se o dodávky tzv. čerstvého zboží jako jsou: pekárny, masny (pouze maso, uzeniny jdou přes VO Soběslav), ovoce-zelenina, mrazírny, drůbežárny, pivovary, nealko nápoje a rybina.

Obrat přímých dodavatelů za rok 2006 činil 150 750tis. Kč, což tvoří přibližně 23% veškerého nákupu družstva, zbytek tvoří velkosklad Dačice a velkosklad Soběslav – viz obrázek 9.

Obrázek 9: Zobrazení nákupů družstva



Zdroj: Jednota SD Jindřichův Hradec, vlastní úprava

Následující tabulka 3 zobrazuje přímí dodavatele a jejich obrat v tis. Kč za rok 2006. Největšího přímého dodavatele představují pekárny, pak následují pivovary, ovoce a zelenina. Nejmenší obrat tvoří rybina a nealkoholické nápoje. Celkový obrat přímých dodavatelů za rok 2006 činil přes 150 milionů korun.

Tabulka 3: Přímí dodavatelé a jejich obrat v tis. Kč za rok 2006

<i>Přímí dodavatelé</i>	<i>Obrat v tis. Kč</i>
Pekárny	51 627
Masny (jen maso)	18 206
Mrazírny	12 495
Drůbežárny	6 872
Pivovary	31 566
Nealko nápoje	5 036
Ovoce a zelenina	23 183
Rybina	1 765
Celkem	150 750

KONKURENTI V ODVĚTVÍ

Spotřební družstvo Jednota v J. Hradci čelí konkurenci zejména v Jindřichově Hradci, kde působí firma REWE se supermarketem *Billa* a diskontem *Penny Market*. V polovině roku 2000 byl otevřen supermarket firmy Royal Ahold – *Hypernova* a v roce 2004 působí v J. Hradci i supermarket řetězce Lidl&Swarz – *Kaufland*. V Dačicích, kde Jednota provozuje několik maloobchodních prodejen a velkoobchodní sklad, působí řetězec Norma a Penny Market. Tato konkurence nutí družstvo k výrazné redukci nákladů, a v důsledku cenové války i ke snižování obchodní marže, což má samozřejmě dopad do hospodářského výsledku družstva. V menších městech jsou velkou konkurencí soukromí podnikatelé, kteří spadají do řetězce FLOP.

Konkurencí pro Jednotu Jindřichův Hradec jsou hlavně nadnárodní řetězce, které v posledních deseti letech zcela změnilý český maloobchodní trh. V oblasti tzv. malých střediskových obcích konkurence nepůsobí tak silně a v každé obci má svoji specifičnost.

Hlavními výhodami nadnárodních řetězců jsou:

- silný zahraniční kapitál,
- propracovaná logistika,
- dokonalá propagace,
- pozitivní image,
- zkušenosti z trhů západní Evropy,
- dokonalý systém controllingu,
- strategická poloha v centrech měst nebo v nákupních centrech,
- velká parkoviště,
- vlastní značky za nízké ceny,
- moderní vybavení prodejen.

Hlavní konkurenti:

Ahold

Je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Královský Ahold se sídlem v Amsterdamu. Společnost byla založena v roce 1991, původně pod názvem Euronova, a.s. a na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodními řetězci.

V současnosti společnost AHOLD Czech Republic, a.s. provozuje více než 300 prodejen *Albert a Hypernova*. V roce 2006 společnost obsloužila téměř 173 milionů zákazníků a zaměstnala více než 14 500 lidí [20].

Kaufland

Společnost Kaufland – provozovatel velkoplošných hypermarketů se širokou nabídkou potravinářského a nepotravinářského zboží patří se svými 50 filiálkami mezi největší obchodní řetězce v České republice. Kaufland patří k podnikatelské skupině Schwarz. S maloobchodními řetězci *Kaufland a Lidl* patří k vedoucím potravinářským obchodům Německa [23].

Billa

BILLA, spol. s r.o. provozuje v České republice 113 prodejen a zaměstnává více než 2370 pracovníků. Řetězec *Billa* je vlastněn – stejně jako *Penny Market* – Německou firmou REWE [21].

Penny Market

Penny Market je na českém trhu od roku 1997 a počet prodejen dosáhne brzy čísla 200. Potravinářský řetězec diskontního typu Penny Market klade důraz hlavně na co možná nejnižší cenu při zachování dobré kvality. Sortiment sice není tak široký tvoří přibližně 1500 položek, ale přesto je v nabídce veškeré běžné zboží každodenní potřeby [22].

Řetězec FLOP

Jedná se o obchodní řetězec soukromých potravinářských prodejen Flop podnikatele Pavla Flosmana. Společnost Flop prozatím provozuje v Česku 267 prodejen, z toho 37 jí přímo patří [16].

POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Podnikatel Pavel Flosmann chce se svým obchodním řetězcem Flop proniknout na venkov. V následujících letech má v plánu vystavět 150 nových potravinářských prodejen o ploše 150 až 200 metrů čtverečních. S informací přišly Hospodářské noviny. Obchody se budou jmenovat Česká nebo Moravská chalupa a měly by být umístěny ve větších obcích a menších městech [16].

Potenciálním novým konkurentem v nezávislém maloobchodu je ostravská firma Hruška. Té už začíná být severní Morava malá, a tedy plánuje expanzi na další území. Společnost Hruška, spol. s r.o. provozuje 3 velkoobchodní sklady ovoce, zeleniny, potravin, drogerie a 240 maloobchodních prodejen [16].

Do České republiky expanduje polský řetězec malých prodejen Żabka. Majitelem je investiční skupina Penta. Koncept Żabky spočívá v malých prodejnách, otevřených nonstop především v centru měst a v rezidenčních čtvrtích. Prodejny budou ve velikosti 80 - 120 m² a nabídnou omezený sortiment od základních potravin po drogerii [17].

S malými prodejny už vyrukovaly také obří nadnárodní sítě jako Rewe nebo Tesco. Například projekt Tesco Express počítá s prodejny do tří set čtverečních metrů. K dosavadním dvěma prodejnám Tesco Express v Praze a Černošicích podle společnosti Tesco přibudou už příští rok další [18].

Časopis Czech Business Weekly napsal, že na trh se chystají zaútočit nové řetězce. Konkurenční obchody budou podle něj provozovat vietnamští obchodníci. O založení nových řetězců už jedná několik Vietnamců, kteří chtějí prodávat zboží hlavně v menších městech. Bývalý předseda Asociace vietnamských podnikatelů Nguyen Duong sdělil, že nové řetězce budou soutěžit se supermarketky i s běžnými obchody smíšeným zbožím [19].

Následující tabulka 4 nám pomáhá zjistit míru ohroženosti konkurencí. Odvětví, jehož hodnocení se nachází převážně na levé straně tabulky, lze na základě výše uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

Tabulka 4: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení (1-5)						
Míra růstu odvětví	nízké	1	2	<u>3</u>	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	<u>3</u>	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	<u>1</u>	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	<u>4</u>	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	<u>2</u>	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	<u>3</u>	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	<u>3</u>	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	<u>2</u>	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň managerů	vysoce kvalifikovaní	<u>1</u>	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní návrh

Z předešlé tabulky vyplývá, že Jednota se pohybuje kolem průměru. Neztrácí na své konkurenty nějak výrazně, ale ani nevyčnívá.

5.4 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy budu definovat oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik a budu se snažit odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

V příloze naleznete tabulku, znázorňující tyto oblasti a jejich dopady na podnik.

Politické faktory

- *Daňová politika* – tato oblast má velký dopad na podnik. To jsme mohli pocítit na začátku tohoto roku, kdy došlo ke změně sazby DPH z 5% na 9%. Tím došlo ke zdražení potravinářského zboží. Jednota není tolik finančně zabezpečena jak mezinárodní řetězce, tak musela na tuto změnu reagovat zvýšením ceny. Což na jedné straně vedlo k zvýšení tržeb, ale na druhé straně ke ztrátě zákazníků, kteří si radši dojedou nakoupit do supermarketů, kde je levněji.
- *Vstup na zahraniční trhy* – jedná se především o náš sousední stát – Slovensko, kde působí COOP Jednota Slovensko. Spojuje 32 právně samostatných spotřebních družstev na Slovensku. Dostat se na tento trh by pro podnik znamenalo zvýšení prodejnosti výrobků, což by vedlo k zvýšení zisku podniku.
- *Legislativa* - podle zákona č. 215/2005 Sb. o registračních pokladnách byl podnik povinen vybavit pokladní místo buď registrační pokladnou obsahující fiskální modul anebo PC pokladnou, vybavenou tiskárnou s fiskálním modulem certifikovanou Ministerstvem financí, což pro podnik představovalo vysoké provozní náklady jednotlivých prodejen. Další nové zákony, které by upravovaly provoz prodejen by pro podnik představovaly vyšší náklady na provoz např. nová legislativa na úseku hygieny potravin. Prodejny by se musely podrobit úpravám, které by zákon vyžadoval.

Ekonomické faktory

- *Nezaměstnanost* – má velký vliv na podnik. Jestliže lidé nebudou zaměstnáni a vydělávat peníze, budou závislí jen na podpoře, která není na dnešní dobu tak vysoká. (Výše podpory v nezaměstnanosti je stanovena na základě průměrného měsíčního čistého příjmu v posledním zaměstnání a to ve výši 50 % příjmu po dobu prvních 3 měsíců a 45 % příjmu po zbývajících dobu). To bude vést k tomu, že zákazníci budou šetřit peníze i na potravinách. Nakoupí si jen základní potraviny pro přežití. Pro prodejny by to znamenalo nižší tržby a pro podnik nižší zisk. K únoru 2008 na Jindřichohradeckém okresu činila míra nezaměstnanosti 4,7%.
- *Cena vstupů* – jedná se o ceny vstupů od dodavatelů. Jestliže podnik nakoupí za vyšší ceny, znamená to, že bude zboží prodávat za dražší ceny.
- *Přizpůsobení nabídky* – velmi moderní a aktuální jsou BIO potraviny. Zavedením těchto výrobků na prodejny se zajistí spokojenost zákazníků. Zákazník nemusí kvůli nim dojíždět do měst, kde si určitě již nakoupí vše. Pro prodejnu by to znamenalo udržení si zákazníků a tím i větší tržby, protože BIO produkty nejsou zrovna nejlevnější.
- *Inflace* - má určitě také vliv na podnik. Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. To znamená, že zákazník si koupí např. za 100Kč méně než dříve.

Společenské faktory

- *Vzdělanost zaměstnanců* - jejich odbornost, jednání s lidmi a ochota mohou vést ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovného nakupování v této prodejně. Tím porostou tržby prodejny a pro podnik to bude znamenat větší zisk

- *Distribuce příjmů* - záleží jakou část příjmů jsou zákazníci ochotni utratit za potraviny a za drogistické zboží denní potřeby. Jestliže budou mít lidé nižší příjmy, tak to znamená že určitě utratí peněz méně, tím budou mít prodejny nižší obrat.
- *Mobilita obyvatel* – většina zákazníků Jednoty jsou starší obyvatelé na vesnicích, jejichž mobilita je horší. Jejich dojíždění do měst do supermarketů nepřipadá v úvahu. Prodejnám na vesnicích to přináší větší obrat a pro podnik zisk. V současné době dochází ke stárnutí obyvatelstva a tento trend bude pokračovat i do budoucna. Což by mělo prodejnám zajistit stálé příjmy.
- *Životní styl a životní vzdělání zákazníků* - ten určitě působí na výběru prodejen, ve kterých nakupují. Stále více zákazníků preferuje nákup „vše pod jednou střechou“. Kam vyjedou na celý den na nákup, ale i za zábavou. Podle průzkumu společnosti Incoma Research v hypermarketech nakupuje 38% obyvatel České republiky [24].

Technologické faktory

- *Moderní vybavenost prodejen* – pokladní boxy s pojízdnými pásy, automatický výkup láhví, váhy na vážení ovoce a zeleniny. To vše může vést ke zrychlení obsluhy zákazníků a tím jejich spokojenosti což znamená jejich věrnost.
- *Nová technika* na prodejnách, která by vedla ke snížení nákladů prodejny. Například lednice a mrazáky – spotřeba energie.

5.5 SWOT analýza Jednoty

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výhodná poloha prodejen ➤ Poměrně široký sortiment zboží ➤ Vysoká kvalita vlastních výrobků ➤ Rychlost obsluhy ➤ Začlenění do celostátní sítě řetězců COOP ➤ Právní forma = družstvo ➤ Osobní kontakt ➤ Síla dosavadních nákupních zvyklostí 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Slabší propagace ➤ Sezónní výkyvy ➤ Slabá investiční aktivita ➤ Vyšší ceny proti diskontům ➤ Užší sortiment oproti hypermarketům ➤ Slabá finanční pozice ➤ Změna nákupních zvyklostí zákazníka (nákup ve větších supermarketech)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Možnost využití výhradního postavení prodejen v obcích ➤ Zavedení doplňkových služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie stávající konkurence ➤ Expanze nové konkurence ➤ Útlum vesnických prodejen (dojíždění spotřebitelů na nákupy do větších měst)

Silné stránky

Mezi silné položky družstva patří výhodná poloha prodejen. Prodejny jsou umístěné v centrech měst, na sídlištích a výhradní postavení mají vesnice. Na vesnicích přebývají převážně starší obyvatelé, kteří díky své malé mobilitě a vlastních dopravních vzdálenostech zachovávají přízeň prodejnám na vesnici.

Další silnou a důležitou stránkou je právní forma družstvo. Družstvo se skládá z členů, kteří tvoří členskou základnu, která tvoří řadu zákazníků.

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Skládá se nejméně z pěti členů. Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové neručí za závazky družstva. Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů.

Do silných stránek jsem zařadila i rychlost obsluhy. Všechny prodejny zařazené do řetězce TIP a TUTY jsou připojeny na informační systém. Pokladní boxy jsou vybavené pojízdním pásech na vykládání zboží a zboží se prodává pomocí snímačů čárových kódů. Od jara 2007 jsou postupně prodejny vybavovány automaty na výkup láhví a váhami, na kterých si zákazníci budou sami vážit zeleninu a ovoce.

Důležitou silnou stránkou Jednoty je osobní kontakt. Na prodejnách se zákazníci znají navzájem a hlavně s prodavačkami. Nákup se stává společenskou záležitostí oproti velkým supermarketům. S tím je spojená i síla dosavadních nákupních zvyklostí. Starší obyvatelé, kteří tvoří stálou základnu, těžko mění své zvyklosti.

Začlenění do celostátní sítě řetězců COOP jsem také dala do silných stránek. COOP Centrum družstvo Praha bylo založeno na podzim roku 1993, s cílem sjednotit nákupní aktivity spotřebních družstev Čech a Moravy a vytvořit tak nákupní alianci spotřebních družstev na území České republiky. Hlavním důvodem této kooperační aktivity byly rychlé změny na českém trhu. Po nástupu zahraničních obchodních řetězců do České republiky bylo nezbytné vytvořit protiváhu k jejich stále rostoucímu tlaku.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří slabší propagace. Jednotě vychází každý měsíc propagační letáky pro jednotlivé řetězce prodejen (jsou součástí přílohy) a čtvrtletně Coop magazín. V regionálních novinách vychází nabídky výrobků družstva. Ale reklama není tak masivní jako u nadnárodních řetězců a hlavně chybí v některých médiích. Tím je spojená další slabá stránka Jednoty a to je slabá finanční pozice. Jednota nemá dostatečné prostředky, aby dělala třeba propagaci v televizi a propagace běžela v reklamách.

Další slabou stránkou jsou sezónní výkyvy. Region, kde Jednota působí je významným střediskem turistického ruchu a letní rekreace. Především v letním období se v převážné části okresu významně zvýší počet zákazníků z řad turistů, majitelů rekreačních objektů, obyvatel autokempů a jiných návštěvníků.

Mezi slabé stránky patří také změna nákupních zvyklostí zákazníků, kteří nakupují ve větších supermarketech.

Příležitosti

Možnost využití výhradního postavení prodejen v obcích je pro družstvo velkou příležitostí. Jelikož v jižních Čechách je významný turistický ruch a mnoho lidí z velkých měst zde má rekreační chalupy.

Další příležitostí je zavedení doplňkových služeb. Jednota poskytuje proti nadnárodním řetězcům pro své zákazníky více služeb. Poskytují např. nákup do tašek - pomoc starším lidem při nákupech, vyhotovování dárkových košů a balíčků – zákazník si vybere zboží, z kterého chce udělat balíček, poradenské služby – osobní kontakt zaměstnanců se zákazníkem, placení stravenkami a platebními kartami.

Hrozby

Hrozbou pro družstvo je expanze nové konkurence především do menších obcí. Nadnárodní řetězce dováží většinu zboží ze zahraničí např. Polska, tím dosáhnou

nižších cen, což je pro Jednotu nereálné, jelikož družstvo nakupuje od českých výrobců, tím má ceny vyšší.

Útlum vesnických prodejen. Většina obyvatel z vesnic dojíždí za prací do měst, kde si nakoupí v supermarketech a do našich vesnických prodejen chodí jen pro čerstvé zboží např. pečivo a uzeniny.

Porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnání

Vybrala jsem nejvýznamnější faktory pro podnik, kterým jsem pomocí párového srovnávání přiřadila významnost jednotlivých faktorů. Všechny faktory jsem navzájem porovnávala a ke každému faktoru přidělila odpovídající váhu. K hodnocení jsem použila trojúhelníkovou matici (tzv. Fullerův trojúhelník).

Silné stránky

1. Výhodná poloha prodejen
2. Vysoká kvalita vlastních výrobků
3. Osobní kontakt

Slabé stránky

4. Sezónní výkyvy
5. Slabší propagace
6. Slabá finanční pozice

Příležitost i

7. Výhradní postavení prodejen v obcích
8. Zavedení doplňkových služeb

Ohrožení

9. Útlum vesnických prodejen
10. Expanze nové konkurence

Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Následuje sestavení tabulky 5, ve které jsou uvedené všechny faktory, jejich absolutní a relativní četnosti. Z relativní četnosti jsem určila, která stránka má rozhodující vliv na firmu.

Tabulka 5: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

<i>Číslo faktoru</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost (%)</i>	<i>Celkový podíl</i>
1	6	13,3	Silné stránky 35,5%
2	4	8,9	
3	6	13,3	
4	7	15,6	Slabé stránky 22,3%
5	2	4,5	
6	1	2,2	
7	5	11,1	Příležitosti 20%
8	4	8,9	
9	6	13,3	Ohrožení 22,2%
10	4	8,9	
Celkem	435	100%	100%

Volba strategie:

- a) ze silných a slabých stránek - **S**
- b) z příležitostí a ohrožení - **T**

Strategie ST = KONFRONTACE

Podnik využije tuto strategii, tehdy jestliže má sílu na přímou konfrontaci s ohrožením. Používá silné stránky k odvrácení ohrožení.

V odborné literatuře se uplatňují pro strategii ST tyto strategie:

- *Soustředěná diverzifikace*: jde o přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku

- *Smišená diverzifikace*: jedná se o přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku
- *Horizontální integrace*: získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování

Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že firma patří mezi průměrné podniky. Její silné stránky zastupují 35,5 %. Ty může podnik využít k boji s ohrožením, které jsou zastoupeny z 22,2 %.

6 Diskuze, návrh strategie

Jednota by měla hlavně potlačit slabé stránky a hrozby a posílit své silné stránky.

Jednota má velkou tradici a sílu dosavadních nákupních zvyklostí. Je zde povědomí zákazníka o spotřebním družstvu. Zdůraznění na Jednotu jako českou firmu a na zboží z tuzemska.

Jednota má výhodné polohy prodejen – převážně ve vesnicích a sídlištích. Zákazník má pohodlný nákup, je zde rychlá obsluha a nechybí zde osobní kontakt. Nákup se stává společenskou záležitostí oproti velkým supermarketům.

Otázkou však zůstává, jaká by nastala situace v případě rozšíření nadnárodních řetězců do malých obcí, i když jejich obchodní strategie tomu nenasvědčuje. Myslím si, že Jednotu do budoucna neuživí pouze venkovské prodejny. Jednota by měla potlačit útlum vesnických prodejen, dojíždění spotřebitelů na nákupy do větších měst. Obyvateli malých vesnic jsou převážně starší lidé, kteří rádi udělají něco pro to, aby dostali něco zadarmo. Družstvo by mělo zavést odměny za nákup např. jestliže zákazníkům nákup docílí nějakou konkrétní částku (např. 500 Kč), tak by měl dostat nějakou odměnu.

Jednota by do budoucna měla přilákat více stálých zákazníků. Družstvo by mělo zavést věrnostní karty, aby si zákazník udrželo a ti mu tak nenakupovali u konkurence jako je Kaufland či Hypernova. Například, když zde zákazník nakoupí třikrát do týdne v určité výši nákupu (např. 200 Kč), dostane nějakou procentickou slevu nebo dárek.

Jednota by mohla boj proti zahraničním obchodním řetězcům podpořit masivní mediální kampaní a zavedením sítě terminálů.

Kampaň by měla probíhat jak na celostátní, tak i na regionální úrovni. Měla by zdůrazňovat rodinný přístup, přátelskost personálu a blízkost obchodů k zákazníkům.

Zákazníci mohou v Jednotě platit prostřednictvím platebních karet. Družstvo by mohlo zákazníkům nabídnout i jiné služby prostřednictvím sítě terminálů. Jejich prostřednictvím by se mohly podávat složenky či dobíjet mobilní telefony. Přístroje by měly sloužit zákazníkům z venkova, aby zůstali věrní svým místním prodejnám a nemuseli za doprovodnými službami dojíždět do měst.

Jednota má slabší propagaci. Nabízí pravidelné akční slevy, distribuje letáky a vydává vlastní časopis. Pravidelně propaguje akční položky v tisku a to v měsíčním Neonu a Patriotu. Ale je zde nízká agresivita reklamy a absence reklamy v celostátních médiích např. v rozhlase. Jednota by měla propagovat novinky přímo na prodejnách formou ochutnávek, tím přiláká více zákazníků, kteří si už nakoupí, když jsou na prodejně.

Podle mého názoru je Jednota konkurenceschopná. Prodejny Jednoty jsou standardní samoobsluhy s poměrně širokým sortimentem zboží srovnatelným s obchody zahraničních firem. Malé prodejny se sice svým vybavením nemohou s městskými rovnat, ale jejich poloha je evidentně nejvýhodnější pro místní obyvatelé.

7 ZÁVĚR

Podstatnou část bakalářské práce tvoří analýza vnějšího prostředí.

Obsahem bakalářské práce byla také strategická analýza. Zabývá se konkurenční situací společnosti z vnějšího a vnitřního hlediska. Jednota Jindřichův Hradec je typickým představitelem spotřebního družstevnictví, hlavním předmětem její činnosti je maloobchod, ale také vlastní svůj velkoobchod. Ve své práci jsem se soustředila na maloobchod.

Ze strategické analýzy mi vyplynul závěr, že Jednota podniká na trhu, který je do budoucna perspektivní. Maloobchodní činnost týkající se prodeje potravin má určitě budoucnost a je vhodné na něm podnikat. Jednota na jedné straně pravděpodobně nebude schopna v budoucnosti zvýšit podíl na trhu, ale na druhé straně se bude snažit udržet si dosavadní pozici.

Jednota neztrácí sice na své konkurenty nijak výrazně, ale ukazuje se, že hlavní výhodou její konkurenceschopnosti je především strategická poloha prodejen, což v budoucnu určitě nebude stačit. Na venkov se tlačí nové konkurenční řetězce, především v současné době Flosmann.

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem sestavila SWOT matici. Tato matice mi ukázala, že Jednota se nachází ve strategii ST „konfrontace“. Zde by se měla uplatnit tato strategie: soustředěná a smíšená diverzifikace a horizontální integrace.

Jednota by měla provést důkladnou analýzu hospodaření jednotlivých svých prodejen a učinit taková opatření, aby v budoucnu pokračovala s činností jen u těch, které mají vysokou perspektivu růstu a budou dostatečně rentabilní.

8 Summary

Objective of this bachelor thesis is to appreciate the current situation and market position of the Jednota SD Jindřichův Hradec through anyllysis of external environment. On the basis of effected analysis to propose corporate strategy and moves for succesful operating management.

Substantial interest of the bachelor thesis are analysis of external environment – concretely: the STEP analysis, the competitive forces analysis and the SWOT analysis. Part of the thesis was also strategic analysis. It is mainly concerned with competitive situation of the company from the internal and external view.

Jednota Jindřichův Hradec is a typical representative of consumer cooperative, its major activity object is retail, but they also own wholesale. I focused on the retail in my thesis.

The strategic analysis ensured me that Jednota transacts business in the market which is perspective in the future. Food retailing is going places and it's a profitable businness. On the one hand Jednota probably will not be able to increase its market share and on the other hand it will try to keep its current position. Even Jednota doesn't lose behind its competitors too markedly, it appears that its main competitive advantage are above strategic shops allocation but it still won't be enough for the future

Keywords: strategy
 external environment
 competitive advantage
 STEP analysis
 SWOT analysis

9 Přehled použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [5] LEDNICKÝ V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [6] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006, 101 s. ISBN 80-7265-093-3.
- [8] ROLÍNEK, L. *Management I. Č.* Budějovice: ZF JU, 2003.
- [9] ROBBINS, P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: Ekka, 1994, 253 s.

- [12] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Další zdroje:

- [13] Výroční zprávy Jednoty SD Jindřichův Hradec 2003 – 2006

- [14] ŘEHOŘ, Petr. *Přednášky z předmětu MAN*, 2006

Webové stránky:

- [15] *Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci*. [online]. 2007, [cit.16.12.2007]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.jednotajh.cz/malo.html>.

- [16] BESPERÁT, O. *Venkov čeká invaze obchodů. Budou to chalupy*. [online]. 2007, [cit. 8.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=510252>

- [17] DANIEL, P. *Penta se Žabkou míří do Čech*. [online]. 2007, [cit.8.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web: http://www.bydlet.cz/bydlet/bpg_141680.htm

- [18] MAŘÍK, M., KUBÁTOVÁ, Z. *Do Česka míří prodejny Žabka*. [online]. 2007, [cit. 8.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web: http://hn.ihned.cz/c4-10084250-22644800-500000_d-do-ceska-miri-prodejny-zabka.

- [19] *Supermarkety – Začnou jim konkurovat řetězce v rukou Vietnamců*. [online]. 2006, [cit. 8.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=3457>

- [20] *AHOLD Czech Republic*. [online]. 2008, [cit. 23.2.2008]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.ahold.cz/jnp/cz/ahold/home/cz-home-sectionContent.html>

- [21] *Billa*. [online]. 2008, [cit. 23.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web:
<http://www.billa.cz/o-nas.php>
- [22] *Penny Market*. [online]. 2008, [cit. 23.2.2008]. Dostupný na Word Wide Web:
<http://penny-market.shopy.cz/>
- [23] *Kaufland*. [online]. 2008, [cit. 23.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web:
<http://www.kaufland-online.cz:80/Site/start.htm>
- [24] *Češi nakupují více v diskontech než v supermarketech*. [online]. 2008,
[cit. 27.2.2007]. Dostupný na Word Wide Web:
<http://www.novinky.cz/clanek/90741-cesi-nakupuji-vice-v-diskontech-nez-v-supermarketech.html>