

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva GÁLOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Obchodní strategie firem**

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

- Uvedení do problematiky a zdůvodnění výběru práce
- Teoretická východiska – vymezení základních pojmů a jejich definice dle literárních zdrojů (obecný postup tvorby strategie)
- Profil vybrané firmy (společnosti)
- Analýza strategického plánu
- Vyhodnocení, popřípadě navržení opatření nebo změny plánu
- Zhodnocení naplnění cíle práce



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 - 75

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G. a HOUSTON, B. Business strategy: an introduction. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterwort-Heinemann, 2002. 478 s. ISBN 0-7506-5569-0.

FOTR, J., DĚDINA, J. a HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. 2. rozšíř. vydání Praha: Ekopress. 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

KEŘKOVSKÝ, M. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. Firemní strategie, plánování a realizace. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatel, využití v praxi. 2.aktuál.vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-488-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. Brno: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M. a kol. Podniká ekonomika. 4.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Ing. Petr Křiklan

Globus ČR, k.s.

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2010

doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

děkanka



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2009

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

**OBCHODNÍ STRATEGIE FIREM
BUSINESS STRATEGIES OF COMPANIES**

2010

Bc. Eva Gálová

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Obchodní strategie firem

Business strategies of companies

DP-EF-KPE-2010-21

Bc. Eva Gálová

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Petr Kříklan, Globus ČR, k. s.

Počet stran: 95

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. 5. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 5. 5. 2010

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá základním pojetím obchodní strategie z pohledu strategického řízení firmy. Téma tvorby obchodní strategie firmy je řešeno ve dvou rovinách. Teoretický základ práce tvoří obecné postupy, metodika a základní analytické metody a nástroje využívané při formulaci obchodní strategie firmy. V praktické části je popsána komplexní analýza již konkrétní firmy, jejímž úkolem je zjistit, zda se firmě daří naplňovat její plánovanou obchodní strategii.

Klíčová slova

Analýza SWOT, Balanced Scorecard, cíle, finanční analýza, obchodní strategie, PESTE analýza, strategické řízení, Porterův model konkurenčního prostředí, vize firmy.

Annotation

This thesis deals with the concept of business strategy from the perspective of a strategic management company. The issue of creating a business strategy is dealt with on two levels: theoretical and practical. The theoretical basis of this work consists of general procedures, methods and basic analytical methods and tools used in the formulation of a business strategy. In the practical part, a comprehensive analysis of an actual company is described to find out whether the company managed to meet its planned business strategy.

Keywords

SWOT analysis, Balanced Scorecard, goals, financial analysis, Business strategy, PESTE analysis, strategic management, Porter's model of competitive environment, corporate vision

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM GRAFŮ	12
ÚVOD.....	13
TEORETICKÁ ČÁST	15
1 Řízení firem	15
1.1 Strategické řízení	16
1.2 Nové metody řízení	18
1.2.1 Balanced Scorecard (BSC).....	19
1.2.2 Total Quality Management (TQM)	22
2 Základní pojmy	23
2.1 Mise, poslání, vize a firemní hodnoty.....	23
2.2 Strategie	24
2.2.1 Oborové zvláštnosti.....	26
2.2.2 Funkce strategie.....	27
2.2.3 Základní členění strategií	27
2.3 Strategické cíle.....	29
2.4 Proces tvorby obchodní strategie	30
2.4.1 Základní metody a postupy tvorby strategie	31
2.4.2 Časový výhled strategie	31
3 Strategická analýza okolí firmy	33
3.1 Analýza mezinárodního prostředí	34
3.2 Analýza makrookolí (národního okolí).....	34

3.2.1 PESTE analýza.....	35
3.3 Analýza mikrookolí	36
3.3.1 Analýza oborového okolí firmy	37
3.3.2 Porterova analýza	39
3.3.5 Metoda MAP	41
4 Strategická analýza vnitřního prostředí	42
4.1 Analýza zdrojů	42
4.2 Schopnosti firmy.....	43
4.2.1 Finanční analýza.....	43
4.2.2 Hodnototvorný řetězec	46
4.2.4 Metoda VRIO.....	47
4.4 SWOT analýza	47
5 Volba optimální strategie.....	50
5.1 Možnosti strategického rozvoje.....	50
5.2 Posouzení vybraných strategií	51
6 Implementace, monitorování a hodnocení strategie.....	53
6.1 Implementace strategie	54
6.2 Monitorování a hodnocení strategie.....	55
PRAKTICKÁ ČÁST	56
7 Profil firmy	56
7.1 Organigram centrály (sídla firmy)	58
7.2 Organigram hypermarketů a Baumarktů	60
8 Proces tvorby obchodní strategie.....	61
8.1 Pozice firmy v roce 2006	61
8.2 Vize, poslání a firemní hodnoty.....	62
8.2.1. Vize	62

8.2.2 Poslání	62
8.2.3 Firemní hodnoty	63
8.2.4 Interpretace hodnot a vizí	64
8.3 Standardy vynikajícího výkonu	66
8.4 Strategické řízení	66
9 Externí analýza	67
9.1 Analýza makrookolí – PESTE analýza	67
9.3 Analýza mikrookolí – Porterova analýza	78
9.4 Analýza oborového okolí	81
9.4.1 Zákazníci	81
9.4.2 Konkurence	83
9.4.3 Dodavatelé	84
9.4.4 Stakeholders	84
10 Interní analýza	85
10.1 Analýza zdrojů	85
10.2 Schopnosti firmy	88
10.2.1 Finanční analýza	88
10.2.2 Logistika	89
10.3 SWOT analýza	92
11 Zhodnocení	95
11.1 Doporučení	96
11.2 Scénáře vývoje	97
ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM PŘÍLOH	105

SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Celý název
4C	Costumers (zákazníci), Country (zájmové regiony), Cost (náklady), Competitors (konkurence)
B2B	Business-2-Business
BSC	Balances Scorecard - strategický systém měření výkonnosti firmy
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
ECB	Evropská centrální banka
EFQM	The European Foudation form Quality Management (Evropský model excellence)
EVA	Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IT	Informační technologie
MAP	Monitoring (monituruje), Analyze (analyzuje), Predict (předvídej)
MHD	Městská hromadná doprava
MLD	Miliarda
PDCA	cyklus Plane (plánuj) - Do (dělej) - Control (kontroluj) - Act (jednej)
PESTE	analýza politických, ekonomických, sociálních, technických a technologických, ekonomických vlivů
PWI	Praha West Investment k. s.
R-C-P model	Model Resource (zdroje) - Conduct (chování, řízení firmy) - Performace (výkonnost, spěšnost firmy)
ROA	Return on Assets - ukazatel rentability aktiv
ROE	Return on Equity - ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment - návratnost investic
SBU	strategická obchodní jednotka
S-C-P model	Strukture (struktura) - Conduct (chování, řízení firmy) - Performace (výkonnost, úspěšnost firmy)
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
TQM	Total Quality Managemet - komplexní řízení jakosti
VRIO	Value (hodnota), Rareness (jedinečnost, zvláštnost), Imitability (nenapodobitelnost), Optimal Exploitation (optimální využití)

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice scénářů.....	41
Tabulka 2: Vývoj sazby daně právnických osob	67
Tabulka 3: Vybrané ekonomické ukazatele v ČR	68
Tabulka 4: Prognóza HDP	69
Tabulka 5: Prognóza kurzu.....	71
Tabulka 6: Vývoj mezd v ČR.....	75
Tabulka 7: TOP10 ČESKÉHO OBCHODU	78
Tabulka 8: Přehled aktiv a pasiv Globusu ČR, k. s.	87
Tabulka 9: Ukazatele rentability vlastního a celkového kapitálu.....	88
Tabulka 10: Ukazatel doby obratu zásob	88
Tabulka 11: Doba obratu pohledávek.....	89
Tabulka 12: Ukazatele likvidity 2. a 3. stupně	89
Tabulka 13 SWOT analýza společnosti Globus	92
Tabulka 14: Scénáře vývoje	97

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces strategického řízení	17
Obrázek 2: Strategická mapa (příklad).....	21
Obrázek 3: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu firemních cílů	30
Obrázek 4: Okolí firmy.....	33
Obrázek 5: Hodnototvorný řetězec.....	46
Obrázek 6: SWOT analýza.....	48
Obrázek 7: The Barriers to Implementing Strategy.....	53
Obrázek 8: Schéma holdingové společnosti Globus	56
Obrázek 9: Mapa hypermarketů v ČR.....	57
Obrázek 10: Organigram centrály – obchodní část	59
Obrázek 11: Organigram centrály – provozní část.....	59
Obrázek 12: Organigram vedení hypermarketů a Baumarktů.....	60
Obrázek 13: Vize Globusu ČR, k.s.....	65
Obrázek 14: Firemní hodnoty Globusu	65
Obrázek 15: Věková struktura obyvatelstva v ČR v roce 2008	73
Obrázek 16: Průměrná kupní síla v regionech.....	75
Obrázek 17: Preferované typy prodejen – Hlavní nákupní místo v nových krajích ČR (v %)	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pribor 3M	70
Graf 2: Maloobchodní tržby v ČR	71
Graf 3: Míra nezaměstnanosti v ČR	74

ÚVOD

Česká republika prošla v posledních dvaceti letech značnými změnami ekonomickými, politickými, sociálními i kulturními. Konec devadesátých let byl ve znamení transformace, od centrálně plánovaného hospodářství k tržnímu hospodářství, která plně nastartovala éru soukromého podnikání. Od vstupu České republiky do Evropské unie, v roce 2004, byly odstraněny bariéry obchodu a došlo k volnému pohybu zboží, služeb, osob i kapitálu v rámci Evropského společenství. Ovšem také nezadržitelný vliv globalizace značně mění podnikání nejen v České republice, ale na celém světě. Došlo k urychlení společenského vývoje. To, co dříve trvalo staletí, dnes trvá desetiletí či roky. Vývoj nových technologií, rozšiřování mezinárodní informační sítě (internet), vědecko-technická revoluce, prohlubování automatizace a především masivní konkurenceschopnost dnes klade značné nároky na firmy, které chtějí přežít nebo dokonce posilovat svou pozici na trhu. S rozvojem internetu dnes mají zákazníci možnost získat větší množství informací o produktech a službách. Zákazníci se stávají vzdělanějšími a náročnějšími. S globalizací a nutností obstát v konkurenčním prostředí neustále roste význam strategického řízení a strategie v podnikání.

Jsme svědky éry globalizace, posilování dynamiky a neurčitosti prostředí. Aby byla firma dlouhodobě úspěšná, musí se naučit v tomto neurčitém, dynamickém a turbulentním prostředí konkurovat novým způsobem. Nové příležitosti i hrozby se vyskytují ve stále se zkracujících intervalech a vyžadují čím dál rychlejší odezvu. Firmy by měly na tyto změny reagovat a také je předpovídat a přizpůsobovat jim svou strategii. Jelikož strategie je způsob jak dlouhodobě dosahovat konkurenčních výhod, měla by s možnými budoucími vlivy při formulování strategie počítat.

Základním krokem pro formulování strategie by mělo být uvědomění si, kde se firma v současnosti nachází a kam chce v budoucnosti směřovat, a také nalezení souvislostí mezi firmou a jejím okolím. Jedná se o velice složitý proces, který vyžaduje systematický přístup při identifikaci a analýze vnějších faktorů působících na firmu a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi firmy.

Ve své práci se budu zabývat problematikou strategického řízení a tvorby obchodní strategie. V první teoretické části vysvětlím důležitost strategického řízení,

objasním základní pojmy, jakými jsou mise, vize, poslání a firemní hodnoty, podrobněji se budu věnovat tvorbě obchodní strategie. Aby firma byla dlouhodobě konkurenčně úspěšná, je zapotřebí, aby vynikala v určitých schopnostech a dovednostech. Musí tedy nalézt svojí konkurenční výhodu. K tomu je zapotřebí zjištění silných a slabých stránek firmy, ale také jaké existují případné příležitosti a hrozby, které mohou její činnost ovlivnit. Proto je největší část teoretické části věnována právě popisu základních analýz, jejich následnému vyhodnocení, výběru strategie a její implementaci.

Aplikaci teoretických východisek na konkrétní firmu bude věnována druhá část mé diplomové práce. K tomuto záměru jsem si vybrala velkou mezinárodní firmu, která se zabývá obchodní činností. Jedná se o společnost Globus ČR, k. s. provozující v České republice síť hypermarketů.

V roce 2006 vedení společnosti představilo svou vizi, cíle a firemní hodnoty, které chce naplnit. Proces tvorby strategie je permanentní a nikdy nekončící otevřený cyklus, do kterého musí být promítnuty všechny významnější změny (změny v okolí i uvnitř firmy, neustálý vývoj poznatků o faktorech ovlivňujících strategii firmy, zpětnou vazbu jednotlivých strategických operací) a zajištěná mezi nimi potřebná návaznost. Proto po čtyřech letech strategického období zreviduji obchodní strategii společnosti Globus. Ve své práci identifikuji současný stav a pokusím se o prognózu vývoje okolí. Ohodnotím význam identifikovaných změn určením nových příležitostí a hrozeb. V neposlední řadě zanalyzuji dosavadní strategii, tzn., zjistím, jak je současná strategie naplňována.

Cílem mé práce tedy bude zhodnocení obchodní strategie společnosti na základě dříve definovaných vizí a vzhledem k neočekávaným událostem v hospodářské ekonomice zanalyzuji současnou situaci firmy, navrhnou případnou změnu ve strategii, v souladu s dříve stanovenými cíly a vizí společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

Tato část mé diplomové práce pojednává o teoretických východiscích zpracování strategického plánu firmy. Vyjasňuje předpoklady, cíle, metody obchodní strategie i moderní manažerské metody. Největší pozornost je věnována obecnému postupu provádění strategických analýz firmy, a z nich vycházející tvorbě strategie.

1 Řízení firem

Úspěšnost a efektivnost firmy je závislá na kvalitě a schopnosti svého managementu neboli řízení. Například Keřkovský ve své publikaci chápe management jako *„ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.“* [1, s. 5]

Úrovně řízení jsou navzájem propojeny a ovlivňovány. Liší se z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovení a realizaci cílů či úkolů. Teorie standardně rozlišuje z časového i věcného hlediska tři úrovně podnikového řízení.

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na udržování dlouhodobého vývoje firmy v souladu s její vizí (posláním), s vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, ve kterém působí. Je nástrojem k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Výsledkem strategického řízení je formulace poslání, cílů, strategie a taktiky, následně jejich implementace a kontrola.

Taktické řízení se odehrává v kratším časovém rozmezí (maximálně 1 rok). Rozhodování probíhá na nižších organizačních úrovních (specializovaný úsek, závod, divize, provoz) a řeší dílčí většinou opakující se cíle, které vedou k realizaci strategie. Jedná se o kvantitativní cíle jako například objem výroby, podíl na trhu, výše zisku, výnosnost kapitálu apod.

Operativní řízení probíhá v krátkém období (hodiny, maximálně dny), je uskutečňované většinou na nejnižších organizačních úrovních firmy. Jedná se o každodenní problémy týkající se neefektivnějšího využití zdrojů a zachování likvidity podniku.

1.1 Strategické řízení

Firma, která chce v dnešním prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucena se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a těmto trendům se neustále přizpůsobovat. V tomto směru se firmy v současné době nacházejí ve zcela kvantitativně odlišném prostředí, než tomu bylo například před deseti lety, kdy šlo především o splnění plánu, více než o skutečné výsledky jednotlivých firem. Strategické řízení se v období centrálně plánované ekonomiky odbývalo na vyšší, ministerské či vládní úrovni. V současnosti se strategické řízení stává nezbytnou součástí řízení firem.

Majitelé firem si uvědomují, že pokud chtějí na trhu dlouhodobě obstát, musejí mít ve vedení manažery, kteří dokáží myslet strategicky, tzn. perspektivně pohlížet na své možnosti a analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí. Měli by mít schopnost brát v úvahu permanentnost změn variantním plánováním, flexibilně na změny reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problém s využitím potenciálu všech zaměstnanců.¹

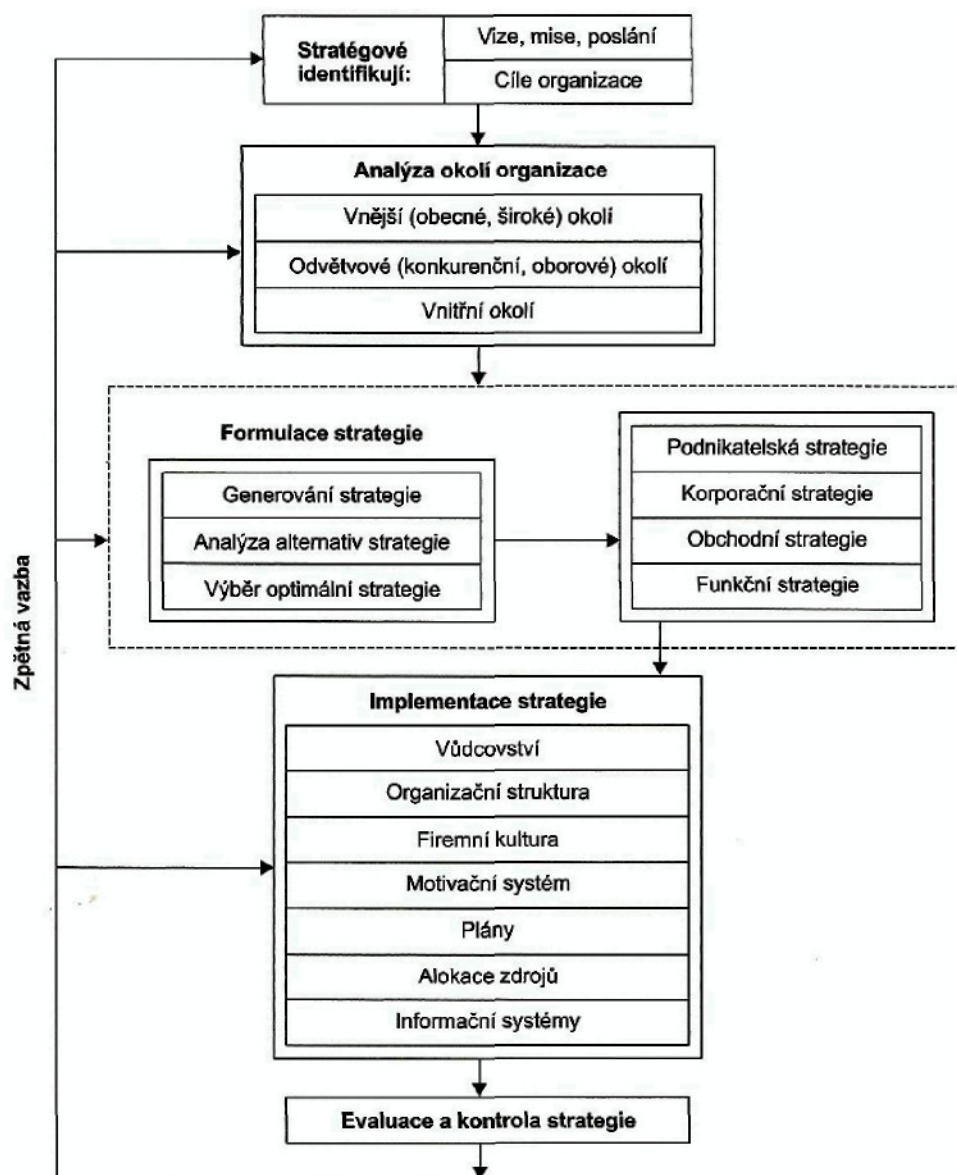
Jak uvádí Keřkovský [1, s. 6] „*strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínající vymezením základního směřování a cílů firmy, pokračující analýzou/vyhodnocením stavu, v němž se firma nachází, a končící formulací možných variant jejich naplnění (strategií), výběrem a implementací strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.*“

Důvod strategického řízení je v tom, že pomocí firemní strategie vymezuje směr rozvoje firmy v dlouhodobém časovém horizontu. Právě dlouhodobost odlišuje strategický management od operativního a taktického typu řízení.

Proces tvorby strategických cílů a strategie – strategický proces – chápeme jako snahu o sladění aktivit firmy s probíhajícími změnami. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit firmu na všechny situace, které s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat.

Celý proces tvorby strategie a její realizace patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu firmy.

¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. (s. 187).



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5 (s. 28)

I když je proces strategického řízení nekonečný koloběh, pro pochopení tohoto procesu v organizacích jej dělíme do pěti fází²:

V **první fázi** se identifikují současné podnikatelské mise a cíle. Zjišťuje se důvod existence firmy, skutečný stav strategického řízení v této firmě a určení, čeho chce firma dosáhnout.

² MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5. (s. 27).

Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace. Snaží se najít okolní faktory a zjišťuje jejich vliv na podnikatelskou činnost firmy. Posuzuje potenciální hrozby ze stran konkurentů, síly zákazníků a dodavatelů, včetně hledání silných a slabých stránek organizace.

Třetí fáze je formulace strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření. Tato fáze má za úkol zhodnotit dosavadní mise a cíle organizace a také stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce od původního očekávání. Vedení modifikuje současné cíle a strategie organizace, tak aby byly úspěšnější a vytvořily udržitelnou konkurenční výhodu.

Čtvrtou fází je implementace strategie, která se zabývá sladěním organizační struktury, systémů, procesů atd. se zvolenou strategií.

Pátou fází je hodnocení a kontrola strategie. Má za úkol kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie a případně vyvolávat nápravné kroky, pokud jsou nutné.

1.2 Nové metody řízení

Během posledních 20ti let dochází s prudkým rozvojem informačních technologií a techniky k odklonu operativního (funkčního) způsobu řízení na procesní způsob řízení podniků. Důležité bylo pochopení, že klíčovým faktorem úspěchu je lidský kapitál. Preferuje se týmová práce, větší svoboda rozhodování, posilování odpovědnosti a motivace zaměstnanců, měkké metody řízení a plochá organizační struktura. Základní stavební jednotkou je proces. Proces definuje Charvát [2, s. 57] jako „*souhrn souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup*“.

Správně koncipovaná strategie je cestou k dosažení strategických (dlouhodobých) cílů, ke kterým vede cesta přes naplňování dílčích (středně i krátkodobých) cílů. S tím je spojeno velké množství souvisejících aktivit. Při zavádění navržené strategie se ukazuje jako vhodný nástroj (např. pro plnění výjimečných a nestandardních úkolů) vyčlenění řízení mimo klasickou liniovou strukturu.³

V současných ekonomických podmínkách zkušenosti prokázaly, že procesní přístup řízení je obecně výhodnější. Přejít z funkčního na procesní řízení závisí vždy na individuálních

³ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. (s. 5)

podmínkách dané firmy, na její velikosti, zaměření atd. V poslední době je často přechod k procesnímu řízení spojován s procesy kvality, např. TQM⁴, EFQM⁵ a Six Sigma.⁶

1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Management musí při řízení firmy trvale sledovat mnoho údajů, např. zisk z jednotlivých produktů a služeb zákazníkům, kvalitu, změny trhu, pohyb cen, chování konkurence atd.

Metoda Balanced Scorecard v překladu označovaná jako strategický systém měření výkonnosti firmy se využívá k tomu, aby management na všech úrovních řízení organizace i jeho zaměstnanci byli informováni o hybných silách podniku a jejich stavech, které ovlivňují současný i budoucí úspěch firmy. Tato metoda byla vyvinuta na začátku 90. let minulého století profesorem R. S. Kaplanem z Harvard Business School v USA a jeho spolupracovníkem D. P. Nortonem z poradenské firmy Renaissance Solutions Inc.⁷

BSC představuje manažerský systém sloužící k vyjasnění vize a strategie, ke stanovení plánů s měřitelnými úkoly, ke vzájemnému propojení plánů všech úrovní a k využívání zpětné vazby a učení se.⁸

To, že je BSC pro firmy skutečně velkým přínosem, dokládá výrok Pedro Villara prezidenta hlavní divize Grupo Telefonica, která se celosvětově umístila na čtvrtém místě na trhu služeb zákazníkům: *"I'm sure the impact of BSC has been essential and I believe that the simplest way to say it is that if I had to do it again, I wouldn't (hesitate to implement) the Strategy through this Methodology again."*⁹

Volně přeloženo „Jsem si jist, že vliv BSC je podstatný a věřím, že nejjednodušší způsob jak to říci je, že pokud bych to musel udělat znovu, neváhal bych implementovat tuto strategii za použití této metody znovu.“

⁴ TQM – Total Quality Management – manažerská metoda řízení kvality

⁵ EFQM – Evropský model excelence úzce navazuje na model TQM

⁶ HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-72599049-9. (s. 35)

⁷ ŘEZÁČ J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. (s. 117)

⁸ ŘEZÁČ J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. (s. 117-118)

⁹ Villa, P. *Hall of fame organizations* [online]. Boston: Palladium Group, Inc, 2010 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/HofViewer.aspx?MID=4>>

Autoři modelu identifikovali čtyři obecné oblasti neboli perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie organizace. Hlavní myšlenkou bylo využití modelu jako šablony pro návrh cílů a ukazatelů z následujících perspektiv¹⁰:

Finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje manažerům, přes hodnotící ukazatele – zisk, cash flow, ROI (Return on Investment – návratnost investic), EVA (Economic Value Added – přidaná hodnota) apod., sledovat finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře.

Zákaznická perspektiva se týká cílů jako spokojenost zákazníků, tržní podíl, stejně tak jako atributů výrobků a služeb.

Perspektiva interních procesů zahrnuje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků. Zaměřuje se na jejich hodnocení (přidaná nebo nepřidaná hodnota) a měření efektivnosti (cena, kvalita, čas) organizačních procesů a aktivit.

Perspektiva učení se a růstu se vztahuje k nehmotným hnacím silám, prostřednictvím kterých bude společnost naplňovat dynamicky stanovené strategické cíle. K hnacím silám patří lidský, organizační a finanční kapitál zahrnující dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze.

Původně byl BSC navržen jako čtyřkvadrantový model, ale vzhledem k tomu, že organizace navrhovaly několik cílů pro každou perspektivu bez jakékoliv vazby mezi těmito perspektivami, byl brzy nahrazen **strategickou mapou**. „*Strategická mapa zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčinné (kauzální) hierarchii, která ukazuje, že cíle se vzájemně podporují, a to tak, že odpovídající výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů „vyšší“ perspektivy.*“ [3, s. 102]

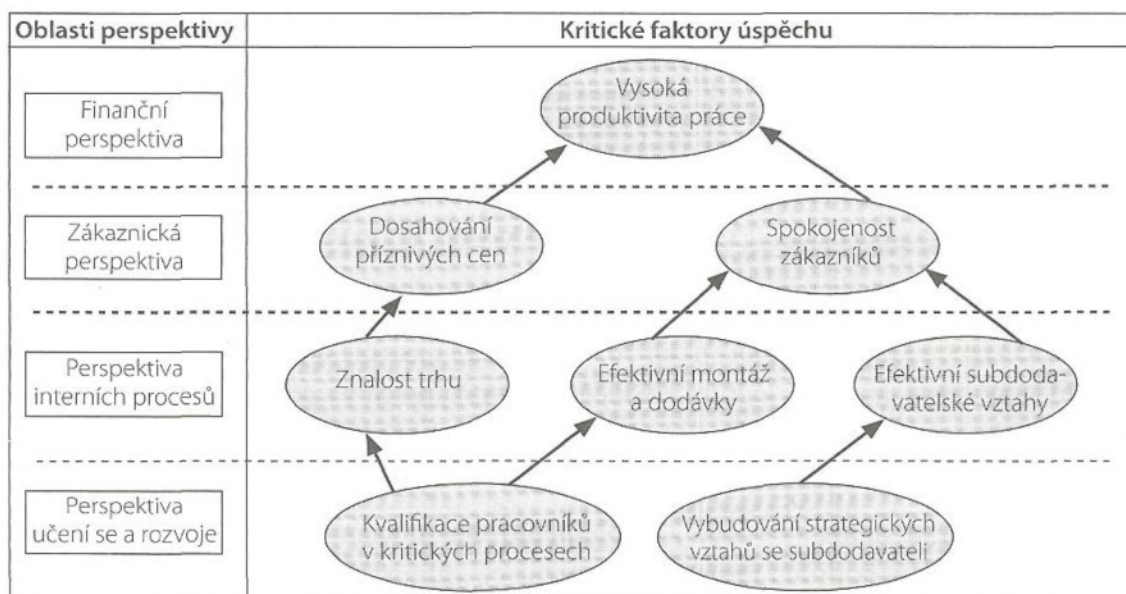
Pro úspěšnou implementaci metody BSC jsou nezbytná tři kritéria¹¹:

Prvním kritériem je, že každý hodnotový ukazatel BSC musí být součástí kauzálního vztahu **příčina – důsledek**. Tato vazba vyjadřuje hypotézu o vztahu cílů a metrik

¹⁰ GRASSEOVÁ M., aj. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9. (s. 101).

¹¹ ŘEZÁČ J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. (s. 119).

(výkonnost -> výsledek) a hraje při definování strategie důležitou roli, proto musí vycházet ze zásad logiky. Tento vztah bývá vyjádřen pomocí tzv. kauzální (strategické) mapy.



Obrázek 2: Strategická mapa (příklad)

Zdroj: ŘEZÁČ, J. Moderní management. Manažer pro 21. století. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-1959-4.(s. 119)

Druhým kritériem jsou **aktivační činitele** – všeobecně platné hodnotové ukazatele (spokojenost zákazníka, podíl na trhu apod.) a specifické ukazatele musí tvořit vyvážené portfolio, tzn., že nelze opomenout žádný významný generický ukazatel, přičemž jedinečnost a diferenciací daného podnikání je charakterizována výběrem specifických ukazatelů.

Třetím kritériem je, že všechny zdokonalovací metody zabývající se především nefinančními ukazateli (kvalita inovace, spokojenost zákazníka apod.) musí být příčinně **svázány s finančními ukazateli**, jelikož jen ty jsou prostředkem zajišťujícím trvalou finanční prosperitu firmy.

1.2.2 Total Quality Management (TQM)

Jedná se o komplexní a účinný systém řízení sloužící k neustálému zlepšení úsilí ve všech prováděných činnostech v organizaci a zajišťující informovanost o vztahu zákazník-dodavatel. Cílem TQM je dodání produktů/služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.

Total – jde o kompletní zapojení všech pracovníků a všech činností organizace.

Quality – vyjadřuje pojetí jakost jak z pohledu plnění očekávání zákazníků (výrobky či služby), tak z pohledu interních procesů a činností.

Management – řízení je vnímáno jak z pohledu strategického, taktického i operativního, tak z pohledu manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontroly).

2 Základní pojmy

V následujících podkapitolách budou vysvětleny základní pojmy, které je nezbytné si vyjasnit před samotnou tvorbou obchodní strategie.

2.1 Mise, poslání, vize a firemní hodnoty

Mise a poslání jsou synonyma, která charakterizují, proč firma existuje. Měly by být definovány, aby lidé ve firmě znali poslání firmy, a mohli se s ním ztotožnit. Zpravidla vymezují okruh výrobků a služeb. Pro manažery se jedná o dobrý ukazatel toho, zdali se firma neodchyluje od daného směru.

Dobré poslání by se mělo vyznačovat třemi charakteristikami¹²:

- Soustředění se na omezený počet cílů;
- zdůrazňování politiky a hodnot, které firma ctí;
- vymezení pole působnosti.

Vize vyobrazuje přání, jak bychom chtěli, aby firma vypadala za deset až dvacet let. Zatím co poslání odráží současný stav, vize reprezentuje budoucí chování firmy. Své vize mají i zcela seriózní, známé a velké společnosti, neboť dobře vědí, že bez nich by toho mnoho nedokázaly.

To, jakým způsobem se firma prezentuje, jak v ní probíhají současné pracovní a komunikační procesy či jaké barvy či styl vybavení pracoviště firma používá, to vše tvoří tzv. **firemní kulturu**, která není neměnná. K její proměně dochází buď nenásilnou formou, nebo formou řízené změny vyvolanou managementem firmy. Abychom mohli nalézt vhodnou strategii, je nutné zjistit, zdali současná kultura není kontraproduktivní.

¹² CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6. (s. 28)

2.2 Strategie

I hokejové mužstvo, které chce vyhrát zápas, potřebuje znát svou strategii hry. Zda tato strategie byla úspěšně zvolena, a zda se jí hráči drželi, o tom vypovídá stav skóre na konci zápasu. Proto každá firma, která chce dosáhnout svých cílů při souboji se svou konkurencí, by si měla také vytvořit svou strategii.

U firem, jejichž majitelé, investoři, ale i zaměstnanci chtějí dlouhodobě dosahovat stanovených cílů, ať už se jedná o cíle finanční či nefinanční, je strategie chápána jako určitý dlouhodobý plán. Ovšem je mylné se domnívat, že strategie je totéž co dlouhodobý plán. Rozdíl spočívá v tom, že zatímco dlouhodobý plán si klade otázku, kam chceme jít, strategie odpovídá na otázku, jak se tam chceme dostat. A cíl? Ten určuje, čeho chceme dosáhnout.

Význam strategie lze shrnout dle Charváta [2, s. 17] do následujících bodů:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace;
- strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodou;
- strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace;
- strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí;
- strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí;
- strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů;
- strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.¹³

Z výše uvedeného je zřejmé, že každá firma, která chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, vzhledem k existenčnímu konkurenčnímu prostředí, potřebuje najít konkurenční výhodu a potřebuje zanalyzovat současnou situaci a definovat svou strategii.

Strategie by neměla být chápána jen jako další firemní dokument, poněvadž sehrává důležitou roli při vnitřním upevňování organizačních struktur. Udává nejen manažerům, ale všem zaměstnancům a spolupracovníkům, směr jejich činnosti, objasňující smysl jednotlivých kroků a dává obsah jejich práci.

¹³ JOHNSON, G.SCHOLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press, Praha 2000

Definovaná strategie by tedy měla uspokojovat požadavky trhu, tzn. zajišťovat podmínky pro dlouhodobé dosahování zisku, pro dlouhodobou schopnost mít kvalifikované zaměstnance a dlouhodobou schopnost umět realizovat svoje výrobky a služby na trhu.

Aby strategie byla kvalitní, musí být zpracována na základě znalostí principů strategického myšlení, kterými jsou¹⁴:

- Princip **variantnosti**;
- princip **permanentnosti**;
- princip **celosvětového systémového přístupu**;
- princip **tvůrčího přístupu**;
- princip **interdisciplinarity**;
- princip **vědomí práce s rizikem**;
- princip **koncentrace zdrojů**;
- princip **vědomí práce s časem**;
- princip **agregovaného myšlení**;
- princip **zpětnovazebního myšlení**.

Princip **variantnosti** je odvozen ze skutečnosti, že strategie by měla být vypracována ve více variantách, vzhledem k např. vývoji světového i domácího hospodářství, vědeckotechnickému rozvoji atd., na jejichž základě může docházet k neočekávaným a značným změnám, které mohou nastat v průběhu strategického období.

Princip **permanentnosti** poukazuje na to, že na strategii je třeba pracovat neustále. Srovnávat strategii se skutečností a případně ji přehodnotit a upravit tak, aby odpovídala skutečnosti.

Princip **celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, a tudíž s ní musí strategie počítat.

Princip **tvůrčího přístupu** je velice důležitý, neboť umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.

Princip **interdisciplinarity** pro změnu upozorňuje na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.

¹⁴ SÁVA, K., SIXTA, J. *Kapitoly z managementu. I. díl.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. 87 s. ISBN 80-7083-689-X. (s. 15)

Princip **vědomí práce s rizikem** patří také do základních principů, poněvadž většina rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.

Princip **koncentrace zdrojů** připomíná důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.

Princip **vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, jelikož všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a čase. A tak správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.

Princip **agregovaného myšlení** říká, že by se měl stratég soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.

Princip **zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti. Zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby odpovídala skutečnosti.

2.2.1 Oborové zvláštnosti

Strategie podnikatelských subjektů se od sebe podstatným způsobem liší podle předmětu podnikání.

Strategie **fírem zabývajících se obchodem** spočívají převážně na marketingových základech, na úvahách o stavu odvětví, řešení logistických problémů, na přístupu ke kapitálu, na prognózování stavu odvětví a potřeb zákazníků, jako i otázkách motivace, snižování režijních a obchodních nákladů.

Komplikovanější problém představují strategie **výrobních společností**. K problémům, které řeší obchodní firma, se připojuje řada problémů s výrobou, jejím rozšiřováním, vývojem a zaváděním nových výrobků, inovací technologií a dalších. Zde se hledají úspory nejčastěji ve výrobních nákladech.

Na zvládání inovačních procesů, vypořádání se s marketingovými otázkami, přístupu k financování, profesionálním růstu a rychlé adaptaci na změny, je nejvíce závislá strategie firem pracujících **v oblasti služeb**.

Finanční firmy přejímají určitou část finančního rizika svých klientů, a proto by se jejich strategie měla opírat především o schopnost rozlišovat rizika a o umění se s nimi vypořádat a řídit je.

2.2.2 Funkce strategie

Strategie má v obchodní společnosti celou řadu funkcí ¹⁵ :

- Soustředění úsilí společnosti;
- orientace ve složitých situacích, při rozhodování v nejistotě;
- motivační funkce;
- koordinační funkce;
- poznávací funkce ve vztahu k možnostem a budoucnosti firmy;
- formování firemní kultury;
- zlepšení funkčnosti systému řízení.

Aby tyto funkce byly splněny, je podmínkou, že strategie musí být zřetelně formulována, mít motivační charakter a být realizovatelná. Jen tak jí mohou pracovníci pochopit a uskutečňovat.

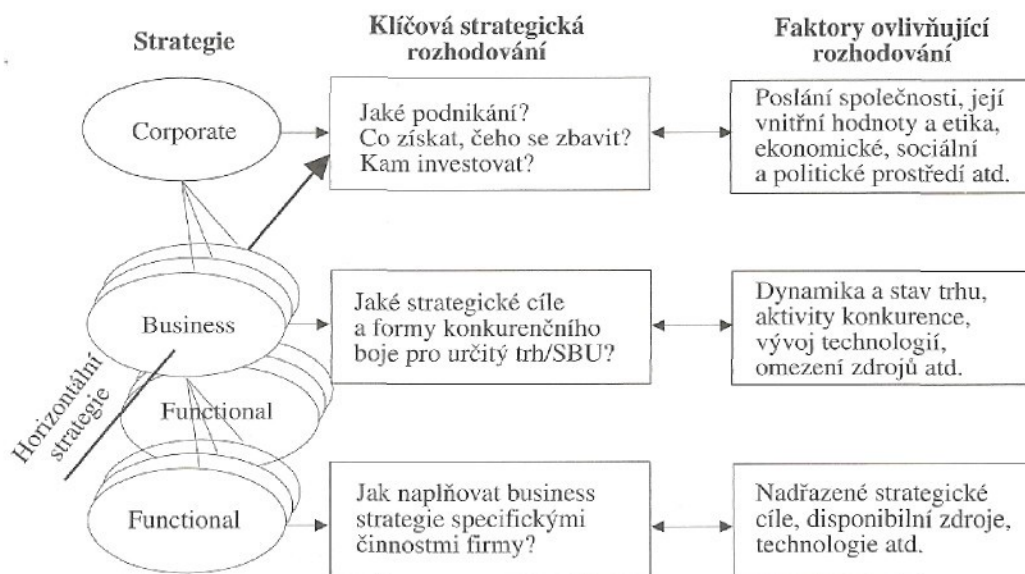
2.2.3 Základní členění strategií

Strategie lze členit z různých hledisek. Například z pohledu jejich agresivity vůči konkurenčním subjektům na **ofenzivní**, **neutrální** či **defenzivní strategie**. Dalším pohledem může být členění, zda se jedná o **strategii celkovou (generální)**, určující chování jako celku nebo **strategii dílčí**, kterou si vytváří organizační složka nebo dceřiná společnost v rámci celkové strategie firmy, popřípadě **strategii speciální** pro jednotlivé oblasti činnosti firmy. ¹⁶

¹⁵ PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3. (s. 11)

¹⁶ PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3. (s. 12-13)

Ve skutečnosti zpravidla existuje určitá množina souvisejících strategií. Keřkovský¹⁷ uvádí model hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, kterou tvoří firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) strategie. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem shora dolů, avšak postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup zezdola nahoru.



Obrázek 2: Hierarchie firemních strategií

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1. (s. 8)

Firemní strategie podnikatelských subjektů jsou základem pro samostatnou činnost. Jedná se o celkové strategie vycházející z filozofie podnikání a z obecných myšlenek manažerů, určující základní cíle podnikatelského subjektu a zkoumající specifické hrozby, kterým bude podnikatelský subjekt při realizaci strategie vystaven.

Dceřiné společnosti a organizační součásti (Strategic Business Unit – SBU), které mají dostatečnou obchodní a finanční samostatnost, mohou vytvářet vlastní dílčí **obchodní (business) strategie**, které jsou charakteristické pro teritoriálně vymezené součásti nadnárodních společností. Dílčí strategie mívají komplexní charakter, vzhledem k jejich

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1. (s. 8)

samostatnému rozhodování, ovšem na druhé straně respektují strategii mateřské společnosti.

Funkční strategie se vytvářejí pro jednotlivé oblasti činnosti. Jedná se například o marketingové, obchodní, odbytové, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů atd. Tyto strategie jsou také semiautonomní, tzn., že stejně jako v případě odvození dílčích strategií z generálních, tak i speciální strategie jsou odvozeny z generálních strategií.

2. 3 Strategické cíle

Abychom mohli vytvořit správnou strategii, musíme nejprve identifikovat cíle. Cíle mohou být jak finanční (např. tržby, zisky, návratnost atd.) tak nefinanční (budování image firmy, sponzorství, růst tržního podílu). Formulace cílů se odvíjí od poslání a vize firmy. Jejich volba a způsob splnění jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které firma zastává.

Dedouchová¹⁸ v této souvislosti zmiňuje, že nakonec všechny cíle by měly směřovat k jednomu, a to k maximalizaci bohatství vlastníků firmy. Nicméně každá firma si k tomuto cíli volí jiné cesty, které jsou specifikovány dílčími cíly. Tyto cíle by měly mít určitou hierarchii a měly by být posuzovány z časového hlediska.

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria (označovaná někdy jako metoda „SMART“)¹⁹:

- Stimulating – stimulující, tzn. stimulovat k co nejlepším výsledkům;
- Measurable – měřitelné;
- Acceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat;
- Realistic - reálné, dosažitelné;
- Timed – vymezené v čase.

Charvát²⁰ ve své publikaci doplňuje výčet o kritérium při stanovení cílů, že by měly být

- samozřejmě v souladu se strategií.

¹⁸ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. (s. 3)

²⁰ CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd.Praha:Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6. (s. 31)

Podle Keřkovského a Vykypěla²¹ je ovlivňováno rozhodování o cílech nejrůznějšími faktory jako je vliv prostředí, ve kterém firma působí, očekávání důležitých „stakeholders“²², objem dostupných faktorů, interní vztahy, schopnosti stratégů, ale také minulý vývoj firmy.



Obrázek 3: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu firemních cílů

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 str. ISBN 80-7179-578-X. (s. 12) – upraveno autorkou

2.4 Proces tvorby obchodní strategie

Pokud je známo poslání firmy a jsou stanoveny vize a cíle firmy, mohou manažeři přistoupit k samotnému procesu tvorby obchodní strategie.

Pro tvorbu úspěšné strategie je potřeba shromáždit řadu informací. Nositeli těchto informací mohou být jak samotní manažeři, tak klíčoví pracovníci a specialisté ve firmě. Informace lze získat jak z interních zdrojů firem (např. z interních databází, z průzkumů trhů, firemních archivů), tak i z vlastních poznatků a zkušeností samotných pracovníků firmy. K posouzení konkurenceschopnosti je nutné také prověřit externí zdroje (statistické

²¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. (s. 11-12)

²² Stakeholders - zájmové skupiny, které jsou spřízněny s firmou (majitelé, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, banky aj.)

informace, informace z internetu a veřejných zdrojů či od poradenských firem, které se zaměřují na průzkumy trhu a veřejného mínění apod.).

Samotný proces tvorby strategie a implementace je složitý a neexistuje „jediná a nejlepší cesta“ jak implementovat strategii a řídit strategickou změnu, a ani žádná jednoduchá technika nebo model nemůže poskytnout správnou odpověď na otázku, co by organizace měla dělat. Avšak vrcholoví manažeři jako tvůrci strategie by měli využívat řadu teorií a koncepcí, které jsou k dispozici a adaptovat je na vlastní situaci a okolnosti firem a organizací, které řídí. Tudíž je nezbytné, aby manažeři organizací a firem rozvíjeli svou schopnost strategicky myslet.

2.4.1 Základní metody a postupy tvorby strategie

Každá strategie nemusí být vhodná pro danou firmu či podnik. Z tohoto důvodu je podstatnou vlastností strategie, jež je nutno pečlivě zhodnotit, míra shody, která o ní v rámci podnikatelského subjektu existuje. Nejdříve je popsána strategická vize strukturovanou soustavou cílů a až poté se stanoví taktické a krátkodobé operativní cíle, pomocí kterých se následně dlouhodobé cíle a vize firmy naplňují.

Tvorbou obchodní strategie jsou obvykle pověřeni vrcholoví manažeři, kteří se pomocí dílčích firemních politik snaží efektivně dosáhnout stanovených cílů. Jedná se zejména o tvorbu firemní kultury, zaměstnanecké motivační politiky, prezentaci firmy na veřejnosti apod.

Forem pro zjištění vize firmy a cílů je mnoho. Mezi nejznámější patří definování cílů jednou osobou nebo volná diskuze, řízené rozhovory či nejčastěji používaná metoda brainstorming. Každá z těchto metod má své klady i zápory a různé požadavky na čas a finanční stránku.

2.4.2 Časový výhled strategie

Určení časového výhledu strategie závisí na několika skutečnostech. Na schopnostech managementu odhadnout budoucí vývoj podniku, na přístupu k důležitým informacím a schopnosti jejich efektivního zpracování. Čím rychlejší změny a menší míra stability v podnikání, tím bude kratší doba strategického plánování.

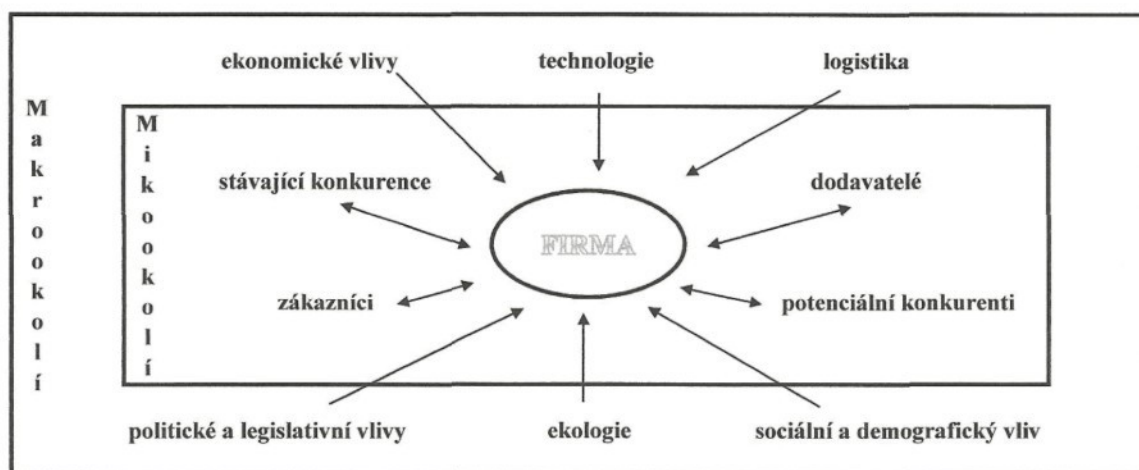
Dále pak záleží na velikosti a stabilitě podnikatelského subjektu. Je známo, že velké a stabilní společnosti vytvářejí strategie na delší časové období než malé a střední firmy.

V neposlední řadě má vliv i předmět podnikání. V odvětvích, která jsou závislá na přírodních zdrojích (např. plynárenství, těžba uhlí atd.) je časový výhled delší.

3 Strategická analýza okolí firmy

Základním zdrojem k získání podkladů pro formulaci strategie je strategická analýza, která tvoří významnou součást celého strategického procesu.

Je důležité si uvědomit, že firma neexistuje odděleně od vnějšího prostředí. Na toto prostředí nemá firma bezprostřední vliv, ovšem vnější prostředí může mít značný vliv na její samotnou činnost. Na tyto vlivy by se měla firma aktivně připravit a v případě potřeby reagovat. Cílem strategické analýzy okolí firmy je identifikovat relevantní faktory okolí, které na ni působí, určit jejich trendy a možné směry vývoje a ocenit význam identifikovaných změn pro strategický rozvoj firmy.



Obrázek 4: Okolí firmy

Zdroj: vlastní tvorba

Sedláčková a Buchta [4, s. 20] se domnívají, že „Schopnost pochopit změny je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky.“

Ukazuje se, že firmy, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, jež vnímají své okolí méně citlivě. Úspěšnost firmy při vnímání změn či přizpůsobování se změnám, závisí do značné míry na její flexibilitě a vnímavosti, což je

v těsné závislosti na kvalitě managementu firmy, na firemní kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu firmy.²³

Při realizaci strategické analýzy je neméně důležité respektovat časový horizont. Ten má význam především v případě vnější analýzy. Vnější analýzy by měly být zaměřeny na predikci budoucích vývojových trendů. V případě podřízených strategií (marketingových, logistických, personálních atd.) by pak logicky časový horizont neměl překročit časový horizont nadřazené obchodní strategie.

Aby analýza byla skutečně smysluplná, je také třeba se nejen ptát, co má na firemní potenciál vliv, ale také identifikovat, jaký tento vliv je a zda představuje pro firmu příležitost nebo hrozbu, případně, zda je její silnou či slabou stránkou.

Analýzou vnějšího prostředí zaměřenou na makroprostředí se zabývá analýza PESTE, na mikroprostředí pak Porterova analýza odvětví nebo analýza MAP. Metody těchto analýz jsou zpracovány v následujících podkapitolách.

3.1 Analýza mezinárodního prostředí

V posledních letech si nejen díky ekonomické krizi většina zemí uvědomila vliv globalizace na vývoj jejich ekonomiky. Mezinárodní události, odstraňování překážek mezinárodního obchodu, přesouvání výroby do rozvojových zemí a například rozvoj internetového obchodu se nevyhnou téměř žádnému odvětví.

K analýze globalizačních trendů lze použít model „4C“, který analyzuje zákazníky (Costumers), zájmové regiony (Country), náklady (Cost) a konkurenty (Competitors).

3.2 Analýza makrookolí (národního okolí)

Makrookolí vytváří obecně platné podmínky pro všechny subjekty daného státu. Zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které vznikají mimo firmu a obvykle bez ohledu na její chování.

²³ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. (s. 20)

Pomocí analýzy makrookolí by měl management firmy pochopit podstatu působení jednotlivých faktorů, jejich vazby, příležitosti, omezení a hrozby, které mohou mít v budoucnosti vliv i na samotnou strategii.

3.2.1 PESTE analýza

V souvislosti s odhalením budoucího vývoje vnějšího prostředí se často používá analýza PESTE²⁴. PESTE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- a) Politické a legislativní;
- b) ekonomické;
- c) sociální a demografické;
- d) technické a technologické;
- e) ekologické (environmentální).

a) Politické a legislativní faktory představují existující i potenciální působení politických vlivů, jako je stabilita národní a zahraniční politické situace, regulace přímých zahraničních investic, regulace vlastnictví. Neopomenutelný je i rostoucí vliv Evropské unie. Existence řady zákonů, norem a vyhlášek, které jsou povinni podnikatelé dodržovat, může mít významný vliv pro budoucnost firem.

b) Ekonomické faktory jsou charakterizovány působením a vlivem místní, národní i světové ekonomiky. Mezi nejdůležitější indikátory patří míra hospodářského růstu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, úroková míra, směnný kurz, vývoj cen apod. Každý z těchto ukazatelů může znamenat pro firmu příležitost, ale také hrozbu. Růst ekonomiky zvyšuje spotřebu, tím tedy zvyšuje příležitosti na trhu, ale i naopak. Míra inflace má vliv na ceny vstupů a investic.

c) Při analýze sociálních a demografických faktorů se zkoumá společensko-politický systém, hodnoty a postoje lidí, změny životního stylu, vzdělání a životní úroveň, demografická struktura populace, rozdělení příjmů, přístup k práci nebo volnému času. Tyto faktory neovlivňují pouze samotnou poptávku zboží a služeb, ale mají také vliv na strukturu pracovních sil a personální politiku. Tyto faktory jsou pro většinu firem klíčové

²⁴ Známé také obdoby: STEP, STEEP, SLEPT, PESTLE nebo PEST.

v boji s konkurencí, jelikož jen správné prognózování požadavků trhu může zajistit dlouhodobou existenci firmy.

d) Technické a technologické faktory jsou nezbytné z hlediska inovačních a technických změn firem. Aby byla firma stále konkurenceschopná, je potřeba tento vývoj sledovat a přizpůsobovat se mu. Předpověď budoucích vlivů, potřeb nové technologie a snaha o nalezení něčeho nového, představuje konkurenční výhodu, jak z hlediska snižování nákladů, úspory času, tak získávání nových informací.

e) Ekologické faktory v posledních letech nabývají na důležitosti. Globální oteplování, omezenost přírodních zdrojů nebo znečišťování životního prostředí vyvolávají tlaky na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Různá omezení a normy jsou dnes zásadní problematikou pro většinu subjektů ekonomiky, a mohou pro ně znamenat značná omezení, ale také vytvářejí nové příležitosti (např. výroba klimatizací, čističek vzduchu apod.).

PESTE analýzu lze používat jak pro strategické analýzy zaměřené na strategii korporátní nebo obchodní strategii, tak i např. pro strategii marketingovou. Podle typu strategie se pak liší zaměření na konkrétní vývojové trendy.

Informace o klíčových faktorech získané z PESTE analýzy lze využít při tvorbě scénářů vývoje okolí firmy. Díky této metodě může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit tak případný vliv na obchodní strategii. Je-li faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech je doporučeno vytvořit scénář optimistický, realistický a pesimistický.²⁵

3.3 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí zkoumá faktory, které přímo ovlivňují podnikání v daném odvětví. Cílem analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, u nichž lze předpokládat vliv na odvětví, ve kterém se firma nachází.

²⁵ Strategická situační analýza [online]. Jihlava: Strateg [cit. 2010-10-01]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

3.3.1 Analýza oborového okolí firmy

Analýza mikrookolí zpravidla začíná analýzou odvětví, v rámci něhož firma soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je prvním krokem vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, vstupní a výstupní bariéry, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, tempo změn technologie, výrobkové inovace, vliv nabídky a poptávky na odvětví, nároky na kapitál, diferenciací výrobku či služeb a míra hospodárnosti. Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Atraktivita odvětví, v němž firma působí, má tedy silný vliv při tvorbě strategie a cílů firmy.

Analýza a odhad (prognóza) vývoje trhu a hospodářství je jedním z hlavních východisek definice obchodní strategie. Měla by připravit firmu na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Firma by ovšem neměla svou strategii zakládat pouze na předvídání budoucnosti, ale sama by ji měla aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v regionech, segmentech, oborech, v nichž chce uspokojit poptávku.

Zákazníci

Vzhledem k tomu, že zákazník je zdroj zisku firmy, stratégové se tedy musejí zajímat, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají potřeby a jakým způsobem je lze uspokojit. Měli by analyzovat základní trendy a jejich vliv na chování a požadavky zákazníků. Současně by měli zkoumat, proč potenciální zákazníci nakupují u konkurence a v čem je tedy konkurence lepší.

Klíčovým faktorem úspěchu firem se postupně stále více ukazuje řízení vztahu se zákazníky. V posledních letech se tudíž ve větší míře uplatňují nové koncepty řízení, které jsou zákaznický orientované. Ve strategiích firem se nepracuje s každým zákazníkem stejně, ale zákazníci jsou segmentováni do jednotlivých skupin. Největší pozornost je věnována především skupině věrných zákazníků. Avšak záliby a požadavky zákazníků se stávají proměnlivějšími a pak nelze využít data z minulosti. Je zapotřebí permanentně hledat nové formy a metody předvídání očekávaného prodeje. K tomuto účelu se nejčastěji používá metoda scénářů.

Dodavatelé

Snad žádná firma se neobejde bez dodavatelů, ať už materiálu, polotovarů, zboží nebo služeb, proto je účelné zjistit také možnosti v této oblasti – s jakými dodavateli lze navázat spolupráci, jaké jsou jejich obchodní, dodací a platební podmínky, kvalita výrobků, jak rychle jsou schopni i ochotni vyhovět požadavkům firmy, jaká je s nimi komunikace atd.²⁶ Se spolehlivými dodavateli by měly firmy utvářet a udržovat dobré vztahy, systematicky spolupracovat na zvyšování ziskovosti a zákaznické hodnoty produktu.

Konkurence

Dalším neméně důležitým faktorem při vytváření obchodní strategie je důsledná analýza existující konkurence.

Při zkoumání konkurence z hlediska možné strategie Preuss doporučuje se soustředit na zodpovězení následujících otázek²⁷:

- Jaký je stav daného odvětví;
- jaký je stupeň konkurence v daném odvětví;
- jaký je práh pro vstup do podnikání v daném odvětví.

Stav odvětví lze charakterizovat jako roztržštěné či konsolidované, nové nebo upadající, ale také jako dynamicky se rozvíjející nebo tradiční.

Určení faktorů úspěchu jednotlivých konkurentů i vlastního podniku pomocí této analýzy mohou být v budoucnu zdrojem vyšší hodnoty pro zákazníka. Manažeři by měli zkoumat relevantní konkurenční výhody jako např. cenu a kvalitu zboží nebo služeb, rychlost vyřízení objednávky nebo nákupu, spokojenost zákazníka, úroveň inovačního potenciálu, schopnost řízení nákladů, toku zboží.

K analýze konkurenčních výhod se využívá moderní nástroj řízení známý pod názvem **benchmarking**. „*Benchmarking pochází z anglického výrazu bench mark (nivelační značka) a představuje soustavný, systematický proces sledování a hodnocení firmy s jinými (špičkovými) firmami za účelem zvýšení efektivnosti vlastní firmy.*“ [5, s. 197]

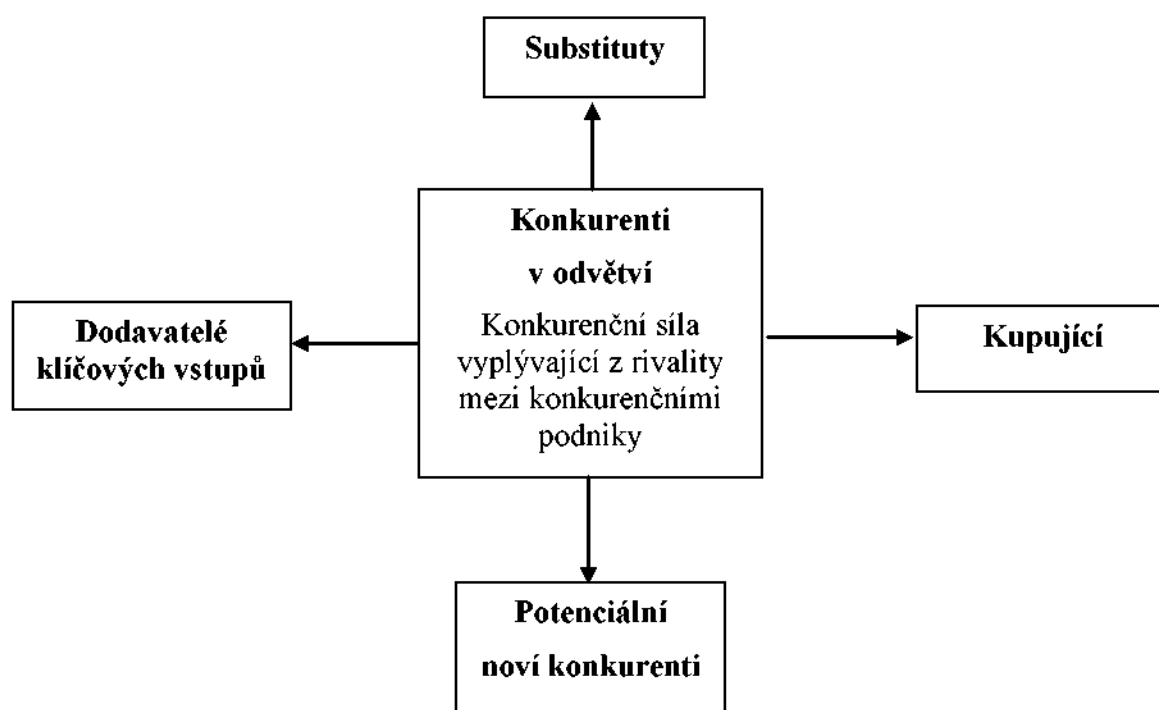
²⁶ Podnikatel CZ. Jak vytvořit analýzu [online]. [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/jak-vytvorit-analyzu/>>

²⁷ PREUSS K., *Podnikatelské strategie*, 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3. (s. 43)

3.3.2 Porterova analýza

Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera. Analýza Harvardského profesora Michaela E. Portera se zabývá pěti konkurenčními silami, měla by popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy. Někdy je tento model nazýván analýzou odvětví. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována především následujícími silami odvětví:

- Vyjednávací silou zákazníků (odběratelů, klientů);
- vyjednávací silou dodavatelů;
- hrozbou vstupu nových konkurentů;
- hrozbou náhradních výrobků – substitutů;
- hrozbou mezi stávající konkurenty.



Obrázek č. 3: Porterova analýza konkurenčních sil

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1. (s. 48) - upraveno autorkou

Cílem modelu má být pochopení síly, která v mikroprostředí firem působí, má identifikovat ty síly, které mají pro firmy z hlediska budoucího vývoje největší význam. Je potřeba si také uvědomit, že jak vývoj firmy, tak i vývoj mikroprostředí se mohou v průběhu času měnit.

Vyjednávací síla kupujících (zákazníků) může vypadat jako hrozba, která tlačí ceny dolů nebo vyžaduje vysokou kvalitu či lepší servis. Je tedy zapotřebí určit takovou strategii, která by umožnila zamezení diktátu od zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů může také působit jako hrozba, jestliže dokáže zvyšovat ceny a firmy musí tyto ceny zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Vyjednávací sílu si mohou dovolit pouze velcí a monopolní dodavatelé, kteří mají velké množství odběratelů nebo žádné substituty.

Hrozbu vstupu nových konkurentů představuje hrozba od firem, které si momentálně nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát. Tato hrozba závisí na množství bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikroprostředí.

Jednou z částí Porterova modelu je také **hrozba náhradních výrobků (substitutů)**. Existence blízkých substitutů tvoří konkurenční hrozbu limitující ceny, za které firmy mohou prodávat, a tím i jejich ziskovost. Pokud má firma málo blízkých substitutů, může si dovolit zvýšit ceny a tím i svůj zisk. Této faktické výhody by měly firmy využít při tvorbě strategie.

Hrozba mezi stávajícími konkurenty uvnitř daného mikroprostředí má také zásadní vliv na cenovou tvorbu a ziskovost firmy. Síla konkurenceschopnosti závisí na loajálnosti zákazníků, absolutních nákladových výhodách a na míře hospodárnosti firmy.

Bývalý šéf americké korporace Intel Andrew S. Grove doplňuje k pěti konkurenčním silám ještě šestou sílu tzv. **sílu komplementářů**. Ta spočívá v závislosti jiných podniků na podnikání analyzované firmy. Např. komplementářem v automobilovém průmyslu je petrochemický průmysl.

Do spektra analýz se doporučuje, ještě před samotnou definicí obchodní strategie, zahrnout i tzv. **analýzu očekávání nejdůležitějších stakeholders** – jakými jsou vlastníci firmy (mateřská společnost), zákazníci, banky, trh práce, konkurence, dodavatelé, stát, média atd.

Jelikož stávající stav firmy je přechodně rovnovážný pod působícím vlivem protikladných sil, je důležité zmapovat, co jednotlivé významné skupiny očekávají a jaký vliv mohou mít na formulování, přijetí a realizaci strategie.

3.3.5 Metoda MAP

Sumarizací výsledků vnější analýzy PESTE, popřípadě i jiných externích analýz, a prognózováním jejich vývoje se zabývá metoda MAP (**M**onitoring, **A**nalyze, **P**redict), která je rozložena do tří navazujících fází/ kroků²⁸:

1. Identifikace faktorů, jejichž působení může být relevantní z hlediska návrhu strategie;
2. analýza jejich dosavadního působení;
3. predikce vývoje.

Na základě expertních odhadů může vedení firmy sestavovat možné modely budoucího vývoje vnitřní situace firmy i okolí, aby byla připravena a schopna je využít až nastanou. Při této analýze je vhodné využívat tabulkovou formu, kde budou vypsány ovlivňující faktory, analýza dosavadního vývoje, předpoklady vývoje faktorů, které by měly pokrývat celý časový horizont strategie a označení, zda je identifikovaný faktor hrozbou nebo příležitostí.

Tabulka 1: Matice scénářů

		Proměnná 1	
		Výsledek 1.1	Výsledek 1.2
Proměnná 2	Výsledek 2.1		
	Výsledek 2.2		

Zdroj: Koukal, J. Strategické řízení [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/metodika-definice/page16.html>>

²⁸ HANZELKOVÁ, A. aj. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-12-8. (s. 122)

4 Strategická analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci zdrojů a schopností firmy, respektive strategické způsobilosti, kterou musí firma mít, aby byla schopna reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jejím okolí. Analýza zdrojů je orientována na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností firmy (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody.²⁹

Při analýze vnitřního prostředí se management zamýšlí nad dosavadní situací firmy, analyzuje vnitřní zdroje a schopnosti firmy a současně odhaduje jejich vývoj do budoucna. Vnitřní prostředí firmy tvoří následující zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): počet a struktura zaměstnanců (jejich kvalita), materiálové a finanční zdroje, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, vliv cizího kapitálu, ziskové marže oproti konkurenci, finanční analýza. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Každý takový faktor by měl být ohodnocen z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy.

Předpokladem analýzy je soustředění se na výběr klíčových zdrojů a schopností, které má firma k dispozici nebo které je třeba zajistit. Měly by být posouzeny ve vztahu k nejsilnější konkurenci (benchmarking). Cílem analýzy je identifikování strategicky významných zdrojů, specifických schopností a předností firmy jako zdroje konkurenční výhody.

4.1 Analýza zdrojů

V prvé řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má firma k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

a) Fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří například budovy, stroje atd. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat využití kapacity fyzických zdrojů.

²⁹ Synek, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s., ISBN 80-7179-736-7. (s. 160)

b) Nehmotné zdroje jako jsou například licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.³⁰

c) Lidské zdroje v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.

d) Finanční zdroje zahrnují informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.

Výše uvedené zdroje je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty.

4.2 Schopnosti firmy

I když firma vlastní důležité zdroje, neznamená to, že má schopnosti je využívat. Míra využití omezených zdrojů je tedy projevem schopností firmy. Management zkoumá především míru využití zdrojů pomocí celé řady finančních ukazatelů, zjištěním produktivity, na základě využití aktiv a pracovního kapitálu a jiné. Pro analýzu schopností firmy slouží nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýza.

4.2.1 Finanční analýza

K analýze finančního zdraví a stability firmy se využívá analýza poměrových ukazatelů na základě rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Pomocí této analýzy lze také zhodnotit, zda plánovaná obchodní strategie bude finančně reálná.

a) Rentabilita firmy

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější indikátory hodnocení podnikatelské činnosti. Hodnotí schopnosti firmy vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Pro finanční analýzu jsou dostačující dva ukazatele rentability, a to

³⁰ Strategická situační analýza [online]. Jihlava: Strateg [cit. 2010-10-15]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkových aktiv z hospodářského výsledku po zdanění (ROA). Tyto ukazatele rentability poměrují celkový zisk k výši firemních zdrojů.

ROE (Return on Equity) - Klíčovým kritériem hodnocení úspěšnosti firmy je pro její vlastníky rentabilita vlastního kapitálu (ROE) tzn., že vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky firmy. Hodnota ROE by měla být vyšší než investice bez rizika³¹. Vhodné je též srovnávat ROE podle dosaženého průměru odvětví nebo srovnání s podobně velkým podnikem apod. Obecně lze říci, že ukazatele rentability by měly v časové řadě vykazovat rostoucí tendenci.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

ROA (Return on Assets) – Rentabilita aktiv, někdy nazývána jako rentabilita úhrnného kapitálu, poměruje zisk před zdaněním a úroky (EBIT) s celkovými aktivy nebo celkovými pasivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů pochází. Tento ukazatel umožňuje porovnávat firmy s rozdílnou strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2)$$

b) Aktivita

Ukazatele aktivity měří schopnost firmy využívat vložených prostředků. Hodnota těchto ukazatelů se měří v jednotkách času. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (3)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad (4)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}} \quad (5)$$

³¹ V zahraničí bývá kritériem míra výnosu státních cenných papírů, v ČR se nabízí výnos z pětiletých státních dluhopisů [RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, metody, ukazatel, využití v praxi. 2.aktuál.vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2. (s. 41)]

c) Zadluženost

Ukazatele zadluženosti naznačují vztah mezi cizími a vlastními zdroji firmy, tedy skutečnost, v jakém poměru firma využívá pro financování svých aktiv cizí zdroje. Zjišťuje se tak míra rizika věřitelů, že jejich pohledávky budou uhrazeny. Finanční páka úzce souvisí s ukazatelem zadluženosti - pokud je úroková míra z cizích zdrojů nižší než výnosnost aktiv, potom použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu a naopak.

Základním ukazatelem zadluženosti firmy bývá označován poměr celkových závazků k celkovým aktivům a platí zde, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Věřitelé tedy preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (6)$$

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (8)$$

d) Platební schopnost - likvidita

Analýza likvidity zkoumá schopnost firmy hradit krátkodobé závazky. Nedostatek likvidity vede k tomu, že firma není schopna využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví nebo není schopna hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu. Likvidita je tedy důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní firma je schopna dostát svým závazkům. Ale na druhou stranu, vysoká míra likvidity opět není žádoucí, neboť poukazuje na to, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nezhodnocují majetek firmy a snižují tak rentabilitu.

$$\text{Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (9)$$

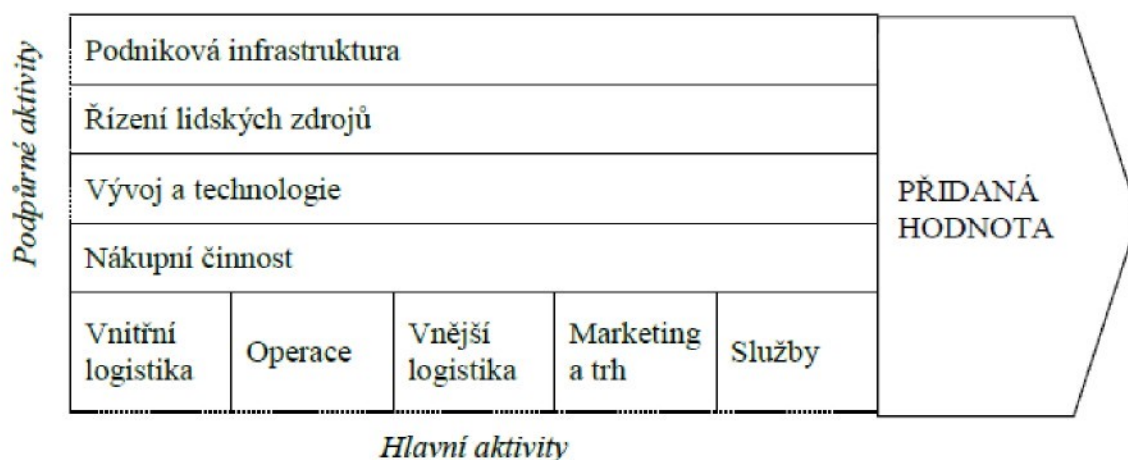
$$\text{Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (10)$$

$$\text{Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (11)$$

Doporučná hodnota v případě běžné likvidity je přibližně 1,5 - 2,5, pohotové likvidity 1- 0,5 a okamžité likvidity 0,2 - 0,4.

4.2.2 Hodnototvorný řetězec

Firma je zisková, jestliže vytvořená hodnota přesahuje její náklady. K tomu, aby firma obstála v konkurenčním boji, musí disponovat konkurenční výhodou, která může spočívat v nižších nákladech nebo v pracovním postupu, který vede k diferenciaci a tím získání cenové premie. Znamená to, že musí mít specifickou přednost v jedné nebo více hodnototvorných funkcích. Tvorba hodnoty je ilustrována na základě tzv. hodnototvorného řetězce, který byl zpopularizován Michaelem E. Porterem a je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3. (s. 136)

Každá funkce od výroby, přes logistiku, marketing, prodej až po servis přidává výrobku část hodnoty. Analýza hodnototvorného řetězce je užitečná při popisování jednotlivých aktivit nutných k podpoře firemní strategie. Tyto poznatky by následně měly být zkonfrontovány a spojeny s analýzou konkurenčního zvýhodnění firmy.

Pouze velmi zřídka se vyskytuje organizace, která provádí všechny hodnototvorné aktivity sama a tak velká část tvorby hodnoty nastává zpravidla již v průběhu dodavatelsko-

odběratelského řetězce, proto nestačí pouze zhodnotit vnitřní postavení firmy, ale je třeba analyzovat a pochopit celý tento proces³². Schopnost firmy ovlivnit výkonnost ostatních organizací zapojených do hodnototvorného řetězce může být rozhodující schopností a zdrojem konkurenční výhody.

4.2.4 Metoda VRIO

Ke zhodnocení interního prostředí lze využít také **metodu VRIO**, která je zaměřena na zdroje firmy členěné na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií³³:

- Hodnotnost (value);
- vzácnost (rareness);
- napodobitelnost (imitability);
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization).

4.4 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je charakteristika klíčových (interních i externích) faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy pomocí SWOT analýzy. Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov³⁴:

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;
- Threats – hrozby.

³² JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3. (s. 136)

³³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. (s. 88)

³⁴ CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd.Praha:Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6. (s. 31)

Analýza SWOT poskytuje vedoucím pracovníkům obraz současné situace jejich firmy. Ze zhodnocení současné situace mohou manažeři vyvodit možné budoucí strategie. SWOT analýzu je vhodné provádět periodicky, aby bylo možno posuzovat, zda bylo daných strategických cílů dosaženo.

Při SWOT analýze se nejprve shromáždí základní analýzy vnitřních faktorů, tzn. všechny dostupné informace o firmě. Na základě těchto dat se určí slabé a silné stránky firmy. Ve druhé etapě se analyzují podmínky a jejich pravděpodobné dopady (hrozby nebo příležitosti) na činnost firmy ve středně dlouhém a dlouhodobém horizontu. Na tuto činnost jsou často najímáni nezávislí experti.

S Výčet silných stránek - - - - -	W Výčet slabých stránek - - - - -
O Výčet příležitostí - - - - -	T Výčet hrozeb - - - - -

kvadrant S (strenghts – silné stránky)

kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)

kvadrant O (opportunities – příležitosti)

kvadrant T (threats – hrozby)

Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. (str. 98)

SWOT analýza ve formě tabulky je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek firmy a (externích) příležitostí a ohrožení. Sestrojení tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do firemních aktivit a činů.

Keřkovský-Vykypěl uvádí několik zásad, které je důležité respektovat při zpracovávání SWOT analýzy. Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn. analýza by měla být

zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, protože příliš mnoho faktů ve SWOT k jejich případnému využití při zpracování strategie spíše uškodí. Fakta by se měla redukovat na minimum. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze "strategická" fakta, tj. fakta, která nelze řešit jednorázově, ale mají dlouhodobější charakter. SWOT by měla být objektivní, neboť analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názor zpracovatele, ale objektivně odrážet všechna fakta prostředí. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování návrhu SWOT tabulky je tento předložen dalším expertům, jejichž názory je nutné zohlednit. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT analýzy nějakým způsobem ohodnocena podle významu, např. použít bodovací systém nebo tučně zvýraznit nejdůležitější faktory.³⁵

Cílem využití SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat či utlumovat slabé stránky, ale také připravit firmu na potenciální hrozby a příležitosti. K výhodám SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, a tak si každá firma může sama vytvořit svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátkém čase a bez větší finanční náročnosti. Aby se postihly všechny důležité stránky firmy i projekty, a nedošlo k podceňování slabých stránek a k přeceňování stránek silných, je podmínkou, že na její realizaci se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. Jestliže bude na analýze pracovat úzký okruh lidí z jedné hierarchické skupiny, např. management, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům, a tím tak ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu či firmy. Poněvadž se předpokládá, že management nerad přiznává slabé stránky firmy nebo projektu.³⁶

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 str. ISBN 80-7179-578-X. (s. 99)

³⁶ DOMANSKÁ, L. *Rizika a příležitosti v podnikání dokáže odhalit SWOT analýza* [online]. Podnikatel.cz 2008. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>

5 Volba optimální strategie

Na základě výsledků výše uvedené analýzy okolí a vnitřního prostředí firmy, SWOT analýzy a s přihlédnutím k možnostem strategického rozvoje firmy by měly být vypracovány cíle firmy a konkrétní strategie, jejichž důslednou realizací bude cílů dosaženo. Je možné vypracovat více variant daných strategií, které odpovídají rozdílnému scénáři vývoje situace v budoucnosti.

5.1 Možnosti strategického rozvoje

Existují firmy, které měly v určitém čase srovnatelné výchozí podmínky, ale přesto se některé z nich staly úspěšnými a jiné zanikly. Klíčem k úspěšnému růstu firmy je právě volba optimální strategie. V případě rozhodnutí o uskutečnění konkurenční strategie lze zvolit různé strategické formy k naplnění strategického rozhodnutí. Jaké formy to budou, vychází z výsledků provedených analýz a rozhodnutí vrcholového managementu.

Jaké tyto strategie mohou být, jsou vysvětleny dle Keřkovského a Vykypěla³⁷ v následujících subkapitolách.

Strategie stability

Strategie stability je vhodná a efektivní především pro firmu, která dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé a vrtkavé. Zainteresovaní stakeholders jsou s dosavadní strategickou orientací firmy v zásadě spokojeni. Firma pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi, které již ve své oblasti podnikání uplatňovala. Hlavní strategická rozhodnutí jsou především zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku.

Strategie expanze

Expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitosti“. Z hlediska dlouhodobého je pro podnik mnohem přínosnější, nežli strategie stability. Expanze je sice vždy spojena s určitou mírou rizika, ale může být pro podnik výrazným přínosem. Tato

³⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. (s. 110-113)

strategie má velkou naději na úspěch ve vysoce konkurenčním a proměnlivém prostředí a zvláště na počátcích životních cyklů produktů. Expanze tedy slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi a strategická rozhodnutí jsou zaměřena na rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

Strategie útlumu, omezení

Strategie omezení má být použita, pokud na určité výrobky a trhy firmy neexistuje dostatečná poptávka, firma nedělá věci správně a existují jiné oblasti, ve kterých může dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených prostředků. Řídící pracovníci se této strategií mnohdy brání, jelikož nechtějí být hodnoceni jako chybující. Ale i tato strategie může zlepšit efektivitu činnosti podniku, a to tím, že uvolněné finanční a jiné zdroje mohou být zapojeny do výnosných činností. V případě strategie omezení je tedy redukován rozsah trhů a funkcí a strategická rozhodnutí jsou zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání.

Kombinovaná strategie

Výše popsané strategie lze dle specifických potřeb firmy kombinovat, což se také v praxi vyskytuje velmi často. Kombinovaná strategie je zpravidla úspěšná v případě firem s více SBU a v období podstatných změn průběhu životního cyklu jednotlivých produktů. Dané strategie mohou být kombinovány jednak souběžně (např. odlišné strategie v různých organizačních jednotkách firmy), jednak sekvenčně (např. první rok stabilita a následně expanze).

5.2 Posouzení vybraných strategií

Ve většině současné odborné literatury z oblasti strategického řízení se doporučuje, aby byly předložené návrhy strategie posouzeny zejména z následujících tří hledisek³⁸:

Vhodnost strategie především znamená, že uvažovaný návrh strategie je konzistentní s vizí společnosti a s nadřazenými či navazujícími strategiemi. Ve strategii je maximálně využito silných stránek (klíčových schopností) a tržních příležitostí firmy a jsou eliminovány její případné slabé stránky a tržní hrozby. Návrh by neměl jít za hranice možností, tzn., měl by respektovat ekonomické zákonitosti a být v souladu s politickým, ekonomickým a právním řádem a etikou podnikání).

³⁸ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. (s. 127-128)

Přijatelnost strategie svědčí o skutečnosti, že uvažovaná strategie v případě přijetí by měla uspokojit všechny rozhodující zainteresované stakeholders, kterými jsou zákazníci, vlastníci, zaměstnanci včetně managementu, obchodní partneři, stát, orgány státní správy, banky a jiní aktéři finančních trhů a také konkurenti z hlediska jejich postoje vůči dané firmě.

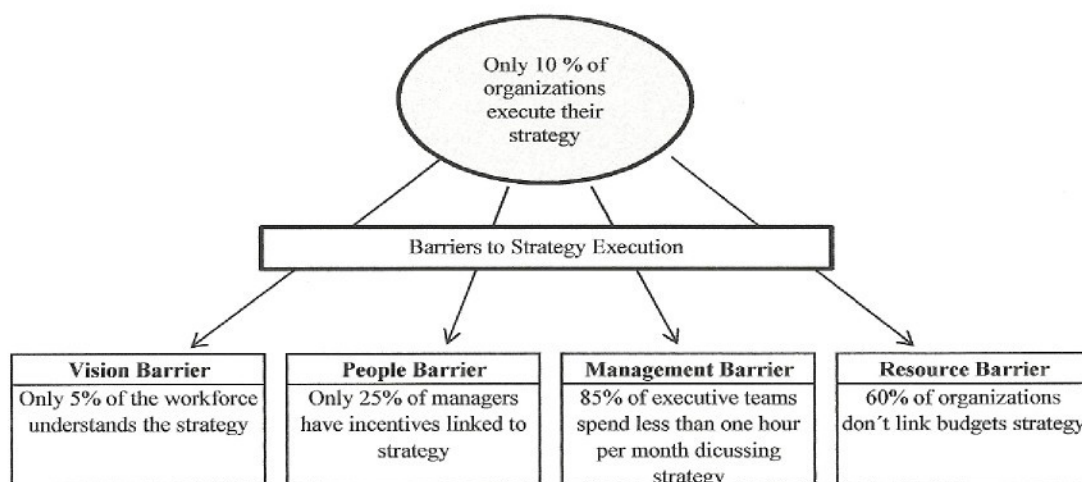
Uskutečnitelnost strategie závisí na několika podmínkách, především nakolik se na ní dokáže shodnout management, ale i další pracovníci firmy a nakolik jsou schopni soustředit své úsilí na její realizaci. Dále zda subjekt disponuje dostatečným vlastním kapitálem a zda má přístup k potřebným cizím zdrojům (v potřebném čase i rozsahu). Stejně tak má svou roli dostupnost ostatních potřebných zdrojů – budov, zařízení, strojů, know-how, technologií, lidských zdrojů atd.³⁹

³⁹ PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3. (s. 18)

6 Implementace, monitorování a hodnocení strategie

I sebelepší strategie může zůstat jen kusem papíru, jestliže tuto myšlenku ponecháme pouze v hlavách vrcholového managementu. V této fázi již úspěch vybrané strategie záleží jen na její realizaci. Vše záleží na schopnostech a zkušenostech managementu provést realizaci obchodní strategie, což tvoří jednu z nejpodstatnějších konkurenčních výhod podniku. Je nutné si uvědomit příčiny, které vedou k tomu, že formulované strategie nejsou realizovány. Souček⁴⁰ udává především následující:

- Nedostatek vůle vrcholového managementu prosazovat strategické cíle;
- přežívající klima lhostejnosti středního managementu;
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost;
- nedostatečně rozpracované strategické operace;
- odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat;
- podceňování potřeby zdrojů;
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací;
- slabá motivace pracovníků a kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.



Obrázek 7: The Barriers to Implementing Strategy

Zdroj: NIVEN, Paul P. Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. 334 s. ISBN0-471-07872-7. (s. 9).

⁴⁰ SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

Aby firma byla schopna co nejlépe zvládnout realizaci zvolené strategie, musí výše jmenovaným příčinám neúspěchu předcházet a snažit se je v nejvyšší možné míře minimalizovat. Pokud má být strategické řízení při realizaci strategie efektivní, musí splňovat určité předpoklady. Podle výběru faktorů uvedených v Keřkovském⁴¹, Součkoví⁴² a vlastního posouzení definuji následujících 7 předpokladů úspěšné realizace podnikové strategie:

- Management firmy musí vyvíjet soustavný tlak na realizaci strategie;
- cíle a strategie musí být přesně formulované, srozumitelné a konzistentní;
- musí být vytvořeny potřebné organizační podmínky pro realizaci strategie;
- je třeba, aby byly včas zajištěny potřebné zdroje pro realizaci strategie, včetně potřebné kvalifikace zaměstnanců;
- zaměstnanci firmy musí být managementem motivováni a stimulováni k dosahování vytyčených cílů;
- měla by existovat vhodná podniková kultura a klima podporující plnění strategických operací a dosažení daných cílů;
- úspěšnost realizace strategie by měla být pravidelně kontrolována a hodnocena.

Management podniku zodpovídá za realizaci strategie a nese odpovědnost za její plnění. Je důležité na ni firmu včas a důkladně připravit. Důkladným informováním a vysvětlením výhod nové strategie musí motivovat všechny zaměstnance, protože jedině tak může být vytvořena příznivá podniková kultura.

6.1 Implementace strategie

Součástí strategického řízení je strategické plánování a následná implementace strategie.

Proces implementace se skládá ze dvou činností⁴³:

⁴¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X. (s. 130-131)

⁴² SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9. (s. 181-183)

⁴³ GRASSEOVÁ, M. a aj. *Analýza podniku v rukou manažera - 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2624-9. (str. 78-80)

Zpracování akčního plánu znamená rozpracování strategických akcí podle priorit. Je zaměřeno na koordinaci a časování strategických akcí. Definování strategických akcí ústí v konkrétní, zdokumentovaný a akceptovatelný akční program. Určuje kdo, co, kdy, s jakými zdroji a s jakou odpovědností jej provede a jaký se očekává výsledek.

Implementace akčního plánu je samotné uvedení plánu do praxe prostřednictvím realizačních týmů ve spolupráci se stanovenými pracovníky.

6.2 Monitorování a hodnocení strategie

Strategické plánování i implementaci je potřeba stále monitorovat a hodnotit, jelikož v obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají nápravná opatření pro modifikaci strategie. I dobrou strategii lze stále vylepšovat a přizpůsobovat tak změnám prostředí.

Tento proces se skládá ze tří činností⁴⁴ :

Monitorování je trvalým a systematickým podprocesem (činností), který se využívá ke zjišťování nedostatků, odchylek, nečekaných nebo nežádoucích výkonů při implementaci strategie a dává pokyn k případným nápravným opatřením.

Hodnocení implementace strategie lze popsat jako systematické a objektivní posouzení vlastností, hodnoty a významu určitého podmětu (jevu) jehož cílem je zpravidla zvyšování kvality stávajících strategií, posouzení jejich relevance, efektivnosti a účinnosti.

Zpracování návrhu na nápravná nebo preventivní opatření je důsledkem předešlých podprocesů, zjišťování odchylek vůči plánovaným hodnotám, identifikace a hodnocení příčin odchylek.

Doporučeným nástrojem implementace a monitorování implementace strategie je využití metody Balanced Scorecard (viz kapitola 1.2.1).

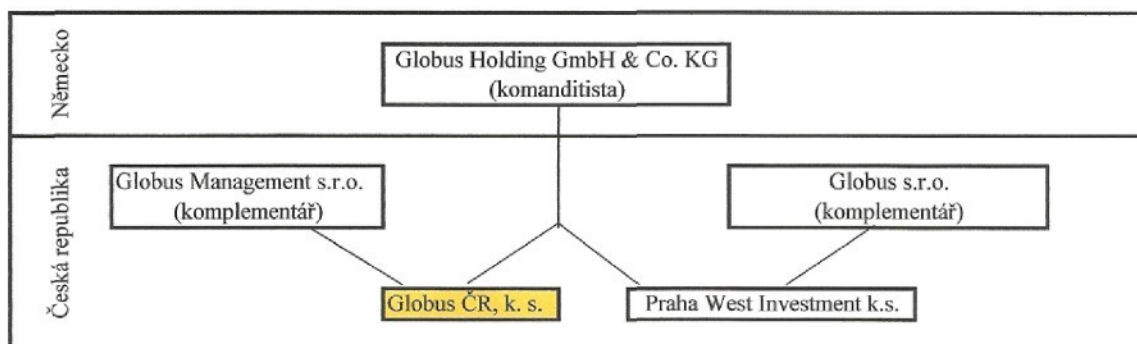
⁴⁴ GRASSEOVÁ, M. a aj. *Analýza podniku v rukou manažera - 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2624-9. (str. 80-90)

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce jsou výše uvedené teoretické poznatky ukázány na příkladu skutečné firmy. Pro analýzu a zhodnocení jsem si vybrala společnost Globus ČR, k. s., která je více než 12 let mým zaměstnavatelem. Světová krize začíná ohrožovat stále více firem a tak se pokusím zhodnotit, zda zvolená obchodní strategie této firmy počítá a umožňuje čelit změnám v ekonomice i v chování zákazníků.

7 Profil firmy

Společnost Globus ČR, k. s. (dále jen Globus) je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl A, vložka 16077 pod identifikačním číslem 63473291. Mateřská společnost Globus Holding GmbH & Co. KG sídlí v St. Wendelu v Německu a je jejím komanditistou. Komplementářem je Globus s. r. o.



Obrázek 8: Schéma holdingové společnosti Globus

Zdroj: vlastní tvorba

Společnost Globus je jednou z mála evropských rodinných firem. Vlastníkem je pan Thomas Bruch jako představitel páté generace rodiny. V roce 1828 v malém městečku St. Wendel v německém Sársku založil pan Franz Bruch obchod s potravinami „Obchod tety Emy“. V roce 1966 ve městě Einöd (opět v Sársku) vzniká první obchodní dům s názvem GLOBUS.

Na Český trh vstoupil Globus v roce 1992 a v roce 1996 byl otevřen první hypermarket Globus v Brně. V současnosti společnost Globus provozuje v České republice síť 14ti hypermarketů Globus a hobbymarketů Baumarkt (viz příloha C). V hypermarketech Globus je nabízen široký sortiment potravinářských i nepotravinářských výrobků - přibližně 15 000 druhů zboží v sortimentu potravin a 45 000 druhů zboží nepotravinářského, od elektroniky, přes textil, domácí potřeby, hračky, papír až po CD, sportovní potřeby či autodoplňky. V Baumarktech lze vybírat z nabídky více než 30 000 druhů výrobků pro kutily, zahrádkáře a pro domácnost. Všechny hypermarkety Globus jsou provozovány vč. Baumarktu a čerpací stanice. Vzhledem ke své průměrné rozloze 14 600 m² jsou situovány na okraje velkých měst nad 100 tisíc obyvatel. Největší koncentrace hypermarketů je v Praze, kde společnost Globus provozuje tři hypermarkety – v Čakovicích, na Černém Mostě a na Zličíně.



Obrázek 9: Mapa hypermarketů v ČR

*Zdroj: Informace o hypermarketu [online]. Praha: Globus ČR, k.s.
[cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW:
<<http://www.globus.cz/cs/informace-o-hypermarketu.html>>*

V zázemí všech hypermarketů jsou vlastní řeznické a uzenářské dílny, kde je každý den bouráno a zpracováno čerstvé maso, které je dodáváno do hypermarketů ve vepřových půlkách a hovězích čtvrtích výhradně od prověřených českých a moravských chovatelů.

Od roku 2007 Globus v rámci nových výstaveb hypermarketů a přestaveb stávajících prodejen provozuje také pekárenskou a cukrářskou výrobu, kde denně nabízí více jak 65 položek vlastních pekařských výrobků podle tradiční receptury, ale také cca 40 druhů dortů a zákusků.

Kromě měst Chomutova a Pardubic jsou hypermarkety a Baumarkty provozovány v rámci jedné budovy, avšak mimo Prahy – Černého Mostu se nenacházejí ve velkých obchodních centrech. Ostatní jsou shodného formátu a představují malá obchodní centra. V každém z nich zákazníci najdou dětský koutek i restauraci Globus, která denně nabízí široký sortiment hotových teplých i studených jídel, včetně úseku grilu. Prostřednictvím nájemců jsou ve všech centrech provozovány kadeřnické salony, lékárny, pobočky bankovních institucí, specializované prodejny tabáku a tisku. Další prostory jsou pak nabízeny ostatním koncesionářům jako například prodejcům květin, potřeb pro domácí mazlíčky, prodejcům elektroniky, textilu a jiné.

Společnost Globus nevlastní žádné z uvedených nemovitostí. Jejich vlastníkem, mimo hypermarketu v Praze na Černém Mostě a logistických center, je dceřiná společnost Praha West Investment k. s. (dále jen PWI), která vznikla v roce 1998 za účelem oddělení provozní části firmy a jejích nemovitostí. K hlavní náplni společnosti PWI patří vyhledávání a získávání vhodných lokalit pro umístění hypermarketů Globus, veškerá potřebná činnost pro výstavbu včetně stavebního povolení, výběr dodavatelů a subdodavatelů pro realizaci projektů, dozor investora, odstraňování záručních a pozáručních závad na nemovitostech, poradenská činnost při provozu nemovitostí, ale také rekonstrukce a údržba starších objektů. O samotný chod společnosti PWI se starají zaměstnanci společnosti Globus.

7.1 Organigram centrály (sídla firmy)

Vedení společnosti Globus ČR, k. s. sídlí v Praze Čakovicích. Je složeno ze dvou jednatelů společnosti, z nichž každý má na starosti určitou oblast. Pan Petr Vyhnálek řídí oblast obchodu včetně regionálních ředitelů, oddělení personální, marketingové, provozní a firemního rozvoje, dále se mu zodpovídá celá dceřiná společnost PWI

k. s., která zaštiťuje výstavbu a údržbu hypermarketů a Baumarktů. Do kompetence pana Karla-Josefa Ochse, druhého jednatele, spadá oddělení financí a účetnictví, controlling, IT oddělení, oddělení zbožívého hospodářství a také logistika. Každé z těchto oddělení má svého vedoucího a potřebný aparát zaměstnanců, přičemž se jednotlivá oddělení obchodu dělí na food, non-food a Baumarkt.

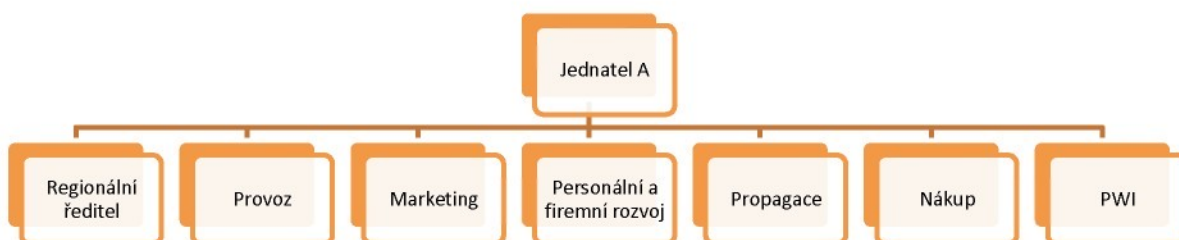
Dále se oddělení dělí na jednotlivé nákupčí:

Food: maso/uzeniny, potraviny čerstvé, potraviny suché, nápoje a drogerie.

Non-food: elektro, textil, obuv, hodiny-klenoty, hračky, papír, domácí potřeby a sport.

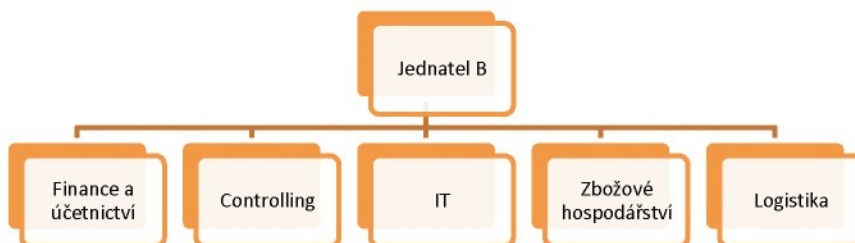
Baumarkt: zahrada, autodoplňky, elektro nářadí, sanita a barvy-laky.

Provozní oddělení se dělí dle stejného klíče. Centrála společnosti zaměstnává zhruba 310 zaměstnanců.



Obrázek 10: Organigram centrály – obchodní část

Zdroj: vlastní tvorba

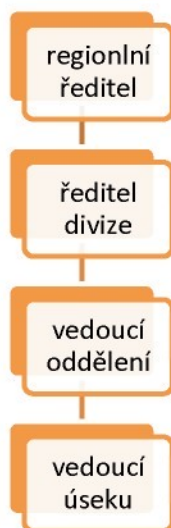


Obrázek 11: Organigram centrály – provozní část

Zdroj: vlastní tvorba

7.2 Organigram hypermarketů a Baumarktů

Nejvyšší vedoucí pozicí hypermarketů a Baumarktů je ředitel divize, který je podřízený regionálnímu řediteli. V hierarchii pod ředitelem divize jsou jednotliví vedoucí oddělení (suché potraviny, čerstvé potraviny, domácí potřeby, elektro atd). Ve třetí linii jsou vedoucí úseků (např. úseky ryby, sýry, pekárna, ovoce-zelenina, mléčné a mražené výrobky).



Obrázek 12: Organigram vedení hypermarketů a Baumarktů

Zdroj: vlastní tvorba

8 Proces tvorby obchodní strategie

V rámci obchodní strategie a plánu jak se udržet v silném tlaku konkurence se v druhé polovině roku 2006 sešlo vedení společnosti na dvoudenním setkání k bilancování uplynulých deseti let a hlavně k zamýšlení, jakým směrem se chce firma ubírat v dalších deseti letech. Tým cca 50 lidí se skládal z vedoucích pracovníků oddělení a ředitelů jednotlivých hypermarketů. Setkání bylo iniciováno majitelem společnosti, panem Thomasem Bruchem, který společně s vrcholovým managementem mateřské firmy představil svou vizi, firemní hodnoty a strategické cíle do roku 2016.

Toto jednání bylo složité hlavně z důvodu toho, že Globus do té doby pracoval pouze se strategií, která určovala jeho kroky na období maximálně tří let, a z těchto strategií pak vycházely krátkodobé roční plány.

8.1 Pozice firmy v roce 2006

Základním předpokladem, aby firma mohla dosáhnout pomyslného cíle své cesty, bylo zjištění počátečního stavu, tzv. startovacího bodu. Proto byli všichni pracovníci seznámeni s výsledky startovní pozice firmy zjištěné na základě externí a interní analýzy.

V roce 2006 byl na základě **externí analýzy** Globus hodnocen jako šestá firma v oboru dle dosaženého obrátu a jednička dle produktivity na metr prodejní plochy. Na základě studie výzkumné firmy Incoma Research z ledna 2006 byl Globus úspěšný ve spotřebitelském hodnocení řetězců, ve kterém byly hodnoceny takové parametry jako cenová úroveň, šíře sortimentu, kvalita prostředí a atmosféra prodejny, čerstvost a kvalita zboží, dostupnost a kvalita personálu, v celkovém průměru od 1,3 – 1,93 (podobné školnímu známkování).

Z pohledu zákazníků byl Globus kladně charakterizován čerstvostí a kvalitou. Pro dodavatele byl atraktivní a organicky rostoucí partner. Ač v oboru nebyl nepopulárním zaměstnavatelem, potýkal se s nedostatkem zaměstnanců.

Výstupem **interní analýzy** bylo zjištění, že provozní řízení firma zvládá dobře, přesto byly nalezeny i nevyužité rezervy. Firma byla schopna se samofinancovat a zvolna expandovat s jedním formátem prodeje.

8.2 Vize, poslání a firemní hodnoty⁴⁵

Po zhodnocení pozice firmy byly prezentovány vize, poslání a firemní hodnoty Globusu do roku 2016, které vyšly ze dvou dvoudenních workshopů širšího okruhu vedoucích pracovníků, které se konalo několik týdnů před finálním budováním strategie.

8.2.1. Vize

Těchto dvou dvoudenních workshopů se účastnilo cca 120 zaměstnanců. Důvod byl prostý - seznámit s vizí co nejvíce lidí, kteří ji budou šířit dále. Pracovalo se v osmi pracovních skupinách. První den bylo hlavním úkolem připravit tzv. „Nůši nápadů“, jak uvést vizí do života. Základem pro formulování vize českého Globusu do roku 2016 byly jednoznačně teze, které byly přejaty od mateřské společnosti a následně přizpůsobeny českým podmínkám.

Výsledné vize vedoucích pracovníků firmy byly jednoznačným signálem, kde by Globus chtěl být za 10 let:

- Působit i za deset let a fungovat ve stejné podobě, jako dnes, tedy jako rostoucí, zisková firma;
- být vedoucí obchodní společností na trhu ve službách zákazníkům;
- ve všech lokalitách svého působení být nejoblíbenější nákupním místem;
- být korektní a žádaný zaměstnavatel.

8.2.2 Poslání

Přesné definice poslání firmy zní:

„Jsme nezávislá rodinná firma. Každoročně tvoříme zisk, který je prostředkem pro vytváření naší budoucnosti a dalšího rozvoje.“

⁴⁵ Zpracováno na základě interních zdrojů společnosti Globus ČR, k. s.

„Nabízíme zákazníkovi, co jinde nenajde. Charakterizuje nás čerstvé a kvalitní zboží, dobré ceny, nejširší sortiment, příjemné nákupní prostředí a personál se zájmem o zákazníky.“

„Základem našeho úspěchu jsou aktivní a motivovaní zaměstnanci. Podporujeme jejich rozvoj a osobní růst.“

„Jsme tvrdý, ale korektní partner našich dodavatelů. Naše dohody platí.“

8.2.3 Firemní hodnoty

Jsou užitečným vodítkem pro chování pracovníků na všech pozicích a určují správný a jednotný celofiremní směr.

Globus má několik firemních hodnot a to v následujících oblastech:

K přístupu k práci:

„Jdeme cíleně svou vlastní cestou ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a partnerům. Spoléháme na své síly. Každý den využíváme nové šance, nové možnosti.“

K zákazníkům:

„Jsme zde pro naše zákazníky. Svým přístupem k nim přispíváme k úspěchu.“

„Jsme tým, každý z nás je připraven pomoci v kterémkoliv oddělení. Cítíme se zodpovědní za celek firmy i nad rámec našich povinností.“

„Požadujeme a podporujeme vysoký výkon.“

Ke spolupráci:

„Jednáme spolu jako s rovnocennými partnery. Uvědomujeme si, že každý z nás je důležitou součástí firemního celku a naše úkoly jsou vzájemně provázány.“

„Mluvíme otevřeně, jednáme čestně. Hodnocení provádíme věcně, férově a konstruktivně. Nebojíme se řešení konfliktů.“

K orientaci na řešení:

„Naše řešení jsou jednoduchá a efektivní. Vážíme si času svého i času našich kolegů.“

„Víme, že naši zákazníci nechtějí zaplatit protihodnotu vysokých nákladů. Základem naší konkurenceschopnosti jsou promyšlené postupy vedoucí k vysoké produktivitě.“

K trvalému partnerství:

„Dáváme přednost obchodním partnerům, kteří vnímají naše potřeby a trvale přispívají k vzájemnému rozvoji.“

Ke společenské odpovědnosti:

„Jednáme zodpovědně vůči společnosti a životnímu prostředí.“

Učící se firma:

„Hledáme lepší cesty rozvíjením svých vlastních schopností přejímáním dobrých nápadů. Sám rozvíjet nové je stejně cenné jako využívat to nejlepší od ostatních.“

„Vzájemně si nasloucháme a respektujeme se. Všimáme si, co je v lidech.“

„Chyby nevnímáme negativně, napravujeme je a učíme se z nich. Důvěra nám dává prostor pro samostatné jednání.“

Rovnocennost a lidskost:

„Lidsky jsme si rovnocenní, přestože vykonáváme různé úkoly. Pracujeme vždy se stejným nasazením.“

„Spojujeme skromnost s hrdostí na dosažené úspěchy.“

„Respektujeme potřebu rovnováhy mezi prací a soukromým životem.“

8.2.4 Interpretace hodnot a vizí

Pro zábavnější formu seznámení pracovníků s firemní vizí a hodnotami byl osloven karikaturista pan Vladimír Jiránek, který jim dal finální humornou podobu. K prezentaci těchto hodnot pak byla využita školení, sporiče na obrazovkách, brožury a pracovní materiály (pracovní sešity s obrázky hodnot).



Obrázek 13: Vize Globusu ČR, k.s.

Zdroj: interní



Jdeme cíleně svou vlastní cestou ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a partnerům. Spoléháme na své síly. Každý den využíváme nové šance, nové možnosti.

Obrázek 14: Firemní hodnoty Globusu

Zdroj: interní, autor: V. Jiránek

8.3 Standardy vynikajícího výkonu

Druhý den workshopu se ve skupinách pracovalo nad standardy vynikajícího výkonu jako jedním ze základních způsobů, jak naplnit vizi, poslání a hodnoty firmy v každodenní činnosti. Bylo zapotřebí definovat, jak vypadá excelentní výkon na každém oddělení tak, aby Globus uspěl ve všech pěti kritériích, která jsou u maloobchodu důležitá: čerstvost a kvalita zboží, kvalita a dostupnost personálu, širší sortimentu, cenová výhodnost a kvalita nákupního prostředí.

8.4 Strategické řízení

Strategický tým společnosti tvoří sedm lidí, je složený z 2 jednatelů společnosti, vedoucího divize výstavby (PWI), vedoucího nákupu, vedoucího provozu, ředitele marketingu a jednoho regionálního ředitele. Tento strategický tým vytváří taktiku na období 3 let a provádí společnou revizi stavu 2x ročně.

Strategické cíle v období 2007-2010 nebyly plněny ve stanoveném rozsahu. Mezi nesplněné cíle patřily plánovaná výše obratu, refinancování stávajících nemovitostí, ocenění v TOP Retail z hlediska prostředí a snížení cen minimálně na úroveň konkurence. Naopak se podařilo dosáhnout zvýšení počtu zákazníků, získat ocenění za šíři a kvalitu sortimentu a neztratit podíl na trhu. V březnu letošního roku byly stanoveny nové strategické cíle na následující tři roky, které vycházejí z nesplněných cílů předešlého období včetně zvýšení produktivity práce.

9 Externí analýza

V době ekonomické krize je zosílen konkurenční tlak a boj o zákazníky se stává stále namáhavější a náročnější. Proto je více než kdykoliv předtím nezbytné mít dobrou obchodní strategii, která dovede společnost k vytyčeným cílům.

Externí analýza firmy Globus je zaměřena na obecné prostředí České republiky a částečně na zahraniční trhy, které ovlivňují nejen samotnou firmu, ale i naprostou většinu firem napříč všemi odvětvími v tuzemském prostředí. Oborové okolí je věnováno maloobchodu, do kterého Globus spadá. **Analýza mezinárodního prostředí** je především předmětem corporate strategie a je zpracována v rámci mateřské společnosti.

9.1 Analýza makrookolí – PESTE analýza

a) Politické faktory jako forma a stabilita vlády se v posledních letech vyvíjí pro Českou republiku nepříznivým směrem. Prohlubování státního deficitu a změny ve vedení státu značí nestabilitu pro případné zahraniční investory. Mimo nevýrazného snížení daně z příjmu právnických osob a také přechodného zvýhodnění daňových odpisů u 1. a 2. odpisové skupiny, pro podporu investic v době ekonomické krize nepřinesly poslední roky významnou podporu v podnikatelské sféře. Vysoké daně, byrokracie a nízká podpora podnikání způsobila v posledních letech nárůst odlivu českých firem do tzv. „daňových rájů“.

Tabulka 2: Vývoj sazby daně právnických osob

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Sazba daně v %	24	24	21	20	19

Zdroj: zpracováno autorkou podle Daň z příjmu právnických osob [online] AZ.Data.net. 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>>

Potravinářská komora spustí tento rok nový projekt na podporu českých potravin. Na programu, který spočívá v dotacích na propagaci vybraných produktů (např. maso a mléčné výrobky), budou spolupracovat i Agrární komora, jednotlivé kraje a Ministerstvo

zemědělství. Ministerstvo s kraji pro akci také uvolní určité finanční prostředky, ročně půjde o desítky milionů korun. Při kampani budou kraje zdůrazňovat i ekologický přínos nového projektu. Spotřebovat zboží co nejbližší místu, kde se vyrobí, znamená také zásadně snižovat energetické náklady na jeho přepravu.⁴⁶

b) Ekonomické faktory se v posledních letech ukázaly jako významné i pro firmu Globus. Dopad finanční krize se stal diskutovanou problematikou bez výjimky každé firmy i domácností. Nárůst nezaměstnanosti, vliv měnového kurzu a inflace způsobily značné změny v poptávce po zboží. Hrubý domácí produkt, inflaci, úrokové i kurzové podmínky v roce 2009 nadále ovlivňovala globální finanční a hospodářská krize.

Tabulka 3: Vybrané ekonomické ukazatele v ČR

U k a z a t e l		2005	2006	2007	2008	2009
Ukazatele reálné ekonomiky						
<u>HDP</u>	%, r/r, reálně	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,2
<u>Výdaje na konečnou spotřebu</u>	%, r/r, reálně	2,6	3,9	3,7	2,8	1,2
spotřeba						
z toho: <u>domácností</u>	%, r/r, reálně	2,5	5,0	4,8	3,6	-0,3
<u>Výdaje na tvorbu hrubého kapitálu</u>	%, r/r, reálně	-0,8	9,6	9,4	-2,7	-18,1
z toho: <u>fixního</u>	%, r/r, reálně	1,8	6,0	10,8	-1,5	-8,3
<u>Vývoz zboží a služeb</u>	%, r/r, reálně	11,6	15,8	15,0	6,0	-10,2
<u>Dovoz zboží a služeb</u>	%, r/r, reálně	5,0	14,3	14,3	4,7	-10,2
<u>Domáci realizovaná poptávka</u>	%, r/r, reálně	2,4	4,5	5,5	1,7	-1,3
<u>Souhrnná produktivita práce</u>	%, r/r	5,2	4,9	3,3	0,8	-2,5
<u>Obecná míra nezaměstnanosti</u>	%, průměr	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7
<u>Míra inflace</u>	průměr	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0
Měnové ukazatele						
<u>CZK/EUR</u>	průměr	29,78	28,34	27,76	24,94	26,45
<u>CZK/USD</u>	průměr	23,95	22,61	20,31	17,04	19,06

Zdroj: Makroekonomické ukazatele [online]. Praha: Český statistický úřad. 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>

⁴⁶ Bělovská, N., Hromádka, M. V Česku téměř zanikly trhy se zeleninou, vytlačily je supermarketky. [online] Praha: Český rozhlas, 2010. [1010-01-05]. Dostupný z WWW: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/678160>

Hrubý domácí produkt (HDP)

Aby mohla firma dobře prosperovat, potřebuje k tomu stabilní ekonomické prostředí. V úhrnu za celý rok 2009 hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezonní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s předchozím rokem reálně o 4,1 %. V současné době se nachází nejen česká ekonomika v recesi, neboť zaznamenává poměrně výrazný pokles růstu HDP. HDP v ČR podle prognózy ČNB zřejmě poroste, ale i tak se předpokládá druhá vlna propouštění, zpomalení růstu spotřeby domácností, a tím zhoršení ekonomické situace tuzemských firem.

Tabulka 4: Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2009	-3,90%
	2010	1,40%
	2011	2,10%

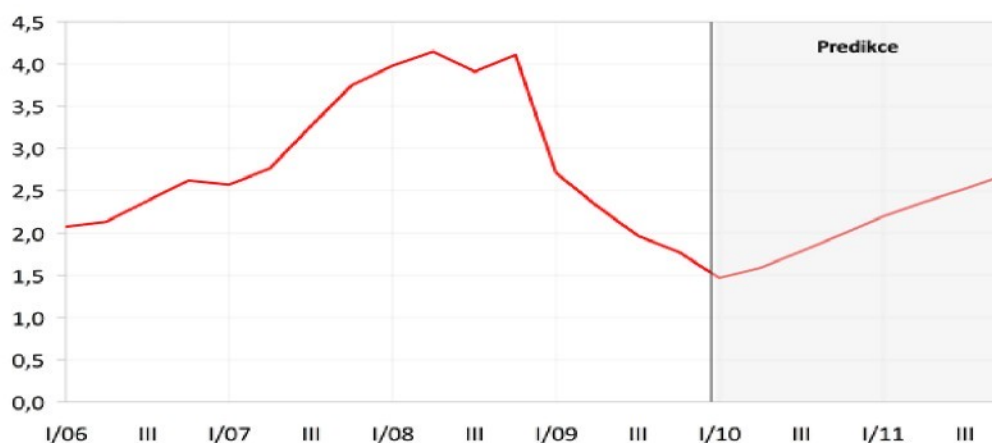
Zdroj: Aktuální prognóza ČNB [online]. Praha: Česká národní banka. 2010 [2010-17 04]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html>

Průměrná **míra inflace** poklesla meziročně o 5,3 %. Ve třetím čtvrtletí roku 2010 by se měla celková inflace pohybovat na 1,3 % a ve čtvrtém čtvrtletí 2010 na 1,9 %.

Úroková míra

Relativně nízká úroková míra má kladný vliv na rozhodování firmy o nových investicích. V současnosti Globus za účelem svého financování nepoužívá bankovní úvěry, ale její dceřiná společnost PWI, která realizuje výstavbu hypermarketů pro Globus, je na úvěrech významně závislá. Na budoucí expanzi (investiční možnosti) analyzované firmy tedy v budoucnu budou působit výše úrokové míry pozitivně. Pokládám za nezbytné zmínit, že došlo k vysokému zpřísnění podmínek, vzhledem ke snížení rizika návratnosti, na poskytování úvěrů, které naopak pozitivní vývoj úroků snižují.

„Dle hodnocení vydaných **ECB** poroste hospodářství eurozóny mírným, ač pravděpodobně nerovnoměrným tempem, inflační tlaky zůstanou ve střednědobém horizontu slabé. To podpořilo ECB v rozhodnutí ponechat úrokovou sazbu pro refinanční operace na 1,00 %. Úrokový diferenciál mezi ČR a eurozónou se tak ke konci roku 2009 uzavřel. Během první poloviny roku 2010 by mohlo dojít, za předpokladu neměnné základní úrokové sazby ECB, k mírnému růstu úrokového diferenciálu, což by však nemělo výrazně ovlivnit investiční toky ani mírnou apreciaci koruny.“⁴⁷



Graf 1: Pribor 3M

Zdroj: Komentář k makroekonomické predikci. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2010. [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52642.html>

Měnový kurz CZK vůči cizím měnám

Vývoj měnového kurzu ovlivňuje významněji ekonomickou situaci firmy především z hlediska dovozu (cca 4% podíl zahraničních dodavatelů na celkovém obratu) a tudíž posilování koruny vůči cizím měnám je v její prospěch a naopak. Pozitivní vývoj koruny má ovšem negativní vliv na změnu chování zahraničních zákazníků v případě pohraničních poboček. Dokládá to meziroční snížení tržeb (v průměru o 9 % za poslední 2 roky) u chomutovské pobočky Globusu způsobené odlivem německých zákazníků (popřípadě

⁴⁷ Ministerstvo financí ČR. Komentář k makroekonomické predikci. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2010. [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52642.html>

českých zákazníků do zahraničí) v porovnání s jinými hypermarkety a vývojem měnového kurzu. Současný vývoj je pozitivní a i následující prognózy (tab. 5) ukazují, že v průběhu let 2010 a 2011 se bude kurz pohybovat pod dlouhodobými trendovými hodnotami se zachováním tendence k mírnému nominálnímu i reálnému zhodnocení. Další výraznější dopad by ovšem mohl nastat při zavedení měny Euro v České republice. Zde by záleželo na sazbě přepočítacího kurzu.

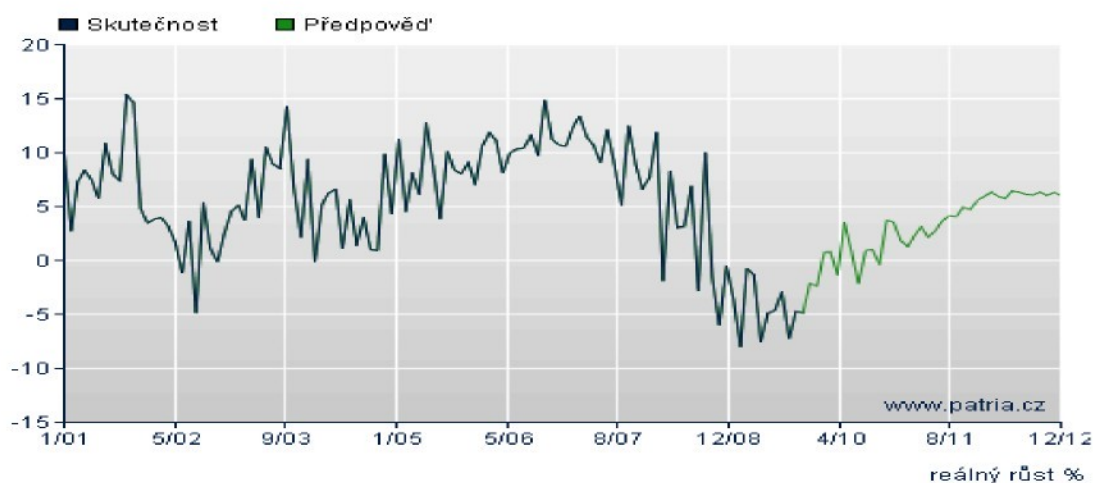
Tabulka 5: Prognóza kurzu

Ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2010	25,5
	2011	25,2

Zdroj: Aktuální prognóza ČNB [online]. Praha: Česká národní banka. 2010 [2010-17- 04]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html>

Maloobchodní tržby

Z údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) vyplývá, že maloobchodní tržby včetně motoristického segmentu v loňském roce proti roku 2008 klesly o 4,3 %, přičemž v ani v jednom měsíci tyto tržby nedosáhly úrovně předchozího roku.



Graf 2: Maloobchodní tržby v ČR

Zdroj: Makropřehled.[online] Praha: Patria, 2010. [cit. 2010-26-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/makroprehled/cz.html>>

Předpokládávaný vývoj ekonomiky je značně nejistý a v současnosti se na něm neshodnou ani nejvýznamnější ekonomové. Tudiž je důležité nepodceňovat fakta a sledovat vývoj a prognózy v oblasti makroekonomických ukazatelů a být připraveni na případné dopady, jelikož se tato oblast značí jako zásadní ve vývoji poptávky maloobchodu.

c) Mezi **sociální faktory**, které by mohly mít vliv na firmu z hlediska obchodní strategie, bych zařadila strukturu obyvatelstva, vývoj nezaměstnanosti a mezd, neboť tyto ukazatele mají vliv na kupní sílu zákazníků, a tedy budoucí portfolio výrobků.

Struktura obyvatelstva a vliv baby boomu na zvýšený nárůst poptávky po dětské výživě, kosmetice a doplňkovém sortimentu, vedl firmu Globus na začátku roku 2008 ke spuštění členského programu Mimi klub, pro maminky a tatínky dětí do tří let věku, pro zvýhodněné nákupy a založení speciálního oddělení Dětský svět, který nabízí široký sortiment potravinářského i spotřebního zboží určeného právě pro nejmladší věkovou kategorii. S tímto projektem se rozjely i internetové stránky www.mimi-klub.cz, kde rodiče naleznou informace o akčním zboží Mimi klubu, ale i zajímavé informace ve formě obecných článků i odborných příspěvků specialistů na výživu dětí a maminek, dětské psychologů či lékařů z oboru gynekologie-porodnictví.



Obrázek 15: Věková struktura obyvatelstva v ČR v roce 2008

Zdroj: Věková skladba obyvatelstva v ČR v roce 2008[online], Praha: Český statistický úřad.[cit. 2010-17-04]. Dostupný z WWW:

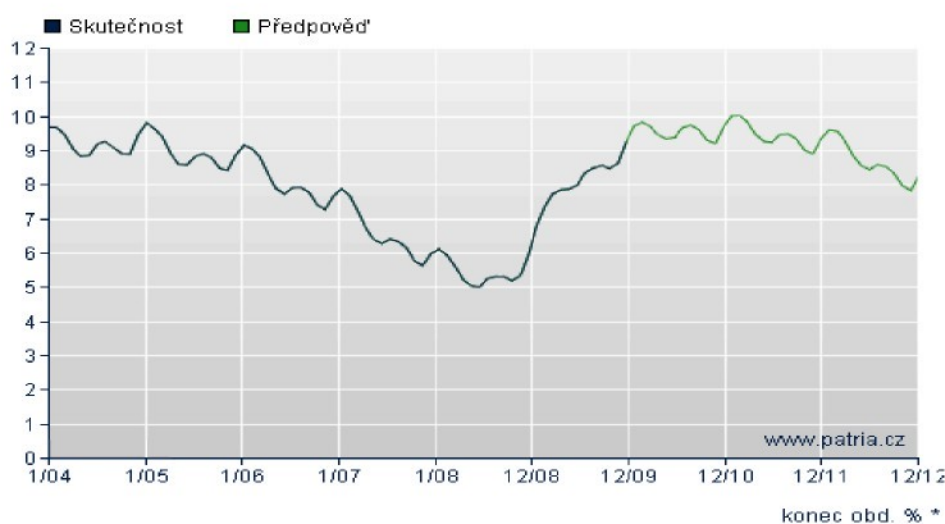
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_v_roce_2008>

Na základě prognóza populačního vývoje České republiky, která byla sestavená Borisem Burcinem a Tomášem Kučerou, výsledky ukazují, že po celé období prognózy (do roku 2065) budou počty zemřelých osob vyšší než odpovídající počty narozených a růst úbytku obyvatelstva bude nabírat na intenzitě. Migrací bude kompenzován tento nepříznivý vývoj jen po omezenou dobu, proto počet obyvatel České republiky v budoucnosti pravděpodobně poklesne pod současnou úroveň a jako celek bude obyvatelstvo zcela jistě stárnout. Ekonomický potenciál vyjádřený rozsahem zdrojů pracovních sil bude trvale slábnout a jedinou částí populace, která početně poroste, se stane obyvatelstvo ve věku

65 a více let (počty seniorů ve vyšších věkových skupinách porostou výrazněji než v nižších a počty nejstarších občanů se tak mnohonásobně zvýší).⁴⁸

Vývoj mezd a nezaměstnanost

V posledních dvou letech v rámci úspor nákladů a díky značným bankrotům firem došlo k významnému nárůstu nezaměstnanosti a tím zvýšení nabídky na trhu práce. Analytici se shodují na tom, že ekonomika v Česku má největší nárůst nezaměstnanosti již za sebou. Počet lidí bez zaměstnání sice ještě bude důsledkem recese růst, ale postupně by se měla situace stabilizovat.



Graf 3: Míra nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: Makropřehled.[online] Praha: Patria, 2010. [cit. 2010-26-04].

Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/makroprehled/cz.html>>

Vývoj mezd a nezaměstnanosti značně ovlivňuje koupěschopnou poptávku českých domácností, která je spojena se značnými regionálními rozdíly. Potvrzují to i výsledky studie společnosti INCOMA GfK „Kupní síla v okresech a obcích ČR 2009“, která zkoumala, jak se liší koupěschopnost obyvatel českých sídel.

⁴⁸ Burcin, B., Kučera, T. *Nová kmenová prognóza populačního vývoje České republiky (2003-2065)*. Demografie 2004, roč. 46, č. 2, str. 100-111. Dostupný z WWW: <http://demografie.info/?cz_prognozyprognozacr=>>

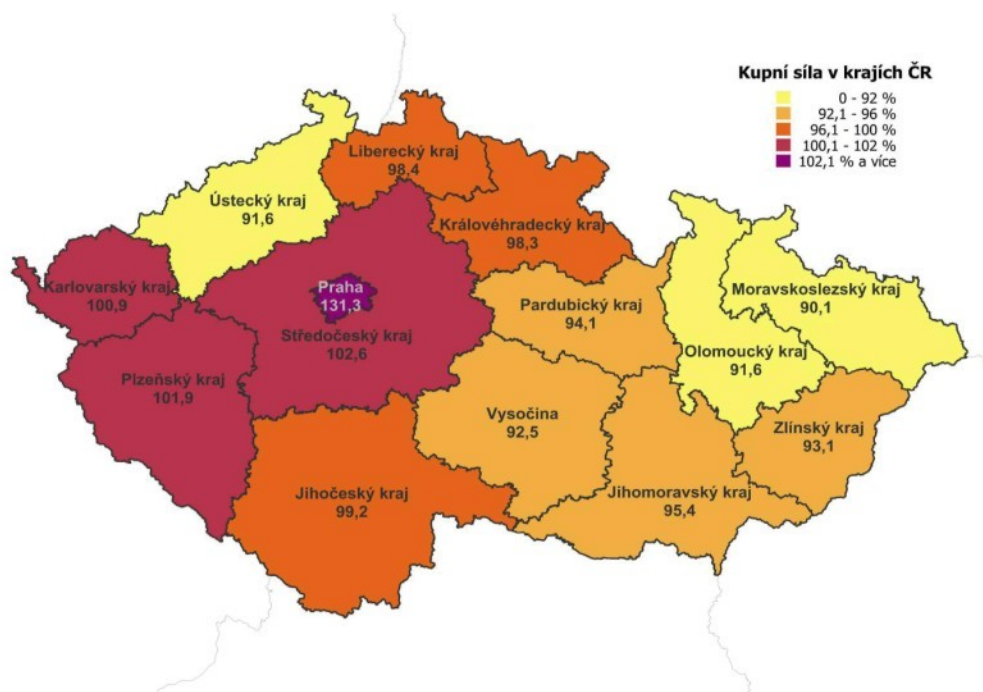
Tabulka 6: Vývoj mezd v ČR

Ukazatel	Jednotka	2006	2007	2008	2009		
		celý	celý	Celý	I.Q	II.Q	III.Q
Mzdy	Kč	20 211	22 382	24 542	22 328	22 992	23 350
% meziroční růst	% nominální	6,5	7,3	8,5	3,1	2,8	4,8
	% reálná	3,9	4,4	2,1	1	1,4	4,7

Zdroj: Makroekonomické ukazatele [online]. Praha: Český statistický úřad. 2010 [cit. 2010-02-02]

Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>

Pražská metropole a její okolí představují oblasti, jejichž úroveň kupní síly v přepočtu na 1 obyvatele je výrazně nad průměrem celé České republiky. Mimo okresů přiléhajících k Praze výrazně převyšují průměrnou hranici kupní síly i okresy Mladá Boleslav, Plzeň-město či Brno-město. Na druhé straně obyvatelé především v Moravskoslezském či Ústeckém kraji musí vystačit s daleko úspornějšími osobními a rodinnými rozpočty. V některých obcích, především v periferních oblastech ČR, se úroveň kupní síly pohybuje dokonce pouze kolem 70 % českého průměru. Nejnížší průměrné příjmy mezi městy nad 10 tisíc obyvatel dosáhly Karviná, Orlová, Studénka, Krupka či Bohumín.



Obrázek 16: Průměrná kupní síla v regionech

Zdroj: Incoma GfK. Kupní síla v okresech a obcích ČR 2009

Současný **životní trend** obyvatel se projevuje v prosazování zdravého životního stylu a zvýšeným zájmem o bio výrobky.

Ze sociologického výzkumu, jenž pro Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci na konci roku 2009 provedla agentura Focus, Marketing&Social Research, se potvrzuje současný trend v oblasti dozoru potravin, kdy oproti roku 2005 vzrostl počet lidí, kteří nevěnují pozornost údajům na obalech potravin a to na 56 %, zatímco tehdy je nečetlo 49 % lidí, a to z důvodu nečitelnosti nebo nedůvěry k informacím na obalech. Z tohoto průzkumu také vyplynulo, že lidé více preferují jednorázové velké nákupy ve velkoformátových prodejnách, přičemž o 10 % narostla obliba diskontů. Cena potravin stále hraje významnou roli při výběru; více jak dvě třetiny lidí vyhledávají akční slevy a zlevněné potraviny občas nakoupí 77 % dotázaných. Ačkoliv lidé dle svých odpovědí preferují čerstvé nebalené potraviny, rádi nakoupí ve velkém do zásoby, je-li to za výhodnou cenu. Stejně jako v roce 2005 čeští spotřebitelé lépe hodnotí bezpečnost a kvalitu českých potravin než těch zahraničních, mírně také vzrostl počet lidí, kteří odpověděli, že bezpečnost a kvalita potravin se v porovnání se stavem před deseti lety zvýšila.⁴⁹

Extrapolovat z minulosti v případě prognóz o chování zákazníků ztrácí na významu, jelikož záliby a potřeby zákazníků se stávají stále více proměnlivými. Proto by firma měla hledat nové formy a metody předvídání chování zákazníků a vývoj poptávky.

d) Technické a technologické faktory ovlivňují firmu Globus významně především v oblasti výpočetní techniky. Patří sem nové formy komunikace s dodavateli i zákazníky, možnosti pro uložení velkých množství dat, změny v rámci platebního styku, zefektivnění a zrychlení informačních procesů ve firmě a změny materiálů například ve formě propagačních médií a jiné. Rychlý nárůst změn v technologickém vývoji u zařízení v zázemí hypermarketů, který umožňuje zvýšení produktivity a větších úspor, ovšem značí vysoké počáteční investice, které musí být vždy řádně zváženy a prokalkulovány.

Dosud Globus v této oblasti nezaostává. Snaží se využívat nejnovější softwarová a hardwarová řešení, která umožňují zvýšení konkurenční výhody na trhu v oblasti maloobchodu. Při vybavování nových nebo při rekonstrukci stávajících hypermarketů se

⁴⁹ Šmídtová, M. *Spotřebitelé nečtou údaje na potravinách; jsou pro ně nečitelné a navíc jim přestávají věřit.* [online] Brno: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2010. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1021496&docType=ART&nid=11728>>

Globus snaží využívat nejnovější materiály a technologie i s ohledem na životní prostředí bez snížení nároků na kvalitu.

Technický pokrok se v průběhu posledních let také projevuje zvýšením tržeb internetového obchodu a následný poklesem tržeb Globusu v oblasti spotřebního zboží, především elektroniky. Novou formu nákupního chování předvíдалa firma již před pěti lety a zprovoznila internetový obchod prostřednictvím svých webových stránek. Tento pokus se neshledal s úspěchem, který se přisuzoval opatrnosti českých zákazníků. Po několika letech se Globus k tomuto konceptu vrátil, a tak je opět možné si zboží objednat ze zákamí svého domova, zaměstnání či restaurace.

e) Legislativní faktory jako obchodní zákoník, pracovní, finanční a daňové právo, záruky, obchodní podmínky, ochrana spotřebitele, to vše má vliv na podnikatelskou činnost Globusu.

Dne 1. 2. 2010 nabył účinnosti zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. Zákon ukládá hlavně řetězcům, aby poskytovaly dodavatelům své všeobecné obchodní podmínky, ve kterých musí být cenové podmínky i údaje o snižování cen. Norma stanovuje, že za zboží musí být zapláceno nejpozději do 30 dnů od dodání. Řetězce také nesmí prodávat zboží za nižší cenu, než za jakou ho nakoupily, což se vztahuje na rychle se kazící či sezonní výrobky. Za zneužití tržní síly hrozí obchodním řetězcům pokuta až deset milionů korun nebo trest v hodnotě 10 % z obratu.

Případnou další hrozbou v budoucí výstavbě nových hypermarketů by mohly být nařízení a opatření jednotlivých měst, proto je nezbytné při průzkumu budoucích lokalit prověřit územní plánování těchto měst.

f) Ekologické faktory by v budoucnu neměly významným způsobem ovlivnit chod firmy. Větší část hypermarketů je již vybavena novým úspornějším zařízením (uzavíratelné chladicí regály) v rámci šetření životního prostředí. Mezi běžné každodenní činnosti patří třídění odpadu, rozdávání i prodej 100% recyklovatelných tašek. Preferuje se využívání tuzemských dodavatelů. Zavedení systému Invoices na zpracování a archivaci faktur v elektronické podobě, který je propojen se systémem B2B, umožňuje úplné oproštění od papírové komunikace. Je ovšem zřejmé, že i do budoucna budou investice v rámci úspor životního prostředí růst.

Zcela nepředvídatelný je vliv přírodních katastrof, které sílí na intenzitě a jejich četnost je stále větší.

9.3 Analýza mikrookolí – Porterova analýza

Silnou rivalitu v odvětví Globus pocítuje v silicím konkurenčním boji na českém trhu, kde se pohybují hlavně mezinárodní řetězce.

Tabulka 7: TOP10 ČESKÉHO OBCHODU

Pořadí	Skupina/Firma	počet prodejen		tržby (mld. Kč, vč. DPH)	
		2008	2009	2008	2009
1	Schwarz ČR	289	306	57,5	59,0
	Kaufland	88	93	35,5	36,5
	Lidl ČR	201	213	22,0	22,5
2	REWE ČR	382	519	38,5	48,5
	Billa	176	195	18,5	19,0
	Penny Market	206	324	20,0	29,5
3	Tesco Stores ČR	113	135	44,5	46,5
	Tesco hypermarket	59	64		
	Tesco obchodní dům	6	6		
	Tesco supermarket	42	43		
	Tesco Expres	6	22		
4	Ahold Czech Republic	294	279	44,0	43,0
	Albert hypermarket (dříve Hypernova)	53	55		
	Albert supermarket	241	224		
5	Makro Cash&Carry ČR	13	3	39,5	36,6
6	Globus ČR	13	14	25,4	26,3
7	GECO TABAK	216	225	17,5	17,2
8	SPAR ČR	33	36	13,7	13,8
	SPAR česká obchodní společnost	33	36	12,8	12,9
	Interspar	29	32		
	Spar supermarket	4	4		
	Spar Šumava			0,9	0,9
9	Peal			9,3	9,5
10	Ikea	4	4	8,5	9,0
1.-10.	TOTAL	1357	1531	298,4	309,4

Zdroj: Skála, Z., TOP10 Českého obchodu: Pokles tržeb a změny v pořadí. [online]. Praha: Research Director Retail & Shopper, INCOMA GfK. [2010-17-04.] Dostupný z WWW:
 < <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1082&lng=CZ&ctr=203> >

V současnosti potravinářské prodejny rostou pomaleji. Oproti předchozím létům se snížila expanze hypermarketů na úrok diskontů. I přes snižující se vývoj roste kupní síla pomaleji, než nabídka, což se projevuje v napětí na trhu především u rychloobrátkového zboží. Hlavní změny nastaly v loňském roce ve struktuře obchodních řetězců. V průběhu roku došlo ke sjednocení hypermarketů a supermarketů společnosti Ahold pod jednotnou značku Albert (celkem 279 prodejen). Současně společnost Ahold uzavřela méně výkonné a koncepčně nevyhovující prodejny, změnila sortiment a omezila velikost řady prodejen s cílem vyšší provozní efektivity. Trh definitivně opustil řetězec Plus, jehož většina prodejen byla začleněna do řetězce Penny Market. Akvizice posledních let (Delvita, Plus) společně s otvíráním nových prodejen skupiny REWE (Penny Market a Billa) a skupina Schwarz tvořená řetězci Kaufland a Lidl včetně skupiny Tesco, která rychle posiluje hlavně v oblasti menších obchodních formátů (Tesco Express, Tesco supermarket) a současně se pustila do ambiciózní remodelace obchodních domů na novou značku Tesco My, představují silné rivaly na trhu maloobchodu.

Na začátku loňského června bylo v Česku podle údajů společnosti Incoma GfK 587 diskontních prodejen, 558 supermarketů a 246 hypermarketů. Přesto většina obchodníků tvrdí, že na trhu je pro nové obchody stále dostatek prostoru.

Podle České tiskové kanceláře⁵⁰ plánuje společnost Tesco Stores ČR, která patří mezi největší obchodní řetězce se 133 obchody v ČR, letos otevřít zhruba tři desítky nových supermarketů, hypermarketů i samoobsluh Tesco Express. Tempo expanze bude rychlejší než loni, kdy Tesco v Česku zprovoznilo 21 obchodů. Nové obchody chce v letošním roce zprovoznit také společnost Lidl, která loni otevřela deset nových diskontních prodejen, a jejich počet díky tomu vzrostl na 210. Pokračovat v expanzi hodlá i společnost Ahold, která loni uzavřela 21 neziskových obchodů a na konci roku 2009 v Česku provozovala 278 supermarketů a hypermarketů Albert. "V letošním roce budeme pokračovat v otvírání nových prodejen Albert, a to především supermarketů," uvedl mluvčí Ahold Czech Republic pan Libor Kytýr. Plánovaný počet nových prodejen nicméně nezveřejnil.

⁵⁰ ČTK. *I letos přibudou v Česku supermarketů. Nové prodejny chystají všechny řetězce* [online]. Online zprávy hospodářských novin. 2010 [cit. 2010-15-1]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-39935000-i-letos-pribudou-v-cesku-supermarkety-nove-prodejny-chystaji-vsechny-retezce>>

Také diskontní řetězec Penny se pustil do boje o ovládnutí českého trhu a mají to posvěcené z nejvyššího vedení. "Česko je pro nás nejdůležitějším zahraničním trhem," říká pan Armin Rehberg z vedení německé společnosti Rewe, do které diskonty patří. I proto tady firma v následujících pěti letech bude investovat minimálně 100 milionů euro.⁵¹

Potenciální nová konkurence se z důvodu vyčištění trhu v loňském roce a vysokých vstupních investic na trhu maloobchodu se v nejbližších letech nepředpokládá.

Firma Globus obchoduje s cca 2,5 tisíci **dodavateli**, mezi kterými najdeme jak monopolní dodavatele, tak množství plně konkurenčních dodavatelů. Snaha o budování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů se úspěšně projevuje v dlouholeté spolupráci.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů se v posledním roce projevila v uzákonění nových podmínek spolupráce mezi dodavateli a odběrateli v oblasti potravinářského zboží specifikovaném v bodě 9.2 e) na základě požadavků malých potravinářských výrobců. Vzhledem k tomuto úspěchu se dá předpokládat vyšší tlak současných a postupné zvýšení tlaku jiných dodavatelů na regulaci těchto vztahů.

Bylo by mylné se domnívat, že **hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** v případě Globusu nehrozí, když většinu jeho zákazníků tvoří jednotlivci, rodiny a případně drobní podnikatelé. Celkově sílí tlak na snižování cen zboží. Rostoucí sílu zákazníků dokládá i článek Česko je zemí obchodních center v Lidových novinách od Marka Kerlese⁵², který uvádí, že v případě Českých Budějovic lidé sepisují petice proti možné výstavbě obchodních center ve středu města.

Hrozba nahraditelnosti výrobků pro analýzu firmy není klíčová. Avšak pro snižování cen je dobré analyzovat sortiment nejen stávajících dodavatelů a snažit se pomocí levnějších substitutů snižovat vstupní náklady.

⁵¹ Zj. *Tesco poprvé vede žebříček obchodů, kde Češi nakupují nejvíce*. [online]. Online zprávy hospodářských novin. 2010 [cit. 2009-26-5]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-37241880-tesco-poprve-vede-zebricek-obchodu-kde-cesi-nakupuji-nejvic>>

⁵² KERLES, M. *Česko je zemí obchodních center*. Lidové noviny. roč. 23, č. 73, s. 6.

9.4 Analýza oborového okolí

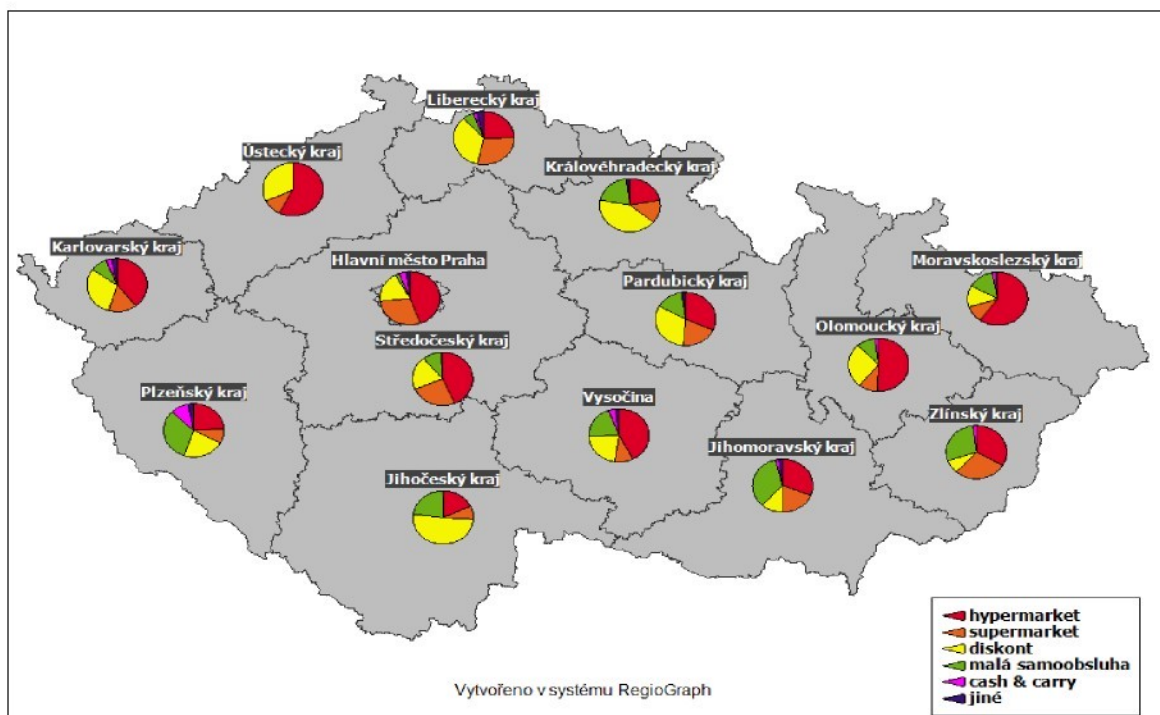
Globus dosahuje kolem 17 % podílu na trhu hypermarketů a mezi 8-9 % na trhu maloobchodu (hypermarkety, supermarkety a diskonty). Tato část analýzy je speciálně zaměřena na jeho zákazníky, konkurenci a dodavatele.

9.4.1 Zákazníci

Díky krizi jsou zákazníci více citliví na ceny, nakupují jen to, co je potřeba a to v menším množství. Utrácejí méně peněz v některých speciálních kategoriích jako je alkohol, slané sušenky, čokolády.

Na základě externí analýzy firmy Incoma GfK, která od počátku devadesátých let monitoruje vývoj české obchodní sítě, byl zpracován průzkum Shopping monitor 2010, který byl zaměřen na nákupní chování a spotřebitelské preference. Při této metodě průzkumu bylo použito osobního dotazování na reprezentativním souboru 1015 náhodně vybraných domácností v celé ČR. Realizace průzkumu probíhala v říjnu a listopadu 2009.

Výzkum zjistil, že při nakupování potravin je pro českého spotřebitele nejdůležitější čerstvost a kvalita zboží spolu s cenovou úrovní prodejny. Následuje širší sortimentu a zřetelné označení cen. Nejnáročnější zákazníci jsou ti, jejichž hlavním nákupním místem je hypermarket a nejméně nároční jsou zákazníci malých samoobsluh. Při volbě nákupního místa domácnosti uvádělo 66 % blízkost prodejny, 36 % dobrou cenu a dobrou kvalitu, 34 % široký výběr zboží, 32 % akční ceny a slevy, 30 % celkově příznivé ceny a na šestém místě s 21 % pak kvalitu a čerstvost zboží.



Obrázek 17: Preferované typy prodejen – Hlavní nákupní místo v nových krajích ČR (v %)

Zdroj: Incoma GfK, Shopping Monitor 2010

Kromě typu prodejny dotázaní jmenovali i konkrétní název prodejny, ve které realizují většinu svých výdajů za potraviny. Prvních deset prodejen představuje hlavní nákupní místo již pro téměř 90 % dotázaných. Silný Kaufland uvedlo jako své hlavní nákupní místo 17 % dotázaných (mírný nárůst). Na druhé místo se dostal nově Penny Market (15 % preferencí), těsně za ním Tesco.

Dotázaní hodnotili prodejny, se kterými měli nákupní zkušenost z hlediska řady faktorů. Z hlediska cenové úrovně je nejlépe hodnocen Kaufland, šíři sortimentu dotázaní nejlépe hodnotí Globus, kvalita nákupního prostředí je hodnocena nejlépe u Intesparu (spolu s řetězcem Tip), nejlepší známku za čerstvost a kvalitu zboží obdržel Globus, kvalita personálu je nejlépe hodnocena u malých prodejen – Tip, Tuty, Hruška a COOP.

Z jiného průzkumu firmy Incoma zpracovaného přímo pro společnost Globus vyplývá, že jeho největší část zákazníků tvoří nároční zákazníci, ve věku od 15-59 let, se středoškolským a vysokoškolským vzděláním a nerozhodujícím počtem dětí.

9.4.2 Konkurence

Společnost **Kaufland** Česká republika v.o.s. (dále jen Kaufland) byla v roce 2009 na prvním místě v žebříčku obchodů, kdy se jí podařilo zvýšit tržby v ČR, oproti loňskému roku o 3,4 % na 32,021 miliardy korun a také získat ocenění TOP Retailer za nejnavštěvovanější obchodní řetězec roku. Hypermarkety Kaufland jsou součástí německé skupiny Schwarz. Kaufland v současné době provozuje v České republice 94 hypermarketů, 2 centrální sklady (v Modleticích a Olomouci) a od roku 2003 vlastní masozávod v Modleticích. Teprve od roku 2009 postupně umožňuje ve svých prodejnách platit platebními kartami. Prodejny lze najít jak na okrajích, tak v centrech malých i velkých měst, ve kterých nabízí především potravinářský sortiment.

Mezi jeho záruky prodeje patří⁵³: záruka čerstvého zboží, záruka rychlosti u obslužných pultů, záruka rychlosti u pokladen, záruka výměny zboží, 3letá záruka kvality na elektronické zboží, servis bezhotovostní platby, servis informací ve formě reklamních novin až do domu, pokladna bez sladkostí, záruka nejnižší ceny a servis přívětivého jednání.

Britská společnost **Tesco Stores ČR** (dále jen Tesco) působí na českém trhu od roku 1996, kdy koupila několik obchodních domů od americké společnosti K-mart. V roce 2006 přebrala 27 obchodů od Edeky a 11 obchodů od Carrefouru. V současné době je v ČR více než 100 prodejen Tesco – hypermarkety, supermarkety, obchodních domy (Tesco a My) a prodejny Tesco Expres. U svých hypermarketů provozuje také síť čerpacích stanic. Na svých internetových stránkách⁵⁴ prezentuje své poslání: „Neustálá snaha poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty, a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu“. Základní filozofii „Snaha poskytnout zákazníkům to nejlepší a stát se obchodem pro všechny“. Dvě firemní hodnoty: „1. Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my. 2. Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.“. Uvádí zde také svou strategii „Být vždy obchodem, který se přizpůsobuje konkrétnímu trhu v dané zemi, prostředí a zvykům místních zákazníků.“⁵⁵

⁵³ Webové stránky Kaufland [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.kaufland.cz/Home/>

⁵⁴ Webové stránky Tesco Stor ČR [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.itesco.cz/>

⁵⁵ Webové stránky Tesco Stor ČR [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.itesco.cz/>

V roce 2007 rozšířila svůj sortiment o tři nové řady výrobků podporující zdravý životní styl. První řada Tesco Healthy Living, která obsahuje přes 50 výrobků čerstvých a trvanlivých potravin se sníženým obsahem tuků, soli a cukru. Druhou řadu Tesco One Body tvoří cvičební náčiní a poslední řadou je Tesco Organic s cca 130 výrobky čerstvých a trvanlivých potravin v Bio kvalitě.

Tesco odstartovalo v roce 2010 systém věrnostních karet Clubcard, přičemž jeho úplné zavedení by mělo trvat do roku 2012.

Pro otevřenou a čestnou firemní kulturu svých zaměstnanců Tesco zprovoznilo Linku ochrany zájmu, která umožňuje zaměstnancům při zaručené anonymitě informovat o jakýchkoliv záležitostech, které považují za neetické, nezákonné nebo ohrožující zájmy zaměstnavatele, poškození životního prostředí nebo veřejného zájmu. Za tento projekt obdržela dokonce ocenění Personální projekt roku 2006.

9.4.3 Dodavatelé

Globus spolupracuje přibližně se 2,5 tisíci dodavateli. Největší podíl 96 % tvoří čeští dodavatelé. Mezi obchodní partnery patří i dodavatelé z Itálie, Slovenska, Německa, Číny, Španělska aj. Možnost spolupracovat s Globusem má každý, kdo nabízí zajímavé portfolio výrobků a výhodnou cenu.

V řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů se již několikátým rokem využívá systém B2B (Business to Business), který se stále přizpůsobuje novým požadavkům, mezi které patří například zasílání veškerých dokumentů (objednávky, katalogy, faktury, dodací listy atd.) elektronickou cestou, čímž dochází ke zkvalitnění obchodních postupů a vztahů, zvýšení produktivity a peněžních toků, flexibility a podpory zásobování.

9.4.4 Stakeholders

Mezi nejvýznamnější zainteresovanou stranu, která má vliv na budoucí strategii je majitel společnosti Globus, pan Bruch, který své požadavky zahrnul do vizí společnosti, viz kapitola 8.2.1. Dlouholeté zkušenosti a přání pana Brucha mohou být velkým přínosem pro pobočku v ČR, ale mohou být omezující v případě neztotožnění se s návrhy českého managementu.

10 Interní analýza

Po definování vlivů okolí firmy v předchozí kapitole je třeba provést také analýzu faktorů, které vznikly a vyprofilovaly se uvnitř firmy. Tato analýza by měla pomoci najít zdroje a schopnosti pro základ konkurenceschopnosti firmy, ale také odhalit slabé stránky, které by mohly v úspěšném rozvoji firmy bránit.

10.1 Analýza zdrojů

Jedná se o hlavní pilíře celé podnikatelské činnosti.

a) Mezi **dlouhodobé hmotné prostředky** Globusu patří veškeré provozní zařízení hypermarketů v hodnotě 942,2 mil. Kč k datu 30. 6. 2009. Vozový park s nově pořízeným elektrickým manipulačním zařízením byl pořízen firmou na operativní leasing, a tudíž není jejím majetkem. Společnost Globus není majitelem žádné z budov – blíže bod 7.

Vybavení budov prochází přibližně po 10 letech modernizací. Výrobní zařízení v řeznictví a pekařství je pořizováno na základě dlouholetých dobrých zkušeností od zahraničních dodavatelů, kteří dodávají zařízení i do německých hypermarketů. Nové zařízení je vybíráno s ohledem na úsporu a ochranu životního prostředí. Např. nové mrazicí boxy (vitríny) jsou již uzavíratelné a prosklené.

Ke **krátkodobým prostředkům** patří zboží v přibližné hodnotě 2 miliard Kč. Jedná se jak o rychloobrátkové zboží tak zboží dlouhodobější spotřeby. Globus sází na široký sortiment a nevyčerpatelnou nabídku zboží. Tato strategie klade ovšem vysoké požadavky na držení většího množství zboží jak na prodejní ploše, tak ve skladech (logistických i centrálních). Pro zefektivnění řízení zásob společnost využívá systém B2B, který umožňuje udržování minimálního množství zásob na skladech.

b) Firma disponuje velkým množstvím **nehmotných prostředků**, mezi které patří již výše zmiňovaný B2B systém, docházkový software, pokladní software, software na elektronické zpracování a archivaci faktur, účetní systém SAP, speciální skladový software, speciální programy pro grafiku, aj. Pro interní komunikaci využívá systém intranetu. Globus

provozuje několik webových stránek – www.globus.cz, www.dobrejflex.cz, www.mojetelevize.cz.

c) **Lidské zdroje** jsou podle mého názoru jedním z nejdůležitějších faktorů, proto si myslím, že je potřeba věnovat jim pozornost z hlediska strategického plánování.

Toto „bohatství“ firmy tvoří přibližně 324 pracovníků centrály společnosti, 141 pracovníků centrálního a logistických skladů a v průměru 420 zaměstnanců na jedné divizi. Celkem pro Globus pracuje přibližně 6 400 zaměstnanců, v poměru 31 % mužů a 69 % žen.

I vzhledem k vysoké nezaměstnanosti Globus má nedostatek pokladních, které jsou doplňovány z řad brigádníků nebo prostřednictvím externích agentur.

Globus se potýká také s malou řemeslnou odborností uchazečů o zaměstnání, především na pozice pekařů, cukrářů, řezníků, kuchařů a v poslední době také prodavačů samoobslužných úseků. Proto se rozhodl zvýšit spolupráci s učilišti tím, že jejich studentům umožňuje absolvovat praxi a následně nabízí zaměstnanecký poměr v Globusu. Pro podporu informovanosti studentů a učilišť byly zprovozněny na konci roku 2009 webové stránky www.dobrejflex.cz.

Všichni noví zaměstnanci Globusu procházejí vstupním seminářem, kde jsou seznámeni s historií společnosti, s organizační strukturou divizí, s hodnotami společnosti, vizí do roku 2016, systémem ročních pohovorů a ostatními provozními činnostmi (formy cenových značení, záruky, systém ochrany aj.).

Na divizích jsou pak zaškoleni v rámci svých oddělení například sortimentním školením, které probíhá i několikrát ročně podle rozšíření sortimentu. Pro časovou flexibilitu a k oslovení velkého množství pracovníků bylo pro potřeby firmy zpracováno instruktážní video, které pomáhá novým spolupracovníkům v zaškolení.

Propracovaný školicí systém má na starosti interní lektor, který pomáhá využít a rozšířit schopnosti lidského potenciálu. V případě otevření nových divizí jsou noví zaměstnanci zaškoleni v nejbližších provozovnách, aby v den otevření vše již profesionálně zvládli.

Od roku 2003 využívají manažeři společnosti (cca 300 zaměstnanců) vzdělávací projekt Grid, který představuje moderní manažerskou cestu, jež upouští od tradičního dosahování změn ve firmě zásahem zvenčí (ať už formou tradičního poradenství nebo vzdělání) a koncentruje se na posilování vůdcovství, kreativity, motivace a aktivního přístupu lidí.

k práci v souladu s firemní kulturou. Pro zefektivnění procesů ve firmě byla zavedena metoda intervalového procesního řízení.

Společnost Globus se může pochlubit velkým množstvím stálých pracovníků. Necelá 1/3 zaměstnanců pracuje u Globusu déle jak 5 let a přibližně každý šestý zaměstnanec pracuje u společnosti déle než 10 let.

Pro systém odměňování jsou předem stanovena kritéria. Pro oddělení nákupu jsou určena z plánované marže, výše odměn na jednotlivých divizích je stanovena podle plánovaného obratu za obchodní rok. Odměny jsou vypláceny za mimořádné úkoly a zásluhy.

Od roku 2002 probíhá pravidelně po třech letech **Barometr spokojenosti**. Jedná se o anonymní dotazník pro pracovníky Globusu, prostřednictvím kterého se zjišťuje spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, nadřazeným, ale také se zjišťují jejich požadavky, přání a případné stížnosti.

d) Finanční zdroje společnosti ke svému financování využívá přibližně z 99 % krátkodobé cizí zdroje. Firma sice nevyužívá dlouhodobé úvěry, ale vzhledem k vysoké hodnotě stálých aktiv 996,5 mil. Kč by v budoucnu neměl být problém při jejich získávání.

Tabulka 8: Přehled aktiv a pasiv Globusu ČR, k. s.

	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
Stálá aktiva	831 460	18,44	788 243	16,50	1 080 006	24,44	996 506	23,58
Oběžná aktiva	3 633 447	80,60	3 958 730	82,88	3 282 576	74,30	3 193 615	75,58
Ostatní aktiva	43 236	0,96	29 426	0,62	55 554	1,26	35 577	0,84
AKTIVA CELKEM	4 508 143	100,00	4 776 399	100,00	4 418 136	100,00	4 225 698	100,00
Vlastní zdroje	2 043 817	45,34	1 898 875	39,76	1 384 345	31,33	1 236 425	29,26
Cizí zdroje	2 455 861	54,48	2 872 909	60,15	3 024 874	68,46	2 975 752	70,42
Ostatní pasiva	8 465	0,19	4 615	0,10	8 917	0,20	13 521	0,32
PASIVA CELKEM	4 508 143	100,00	4 776 399	100,00	4 418 136	100,00	4 225 698	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k. s.

Velký podíl dlouhodobých zdrojů by mohl značit případné problémy ve splácení těchto závazků, proto je dobré průběžně sledovat likviditu a cash flow firmy.

Vzhledem k vysoké hodnotě dlouhodobého majetku by neměl mít Globus v budoucnu problémy při získávání úvěrů.

10.2 Schopnosti firmy

Pro hledání silných a slabých stránek firmy bude použita finanční analýza a analýza dílčích činností.

10.2.1 Finanční analýza

Před samotnou analýzou je vhodné doplnit, že Globus má hospodářský rok od 1. 7. do 30. 6. (hospodářský rok 2008 byl od 1. 7. 2008 do 30. 6. 2009). Pro schopnost využití vlastních zdrojů této firmy jsem vybrala následující ukazatele:

a) **Rentabilita aktiv (ROA)** na základě poklesu tržeb v loňském roce klesla o 2,23 % a zatím toto zhodnocení bylo nejnižší za poslední tři roky. Podobný vývoj měla i **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** oproti hospodářskému roku 2007 poklesla o 3,79 %, i když vykazuje zlepšení oproti roku 2006 o 3,85 %.

Tabulka 9: Ukazatele rentability vlastního a celkového kapitálu

ROK	2005	2006	2007	2008
ROA	6,31%	7,69%	9,19%	6,96%
ROE	13,91%	18,01%	25,65%	21,86%

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k. s.

b) **Doba obratu zásob** se oproti předchozímu roku zvýšila o jeden den.

Tabulka 10: Ukazatel doby obratu zásob

ROK	2005	2006	2007	2008
Doba obratu zásob ve dnech	39	34	32	33

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k. s.

c) **Doba obratu pohledávek** má snižující se charakter. Tento ukazatel svědčí o vylepšení platební politiky společnosti.

Tabulka 11: Doba obratu pohledávek

ROK	2005	2006	2007	2008
Doba obratu pohledávek ve dnech	31	25	18	16

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k.s.

d) **Ukazatele likvidity** - jak běžná tak i pohotová likvidita se nalézají pod úrovní doporučených hranic. Je to dáno především snížením oběžných aktiv ve prospěch dlouhodobých, méně likvidních aktiv a nárůstem závazků z obchodního styku. Přesto by neměla nastat platební neschopnost, jelikož Globus v rámci skupiny využívá cash pooling⁵⁶.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity 2. a 3. stupně

ROK	2005	2006	2007	2008
Likvidita 2. stupně	71,01%	76,71%	39,05%	49,60%
Likvidita 3. stupně	154,79%	144,92%	120,57%	132,83%

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k.s.

Tyto ukazatele byly spočítány na základě výročních zpráv společnosti Globus viz příloha A a B.

10.2.2 Logistika

V boji s konkurencí se využívá i necenová politika. Firma Globus vsadila na kvalitu čerstvého zboží a nevyčerpatelnou nabídku v případě akčního zboží, které jí umožňuje zefektivnění těchto cílů prostřednictvím centrálního skladu a dvou logistických center. Centrální sklad společnosti Globus se nachází v Praze – Jirnech. Zde je uskladněno a dále

⁵⁶ Cash pooling je metoda optimalizace vedení podnikových účtů, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na podnikových účtech.

expedováno zboží s delší dobou trvanlivosti a upotřebitelnosti. Budova skladu je vybavena bezdrátovým počítačovým systémem, pomocí kterého je možné nepřetržitě sledovat stav a pohyb zboží ve skladu (momentální umístění, množství a podobně). Mražené zboží je uskladněno v logistických centrech ve východních Čechách – v Dašicích a v Jesenici u Prahy.

K vysoké kvalitě čerstvého ovoce a zeleniny v hypermarketech Globus a efektivnímu řízení zásob napomáhá logistické centrum v areálu firmy Hortim v Praze – Lipencích, které nahrazuje přímé dodávky od tuzemských dodavatelů, a díky této organizaci rozšířil Globus možnost přímých nákupů ze zahraničí.

Více jak polovina dodavatelů využívá možnosti dodání zboží do centrálních skladů a následnou expedici zboží do jednotlivých hypermarketů již zajišťovanou společností Globus.

10.2.3 Marketing

Základem úspěchu firmy je komunikace se zákazníky a aktivní propagace firmy. Globus v rámci své propagace používá formu **letáků** s týdenní akční nabídkou doplněnou několikrát ročně o dlouhodobější tematicky zaměřené katalogy, které jsou distribuovány do poštovních schránek.

Již druhým rokem jako první hypermarket v ČR provozuje vlastní **webovou televizi** Globus TV dostupnou na stránkách <http://globus.mojetelevize.cz/>, která je zajímavým zdrojem informací pro zákazníky i samotné zaměstnance. Pravidelně se zde objevují reportáže na aktuální témata, reportáže k tématům Mimi klubu, seriál o víně, a jiné reportáže týkající se Globusu.

Zpravidla jedenkrát v roce realizuje **mediální kampaň** (televizní reklama, billboardy), kde se snaží o originalitu. V loňském roce byla kampaň zaměřena na zdůraznění předností, tedy silných stránek Globusu – na široký sortiment, čerstvost, výhodnou cenu a nevyčerpatelnou nabídku.

Již v roce 1992 společnost zavedla **systém záruk pro zákazníky**, aby mezi zákazníky podpořila důvěru ve své produkty i služby. V rámci konkurenčního boje v roce 2010 rozšířila své záruky o služby, které většina konkurentů nebude schopna nebo ochotna

napodobit. A to o záruku čerstvosti, nejnižších cen, rychlého zaplacení, záruku nevyčerpatelné nabídky a záruku výměny. Tyto záruky jsou prezentovány jak v letácích Globusu, tak v prostorách hypermarketů (bezpečnostní rámy u pokladen, podlahová grafika, dibondové tabule visící ze stropu).

Již 6 let Globus eviduje velký zájem o vinné semináře, které pořádá za pomoci svých dodavatelů v zázemí hypermarketů. Zájemcům za symbolický poplatek, poskytují informace a nabízí možnost ochutnávky vín a uzenin ze sortimentu vlastního řeznictví. Jedná se o zajímavou cestu jak současné i budoucí zákazníky informovat o svém sortimentu a rozšířit jejich znalosti.

10.2.4 Cenová politika

V rámci cenové politiky uvedl Globus v říjnu 2009 na trh dvě úrovně vlastní značky, prozatím jen na sortimentu potravin a drogerie. Značka "Nejnižší ceny", pracovně označována **Globe**, v oranžových obalech s meridiánem je určena pro výrobky, které nabízí zákazníkům dobrou kvalitu za nejnižší možnou cenu určenou srovnáváním cen se všemi ostatními řetězci, které v ČR působí. Nízké ceny jsou důsledkem dlouhodobých kontraktů uzavřených převážně s českými dodavateli, kteří mají jistotu pravidelného odběru zboží dodávaného na celý český trh.

Druhá značka **Globus**, označována logem Globusu, nese osobní doporučení rodiny Bruchovy. Garantuje zákazníkům výbornou kvalitu za výhodnou cenu. Jedná se o výběr cca 60 produktů, které jsou již více jak rok a půl úspěšně nabízeny na německém trhu. Dalších 20 druhů pochází od českých dodavatelů.

Sortiment obou značek se neustále analyzuje a rozšiřuje prostřednictvím výběrových řízení na dodavatele.

Projekt ostře měřená cena (OMC) a s ním spojené 100% cenové srovnání je prováděno pro zjištění a zaručení nejnižších cen u takto označeného zboží v rámci regionu.

Pro plnění specifických přání zákazníků Globus pořádá anketu prostřednictvím novin, ve které sami zákazníci navrhnou výrobky, které by chtěli zlevnit. Vyplněné dotazníky mohou zákazníci odevzdat na hypermarketech nebo je zaslat poštou. Na základě výsledků jsou

tyto výrobky s označením Vítězové ankety uveřejněny v akčních novinách na dobu 4 týdnů.

10.2.5 Ostatní konkurenční výhody

Globus v rámci svého prodeje poskytuje zákazníkům doprovodné služby, mezi které patří bankomaty, telefonní automaty, vozíky pro děti, místnost pro kojence, Globus Grilmánie, prodej na splátky, fotosběrna, kterou lze využívat i přes internet, semináře pro zákazníky - bezlepková odpoledne, vinný seminář, přířez dřeva (Pardubice, Brno, Opava, Chomutov), půjčovna vozíků, doprava MHD, zákaznická inzerce, karta Globus, dětský koutek, bezplatná telefonická infolinka GLOBUS, samoobslužné pokladny, cashback⁵⁷.

10.3 SWOT analýza

Nyní můžeme přistoupit k analýze silných a slabých stránek. Jednotlivé body, které se vztahují k uvedeným faktorům, jsem seřadila hierarchicky podle jejich důležitosti a možného vlivu na úspěšnost zkoumané firmy v budoucnosti.

Tabulka 13 SWOT analýza společnosti Globus

Silné Stránky	Slabé stránky
- Dlouhodobé zkušenosti v působnosti firmy; - vlastní výroba (pekárna a řeznictví); - stanovené vize a hodnoty; - znalost strategického řízení top managementu; - strategický plán; - stabilní vedení; - propracovaný systém školení; - dobré jméno a image firmy; - znalosti a zkušenosti mateřské firmy;	- Absence věrnostního programu pro zákazníky (kromě Mimi klubu); - malá pravomoc řídících pracovníků na divizích; - nízká informovanost mezi odděleními; - kontrolní mechanismus nefunguje na nižších úrovních; - závislost v oblasti strategického rozhodování na mateřské firmě; - vysoké ztráty - inventurní difference, krádeže, kazivost zboží; - jeden formát prodejen;

⁵⁷ Bankovní služba umožňující zákazníkům výběr hotovosti na pokladnách v obchodech.

Slabé stránky	Slabé stránky
- rozsáhlá síť dodavatelů, dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy; - nová softwarová řešení, která se využívají; - čerstvost a šíře sortimentu (vč. bio potravin); - internetové stránky; - vlastní značka; - vlastní marketingové oddělení; - pravidelné průzkumy trhu (interní i externí firmou); - šíře doplňkových služeb pro zákazníky (přířez dřeva, přebalovací koutky, vinné semináře, bezlepkové semináře, bankomaty, bezplatná telefonní linka, cashback, aj.); - centrální a logistické sklady; - internetové stránky; - webová televize; - Mimi klub; - ocenění za čerstvost a kvalitu.	- umístění prodejen na okraji měst; - potřeba cizích zdrojů pro následnou expanzi (výstavbu nových hypermarketů); - schopnost dosažení nízkých konkurenčních cen zboží; - nízký podíl na trhu; - absence motivačního programu pro zaměstnance.

Příležitosti	Hrozby
- Nové formy prodeje; - změny v chování zákazníků; - regulace a výběr koncesionářů; - odchod stávajících firem z trhu a odprodej jejich provozoven; - možnost rozšíření a zúžení stávajících prodejen; - internetový obchod; - okruh nových zákazníků; - změna struktury obyvatelstva; - nové doplňkové služby (firemní jesle, mateřské školky, aj.); - speciální nabídka sortimentu (zelený marketing); - nové technologie.	- Vyhláška měst v regulaci výstavby; - získání cizího kapitálu na výstavbu; - silná konkurence na trhu; - problémy se získáním nových zákazníků; - odliv mozků; - regulace obchodních podmínek; - nepříznivé legislativní normy; - stárnutí zaměstnanců; - zvýšení nezaměstnanosti a tím snížení tržní síly; - zvýšení cen vstupů; - rozvoj technologií; - velká ekologická tragédie; - ekonomická krize; - dramatický růst pohonných hmot.

Zdroj: vlastní tvorba

11 Zhodnocení

Na základě výše uvedených poznatků a výsledků SWOT analýzy je patrná snaha vrcholového managementu o prosazování strategického řízení firmy. Nastavené postupy a procesy jsou v souladu s předem definovanou vizí společnosti. Všichni stávající i noví zaměstnanci jsou seznámeni s hodnotami a vizí společnosti. Jejich implementace do každodenní činnosti je průběžně hodnocena členy strategického týmu.

Výsledkem je, že společnost si i přes nevlídné ekonomické prostředí udržuje pevnou pozici na trhu. Podařilo se jí rozšířit počet svých zákazníků, přestože naplno nedosáhla takového nárůstu obrátu jako v minulých letech. Stále expanduje pozvolným tempem v průměru 1 provozovny za rok.

Firma pružně přizpůsobuje své technické vybavení především v přístupu k zákazníkům (samoobslužné pokladny, internetový obchod, bezhotovostní styk vč. cashbacku, aj.), ale také pomocí nových technologií, které jí umožňují zefektivnit a zrychlit činnost uvnitř organizace.

Současný stav ekonomiky (vysoká míra nezaměstnanosti, nejistota zaměstnání, pokles HDP i inflace) a neutuchající obavy zákazníků z další doléhající vlny hospodářské krize se vyznačují omezením výdajů domácností a změnou poptávky. Dále se předpokládá i přes pozitivní prognózy, že lidé své chování nebudou výrazně měnit a budou se snažit držet finanční rezervy. Nedůvěra zákazníků v kvalitu vlastních značek řetězců bude stále klást větší nároky na cenová srovnání ostatního sortimentu.

Globus nedosahuje takových obrátů jako její konkurence (skupina Schwarz – Kaufland a Lidl, skupina REWE – Billa a Penny Market, Tesco a Ahold) a tak jsou její vyjednávací schopnosti s dodavateli nižší. V rámci konkurenčního boje si Globus udržuje svou pozici prostřednictvím velkého důrazu, jež je kladen na kvalitu a širší sortimentu včetně rozšíření nabídky doplňkových služeb.

Budoucí populační vývoj představuje stárnutí obyvatelstva. Segmentace trhu a cílený marketing je jednou z neklíčovějších oblastí obchodní činnosti firmy. Je nezbytné se zamýšlet nad konceptem, který by přitáhl největší objem zákazníků a také nad novými formami a metodami předvídaní budoucího vývoje poptávky.

Největším ohrožením další expanze by mohla být opatření měst v územním plánování, výše úrokových sazeb a zpřísněná opatření bank. Legislativní faktory kladou velké nároky na kvalitu a jakost nejen zboží, ale všech činností firmy. Další normy kladou také důraz na čistotu pracovního prostředí.

11.1 Doporučení

Firmě bych doporučila se více zaměřit na interní procesy a přenos informací v rámci firmy, kde spatřuji nedostatky především ve spolupráci mezi odděleními. Také je zapotřebí klást zvýšené požadavky na zefektivnění firemních procesů a zlepšení odměňovacího a motivačního systému zaměstnanců především na nižších úrovních.

Každý okres má svá specifika a jinou strukturu poptávky, proto bych navrhla zvýšení kompetencí pracovníků jednotlivých divizí se zaměřením na specifika regionálního trhu v souladu se strategií firmy. Centrála by pouze prováděla schvalovací a kontrolní činnost.

Pro udržení cenové politiky v hladině konkurence navrhuji opatření, která by umožnila snižování především provozních nákladů. Jedná se o důkladnou kontrolu těchto nákladů orientaci na větší využívání lokálních dodavatelů. Měly by být přehodnoceny výdaje na majetkovou strukturu, např. by nemělo docházet k tomu, že pracovníci na středních manažerských pozicích mají levnější a starší telefony než pracovníci oddělení IT. Firma by měla zanalyzovat, v jakých případech se jí vyplatí, aby si dělala určité provozní činnosti sama, a kdy se vyplatí si raději najmout externí firmu. Je prokázáno, že tímto se mnohdy nejen snižují náklady, ale také dojde k zefektivnění činností.

Nedoporučuji snižování cen zboží na úkor jejich kvality, jelikož největší okruh zákazníků jsou nároční zákazníci, kteří vyhledávají Globus pro jeho kvalitu sortimentu.

V rámci slabých stránek je nutné poukázat na problematiku zvyšujícího se podílu krádeží. I přes vybavenost prodejen sledovací technikou navrhuji zvýšit množství personálu v prostorách prodejny. Navýšení dobře proškoleného personálu, především z jednotlivých oddělení, by mimo jiné zkvalitnilo podporu zákazníků přímo na prodejně a zcela jistě by došlo i ke zvýšení jejich spokojenosti.

Největší omezení shledávám ve způsobu financování nových prodejen. Doporučuji přehodnocení stávajícího formátu prodeje a navrhuji dvě řešení:

1. Zmenšení prodejní plochy na supermarkety. Znamenalo by to ponechání širší sortimentu rychloobrátkového zboží a zúžení širší doplňkového sortimentu. Zmenšení plochy by umožnilo se přiblížit více k lidem, zrychlit dosavadní expanzi a tím i podíl na trhu.

2. Umístění firemních provozoven do pronajatých prostor. Předpokladem je rychlé jednání s developery a majiteli nemovitostí. Toto řešení byl vyřešelo prvotní vysoké investice na výstavbu.

Pro udržení stávajících zákazníků a zjištění jejich potřeb a požadavků navrhuji zavést věrnostní program spojený s odměňováním (sleva, dárek). Jelikož firma má zkušenosti s tímto druhem věrnostního programu pro maminky (mimi klub) odpadají vysoké investice.

11.2 Scénáře vývoje

Podnikatelská realita v současném světě globální ekonomiky je složitě předvídatelná. Strategické cíle mohou být naplněny rychleji, pomaleji nebo ne zcela. S použitím operativních plánů však můžeme postupné naplňování strategického cíle monitorovat a flexibilně (operativně) reagovat tak, aby byly dosaženy.

Tabulka 14: Scénáře vývoje

Scénář	Navýšení plánovaného obrátu
Scénář I. – Realistická varianta	Splnění navýšení o 1,044 mld. Kč (včetně odchylky plus/mínus 1 %).
Scénář II. – Pesimistická varianta	Nesplnění navýšení plánovaného obrátu (< 1,044 mld. Kč)
Scénář III. – Optimistická varianta	Překročení navýšení plánovaného obrátu (> 1,044 mld. Kč)

Zdroj: vlastní tvorba

Realistický scénář předpokládá navýšení tržeb firmy podle dosavadního vývoje firmy s 1 novým hypermarketu včetně Baumarktu ročně. Při hodnocení naplnění určité varianty scénáře by vedení firmy mělo zvažovat i nefinanční faktory jako zejména celkový vývoj

schopností organizace a její možnosti především se zřetelem na lidské zdroje. V případě nedosažení realistické varianty je třeba se zaměřit na interní procesy, důkladnou analýzu potřeb zákazníků a nastartovat propagační kampaň zaměřenou na silné stránky společnosti.

Optimistická varianta by ukazovala na příležitost další expanze a tím posilování firmy na trhu.

ZÁVĚR

Strategické řízení firmy se dostává stále více do popředí zájmu, a to zejména proto, že dobré strategické řízení se v poslední době stává nejen velmi důležitou konkurenční výhodou, ale dokonce základním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti podnikání. Přesto tato oblast bývá managementem společností podceňována. Ne každý manažer je strategického řízení schopen, ne každý také dokáže nést zátěž a zodpovědnost spojenou s rozhodováním o závažných otázkách, které ovlivňují prosperitu a úspěšnost organizace na několik let dopředu.

Cílem této diplomové práce byla analýza obchodní strategie vybrané firmy a následné vyvození relevantních důsledků a doporučení. V teoretické části byla popsána problematika strategického řízení, objasněny základní pojmy a hlavní principy tvorby obchodní strategie.

Z pohledu ekonomické a manažerské teorie jsem se zaměřila na komplexní strategickou analýzu firmy, zahrnující analýzu okolí firmy i jejího vnitřního prostředí. Jako nedílnou součást strategické analýzy jsem zařadila analýzu SWOT a uvedla teoretická východiska k formulaci a návrhu optimální strategie. Teoretickou část diplomové práce lze chápat jako obecný návod pro tvorbu obchodní strategie a její kontrolu.

Praktická část diplomové práce obsahuje aplikaci teoretických poznatků na konkrétní firmu Globus ČR, k. s. Zkoumaná firma je nejprve stručně představena včetně vizí o stavu firmy do roku 2016 a následně je podrobena strategické analýze. Nejprve jsem pozornost věnovala okolí firmy, kde jsem využila analýzu PESTE, nechybí ani pětifaktorový model konkurenčních sil Michaela E. Portera. Následuje analýza vnitřního prostředí firmy, jejích zdrojů a schopností, zejména pomocí finančních ukazatelů. Vrcholem strategické analýzy je provedení analýzy SWOT, která jednoduchým způsobem sumarizuje silné a slabé stránky firmy a současně jejích tržních příležitostí a hrozeb. Na jejím základě jsem zhodnotila dosavadní účinnost strategického řízení firmy. V závěrečné fázi praktické části jsem navrhla konkrétní doporučení k předem definovaným cílům.

Ve firmě, která se stala předmětem mého zkoumání, pracuji již 12 let. Měla jsem tedy možnost vycházet nejen z vlastních zkušeností, ale také z poznatků a vnímání mých kolegů a managementu společnosti.

Cíl mé diplomové práce stanovený v úvodu byl tedy naplněn. Strategické řízení je dlouhodobý proces a exaktní výsledky se nemohou dostavit během krátkého časového období. Ale i tak lze podle mého názoru, po provedení strategické analýzy, hypotézu s dostatečně vysokou pravděpodobností potvrdit.

Přínos práce spočívá v provedení komplexní strategické analýzy dané firmy, která bude předána managementu společnosti k rozšíření firemních poznatků směřujících ke zlepšení nastavených procesů v oblasti obchodní strategie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citace:

- [1] KERŤOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [2] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a aj. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2624-9.
- [4] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [5] ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

Bibliografie:

- BEDNÁŘ, J. aj. *Nákupní řetězce - nové výzvy*. 1. vyd. Brno: Nesehnutí, 2008. 67 s. ISBN 978-80-87217-00-9.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- CAMPBELL, D.; STONEHOUSE, G.; HOUSTON, B. *Business strategy: an introduction*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002. 478 s. ISBN 0-7506-5569-0.
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D., aj. *Retail Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2. rozšíř. vydání Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
- GRASSEOVÁ M., aj. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HANZELKOVÁ, A. aj. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-12-8.
- HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-72599049-9.
- CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- Incoma GfK. *Kupní síla v okresech a obcích ČR 2009*
- Incoma GfK. *Shopping Monitor 2010*
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KERLES, M. *Česko je zemí obchodních center*. Lidové noviny, roč. 23, č. 73, s. 6.
- KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- NIVEN, Paul P. *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 1th ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. 334 s. ISBN 0-471-07872-7.
- PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazatel, využití v praxi*. 2.aktuál.vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- ŘEZÁČ J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vyd Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- SÁVA, K., SIXTA, J. *Kapitoly z managementu. I. díl*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. 87 s. ISBN 80-7083-689-X.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-488-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Brno: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
- SYNEK, M. aj. *Podniková ekonomik*. 4.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- Synek, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s., ISBN 80-7179-736-7.
- ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- Výroční zprávy společnosti Globus ČR, k. s. k 30. 6. 2006, 30. 6. 2007, 30. 6. 2008 a 30. 6. 2009*

Elektronické zdroje:

Aktuální prognóza ČNB [online]. Praha: Česká národní banka. 2010 [2010-17 04]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>

Bělovská, N., Hromádka, M. *V Česku téměř zanikly trhy se zeleninou, vytlačily je supermarkety*. [online] Praha: Český rozhlas. 2010 [1010-01-05]. Dostupný z WWW: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/678160>

Burcin, B., Kučera, T. *Nová kmenová prognóza populačního vývoje České republiky (2003-2065)*. Demografie 2004, roč. 46, č. 2, str. 100-111. Dostupný z WWW: <http://demografie.info/?cz_prognozyprognozacr=>

ČTK. *I letos přibudou v Česku supermarket. Nové prodejny chystají všechny řetězce* [online]. Online zprávy hospodářských novin. 2010 [cit. 2010-15-1]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-39935000-i-letos-pribudou-v-cesku-supermarkety-nove-prodejny-chystaji-vsechny-retezce>>

Daň z příjmu právnických osob [online] AZ.Data.net., 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>>

DOMANSKÁ, L. *Rizika a příležitosti v podnikání dokáže odhalit SWOT analýza* [online]. Podnikatel.cz, 2008 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>

Kaufland Česká republika v. o. s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online], [cit. 2010-01-28], Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

Komentář k makroekonomické predikci. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52642.html>

KOUKAL, J. *Strategické řízení* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-řízení/page6.html>>

Koukal, J. *Strategické řízení* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-řízení/metodika-definice/page16.html>>

Makroekonomické ukazatele [online]. Praha: Český statistický úřad. 2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>

Makropřehled [online] Praha: Patria, 2010 [cit. 2010-26-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/makroprehled/cz.html>>

Podnikatel CZ. *Jak vytvořit analýzu* [online]. [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/jak-vytvorit-analyzu/>>

Škála, Z. *TOP10 Českého obchodu: Pokles tržeb a změny v pořadí* [online]. Praha: Research Director Retail & Shopper, INCOMA GfK. [2010-17-04.] Dostupný z WWW: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1082&lng=CZ&ctr=203>>

Strategická situační analýza [online]. Jihlava: Strateg [cit. 2010-10-01]. Dostupný z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

Šmídtová, M. *Spotřebitelé nechtou údaje na potravinách; jsou pro ně nečitelné a navíc jim přestávají věřit*. [online] Brno: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2010. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1021496&docType=ART&nid=11728>>

Tesco Store ČR a.s. *Výroční zpráva za rok končící 28. února 2008* [online]. [cit. 2010-01-22], Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

Věková skladba obyvatelstva v ČR v roce 2008 [online], Praha: Český statistický úřad. [cit. 2010-17-04]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_v_roce_2008>

Villa, P. *Hall of fame organizations* [online]. Boston: Palladium Group, Inc, 2010 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/HofViewer.aspx?MID=4>>

Webové stránky Globus ČR, k. s. [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.globus.cz/>>.

Webové stránky Kaufland [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.kaufland.cz/Home/index.jsp>>

Webové stránky Tesco Store ČR a. s. [online]. [cit. 2010-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.itesco.cz/>>

Zj. *Tesco poprvé vede žebříček obchodů, kde Češi nakupují nejvíce.* [online]. Online zprávy hospodářských novin. 2010 [cit. 2009-26-5]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-37241880-tesco-poprve-vede-zebricek-obchodu-kde-cesi-nakupuji-nejvic>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha společnosti Globus ČR, k. s.	(2 s.)
Příloha B: Výkaz zisků a ztráty společnosti Globus ČR, k.s.	(1 s.)
Příloha C: Přehled hypermarketů Globus v ČR	(1 s.)

Příloha A: Rozvaha společnosti Globus ČR, k. s.⁵⁸ (1/2)

ROZVAHA V TIS. KČ

Položka rozvahy	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
AKTIVA CELKEM	4 508 143	4 776 399	4 418 136	4 225 698
Dlouhodobý majetek	831 460	788 243	1 080 006	996 506
Dlouhodobý nehmotný majetek	25 966	42 859	65 851	47 721
Software	13 703	36 437	46 554	36 521
Ocenitelná práva	4 214	1 556	753	8 771
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8 049	4 866	18 544	2 429
Dlouhodobý hmotný majetek	763 374	737 784	1 007 655	942 285
Stavby	188 200	187 816	198 029	194 896
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	568 999	524 571	770 397	694 871
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	564	9 904	35 166	32 033
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	0	10 656	0	17 196
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 611	4 837	4 063	3 289
Dlouhodobý finanční majetek	42 120	7 600	6 500	6 500
Podíly v ovládaných a řízených osobách	35 620	1 100	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	6 500	6 500	6 500	6 500
Oběžná aktiva	3 633 447	3 958 730	3 282 576	3 193 615
Zásoby	1 896 954	1 822 931	2 206 755	1 999 144
Materiál	15 739	13 805	17 366	16 055
Zboží	1 881 215	1 809 126	2 189 389	1 983 089
Dlouhodobé pohledávky	69 580	40 277	12 773	1 879
Odložená daňová pohledávka	69 580	40 277	12 773	1 879
Krátkodobé pohledávky	1 427 100	1 271 678	928 943	1 046 569
Pohledávky z obchodních vrahů	170 802	116 240	135 197	393 169
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	816 912	734 398	296 191	422 067
Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč.sdružení	101 831	47 134	0	
Stát - daňové pohledávky	14 313	446	815	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	11 978	15 050	14 153	15 337
Příjmy příštích období	946	2 969	4 038	15 804
Dohadné účty aktivní	235 532	245 607	321 327	114 804
Jiné pohledávky	74 786	109 834	157 222	85 388
Krátkodobý finanční majetek	239 813	823 844	134 105	146 023
Peníze	85 704	141 820	72 979	75 558
Účty v bankách	54 109	114 024	61 126	70 465
Krátkodobé cenné papíry a podíly	100 000	568 000	0	0
Časové rozlišení	43 236	29 426	55 554	35 577
Náklady příštích období	43 236	29 426	55 554	35 577

⁵⁸ Zpracováno z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k. s. za hospodářské roky 2005 - 2008

Příloha A: Rozvaha společnosti Globus ČR, k. s. (2/2)

ROZVAHA V TIS. KČ

Položka rozvahy	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
PASIVA CELKEM	4 508 143	4 776 399	4 418 136	4 225 698
Vlastní kapitál	2 043 817	1 898 875	1 384 345	1 236 425
Základní kapitál	950 020	950 020	950 020	950 020
Základní kapitál	950 020	950 020	950 020	950 020
Kapitálové fondy	1 135 545	635 545	0	0
Ostatní kapitálové fondy	1 133 545	635 545	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-325 960	-41 749	13 310	
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	13 310	
Neuhrazená ztráta minulých let	-325 960	-41 749	0	
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	284 212	355 059	421 015	286 405
Cizí zdroje	2 455 861	2 872 909	3 024 874	2 975 752
Rezervy	108 496	141 241	131 932	117 268
Rezervy na daň z příjmu	40 236	50 558	36 382	12 151
Ostatní rezervy	68 260	90 683	95 550	105 117
Dlouhodobé závazky			10 335	4 416
Závazky z obchodních vztahů			10 335	4 416
Krátkodobé závazky	2 347 365	2 731 668	2 722 607	2 404 264
Závazky z obchodních vztahů	1 976 061	1 943 001	2 144 663	1 977 581
Závazky - ovládající a řídicí osoba	4 220	3 198	29 332	660
Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč.sdružení	1 586	304 784	140 176	90 716
Závazky k zaměstnancům	62 733	70 952	84 046	84 571
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	31 767	35 922	42 097	45 901
Stát - daňové závazky a dotace	6 887	50 268	58 798	61 402
Krátkodobé přijaté zálohy	402	637	549	483
Výdaje příštích období	1 287	161	1 789	1 102
Dohadné účty pasivní	241 205	283 290	203 690	123 823
Jiné závazky	21 217	39 455	17 467	12 065
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	160 000	449 804
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	160 000	449 804
Časové rozlišení	8 465	4 615	8 917	13 521
Výnosy příštích období	8 465	4 615	8 917	13 521

Příloha B: Výkaz zisků a ztráty společnosti Globus ČR, k. s.⁵⁹ (1/1)

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY V TIS. KČ				
Položka rozvahy	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Tržby za prodej zboží	17 147 517	19 426 497	21 886 697	22 397 751
Náklady vynaložené na prodané zboží	14 490 910	16 276 845	18 233 508	18 837 988
Obchodní marže	2 656 607	3 149 652	3 653 189	3 559 763
Výkony	562 003	683 542	795 902	910 295
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	562 003	683 542	795 902	910 295
Výkonová spotřeba	2 029 148	2 353 109	2 689 680	2 796 791
Spotřeba materiálu a energie	332 112	371 034	476 387	499 570
Služby	1 697 036	1 982 075	2 213 293	2 297 221
Přidaná hodnota	1 189 462	1 480 085	1 759 411	1 673 267
Osobní náklady	1 305 239	1 496 432	1 767 356	1 937 880
Mzdové náklady	943 513	1 082 403	1 287 997	1 420 800
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	326 413	375 002	436 397	472 255
Sociální náklady	35 313	39 027	42 962	44 825
Daně a poplatky	12 130	137	723	446
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	188 336	239 037	284 506	290 121
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 889	7 519	7 928	5 025
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 389	2 088	1 665	2 260
Tržby z prodeje materiálu	3 500	5 431	6 263	2 765
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 298	881	644	821
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 298	881	644	821
Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.oblasti a komplex.nákladů příštích období	-4 446	8 371	14 141	1 875
Ostatní provozní výnosy	102 943	114 220	143 027	184 839
Ostatní provozní náklady	49 231	61 427	78 042	60 417
Provozní výsledek hospodaření	-253 494	-204 461	-235 046	-428 429
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	34 520	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	34 520	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	-40 300	0
Výnosové úroky	24 280	32 906	31 407	12 173
Nákladové úroky	107	2 649	1 952	17 960
Ostatní finanční výnosy	672 406	753 636	912 006	967 719
Ostatní finanční náklady	93 717	115 954	192 832	180 075
Finanční výsledek hospodaření	602 862	667 939	788 929	781 857
Daň z příjmů za běžnou činnost	100 087	108 373	132 813	66 988
* splatná	58 454	79 069	105 309	56 094
* odložená	41 633	29 304	27 504	10 894
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	249 281	355 105	421 070	286 440
Mimořádné výnosy	46 014	0	0	
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-11 043	0	0	
* odložená	11 043	0	0	
Mimořádný výsledek hospodaření	34 971	0	0	
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	40	46	55	35
Výsledek hospodaření za účetní období	284 212	355 059	421 015	286 405
Výsledek hospodaření před zdaněním	395 382	463 478	553 883	353 428

⁵⁹ Zpracováno z výročních zpráv společnosti Globus ČR, k. s. za hospodářské roky 2005 - 2008

Příloha C: Přehled hypermarketů Globus v ČR (1/1)

Rok	Město
1996	Brno
1997	Praha - Černý Most
1998	Praha - Zličín, Pardubice, Ústí nad Labem
1999	Chomutov, Opava
2000	Praha - Čakovice, Olomouc
2003	České Budějovice
2006	Plzeň
2007	Liberec
2008	Karlovy Vary
2009	Ostrava