

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

**ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ
VYBRANÉHO PODNIKU**

Bakalářská práce

Autor práce: Tereza Lancová

Vedoucí práce: Ing. Simona Činčalová, Ph.D.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Tereza Lancová**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku**

Vedoucí práce: Ing. Simona Činčalová, Ph.D.

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku Albert, s.r.o. V rámci teoretické části budou definovány pojmy související s tématem a popsány vybrané analýzy. V práci budou využity metody PESTLE, Porterův model pěti sil, McKinseyho 7S a SWOT analýza. V praktické části bude představena společnost Albert, její historie a budou aplikovány vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na závěr budou zhodnoceny všechny zjištěné poznatky a budou navržena doporučení pro zlepšení aktuální situace.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku Albert, jednoho z nejvýznamnějších maloobchodních řetězců na českém trhu. Cílem práce je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují fungování podniku a poskytnout vhodná doporučení pro jeho zlepšení a zajištění lepší konkurenceschopnosti. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci vnitřního prostředí je hodnocena firemní kultura, struktura organizace a procesy. Vnější prostředí je analyzováno prostřednictvím makroekonomických faktorů, konkurenčního tlaku a aktuálních trendů, kterými jsou digitalizace a změny spotřebitelského chování.

Klíčová slova

PESTE; analýza; konkurence; SWOT; Porterův model pěti sil

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the external and internal environment of the Albert company, one of the most important retail chains on the Czech market. The aim of the thesis is to identify key factors that influence the functioning of the company and to provide appropriate recommendations for its improvement and ensuring better competitiveness. The thesis consists of two main parts, namely the analysis of the external and internal environment. The internal environment assesses the corporate culture, organizational structure and processes. The external environment is analyzed through macroeconomic factors, competitive pressure and current trends, which are digitalization and changes in consumer behavior.

Keywords

PESTE; analysis; competition; SWOT; Porter's five forces model

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne Klikněte nebo klepněte sem a zadejte datum.

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala mé vedoucí práce, paní doktorce Simoně Činčalové za to, jak mi se vším pomohla, když jsem si s něčím nevěděla rady, za její čas, který mi věnovala a všechny cenné rady, jež mi poskytla. Dále moje veliké poděkování patří panu manažerovi z firmy Albert, s.r.o. za věnování jeho volného času mé práci a za opravdu užitečné informace, které mi poskytl, abych tady mohla zmínit veškeré důležité informace týkající se podniku. A v neposlední řadě patří největší díky mojí rodině a přátelům za obrovskou podporu po celou dobu mého studia a za prožívání emocí současně se mnou, ať už oslava úspěchu či zklamání z nějaké zkoušky. Bez těchto lidí bych to opravdu nezvládla.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam zkratk	8
Úvod.....	9
Cíl práce.....	10
1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	11
1.1 PESTE analýza	11
1.2 Porterův model pěti sil	12
1.3 Analýza konkurence	13
1.4 EFE matice	14
2 Analýza vnitřního prostředí podniku	15
2.1 McKinseyho 7S	15
2.2 IFE matice	16
3 SWOT	18
3.1 SWOT analýza	18
3.2 SWOT matice	18
4 Dotazníkové šetření.....	20
5 Představení podniku	21
5.1 Historie podniku	21
5.2 Základní informace	21
6 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	23
6.1 PESTE analýza	23
6.2 Porterův model pěti sil	25
6.3 Analýza konkurence	26
6.4 EFE matice	27
7 Analýza vnitřního prostředí podniku	28
7.1 McKinseyho 7S	28
7.2 IFE matice	29
8 SWOT	31
8.1 SWOT analýza	31
8.2 SWOT matice	32
9 Výsledky dotazníkového průzkumu	34
9.1 Odpovědi v grafech.....	34
9.2 Doporučení pro zlepšení aktuální situace	37
Závěr	40
Seznam použité literatury	42
Přílohy	44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	12
Obrázek 2: EFE matice	14
Obrázek 3: McKinseyho 7S	16
Obrázek 4: IFE matice	17
Obrázek 5: SWOT matice	19
Obrázek 6: Pracovní zařazení	34
Obrázek 7: Hodnocení firemní kultury	35
Obrázek 8: Hodnocení komunikace s vedením	35
Obrázek 9: Motivace k dosahování cílů	35

Seznam zkratek

PESTE	politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory
SWOT	strenghts, weaknesess, oportunities, threats (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby)
IFE	Internal Factor Evaluation (Interní faktory hodnocení)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
EFE	External Factor Evaluation (Externí faktory hodnocení)

Úvod

V dnešním podnikatelském prostředí je pro společnosti velmi klíčové analyzovat vnější a vnitřní prostředí v jejich okolí. Zejména se jedná o využívání silných stránek a zároveň příležitostí v jejich prospěch, zlepšování svých slabých stránek, ale také rozpoznání a včasné zareagování na možné hrozby. Další důležitou částí je sledovat konkurenci v daném odvětví společnosti. Pro dosažení udržitelné konkurenční výhody je nezbytné provádět analýzu jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí, ale také analýzu konkurence. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Albert, s. r. o, která se zabývá maloobchodním prodejem potravin a dalšího zboží v České republice.

Společnost Albert, s. r. o. představuje významný subjekt na trhu maloobchodu s potravinami v České republice. Síť jejich prodejen jsou známé svou širokou nabídkou potravin a dalšího zboží, například drogerií, papírnictvím či oblečením. Kromě prodeje také poskytují kvalitní služby zákazníkům, aby byli spokojeni a rádi se vraceli. V oblasti potravinářství, kde se setkáváme s proměnlivým chováním spotřebitelů, novými technologiemi a konkurenčním prostředím, je hlavním úkolem společnosti Albert udržet svou konkurenční pozici a přizpůsobovat se novým trendům a výzvám pro uspokojení potřeb i přání zákazníků.

Motivací k výběru této společnosti pro mě je pětiletá zkušenost na obsluhovaném úseku. Konkrétně pracuji v Hypermarketu Albert, který se nachází v Jihlavě. Za tu dobu jsem si vybudovala dobré vztahy s vedením, tudíž mi jsou ochotni poskytnout potřebné informace k této práci, případně mi poradit.

Výsledky této práce poskytnou hlubší vhled do podnikatelského prostředí společnosti Albert, ale také na základě těchto výsledků budou navržena vhodná řešení pro aktuální situaci podniku. Doufám, že tato práce poskytne podniku klíčové informace pro jeho další rozvoj a udržení se na trhu.

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku Albert, s. r. o. V rámci teoretické části budou definovány pojmy související s tématem a popsány vybrané analýzy. V práci budou využity metody PESTE, Porterův model pěti sil, McKinseyho 7S a SWOT analýza. V praktické části bude představena společnost Albert, její historie a budou aplikovány vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na závěr budou zhodnoceny všechny zjištěné poznatky a budou navržena doporučení pro zlepšení aktuální situace.

1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku je proces, při kterém organizace zkoumá a hodnotí faktory a události mimo své vlastní hranice, které mohou ovlivnit její činnost a rozhodování. Tato analýza je také klíčovým nástrojem pro strategické plánování, protože pomáhá organizacím předvídat a reagovat na změny ve svém okolí. Podle Dedouchové je cílem této analýzy objevit příležitosti a ohrožení, které se nachází v okolí podniku. Také by s její pomocí měl podnik nastavit takovou strategii, která se dokáže pomocí nabízených příležitostí vyhnout ohrožením, nebo minimálně zmírnit jejich dopad. Dedouchová dále zmiňuje dvě části, na které se vnější okolí podniku dělí, a to mikrookolí podniku, které můžeme také nazývat jako podnikatelské prostředí, a makrookolí, které vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí. (Dedouchová, 2001)

K analýze vnějšího prostředí podniku se využívá několik metod. V následujících kapitolách se zaměříme na vybrané z nich.

1.1 PESTE analýza

Analýza PESTE je nástroj strategického plánování, který slouží k posouzení vnějších faktorů ovlivňujících organizaci. Analýza poskytuje velké množství informací ohledně vnějšího prostředí podniku, je potom tedy nutné posoudit důležitost jednotlivých vlivů a do jaké míry danou organizaci ovlivňují. Po těchto zjištěních se musí získané informace seřadit podle jejich důležitosti a je třeba věnovat zvýšenou pozornost těm nejdůležitějším. Kromě názvu PESTE používáme i jiné názvy této analýzy, které mají stejný význam, jsou jimi STEP a SLPET. Podle Vebera se analýza STEP zabývá globálními příležitostmi a ohroženími. Analýza SLPET je velmi podobná STEP akorát s tím rozdílem, že obsahuje navíc ještě legislativní prostředí. (Veber, 2009)

PESTE chápeme jako zkratku pro politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. Tato analýza pomáhá organizacím a firmám lépe porozumět okolnímu prostředí a identifikovat klíčové trendy, které mohou mít vliv na jejich činnost. Také je užitečným nástrojem pro plánování strategie, protože poskytuje podnikům komplexní pohled na vnější faktory, které mohou ovlivnit jejich činnost. Pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby a tím umožňuje lépe přizpůsobit strategii podniku aktuálním podmínkám. (Veber, 2009)

Jednotlivé části PESTE:

- Politické faktory: zahrnují legislativní a politické aspekty, které mohou ovlivnit podnikání. Patří sem například legislativní změny, vládní politiky a politická stabilita.
- Ekonomické faktory: tato část analyzuje ekonomické podmínky jako jsou inflace, úrokové sazby, měnová politika, hospodářský růst a další ekonomické indikátory.
- Sociální faktory: faktory spojené se stavem a vývojem společnosti, jako jsou demografické trendy, kulturní aspekty, změny v chování spotřebitelů a sociální normy.
- Technologické faktory: tato část se zaměřuje na technologický vývoj a inovace, které mohou mít vliv na odvětví a organizaci. Patří sem například změny ve výzkumu a vývoji, digitalizace a nové technologie.
- Ekologické faktory: zahrnují faktory spojené s životním prostředím, což jsou ekologické trendy, udržitelnost, regulace životního prostředí a ekologická odpovědnost.

1.2 Porterův model pěti sil

Tento model byl vyvinutý Michaellem Porterem, který považoval SWOT analýzu za příliš obecnou, a z toho důvodu se rozhodl vytvořit tento model, který více vyhovoval jeho potřebě. Model pěti sil slouží k analýze konkurenčního prostředí firmy a jedná se o analytický nástroj, který se používá k hodnocení atraktivity odvětví pro investory nebo pro posouzení strategické pozice firmy v rámci daného odvětví. Model identifikuje pět klíčových sil, které ovlivňují konkurenci a ziskovost v daném odvětví, což pomáhá firmám lépe porozumět svému konkurenčnímu prostředí a vyvinout strategie pro udržení nebo zlepšení své pozice na trhu. (Porter, 1994)

Model pět sil sestává z těchto pěti bodů:

- Hrozby nově vstupujících: tato síla zjišťuje, jak snadné nebo obtížné je pro nové firmy vstoupit do daného odvětví, faktory zahrnují vstupní bariéry, což jsou vysoké náklady na vstup, síla značky existujících firem, přístup k distribučním kanálům a vládní regulace.
- Vyjednávací síly dodavatelů: jedná se o sílu, která hodnotí, do jaké míry mohou dodavatelé ovlivňovat ceny a podmínky pro firmy v odvětví, faktory zahrnují koncentraci dodavatelů, dostupnost alternativních dodavatelů a unikátnost nabízených produktů.
- Vyjednávací síly odběratelů: pomocí této síly se hodnotí, do jaké míry mohou odběratelé neboli zákazníci ovlivňovat ceny a podmínky pro firmy a odvětví. Zkoumané faktory zahrnují například koncentraci odběratelů firmy, dostupnost informací a možnost přechodu ke konkurenčním dodavatelům.
- Hrozby substitutů: pomocí této síly se zkoumá, jak snadno mohou produkty nebo služby v daném odvětví být nahrazeny alternativami neboli produkty na stejné bázi. Když je hrozba substitutů silná, může omezit cenu, kterou si firmy mohou účtovat. Dalšími faktory zde jsou například dostupnost substitutů, jejich cena a kvalita a zákaznické preference.
- Intenzity konkurence mezi existujícími firmami: je to síla, která hodnotí míru konkurence mezi existujícími firmami v odvětví, vysoká konkurence může snižovat ceny a ziskovost. Tato síla obsahuje faktory, kterými jsou počet konkurentů, růst odvětví, diferenciací produktů, výrobní kapacita a marketingové strategie. (Porter, 1994)

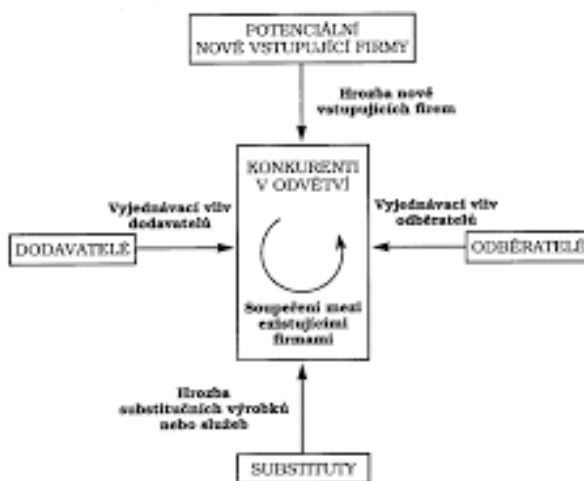


SCHÉMA 1-1 Hybné síly konkurence v odvětví

Obrázek 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, 1994, s. 4

1.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitým prvkem strategického plánování pro firmy a organizace. Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky v rámci odvětví a konkurenčního prostředí. Analýza se provádí pomocí následujících kroků: nejprve musíme identifikovat všechny současné a potenciální konkurenty na trhu, což zahrnuje nejen přímé konkurenty, ale i ty, kteří nabízejí podobné nebo substituční produkty či služby. Následně je nutnou součástí nasbírat potřebná data, která jsou velmi důležitá. V rámci sběru dat se sledují ceny, marketingové strategie, inovace, distribuční kanály, zákaznické recenze a další relevantní faktory.

Dalším krokem je analýza výsledků, která zahrnuje zhodnocení ziskovosti, obratu, nákladové struktury a dalších finančních ukazatelů. Dále se provede průzkum cílů a strategií konkurentů, což je klíčové pro předvídaní jejich budoucích kroků a zkoumá se tak, jakým směrem se jejich podnikání ubírá a jak reagují na aktuální trendy.

Následně se pomocí SWOT analýzy zjistí komplexní pohled na konkurenční prostředí, protože tato analýza se soustředí na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Tím získáme porovnání výkonu a postupů s konkurencí, což může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých lze dosáhnout zlepšení. Jako poslední se už organizace může rozhodovat na základě výsledků analýzy, jakým směrem se vydá, to znamená například jak upraví své ceny, jakou zvolí marketingovou strategii, inovaci produktů nebo jiné strategické kroky. Celkově vzato je tato analýza kontinuální proces, který umožňuje firmám pružně reagovat na změny v konkurenčním prostředí a optimalizovat své strategie pro dosažení konkurenční výhody. (Porter, 1994; Davenport, Harris, 2017)

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje schopnost firmy dosáhnout lepší výkonnosti než její konkurence v daném odvětví nebo tržním segmentu a schopnost si tuto výkonnost i udržet. Může být založena na různých faktorech a schopnostech firmy, které jí umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků a vytvářet hodnotu pro zákazníky. Získání a udržení konkurenční výhody je klíčovým cílem pro mnoho firem a podniků.

Existují různé zdroje konkurenční výhody, které mohou zahrnovat například náklady, kde může firma dosáhnout konkurenční výhody tím, že bude schopna nabízet produkty či služby za nižší náklady než její konkurence, což zahrnuje efektivní výrobní procesy, optimalizaci dodavatelského řetězce a další opatření ke snižování nákladů. Dalším zdrojem může být diferenciací, kdy může firma dosáhnout výhody tak, že bude nabízet unikátní nebo vysoce diferencované produkty či služby, které zákazníci vnímají jako jedinečné a hodnotné. Nedílnou součástí je také inovace, což může firmě také poskytnout velkou konkurenční výhodu. Jedná se vlastně o neustálé zlepšování technologií nebo procesů, přicházení s novými produkty, nové přístupy k marketingu, distribuci a správě podniku. Dalším důležitým prvkem je značka a image podniku. Pokud má firma silnou značku a pozitivní image, je schopna získat konkurenční výhodu tím, že si vybudují důvěru a loajalitu u zákazníků. Kvalitní značka také umožňuje firmě účtovat si vyšší ceny. Posledním možným zdrojem konkurenční výhody je přístup k zákazníkům. Když se firma umí skvěle chovat k zákazníkům, dokáže dobře porozumět jejich potřebám a poskytovat jim vynikající zákaznický servis, může před konkurenty získat výrazný náskok. Konkurenční výhoda může být dočasná, proto by měla firma neustále sledovat změny v odvětví a flexibilně

na ně reagovat, inovovat a optimalizovat své procesy takovým způsobem, aby svou konkurenční výhodu udržela nebo rozšířila. (Porter, 1994)

1.4 EFE matice

EFE matice jinými slovy znamená Externí Faktory Hodnocení neboli External Factor Evaluation matrix. EFE představuje strategický nástroj, který organizace používají k analýze a hodnocení externího prostředí. Tato matice je součástí procesu strategického plánování a pomáhá organizaci lépe porozumět příležitostem a hrozbám, které mohou ovlivnit její výkonnost. Poskytuje firmě nástroj pro systematické zhodnocení vlivů z vnějšího prostředí a přispívá k formulaci strategie na základě pochopení příležitostí a hrozeb v okolí dané organizace. Pro komplexní posouzení a plánování by měla být používána v kombinaci s jinými strategickými nástroji. Podobně jako u IFE matice, by měla být používána i s dalšími strategickými nástroji pro komplexní posouzení a plánování.

Co se týče její tvorby, tak se nejprve musí identifikovat externí klíčové faktory, které mohou ovlivnit organizaci. Opět se přidělí ke každému faktoru hodnocení od jedné do čtyř, s tím rozdílem, že zde jednička představuje nejnižší stupeň neboli minimální vliv a čtyřka znamená maximální vliv. Dále se jednotlivým faktorům stanoví váhy od nuly do jedné. Nakonec se sečtou všechna vážená skóre pro získání celkové hodnoty EFE pro danou organizaci. V této matici bývá hodnota převážně v rozmezí od jedné do čtyř, přičemž vyšší hodnota znamená, že organizace je více ovlivněna vnějšími faktory. Ve výsledném hodnocení této matice vyjde, jaká je citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Jako poslední a důležitou částí je interpretace zjištěných výsledků. Organizace interpretuje výsledky a zkoumá, jak se její externí faktory srovnávají s předem stanovenými standardy nebo s očekáváními. To vlastně umožňuje identifikovat příležitosti, které by měla organizace využít a hrozby, kterým by měla čelit. (David, 2011)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Obrázek 2: EFE matice

Zdroj: *managementmania.com*

2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jedná se o proces, při kterém se zkoumá a hodnotí vnitřní struktura, zdroje a schopnosti organizace. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky firmy, které mohou ovlivnit její schopnost dosahovat strategických cílů. Tato analýza poskytuje organizačním lídrům a manažerům přehled o interních silných a slabých stránkách firmy, což umožňuje lépe formulovat strategie a rozhodovat tak, aby byla firma schopná lépe konkurovat na trhu. Základem této analýzy je identifikace klíčových zdrojů a schopností, které firma vlastní, což může zahrnovat lidské zdroje, technologické know-how, obchodní vztahy nebo značku.

V rámci analýzy vnitřního prostředí se také provádí analýza hodnotového řetězce, která je skvělým pomocníkem na identifikaci míst, kde firma může vytvářet nebo ztrácet hodnotu. Je to soubor činností, které firma provádí od nákupu surovin až po dodávky produktu nebo služby zákazníkovi. Hodnotový řetězec se rozděluje na primární a podpůrné činnosti. Primárními činnostmi jsou výroba, prodej a distribuce, zatímco podpůrné činnosti poskytují podporu primárním činnostem. Dále se hodnotí lidské zdroje v organizaci, včetně dovedností a kompetencí zaměstnanců, systémů motivace a rozvoje. Také zde nesmí chybět posouzení způsobu, jakým firma spravuje své zásoby, jak efektivně nakládá s dodavateli a jak rychle dokáže reagovat na poptávku, posuzuje se i finanční stabilita a výkonnost firmy, což zahrnuje analýzu účetních údajů, cash flow, ziskovost a další finanční ukazatele. Jako poslední zmíníme analýzu organizační kultury a struktury, včetně toho, jakým způsobem tyto faktory ovlivňují rozhodovací procesy, komunikaci a spolupráci ve firmě. (Sedláčková, Buchta, 2006; David, 2011)

Analýza vnitřního prostředí se provádí pomocí různých metod. Nyní si představíme vybrané z nich.

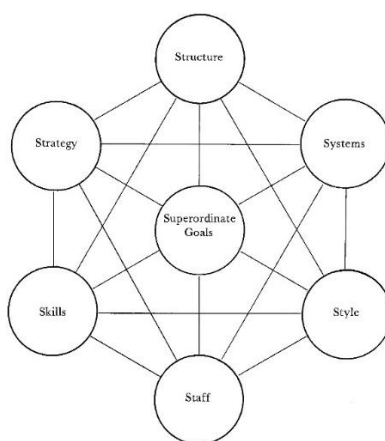
2.1 McKinseyho 7S

Pod tímto pojmem rozumíme strategický rámec, který byl vyvinutý poradenskou firmou McKinsey & Company za účelem analýzy a zlepšení interních aspektů organizace. Tento model zdůrazňuje sedm klíčových prvků organizace, které by měly být vzájemně sladěny pro dosažení efektivní strategie a úspěšného podnikání. Také zdůrazňuje, že všechny tyto prvky jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Pokud jsou již zmíněné prvky vzájemně harmonizovány, tak by organizace měla být schopna dosáhnout efektivity a úspěchu ve svých strategických cílech. McKinseyho 7S se často používá při restrukturalizaci organizací, změně kultury nebo při implementaci nové strategie. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Jednotlivé složky 7S a jejich význam:

- **Strategie (Strategy):** odkazuje na plány organizace na dosažení jejích cílů a misí. V tomto modelu je strategie vnímána jako klíčový prvek, který by měl být v souladu se všemi ostatními průřezovými prvky organizace.
- **Struktura (Structure):** popisuje organizační rozvržení, hierarchii, způsob přidělování odpovědností a vztahy mezi různými odděleními nebo jednotkami organizace.
- **Systémy (Systems):** zahrnuje procesy, postupy a rutiny, které organizace používá k dosažení svých cílů. To může znamenat informační systémy, komunikační procesy, plánování a řízení projektů.

- Schopnosti (Skills): odkazují na dovednosti a kompetence zaměstnanců a týmů v organizaci. McKinsey zdůrazňuje, že schopnosti jsou klíčovým prvkem pro úspěšné provádění strategie.
- Zaměstnanci (Staff): zahrnuje všechny lidi v organizaci, včetně vedení, zaměstnanců a dalších důležitých členů týmu. Je důležité mít lidi s vhodnými schopnostmi, dovednostmi a motivací pro dosažení strategických cílů.
- Styl vedení (Style of management): týká se způsobu, jakým jsou vedeni a řízeni lidé v organizaci. McKinsey poukazuje na důležitost souladu stylu vedení s ostatními prvky, aby byla dosažena efektivní implementace strategie.
- Podporující systémy (Shared Values): představuje společné hodnoty a normy, které formují chování a rozhodování v organizaci. Tyto hodnoty tvoří základní kulturu organizace a měly by být v souladu s ostatními průřezovými prvky.



Obrázek 3: McKinseyho 7S

Zdroj: tompeters.com

2.2 IFE matice

IFE matice je vlastně opakem EFE, protože jak už ze zkratky vyplývá, tak se jedná o Interní Faktory. Hodnocení neboli Internal Factor Evaluation matrix a je strategickým nástrojem používaným k analýze a hodnocení interního prostředí organizace. Tato matice se často využívá v rámci procesu strategického plánování a umožňuje organizacím posoudit své silné a slabé stránky a také lépe porozumět vnitřnímu prostředí. IFE matice poskytuje organizaci nástroj pro systematické zhodnocení svých interních faktorů a přispívá k formulaci strategie na základě pochopení silných a slabých stránek firmy. Podobně jako u EFE matice, by měla být používána i s dalšími strategickými nástroji pro komplexní posouzení a plánování. Při tvorbě této matice se postupuje v několika krocích.

Nejprve se musí identifikovat klíčové interní faktory, které mohou ovlivnit výkon organizace. Těmito faktory mohou být například vnitřní procesy, zaměstnanecké dovednosti, technologické zdroje, kvalita produktů či značka. Dále se přidělí hodnocení ke každému faktoru na škále od 1 do 4, přičemž jednička znamená významná slabá stránka a čtyřka představuje významnou silnou stránku. Následně se přidá každému faktoru váha od 0 do 1 s tím, že jednička představuje nejvíce důležitý faktor. Součet těchto vah musí být jedna. Když už jsou zvoleny váhy a přidělená hodnocení, tak přijde na řadu počítání. Konkrétně se spočítá celkové skóre pro každý faktor

vynásobením váhy a přiděleného hodnocení, čímž vyjde ve výsledku vážené skóre pro jednotlivé faktory. Dalším krokem je zjištění celkové hodnoty IFE. Zde se sčítají všechna vážená skóre a na konci vyjde obvykle hodnota mezi jedničkou a čtyřkou. Platí, že pokud se hodnota rovná či přibližuje čtyřce, má organizace velkou naději na splnění strategického záměru, a pokud se hodnota blíží jedné, interní pozice organizace je velmi slabá. Na základě zjištění celkové hodnoty se organizace věnuje interpretaci výsledků a zkoumá, jak se její interní faktory srovnávají s předem stanovenými standardy. Tento krok umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých má organizace konkurenční výhody, ale také oblasti, ve kterých by bylo potřeba provést zlepšení. (David, 2011)

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

Obrázek 4: IFE matice

Zdroj: *managementmania.com*

3 SWOT

SWOT dělíme na analýzu a matici, které se zabývají jak externími, tak interními faktory. Matice vychází z analýzy, protože se v té matici používají nástroje, které jsou obsaženy ve SWOT analýze. Níže si podrobněji vysvětlíme obě metody a rozdíl mezi nimi.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj, který se používá pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s organizací, projektem či podnikem. Tato analýza poskytuje komplexní pohled na interní a externí faktory, které mohou ovlivnit strategii a výkon dané entity. SWOT analýzu provádí tým nebo manažeři organizace tak, že si shromažďují informace, diskutují o klíčových otázkách a identifikují relevantní faktory, které ovlivňují organizaci. Může sloužit jako základ pro formulaci strategie a rozhodování o budoucím směřování firmy.

Význam zkratky SWOT:

- S-> Silné stránky (Strengths): jedná se o pozitivní interní faktory, které poskytují organizaci konkurenční výhodu nebo přínos. Mohou zahrnovat například specializované dovednosti či odborné znalosti, silnou značku, efektivní interní procesy a operace nebo silné finanční postavení.
- W-> Slabé stránky (Weaknesses): jsou opakem silných stránek, tudíž se jedná o negativní interní faktory, které mohou bránit organizaci dosahovat optimálních výsledků. Mezi tyto stránky patří například nedostatky ve znalostech či dovednostech týmu, nedostatečná finanční stabilita, neefektivní procesy, nedostatečná inovativnost nebo zastaralé technologie.
- O-> Příležitosti (Opportunities): jedná se o pozitivní externí faktory, které mohou organizaci přinést výhody nebo nové možnosti. Jsou to vlastně nové příležitosti pro firmu a pokud je dokáže správně a včas využít, tak pro ni mohou být velmi prospěšné. Do příležitostí zahrnujeme rostoucí poptávku po produktech či službách na trhu, nové technologické možnosti, změny v regulacích, které mohou otevřít nové trhy, slabou konkurenci nebo slabé postavení konkurentů.
- T-> Hrozby (Threats): obecně je chápeme jako velmi negativní, tudíž i pro firmy jsou hrozby negativní externí faktory, které mohou ohrozit stabilitu nebo výkonnost organizace. Mezi hrozby řadíme konkurenční tlak, ztrátu tržního podílu, ekonomické nejistoty či recese, změny v regulacích, které mohou ztížit podnikání nebo rizika spojená s technologickým pokrokem. (Jakubíková, 2013)

3.2 SWOT matice

Jedná se o vizuální nástroj, který organizace používají k zobrazení výsledků SWOT analýzy. Matice je rozdělena na čtyři kvadranty, přičemž jednotlivé části odpovídají vždy určité složce ze SWOT analýzy. První strategií je WO neboli hledání, což znamená překonání slabé stránky pomocí příležitosti. Druhou strategií je SO, což znamená využití, a to chápeme jako využití silné stránky ve prospěch příležitosti. Další máme WT strategii, které říkáme vyhýbání a její význam je

takový, že minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se ohrožení. Poslední strategií je ST neboli konfrontace, což je využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

Vytvoření SWOT matice může být interaktivním procesem, který zapojuje klíčové členy týmu nebo manažery organizace. Matice poskytuje přehled o současném stavu organizace a vytváří platformu pro diskusi o strategických směrech a rozhodování. Analýzou jednotlivých kvadrantů a jejich vzájemných vztahů může organizace vyvozovat strategická doporučení pro zlepšení svého postavení vůči vnějším a vnitřním vlivům. (Jakubíková, 2013)

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
		1..... 2..... 3..... atd.	1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.		WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
	Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obrázek 5: SWOT matice

Zdroj: Grasseová a kol. (2010, s. 299)

4 Dotazníkové šetření

Jedná se o metodu sběru dat, při které jsou potřebné informace získávány od zkoumaných osob prostřednictvím písemných otázek, obvykle ve formě dotazníků. Tyto dotazníky mohou být buď papírové, nebo elektronické, které jsou vytvářeny v online prostředí. Dotazníkové šetření má několik charakteristických rysů, jako je získávání informací prostřednictvím subjektivních výpovědí respondentů, absence přímé interakce mezi výzkumníkem a respondenty a vysoká míra formalizace i standardizace. Příprava projektu výzkumu a konstrukce dotazníku představuje klíčový moment, kdy se stanoví zásahy výzkumníka do sběru dat.

Dotazníkové šetření má své výhody i nevýhody. Jednou z hlavních výhod je, že může zkoumat jevy, které nelze snadno sledovat přímo, jako například postoje, přání nebo city respondentů. Dále absence přímé interakce mezi tazatelem a respondentem může zajistit vyšší shodu ve výpovědích, protože neovlivňuje výsledky rozdíly v osobnostech výzkumníků. Navíc dotazníkové šetření umožňuje respondentům mít čas na promyšlení odpovědi a také zaručuje větší důvěru v anonymitu. Tento způsob sběru dat je efektivní, rychlý a nákladově efektivní, protože lze získat odpovědi od velkého počtu lidí i na různých geografických místech. Kromě toho je proces snadněji zpracovatelný a vyhodnocovatelný pomocí statistických metod.

Na druhé straně však může být dotazníkové šetření ovlivněno zkresleními, jako je například nesprávné pochopení otázek respondenty nebo nepravdivé odpovědi. Dále je absence přímého kontaktu s výzkumníkem problémem, protože nelze upravit otázky v průběhu výzkumu, ani reagovat na nesprávné pochopení otázek. Vysoké požadavky na respondenty, jako je schopnost správně pochopit a vyjádřit svůj názor písemně, mohou vést k nízké návratnosti dotazníků a mohou vyloučit určité skupiny lidí z výzkumu. To může vést ke zkreslení výsledků, zejména u některých typů témat. Formulace otázek musí být přesná, protože jakákoliv chyba v přípravě dotazníku ovlivní odpovědi celého vzorku. (spcr.cz, 2021)

5 Představení podniku

Jeho supermarkety a hypermarkety najdeme v každém kraji a s více než 300 prodejny je jednou z největších maloobchodních sítí v zemi. Zaměstnává více než 20 000 zaměstnanců a díky tomu patří Albert k nejvýznamnějším soukromým zaměstnavatelům v Česku. Je dceřinou společností Ahold Czech Republic. Společnost si také získala mezinárodní uznání prostřednictvím prestižních ocenění, jako je například EFQM Global Award za excelenci v poskytování služeb. Albert zavedl také svoji aplikaci, která podporuje zdravý životní styl. Umožňuje zákazníkům získat body navíc za nákupy zdravých produktů, což je jedním z příkladů jeho inovativního přístupu k zákaznickému servisu. (albert.cz, © 2024)

Sídlo společnosti Albert, s. r. o. se nachází na adrese Radlická 520/117, Praha Jinonice. Podle NACE ji řadíme do odvětví velkoobchodu a maloobchodu s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky (kód 463). Jejím hlavním zaměřením je prodej širokého sortimentu, včetně potravin, drogerie, oblečení, elektroniky a dalších spotřebních zboží. Nabízí rovněž čerstvé výrobky, jako pečivo, uzeniny a maso, a to včetně BIO produktů a čerstvého ovoce se zeleninou. Kromě prodeje se Albert zabývá také stavebními pracemi, úpravami a demolicemi, což představuje další rozšíření jeho činnosti a servisní nabídky. (rejstrik-firem.kurzy.cz, © 2000-2024)

5.1 Historie podniku

Historie společnosti sahá až do roku 1887, kdy Albert Heijn převzal obchod s potravinami po svém otci. V roce 1990 vstoupila firma na český trh jako první zahraniční maloobchodní řetězec pod značkou Mana. Postupem času se řetězce Mana a Sezam sloučily pod jednotnou značku Albert v letech 2000-2001. V téže době došlo k přejmenování prodejen Prima na Hypernovu.

V roce 2005 se do sítě Albert začlenily i bývalé supermarkety Julius Meinl, přičemž rakouský řetězec opustil český trh. V letech 2014 a 2015 se pak Albert stal provozovatelem dřívějších hypermarketů Interspar a supermarketů Spar, které opustily český trh. (aktualne.cz, © 2017)

5.2 Základní informace

Jak už víme z předchozích kapitol, tak společnost nese název Albert, s. r. o. a jedná se o maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů. Je mateřskou společností Ahold Czech Republic, která je součástí nadnárodní korporace Ahold Delhaize se sídlem v Zaandaru ležící v Nizozemsku. V roce 1990 byla založena a postupem času se stala jedním z předních maloobchodních řetězců v České republice. Nabízí široký sortiment potravin, nápojů, drogerie, oblečení, elektroniky a dalšího spotřebního zboží. Albert se snaží držet krok s aktuálními trendy a požadavky zákazníků. Zavádí inovativní služby, jako je již zmíněná aplikace podporující zdravý životní styl a investuje do modernizaci prodejen. Společenskou odpovědností firmy je angažování se v sociálních a environmentálních projektech, přispívání k udržitelnému rozvoji a podpora lokální komunity.

Hlavním cílem společnosti na českém trhu je posílení své značky a zaujetí silné pozice. Snaží se minimalizovat plýtvání potravinami, což dosahuje tím, že objednává pouze takové množství zboží, které odpovídá poptávce a minimalizuje přebytek ve skladu. Pokud se blíží datum spotřeby

některého zboží, tak se označí samolepkou „Pomozte nám neplýtvat“ a nabízí zákazníkům 30% slevu, aby je motivoval k jeho nákupu.

Dále je jeho strategií rozšiřovat sortiment, kterého dosahuje tím, že aktivně sleduje potřeby a přání zákazníků a snaží se je uspokojit. Tím získává pozitivní ohlasy a pravidelné návraty zákazníků. Hlavním posláním Albertu je plnit svou strategii, což zahrnuje poskytování kvalitních potravin za co nejnižší ceny a to každý den. Dále klade důraz na podporu zdravého životního stylu.

Společnost rozvíjí svou značku biopotravin pod názvem Albert Bio a plánuje koncept tzv. „zdravých výrobků“. Také se firma zaměřuje na zajištění kvality a bezpečnosti produktů, které nabízí. Tyto cíle a strategie formují identitu společnosti Albert a pomáhají jí posilovat svou pozici na trhu potravin. (interní dokumenty, 2024)

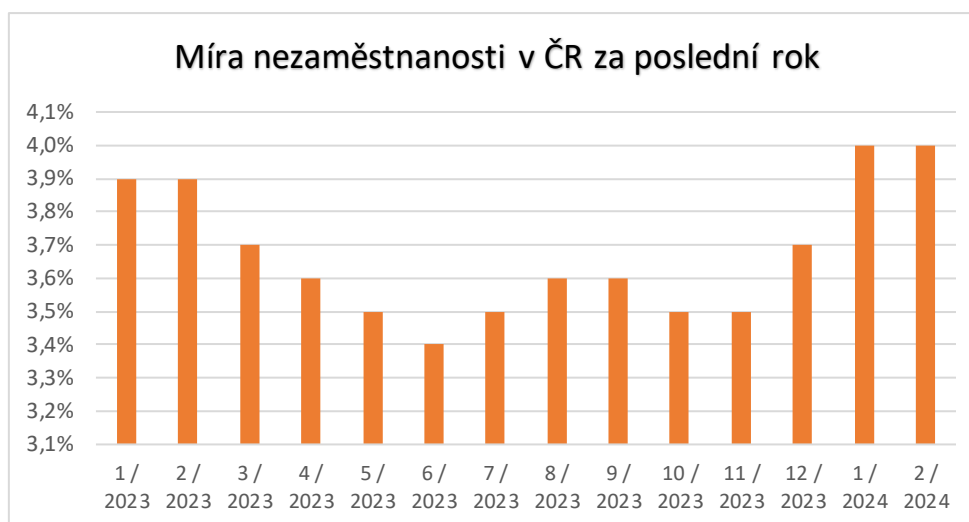
6 Analýza vnějšího prostředí podniku

V rámci analýzy vnějšího prostředí Albertu má společnost velmi dobré postavení na trhu. Díky své velké nabídce sortimentu, hygieně, třídění odpadu a ekologické specializaci má jasnou konkurenční výhodu. Ale jako každá společnost má na trhu řadu hrozeb. Za hrozbu můžeme považovat například ekonomickou situaci na trhu, kdy poroste inflace, nezaměstnanost, a tudíž lidé nebudou tolik nakupovat, čímž Albertu klesnou tržby. Dalším ohrožením na trhu jsou konkurenti, protože mohou, na základě zjištěných informací o Albertu, změnit svou strategii podnikání a přebírat tak zákazníky k sobě. (interní dokumenty, 2024)

6.1 PESTE analýza

V této analýze budou aplikovány konkrétní faktory na podnik týkající se politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické oblasti.

- **Politické faktory:** Politické rozhodnutí a regulace, které se týkají potravinového průmyslu mohou mít významný dopad na provoz společnosti. Albert podléhá různým zákonům a nařízením v rámci potravinového průmyslu, čímž jsou zákony o potravinové bezpečnosti, označování potravin a hygieně. Tato pravidla jsou stanovena vládními orgány a mají za cíl chránit zdraví spotřebitelů a zajistit kvalitu potravin. Dodržování daných zákonů chodí pravidelně kontrolovat auditní společnosti a pracovníci z hygieny. Dalšími zákony, které musí podnik dodržovat jsou pracovní právo a zaměstnanecká legislativa, jakou jsou předpisy o minimální mzdě, pracovní době, ochraně zaměstnanců před diskriminací či před jinými problémy na pracovišti. Co se týče daňové legislativy, tak společnost je povinna splňovat daňové povinnosti stanovené státními orgány, včetně placení daně z příjmu, DPH a dalších daňových povinností. Změny v daňových sazbách mohou mít vliv na ziskovost a celkovou finanční stabilitu podniku. Dále se musí řídit regulací obchodu a spotřebitelskou ochranou, což znamená povinnost řídit se zákony o reklamě, práva spotřebitelů na vrácení zboží či povinnost informovat spotřebitele o možných rizicích produktů. Mimo jiné může mít na Albert vliv obchodní politika, která ovlivní dovoz a vývoz potravin, jenž společnost používá ve svém provozu. Jsou jimi obchodní cla, tarify a obchodní restrikce.
- **Ekonomické faktory:** Jako skoro v každé společnosti je zde hrozbou růst inflace a nezaměstnanosti, propouštění z důvodu nedostatku práce nebo také poklesy příjmů lidí. Tyto aspekty by mohly negativně ovlivnit fungování Albertu, protože díky zákazníkům může společnost fungovat. Kdyby lidé nechodili nakupovat, tak by podniku klesly tržby a jeho úroveň by značně klesla. Momentálně se podnik inflaci bát nemusí, protože celková inflace se snížila z 18 % na 2 %. Bohužel naopak míra nezaměstnanosti činí momentálně 4 % a je nejvyšší za poslední rok. (Kurzy.cz, © 2024)



Graf 1: Míra nezaměstnanosti

Zdroj: kurzy.cz

- **Sociální faktory:** Potřeby a přání zákazníků se často mění, proto je nutné pravidelně sledovat jejich změny. Albert to provádí pomocí zákaznického dotazníku, kam mohou lidé psát svoje názory na jednotlivé úseky prodejen. Na základě zjištěných informací od zákazníků se společnost snaží dělat vše pro to, aby splnila veškeré požadavky. V dnešní době jsou dost oblíbené BIO produkty, proto Albert má velkou nabídku tohoto typu zboží.
- **Technologické faktory:** Společnost velmi pracuje na digitálních inovacích prodejen. Jsou to například nové dotykové váhy na pultech, robot na úklid, který je řízen automaticky a sám vytírá nebo hodinky pro zaměstnance, které manažerovi ukazují veškeré informace o tom, jak zaměstnanec pracuje. Hodinky počítají kroky, sledují, kde se daný člověk pohybuje a jak dlouho stráví na určitých místech.
- **Ekologické faktory:** Albert je velmi ekologickou společností. Když se blíží datum spotřeby u zboží, nebo pokud je potravin v pořádku, ale na první pohled nevypadá dobře, tak se označí nálepkou s třiceti procentní slevou a nápisem „Pomozte nám neplýtvat“. Pokud se dané zboží neprodá, tak ho posílají do potravinové banky, aby se nemuselo zbytečně vyhazovat a mělo ještě nějaký užitek. To zboží, které se už musí vyhodit, tak se třídí. Je zde hodně rozvinutá recyklace a v budoucnu chtějí zavést i kompostéry na potraviny. Dále Albert hodně šetří papírem, hodně věcí jde digitální cestou a tiskne se toho minimum. Také dbá na úsporu elektrické energie a uhlíkové stopy, třeba na chladících lednicích jsou hlásiče a pokud je lednice otevřená více než 10 minut, tak se spustí alarm u manažera. (interní dokumenty, 2024)

Z této analýzy vyplývá, že momentálně je pro podnik nejdůležitější sledovat, jak se vyvíjí míra nezaměstnanosti, protože jak můžeme vidět výše z grafu, tak je za poslední rok nejvyšší a je možné, že bude ještě dál stoupat. Na základě PESTE analýzy si Albert vede velmi dobře v podnikání, a hlavně oproti konkurenci má více sortimentu a zákaznický servis, který mu pomáhá s inovací prodeje. Velkým plusem jsou také pravidelné kontroly hygieny a auditních společností, což napomáhá k udržování stálé čistoty a pořádku na prodejnách.

6.2 Porterův model pěti sil

Tento model sestává, jak již vidíme v názvu, z pěti faktorů. Na základě tohoto modelu bude zjištěno, jak velká je hrozba pro Albert v rámci nově vstupujících potenciálních podniků, existujících substitutů, jakou má vyjednávací sílu s dodavateli i odběrateli a jaká je intenzita konkurence mezi stávajícími firmami na trhu.

- Hrozba nově vstupujících: Trh s potravinami je již dobře zavedený, ale i tak pořád existuje možnost vstupu nových konkurentů. Potenciální nové firmy mohou vstoupit na trh s inovativními koncepty nebo se zaměřit na specifické segmenty trhu, což by mohlo ovlivnit fungování Albertu. Potravinářský průmysl má vysoké vstupní náklady na získání pozemků pro prodejny, jejich vybavení, distribuční síť a marketingové kampaně. Firmám, které chtějí nově vstoupit na trh hrozí stále přísnější regulace týkající se potravinové bezpečnosti, pracovních podmínek a ochrany životního prostředí, což může ještě zvýšit vstupní náklady či ztížit vstup na trh.
- Vyjednávací síla dodavatelů: Společnost je závislá na řadě dodavatelů potravin, zboží či služeb. Nevýhodou zde je, že Albert může čelit omezenému počtu velkých dodavatelů, což těm dodavatelům dává větší vyjednávací sílu a tím může zvýšit náklady na nákup zboží. Síla dodavatelů může být ovlivněna například jejich schopností ovlivňovat ceny, dodávky nebo kvalitu produktů. Pokud by dodavatelé zvýšili ceny nebo omezili dodávky, tak to může negativně ovlivnit provoz a ziskovost firmy. Bohužel občas v Albertu dodávky vážnou a dodavatelé přivezou hromadu zboží, které není v akci a těch akčních produktů přijde tak málo, že se to za poledne vyprodá a odpoledne už není co nabízet.
- Vyjednávací síla odběratelů: Zákazníci mají v maloobchodním sektoru větší sílu, protože mají velký výběr podniků, kam mohou chodit nakupovat. Pokud se zákazníci rozhodnou přejít k jinému prodejci kvůli nižším cenám, lepšímu sortimentu nebo kvalitnějšímu servisu, bude to mít špatný dopad na tržby Albertu. Tohle je vlastně velké riziko, protože zákazníci sledují i média, která veškeré informace „překrucují“ ve svůj prospěch, což velmi ovlivní názory zákazníků a je tam riziko, že se rozhodnou změnit prodejnu.
- Hrozba substitutů: Prodej potravin může být ovlivněn hrozbou substitutů, jako jsou restaurace, služby donášek jídla, farmářské trhy, nebo online nákupy potravin. Zákazníci mohou hledat alternativní způsoby, jak nakupovat potraviny, což může snížit poptávku po produktech společnosti Albert. Z toho vyplývá, že Albert musí konkurovat nejen jiným maloobchodním řetězcům, ale také alternativním způsobům nákupu potravin.
- Intenzita konkurence mezi existujícími firmami: Hlavními konkurenty pro Albert jsou jednoznačně na prvním místě Kaufland, dále Lidl, Penny a Tesco. Konkurenti v potravinářském průmyslu investují do velkých marketingových kampaní, což zvyšuje náklady na získání a udržení zákazníků. Tyto společnosti mají rozsáhlé síť prodejen a velmi soutěží o zákazníky prostřednictvím cenových slev, marketingových kampaní a inovativních služeb, čímž se snaží zaujmout stejný segment trhu. Je zde nízká diferenciací produktů, protože zboží prodávané v prodejnách Albert může být podobné těm, které nabízejí jiní konkurenti, to zvyšuje konkurenční tlak a snižuje cenovou elasticitu. (interní dokumenty, 2024)

Z Porterova modelu vyplývá, že nevýhodou vstupu na trh jsou vysoké vstupní náklady a neustále přísnější regulace v rámci potravinové bezpečnosti. Na trhu s potravinami panuje velká rivalita

mezi konkurenčními podniky, hlavně se vzájemně „předhánějí“ v akcích a různých marketingových kampaních. Co se týče substitutů, tak ti také vytváří velkou hrozbou pro podnik, protože lidé si mohou objednávat potraviny z pohodlí domova na internetu a nemusí vůbec chodit do kamenných obchodů. Dnešní lidé jsou velmi cenově citliví v rámci potravinářského průmyslu a mohou vyvíjet silný tlak na ceny. Pokud nebudou spokojeni, tak kdykoliv mohou změnit prodejnu či nakupovat přes internet z domova. Takže je velmi důležité zaměřit se na přání a potřeby spotřebitelů, o co se Albert snaží na základě svého zákaznického servisu, který obsahuje dotazník pro návštěvníky prodejen, aby se tam mohli s čímkoliv svěřit.

6.3 Analýza konkurence

Nyní bude popsána samotná analýza konkurence společnosti, která je nedílnou součástí podnikání. Už je zmíněna výše v analýze vnějšího prostředí, ale zde bude rozebrána a vysvětlena podrobněji, včetně konkurenční výhody.

Jak již víme, tak na trhu s potravinami soupeří mnoho konkurentů, proto je dobré, aby byl podnik stále ve střehu a sledoval aktuality svých konkurentů. Pro tuto část práce jsem si zjistila pár informací o konkurentech Albertu.

Největší konkurencí pro společnost Albert je jednoznačně Kaufland. Dalšími konkurenty jsou Lidl, Penny a Tesco. Co se týče Kauflandu, tak má velké prodejny s rozsáhlým sortimentem, což může přitahovat zákazníky, kteří chtějí větší výběr zboží. Často tvoří velké nabídky různých slev či akcí. Lidl je velmi známý díky svým nízkým cenám a širokým sortimentem potravin i dalších výrobků. Má efektivní distribuční síť a opravdu velkou nabídku nejen potravin, ale hlavně potřebného zboží pro domácnost, na zahradu nebo oblečení. Je pro Albert velkým konkurentem z hlediska akcí, hlavně láká své zákazníky pomocí různých akčních týdnů, například Retro, Řecký či Italský týden. Penny není úplně silným protivníkem, protože má menší rozsah sortimentu a nenabízí tolik zdravých produktů. Jako poslední máme Tesco, které má silnou značku a je známé rozsáhlými prodejny i širokým výběrem sortimentu. Provádí také služby doručování potravin. Oproti konkurencím má Albert velmi dobrou konkurenční výhodu, která bude vysvětlena níže. (interní dokumenty, 2024)

Konkurenční výhoda

Společnost Albert se zaměřuje na poskytování vysoce kvalitních výrobků a služeb, což jí poskytuje konkurenční výhodu na trhu. Zaměřuje se na náročnější zákazníky, kteří vyhledávají produkty vyšší kvality a mají specifické požadavky na svou stravu. Albert se snaží vyhovět všem požadavkům nabídkou širokého sortimentu od BIO výrobků, bezlepkových až po bezlaktózové výrobky, které zahrnují potraviny pro zdravou výživu a speciální dietní potřeby. Tato strategie zaměření na kvalitu výrobků a rozmanitost sortimentu poskytuje společnosti silnou pozici na trhu a umožňuje jí získat a udržet si loajální zákaznickou základnu. Dochází tak k posílení image značky jako spolehlivého dodavatele kvalitních potravin pro náročné zákazníky. Tato snaha o vyhovění specifickým potřebám zákazníků a nabídkou vysoce kvalitních výrobků přispívá k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a zvyšuje tak konkurenceschopnost společnosti na trhu maloobchodu s potravinami. Aby si firma udržela své zákazníky, tak využívá moderní marketingové strategie, včetně věrnostních programů a kampaní podporující zdravý životní styl,

díky čemuž osloví segment zákazníků, kteří preferují kvalitní a zdravé produkty. Příkladem je toho i aplikace Můj Albert, která obsahuje různé slevy na zboží i plusové body za nákup zdravých výrobků. V aplikaci se sbírají body vždy za nákup nad nějakou určitou hodnotu, ale pokud si lidé koupí například BIO produkty, tak za to mají klidně i pět bodů navíc.

Pro zlepšení vztahů se zákazníky používá Albert zákaznické dotazníky na všech úsecích, kde konkrétně mohou psát, co a kde se jim buď líbilo nebo nelíbilo, jak byli spokojeni s nákupem a co je potřeba ještě udělat jinak, aby byli spokojenější. Což pomáhá společnosti k lepšímu porozumění zákaznickým potřebám a na základě zjištěných informací se snaží zákazníkům vyhovět. (interní dokumenty, 2024)

6.4 EFE matice

Jedná se o matici, která hodnotí externí faktory firmy. Do výpočtu budou použity informace získané ze SWOT analýzy, která je popsána v sedmé kapitole, konkrétně zde budou aplikovány hrozby a příležitosti společnosti Albert.

Tab. 1: EFE matice

EXTERNÍ FAKTORY	VÁHA	BODY	CELKEM
PŘÍLEŽITOSTI			
Růst trhu se zdravými výrobky	0,15	4	0,6
Rozvoj online prodejen	0,1	3	0,3
Expanze na nové trhy	0,15	4	0,6
HROZBY			
Ekonomická situace společnosti	0,1	2	0,2
Rizika změn v legislativě	0,1	2	0,2
Silná konkurence na trhu	0,2	1	0,2
Měnící se preference zákazníků	0,2	1	0,2
			2,3

Zdroj: vlastní zpracování dle managementmania.com (2024)

Pro zjištění této matice jsem zvolila tři příležitosti a čtyři hrozby, které jsou uvedeny výše v tabulce. Každý faktor dostal váhu podle jeho důležitosti, proto nejvyšší váhu má „silná konkurence na trhu“ a „měnící se preference zákazníků“. Toto jsou dva velmi důležité faktory, které mohou ovlivňovat fungování společnosti, tudíž si na to musí dávat velký pozor. Zároveň jsem jim dala i body s číslem jedna, protože jsou výraznými hrozbami pro podnik. U příležitostí je určitě velmi výrazný „růst trhu se zdravými výrobky“ a „expanze na nové trhy“. Tyto dva aspekty jsou pro firmu velmi klíčovými příležitostmi, které by měla využít. Pomohlo by to jak pro nové poznatky a zkušenosti, tak i pro získání více zákaznického segmentu díky rozšiřování sortimentu zaměřeným na zdravé produkty.

Na konci jsem udělala celkovou sumu těchto faktorů a vyšel mi výsledek 2,3. Toto celkové hodnocení znamená, že se firma drží takzvaně „zlatého středu“, tudíž její externí pozice a citlivost strategického záměru je ve středních hodnotách, takže hodnocení není špatné, ale taky ne úplně výborné.

7 Analýza vnitřního prostředí podniku

V rámci analýzy vnitřního prostředí Albertu společnost klade opravdu velký důraz na spokojenost svých zákazníků a má s nimi velmi dobré vztahy, poskytuje zákaznický servis, který obsahuje dotazníkové šetření spokojenosti s prodejnou. Pokud se zákazníkům něco nelíbí nebo nejsou s něčím spokojeni, tak to mohou napsat do dotazníku nebo rovnou navrhnout vedení nějaký postup na vyřešení daného problému. Dále co se týče ekonomické situace firmy, tak dle manažera firmy mají ekonomické ukazatele velmi kladné. Například nezaměstnanost s inflací klesají a tržby se drží na určité úrovni. Také se pravidelně zvyšují platy zaměstnancům. (interní dokumenty, 2024)

7.1 McKinseyho 7S

Následně z již výše zmíněných informací bude sestavena analýza McKinseyho 7S, která se zabývá sedmi základními prvky, jež by měly být propojeny, aby byla organizace úspěšná v podnikání. Na základě této analýzy bude zjištěno, jak je Albert úspěšný ve své práci.

- **Strategie:** Společnost Albert se zaměřuje na poskytování širokého sortimentu potravin a dalších produktů, včetně BIO, bezlepkových a bezlaktózových. Její strategie zahrnuje také inovativní postupy marketingové kampaně i programy podporující zdravý životní styl. Z toho vyplývá, že hlavní strategií podniku je uspokojit co největší segment zákazníků, aby si v jejich prodejnách každý přišel na své.
- **Struktura:** Organizační struktura Albertu zahrnuje centrální vedení společnosti, regionální a lokální manažery pro každou prodejnu, ale i oddělení pro různé funkce, jako je marketing, prodej, finance či logistika.
- **Systémy:** Společnost používá informační systémy pro řízení skladových zásob, objednávkový proces, sledování prodeje a správu zákaznických účtů. Dále využívá systémy na správu věrnostních programů i ke sledování spotřebitelských preferencí, aby měl neustále aktuální informace jak o zákaznících, tak i o prodejnách.
- **Schopnosti:** Co se týče pracovníků prodejen Albert, tak mají široké spektrum dovedností a znalostí v oblasti maloobchodu, potravinářství, marketingu, logistiky či managementu. Musí se pravidelně účastnit různých školení v rámci jejich náplně práce, čímž rozvíjejí své dovednosti, aby mohli úspěšně plnit své pracovní povinnosti a pomáhat tak k úspěšnému fungování podniku.
- **Zaměstnanci:** Organizace zaměstnává širokou škálu zaměstnanců, včetně prodejního personálu, manažerů, pracovníků skladu, účetních či marketingových odborníků. Zaměstnanci jsou vybíráni na základě jejich schopností, dovedností a jednání s lidmi. Pro rozhodnutí o přijetí nového člověka do společnosti je klíčový rozhovor s vedením, aby ukázal své komunikativní schopnosti.
- **Styl vedení:** Vedení společnosti se vyznačuje otevřenou komunikací a kolegiálním přístupem ke strategickým rozhodnutím. Manažeri jsou motivováni k iniciativě a kreativitě při řešení problémů nebo ke zlepšování procesů.
- **Podporující systémy:** Hlavními hodnotami Albertu jsou kvalita, spolehlivost, inovace a péče o zákazníky. Společnost se snaží poskytovat vysoce kvalitní produkty i služby za co nejlepší ceny a zároveň se aktivně zapojuje do komunitních aktivit, například Nadační

fond Albert, který pomáhá sociálně znevýhodněným dětem. Pořádá pro ně různé letní tábory či doučování, ale také vybírá peníze v rámci kampaně „Bertík pomáhá“. (interní dokumenty, 2024)

Ze zjištěných informací v této analýze vyplývá, že podnik funguje úspěšně. Určitě široký výběr sortimentu je pro společnost velké plus, protože se hodně věnuje přáním a potřebám zákazníků, což mu hodně napomáhá k úspěšnému podnikání. Také má velmi dobrý způsob vedení, jelikož manažeři jsou kolegiální a otevření různým názorům, námětům na zlepšení či námitkám, jak od svých podřízených, tak i od zákazníků. Jako velmi důležitou část můžeme považovat systémy, které jsou nedílnou součástí organizace a hrají velkou roli při jednotlivých pracovních postupech. Ve finále se jednotlivé části McKinseyho vzájemně prolínají a navazují na sebe, což znamená, že společnosti se v podnikání daří. Pokud bude nadále pokračovat v těchto činnostech, nebude provádět žádné výrazné změny ve strategii nebo ji neovlivní nějaké krize na trhu, tak její fungování bude úspěšně pokračovat i nadále.

7.2 IFE matice

Tato matice se zabývá interními faktory, konkrétně silnými a slabými stránkami podniku. Následně budou zpracovány do tabulky a bude vypočítané jejich celkové hodnocení.

Tab. 2: IFE matice

INTERNÍ FAKTORY	VÁHA	BODY	CELKEM
SILNÉ STRÁNKY			
Silná pozice na trhu	0,2	4	0,8
Široký sortiment kvalitních potravin	0,15	4	0,6
Neustálá inovace prodejen a služeb	0,1	3	0,3
Velmi ekologická společnost	0,15	4	0,6
SLABÉ STRÁNKY			
Závislost na hlavních dodavatelích	0,15	1	0,15
Nedostatečná diferenciacie	0,1	2	0,2
Špatná příprava palet se zbožím	0,15	1	0,15
			2,2

Zdroj: vlastní zpracování dle managementmania.com (2024)

Pro zpracování IFE matice jsem zvolila, jak můžeme vidět v tabulce, čtyři silné stránky a tři slabé stránky podniku. Těmi významnými silnými stránkami jsou jednoznačně „silná pozice na trhu“, „široký sortiment kvalitních potravin“ a „velmi ekologická společnost“. Bereme je jako důležité pro společnost, protože silná pozice na trhu a široký sortiment jsou konkurenční výhodou. Následně je Albert velmi ekologická společnost, čímž hodně chrání životní prostředí, tudíž je to také významná silná stránka. Mezi významné slabé stránky jsem zvolila „závislost na hlavních dodavatelích“ a „špatná příprava palet se zbožím“. Tyto slabiny jsou pro podnik výrazné z toho důvodu, že pokud vypadne nějaký z hlavních dodavatelů, tak firma bude mít nedostatek zboží, což ji hodně ovlivní v podnikání a co se týče špatné přípravy palet, tak je to jednoznačně velmi

špatná práce dodavatelů. Pokaždé, když dovezou zboží, tak naspod dají křehké věci, například jogurty či balené saláty a na vrchu leží těžší krabice třeba s mlékem. Z toho vyplývá, že vzniká větší množství odpisů menšího zboží, jež je založené vespod a pro podnik to není úplně ideální, když část z nových produktů vyhodí.

Ve finálním hodnocení mi vyšlo číslo 2,2. Tento výsledek je opět pro firmu takový střed, není ani dobrý a ani špatný, zároveň by mohl být i lepší. Znamená to, že organizace se pohybuje okolo průměru v rámci interní pozice.

8 SWOT

Jak již víme z teorie, tak SWOT dělíme na analýzu a matici. Nejprve se budu zabývat SWOT analýzou, konkrétně se zaměřím na silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Albert. Následně použiji některé ze zjištěných faktorů pro zpracování SWOT matice, která vychází z této analýzy.

8.1 SWOT analýza

V rámci této analýzy se konkrétně zaměřím nejen na silné a slabé stránky společnosti Albert, ale také, jaké hrozby či příležitosti má na českém trhu s potravinami. Na základě zjištěných poznatků z předchozích analýz sestavím SWOT analýzu následovně:

- **Silné stránky:** Podnik má silnou pozici na trhu a dobrou pověst mezi zákazníky díky své dlouhé historii a široké síti prodejen. Dále nabízí široký sortiment kvalitních potravin i jiného zboží, včetně BIO, bezlepkových a bezlaktózových výrobků, což napomáhá k uspokojení přání i potřeb velkého množství zákazníků. Také má Albert dobře vybudovanou distribuční síť, která umožňuje rychlé a efektivní dodávky zboží do svých prodejen. Mimo jiné se neustále snaží inovovat a modernizovat své prodejny a služby, investuje do digitálních technologií, jako jsou například nové dotykové váhy na pultech nebo robot na úklid, jež sám vytírá a pomáhá tak uklízečkám s prací. V neposlední řadě je Albert velmi ekologická společnost, protože zboží, které se neprodá, tak darují do potravinové banky, dbá na úsporu elektrické energie a uhlíkové stopy, hodně šetří i papírem, tiskne co nejméně to jde a hodně věcí prochází spíše digitální formou. Jako poslední silnou stránkou je velmi pečlivá hygiena a opravdu čistota prodejen oproti konkurentům.
- **Slabé stránky:** Jednoznačně slabou stránkou je závislost na několika hlavních dodavatelích, což může zvýšit riziko dodávek a cenovou citlivost. Občas ty dodávky zboží vážnou a přijde více sortimentu, který se skoro vůbec neprodává a ten žádaný zákazníci dorazí v malém množství. V rámci dodávek je špatná příprava palet na vychystávání, to znamená, že zboží dorazí na prodejnu v takovém složení, kdy jsou úplně naspodu lehké věci a na vrchu ty těžké. Na to navazuje další slabina, kterou je nedostatečná diferenciacce. Produkty nabízené společností Albert mohou být podobné s těmi od konkurence, to zvyšuje konkurenční tlak a může se tím omezit schopnost získat loajální zákazníky. Poslední a dosti podstatnou slabou stránkou podniku je postupně ubývajícím počet spotřebitelů, čímž klesají i tržby.
- **Příležitosti:** Skvělou příležitostí je růst trhu s BIO a zdravými potravinami, což znamená, že s rostoucím zájmem spotřebitelů o zdravější životní styl může Albert využít příležitostí na trhu s těmito výrobky. Na základě zjišťování informací o přáních a potřebách zákazníků pomocí dotazníku může podnik rozšířit svůj sortiment o nové produkty či služby, které by vyhovovaly měnícím se preferencím spotřebitelů. Další příležitostí by mohl být rozvoj online prodejen pomocí investic do těchto prodejen a digitálních platforem, to může přinést nové zákazníky a zvýšit tak příjmy společnosti. Poslední velmi skvělou příležitostí je expanze na nové trhy, kdy by firma mohla zkoumat možnosti expanze v regionu nebo mezinárodně, což by jí přineslo další růst a rozvoj.

- Hrozby: Mezi hrozby bych určitě zařadila ekonomickou situaci celkové společnosti, například růst inflace, protože to může vést ke snížení kupní síly spotřebitelů a omezit jejich výdaje na potraviny i další zboží. Na to navazuje hrozba rizika změn v legislativě, kdy nepředvídatelné změny týkající se potravinového průmyslu mohou mít negativní dopad na provoz a omezit možnost růstu. Další jasnou hrozbou je silná konkurence na trhu s potravinami, což může způsobit cenový tlak nebo snížení ziskovosti podniku. Také se neustále mění preference spotřebitelů, to je další hrozba pro Albert, jelikož nepředvídatelné změny v chování či preferencích zákazníků mohou mít negativní dopad na poptávku po produktech i službách společnosti. (interní dokumenty, 2024)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma má dobré postavení na trhu, nabízí velmi široký sortiment a neustále provádí inovace technologií, což jí pomáhá k lepšímu postavení. Na základě zjištěných slabých stránek by měla firma zapracovat hlavně na dodávkách zboží, protože tím může postupně přicházet o své zákazníky. Pokud by Albert provedl průzkum potřeb zákazníků, ve kterém by se ptal na zdravý životní styl jednotlivých lidí, tak by se na jeho základě mohl dozvědět o preferencích spotřebitelů a dle toho upravit svůj sortiment zdravých produktů tak, aby uspokojil více lidí.

8.2 SWOT matice

Tato matice vychází ze SWOT analýzy a budu zde analyzovat silné i slabé stránky, příležitosti či hrozby podniku. Hlavně se budu zabývat využíváním těch silných stránek a příležitostí ke snížení hrozeb nebo ke zlepšení slabých stránek. Pro lepší přehlednost vytvořím tabulku, kterou níže vysvětlím.

Tab. 3: SWOT matice

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	S-> široký výběr zdravých produktů, O-> růst trhu se zdravými produkty	W-> ubývající počet spotřebitelů, O-> dotazníky pro zákazníky
HROZBY (T)	S-> široký sortiment kvalitních potravin, T-> nepředvídatelné změny v chování spotřebitelů	W-> podobné produkty s konkurenty, T-> silná konkurence na trhu

Zdroj: vlastní zpracování dle mendelu.cz (2024)

Jak můžeme vidět výše, tak jsem pro každou ze čtyř částí zvolila dva faktory vyplývající ze SWOT analýzy a na základě toho jednotlivě všechny vysvětlím.

- SO strategie: Zde jsem vybrala silnou stránku „široký výběr zdravých produktů“ a příležitostí „růst trhu se zdravými produkty“. Je to z toho důvodu, že společnost již má velký výběr s těmito výrobky, ale pro ni je velkou příležitostí tento sortiment rozšířit ještě více, aby byla úspěšnější na trhu a tím získala i více zákazníků. V jednotlivých prodejnách nakupují převážně ti stejní spotřebitelé, tudíž už to znají a vědí, jaké zboží Albert nabízí, a proto by bylo vhodné ten sortiment více rozšířit, aby ti lidé měli i něco nového, co neznají a mohli si vybírat z mnohem většího množství produktů.

- WO strategie: V této strategii se budu zabývat slabou stránku, která zní „ubývajícím počet spotřebitelů“ a příležitostí „dotazníky pro zákazníky“. Výběr je prostý, pokud chce společnost více prosperovat na trhu, tak by měla být tzv. „lákadlem“ pro své zákazníky. Při nákupech jednotlivých návštěvníků by bylo vhodné, aby každý odpověděl na dané otázky dle svého uvážení, což by vedlo ke zlepšení povědomí firmy o přáních i potřebách svých zákazníků. Díky této skutečnosti by alespoň vedení vědělo, o co mají lidé zájem a mohli by to vložit do svého sortimentu. Určitě je to dobrá příležitost pro Albert, kterou by měla využít k překonání této slabé stránky. Mohla by tak rozšířit svoji nabídku, čímž by přilákala více zákazníků.
- ST strategie: Jako silnou stránku mám „široký sortiment kvalitních potravin“ a hrozbu „nepředvídatelné změny v chování spotřebitelů“. Vybrala jsem to z toho důvodu, že by bylo dobré využít toho širokého sortimentu na nepředvídatelné změny v chování zákazníků. Albert má velmi velký výběr produktů, včetně BIO, bezlaktózových či bezlepkových, a tudíž může uspokojit většinu potřeb či přání svých zákazníků. Proto si myslím, že by tyto změny lidí neměly být zase tak hrozným problémem pro společnost. Ve finále dokáže pomocí tohoto zboží čelit hrozbě ohledně jiného přání spotřebitelů.
- WT strategie: Pro tuto strategii mi přišlo vhodné vybrat jako slabou stránku „podobné produkty s konkurenty“ a hrozbu „silná konkurence na trhu“. V rámci maloobchodu s potravinami má Albert opravdu hodně konkurentů, a proto je důležité, aby se snažil více sledovat jejich produkty a na základě zjištěných poznatků trochu pozměnit či rozšířit svůj sortiment, čímž by minimalizoval tuto slabou stránku a tím se vyhnul zmíněnému ohrožení.

9 Výsledky dotazníkového průzkumu

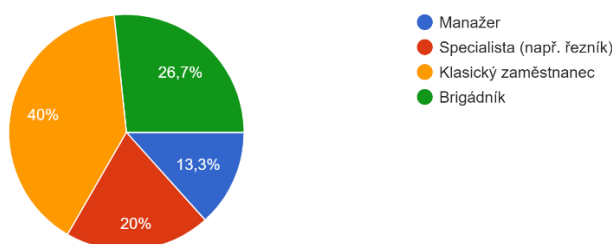
V rámci dotazníkové šetření jsem se ptala na otázky, které se týkají konkurence, silných i slabých stránek, ale také komunikace, motivace a inovací. Dotazník byl rozeslán celkem 28 respondentům, odpovědi jsem získala od 15 lidí. Z toho bylo 6 zaměstnanců, 2 manažeři, 4 brigádníci a 3 specialisté v Jihlavě.

Do této práce jsem vybrala otázky na základě jejich vzájemné spojitosti a také, abych na základě odpovědí ukázala, jaké názory mají zaměstnanci Albertu na jeho fungování. První otázka se týká pracovního zaměření, kde je v procentech vidět, jak mi respondenti odpovídali. Další tři otázky se týkají vnitřní analýzy podniku, jako je firemní kultura, komunikace a motivace, jež jsou klíčové aspekty pro správné fungování firmy. Dále mě zajímaly odpovědi na silné i slabé stránky a inovace podniku, což je také součástí vnitřní analýzy. Následně jsem se zaměřila i na otázky týkající se analýzy vnějšího prostředí, konkrétně se jedná o vnější faktory, které firmu nejvíce ovlivňují a doporučení pro manažera ke zlepšení své konkurenceschopnosti. Nejprve popíšu odpovědi v grafech, a poté klasické odpovědi.

9.1 Odpovědi v grafech

V této části uvedu čtyři odpovědi, které jsou vidět v grafech a následně je popíšu.

Jaké je Vaše pracovní zařazení?
15 odpovědí



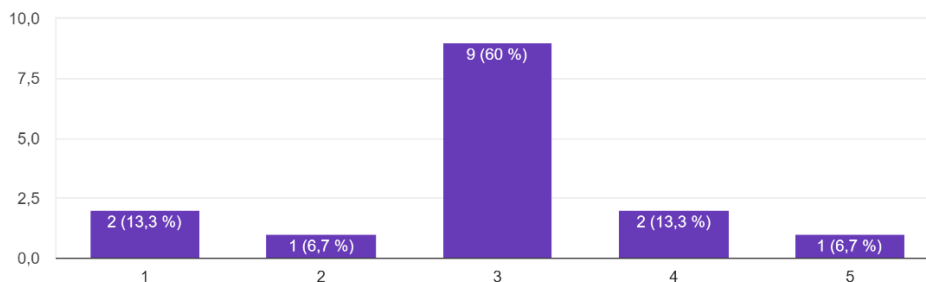
Obrázek 6: Pracovní zařazení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 6 je graf první celkem důležité otázky, kde jsem se ptala na pracovní zařazení jednotlivců. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že nejvíce mi odpověděli obyčejní zaměstnanci, kterými jsou například pokladní nebo skladníci a nejméně manažeři, jelikož jsem oslovila tři a dva z nich byli ochotni mi poskytnout informace. Také mi tato otázka potvrdila fakt, že v Albertu pracují převážně zaměstnanci bez nějakého zařazení, protože pracovníci dostávají pracovní zařazení hodně výjimečně.

Jak hodnotíte firemní kulturu podniku?

15 odpovědí

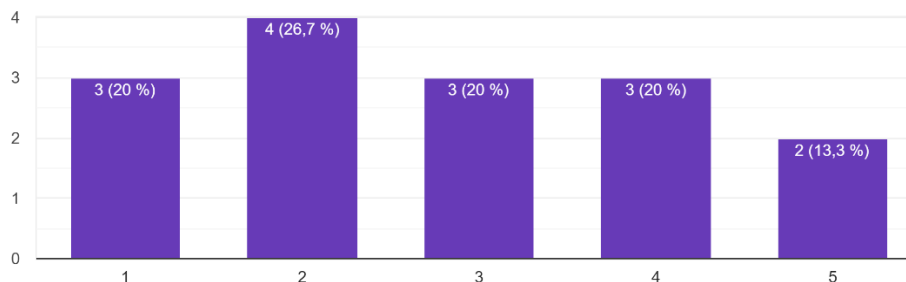


Obrázek 7: Hodnocení firemní kultury

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak hodnotíte komunikaci mezi zaměstnanci a vedením?

15 odpovědí

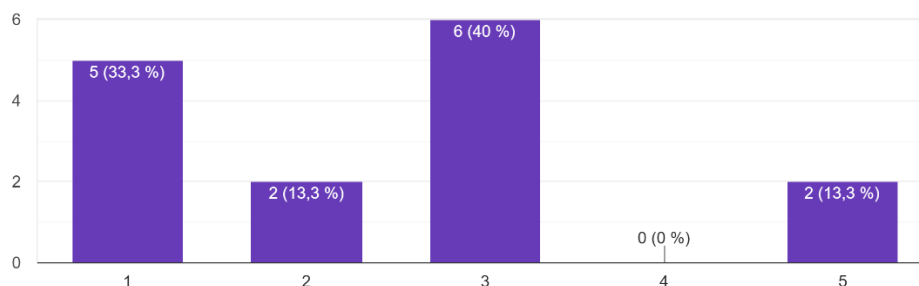


Obrázek 8: Hodnocení komunikace s vedením

Zdroj: Vlastní zpracování

V jaké míře se cítíte motivováni k dosažení firemních cílů?

15 odpovědí



Obrázek 9: Motivace k dosahování cílů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tady máme za sebou tři grafy, které se zabývají firemní kulturou podniku, komunikací vedením se zaměstnanci a motivace od nadřízených.

Na obrázku 7 vidíme, že firemní kultura je jednoznačně v průměru, takže by bylo dobré na této části v podniku více zapracovat, jelikož je to jednou z důležitých částí pro lepší konkurenceschopnost podniku.

Obrázek 8 ukazuje, že komunikace vedení se zaměstnanci je v podniku docela vyrovnaná, ale není úplně přesvědčivá. Určitě by bylo vhodné se na komunikaci ve firmě více zaměřit, protože to je základ pracovních úspěchů.

Poslední obrázek s číslem 9 ukazuje, že motivace od nadřízených je dost slabá. Sice převažuje průměr, ale je v rozporu s podprůměrem. Na této části by měl podnik zapracovat nejvíce, protože tam existuje riziko, že zaměstnanci mohou ztratit motivaci úplně a následně by mohli z firmy odcházet třeba ke konkurenci.

Následující otázky, které teď budou vysvětleny a popsány, jsou pouze slovní, tudíž neobsahují grafická znázornění.

První otázka v této části zní: „Jaké jsou podle Vás silné stránky firmy?“. Na základě získaných odpovědí jsem zjistila, že silné stránky Albertu jsou:

- Ochota zaměstnanců,
- Velká rozmanitost BIO produktů a vztah ke zdravému životnímu stylu,
- Podpora neplýtvání jídlem,
- Kvalitní reklamní prezentace,
- Zájem o zákazníky,
- Snaha o vzdělávání zaměstnanců v oblasti zlepšení na trhu.

Druhá otázka je opakem první otázky, konkrétně, co by měla firma zlepšit. Zde jsem získala více odpovědí, protože jak vím i ze své zkušenosti, tak Albert moc silných stránek bohužel nemá. Nejvíce se mi dostalo odpovědí, že by zaměstnanci chtěli zvýšit plat a přidat hodiny, jelikož vedení hodiny pracovníkům neustále ubírá. Slabými stránkami podniku dle respondentů jsou:

- Zvýšení platu zaměstnancům,
- Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- Fatální nedostatek hodin pro brigádníky,
- Spolupráce kolektivu,
- Dodávky zboží.

Další dotaz se zabývá faktory z oblasti vnějšího prostředí, které firmu nejvíce ovlivňují. Toto je už těžší otázka a část odpovídajících mi napsala, že neví. Zbylé odpovědi znějí takto:

- Cenová politika, konkurence a média,
- Dodavatelské firmy,
- Ekonomické změny, ekonomické situace.

Dále jsem dostala odpovědi na otázku týkající se inovací firmy. Zajímalo mě, jaký na to mají respondenti názor a tady se odpovědi zdráhali. Konkrétně uvedu jednu odpověď, která dle mého názoru je výstižná a přesná. „Většina inovací, které mě potkaly se při vyzkoušení několikadenním staly neadekvátní a nefungující. Pokud chce firma Albert předkládat nové technologie, kterými bychom myslely pracovní postupy musí tyto postupy vyzkoušet konkrétní člověk, který stojí za jejich návrhem, jelikož pouze toto může odhalit špatná úskalí některé z navržených technologií, dále místo, ve kterém se bude technologie testovat musí být tvořena zaměstnanci, kteří v daném

úseku mají dlouholetou praxi a nebojí se prosadit svůj upřímný názor na zavedení nových technologií. V souhrnu tedy lze říci, pokud se zavedou osvědčené technologie bude to velkým přínosem pro firmu.“

A druhou velmi užitečnou odpověď od jednoho respondenta je: „Inovace a digitalizace má dva rozsahy, buďto je nulová a její vliv se neprojeví, nebo je kontraproduktivní a vede k negativnímu dopadu na dané prodejny (neřízený objednávkový systém pro dané prodejny, nastavení systému prodejny, atd.).“

Poslední a důležitá otázka se týká doporučení managementu Alberta pro zlepšení jejich konkurenceschopnosti. Odpovědi byly různorodé, protože většina dotazovaných nemá úplně tušení, kam jsem tou otázkou mířila. Vložím sem opět jen ty nejužitečnější, kterými jsou:

- Vážít si více svých zaměstnanců a umět je náležitě penězně ohodnotit.
- Přidat výhodnější nabídky do aplikace Můj Albert.
- Chovat se lépe ke svým zákazníkům.
- Větší prezentaci novinek, více motivační akce s body pro zákazníky, protože dříve se v Albertu sbíraly různé kartičky, což byl velký hit a přilákalo to spoustu rodin s dětmi, kteří dělali velké nákupy, aby získaly další kartičky do své sbírky.

V rámci dotazníkového šetření jsem se dozvěděla dost zajímavých informací, které spolu vzájemně souvisí. Pokud by Albert dokázal využít svých silných stránek, tak by se jeho situace na trhu určitě zlepšila. Například, kdyby zvýšil svůj zájem o zákazníky a chování k nim, tak by jednoznačně zlepšil svou konkurenceschopnost na trhu.

Faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují podnik, tak se vztahují právě k tomu vnitřnímu prostředí. Například, když Albert nebude mít kvalitní reputaci na trhu od svých zákazníků či zaměstnanců z důvodu jeho slabých stránek, tak s ním mohou zrušit spolupráci některé z dodavatelských firem, což velmi ovlivní chod celé firmy. Nebo pokud by někteří lidé poskytovali médiím záporná hodnocení a komentáře, určitě by to mělo také negativní dopad na podnik.

9.2 Doporučení pro zlepšení aktuální situace

Ze zjištěných poznatků bych ráda navrhla Albertu určitá doporučení ke zlepšení, která vyplývají z výše popsaných analýz, konkrétně slabých stránek a hrozeb ve SWOT analýze, ale také z dotazníkového šetření.

Na základě zjištěných slabých stránek bych podniku doporučila, aby se více zaměřil na své dodavatele, protože je závislý pouze na několika hlavních dodavatelích, kteří nejsou úplně kvalitní. To znamená, že občas ty dodávky zboží vážnou a přijde více toho sortimentu, jež se skoro vůbec neprodává, a naopak to zboží žádané zákazníky přijde v malém množství. Toho by Albert mohl dosáhnout rozšířením portfolia dodavatelů a navázáním spolupráce s lokálními výrobci, kteří by mohli zajistit kvalitnější a stabilnější dodávky. Na to navazuje další doporučení, a to zvýšení diferenciace produktů, protože jsou velmi podobné s těmi od konkurence, což zvyšuje konkurenční tlak a může se tím omezit schopnost získávat věrné zákazníky. Řešením by mohlo být rozšíření nabídky o prémiové varianty privátních značek, např. BIO produkty, speciální dietní produkty, jako jsou bezlepkové, bezlaktózové či veganské, dále o produkty s ekologickým balením nebo s certifikací a o tematické produkty, kterými jsou třeba sezónní speciality. Také by

mohl podnik investovat do marketingové komunikace a zákazníkům více přiblížit výhody těchto produktů, například prostřednictvím ochutnávek nebo informačních kampaní v prodejnách.

Z hrozeb vyplývá další doporučení, které bych ráda navrhla, a to, aby si Albert hlídal růst inflace, protože to může vést ke snížení množství zákazníků, čímž by poklesly i tržby. Jedním z opatření může být pravidelná analýza cenové citlivosti zákazníků a zavedení více cenově dostupných variant produktů. Také může Albert zvětšit důraz na věrnostní programy a slevové akce, které podpoří loajalitu zákazníků a přilákají je i v době ekonomické nejistoty. Velmi silnou hrozbou je určitě silná konkurence na trhu s potravinami, která může způsobit cenový tlak nebo snížení ziskovosti podniku. Proto bych doporučila, jak jsem již zmínila výše, rozšiřovat neustále svůj sortiment produktů, zvyšovat jejich diferenciaci, investovat do inovací v prodejnách, např. modernizace pokladen, ale také posilovat zákaznický servis. Lepší zákaznická podpora a osobnější přístup k nim mohou být klíčem k jejich udržení.

Dalším mým doporučením je zaměření se na své zákazníky, u kterých se neustále mění preference a podnik je musí sledovat a na jejich základě přizpůsobovat jim výběr zboží, jinak může o zákazníky postupně přicházet. K tomu by mohl Albert využít data ze zákaznických dotazníků k lepšímu pochopení jejich potřeb a díky tomu flexibilně přizpůsobovat nabídku. O dotazníky by se staral personál na informacích, jelikož tam dříve bývaly papírové dotazníky pro zákazníky. Nákladově by to vycházelo pro podnik zhruba 1781 Kč měsíčně, což činí 21372 Kč ročně, ale také záleží, jaký program by vedení zvolilo. Tohle jsou ceny programu Survio. Realizovat by se to mohlo klidně ihned, pokud by to schválila centrála v Praze. Určitě by to mělo pro Albert spoustu přínosů, například zvýšení tržeb, protože lepší přizpůsobení nabídky může vést k růstu prodeje a zvýšení loajality zákazníků, jelikož spokojenější zákazníci se rádi vracejí a doporučují obchod i dalším lidem. (Survio.com, © 2012-2025)

Na základě odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření by se měl Albert zaměřit také na zlepšení firemní kultury, která je podle výsledků spíše průměrná. Zlepšení v této oblasti by mohlo zvýšit konkurenceschopnost podniku, čehož může podnik dosáhnout například zavedením interních školení zaměřených na týmovou spolupráci a lepší pracovní prostředí. Zároveň by Albert mohl podporovat větší zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, čímž by se zvýšila jejich motivace a spokojenost. Pro zlepšení té firemní kultury by mohlo být užitečné více utužovat kolektiv, třeba teambuildingovými akcemi. Doporučila bych vedení Albertu, aby pořádali třeba vánoční večírky, nebo občas jen nějaké akce, které spojují kolektiv, například bowling, golf či jiné aktivity. Mohli by začít tím golfem už letos na jaře, konkrétně květen/červen, až bude pěkné počasí a pravidelně to opakovat každý rok. Náklady na pronájem celého areálu v Adventure golf vychází na 14000 Kč. Jídlo a pití, které zkonsumují, by si hradil každý sám. Před Vánoci by mohli pořádát pravidelná setkání na bowlingu. Cena jedné dráhy pro 8 lidí v čase od 15:00-16:59 hod. činí 350 Kč a večer od 17:00 do 23:00 hod. je cena dražší a činí 370 Kč. Zde záleží celková cena na počtu lidí, délce hraní a na vybraném čase, ve kterém by se hrálo. Přibližně by zde strávili třeba tři hodiny a jelikož se jedná o vánoční večírek, tak by využili dráhy od 17 do 22 hodin. Jedna dráha je pro 8 hráčů, tudíž by zabrali všech 5 drah, které jsou zde k dispozici. Náklady by zde vyšly celkem na 5550 Kč. Opět jídlo a pití by si platil každý sám. Zahájení by bylo letos v prosinci. Dohromady by tyto akce stály 19550 Kč. Konkrétně se jedná o Rebel bowling v Jihlavě. Určitě se vyplatí do těchto akcí investovat, protože to má velmi kladné přínosy pro firmu. Jedná se o posílení týmového ducha, což znamená, že společné aktivity podporují spolupráci, budují důvěru mezi zaměstnanci a zlepšují vztahy v kolektivu. Dále to může vést ke

zvýšení motivace a spokojenosti, zlepšení spolupráce mezi jednotlivými úseky, ale také ke zlepšení firemní kultury, jelikož pravidelné týmové akce posilují přátelskou a otevřenou atmosféru ve firmě, což může být klíčový faktor pro lepší vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. (rebelbowling.cz, © 2021), (golfvjihlavy.cz, © 2025)

Další klíčovou oblastí je komunikace mezi vedením a zaměstnanci, která sice není vyloženě špatná, ale stále existuje prostor pro zlepšení. Jedním z možných kroků je pravidelné pořádání setkání, kde by zaměstnanci měli možnost otevřeně vyjádřit své názory a návrhy na zlepšení. Pravidelné schůzky by bylo vhodné zavést alespoň jednou za měsíc pod vedením manažera prodejny. Zavést by se to mohlo ihned. Setkávání nejsou skoro vůbec nákladná, jelikož hlavní investicí je čas manažera a zaměstnanců, který tam společně stráví. Mezi přínosy pravidelných setkávání můžeme zařadit například lepší pracovní vztahy, protože otevřená komunikace posiluje důvěru mezi zaměstnanci a vedením, ale také inovace a zlepšení procesů, jelikož zaměstnanci mohou přinést cenné nápady na zlepšení provozu. Kromě toho by mohlo vedení posílit vnitropodnikovou komunikaci prostřednictvím moderních nástrojů, jako jsou interní aplikace pro zaměstnance.

Na komunikaci navazuje ještě jedno doporučení, a to motivace zaměstnanců, která dle odpovědí vychází jako nejslabší prvek. Slabá motivace může vést k odchodu pracovníků ke konkurenci. Albert by měl více investovat do odměňování a benefitů pro své zaměstnance, ať už ve formě finančních příplatků, flexibilnějšího plánování směn nebo jiných nefinančních výhod, jako jsou slevy na vybrané produkty či příspěvky na dopravu. Určitě by bylo také vhodné posílit spolupráci v kolektivu třeba pořádáním týmových akcí a pravidelných školení, která by mohla zaměstnance více zapojit do fungování firmy.

Posledním doporučením je zlepšení inovací technologií. Podle výsledků z dotazníku pracovníci vnímají některé technologické inovace jako neefektivní. Albert by měl více zapojit zaměstnance do testování nových technologií a jejich zpětné vazby před plošným zavedením, aby byly pro ně natolik přínosné, že jim budou tu práci usnadňovat a ne zpomalovat. Jedná se například o nové hodinky, které budou nosit zaměstnanci na ruku a budou sledovat každý jejich pohyb v práci. Velké množství pracovníků s tím nesouhlasí, protože to vnímají jako přehnanou kontrolu, jiné z toho mají kožní problémy a dalším to překáží na ruce, jelikož jsou větších rozměrů, takže je to omezuje v jejich práci.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Albert, s.r.o. Cílem bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující fungování podniku a na základě zjištěných poznatků formulovat doporučení pro zlepšení. K tomu byly využity metody PESTE analýzy, Porterova modelu pěti sil, McKinseyho 7S a SWOT analýzy. Důležitou součástí výzkumu bylo také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Albertu.

První část práce obsahuje teoretická východiska analýz, které jsem následně aplikovala na podnik.

Analýza vnějšího prostředí ukázala, že na podnik má velký vliv konkurence, dodavatelské vztahy a ekonomické změny.

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsem zjistila, že fungování firmy ovlivňuje interní komunikace, firemní kultura a zaměstnanci.

Výsledky analýz ukázaly, že mezi silné stránky společnosti patří rozmanitá nabídka BIO i zdravých produktů, podpora neplýtvání jídlem, čistota prodejen a snaha o neustálé inovace technologií. Mezi slabé stránky podniku patří špatné dodavatelské služby a nízká diferenciací produktů od konkurence.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno několik klíčových faktorů, které ovlivňují firemní kulturu, komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, motivaci pracovníků a celkovou konkurenceschopnost společnosti Albert. Výsledky ukazují, že firemní kultura je na průměrné úrovni, což označuje prostor pro zlepšení. Komunikace vedení se zaměstnanci sice není úplně špatná, ale opět je zde prostor pro větší otevřenost ze strany vedení. Největší nedostatky byly zaznamenány v oblasti motivace zaměstnanců, kde hrozí riziko poklesu počtu pracovníků a odchodu ke konkurenci.

Důležitým bodem jsou také inovace a jejich efektivita. Podle respondentů Albert zavádí nové technologie bez dostatečného testování v praxi, což vede k poklesu efektivity práce. Pokud by firma zlepšila způsob implementace inovací a více naslouchala názorům zaměstnanců na dané novinky, mohla by se vyhnout neefektivním změnám.

Z doporučení pro vedení společnosti vyplynulo, že by si podnik měl více vážit svých zaměstnanců, zlepšit jejich finanční ohodnocení a více přizpůsobovat směny jejich potřebám, aby brigádníci i stálí zaměstnanci měli možnost získat dostatek pracovních hodin. Dále by bylo vhodné posílit vztahy se zákazníky, například pomocí dotazníků.

Na základě zjištěných poznatků z analýz i z dotazníkového šetření jsem navrhla určitá doporučení ke zlepšení aktuální situace, kterými jsou:

- Větší zaměření se na své dodavatele,
- Zvýšení diferenciací produktů,
- Zvýšená pozornost na růst inflace,
- Zlepšení vztahů se zákazníky,
- Zlepšení firemní kultury,
- Zlepšení interní komunikace a motivace zaměstnanců,
- Efektivnější inovace technologií.

Na závěr bych ráda uvedla, že práce obsahovala nejen odbornou literaturu a internetové zdroje, ale také interní informace od vedení společnosti, které byly doplněny vlastními zkušenostmi v rámci mého dlouhodobého působení v této firmě. Doufám, že tato práce bude pro podnik přínosná a pomůže ke zlepšení efektivnosti práce, k větší loajalitě zaměstnanců i zákazníků a lepší interní komunikaci a motivaci, což jsou klíčové faktory pro správné fungování společnosti.

Seznam použité literatury

DAVENPORT, Thomas a Jeanne HARRIS. *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. ISBN 978-1-63369-373-9.

DAVID, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Německo: Pearson, 2011. ISBN 978-0136120988.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978- 80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Internetové zdroje

Bowling Jihlava. *Rebelbowling.cz*. [online]. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.rebelbowling.cz/>

EFE matice. In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

Golf Jihlava. *Golfvjihlavy.cz*. [online]. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://golfvjihlavy.cz/>

Historie Albertu. *Aktualne.cz* [online]. 2017 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/albert-ahold/r~i:wiki:3143/>

IFE matice. In: *Managementmania.com* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

McKinseyho 7S. In: *Tompeters.com* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné z: <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>

METODIKA PRO SBĚR A VYHODNOCENÍ DAT. [online]. SPCR.cz. 2021. [cit. 2025-03-24]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/320_2021_Metodika_sber_dat_HO.pdf

Míra nezaměstnanosti. *Kurzy.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2023>

Představení podniku. *Albert.cz* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z:

<https://newsroom.albert.cz/nas-pribeh>

Představení podniku. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: [https://rejstrik-](https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44012373/albert-ceska-republika-sro/)

[firem.kurzy.cz/44012373/albert-ceska-republika-sro/](https://rejstrik-firem.kurzy.cz/44012373/albert-ceska-republika-sro/)

Program. *Survio.com* [online]. [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/cenik>

SWOT analýza. In: *Mendelu.cz* [online]. [cit. 2023-12-14]. Dostupné z:

<https://user.mendelu.cz/xvaltyni/systemy/projekt/files/04-market-plan.htm>

Přílohy

Příloha A Dotazníkové šetření.

Analýza podniku Albert

Dobrý den, chtěla bych Vás touto cestou požádat o pár minut Vašeho času k vyplnění krátkého dotazníku, který slouží pro moji bakalářskou práci. Jedná se o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku Albert.

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Albert?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) Více než 5 let
2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a) Manažer
 - b) Specialista (např. řezník)
 - c) Klasický zaměstnanec
 - d) Brigádník
3. Jak hodnotíte firemní kulturu podniku? (1-nejlepší, 5-nejhorší)
1 2 3 4 5
4. Jak hodnotíte komunikaci mezi zaměstnanci a vedením? (1-nejlepší, 5-nejhorší)
1 2 3 4 5
5. V jaké míře se cítíte motivováni k dosažení firemních cílů? (1-nejhorší, 5-nejlepší)
1 2 3 4 5
6. Jaké jsou podle Vás největší silné stránky firmy?
Vaše odpověď:
7. Jaké oblasti by firma měla naopak zlepšit?
Vaše odpověď:
8. Jak hodnotíte konkurenci v oblasti, kde firma působí? (1-nejlepší, 5-nejhorší)
1 2 3 4 5
9. Jaké faktory z oblasti vnějšího prostředí si myslíte, že firmu nejvíce ovlivňují? (např. ekonomické změny, legislativa, demografie)
Vaše odpověď:
10. Jaký máte názor na inovace firmy?
Vaše odpověď:
11. Co byste doporučil/a vedení Albertu pro zlepšení jejich konkurenceschopnosti?
Vaše odpověď:
12. Máte nějaké ještě jiné poznatky či komentáře k podniku?
Vaše odpověď: