

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2017

Monika Vajnerová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Strategická analýza vybrané společnosti

Autor bakalářské práce:

Monika Vajnerová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Jindřich Špička, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Strategická analýza vybrané společnosti“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 15. května 2017

Podpis

Název bakalářské práce:

Strategická analýza vybrané společnosti

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je provést strategickou analýzu maloobchodního řetězce BILLA, spol. s.r.o. a základě jejích výstupů formulovat strategická doporučení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány typické nástroje, metody a postupy, které zkoumají vlivy vnějšího prostředí a vnitřní zdroje podniku. V praktické části je nejprve vypracována analýza PESTLE, která se zaměřuje na nejvýznamnější vlivy z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Dále je provedena podrobná analýza odvětví, do něhož vybraná společnost patří, analýza stávající konkurence a situace na trhu. Poté následuje vypracování analýzy vnitřních zdrojů podniku, do nichž spadá především zhodnocení finanční situace podniku, marketingové strategie a produktového portfolia privátních značek společnosti. Na závěr jsou všechny poznatky dílčích analýz přehledně shrnuty do SWOT analýzy a byla formulována strategická doporučení pro společnost.

Klíčová slova:

Strategická analýza; BILLA, spol. s.r.o.; BILLA ČR; maloobchodní prodej; potravinový řetězec; obchod s potravinami; PESTLE; Porterův model pěti sil; SWOT analýza

Title of the Bachelor's Thesis:

Strategic analysis of the selected company

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is to analyse the strategy of the Czech grocery retailer BILLA Ltd. and to formulate strategic suggestions based on the outputs of the strategic analysis. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes common strategic models and methodology which are used for strategic analysis. The practical part includes, firstly, the PESTLE analysis, which focuses on main impacts of the political, economic, social, technological, legislative and environmental factors. This analysis is followed by in-depth analysis of the grocery retailing market sector, the existing competition and assessment of the current market situation. Further analysis aims at evaluation of the company's inner sources, more specifically its financial health, marketing strategy and private label product portfolio. In the conclusion, the outputs of all detail analysis are summarized in the final SWOT analysis and final recommendations are suggested.

Key words:

Strategic analysis; BILLA Ltd.; BILLA CZ; retailing; grocery retailer; grocery store; PESTLE; Porter's five forces model; SWOT analysis

Poděkování

„Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Jindřichu Špičkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, kterého se mi pod jeho vedením dostalo.“

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část	9
1 Podniková strategie.....	9
2 Externí analýza	9
2.1 PESTLE.....	10
2.1.1 Politické faktory.....	10
2.1.2 Ekonomické faktory.....	11
2.1.3 Sociální faktory.....	12
2.1.4 Technologické faktory	12
2.1.5 Legislativní faktory.....	12
2.1.6 Environmentální faktory	12
2.2 Analýza odvětví	13
2.2.1 Struktura odvětví.....	14
2.2.2 Mapa konkurenčních skupin.....	15
2.2.3 Životní cyklus odvětví	16
2.2.4 Hybné změnotvorné síly	17
2.3 Analýza konkurence.....	17
2.3.1 Pozice společnosti na trhu.....	17
2.3.2 Proaktivní přístup a inovační příležitosti podniku.....	18
2.3.3 Porterův model pěti tržních sil.....	19
3 Interní analýza.....	23
3.1 Faktory interního prostředí.....	24
3.2 Portfolio analýza	30
3.2.1 BCG matice.....	31
4 SWOT analýza.....	32
Praktická část	33
1 Představení vybrané společnosti	33
1.1 Vize	33
1.2 Historie.....	33
1.3 Struktura vztahů	33
1.4 Předmět podnikání a zařazení do CZ NACE	34

2	Analýza vnějšího okolí	34
2.1	Politické a legislativní faktory	34
2.2	Ekonomické faktory	35
2.3	Sociální faktory	38
2.4	Technologické faktory	41
2.5	Environmentální faktory	41
2.6	Shrnutí nejdůležitějších externích faktorů	42
2.7	Základní charakteristiky odvětví.....	43
2.7.1	Analýza konkurence	45
2.7.2	Zákazníci.....	48
2.7.3	Výhled do budoucna a perspektiva odvětví.....	48
2.7.4	Porterův model pěti tržních sil.....	49
3	Analýza mikrookolí společnosti	50
3.1	Analýza vnitřních zdrojů podniku.....	51
3.1.1	Hmotné zdroje.....	51
3.1.2	Nehmotné zdroje.....	51
3.1.3	Lidské zdroje.....	52
3.1.4	Finanční zdroje	52
3.2	Marketingová strategie společnosti.....	59
3.2.1	Společenská odpovědnost	61
3.3	Popis a hodnocení portfolia privátních značek společnosti	61
4	SWOT analýza.....	64
5	Formulace strategických doporučení	65
	Závěr	67
	Zdroje.....	68
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	73
	Přílohy.....	75

Úvod

Cílem této práce je provést strategickou analýzu českého obchodního řetězce Billa, spol. s.r.o. pomocí nástrojů analýzy externího a interního prostředí určit její silné a slabé stránky a upozornit na možné příležitosti či ohrožení. Na základě těchto poznatků vyhodnotím potenciál společnosti na zlepšení aktuální pozice na trhu a navrhnou doporučení či opatření, na která by se společnost měla zaměřit, aby se mohla optimálně rozvíjet a růst.

Tato práce je rozdělena na 4 dílčí části: úvod, teoretická část, praktická část a závěr. V teoretické části popíšu nástroje strategické analýzy a teoreticko-metodologické postupy, které se při ní využívají a které pak v části praktické aplikuji na vybranou společnost. Konkrétně bude podrobně rozebrán vliv různých faktorů vnějšího prostředí na podnikatelskou činnost společnosti, dále bude analyzováno odvětví, ve kterém se firma pohybuje a její stávající konkurence. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku budou podrobeny detailnějšímu rozboru vnitřní zdroje společnosti, například jak si podnik stojí z hlediska finanční stability a jakou aplikuje marketingovou strategii. Následně bude popsáno a zhodnoceno produktové portfolio privátních značek společnosti. Dle výsledků předchozích zkoumání provedu závěrečnou SWOT analýzu, v níž vyhodnotím silné a slabé stránky společnosti, shrnu nabízející se příležitosti a potenciální hrozby, a navrhnou řešení pro další optimální rozvoj společnosti.

Motivací pro výběr tohoto tématu a společnosti mi byl především zájem informovat se o aktuální situace v tak specifickém odvětví, jako je maloobchodní prodej, který se potýká s vysokou koncentrací konkurentů a čím dál tím větší mírou rivality. Každý z oligopolních konkurentů svádí boj o zákazníky různými cestami, z nichž mě nejvíce oslovují hodnoty a přístup vybrané společnosti. Přínosem práce budou výstupy dílčích analýz v podobě odhalení nejvýznamnějších faktorů působících v odvětví, odkrytí konkrétních strategického cílení, které se v rámci České republiky nejvíce vyplácí a vedou k úspěchu v tomto odvětví, ale také doporučení, která by mohla vybraná společnost zvážit pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

Teoretická část

1 Podniková strategie

Strategie rozhoduje o dlouhodobém směřování organizace, tedy jejím účelu a poslání. Odpovídá na otázky, co bude organizace dělat, o jaké výsledky usiluje a jak jich může dosáhnout. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 23) Alfred D. Chandler definoval pojem strategie jako stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů. Michael Porter říká, že úspěšná strategie je o tom být jiný – najít svou konkurenční výhodu. To znamená vědomě zvolit odlišnou sadu činností a jejím prostřednictvím vytvořit unikátní kombinaci hodnoty. (Tyll, 2014, s. 1)

Tyll (2014, s. 3) definuje strategii na třech různých úrovních. Celofiremní strategie určuje dlouhodobý cíl a vývoj společnosti jako celku, strategie jednotlivých oblastí podnikání se zaměřuje na konkrétní aktivity na daném trhu a provozní strategie rozhoduje o způsobu a efektivitě při využívání zdrojů ve všech sférách podnikání společnosti.

Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti, jejichž hlavním úkolem je udržovat dlouhodobý soulad mezi posláním společnosti a jejími strategickými cíli. Lze ho tedy chápat jako soubor manažerských rozhodnutí, která determinují výkonnost firmy v dlouhodobé časové rovině. Tato rozhodnutí jsou učiněna na základě základních manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Strategické cíle jsou dílčí úkoly, které je potřeba splnit, aby společnost byla blíže ke splnění své vize či poslání. Cíle by měly být dostatečně specifické, aby se dal mapovat rozvoj a dílčí úspěchy podniku na cestě za svou úspěšností. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 11-13, 16)

Tradiční model procesu strategického řízení dle Thomsona a Stricklanda formuloval pět základních kroků, podle kterých by měla organizace postupovat: formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie a zhodnocení výsledků spolu s analýzou výsledků a následná iniciace nápravných opatření. V ideálním případě je toto průběh neustále se opakujícího procesu na sebe navazujících kroků, proto je nezbytné si stále stanovovat nové náročné cíle, přemýšlet nad implementací strategie a hodnotit výsledky uskutečněných rozhodnutí. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 16-17)

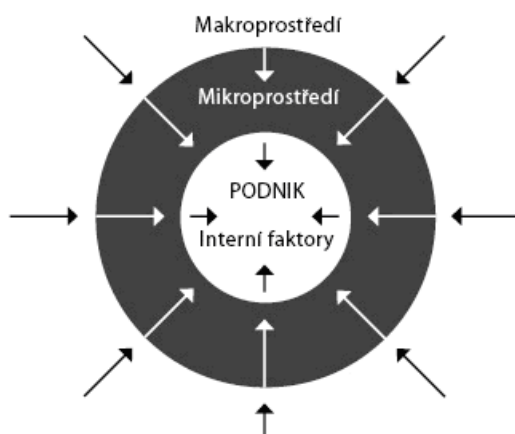
2 Externí analýza

Pro podnik je velmi důležité neustále analyzovat své okolí, které je pro něj zdrojem rizika a budoucí nejistoty, a zároveň i jeho existence. Podnik by bez svých dodavatelů, odběratelů, zákazníků, zaměstnanců, ale i konkurence nebyl schopný existovat. Jestliže se začne vyvíjet například politické a právní prostředí nebo odvětví zaznamená významný technologický pokrok, podnik musí být schopen flexibilně přizpůsobit svoji strategii novým podmínkám. Cílem externí analýzy je tedy najít v okolí podniku

příležitosti a identifikovat hrozby. Strategie by poté měla nalézt způsob, jakým příležitosti co nejlépe využít a hrozby co nejvíce zmírnit, či je v ideálním přetvořit na příležitosti. (Tyll, 2014, s. 11, Dedouchová, 2001, s. 16)

Okolí podniku můžeme rozdělit na makro a mikrookolí. Mikrookolí představuje odvětví podnikání firmy, nazýváme ho také jako podnikatelské prostředí a firma toho okolí zpravidla může ovlivňovat. Pojem makrookolí zahrnuje všechny faktory, které jsou společné pro všechna odvětví, jen těžko ovlivnitelné, a jejichž analýzou bychom měli začít (viz. Obrázek 1). (Tyll, 2014, s. 11, Dedouchová, 2001, s. 16)

Obrázek 1 – Makro a mikrookolí podniku



(Zdroj:

http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_61.gif)

2.1 PESTLE

Jednou z možností, jak podrobně analyzovat makrookolí a jeho působící faktory, je analýza PESTLE. Tato analýza zkoumá šest základních faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Tyto faktory nemůže společnost téměř vůbec ovlivnit, ale jejich znalost je naprosto klíčová pro správně směřování organizace a schopnost pohotově reagovat na změny. Pro řídicí pracovníky je podstatné, aby byl kladen důraz na faktory, které nejvíce nebo nejzásadněji a přímo ovlivňují podnik a jeho strategii. u těchto faktorů by organizace měla sledovat jejich vývoj a vzájemné působení a pokusit se determinovat jejich budoucí směřování. Analýza PESTLE se dá využít také při vstupu nové firmy do odvětví, či uvedení nového produktu na trh. (Tyll, 2014, s. 12-13, Sedláčková, 2000, s. 10)

2.1.1 Politické faktory

Politické faktory jsou jedny z nejdůležitějších faktorů celé PESTLE analýzy, neboť i v relativně stabilních zemích může dojít během krátké doby ke změně například v regulaci zahraničního obchodu nebo daňové oblasti. Tyto faktory mohou napomoci firmě k růstu, zároveň mohou být možným ohrožením. Mezi tyto faktory patří, jak už

bylo řečeno, stabilita vlády, regulace exportu, importu nebo antimonopolní zákony. Dále se sem řadí i nařízení v oblasti ochrany životního prostředí, které mohou být v každé zemi odlišné, stejně tak jako regulace v oblasti ochrany zaměstnanců nebo domácích podniků. Pro expanzi zvoleného podniku do zahraničí je stěžejní posoudit vzájemné politické vztahy mezi domácí zemí a zemí, do které se rozhodl investovat. Na překážku mohou být například uvalené sankce, výhodou naopak uzavřené dohody mezi státy. (Sedláčková, 2000, s. 10)

2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Jsou založeny na současném stavu ekonomiky, který je podstatný pro udržení pozice či růstů daného podniku na trhu. (Sedláčková, 2000, s. 10)

Makroekonomické okolí je založeno na čtyřech indikátorech, které ovlivňují plnění základních cílů každého podniku a jsou jimi:

- míra ekonomického růstu
- úroková míra
- míra inflace
- směnný kurz. (Sedláčková, 2000, s. 10)

Míra ekonomického růstu má vliv na úspěšnost společnosti na trhu tím, že vyvolává nové příležitosti, ale i hrozby. Ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, tedy poptávky spotřebitelů, a tak usnadňuje podnikům odolat konkurenčnímu tlaku ve svém mikrookolí, které se díky těmto jevům můžou rozvíjet a rozšiřovat. Opakem je ekonomický pokles, který znamená celkové snížení spotřeby. (Sedláčková, 2000, s. 10, Dedouchová, 2001, s. 26)

Úroková míra má vliv na skladbu finančních prostředků, které podnik používá na financování své činnosti, neboť určuje cenu kapitálu. Rostoucí úroková míra znamená dražší půjčky od banky, tudíž je pro podnik potenciální hrozbou. Naopak rostoucí úroková míra přispívá ke kladnému rozhodování vůči plánovaným investicím a za předpokladu jejího nerostoucího stavu úrokové míry může pro podnik realizovat své záměry a intenzivně investovat. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Podobný vliv má i *míra inflace*, která je jedním ze základních ukazatelů určující stabilitu ekonomického vývoje. Její vysoká míra limituje ekonomický rozvoj z důvodu snížení intenzity investiční činnosti a budoucí aktivity podniku na trhu. Kolísavý vývoj inflace zapříčiňuje neschopnost předpovídat reálnou hodnotu peněz, proto dochází ke snižování ekonomického růstu, díky čemuž se zvyšuje úroková míra. (Sedláčková, 2000, s. 10)

Směnný kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Nízká nebo snižující se hodnota koruny zamezuje hrozbě prosazení zahraničních konkurentů v České republice a vytváří tak příležitost pro vyšší prodej do ostatních zemí. (Dedouchová, 2001, s. 26)

Makroekonomickou situaci ale hodnotí také spousta dalších indikátorů, například obchodní či rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP a HDP na 1 obyvatele, přístup k finančním zdrojům, bankovní systém, monetární, a především daňová politika, výše a vývoj daňových sazeb, cla, daňové zatížení apod. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 179)

2.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují demografické rozložení obyvatelstva, průměrný věk a růst populace, míru vzdělanosti, životní úroveň a styl obyvatelstva, rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti, etnické rozložení obyvatelstva, ale také kulturní a náboženské zvyklosti. Všechny tyto faktory ovlivňují způsob trávení volného času, životní standard a jejich požadavky na kvalitu života, požadovaných produktů i služeb, touhu se celoživotně vzdělávat, délku dovolené, požadavky na zaměstnanecké benefity apod. Všechny tyto standardy, přání i tendence je třeba znát, aby mohla společnost vyhovět jak svým zákazníkům, tak i svým zaměstnancům, a předčít tak konkurenční firmy. (Sedláčková, 2000, s. 11, Sedláčková & Buchta, 2006, s. 18)

2.1.4 Technologické faktory

Rozvoj technologie v posledních pár desetiletích rapidně nabral na rychlosti, a proto nejenže se musí firmy přizpůsobovat neustále se měnícím trendům, ale za účelem být lepší než konkurence, je dokonce nutné stát se proaktivním hráčem na trhu. Tyto faktory ovlivňuje mnoho skutečností, například podpora vývoje a výzkumu, tlak na zvyšování efektivity práce i výroby, automatizace výroby, novinky v online světě plném neustále se rozvíjejících elektronických zařízení. Technologický rozvoj je jedním z moderních klíčových aspektů na cestě k úspěchu zejména v průmyslových odvětvích. Na druhé straně jsou i odvětví, které technologický boom posledních let v takové míře neovlivňuje a příkladem může být právě maloobchodní prodej potravin. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 179, Sedláčková & Buchta, 2006, s. 18)

2.1.5 Legislativní faktory

Pod tímto pojmem se skrývá existence a funkčnost podstatných zákonných norem. Jedná se například o legislativu zaměstnanosti, zákon o ochraně spotřebitele, úpravu právní formy podnikání či další faktory jako vymahatelnost práva a funkčnost soudů. Tyto faktory úzce souvisí s faktory politickými, neboť zákony a nařízení jsou v kompetenci vlády daného státu nebo jejím nadřazeným útvarům, například Evropské unii. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 179)

2.1.6 Environmentální faktory

Mezi environmentální nebo také ekologické faktory můžeme řadit například globální hrozby v podobě vyčerpání neobnovitelných zdrojů nebo globálního oteplování jako důsledek úbytku ozonové vrstvy a s tím související další klimatické změny. Dalšími velkými tématy jsou také zamoření planety, především oceánů odpadem, vykácení deštných pralesů nebo ropné a jiné katastrofy. Tyto faktory jsou prudce spjaty se

zákony o ochraně životního prostředí i nastavení podnikové vize, strategie i firemní kultury. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 180)

Shrnutí a přehled nejvýznamnějších vlivů makrookolí lze vidět jako přehledně vypsane pojmy v tabulce na Obrázku 2. (Tabulka nezahrnuje environmentální faktory, ale zmiňuje zákon o ochraně životního prostředí.)

Obrázek 2 – Přehled vlivů makrookolí

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

(Zdroj: Sedláčková & Buchta, 2006)

2.2 Analýza odvětví

Po analýze makrookolí se zpravidla přistupuje k analýze bezprostředního okolí podniku, tedy jeho mikrookolí. Analýza mikrookolí se týká především stavu odvětví, ve které podnik působí, s důrazem na konkurenční síly prostředí, neboť právě to je klíčové pro formulaci strategie. (Sedláčková, 2000, s. 22) „*Odvětvím se chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka.*“ (Sedláčková & Buchta, 2006, s 31)

Cílem je odpovědět na základní otázky:

1. „*V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?*
2. *Jak je odvětví strukturováno?*
3. *Jaký vliv má struktura odvětví?*
4. *Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?*
5. *Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?*“ (Sedláčková, 2000, s. 22)

Tato analýza nazývá analýza základních charakteristik odvětví a popisuje základní rysy odvětví a jeho fungování. Jejím cílem je především vytvoření podkladu pro další analýzy a nalezení klíčových aspektů úspěchu v odvětví. (Sedláčková, 2000, s. 22)

Základními charakteristikami odvětví s vysvětlením jejich strategického dopadu dle Sedláčkové (2001, s. 24-25) jsou:

- Velikost trhu
 - o Která je měřená dle celkového objemu produkce a výše tržeb
- Diferenciace produktu
 - o S vysokou diferenciací se snižuje rivalita mezi podniky z důvodu obtížné vzájemné substituce pro zákazníka
- Růst trhu a etapa životního cyklu
 - o Ve fázi růstu se zvyšuje pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví
- Zákazníci
 - o I málo významných zákazníků může způsobit tlak na snižování cen
- Počet konkurentů a jejich relativní velikost
 - o Kteří mohou významně ovlivnit možnost vstupu do odvětví
- Produktové inovace
 - o Příliš rychlé nebo radikální změny jsou náročné na financování
- Geografický rozsah konkurence
 - o Z hlediska působení podniku se dělí na působení na lokální, regionální nebo globální úrovni
- Bariéry vstupu
 - o Jsou kritické pro atraktivitu odvětví a možnosti vstupu do něj
- Bariéry výstupu
 - o Například vysoké náklady nutné pro vystoupení z odvětví, mohou rozpoutat cenovou válku
- Míra hospodárnosti
 - o Realizování úspor z rozsahu při výrobě optimálního množství výrobků šetří náklady a tím zvyšuje nákladovou konkurenceschopnost podniku

(Sedláčková & Buchta, s. 31-33, 2006)

2.2.1 Struktura odvětví

Na základě analýzy struktury odvětví je definováno buď atomizované, nebo konsolidované odvětví. (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 36)

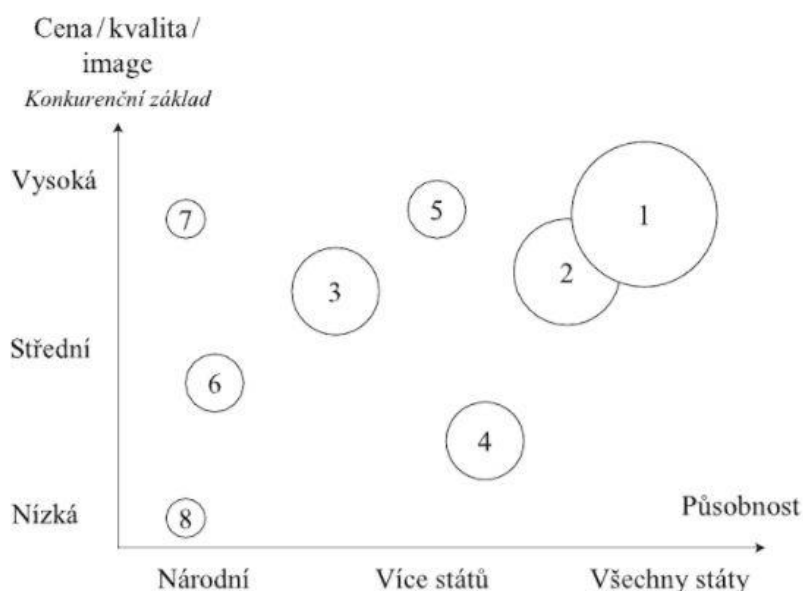
V *atomizovaném odvětví* se nachází velké množství malých podniků, které se pohybují zhruba na stejné úrovni, co se týče velikosti tržního podílu. V takovémto odvětví chybí dominantní podnik. Struktura atomizovaného odvětví v dlouhodobé rovině omezuje ziskovost firem, neb v důsledku nízkých bariér vstupu se při zvýšené poptávce a ziscích stává atraktivní pro jiné podniky. Po vstupu nových konkurenčních firem se ale zvýšené zisky jednotlivých podniků opět sníží a klesnou na průměrný zisk odvětví. (Kislingerová & Nový, 2005, s. 95)

V *konsolidovaném odvětví* se naopak nachází relativně málo firem ovšem s velkým podílem na trhu. Může tak nastat oligopolní, popřípadě monopolní postavení firem/firmy na trhu. V tomto odvětví existují vstupní bariéry a klíčovou strategií je odlišit se od konkurence například vzhledem, výrobním postupem nebo použitou technologií produktu. (Kislingarová & Nový, 2005, s. 95)

2.2.2 Mapa konkurenčních skupin

Bližší pohled na odvětví je možné získat použitím analytického nástroje mapa konkurenčních skupin. Základní charakteristiky odvětví totiž odhalí spoustu strategicky relevantních faktorů a příčinných souvislostí, vztahují se ovšem na celé odvětví, které někdy může být vymezeno příliš obecně či široce. Je tedy nutné rozlišit i oblast působení a úroveň dosahu podniku, abychom konkurenci v odvětví rozřadili do několika skupin (viz. Obrázek 3) s podobnou tržní i konkurenční strategií a podnikovými záměry. (Sedláčková, 2000, s. 27)

Obrázek 3 – Mapa konkurenčních skupin



(Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 28)

V krajních případech může odvětví čítat tolik skupin, kolik obsahuje podniků. Stalo by se to v takovém případě, pokud by každý z podniků aplikoval zcela odlišnou konkurenční strategii. V opačném extrémním případě tvoří odvětví právě jedna konkurenční skupina, která používá strategii na stejné bázi. Obvyklé je ovšem najít v odvětví konkurenčních skupin několik. (Sedláčková, 2000, s. 27)

Při tvorbě konkurenčních skupin identifikujeme faktory, které jsou pro různé podniky odlišné a vytváří tak specifickou konkurenční skupinu:

- Šíře sortimentu
- Kvalita produktů
- Cenová politika
- Velikost organizace

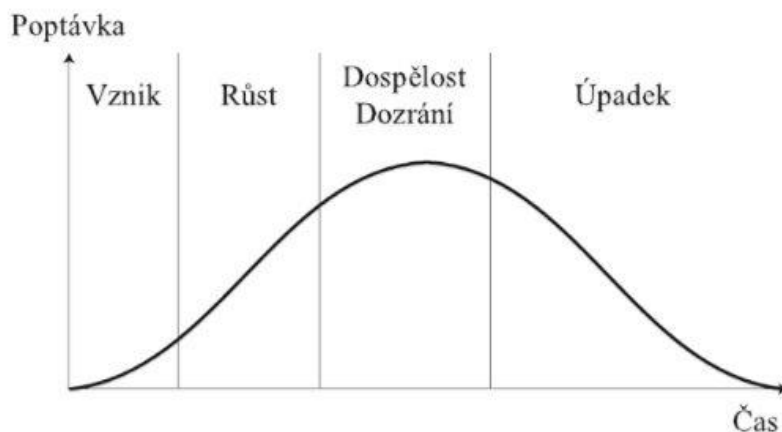
- Geografická oblast pokrytí působnosti
- Počet obsluhovaných segmentů
- Využívané distribuční cesty
- Výzkum a vývoj
- Intenzita marketingové strategie (Sedláčková, 2000, s. 28)

Mapa konkurenčních skupin dodává podniku detailnější pohled na strategické skupiny konkurentů vyskytujících se v odvětví. Podává přehled o nejbližší konkurenci podniku a podstatě využívané konkurenční strategie. Pomáhá vidět příležitosti pro využití nových strategií či možnosti uplatnit se v nižších cenových hladinách. Umožňuje zaznamenávat vývoj a dopad různých trendů v odvětví na rozdílné konkurenční skupiny, stejně tak jako změny způsobené měnící se vyjednávací silou zákazníků a dodavatelů. Účelné je také pokusit se předpovídat možný pohyb v rámci konkurenčních skupin, obzvláště v těch, které jsou si velmi blízko – nejbližších přímých konkurentů. (Sedláčková, 2000, s. 28)

2.2.3 Životní cyklus odvětví

V každém odvětví dochází ke kopírování životního cyklu, jako je tomu například u životního cyklu výrobku, který je uveden na trh. Každá fáze obsahuje skryté hrozby i příležitosti. Tento cyklus se skládá z pěti fází, z nichž dvě nemohou existovat současně viz. Obrázek 3.

Obrázek 4 – Životní cyklus odvětví



(Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 30)

První fází odvětví je jeho *vznik*. Cílem bývá většinou proniknout do nového tržního segmentu a získat vysoký tržní podíl.

V druhé fázi se odvětví nachází v *růstu*. Snaží se o upevnění pozice na trhu a postupný rozvoj. V této fázi přichází do odvětví další konkurenti.

Ve třetí/čtvrté fázi je dosaženo *dospělosti* nebo *dozrání*. V dospělosti roste poptávka po odvětví jen zvolna a dochází ke zvyšování tlaku konkurentů na snížení cen nebo diferenciaci výrobků. Ve fázi dozrání dosahuje odvětví svého vrcholu, poptávka opět

roste jen nepatrně a současně se zmenšuje množství znovu investovaných prostředků, což zvyšuje výnosnost pro vlastníky a akcionáře.

V páté fázi odvětví zaznamenává *úpadek*. Poptávka po produktech klesá a podnik čelí rozhodnutí, zda rozprodat svůj majetek a zásoby a dosáhnout ještě před odchodem z odvětví co největších zisků, či v odvětví setrvat, ale zaměřit se pouze na jeden segment. (Kislingarová & Nový, 2005, s. 95)

2.2.4 Hybné změnotvorné síly

Model životního cyklu odvětví je ovšem jen zjednodušený a je proto nutné při analýze odvětví počítat i se složitějšími a méně předvídatelnými faktory, které na odvětví mohou mít významný vliv. Takovéto nejvýraznější faktory se nazývají hybné změnotvorné síly a patří mezi ně následující: (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 40)

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
 - o Silný růst poptávky přiláká nové konkurenty a umožní investice do rozvoje kapacit
- Noví zákazníci a způsob užívání výrobku
 - o Nové požadavky zákazníků nutí odvětví přizpůsobit své produkty a služby jejich potřebám
- Výrobní inovace a změny technologií
 - o Tyto změny a inovace mohou přilákat nové zákazníky, kteří napomůžou k diferenciaci produktového portfolia
- Nové formy marketingu
 - o Nové formy marketingové komunikace způsob uvádění produktu na trh
- Rostoucí globalizace odvětví
 - o Mezinárodní firmy jsou ve výhodě díky znalostem z mezinárodního prostředí a rozsáhlejším distribučním řetězcům
- Změny v nákladové efektivnosti
 - o Zvýšení cen vstupů může nepřímo napomoci hledání nových výrobních procesů nebo technologií nebo nahrazování stávajících prostředků
- Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makrookolí
 - o Například legislativní změny, které by mohly mít výrazný vliv na činnost podniku (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 40-42)

2.3 Analýza konkurence

Jak už bylo zmíněno, svou konkurenci by měl podnik znát, aby věděl, jakou využívá strategii a jakou konkurenční výhodou disponuje, jaký má dosah působnosti a zda je možné, aby se v budoucnu její strategie změnila nebo její působnost rozšířila. (Sedláčková, 2000, s. 28)

2.3.1 Pozice společnosti na trhu

Podle Druckera (2012, s. 300) lze definovat tyto způsoby zvolené strategie z pohledu pozice podniku na trhu:

Strategie tržního vůdce, který má na trhu dominantní postavení a motivuje svoji konkurenci k soupeření.

Strategie tržního vyzyvatele, který za tržním vůdcem zaostává jen o malý kus tržního podílu. Svůj podíl se snaží buď zachovat nebo zvýšit a dostat se na úroveň vůdce.

Strategie tržního následovatele, který napodobuje produkty konkurence a šetří tak na nákladech spojených s inovací či investicí.

Strategie tržního „troškaře“, který má velký přehled o cílové skupině, proto se specializuje pouze na jedinečný segment.

Strategie podniku z *pozice silné společnosti* tkví v nezávislém chování podniku na konkurenci.

Littleova pozice dominantní společnosti je taková, při níž podnik kontroluje chování své konkurence na trhu.

Výhodná pozice je taková, při které podnik využívá svých silných stránek a naskytnutých příležitostí pro zlepšení své pozice na trhu.

Udržitelná pozice podniku na trhu znamená, že se společnost nemá perspektivu na vylepšení své pozice, obvykle z důvodu přílišného vlivu dominantního podniku.

Neudržitelná pozice značí, že podnik si nevede dobře a většinou brzy opouští trh. (Drucker, 2012, s. 300)

2.3.2 Proaktivní přístup a inovační příležitosti podniku

Další pohled na strategii je založen na vlastním přístupu ke konkurenci a inovačních příležitostech podniku. Dle Kima & Mabourgneho (2009, s. 32) existují dva přístupy podniků ke konkurenci: být nejlepší, nebo být jedinečný.

Být nejlepší je zdánlivě logický cíl většiny společností, avšak tento přístup má za následek boj se svojí konkurencí především o tržní podíl a vzájemné předhánění. Soustředěním se na velikost tržního podílu znamená přetahovat se o zákazníky, což může vyústit v napodobování konkurencí užívaných taktik, hýčkání nejlepších zákazníků nejlepšími produkty apod. V konečném důsledku tento boj nikdo nemůže vyhrát dlouhodobě. (Kim & Mabourgne, 2009, s. 32)

Být jedinečný, nebo také „nejmaximálnější“ ovšem neznamená vlastnit největší tržní podíl, znamená to mít neustále navrch a konkurovat ostatním pomocí inovací, maximálních zisků a maximální návratnosti. Tento přístup se soustředí na dosahování vysokých zisků a následné reinvestování do výzkumu a vývoj nových inovací, čímž podnik dosáhne vyšší návratnosti. Cílem je reagovat na potřeby svých zákazníků a uspokojení široké škály nejrůznějších potřeb pokaždé lepším produktem. (Kim & Mabourgne, 2009, s. 32, Bartes, 2008, s. 125)

2.3.3 Porterův model pěti tržních sil

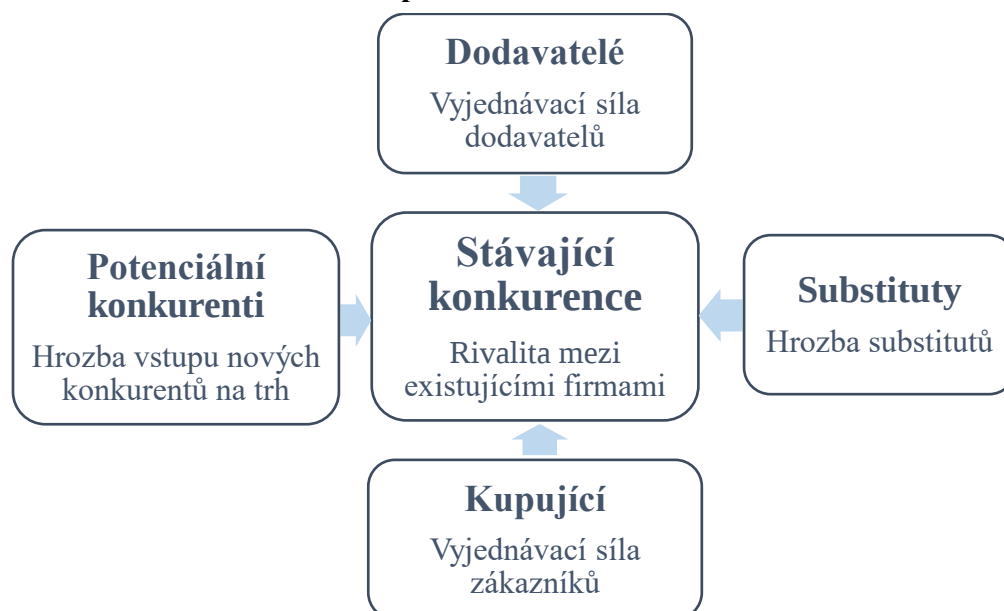
Porterův model pěti tržních sil je komplexním, systematickým a účinným nástrojem analýzy konkurence odvětví pro učení jeho atraktivity a rizik. S rostoucí mírou konkurence klesá atraktivita odvětví z důvodu snižující se ziskovosti podniků v něm. Konkurence snižuje míru výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu nebo na míru výnosů, kterých by bylo možno docílit na svobodném neboli dokonale konkurenčním trhu. (Porter, 1994, s. 5)

Bowman (1996, s. 31) uvádí, že racionalita modelu spočívá v povznesení nad vzhledem jednotlivých výrobků a služeb nebo používanou technologií. Ke zjištění vztahu mezi podnikem a odvětvím vedou tyto kroky:

1. Identifikace hlavních ovlivňujících faktorů odvětví
2. Vyhodnocení váhy a důležitosti každého z nich
3. Rozhodnutí, zda je kombinace vlivu působících faktorů pro podnik ještě únosná a zda se vyplatí v odvětví zůstat, či do něj vůbec vstupovat (Bowman, 1996, s. 31)

Dle Portera musí podnik dříve, než vstoupí na trh daného odvětví, analyzovat pět sil, které určují jeho atraktivitu. Porterův model pěti sil je totiž založen na předpokladu, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podniku. Strategická pozice podniku je proto determinována působením právě těchto pěti základních činitelů, kterými jsou: dodavatelé, zákazníci, substituty, potenciální konkurenti a stávající konkurenti v odvětví, jak zobrazuje Obrázek 5. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191)

Obrázek 5 – Porterův model pěti sil



(Zdroj: vlastní zpracování dle Granta, 2010)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak už bylo řečeno, vstupem nových konkurentů na trh hrozí snížení ziskovosti odvětví z důvodu zvyšování tlaku na snížení cen nebo růstu nákladů. Vstup nových

podniků do odvětví je ovšem omezován bariérami vstupů do odvětví. Podle Portera jsou jimi následující:

- Úspory z rozsahu
 - V případě výroby menšího objemu se podnik musí spokojit i s nižší výnosností. V případě úspor z vertikální integrace pak musí podnik, který chce vstoupit do odvětví, překonat celý rozsah těchto úspor.
- Technologie a speciální know-how
 - Mnoho odvětví funguje na bázi jejich technologických znalostí a schopností, které pro nově vstupující podniky nemusí být dostupné. Problém může vzniknout i z důvodu nedostatku kvalifikovaného lidského kapitálu.
- Znalost značky a loajalita zákazníků
 - Nově vstupující společnosti musí překonat oddanost a důvěru zákazníků v konkurenční produkty.
- Kapitálová náročnost
 - Počáteční investice do vstupu do odvětví bývá zpravidla jak nákladná, tak riskantní. Zvýšené náklady se většinou objevují ve výzkumu a vývoji, úvodní reklamě či při krytí počátečních ztrát.
- Přístup k distribučním kanálům
 - Již fungující podniky mají smlouvy s obchodníky, kteří od nich kupují zboží, proto nový podnik při vstupu do odvětví musí překonat bariéru například v podobě poskytování počátečních slev či nabídkou financování reklamních akcí.
- Absolutní nákladové výhody
 - Tato překážka je spojena například s přístupem k nejlevnějším surovinám či vlastnictvím nejvyspělejších technologií v důsledku vlastnění patentů, zkušeností či levnějších finančních zdrojů, a nemusí nutně záviset na velikosti podniku.
- Přechodové náklady
 - Jsou jednorázové náklady, které musí podnik vynaložit, aby mohl přejít k jinému dodavateli.
- Legislativní opatření a státní zásahy
 - Bariérami vstupů mohou být například zásahy státu v podobě udělování licencí, kontrolování dopravy či prodeje alkoholu. Legislativními opatřeními mohou být například zákony o ochraně životního prostředí či překážky pro vstup zahraničních investorů na tuzemský trh. (Sedláčková, 2000, s. 38-40, Porter, 1994, s. 7-13)

Rivalita mezi současnými konkurenty

Stávající konkurenti jsou takové podniky, které nabízí podobné produkty společným zákazníkům. V odvětví, ve kterém firmy v intenzivní míře soupeří, mají tyto společnosti zpravidla nižší ziskovost z důvodu dodatečných nákladů na výzkum a vývoj, inovace či reklamu. Faktory, které ovlivňují míru soupeření jsou například vysoké bariéry vstupu, tempo růstu odvětví nebo diferenciací nabízených výrobků či

služeb. Nejradikálnější vliv na rivalitu má ovšem cenová válka, při níž podniky bojují o zákazníky snižováním cen na co možná nejnižší úroveň, což může být v krajních případech až pod úroveň nákladů. (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 42)

Faktory působícími na míru intenzity soupeření dle Portera jsou:

- Početní nebo vyrovnání konkurenti
 - o Čím více konkurentů v odvětví, tím větší pravděpodobnost výskytu nových, inovativních strategií, které mohou podniky aplikovat „bez povšimnutí“ jejich konkurence. Za předpokladu malých rozdílů ve velikosti zdrojů a předpokládaných podobných schopností firem se snižuje pravděpodobnost, že jeden podnik zvítězí v konkurenčním boji s ostatními
- Pomalý růst odvětví
 - o Rychle rostoucí odvětví má obvykle nižší míru rivality, neboť soupeřící firmy obvykle uspokojí zvýšené zisky zapříčiněné růstem poptávky. V opačném případě, tedy při pomalém tempu růstu, vkládají ambiciózní podniky veškeré úsilí do boje s konkurencí o podíl na trhu. Takovýto stav je daleko méně stabilní než u výše zmíněného rychle rostoucího odvětví.
- Vysoké fixní náklady
 - o Kapitálově náročná odvětví, ve kterých mají podniky vysoké fixní náklady a musí co nejlépe využívat své kapacity, mají obvykle sklon k rivalitě především v obdobích, kdy klesá poptávka po produktech. Tyto podniky jsou ze strachu z nevyužití kapacity nuceny přistupovat k opatřením jako například slevy, množstevní slevy či jiné taktiky, které by způsobily naplnění kapacit. Jedná se vlastně o nedobrovolnou, modifikovanou cenovou válku, která vede k vyšší rivalitě v odvětví.
- Nedostatečná diferenciací produktů
 - o Jsou-li produkty velmi podobné, zákazníci více přechází od jedné značky ke druhé, což má za následek vyšší míru rivality mezi firmami stejně tak jako častou změnu cenové politiky produktů.
- Bariéry výstupu z odvětví
 - o Při existenci vysokých výstupních bariér z odvětví jsou podniky nuceny setrvat v odvětví opět z důvodu nenaplněných kapacit i za cenu krátkodobých ztrát. Tento jev má obvykle za následek cenové války.
- Akvizice slabších podniků
 - o Pokud do odvětví vstoupí nějaký podnik pomocí akvizice, většinou disponuje pro odvětví novými dovednostmi nebo zdroji, které mají sloužit pro aplikaci agresivní strategie na cestě za získáním vedoucí pozice na trhu.
- Globální zákazníci
 - o Zvýšená rivalita se nachází na globálním, neboť se globální společnosti snaží získat konkurenční výhodu a ovládnout masivní část trhu. (Sedláčková, 2000, s. 36-37, Porter, 1994, s. 17)

V rámci Porterova modelu se dají rozlišit čtyři hlavní typy odvětví dle počtu konkurentů a typu vzájemné konkurence:

Čistě monopolní odvětví zahrnuje pouze jednoho výrobce nebo poskytovatele zpravidla veřejné služby. Často se jedná o podniky, které mají strategický význam pro stát (například centrální banka). Stejně tak se může jednat o odvětví, ve kterém působí více podniků, z nichž právě jeden uplatňuje vedoucí postavení, tedy svojí monopolní sílu. Takový podnik vlastní často větší než poloviční podíl na trhu (například České dráhy).

V *oligopolním odvětví* se vyskytuje malý počet podniků, z nichž alespoň pár má schopnost ovlivňovat ceny v odvětví. V tomto odvětví bývají vysoké vstupní bariéry vstupu a společnosti mají vřelý zájem na tom, aby si udržely svůj tržní podíl za přítomnosti minimálního soupeření, jako tomu je například u mobilních operátorů v České republice.

V *monopolistické konkurenci* existuje velký počet podniků nabízejících diferencované produkty, které si ovšem snadno konkurují svými nabídkami. V tomto odvětví neexistují větší vstupní bariéry. Konkurenční výhodu lze v takovémto odvětví získat pouze přes design, značku, vyčnívající reklamu, zákaznický servis či jiný prvek marketingového mixu kromě ceny.

V *dokonalé konkurenci* soutěží velký počet podniků nabízející podobný produkt. Zákazníci i firmy znají všechny potřebné informace a vstupu do odvětví nebrání žádné překážky. Nikdo ze soutěžících nemá schopnost určovat cenu, proto je zisková marže na takové úrovni, která je potřebná k přežití konkurenta na trhu. Tento model v absolutním rozsahu nikde neexistuje. (Tyll, 2014, s. 27-28)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem se rozumí každý, kdo nakupuje nabízený produkt podniku. Může se jednat o koncového zákazníka i o různé zprostředkovatele prodeje (například maloobchodní řetězec). Očekává se od nich, že se budou snažit snížit nákupní cenu produktů a vybírat si nepříznivější distribuční kanály, kde jsou produkty dostupné. Citlivost odběratelů na cenu je tím vyšší, čím je výrobek nebo služba pro zákazníka potřebnější. Klíčovými aspekty vyjednávací síly kupujících jsou následující:

- Velikost zákazníků (monopolní síla kupujících).
 - o Čím větší odběratel a významnější zákazník, tím nižší cena, kterou požaduje.
- Vysoká koncentrace dodavatelů (a malá diferenciací produktu).
 - o Vysoká koncentrace dodavatelů znamená pro zákazníka více možností, od koho nakoupit, obzvláště pokud mezi prodejcem a odběratelem neexistuje žádná smlouva a změna dodavatele je snadná a nevytvořila by dodatečné náklady.
- Schopnost odběratele vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce.
 - o Hrozba tzv. zpětné vertikální integrace znamená, že odběratel vynechá z řetězce svého dodavatele a dohodne se na dodání produktů přímo s prvovýrobcem nebo si začne produkty vyrábět sám.
- Odběratel je plně informován.

- O poptávce a tržní ceně a tlaci na dodavatele.
- Odběratel tvoří malé zisky.
 - Proto aby snížil své náklady, bude apelovat na co nejnižší cenu odebíraných produktů.
- Produkt není pro odběratele vstupem nebo životně důležitým produktem. (Tyll, 2014, s. 20-21, Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 42)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů tkví v tom, že mohou zvýšit cenu či snížit kvalitu nabízených produktů, což zapříčiní snížení ziskovosti celého odvětví a zvýšení ziskovosti vlastní. Vyšší vyjednávací sílu a schopnost diktovat si podmínky dodavatelé získávají když:

- Je monopolní síla na straně dodavatelů.
 - Dodavatelů je málo, jsou dostatečně velcí
- Náklady na změnu dodavatele v odvětví jsou vysoké.
 - Stejně tak jako náklady na využívání substitučních produktů
- Má dodavatel možnost vynechat prostředníka.
 - Tzv. dopředná vertikální integrace znamená, že je dodavatel schopný vynechat článek dodavatelského řetězce směrem k zákazníkovi
- Je produkt velmi specifický a na trhu ho nelze nahradit. (Tyll, 2014, s. 20, Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 43-44)

Hrozba substitutů

Za substitut považujeme produkt, který může nahradit jiný výrobek či službu a uspokojí přitom stejnou potřebu jeho uživatele. Nahrazení produktu substituty znamená omezení poptávky, ale je obtížné odhadnout jejich příchod, neboť obvykle jsou substituty produkty z jiného odvětví. Zabránit nahrazování substituty lze neustálou diferenciací, specializací či inovací produktu nebo vytvořením jedinečné a marketingové strategie. Pro podnik je klíčové, aby si byl vědom této možnosti a neustále se ptal a odpovídal si na otázky, zda má zákazník možnost nahradit náš výrobek, jaká je citlivost zákazníka na změnu cen a jaké náklady znamenají pro zákazníka přechod k substitutu. V potravinářském průmyslu a maloobchodním prodeji existuje i takový druh substituce, kdy produkt není nahrazen produktem zcela jiným – jedná se pouze o nahrazení určité části výrobku nebo služby. Příkladem může být například nahrazení cukru přírodními nebo umělými sladidly v rámci výroby slazených potravin či nápojů. (Tyll, 2014, s. 23, Nývltová & Marinič, 2010, s. 195)

3 Interní analýza

Cílem interní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku obzvláště ve vztahu ke konkurenci. Důležité je najít tzv. specifické přednosti společnosti, které jsou pro podnik unikátní, určující a těžko napodobitelné konkurencí. Jsou jimi obvykle **vnitřní zdroje podniku**, v hmotné i nehmotné podobě, a jeho **schopnosti**. Právě nehmotný majetek obvykle tvoří konkurenční výhodu podniku. (Dedouchová, 2001, s. 29-30)

3.1 Faktory interního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí nejsou přesně stanovené jednotné metody, jelikož prostředí každého podniku se může velmi lišit. Dle Keřkovského & Vykytěla (2006, s. 96-97) se pro účely strategické analýzy interního prostředí podniku dají zkoumat tyto faktory:

Faktory vědecko-technického rozvoje

Faktory vědecko-technického rozvoje jsou faktory, které mohou být zdrojem konkurenční výhody a zároveň kamenem úrazu hlavně u technologicky založených podniků. (Keřkovský & Vykytěl, s. 96-97, 2006)

Marketingové a distribuční faktory

Správně zvolená marketingová strategie může být klíčovým faktorem pro naplnění především prodejních cílů a budování image značky podniku především pro odvětví maloobchodního prodeje. Pro uspokojení potřeb cílové skupiny zákazníků je nutné optimálně zvolit cenu, místo, propagaci a produkt, což tvoří tzv. marketingový mix, respektive 4P, dle Kotlera:

- Price (cena)
- Place (místo)
- Promotion (propagace)
- Product (produkt)

Otázka ceny je obzvláště důležitá pro cílovou skupinu velmi citlivou na tento faktor a u produktů s jen malou diferenciací, kdy je cena též rozhodujícím faktorem. Kromě prodejní ceny tento faktor zahrnuje také taktiku při slevách, možnosti platebních podmínek či doba splatnosti.

Pokud je produkt velmi diferenciovaný, je zároveň nejdůležitějším a často rozhodujícím faktorem celého mixu, proto je nutné zaměřit se na jeho zvláštnosti a dát najevo zákazníkům, že jsou to právě tyto charakteristiky, které odlišují produkt od konkurence. Rozhodujícími vlastnostmi jsou kvalita produktu, jeho design, značka či balení.

Propagace se dá chápat jako veškerá podpůrná aktivita prodeje a propagování produktu, jeho značky i výrobce. Patří sem reklamy působící na různých platformách, samotná podpora prodeje v podobě krátkodobých slevových akcí, věrnostní klub a jeho výhody, nejrůznější soutěžní akce, a v neposlední řadě také vztahy firmy s veřejností neboli public relations.

Faktor místa zahrnuje zejména volbu distribučních kanálů. (Kotler, 2001, 31-32)

Faktory výroby a řízení výroby

Faktory výroby a řízení výroby mohou být důležité pro maloobchodní řetězce, pokud vlastní svoji značku a vyrábějí svoji verzi některých prodáváných výrobků. Mezi tyto faktory patří například objem a kvalita výroby, výrobní náklady, hospodárnost a účinnost, výrobní kapacity a technologie, řízení zásob, dostupnost surovin či jiných

vstupů a v neposlední řadě také sídlo či lokalita výroby. u většiny výrobních podniků je snaha o dosažení úspor z uskutečněného rozsahu, tedy hospodárnosti. (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 96-97)

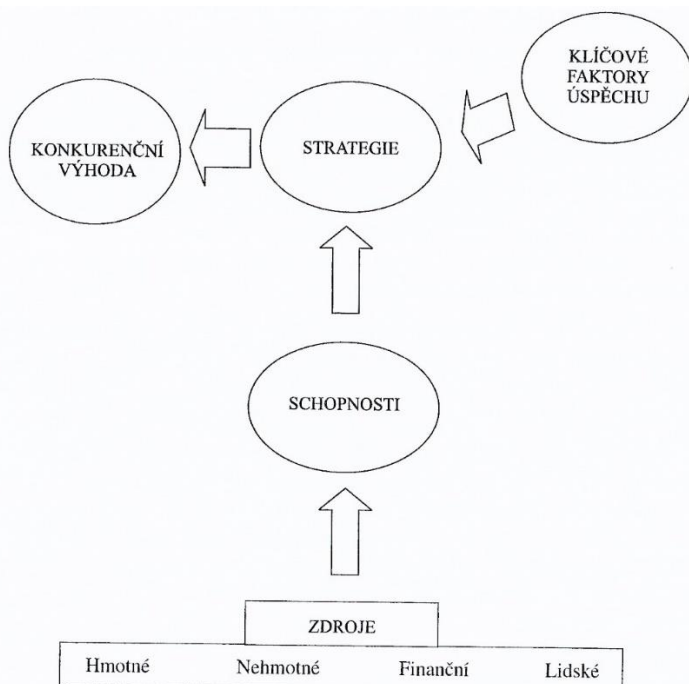
Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto faktory jsou pro podnik opět jedny ze zásadních, protože mezi ně patří i lidské zdroje podniku, jež je velmi obtížné objektivně hodnotit jako celek. Pro posouzení zaměstnanců se uvažuje jejich kvalifikace, výkonnost, personální zabezpečení, pracovní podmínky apod. Spolu s image společnosti, její vizí, posláním a podnikovými zásadami (které se mohou týkat například šetrnosti k životnímu prostředí – tzv. společenské odpovědnosti) dohromady vytváří podnikovou kulturu. Tyto faktory hodnotí také schopnosti vrcholového managementu, funkčnost podnikových systémů a synergii celého podniku. Pod podnikovými zdroji si lze představit jeho majetek, ať už hmotný v podobě strojů nebo budov, či nehmotný v podobě know-how a znalostí v oblasti působení. (Keřkovský & Vykypl, 2006, s. 102-103)

Identifikace zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů podniku by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku dostupné pro účely naplnění strategie a strategických cílů, zvláště pak ty zdroje, které jsou z pohledu strategické pozice na trhu a zachování konkurenční výhody kritické. Klíčové ovšem nejsou pouze samotné zdroje, ale také vztahy mezi nimi a seskupení do různých systémů, která dohromady zajišťují synergický efekt organizace. Tyto vazby jsou spojovány schopnostmi podniku zdroje efektivně využívat, aby mohlo být dosaženo zvolené strategie či její úpravy, jak je znázorněno na obrázku 6. (Sedláčková, 2000, s. 61-64)

Obrázek 6 – Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu



(Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 65)

- Hmotné zdroje

- Mezi hmotné zdroje obvykle patří majetek podniku v podobě strojů, budov, pozemků či dopravních prostředků. Je podstatné znát nejen seznam všech takových zdrojů, ale i jejich charakteristiky jako počet, kapacita, spotřeba, rozloha, stáří, opotřebení, spolehlivost apod., aby mohl podnik správně stanovit jejich potenciál a optimální využití. Hmotné zdroje mohou být bází konkurenční výhody firmy, ale také zdrojem utopení přebytečných nákladů v případě vlastnictví většího množství, než je pro provoz podniku skutečně potřeba. (Sedláčková, 2000, s. 63)

- Nehmotné zdroje

- Mezi nehmotné zdroje lze zařadit například technologie v podobě licencí, patentů, know-how či obchodního tajemství, ale také hodnotu značky, pověst podniku nebo její kulturu a společenskou odpovědnost. Nehmotné zdroje, jak již bylo zmíněno, mohou mít v dnešní době mnohem větší význam než zdroje hmotné, neboť jsou základem konkurenční výhody především těch podniků, které se pohybují v odvětví, kde jsou velmi důležité například výrobní patenty či určité know-how. (Sedláčková, 2000, s. 64)

- Lidské zdroje

- Při analýze lidských zdrojů by nemělo dojít pouze k sečtení zaměstnanců a zjištění jejich rozmístění a funkce v podniku, nýbrž i k zaznamenání jejich kvalifikace, motivace, výkonnosti, úspěchů či schopnosti se přizpůsobit. Tyto charakteristiky je samozřejmě obtížné nějak kvantifikovat, přesto by podrobný přehled mohl být zásadním podkladem pro zajištění lepšího fungování veškerých procesů řízených zaměstnanci či dokonce zdrojem konkurenční výhody. (Sedláčková, 2000, s. 63)

- Finanční zdroje

- Finanční zdroje blíže analyzuje finanční analýza podniku, jejíž cílem je poskytnout podrobný přehled o finančním zdraví podniku, které je nezbytné pro udržení stability podnikatelské činnosti. Analýza finančních zdrojů blíže zkoumá například kapitálovou strukturu společnosti, využití, návratnost a ziskovost finančních zdrojů apod. (Sedláčková, 2000, s. 64)

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční a rozpočtové faktory mají za úkol zhodnotit finanční stabilitu podniku, pozici na trhu, popřípadě její vývoj, a zda je firma atraktivní pro investory, tudíž zda roste její ekonomická přidaná hodnota. Finanční analýza podniku představuje zcela specifickou součást analýzy vnitřních zdrojů, která je ovšem nezbytná pro posouzení finančního zdraví podniku a pro správnou implementaci strategických plánů a následné strategické řízení. (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 103)

Finanční analýza

Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se používají ke sledování vývoje všech hodnot bez vztahu k jiným hodnotám v čase či jejich podílů vůči celku. Vychází z analýzy účetních výkazů a dává přehledný pohled o vývoji jednotlivých položek. (Sedláček, 2011, s. 9-10)

Bilanční pravidla představují soubor doporučení pro ideální kapitálovou strukturu společnosti, jejichž cílem je zajistit finanční stabilitu společnosti. V případě jejich porušení se nemusí nutně jednat o nestabilitu podniku, ale spíše o aplikování rozdílné strategie v získávání a využívání zdrojů. (Sedláček, 2011, s. 28)

- Zlaté bilanční pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem. (Kislingerová, 2007, s. 369)
- Pari pravidlo rozšiřuje zlaté pravidlo financování a říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován výhradně vlastním kapitálem. (Kislingerová, 2007, s. 370)
- Pravidlo vyrovnaní rizika říká, že vlastní kapitál by měl převažovat nad cizími zdroji, neboli míra zadluženosti by měla být nižší než 50 %. (Kislingerová, 2007, s. 369)

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele udávají vzájemný vztah, konkrétně podíl, mezi dvěma absolutními ukazateli, mezi nimiž existuje věcná souvislost. Pro jejich výpočet používáme informace o stavových veličinách z rozvahy a tokových veličinách zachycených ve výsledovce. Cílem analýzy pomocí poměrových ukazatelů je snadno identifikovat základní vykazované rysy finančního zdraví podniku. (Sedláček, 2011, s. 55)

Ukazatele rentability nás informují o tom, jak efektivně dokáže podnik využívat své zdroje. Poměrují zisk podniku s jeho zdroji, jinými slovy udávají, kolik korun zisku připadne na 1 Kč zdroje. Tyto ukazatele definujeme jako mezivýkazové. (Sedláček, 2011, s. 56)

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
 - o Rentabilita vlastního kapitálu poměruje výši čistého zisku EAT ku vlastnímu kapitálu (E) a udává, jak efektivně podnik dokáže zhodnocovat vlastní zdroje. Tento ukazatel nám dává informaci o výnosnosti podniku, která je určena především pro vlastníky. Z čistého zisku jsou totiž vypláceny dividendy, proto je tato hodnota používána pro srovnání s představami vlastníků či nových investorů, kteří na základě tohoto ukazatele zhodnotí, zda je výše výnosnosti úměrná investičnímu riziku. (Sedláček, 2011, s. 57)
 - o $ROE = EAT/E$
- Rentabilita celkových aktiv (ROA)
 - o Rentabilita celkových aktiv poměruje výši zisku před zdaněním a úroky (EBIT) vůči celkovým aktivům (A) a dává nám tak informaci o tom, jak

společnost dokáže zhodnotit svá aktiva. Tento ukazatel je vhodný například pro mezipodniková srovnání, neboť počítá s celými aktivy bez ohledu na jejich strukturu. Zisk před zdaněním a úroky se používá na základě lepší srovnatelnosti, neboť nepočítá s možným daňovým zvýhodněním ani s rozdílnou kapitálovou strukturou. (Sedláček, 2011, s. 57)

- $ROA = EBIT/A$
- Rentabilita tržeb (ROS)
 - Rentabilita tržeb udává, kolik korun ze zisku před úroky a zdaněním (EBIT) připadne na 1 korunu celkových tržeb a informuje nás o tom, jak je podnik schopný zhodnocovat své tržby. Tento ukazatel pracuje pouze s hodnotami z výsledovky a není tedy mezivýkazový. (Sedláček, 2011, s. 59)
 - $ROS = EBIT/\text{tržby}$
- Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)
 - Ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu vypovídá o tom, jak dobře podnik zhodnocuje svůj dlouhodobě investovaný kapitál, který je tvořen součtem vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. (Kislingerová, 2007, s. 83)
 - $ROCE = EBIT/\text{dlouhodobý kapitál}$
- Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)
 - Ukazatel rentability vloženého kapitálu nám dává informaci o tom, jak efektivně umí podnik zhodnotit svůj vložený kapitál vzhledem k zisku. Tento ukazatel se může počítat z různých úrovní zisku.
 - $ROI = EBIT/\text{celkový kapitál}$

Ukazatele aktivity determinují, jak efektivně podnik využívá svůj majetek neboli vložené prostředky. V případě, že podnik vlastní více majetku, než skutečně potřebuje, váží se na něj dodatečné náklady, čímž snižují zisk podniku. Tyto ukazatele jsou udávány buď jako doba obratu, tedy počet dní, nebo jeho převrácená hodnota, jež udává, kolikrát do roka se dané prostředky obrátí. (Sedláček, 2011, s. 60)

- Obrat aktiv
 - Vyjadřuje efektivnost využívání celkových aktiv a vypočítá se jako podíl tržeb a celkových aktiv. Tento ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok, a velmi závisí na odvětví, ve kterém firma působí. Obchodní společnosti budou mít rychlejší obrat aktiv než například výrobní podniky. (Kislingerová, 2007, s. 93)
 - $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby}/\text{aktiva}$
- Obrat zásob
 - Podává informaci, kolikrát za rok se zásoby obrátí v tržby, vypočítá se tedy jako podíl tržeb ku zásobám podniku. Tento ukazatel může být značně nadhodnocený v důsledku ocenění zásob pořizovacími cenami a tržeb cenami tržními. (Kislingerová, 2007, s. 94, Sedláček, 2011, s. 57)
- Doba inkasa pohledávek

- Vypočítá se jako podíl pohledávek vůči tržbám a v ideálním případě by tato doba měla být kratší než námi stanovená doba splatnosti. (Kislingarová, 2007, s. 94)
- Doba inkasa pohledávek = obchodní pohledávky/denní tržby
- Doba splatnosti krátkodobých závazků
 - Doba splatnosti krátkodobých závazků udává platební morálku dané firmy ve vztahu ke svým dodavatelům. Vypočítá se jako podíl krátkodobých závazků a denních nákladů na prodané výrobky, zboží a služby. V optimálním případě by měla být doba inkasa pohledávek větší než doba splatnosti krátkodobých závazků, neboť podniku vzniká rezerva pro splacení svých závazků. (Kislingarová, 2007, s. 95, konzultace s vedoucím práce)
 - Doba splatnosti krátkodobých závazků = krátkodobé závazky vůči dodavatelům/(náklady na prodané výrobky, zboží a služby/360)

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým platebním závazkům, jinými slovy, jaké má podnik prostředky vůči svým krátkodobým závazkům. Je nutné také rozlišit pojmy likvidita a solventnost. Likvidita znamená, že podnik má likvidní prostředky pro splacení závazků, solventnost, že je tyto závazky připravený splatit. (Kislingarová, 2007, s. 88, Sedláček, 2011, s. 66)

- Běžná likvidita (L3)
 - Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopný splatit své závazky, kdyby zpeněžil veškerá svá oběžná aktiva. Tento ukazatel se vypočte jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých dluhů podniku. Ideální hodnoty se pohybují v rozpětí mezi 1,5 až 2,5. (Kislingarová, 2007, s. 88)
 - Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita (L2)
 - Pohotová likvidita vychází z likvidity běžné, ovšem pro výpočet se z oběžných aktiv vynechá nejméně likvidní položka, totiž zásoby. Doporučené hodnoty se nachází v rozmezí 1 až 1,5. (Kislingarová, 2007, s. 88-89)
 - Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky
- Okamžitá likvidita (L1)
 - Okamžitá neboli peněžní likvidita počítá pouze s nejlikvidnější složkou oběžných aktiv – krátkodobým finančním majetkem neboli peněžními prostředky. Ideální rozmezí je ohraničeno hodnotami 0,2 a 0,5. Tento ukazatel může mít sníženou vypovídající hodnotu v případě, že podnik čerpá kontokorentní úvěr – v takovém případě je schopný splatit své závazky téměř kdykoliv. (Kislingarová, 2007, s. 90)
 - Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování. Pod pojmem zadluženost se neukrývá nutně negativní situace podniku, nýbrž

procento, jakým podnik využívá cizí zdroje, kterými může pomoci působení finanční páky daleko více zhodnocovat svůj vložený kapitál. (Sedláček, 2011, s. 63)

- Celková zadluženost
 - Ukazatel celkové zadluženosti se vypočte podílem cizího kapitálu vůči celkovým aktivům podniku. Jak bylo zmíněno výše, vlastníci mohou upřednostňovat vyšší podíl cizích zdrojů z důvodu fungování finanční páky. Věřitelé podniku naopak požadují spíše nižší podíl cizího kapitálu pro případ, že by se podnik ocitl v likvidaci. (Kislingerová, 2007, s. 96)
 - $\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$
- Míra zadluženosti
 - Ukazatel míry zadluženosti dává do poměru cizí zdroje ku vlastnímu kapitálu. Jak říká bilanční pravidlo vyrovnání rizika, míra zadluženosti by neměla přesahovat 50 %, přesto vyšší míra zadluženosti nemusí podniku způsobovat problémy, jestliže působí finanční páka. (Kislingerová, 2007, s. 96)
 - $\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$
- Úrokové krytí
 - Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je celkový zisk podniku schopen pokrýt nákladové úroky. Dle Sedláčka (2011, s. 64) by se hodnota převýšení měla pohybovat mezi troj až šestinásobkem.
 - $\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$

Analýza fungování finanční páky

Finanční páka vyjadřuje, kolikrát celkový kapitál převyšuje velikost vlastního kapitálu, neboť je její princip založen na poznatku, že cizí kapitál je levnější než vlastní, pokud podnik dokáže každou korunu kapitálu zhodnotit více než je úroková sazba dluhu. Daňový štít funguje tak, že snižuje cenu cizího kapitálu o daňové zatížení země, ve které podnik působí. (Kislingerová, 2007, s. 368)

- Index finanční páky
 - Působení finanční páky má pozitivní efekt, pokud je index finanční páky větší než 1. Do poměru se dávají dva ukazatele rentability – rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkových aktiv (ROA). (Kislingerová, 2007, s. 368)
 - $\text{Index působení finanční páky} = \text{ROE} / \text{ROA}$

3.2 Portfolio analýza

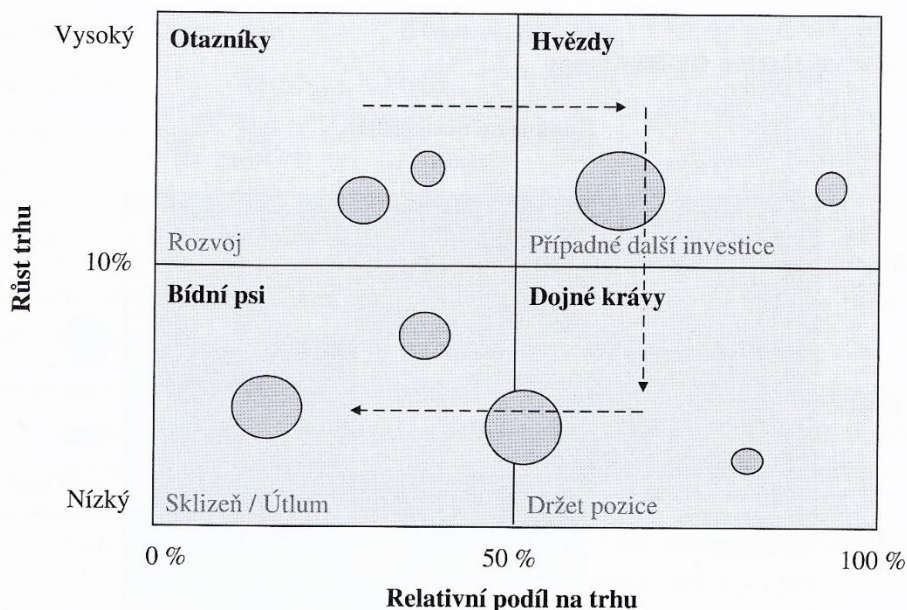
Podstatou analýzy portfolio je zhodnotit, zda je stávající portfolio produktů a aktivit podniku dostatečně vyvážené a atraktivní a zda podniku umožňuje naplňovat své ziskové a růstové cíle bez vystavení přílišnému riziku. Cílem je nalézt právě tu část portfolio, která očekává příznivý vývoj na trhu, a investovat do ní podnikové zdroje. Pro analýzu portfolio se používají různé typy informací: například marže a úspěšnost produktů, schopnost generovat zisk, oblíbenost značky, výsledky spotřebitelských

průzkumů, podíl produktu na trhu a jeho růst či pokles. Pro určení vyváženosti portfolia slouží různé druhy matic. (Tyll, 2014, s. 92, Sedláčková, 2000, s. 73)

3.2.1 BCG matice

Bostonská matice je nejrozšířenějším nástrojem pro analýzu vyváženosti portfolia. Je založena do rozdělení podnikových produktů či aktivit do tzv. strategických podnikatelských jednotek neboli SBU (Strategic Business Unit). Tyto jednotky se zaměřují na jednotlivé výrobky, služby nebo jejich značky, odvětví a jejich segmenty nebo trhy. BCG matice hodnotí atraktivitu a vyváženost portfolia na dvou základních vlastnostech SBU, a to z pohledu relativního podílu produktu na trhu a tempa růstu daného trhu. Produkty, které mají relativně vysoký podíl na rychle rostoucím trhu, vyžadují nákladné investice, které musí zajistit jiné, méně nákladné, a přesto výnosné produkty z téhož portfolia. Bostonská matice rozděluje portfolio na čtyři kvadranty, které lze vidět na obrázku 7. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl a jeho dělicí hodnotou je 50 %. O relativně vysokém podílu na trhu hovoříme v případě, kdy produkt tvoří více než polovinu nabídky. Vertikální osa představuje tempo růstu trhu, jehož dělicí hodnotou je tempo růstu rovno 10 %, jakákoliv vyšší hodnota se považuje za rychle rostoucí trh. Velikost kruhů v jednotlivých kvadrantech naznačuje produktové množství. (Tyll, 2014, s. 92-93)

Obrázek 7 – BCG matice



(Zdroj: Tyll, 2014, s. 93)

Otazníky

Otazníky tvoří jednotku, která se nachází na rozvíjejícím se trhu, avšak ještě nezískala relativně vysoký tržní podíl. Otazníky jsou většinou nově představené produkty a na jejich uvedení, propagaci a především rozvoj, (aby se z nich staly hvězdy,) musí podnik vynaložit velké náklady, ale i spoustu času a energie kreativních manažerů, designérů, kreativců apod. (Tyll, 2014, s. 92)

Hvězdy

Hvězdy představují jednotku s relativně vysokým tržním podílem a velkou konkurenceschopností na rychle rostoucím trhu. Hvězdy se obvykle nachází na počátku svého životního cyklu, a proto mají velký potenciál pro další růst. Pro udržení pozice na trhu je nutné vynaložit poměrně velké investiční výdaje (především na reklamu a distribuci), které by se měly začít brzy vracet v podobě vysokého zisku. (Tyll, 2014, s. 93)

Dojné krávy

Dojné krávy jsou jednotka, která má relativně vysoký tržní podíl na trhu nacházejícím se ve stádiu zralosti. Do dojných krav proto není potřeba nějak významně investovat, proto je tato jednotka generátorem zisku, který může podnik využít pro financování otazníků. (Tyll, 2014, s. 93)

Psi

Bídící psi zaujímají relativně malý tržní podíl na pomalu rostoucím trhu, proto nepředstavují perspektivní jednotku. Trh se často nachází na konci svého cyklu, tedy v útlumu či úpadku. Setrvání na trhu znamená nenávratnost investovaných nákladů a nejlepším řešením je trh opustit, ale někdy tato skupina může bránit vstupu nových konkurentů na trh, neboť „doplňuje“ portfolio. (Tyll, 2014, s. 93)

Vybraná společnost bohužel nebyla ochotna pro účely této práce poskytnout informace o tržních podílech produktů jednotlivých privátních značek, proto bude v praktické části této práce provedeno pouze slovní zhodnocení jednotlivých privátních značek.

4 SWOT analýza

SWOT analýza je výstupem strategické analýzy podniku, která by měla komplexně zhodnotit fungování firmy. Popisuje a hodnotí všechny klíčové faktory, které na firmu působí z vnějšího i vnitřního prostředí. Analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) je odrazem situace v mikrookolí podniku, zatímco příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) jsou důsledek faktorů, které působí na podnik externě. SWOT analýza je podkladem pro tvorbu nebo aktualizace podnikové strategie. (Tyll, 2014, s. 39)

Praktická část

1 Představení vybrané společnosti

Vybranou společností a objektem zkoumání této strategické analýzy je Billa, spol. s.r.o. Společnost je českou právníckou osobou a byla založena v roce 1990 za účelem vybudování a provozování sítě maloobchodních prodejen se širokým sortimentem potravinářského a rychloobrátkového zboží běžné potřeby. Tyto prodejny se se svojí průměrnou prodejní plochou o rozloze 900 m² řadí mezi supermarkety, mezi nimiž je společnost Billa lídrem na trhu s téměř 42 % tržním podílem. (Billa, spol. s.r.o., 2016)

1.1 Vize

Společnost Billa shrnuje svoji vizi do následujících šesti zásad:

- „Záleží nám na lidech
- Vítáme nové nápady a nebojíme se změny
- Usilujeme o dokonalost na všech úrovních
- Nezapomínáme na ziskovost
- Měníme nápady ve skutečnosti
- Investujeme do budoucnosti dalších generací“ (BILLA, 2017)

1.2 Historie

První supermarket BILLA v ČR byl otevřen v Brně, ul. Stránského roku 1991. Již na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí. Po otevření první prodejny v Brně, následovalo vybudování dalších obchodů v Praze a Prostějově a každý další rok počet prodejen v České republice vzrostl o 5 až 8. K výraznému zrychlení tempa došlo od podzimu 1997, kdy bylo také postaveno nové sídlo firmy v Modleticích u Prahy, jehož součástí je i centrální sklad pro celou Českou republiku.

V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě. (BILLA, 2017)

1.3 Struktura vztahů

Společnost Billa je součástí obchodní skupiny REWE s vrcholovou mateřskou společností REWE-Zentralfinanz eG sídlící v Německu. V současnosti skupina REWE úspěšně provozuje supermarkety, velké samoobsluhy, diskontní obchody, obchodní domy a další různě specializované obchody po celé Evropě. Svým obratem a počtem zaměstnanců stojí skupina REWE v čele německého obchodu s potravinami.

Společným zastřešením rakouských větví Skupiny je společnost REWE International AG, pod kterou spadají obě dceřiné společnosti založené v České republice: Billa, spol. s.r.o. a Billa Reality spol. s.r.o. Německá společnost REWE-Zentralfinanz eG nepřímo ovládá českou společnost Billa právě prostřednictvím REWE International AG se sídlem v Rakousku. Podrobnou strukturu rakouských větví skupiny REWE lze najít v přílohách této práce.

Společnost Billa vlastní v současnosti 50 % podíl ve dvou ovládaných osobách, jimiž jsou přidružená společnost ITS BILLA TRAVEL s.r.o. a přidružená společnost Rewe Buying Group s.r.o. (Billa, spol. s.r.o., 2016)

1.4 Předmět podnikání a zařazení do CZ NACE

Do předmětu podnikání společnosti Billa dle justice.cz patří:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- pekařství, cukrářství,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017)

Dle CZ NACE lze společnost zařadit do odvětví 47.11 – Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách. (CZ NACE, 2017)

2 Analýza vnějšího okolí

Jelikož společnost Billa působí na českém trhu, následující analýza externího okolí podniku se bude věnovat podrobnému rozboru českého politického, ekonomického a sociálního prostředí a zhodnotí nejdůležitější faktory, které mohou mít vliv na rozvoj společnosti.

2.1 Politické a legislativní faktory

Podle ústavy je Česká republika parlamentní, demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem založeným na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident republiky, vrcholným a jediným zákonodárným orgánem je dvoukomorový Parlament České republiky.

Česko je členem Organizace spojených národů, Severoatlantické aliance, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Světové obchodní organizace, Mezinárodního měnového fondu, Světové banky, Rady Evropy, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Evropské celní unie, Evropské unie, součástí Schengenského prostoru, Evropského hospodářského prostoru, členem Visegrádské skupiny a jiných mezinárodních struktur.

Z hlediska legislativy funguje v České republice stabilní legální systém, jehož změny ve sledovaném období neměly zásadní vliv na fungování velkých maloobchodních řetězců, jakým je sledovaná společnost Billa, až na jednu. Tou je nový zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě z 28. června minulého roku, který stanovil omezení provozní doby obchodů s prodejní plochou přesahující 200 m². Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky: v maloobchodě a velkoobchodě je zakázán prodej o následujících svátcích: 1. leden, Velikonoční pondělí, 8. květen, 28. září, 28. říjen, 25. a 26. prosinec. Na štědrý den je zakázán prodej od 12.00 do

24.00 hodin. Omezení prodejní doby uvedené výše neplatí na provozování prodejen, jejichž prodejní plocha nepřesahuje 200 m². (Zákon č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě)

Další změnou bylo zavedení systému EET, jež se dotklo pouze malých podnikatelů, kde evidence tržeb nebyla na systematicky sledované úrovni.

2.2 Ekonomické faktory

K podrobnější analýze ekonomického prostředí v České republice bude jako výchozí použita následující tabulka:

Tabulka 1 – Vybrané makroekonomické indikátory ČR

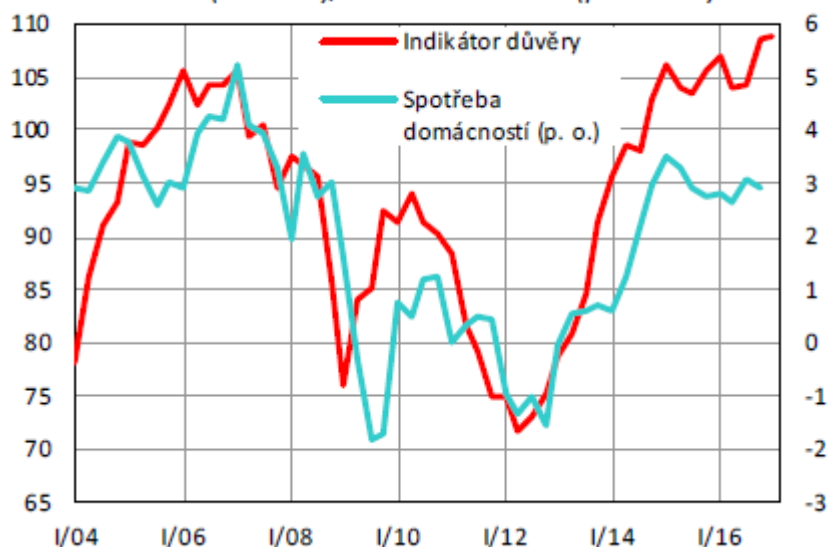
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
							<i>Aktuální predikce</i>	
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 060	4 098	4 314	4 555	4 715	4 889	5 103
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,5
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,9	2,4	2,7
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	1,7
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,1	0,3
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,4	3,3
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b.c.</i>	2,6	0,5	3,6	4,4	5,8	5,7	4,8
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-1,6	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,4	0,5
Směnný kurz CZK/EUR		25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	26,3
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,9	1,5
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	-0,9	-0,3	1,2	2,0	1,7	1,5	1,6

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Ministerstva financí České republiky, 2017)

Z Tabulky 1 je patrné, že za rok 2016 zaznamenal výkon ekonomiky České republiky meziroční nárůst o 2,4 %. Hlavním růstovým faktorem byla spotřeba domácností, která oproti roku 2015 vzrostla o 2,9 %. Růst spotřeby byl podpořen dynamikou zaměstnanosti i mezd a v neposlední řadě po většinu roku velmi nízkou inflací. Predikce růstu reálného HDP v letech 2017 a 2018 je 2,5 % ročně.

Graf 1 – Indikátor důvěry spotřebitelů a spotřeba domácností

průměr 2005 = 100 (levá osa), meziroční růst v % (pravá osa)

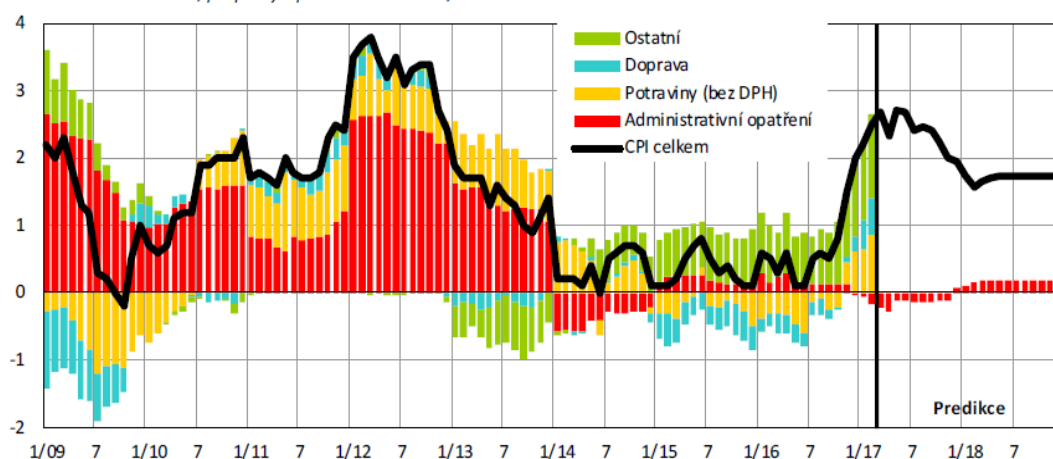


(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

Vzhledem ke stabilnímu růstu české ekonomiky za poslední tři roky a pozitivnímu budoucímu očekávání českých domácností (index důvěry viz. Graf 1), je velmi pravděpodobné, že budou mít domácnosti k dispozici více peněz, které budou chtít utracet, což vytváří příznivé podmínky pro odvětví maloobchodního prodeje. Ve srovnání s členskými státy Evropské unie jsou výsledky i predikce České republiky velmi nadprůměrné, což pro podnikatelské subjekty znamená stabilní a příznivé podmínky pro udržování či rozšiřování podnikatelské činnosti.

Graf 2 – Vývoj spotřebitelských cen

rozklad meziročního růstu CPI, příspěvky v procentních bodech, růst CPI v %



Pozn.: Příspěvek oddílu Doprava bez spotřebních daní a administrativních opatření.

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

V posledních dvou měsících roku 2016 i na počátku roku 2017 došlo k výraznému zrychlení meziročního růstu spotřebitelských cen (viz. Ukazatel CPI v Grafu 2) a to až nad inflační cíl ČNB. Na akceleraci inflace měly největší vliv růst cen potravin ve čtvrtém kvartálu minulého roku a růst cen pohonných hmot, ve kterých se projevila

rostoucí cena ropy. Toto zrychlení růstu spotřebitelských cen vedlo ke zvýšení predikce průměrné míry inflace v roce 2017 na 2,4 % a v roce 2018 na 1,7 %.

Předpokládané ukončení kurzového závazku ČNB pak bude spojeno s vyšší volatilitou měnového kurzu a pravděpodobně i s jeho posílením. V následujících obdobích lze očekávat, že měnový kurz bude odrážet vývoj české ekonomiky, který se projeví mírným posílením koruny vůči klíčovým zahraničním měnám, tj. euru, americkému dolaru a britské libře, což by v důsledku mělo mít pozitivní vliv na zlevnění dovozu, včetně spotřebního zboží. Přestože většina dodavatelů společnosti Billa jsou české subjekty, jejich zboží z velké části zboží pochází ze zahraničí, proto by vývoj kurzu koruny měl mít pozitivní vliv na snižování cen. Dopad silnější koruny nebude okamžitý a je otázkou, do jaké míry maloobchodní společnosti využijí tohoto faktoru pro snižování cen nebo zvýšení svých marží.

Tabulka 2 – Čtvrtletní statistiky trhu práce

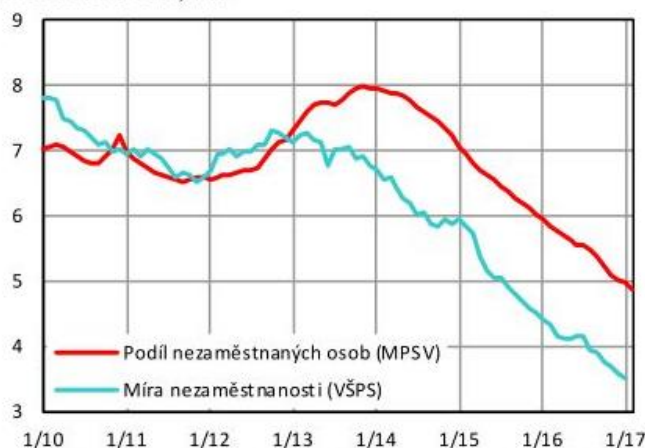
		2016				2017			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
						Odhad	Predikce	Predikce	Predikce
Výběrové šetření pracovních sil – ČSÚ									
Zaměstnanost ¹⁾	průměr v tis.osob	5 087	5 128	5 152	5 187	5 155	5 196	5 206	5 213
	meziroční růst v %	2,0	1,7	1,8	2,2	1,3	1,3	1,1	0,5
	mezičtvrtletní růst v %	1,0	0,1	0,4	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1
Zaměstnanci ²⁾	průměr v tis.osob	4 231	4 244	4 268	4 283	4 301	4 311	4 318	4 308
	růst v %	2,8	2,0	1,9	1,8	1,6	1,6	1,2	0,6
Podnikatelé ³⁾	průměr v tis.osob	855	885	883	904	854	886	889	905
	růst v %	-1,9	0,2	1,4	3,8	-0,1	0,1	0,6	0,0
Nezaměstnanost	průměr v tis.osob	231	210	213	193	195	180	184	182
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	4,3	3,9	4,0	3,6	3,6	3,3	3,4	3,4
Dlouhodobá nezaměstnanost ⁴⁾	průměr v tis.osob	106	91	84	.	.	.	.	.

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

Na trhu práce se ekonomická konjunktura odráží ve velmi vysokém využití pracovní síly. Zaměstnanost ve 4. čtvrtletí 2016 (viz. Tabulka 2) opět výrazně meziročně vzrostla, a to o 2,2 %, což je nejvyšší růst v historii České republiky.

Graf 3 – Ukazatele nezaměstnanosti

sezónně očištěná data, v %



Pozn.: Podílem nezaměstnaných osob se rozumí podíl dosažitelných nezaměstnaných ve věku 15–64 let na celkové populaci v tomto věkovém rozmezí.

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti (v mezinárodně srovnatelné metodice, viz. Graf 3) má od počátku roku 2014 výrazně klesající tendence. V lednu 2017 dále poklesla na 3,4 % a již od začátku roku 2016 dosahuje nejnižší úrovně v rámci celé Evropské unie. Nízká nezaměstnanost a nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po práci se projevují rychlejším růstem nominálních mezd a jednotkových nákladů práce. Nedostatek zaměstnanců, zejména kvalifikované pracovní síly, se přitom stává bariérou pro další růst produkce.

Běžný účet platební bilance dosahuje od roku 2014 přebytku. Za rok 2016 dosáhl 1,1 % HDP, a byl tak nejvyšší v historii samostatné ČR. Hospodaření sektoru vládních institucí v roce 2016 dosáhlo poprvé v historii České republiky přebytku ve výši 0,6 % HDP. Výsledkem je také meziroční zlepšení strukturálního salda o 1,1 %, tedy na úroveň přebytku 0,5 % HDP. (Ministerstvo financí České republiky, 2017)

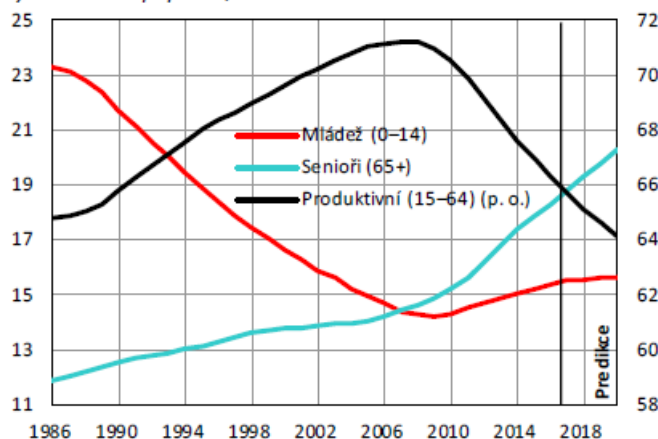
Z hlediska investičního rizika je Česká republika velmi bezpečnou zemí, což dokládá A1 a A+ rating, kterým naši zemi hodnotí světové ratingové agentury Moody's a Fitch. (CzechInvest, 2017)

2.3 Sociální faktory

Počet obyvatel České republiky se stabilně mírně zvyšuje. Ke konci roku 2016 byl počet obyvatel stanoven na 10,570 mil., což je o 25 tis. více než na konci roku 2015. Tento přírůstek nejvíce ovlivnila migrace (20,1 tis. osob), naopak přirozený přírůstek české populace tvořilo pouze 4,9 tis. osob.

Graf 4 – Podíly věkových skupin na celkové populaci

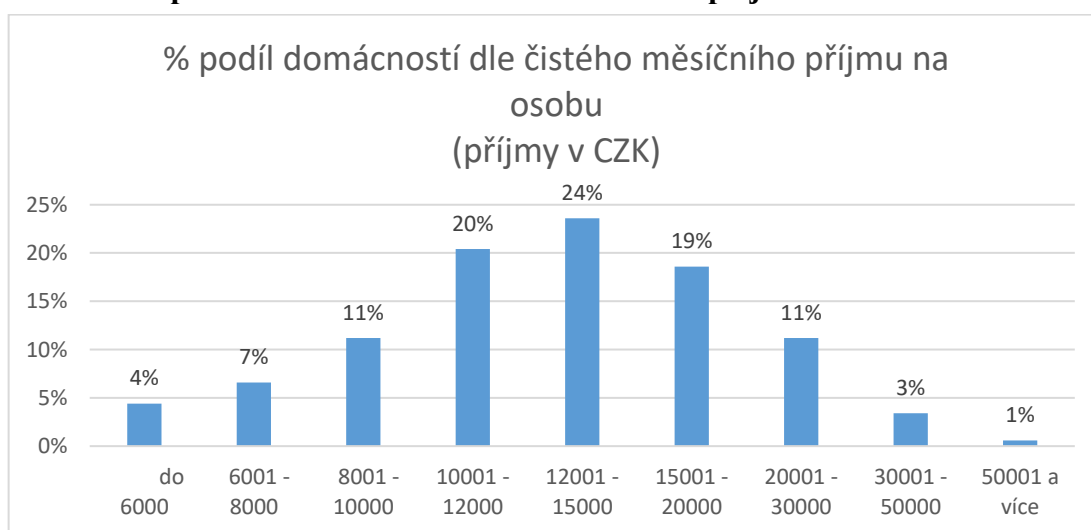
podíly na celkové populaci, v %



(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

V Grafu 4 lze vidět vývoj věkových skupin v České republice. Produktivní skupina obyvatel ve věkovém rozmezí 15 až 64 let vykazuje klesající tendenci zhruba od roku 2007. Z tohoto důvodu se zvyšuje nedostatek pracovní síly, který by v budoucnu mohl být překážkou ve zvyšování produkce. V aktuálním roce se podíl osob produktivní skupiny vyrovnal podílu seniorů a spolu s nízkým tempem zvyšování podílu mládeže na celkové populaci a extrémně nízkou nezaměstnaností by to mohlo znamenat velký problém v podobě nedostatku pracovní síly. Jak už bylo řečeno, nezaměstnanost v České republice dosahuje nejnižších hodnot v rámci Evropské unie. Nedostatek pracovníků se projevuje téměř ve všech odvětvích a stává se překážkou pro ekonomický růst. Z krátkodobého hlediska mohou firmy tento problém omezit například najímáním zahraničních pracovníků, což lze provádět prostřednictvím agentur práce. V případě zájmu o zaměstnání zahraničního pracovníka v přímém zaměstnaneckém poměru se může překážkou stát ne příliš flexibilní vízová politika ČR vůči zemím mimo Schengenský prostor.

Graf 5 – % podíl domácností dle čistého měsíčního příjmu v korunách



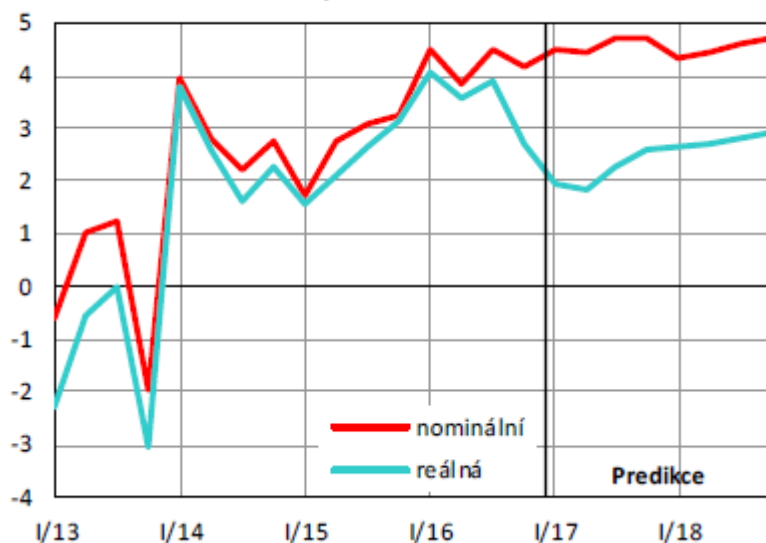
(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu, 2017)

V Grafu 5 si lze povšimnout, že téměř dvě třetiny české populace mají průměrné měsíční příjmy na osobu v rozmezí mezi 10 a 20 tis. korunami. Tato část populace představuje v České republice tzv. střední příjmovou skupinu. Tzv. nízkopříjmová skupina, jejíž příjmy na osobu nepřesahují 10 tis. korun měsíčně, tvoří dohromady 22 % českých domácností, na rozdíl od vysokopříjmové skupiny, která zahrnuje domácnosti s měsíčními příjmy na osobu vyššími než 20. tis. korun, činí jen 15 %.

Podíl osob ohrožených příjmovou chudobou na celkovém obyvatelstvu je v České republice „pouhých“ 14 %, což je druhá nejnižší hodnota v rámci celé Evropské unie. (Český statistický úřad, 2017)

Graf 6 – Růst nominálních mezd

průměrná hrubá měsíční mzda, meziroční růst v %



(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, 2017)

V Grafu 6 je znázorněno tempo růstu ukazatele nominálních mezd, které se v roce 2014 vyšplhalo až na vysokou hranici 4 %. Okolo této hodnoty kolísají i aktuální hodnoty a odborníci toto tempo predikují i v následujícím roce. Spolu se skutečností, že se snižuje nezaměstnanost a zároveň i podíl produktivní skupiny na obyvatelstvu, to může mít jak pozitivní, tak i negativní dopady. Pozitivním faktem je, že předpokládaný růst ekonomiky i nominálních mezd znamená větší příjmy a pozitivní očekávání spotřebitelů. Negativním důsledkem je, jak už bylo zmíněno, nedostatek pracovní síly.

Tabulka 3 – Vývoj minimální mzdy v korunách

2013 srpen	8 500
2015 leden	9 200
2016 leden	9 900
2017 leden	11 000

(Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017)

Vývoj minimální mzdy (viz. Tabulka 3) zaznamenal od roku 2013 do současnosti podstatné navýšení, a to z 8 500 na 11000 korun hrubé měsíční mzdy. Přestože průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví CZ NACE 47 dosahovala v roce 2012 17 433, respektive 18 150 korun v posledním sledovaném v roce 2014, je nepravděpodobné, že by výše zákonné minimální mzdy ovlivnila podnikání velkých maloobchodních řetězců. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017)

2.4 Technologické faktory

Tyto faktory nejsou pro maloobchodní odvětví klíčové. Maloobchod využívá informační, skladovací a logistické technologie, které se neustále vyvíjí. Investice do těchto technologií vyžadují zdroje financování, ale měly by přinést úspory v provozní oblasti. O výrobních technologiích lze uvažovat pouze v případě, pokud by společnost vlastnila zpracovatelské či výrobní závody, což ovšem vybraná společnost nevlastní.

2.5 Environmentální faktory

Podle ukazatele *Environmental Performance Index*, který vypracovává Yaleská univerzita, je ČR 27. nejohleduplnější zemí k životnímu prostředí na světě (k roku 2016). Zachováá příroda je chráněna v chráněných územích. Nejvyšším orgánem ochrany přírody a životního prostředí v Česku je Ministerstvo životního prostředí České republiky. (issuu, 2016)

Evropská unie se řídí strategií Evropa 2020, přijatou 3. 3. 2010, jejíž cíle zahrnují oblasti vzdělávání, podpory vědy a výzkumu, snížení počtu lidí žijících na hranici chudoby i oblast ochrany životního prostředí. Tyto cíle jsou nazývány 20-20-20, neboť se jedná o následující základní konkrétní cíle:

- Snížit emise skleníkových plynů o 20 % (nebo dokonce o 30 %, pokud k tomu budou vytvořeny podmínky) ve srovnání se stavem v roce 1990.
- Zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů na 20 %.
- Zvýšit energetickou účinnost o 20 %. (Evropská komise, 2015)

Společnost Billa se ovšem výrazně angažuje v oblasti ochrany životního prostředí; obzvláště velký důraz klade na ekologii a ekologické zpracování odpadu. Na všech provozovnách společnosti je přísně kontrolováno třídění odpadu a u všech prodejen jsou vysazovány okrasné dřeviny a květiny. Všechny nové a rekonstruované supermarkety splňují moderní předpisy na úsporné stavby a nízkoe energetické vybavení jako chladicí systémy, LED osvětlení atd. Již od roku 1992 společnost Billa jako jediná masozpracující firma používá výhradně balicí fólie bez PVC a recyklovatelné tácky, a kromě toho také dlouhodobě podporuje české dodavatele a díky krátké dopravní vzdálenosti přispívá ke snižování produkce CO₂. (Billa, spol. s.r.o., 2016)

2.6 Shrnutí nejdůležitějších externích faktorů

Česká republika se dá považovat zemi s vyspělým tržním hospodářstvím, která podle ekonomických, sociálních i politických indikátorů patří k vysoce hodnoceným státům světa.

Po několika letech slabšího ekonomického růstu jako důsledku globální finanční krize, česká ekonomika od roku 2014 opět výrazně posiluje a stabilní růst je predikován na letošní i příští rok. V rámci Evropské unie se česká ekonomika stále drží nad průměrnými hodnotami, i když některé ekonomiky v rámci střední a východní Evropy rostou i rychleji, například Slovensko. v rámci fází hospodářského cyklu je současné období obdobím ekonomické konjunktury.

Standardní politický systém „západní“ demokracie a legislativní rámec, rozvíjející se ekonomika, bezpečný bankovní sektor (největší bankovní domy jsou vlastněné zahraničním kapitálem), stabilní měna, otevřená ekonomika a kvalifikovaná pracovní síla, to vše představuje příznivé podmínky jak pro domácí, tak zahraniční investory.

Mírně negativně je hodnocena míra byrokracie a administrativní náročnost správního řízení v České republice, která může mít pro oblast maloobchodu vliv zejména v investiční výstavbě prodejen či skladových ploch.

Pro odvětví maloobchodu je významný fakt, že růst ekonomiky je do velké míry pozitivně ovlivněn domácí spotřebou. Nízká míra nezaměstnanosti a výrazný současný meziroční i očekávaný nárůst mezd podporuje ochotu obyvatelstva utrácet za spotřební zboží.

Negativní důsledek nízké míry nezaměstnanosti je i nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu, to by však pro odvětví maloobchodu, kde převažují pracovní místa s nižšími nároky na vzdělanost, nemělo mít zásadní vliv. Tak jako ve všech odvětvích české ekonomiky, porostou jistě platy i v oblasti maloobchodu, a tudíž zvyšující se osobní náklady povedou k nutnosti určitého zvyšování cen.

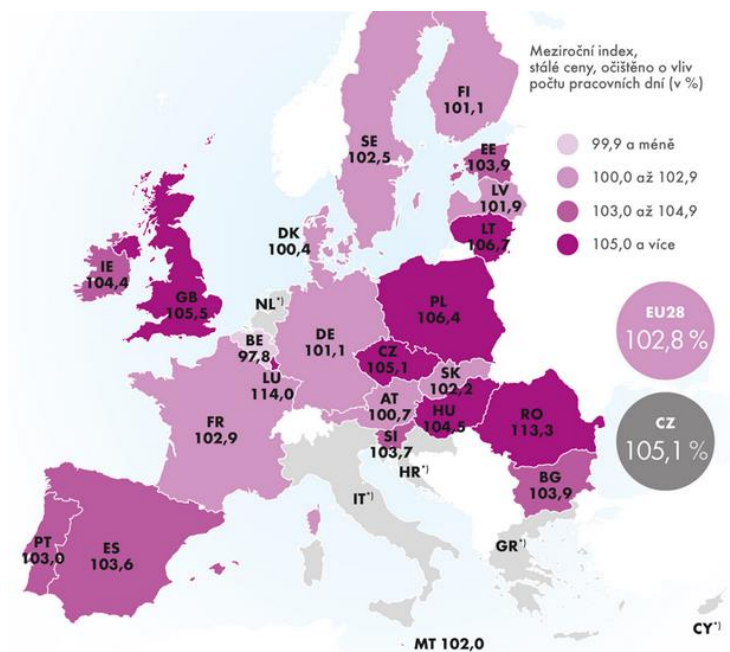
Oblast vývoje, inovací a moderních technologií ovlivňuje maloobchod spíše nepřímo. Když pomineme technologie v oblasti logistiky a informačních technologií maloobchodu, je tato oblast důležitá pro jiné sektory ekonomiky, kde přímo ovlivňuje produktivitu a efektivitu práce, a tudíž konkurenceschopnost a růst těchto sektorů. V maloobchodu se růst ekonomiky projevuje prostřednictvím spotřebitelského chování a kupní síle obyvatelstva.

(Ministerstvo financí České republiky, 2017, Evropská komise, 2016)

Obecně lze říci, že Česká republika vytváří příznivé podmínky pro podnikání firem a že současný ekonomický růst je velmi příznivý pro odvětví maloobchodu.

2.7 Základní charakteristiky odvětví

Graf 7 – Index maloobchodních tržeb v EU28 v roce 2016

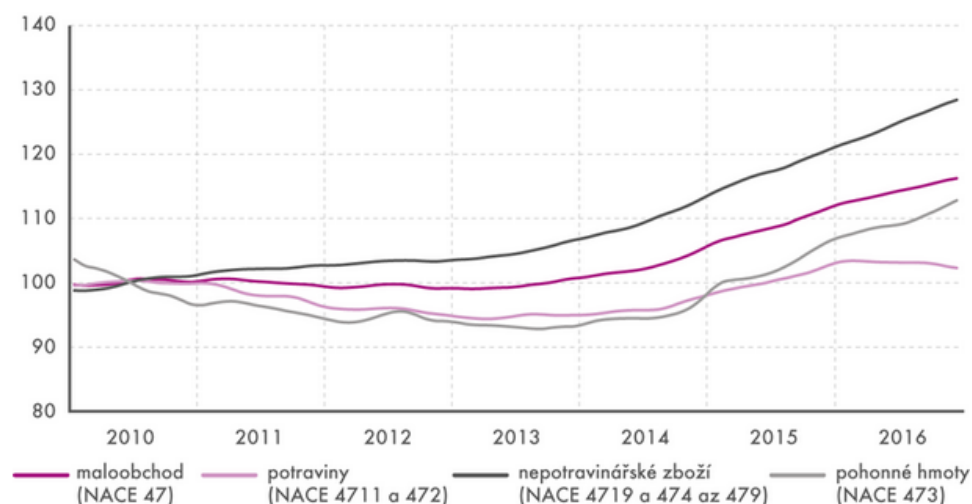


(Zdroj: Borovičková, 2016)

Celkové maloobchodní tržby v České republice vzrostly za rok 2016 meziročně reálně o 5,1 %, což je ještě o desetinu procentního bodu více než za rok 2015. Souhrnný růst za celou Evropskou unii můžeme pozorovat v Grafu 7. Průměrné tempo růstu tržeb za 28 členských států Evropské unie je pouze 2,8 %. V České republice tržby rostly šestým nejvyšším tempem, vyšší růst vykázalo pouze Lucembursko (o 14,0 %), Rumunsko (o 13,3 %), Litva (o 6,7 %), Polsko (o 6,4 %) a Velká Británie (o 5,5 %). Pokles byl zaznamenán jen v Belgii (o 2,2 %), ve většině ostatních zemí tržby rostly. (Český statistický úřad, 2016)

Podrobnější vývoj celkového maloobchodního sektoru lze pozorovat v Grafu 8.

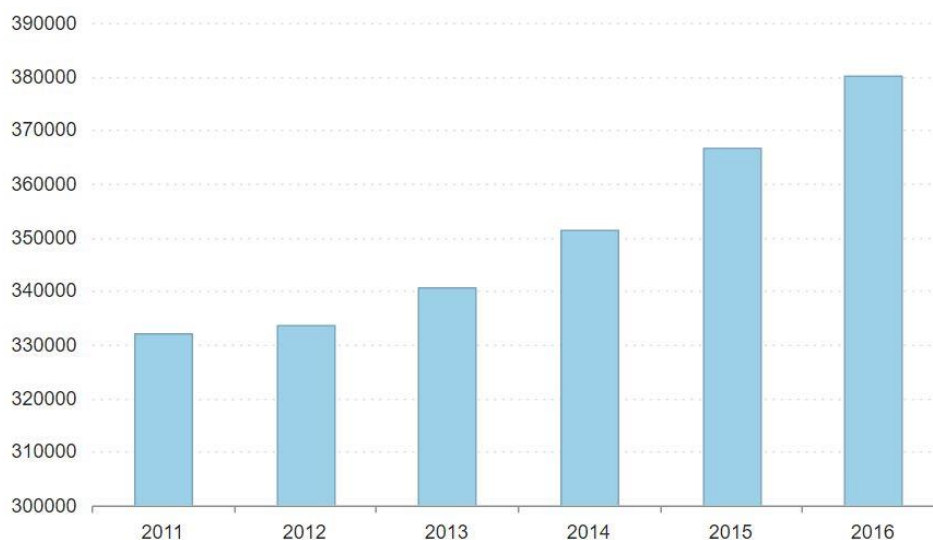
Graf 8 – Tržby v maloobchodním sektoru ČR v letech 2010 (výchozí rok) až 2016



(Zdroj: Borovičková, 2016)

Odvětví maloobchodu se zaměřením na prodej potravin (tzv. **Grocery Retailing**) je v České republice na velmi vysoké úrovni a dle statistických dat, uvedených v Grafu 7, se stále nachází ve fázi růstu. V roce 2016 celkové tržby odvětví překonaly hranici 380 bil. korun, což bylo oproti předchozímu roku 2015 téměř o 4 % více.

Graf 9 – Růst tržeb odvětví maloobchodu se zaměřením na prodej potravin v ČR
(Pozn.: na svislé osa jsou uvedeny tržby odvětví uvedené v mil. CZK)



(Zdroj: Euromonitor International, 2017)

Podíl potravinářského a nepotravinářského zboží byl za poslední roky stabilní, v roce 2016 to bylo 72 % ve prospěch potravinářského zboží a 28 % nepotravinářského zboží. V supermarketech podíl tržeb za potravinářské zboží dosáhl dokonce 89 % a tržby za nepotravinářské zboží činily pouze 11 %. Z nepotravinářského zboží zákazníci v hyper a supermarketech převážně nakupovali domácí potřeby, prostředky osobní hygieny a obecně drogistické zboží denní potřeby pro domácnost. Další zboží jako elektroniku, domácí spotřebiče a zahradní techniku nakupovali zákazníci ve specializovaných prodejnách. (Český statistický úřad, 2016)

Tabulka 4 – Počet obchodů s potravinami a smíšeným zbožím v ČR

Počet obchodů s potravinami a smíšeným zbožím v ČR					
	Pořadí	2013	2014	2015	2016
do 50 m ²	1.	7 524	7 256	6 969	6 619
51 až 100 m ²	2.	4 408	4 553	4 574	4 679
101 až 200 m ²	3.	1 738	1 819	1 830	1 826
201 až 400 m ²	5.	613	553	544	518
Mezisoučet I.	-	14 283	14 181	13 917	13 642
Supermarkety	4.	1 362	1 352	1 349	1 334
Hypermarkety	6.	299	309	314	318
Mezisoučet II.	-	1 661	1 661	1 663	1 652

CELKEM	-	15 944	15 842	15 580	15 294
--------	---	--------	--------	--------	--------

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu agentury Nielsen, 2016)

Během roku 2015 v České republice ubylo 275 obchodů s prodejní plochou do 400 m². Celkový počet malých a středních potravin a obchodů se smíšeným zbožím se tak meziročně snížil o 2 %. Současně na českém trhu ubylo 11 supermarketů a otevřely se 4 nové hypermarkety s prodejní plochou větší než 2500 m². Tyto údaje vyplývají z Tabulky 4, která podává informaci o velikosti a struktuře maloobchodní sítě prodejen s potravinami.

2.7.1 Analýza konkurence

Již v roce 1990, rok po revoluci, vstoupilo na český trh několik zahraničních maloobchodních řetězců. Postupně trh opustila belgická Delvita či rakouský Julius Mainl. V roce 2005 prodal svoji síť francouzský Carrefour společnosti Tesco Stores a v roce 2014 byl rakouský Interspar prodán holandskému Aholdu, který vlastní český Albert. V současnosti se na českém trhu vyprofilovalo několik klíčových hráčů provozujících super a hypermarkety: Albert, Kaufland, Tesco, Lidl, Penny Market, Globus a Billa.

Tabulka 5 – % podíl na trhu 10 největších hráčů v období let 2012 až 2016

Potravinové řetězce	Pořadí	% podíl na trhu mezi lety 2012-2016				
		2012	2013	2014	2015	2016
Albert	1.	11,2	10,9	14,1	14,6	15,4
Kaufland	2.	13,3	13,9	14,3	14,5	14,9
Tesco	3.	9,1	8,5	8,7	8,9	9,0
Lidl	4.	7,3	8,5	9,0	9,0	8,9
Penny Market	5.	8,6	8,9	8,7	8,5	8,4
COOP	6.	6,8	6,7	7,3	7,2	7,1
Globus	7.	6,2	6,0	5,8	5,7	5,7
Billa	8.	6,0	5,9	5,8	5,8	5,6
Tesco Extra	9.	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Žabka	10.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
CELKEM	-	70,1	70,9	75,3	75,8	76,6

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Euromonitor International, 2017)

Z tabulky je také patrné, že diskutované odvětví se prezentuje jako asymetrický oligopol. Koeficient koncentrace CR₄, který se vypočítá jako součet 4 největších tržních podílů, je roven hodnotě 0,482. To znamená, že 4 nejsilnější konkurenti ovládají téměř polovinu trhu, a proto je nazýván oligopolním. Naopak skutečnost, že procentuální podíl nejsilnějšího konkurenta přesahuje 15 % a současně je také větší než 1,5násobek tržního podílu čtvrtého nejsilnějšího řetězce, determinuje již zmíněnou asymetričnost odvětví.

V Tabulce 5 je zřejmý vývoj tržního podílu deseti největších konkurentů na trhu maloobchodních potravinových řetězců mezi léty 2012 a 2016. V roce 2016, stejně tak jako v roce 2015, byl lídrem na trhu v České republice Ahold ČR provozující obchody Albert. V roce 2016 představoval tržní podíl Aholdu 15,4 %. Druhým hráčem na trhu

v roce 2016 byl Kaufland s minimálním odstupem za Aholdem s téměř 15% podílem a na třetím místě se umístila skupina Tesco Stores s 11 %. Čtvrtou příčku zaujal Lidl, člen Schwarz Group, s necelým 9% podílem. Lidl se v roce 2016 stal velmi populárním díky rekonstrukci svých prodejen a také svým týdenním akcím, které bývají zaměřené na dočasné rozšíření sortimentu potravin s určitou reklamní tematikou. Kaufland si v celkovém žebříčku pohoršil, neboť z první příčky, kterou obhájoval až do roku 2014, byl sesazen nynějším lídrem trhu, společností Ahold provozující řetězce Albert. Na tuto pozici byl odsunut v důsledku akvizice řetězce Spar a rozšíření Albertu o 49 nových prodejen v roce 2014 oproti roku 2013.

Co se pozice sledované společnosti týče, ještě v roce 2015 jí patřilo sedmé místo s celkových podílem 5,8 %, kdy byla o pouhou desetinu procenta úspěšnější než Globus. Oba řetězce ze svých tržních podílů mírně ztrácejí, a i přes to, že Globus za rok 2016 oproti Bille nevybudoval žádné nové prodejny, ztratil v roce 2016 méně a dostal se na 7. příčku odsouvajíc Billu do těsného zástupu. Tento jev se dá vysvětlit rostoucí oblibou zákazníků nakupovat ve velkých hypermarketech. I přes relativně slabší pozici na maloobchodním trhu s potravinami srovnávaným celkově, si Billa vede nejlépe ze všech supermarketů, neboť na základě statistik z roku 2016 ovládá supermarketový trh s dominantním podílem 42 %. (Euromonitor International, 2017)

V roce 2016 se neobjevili žádní noví významní hráči na trhu, neboť koncentrace a rivalita stávající konkurence je opravdu vysoká a rozdíly mezi tržními podíly relativně malé. Dalšími bariérami vstupu jsou například vysoká kapitálová náročnost především z důvodu nutnosti vybudování sítě prodejních míst, zajištění logistiky a sjednání výhodných dodavatelsko-odběratelských dohod. Jediná možnost, která se naskytuje, je příchod velkého zahraničního investora či vlastníka zahraničního koncernu, který by skoupil některé ze stávajících společností pohybujících se na českém trhu.

Pro utvoření lepšího obrazu o pozicích jednotlivých konkurentů, jsou v následujících Tabulkách 6 a 7 zaznamenána data podávající přehled o rozšiřování počtu i rozlohy prodejen a pořadí konkurentů daném těmito aspekty. Na základě těchto tabulek si můžeme povšimnout výrazného přírůstku v počtu prodejen řetězce Albert, který v roce 2014 otevřel 49 nových prodejen, což je největší skok mezi všemi konkurenty.

Tabulka 6 – Vývoj počtu prodejen vybraných maloobchodních společností

Potravinové řetězce	Pořadí	Počet obchodů mezi lety 2012-2016				
		2012	2013	2014	2015	2016
COOP	1.	375	375	381	388	392
Penny Market	2.	344	348	351	354	354
Albert	3.	282	284	333	336	339
Lidl	4.	228	229	230	230	230
Billa	5.	205	206	207	210	212
Žabka	6.	136	141	145	150	152
Tesco	7.	142	140	139	136	136

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Euromonitor International, 2017)

Nejvýraznější expanzivní strategii můžeme kromě řetězce Albert pozorovat i prodejny Penny Market a COOP, který staví malé prodejny především na venkově a v menších městech. Naproti tomu poslední pozice v Tabulce 6 patří Tesco a Kauflandu, který se umístil hned ním. Tyto řetězce volí strategii menšího a stálejšího počtu prodejen, avšak o obrovské rozloze, což můžeme pozorovat v Tabulce 7. Billa spolu s Lidlém počet prodejen zvyšuje jen velmi uvážlivě a snaží se zvyšovat tržní podíl spíše prostřednictvím své marketingové strategie.

Tabulka 7 – Vývoj prodejní plochy vybraných maloobchodních společností

Potravinové řetězce	Pořadí	Plocha prodejních míst v tis. m ²				
		2012	2013	2014	2015	2016
Albert	1.	376,8	378,3	535,2	542,3	549,2
Kaufland	2.	433,6	456,9	470,8	483,2	491,2
Tesco	3.	421,6	421,5	422,3	416,8	417,3
Penny Market	4.	238,4	241,4	243,7	250,1	250,1
Lidl	5.	205,2	207,1	208,8	208,8	208,8
Globus	6.	176,3	176,3	176,3	176,3	176,3
Billa	7.	133,1	134,3	136,3	140,6	142,9
COOP	8.	118,4	118,4	123,4	129,0	133,9

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Euromonitor International, 2017)

Konkurenční strategie

Lídři na maloobchodním trhu potravin používají strategii v podobě kombinace několika formátů prodejen, nejčastěji supermarketů, hypermarketů, tradičních obchodů, a v případě Tesco Stores i internetového prodeje. Členové Schwarz Group, Kaufland a Lidl, se profilují jako alternativy nabízející produkty dobrých privátních značek za rozumnou cenu při využití synergie své silné vyjednávací pozice vůči dodavatelům.

Na venkově a v menších městech, má nejsilnější pozici COOP z COOP Centrum Družstvo, který provozuje řetězec drobných prodejen a supermarketů a těží z lokace svých prodejen v blízkosti zákazníků, kde není jiná konkurence.

Menším obchodům s potravinami či smíšeným zbožím a večerkám se ve větších městech, především v Praze, rozhodla konkurovat skupina Tesco Stores se svými prodejny Tesco Express, které splňují požadavky dlouhé otevírací doby a rozmanitého sortimentu v menším formátu.

Billa se profiluje jako řetězec nabízející vysokou kvalitu a celodenní nabídku čerstvých produktů. Své prodejny umísťuje do městských a nákupních center nebo na frekventovaná místa s dobrou dostupností. Prodejny mají formát supermarketů, jsou tedy určeny pro spíše střední a častější nákupy, než je tomu u konkurenčních hypermarketů.

Diferenciátorem konkurenceschopnosti je kromě cenové politiky, dostupnosti a širší nabízeného sortimentu i nabídka dodatečných služeb obchodních řetězců, neboť produktová škála, alespoň co se potravin týče, je v mnoha řetězcích obdobná.

Například Globus nabízí službu „Scan&Go“, která urychlí nákup, Tesco poté svůj internetový prodej.

Lidl pokračuje ve své strategii „nejvyšší kvalita za nejlepší ceny“. Pro své zákazníky zrekonstruoval mnoho prodejen, které jsou nyní větší, prosvětlené a s novým designem. Jen v roce 2016 dokončil Lidl rekonstrukci 10 prodejen a dalších 50 modernizoval. Zároveň nabízí nové služby zákazníkům, jako toalety s vybavením pro přebalování dětí, kávu na cesty z automatu coffe-to-go nebo větší parkovací plochy. (Euromonitor International, 2017)

2.7.2 Zákazníci

Čeští zákazníci při nákupu potravin preferují nízké ceny, nakupují v akcích a hledají informace o akcích v distribuovaných letácích. Na druhou stranu, *dle Ministerstva zemědělství ČR* je 40 % zákazníků ochotno zaplatit více za vysokou kvalitu produktů, ovšem standard kvality pro obyvatele České republiky je celkově oproti stejně vyspělým zemím pořád výrazně nižší. Zejména vyšší příjmová skupina a zákazníci ve městech vyžadují čerstvé produkty v bio kvalitě a preferují lokální produkty. (Hrdličková, 2015)

Velká většina zákazníků nemá vyhraněné preference s ohledem na velikost prodejny, ale nakupuje v moderních typech prodejen, kde je velký a stabilní sortiment zboží, prodejny mají moderní design a jsou k dispozici parkovací plochy. Přesto by se zákazníci dali rozdělit na dva zcela odlišné tábory. Jedni preferují velké nákupy například na týdenní bázi, zvolí proto velké hypermarkety, kde je na výběr i spousta produktů v oblasti drogerie či domácích potřeb. Druhá skupina preferuje spíše tradiční obchody před velkými řetězci, neboť jim nevadí nakupovat častěji a v menším množství v lokálních obchodech, které často nabízí čerstvé a lokálně vypěstované či vyrobené potraviny, jež lze sehnat v nejbližší blízkosti domova.

Česká vláda podporuje tento zákaznický trend formou vzdělávacích programů a zavedla oficiální označení pro české a lokální produkty, tak aby je zákazník snadno rozpoznal. Rovněž na základě legislativy musí být na produktu označena země původu. Některé z řetězců toto využily pro svoji marketingovou strategii, cílí na patriotický přístup zákazníka, orientaci na zdravý životní styl a využívají tyto faktory ve své propagaci a reklamě. (Ministerstvo zemědělství, 2017)

2.7.3 Výhled do budoucna a perspektiva odvětví

V roce 2015 a 2016 kupní síla českých zákazníků rostla a nezaměstnanost klesla. Tyto faktory pozitivně ovlivní vývoj odvětví v krátkodobém, možná i střednědobém horizontu. Zákazníci si budou moci dovolit zboží vyšší kvality, zejména čerstvé zboží s vyšší přidanou hodnotou.

Prodej bio produktů a zdravé výživy bude dle předpokladů růst, což znamená velkou příležitost pro sledovanou společnost Billa.

Naproti tomu predikce, že zákazníci budou nakupovat v diskontech a hypermarketech, u kterých se předpokládá tempo meziročního růstu okolo 3 %, spíše než

v supermarketech nebo menších obchodech, kde je odhadované tempo růstu pouze 1 %, není pro obchodní řetězec Billa příznivá. Měl by proto zvážit otázku výstavby větších prodejen a rozšíření sortimentu především oblasti hygienických potřeb a zboží z drogerie.

Nejrychlejší tempo růstu se očekává, jak bylo právě zmíněno, u hypermarketů. Ty by měly v budoucnu těžit z prodeje produktových skupin a privátních značek za dobré ceny, čímž budou atraktivní i pro skupinu zákazníků, pro kterou je hlavním kritériem cena. Budou rovněž oslovovat i středně a vysoko-příjmové skupiny zákazníků se širokou nabídkou čerstvých a organicky pěstovaných potravin a zboží prémiových značek. Růst hypermarketů bude rovněž pozitivně ovlivněn nabídkou internetového prodeje, kterou již nabízí například anglický řetězec hypermarketů Tesco. Společnost Billa už v minulosti přemýšlela o uvedení konceptu online nakupování i rámci její sítě řetězců, ovšem dle dosavadních kalkulací by byly náklady na logistiku moc vysoké, a proto byl nápad odložen na dobu neurčitou.

U diskontních obchodů se očekává stejný vývoj jako u výše zmíněných hypermarketů. Jejich strategií bude stále nabízet sortiment levného zboží a zároveň si polepšit a nabízet zboží privátních značek pro movitější zákazníky.

Růst u drobných prodejen se očekává na úrovni 1 %. Takové prodejny budou těžit ze své blízkosti k zákazníkovi a nabídky rychlého a jednoduchého nákupu. Nevýhodou těchto drobných prodejen, stejně tak jako u některých diskontů, je menší prodejní plocha a tím i užší nabízený sortiment.

Podíl tradičních prodejen bude stále klesat, počítá se se 14% podílem na trhu v roce 2021.

Naproti tomu stojí koncept moderních maloobchodních řetězců v podobě internetového prodeje, který očekává do budoucna nárůst, neboť jak růst ekonomiky, tak i zvyšování reálných mezd bude přispívat ke zvyšování spotřeby zákazníků, což může mít za následek i touhu po větším pohodlí s úspoře času spotřebitelů. Pro firmy nabízející on-line prodej to však znamená významné náklady na logistiku z důvodu frekventovanějších dovážek i potřeby udržovat dostatečné zásoby zejména čerstvého zboží. Dle statistických výzkumů se odhaduje, že specializované on-line prodejny porostou v budoucích obdobích rychleji. (Euromonitor International, 2017)

Vzhledem k tomu, že většina českých maloobchodních firem jsou pod křídly mezinárodních společností s centrály v zahraničí, zejména v Západní Evropě, lze očekávat představení nových modelů prodeje importovaných ze západních trhů. Tyto modely budou implementovány v okamžiku, kdy centrály vyhodnotí český trh jako připravený. V krátkodobém horizontu se žádné nové prodejní modely neočekávají.

2.7.4 Porterův model pěti tržních sil

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se liší v závislosti na tom, zda se jedná o velké dodavatele poskytující oblíbené značky nebo o drobné lokální dodavatele. V případě velkých

dodavatelů hodnotím vyjednávací sílu mezi 3 až 4 body z celkových 5 (kde 5 značí nejsilnější) a pro menší lokální dodavatele na úrovni 2 až 3.

Vyjednávací síla zákazníků

Kupní síla zákazníků neustále roste, dle agentury Nielsen (2017) plynula polovina tržeb maloobchodníků v Česku v loňském roce ze slevových akcí. Lidé mají reálně víc prostředků na nákup zboží, neboť HDP zaznamenává stabilní tempo růstu okolo 2,5 %, reálné mzdy dokonce 4 %. Tyto skutečnosti stimulovaly spotřebu obyvatel ČR v maloobchodním sektoru, navzdory tomu však spotřeba meziročně stoupla jen o 2,9 % i přesto, že ceny vzrostly za rok 2016 v průměru pouze o 0,7 a tento růst nebyl způsoben vlivem růstu cen potravin. Ceny potravin se na konci roku 2016 totiž dokonce propadly o 0,5 %. Z těchto důvodů hodnotím vyjednávací sílu zákazníků na úrovni 4 bodů.

Vyjednávací síla stávajících konkurentů

Vyjednávací síla konkurentů je v daném odvětví velká, plyne to především ze skutečnosti, že odvětví je typickým asymetrickým oligopolem a probíhá v něm intenzivní boj o zákazníka. Největší sílu mají dle mého názoru řetězce provozující hypermarkety a diskontní obchody, které těží ze zákaznických preferencí české zákazníka. Tyto řetězce diktují ceny a většinové trendy v odvětví, vyjednávací sílu stávající konkurence proto hodnotím 5 body.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je relativně malá, přihlédneme-li k vysokým bariérám vstupu na trh. Vysoká koncentrace a rivalita stávající konkurence, kapitálová náročnost a velká vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů by limitovala vstup nového subjektu.

Jiný případ by byl, pokud by se jednalo o zahraniční společnost či koncern, který by odkoupil některý z již fungujících řetězců. Ovšem i v takovém případě se nedá očekávat zásadní změna rozložení sil na trhu.

Výrazná změna by mohla nastat pouze v případě, když by některý z existujících řetězců skoupil významný, byť minoritní (v rámci antimonopolních pravidel České republiky) podíl na trhu, tj. více než jeden řetězec působící na českém trhu. Pak bych tuto hrozbu hodnotila na úrovni 5+.

Hrozba substituce

Hrozba substitutů je v tak rozmanitém, avšak málo diferencovaném produktovém portfoliu většiny potravinových řetězců, velmi nízká a hodnotila bych jí pouze 1 bodem. Podstatná je dostupnost a šíře sortimentu.

3 Analýza mikrookolí společnosti

Po zhodnocení veškerých vlivů, které pocházejí a působí na společnost z vnějšího prostředí, je stejně důležité podat komplexní přehled i o vnitřních zdrojích společnosti, finančním zdraví a stavu produktového portfolia. Analýzu vnitřních zdrojů podniku

provádíme za účelem nalezení silných stránek společnosti, které mohou být zdrojem dočasné či trvalé konkurenční výhody, stejně tak jako slabých míst, které pro společnost mohou nevýhodu oproti konkurenci.

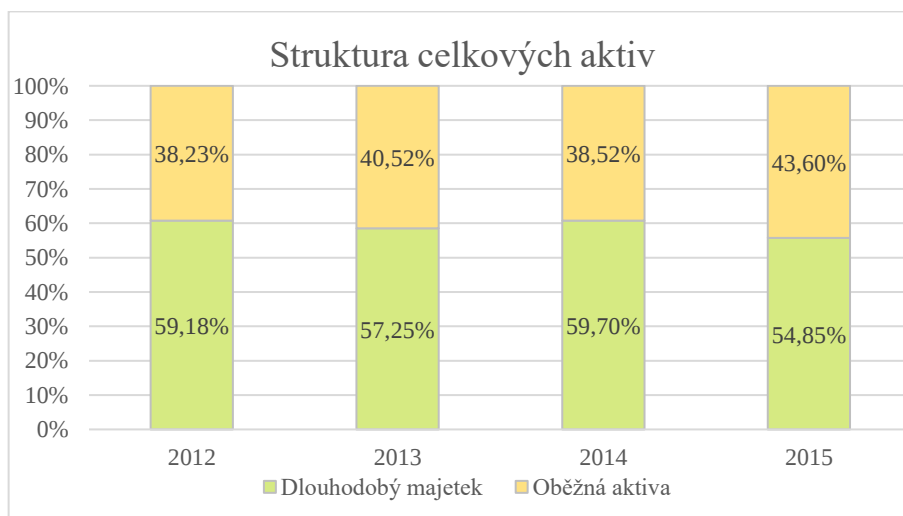
3.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

3.1.1 Hmotné zdroje

Hlavními hmotnými zdroji velkého potravinového řetězce, jako je společnost Billa, se rozumí především pozemky, stavby a movité věci či jejich skupiny. Sledovaná firma Billa, spol. s.r.o. se v těchto záležitostech domluvila na spolupráci se svojí sesterskou společností Billa Reality spol. s.r.o., která poskytuje sledované společnosti dlouhodobý pronájem pozemků, architektonické práce a dlouhodobý pronájem movitých věcí (ku příkladu vybavení prodejen či skladů) s následnou koupí (finanční leasing). (Billa, spor. s.r.o., 2016)

Společnost vybudovala v roce 2016 dvě nové prodejny. Složení dlouhodobého majetku na celkových aktivech v každém ze sledovaných období vyšší než 50 %, jak je patrné z Grafu 10. Nutno podotknout, že dlouhodobý majetek tvoří téměř ze 100 % dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně stavby zhruba ze tří pětín a movité věci ze zbylých dvou pětín.

Graf 10 – Struktura celkových aktiv v letech 2012 až 2015



(Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Billa, spol. s.r.o.)

3.1.2 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje společnosti patří především znalosti a schopnosti, které společnost uplatnila například při výběru stávajících dodavatelů či marketingové strategie v podobě zavedení nových výrobků či služeb, přístupu k cílovým skupinám a formy propagace. Tyto znalosti a zkušenosti mají zdroj z velké míry v mateřské společnosti celé Skupiny REWE, neboť právě tento koncern českou společnost Billa řídí v ohledech strategie a je zodpovědný za management, controlling, transfer know-

how a plánování. Právě transferované know-how je klíčové pro udržení kroku s konkurencí a schopností jí čelit i v budoucnu.

3.1.3 Lidské zdroje

BILLA se prezentuje tím, že dlouhodobě vytváří nová pracovní místa v regionech. Nové supermarketky pomohly jen v loňském roce vytvořit více než 250 nových pracovních míst. Od září 2016 je novým zaměstnancům k dispozici již druhé Školící centrum nacházející se v Praze. Společnost se také dlouhodobě věnuje výchově učňů přímo na prodejnách, v loňském školním roce se výuky zúčastnilo cca 250 učňů v 58 prodejnách. (BILLA, 2017)

Společnost Billa ke konci posledního sledovaného roku 2015 evidovala přibližně 5 500 zaměstnanců, avšak lze očekávat, že toto číslo se bude v důsledku otevírání nových prodejen v budoucích obdobích zvyšovat. Je bez pochyby, že lidské zdroje jsou klíčovým, přímým i nepřímým zdrojem produkce, ať už vyrábí či zpracovávají produkty, jež společnost prodává, nebo pracují v logistice či přímo na prodejnách. Je patrné, že Billa si svých zaměstnanců váží, neboť, jak už bylo popsáno výše, pořádá pro zaměstnance častá školení, a dokonce se dlouhodobě zabývá vzděláváním učňů, tedy potenciálních zaměstnanců společnosti.

3.1.4 Finanční zdroje

Analýza finančních zdrojů a finančního zdraví společnosti je klíčová pro zajištění bezproblémové fungování podniku z hlediska krátkodobého neboli operativního i dlouhodobého – strategického řízení společnosti. Základní finanční analýza vychází z účetních výkazů zveřejněných společnostmi ve výročních zprávách let 2012 až 2015.

Analýza finančních výkazů

Finanční výkazy v plném rozsahu jsou uvedeny v přílohách této práce.

Tabulka 8 – Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy	% změna 2013/2012	% změna 2014/2013	% změna 2015/2014
AKTIVA	-6,19%	-0,80%	3,75%
Dlouhodobý majetek	-9,24%	3,44%	-4,68%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-54,22%	224,34%	15,12%
Dlouhodobý hmotný majetek	-9,23%	3,38%	-4,70%
Dlouhodobý finanční majetek	1111,11%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	-0,58%	-5,69%	17,45%
Zásoby	-1,96%	-5,17%	-5,41%
Dlouhodobé pohledávky	16,40%	3,55%	-0,15%
Krátkodobé pohledávky	24,11%	-10,87%	70,48%
Krátkodobý finanční majetek	-41,38%	-1,40%	22,08%
Časové rozlišení	-19,33%	-20,77%	-9,68%
PASIVA	-6,19%	-0,80%	3,75%
Vlastní kapitál	7,35%	10,77%	10,12%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%

Kapitálové fondy	24,00%	0,00%	-41,90%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,00%	12,04%	17,40%
Výsledek hospodaření minulých let	-6,03%	12,73%	18,29%
Výsledek hospodaření běžného období	-308,92%	61,92%	6,41%
Cizí zdroje	-17,52%	-13,33%	-4,93%
Rezervy	-32,51%	-15,45%	21,67%
Dlouhodobé závazky	1,64%	-100,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	-13,25%	-12,53%	-10,71%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%
Časové rozlišení	-12,22%	-11,56%	-11,81%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve zkrácené horizontální analýze rozvahy (viz. Tabulka 8) můžeme pozorovat, že bilanční suma vykazovala spíše klesající tendence, neboť se společnost snaží o snižování přebytkového dlouhodobého majetku a celkového podílu cizích zdrojů. Vzrůst aktiv v posledním sledovaném období je způsoben především tím, že společnosti v posledním sledovaném roce výrazně vzrostly krátkodobé pohledávky, neboť mateřská společnost poskytla téměř trojnásobnou hodnotu poskytnutých zápůjček oproti roku 2014. V pasivech je tento jev způsoben výrazným nárůstem nerozděleného zisku minulých období a mírným navýšením rezerv a rezervního fondu.

Z těchto událostí je patrné, že firma začíná generovat stabilní výši zisku (jak je patrné i z následující Tabulky 9), kterou navyšuje vlastní kapitál a může využít pro budoucí investice.

Tabulka 9 – Vývoj celkových výnosů a nákladů ve sledovaném období

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Celkové výnosy	20 605 900	21 090 385	21 469 666	21 725 240
Celkové náklady	20 706 184	20 880 876	21 130 437	21 364 279
EAT	-100 284	209 509	339 229	360 961

(Zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce 9 je zřejmý vývoj celkových výnosů, nákladů a provozního zisku po zdanění ve sledovaném období. Můžeme sledovat stabilní tempo růstu výnosů, které téměř identicky opisuje i tempo růstu tržeb z prodeje zboží, a pohybuje mezi 1 až 2,5 %. Spolu s konstantním, byť velmi zanedbatelným růstem nákladů, jejichž míra navyšování je díky prováděným úsporným opatřením pouze okolo 1 % meziročně, tak dochází k postupnému zvyšování čistého zisku, což znamená pozitivní zprávu především pro majitele společnosti.

V následující tabulce jsou zaznamenány procentní změny nejvýznamnějších položek výsledovky.

Tabulka 10 – Horizontální analýzy výsledovky

Horizontální analýza výsledovky	% změna 2013/2012	% změna 2014/2013	% změna 2015/2014
Tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb	2,12%	1,96%	1,05%
Tržby za prodej zboží	1,55%	2,40%	1,05%
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,57%	2,01%	1,05%
<i>Obchodní marže</i>	1,49%	3,68%	1,06%
Výkony	28,93%	-14,45%	1,13%
Výkonová spotřeba	1,35%	-0,40%	-2,19%
Přidaná hodnota	6,06%	3,85%	3,93%
Osobní náklady	2,54%	0,49%	1,11%
<i>Mzdové náklady</i>	4,02%	-0,35%	0,66%
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	-1,22%	2,26%	3,11%
<i>Sociální náklady</i>	-3,73%	7,43%	-2,27%
<i>Daně a poplatky</i>	-22,62%	29,15%	28,64%
<i>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	5,39%	29,15%	-16,40%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	416,49%	-84,27%	546,49%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	106,37%	-95,51%	1539,98%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-74,21%	-274,33%	-146,18%
Ostatní provozní výnosy	57,27%	4,72%	-25,89%
Ostatní provozní náklady	-82,62%	75,85%	-54,66%
Provozní výsledek hospodaření	-2412,11%	36,36%	8,00%
Výnosové úroky	-57,76%	-89,27%	16044,74%
Nákladové úroky	-70,10%	-81,79%	-9,99%
Ostatní finanční výnosy	-12,70%	-17,32%	54,58%
Ostatní finanční náklady	5,50%	4,02%	8,56%
Finanční výsledek hospodaření	17,92%	-21,22%	1,46%
Daň z příjmů za běžnou činnost	2675,68%	40,90%	21,20%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-308,92%	61,92%	6,41%

(Zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce 10 můžeme pozorovat hlavní vlivy meziročních změn významných položek výsledovky. Jak už bylo řečeno, tržby z prodeje zboží vykazují celkem stabilní tempo růstu a jsou také hlavním tahounem růstu celkových tržeb. Provozní výsledek hospodaření byl záporný pouze v prvním sledovaném roce 2015, kdy společnost použila významnou část svých zdrojů na rozšíření rezerv na ztrátové nájemní smlouvy a na náklady spojené s uzavíráním prodejen. Vyšší než průměrné byly v tomto roce i ostatní provozní náklady. Ve sledovaném období se také výrazně zvyšují náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a položka daně a poplatky, což je obojí způsobeno navyšováním rezerv k těmto položkám. Z těchto skutečností si můžeme dovodit, že vedení společnosti volí velmi opatrnou a bezrizikovou strategii.

Posledními položkami z horizontální analýzy výsledovky, kterým se budu věnovat, jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a ostatní finanční výnosy. Obě tyto položky zaznamenaly růst v posledním sledovaném roce. u tržeb z prodeje

dlouhodobého majetku je tato skutečnost způsobena tím, že firma, jak už jsem zmiňovala výše, snižuje stav nadbytečného dlouhodobého majetku v podobě neefektivně využívaných zařízení na prodejnách i ve skladech. Položka ostatní finanční výnosy byla kladná až v roce 2015 z toho důvodu, že dceřiná společnost ITS BILLA TRAVEL, ve které sledovaná společnost Billa vlastní 50% podíl, poprvé za sledované období generovala zisk oproti předchozím, ztrátovým obdobím.

Tabulka 11 – Složení výnosů ve sledovaném období

CELKOVÉ VÝNOSY v tis. Kč	20 605 900	21 090 385	21 469 666	21 725 240
PODSTATNÉ SLOŽKY VÝNOSŮ	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	97,63%	96,86%	97,44%	97,30%
Výkony	2,09%	2,63%	2,21%	2,21%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2,09%	2,63%	2,21%	2,21%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,04%	0,19%	0,03%	0,18%
Ostatní provozní výnosy	0,16%	0,25%	0,26%	0,19%
Celkem	99,91%	99,93%	99,93%	99,88%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 12 – Struktura nákladů ve sledovaném období

Celkové náklady v tis. Kč	20 706 184	20 880 876	21 130 437	21 364 279
PODSTATNÉ NÁKLADOVÉ POLOŽKY	2012	2013	2014	2015
Náklady vynaložené na prodané zboží	74,13%	74,66%	75,26%	75,21%
Výkonová spotřeba	12,29%	12,35%	12,15%	11,76%
- Spotřeba materiálu a energie	3,27%	2,85%	2,49%	2,42%
- Služby	9,02%	9,50%	9,67%	9,34%
Osobní náklady	8,51%	8,66%	8,59%	8,60%
- Mzdové náklady	6,25%	6,44%	6,35%	6,32%
Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	2,64%	2,76%	3,52%	2,91%
Nákladové úroky	0,09%	0,03%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	0,40%	0,42%	0,43%	0,46%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,01%	0,27%	0,37%	0,45%
Celkem	98,06%	99,13%	100,33%	99,39%

(Zdroj: vlastní zpracování)

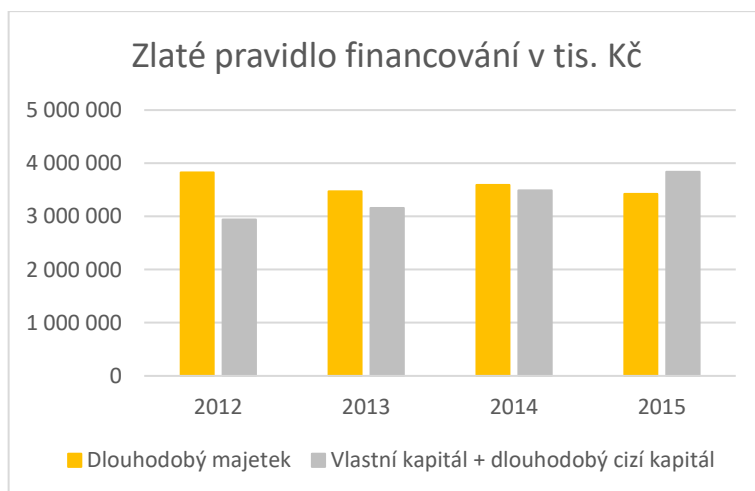
V podrobnější analýze struktury výnosů (viz. Tabulka 11) a nákladů (viz. Tabulka 12) si lze všimnout, že tržby z prodeje zboží tvoří v průměru 97 % celkových výnosů a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb pouze 2 %. Naopak náklady na vlastní výroby a služby (především služby) tvoří průměrně 12 % z celkových nákladů a náklady na prodané zboží „pouze“ tři čtvrtiny. Předpokládám, že velká část nákladů na služby je tvořeno náklady na reklamu a propagaci, což je v tomto odvětví standardní. Dalším doporučením, které by společnosti mohlo ulehčit od průměrných 3 % jejich nákladů, je pokračovat ve snižování hmotného majetku na nutné minimum, neboť na jeho nadbytek váže spousta dodatečných nákladů v podobě vysokých odpisů. K Tabulce 12 je ještě nutno doplnit poznámku, že součtový řádek v roce 2014 není

chybou, nýbrž důsledkem nezahrnutí nepodstatné položky „záporných“ nákladů do této dílčí analýzy.

Společnost si také ve všech letech drží obchodní marži na úrovni 24 %, což je v rámci odvětví, které se pohybuje mezi 20 a 25 %, velmi dobrý výsledek (Euromonitor International, 2017). Avšak dovolím si tvrdit, že aby společnost mohla zvyšovat svůj podíl na trhu, je třeba svoji ziskovost na úrovni čistého zisku ještě o pár procent zvýšit. Například prostřednictvím dalších nákladových úspor nebo vyjednáním nižších cen u dodavatelů. Navýšení cen zboží by, vzhledem k povaze českých zákazníků, mohlo mít spíše negativní efekt.

Bilanční pravidla

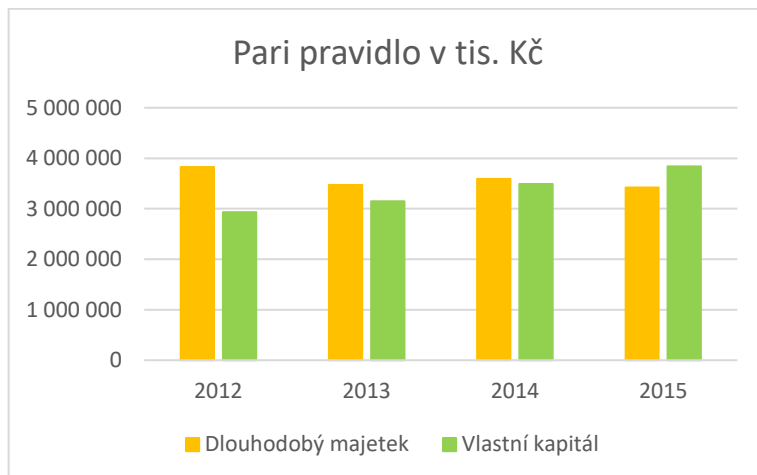
Graf 11 – Zlaté pravidlo financování



(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle zlatého pravidla financování by měl být dlouhodobý majetek financován dlouhodobým kapitálem. Z Grafu 11 lze pozorovat záměr firmy snižovat dlouhodobý majetek, který váže nadbytečné náklady, což se projevilo i v navýšení kapitálu. V roce 2014 byly hodnoty těchto dvou položek nejvíce vyrovnané, naopak v posledním roce už dochází k mírnému překapitalizování. „Uspořený“ kapitál ve formě nerozděleného zisku společnost pravděpodobně využije pro budoucí rozšiřování prodejen, které může být nyní teprve plánováno.

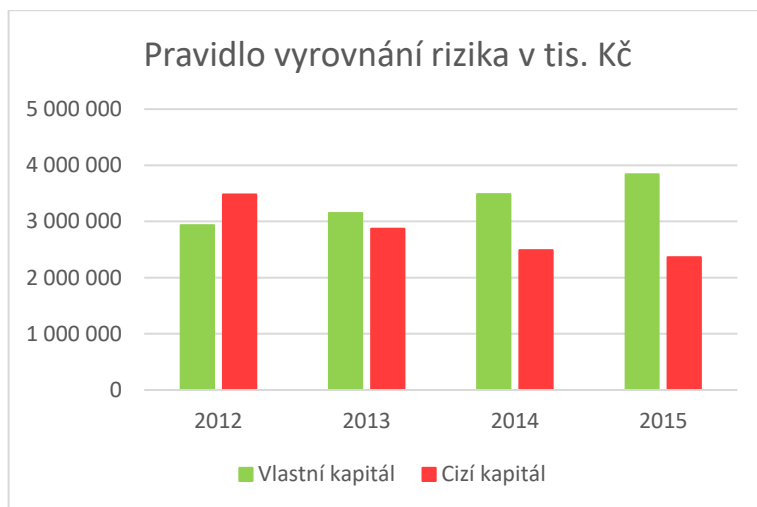
Graf 12 – Pari pravidlo



(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 12 zobrazující pari pravidlo je téměř identický s Grafem 11, neboť podíl dlouhodobého cizího kapitálu na celkovém dlouhodobém kapitálu společnosti je jen velmi malý, což vyplývá z povahy odvětví, kdy převažuje potřeba profinancovat provozní kapitál. Strategie společnosti se dá považovat za velmi konzervativní, neboť nevyužívá žádné dlouhodobé úvěry, preferuje finanční leasing na nemovitosti i vybavení, a svůj dlouhodobý majetek dokáže financovat pouze z vlastního kapitálu.

Graf 13 – Pravidlo vyrovnaní rizika



(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle pravidla vyrovnaní rizika by celková zadluženost podniku neměla přesahovat 50 %. V Grafu 13 můžeme pozorovat záměr společnosti snižovat cizí zdroje, zadluženost proto z původních 54 % klesla na pouhých 38 %. Není však pravdou, že firma nevyužívá žádné bankovní úvěry a výpomoci, cizí zdroje akceptuje v podobě čerpání každoročně obnovovaného revolvingového úvěru od mateřské společnosti a financování budov prodejen řeší prostřednictvím finančního leasingu.

Tabulka 13 – Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015
ROA – Rentabilita celkových aktiv	-1,24%	4,47%	6,97%	7,33%
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu	-3,42%	6,65%	9,72%	9,40%
ROS – Rentabilita tržeb	-0,49%	1,00%	1,59%	1,67%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Všechny ukazatele rentability v Tabulce 13 vykazují rostoucí tendenci. Hodnoty všech ukazatelů jsou v prvním sledovaném roce záporné, neboť společnost vykazovala ztrátu. V dalších letech ovšem ukazatel ROA zaznamenal významný meziroční nárůst, který byl způsobený snižováním celkových aktiv a růstem hospodářského výsledku před zdaněním a úroky. Z těchto skutečností vyplývá i růst produkční síly společnosti. Rovněž ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE se zvyšuje z důvodu navyšování vlastního kapitálu i čistého zisku, což je dobrá zpráva především pro vlastníky společnosti, kteří obvykle 10% hladinu výnosnosti požadují. Rentabilita tržeb vykazuje pouze mírné, přesto zvyšující se tempo růstu, které lze očekávat i do budoucna, neboť výše tržeb stabilně roste a společnosti se taktéž daří spořit na nákladech, které oproti tržbám rostou jen pomaleji.

Tabulka 14 – Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	3,1782	3,4600	3,5562	3,4637
Obrat zásob	14,85	15,47	16,63	17,77
Doba obratu zásob (ve dnech)	24,24	23,27	21,65	20,26
Doba inkasa pohledávek (ve dnech)	12,75	15,26	13,85	20,83
Doba splatnosti krátk. závazků (ve dnech)	54,19	46,30	39,83	35,35

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 14 podává přehled o nejdůležitějších ukazatelích aktivity, mezi kterými jsou nejvýznamnějšími obrat aktiv a obrat zásob, neboť odráží schopnost efektivně využívat podniková aktiva. Zvláště u maloobchodního řetězce by měla být obratovost položek velmi vysoká a doba obratu naopak velmi nízká, protože se jedná o zboží rychlé spotřeby. Obrat aktiv, respektive zásob, udává, kolikrát se aktiva, respektive zásoby, obrátí v celkové tržby za jeden rok. u aktiv je tomu průměrně 3x do roka a tato hodnota značí velmi efektivní využívání aktiv. Obrat zásob se stabilně roste především z důvodu růstu celkových tržeb při zachování (či minimálnímu poklesu) stavu zásob. Doba obratu zásob se stabilně snižuje, což je pro maloobchodní řetězec pozitivním jevem, který značí, že se zboží skladuje kratší dobu a rychleji prodává.

Doba inkasa pohledávek se sice zvyšuje, ale je to především z důvodu navýšení dlouhodobých pohledávek, které představují poskytnuté zálohy z titulu využívání finančního leasingu, proto tento ukazatel podává tak trochu zkreslený pohled na věc. Naopak doba splatnosti závazků společnosti se výrazně snižuje při mírném poklesu krátkodobých pohledávek plynoucích z obchodních vztahů a jen mírném zvyšování nákladů. Platební morálka dodavatelů tedy pravděpodobně zůstává stejná, i když

ukazatel doby inkasa vypovídá jinak, respektive zkresleně. Zatím má společnost dostatečnou rezervu (15 dní) na splácení svých závazků, avšak pokud bude pokračovat v obou trendech, brzy se rezerva zmenší či možná vymizí, což by mohl být do budoucna problém.

Tabulka 15 – Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	53,83%	47,33%	41,36%	37,90%
Míra zadluženosti	118,63%	91,15%	71,32%	61,57%
Úrokové krytí	0,00	49,28	418,62	507,63

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost i míra zadluženosti společnosti (viz. Tabulka 15) má výrazné klesající tendence, neboť se společnost snaží snižovat cizí zdroje, a naopak navyšovat vlastní kapitál. S rostoucí ziskovostí firmy se enormně zvyšuje i schopnost splácet své nákladové úroky, které se ve sledovaném období z původních 18 mil. Kč snížily postupně na 5 mil., 1 mil. a 900 tis. Kč. Na základě těchto skutečností lze firmu hodnotit jako velmi konzervativní a je pouze otázkou, proč investiční činnost společnosti spíše stagnuje na místo toho, aby se zasadila o rozšiřování pole působnosti či zefektivňování podnikových procesů.

Tabulka 16 – Ukazatele likvidity

Ukazatele platební schopnosti	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,92	1,05	1,13	1,49
Pohotová likvidita	0,34	0,38	0,40	0,71
Okamžitá likvidita	0,13	0,09	0,10	0,14

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16 udává platební schopnost sledované společnosti, konkrétně kolikrát by byl podnik schopný splatit své závazky, kdyby zpeněžil všechna svá oběžná aktiva (běžná likvidita), popřípadě oběžná aktiva zmenšené o krátkodobé pohledávky a zásoby (pohotová likvidita), či využil pouze svého krátkodobého finančního majetku. u vybrané společnosti můžeme pozorovat, že se všechny hodnoty nacházejí mírně pod ideálními hodnotami, avšak všechny ukazatele vykazují rostoucí tendenci a v posledním sledovaném roce je jejich stav prokazatelně nejlepší. Lze proto očekávat zlepšování likvidity i do budoucna. Nízké hodnoty likvidity neznamenaají pro společnost zásadní riziko, neboť hospodaření společnosti je velmi uvážlivé.

3.2 Marketingová strategie společnosti

Marketingové a distribuční faktory jsou pro maloobchodní řetězec klíčovými faktory napomáhající oslovit a vyzvat cílovou skupinu k nákupu a získat její důvěru. Společnost Billa využívá všechny nástroje marketingového mixu. Svoji cenovou politikou obchodní řetězec Billa cílí na spotřebitele se středními a vyššími příjmy, kteří v České republice dohromady tvoří přes tři čtvrtiny domácností. Společnost se zaměřuje na kvalitní a čerstvé ovoce, zeleninu a masové či mléčné výrobky a velmi apeluje na kvalitu privátních značek, lokálních produktů a bio potravin.

Diferenciace jejich produktů spočívá v kvalitě a čerstvosti potravin. I samotný proces vzniku a kontroly výrobků privátních značek je velice důkladný. Všichni výrobci musí splnit náročné podmínky skupiny REWE, jako je například požadavek certifikace potravinářského standardu IFS.

Privátní značky jsou v Bille od roku 2010 na vzestupu a řadí se mezi ně například Billa Premium, Naše Bio, zeleniny Vocílka nebo nejstarší privátní značka firmy – Clever. Společnost nově uvádí na trh i značku Billa Easy, jejíž koncept je postaven na tom, že si zákazník může dopřát rychlé jídlo v jakoukoliv denní dobu. Značka zahrnuje saláty, bagety, sendviče, předvařenou zeleninu nebo i hotová jídla. Největší konkurenti na českém trhu zatím podobný sortiment pod privátní značkou nezavedli, avšak tento koncept je již velmi rozšířený na zahraničních trzích.

Propagaci společnosti obstarává hned několik prostředků. Hlavním takovým prostředkem je slogan, kterým se společnost prezentuje: „Billa vždy levná“. Společnost uvádí, že naslouchá přáním svých zákazníků a místo toho, aby sami museli pracně hledat korunové rozdíly v letácích několika supermarketů ve svém městě, mohou udělat nákup za dobrou cenu přímo v Bille. V rámci akce „Billa vždy levná“ firma porovnává tisíce položek napříč celým sortimentem a dlouhodobě snižuje ceny. O akcích či snížených cenách se lze dozvědět například z televizní reklamy a letáků, přímo na internetových stránkách společnosti či v mobilní aplikaci.

Pro přitáhnutí pozornosti Billa taktéž realizuje zhruba 2 marketingové kampaně ročně, které jsou založeny na konceptu sbírání bodů za každých 200 korun nákupu a po dosažení určitého množství bodů, si může zákazník vybrat jednu z nabízených odměn za symbolickou cenu. Mezi takovéto akce patřila například nabídka nádobí Alessi, plyšových postaviček ovoce a zeleniny v podobě maskotů Billy, hrníčků s motivy Disney či aktuálně probíhající nabídka plyšových zvířátek nazvaných „Hvězdy Zanzibaru“. Takovéto akce cílí především na pravidelné zákazníky, nebo ty, kteří by se jimi mohli stát, jimiž jsou obvykle rodiny s dětmi, které nemohou odolat nabízeným plyšovým postavičkám.

Slevové akce, trvalé snížení či marketingové kampaně společnost Billa podává svým zákazníkům, dle mého názoru, velmi vkusně, nevtravě a originálně. Domnívám se, že koncepty televizních reklam patří k těm nelíbivějším na trhu.

Dalším nástrojem reklamy je věrnostní systém Billa Bonus Club, který v současnosti registruje přes dva miliony členů a více než 60 % z nich svoji klubovou kartu aktivně využívá nejméně jednou týdně. Členové BILLA Bonus clubu získávají například slevu až 50 % na vybraný běžný sortiment a několikrát ročně také 10% slevu na celý nákup. V neposlední řadě pak členové programu získávají časopis Billa Gusto do svých poštovních schránek. (BILLA, 2017)

Místem cílí Billa na velká a střední města, jejich okraje s dobrou dostupností a satelity.

3.2.1 Společenská odpovědnost

Pro společnost Billa je společenská odpovědnost velmi významným bodem jejího celopodnikového poslání a svým způsobem je to i jistá cesta sebe prezentace. Částí firemní vize je investovat do budoucnosti dalších generací, což chce společnost podpořit prostřednictvím podpory vzdělávání na všech stupních, podpory regionů tím, že nabízí celou řadu místních výrobků či propagací ekologického chování v každodenním životě. Společnost Billa ale také sama apeluje na ekologii a ekologické zpracování odpadu, používá moderní a životnímu prostředí přátelské obaly, striktně kontroluje třídění odpadu, staví úsporné stavby s nízkoenergetickým vybavením, a kromě toho také dlouhodobě podporuje české dodavatele. Jako vůbec první supermarket v České republice nabízí svým zákazníkům od loňského roku i 3 dobíjecí stanice pro elektromobily a elektrokola přímo u prodejny v Říčanech u Prahy, Mikulově a Brně.

Zaměstnanci Billy se aktivně účastní projektů na podporu společenské odpovědnosti. Prodejní týmy každého supermarketu se ve svém regionu zapojují do charitativních projektů a pomáhají zkvalitňovat své okolí. Společnost se taktéž zapojila do celorepublikové sbírky potravin pro spoluobčany, kteří jsou ohroženi chudobou či sociálním vyloučením. V minulém roce 2016 ve stovce vybraných prodejen po celé České republice zákazníci zakoupili a následně darovali 13 882 kilogramů trvanlivých potravin. (BILLA, 2017)

A v neposlední řadě Billa spolupracuje s obecně prospěšnou organizací Spolu dětem, které každou korunou načtenou do Billa Bonus klubu pomáhají plnit přání dětí z pěstounských rodin a dětských domovů. Na aktivity této organizace bylo shromážděno již 2,350 mil. korun.

3.3 Popis a hodnocení portfolia privátních značek společnosti

Analýza produktového portfolia společnosti Billa bude provedena pouze slovně a na základě informací dostupných z internetových stránek společnosti a vlastních předpokladů a zkušeností, neboť společnost nebyla ochotna poskytnout informace o relativních podílech svých privátních značek na tržbách.

BILLA Premium představuje dle společnosti exkluzivní delikatesy vysoké kvality. Mezi speciality této prémiové značky patří například šunky Prosciutto Crudo di Parma, uzený skotský lososa, italský sýr Parmigiano Reggiano, dlouhozrnná divoká rýže, belgické křupavé máslové sušenky s plátky mandlí, mléčné mražené pralinky polité čokoládou, kandované třešně Amarena v hořké čokoládě a mnoho dalších pochoutek. Billa Premium je dle mého názoru značka, která se stále ještě pohybuje mezi otazníky, neboť ne každý zákazník má na svém pravidelném seznamu tyto exkluzivní pochutiny.

BILLA značka je další privátní značko, která (opět dle popisu společnosti) nabízí vynikající kvalitu, čerstvost a skvělou chuť za běžné ceny. Do sortimentu patří kromě pečiva, těstovin, cereálií, mléka, a džusů také například různé druhy ořechů, sýrů, slaných tyčinek, sladkých sušenek či spoustu pomazánek a omáček. Právě BILLA

brusinky zvítězily ve Volbě spotřebitelů 2016 a zařadily se tak mezi množství oceněných produktů pod privátními řadami společnosti BILLA. Jak je vidět z popisu, Billa značka je u zákazníků velmi oblíbená, ale domnívám se, že značka Clever, nabízející podobný sortiment, tuto značku předchází.

Privátní značka BILLA Easy je relativní novinkou na českém trhu a přináší kvalitní a předpřipravené rychlé jídlo v jakoukoliv denní dobu. BILLA Easy zahrnuje širokou nabídku salátů, obložených baget, předvařené zeleniny, sendvičů a hotových jídel. Tato značka bude pro Billu zatím takovým otazníkem, ale domnívám se, že by z ní společnost chtěla vytvořit svoji hvězdu.

Značka Clever je nejstarší a zároveň nejoblíbenější privátní značkou u spotřebitelů v rámci obchodního řetězce. Dle společnosti představuje kvalitu především díky pečlivě vybraným a prověřeným dodavatelům, dostupnou za diskontní ceny. Nízké ceny jsou výsledkem upřednostňování obsahu před zbytečně drahými a nadbytečnými obaly. Tato značka nabízí opravdu široký sortiment potravin, podobně jako BILLA značka, avšak dodává i potřeby pro domácnost nebo domácí mazlíčky. Lze ji srovnat například s konkurenční Tesco Value. Tato značka také zvítězila v mnoha spotřebitelských testech, posledními úspěchy byla výhra Clever pečené masové sekané či Clever piškotů, z toho vyvozují, že má tato značka pravděpodobně velký podíl na tržbách z prodeje vlastních výrobků na aktuálně rychle se rozvíjícím trhu. (BILLA, 2017)

Další v řadě je v maloobchodních řetězcích poměrně známá značka, a to Vocílka. Pod vlastní značkou Vocílka uvedla Billa na jaře roku 2010 jako jediný supermarket v České republice na trh bohatou nabídku čerstvého masa z výhradně českých chovů, stejně jako pestrý sortiment kvalitních uzenin zpracovávaných v Česku. Internetové stránky společnosti uvádí: „S Vocílkou máte jistotu přísného dodržování všech norem a toho, že maso podléhá několikastupňovému systému kontroly kvality od porážky až do okamžiku prodeje. Ve vybraných výrobních závodech provádějí zaměstnanci BILLY každodenní kontrolu kvality. Ke každému balení hovězího masa je navíc automaticky přiložen „rodný list“ se všemi důležitými údaji týkajícími se kvality.“ (BILLA, 2017) Hlavními přednostmi, které na této značce vidím, jsou jednak fakt, že podporují domácí chovy a že maso prochází přísnými kontrolami, ale také skutečnost, že tato značka nabízí velký výběr jak druhů masa, tak i jeho úprav (například naporcované vs. nenaporcované, s kůží vs. bez kůže, už marinované vs. čerstvé).

Pod značkou Česká farma nabízí Billa zhruba od začátku července do konce září výhradně české produkty ze sortimentu ovoce a zelenina. Jde především o sezónní zboží, jako jsou okurky, rajčata, cibule, česnek, chřest, saláty ledový a hlávkový, brambory rané a konzumní pozdní varný typ A, B, C. Toto zboží může v období, kdy je nabízeno, zaznamenat velké prodejní úspěchy, co týče objemu, ovšem podíl na tržbách, hlavně v delším časovém horizontu oproti ostatním privátním značkám menší.

Naše Bio je exkluzivní značka pro prodejny Billy nabízející bio výrobky, které mohou nést pouze produkty ekologického zemědělství. Při jejich pěstování a zpracování se

dodržují přísná pravidla a normy. Nesmějí se používat pesticidy, umělá hnojiva a geneticky upravené organismy. Při výrobě bio produktů je zakázáno používat syntetická barviva, aromatické a konzervační látky, ochucovadla a jiné přídavné látky. Dodržování uvedených zásad pravidelně kontrolují nezávislé kontrolní organizace pověřené ministerstvem zemědělství. Každý výrobek, který nese označení BIO musí mít od těchto organizací certifikaci. (BILLA, 2017) Tyto výrobky za svojí přírodní a nechemickou kvalitu přinášejí i vyšší ceny, což je z mého pohledu přijatelné pro pravidelné konzumenty bio produktů samozřejmost, avšak ostatní spotřebitelé, kteří bio potraviny přímo nevyhledávají, po nich sáhnou jen v případě, pokud se například zveřejní nějaká spotřebitelská studie dokazující škodlivost běžně nabízených ne-bio výrobků. Značka nabízí mnoho mléčných výrobků, maso, různé pšeničné produkty, sušené i čerstvé ovoce apod.

Kosmetické produkty

Today je privátní značka pečujících a čistících kosmetických přípravků určených pro každodenní potřebu. Poskytuje produkty v péči o vlasy, ústní dutinu či výrobky určené pro osobní hygienu za velmi výhodné ceny. Vzhledem k tomu, že hygienických produktů obecně se v obchodních řetězcích Billa nevyskytuje až taková škála, je tato značka dobrou alternativou, kterou by zákazníci mohli chtít vyzkoušet. Avšak dle mého názoru stejně raději sáhnou po známějších značkách jako Nivea.

Další kosmetickou značkou je MY, která nabízí široký sortiment produktů základní osobní péče, jako například sprchové gely, šampony, tekutá mýdla či krémy. Nabídka produktů MY se dále dělí na 5 kategorií: MY BODY, MY HAIR, MY FACE, MY MEN a MY DENT. Opět se jedná o produkt s dobrým poměrem ceny a kvality, ale znovu se domnívám, že si především zákaznice raději dojdou do specializované drogerie, kde je sortiment mnohem širší a nákup v ní mnohdy přináší větší výhody. Tyto dvě privátní kosmetické značky bych určila v pomyslné BCG matici za bídné psy. Doplňují sortiment, aby nevznikla nepokrytá mezera, ale jejich udržování se v dlouhodobém hledisku spíše nevyplácí.

Jako dvě další doplňkové služby nabízí společnost také dorty či obložené mísy dostupné na objednávku. Tyto služby, nicméně, odhaduji jako málo ziskové.

4 SWOT analýza

Tabulka 17 – SWOT analýza společnosti BILLA

Strenghts	Weaknesses	Opportunities	Threats
Lídr mezi supermarkety (42 %)	Nižší růst než konkurence	Rostoucí ekonomika	Velká konkurence
Široký sortiment čerstvých a kvalitních potravin	Zaměření na menší cílovou skupinu	Rostoucí kupní síla obyvatel ČR	Rychlejší tempo růstu konkurence
Příznivé ceny	Nedostatečná vyhraněnost strategie, malá dravost	Potenciální změny zákaznických preferencí	Vysoká vyjednávací síla zákazníků
Optimální velikost prodejny pro rychlý nákup střední velikosti	Nízká rentabilita tržeb	Oslabení koruny a zlevnění dovozu	
Logické a neměnné uspořádání prodejen	Úzký sortiment nepotravinářského zboží		
Stabilní finanční výsledky	Různá interní kvalita		
Líbivá a vkusná propagace			
Vlastní vzdělávací střediska			
Spolupráce s Billa Reality, spol. s.r.o.			

(Zdroj: vlastní zpracování)

Za nejvýznamnější silnou stránku společnosti BILLA lze považovat, že je lídrem na trhu supermarketů s ovládaným podílem 42 %. K tomu se váže výhoda řetězce v podobě optimální velikosti prodejen pro uskutečnění rychlých a častějších nákupů střední velikosti ve snadno dostupných lokacích. K rychlosti nákupu přispívá i logické a neměnné vnitřní uspořádání každé prodejny a dostatečné parkovací plochy.

Další silnou stránku podniku vidím v široké nabídce čerstvého a kvalitního sortimentu potravin nabízených za přijatelné ceny, což by v kombinaci s rostoucí ekonomikou a kupní silou obyvatelstva mohlo přispět k zvýšení relativního podílu na trhu.

Oproti tomu jako výraznou slabinu vidím dostatečně nevyhraněnou a konzervativní strategii. Dle mého názoru si společnost v porovnání s konkurencí vybrala náročnější segment maloobchodního trhu a menšinovou cílovou skupinu zákazníků s vyššími příjmy, což plyne z charakteru nabízeného sortimentu a způsobu prodeje. Zacílení společnosti podporuje i vysoká kultura prodeje, ke které přispívá existence vlastních

vzdělávacích středisek, profesionality zaměstnanců i použití vkusné a zákaznický libivé reklamy a propagace.

Oproti tomu síla konkurence spočívá v zacílení na masovou část zákazníků, jejichž hlavním výběrovým kritériem je v České republice stále ještě nízká cena a výhodná koupě na úkor kvality. Zákaznickova síla spočívá v jeho možnosti výběru, kde dané zboží nakoupí, proto se lze domnívat, že v důsledku preference nízkých cen většina zvolí hypermarkety a diskontní prodejny.

Na druhou stranu, na základě rostoucí ekonomiky a nominálních mezd je možné očekávat mírnou změnu zákaznických preferencí, a tudíž odliv určité části zákaznického spektra do prodejen zaměřujících se na kvalitu a čerstvost potravin. Tato příležitost je ovšem podmíněná vysokou úrovní kvality ve *všech* prodejnách Billa, což uvádím jako jednu ze slabých stránek společnosti.

Rivalita a vysoká vyjednávací síla stávající konkurence, obzvláště řetězců vlastníci hypermarkety a diskonty, je největší hrozbou pro společnost. Hrozba silné konkurence se výrazně projevuje v diktátu cen a tvrdém boji o zákazníka prostřednictvím cenové politiky, především pak formou slevových akcí.

Na úkor relativně nízkých cen a v důsledku cenové války a síly konkurence, společnost dosahuje stabilní, avšak jen umírněné rentability tržeb.

Z podstaty charakteru supermarketu, především jeho menší prodejní plochy, vyplývá slabina v podobě úzkého nabízeného sortimentu nepotravinářského zboží, který za poslední roky zaznamenal vyšší růst než zboží potravinářské.

Poslední významnou příležitostí nacházím v oblasti snižování cen v dovozu z titulu posilování devizového kurzu české koruny, čehož by firmy mohly využít, jak už bylo v dílčích analýzách zmíněno, ke zvýšení svých hrubých obchodních marží nebo dodatečnému snížení cen. Limitací této příležitosti je ovšem stejná výhoda pro všechny konkurenty na trhu.

5 Formulace strategických doporučení

Společnosti bych v první řadě doporučila, aby zvolila odvážnější a dravější strategii (neboť „Risk je zisk“), neboť společnost operuje s poměrně malou mírou rizika. Tj. vyšší investice, rozšiřování sítě prodejen a například i zavedení dlouho odkládaného internetového prodeje. V oblasti marketingové strategie bych společnosti doporučila vyhraněnější způsob cílení (s jistou nadsázkou například „Ceny jako v diskontu u nás nehleďte, ale čerstvé pečivo po celý den ano!“).

Mnou navrhovaná marketingová strategie však musí být podpořena stabilní a vysokou úrovní kultury prodeje a šíří čerstvého sortimentu ve všech prodejnách Billy, po celou otevírací dobu. Doporučuji zavést kontroly interní kvality a provádět vyhodnocování stavu jednotlivých prodejen, na což by mohla být navázána například pohyblivá složka platů manažerů.

Pro specifitější cílení marketingu společnosti bych doporučila využít dotazníkové šetření mezi zákazníky pro lepší identifikaci primární cílové skupiny a jejich potřeb a přání. Stejně tak by taková šetření mohlo poskytnout důležitou zpětnou vazbu o kvalitě v jednotlivých prodejnách

Ve finanční oblasti doporučuji společnosti pokračovat v úsporných opatřeních nákladů, neboť to vidím jako efektivní způsob zvýšení rentability tržeb společnosti. Rozšíření sítě prodejen pak přirozeně přinese úspory z rozsahu a možné zvýšení podílu na trhu.

Další doporučení by mohlo být navázání spolupráce řetězce Billa s některou ze známých drogerií a společná lokace těchto prodejen tak, aby se eliminovala nevýhoda úzkého sortimentu nepotravinářského zboží v prodejnách Billy. Společná marketingová strategie by mohla znamenat ideální komplementární výhody jak pro firmu, tak pro zákazníky.

Závěr

Společnost Billa je dobře zavedená obchodní společnost působící na českém trhu již více než 25 let. Na vysoce konkurenčním maloobchodním trhu zaujímá mezi největšími maloobchodními řetězci stabilní postavení. Billa se zaměřuje na středně a vysokopříjmové skupiny zákazníků a profiluje se nabídkou kvalitních a čerstvých potravin za rozumné ceny. Síť prodejen supermarketů Billa s dobrou dopravní dostupností umožňuje relativně rychlý nákup v moderních, dobře vybavených prodejnách s profesionálním personálem. Vzhledem k omezenému sortimentu nepotravinářského zboží je řetězec využíván spíše pro denní či týdenní nákupy potravin. Marketingová strategie společnosti zahrnuje kultivovanou a líbivou reklamu a promo akce zaměřené převážně na rodiny s dětmi. Tento formát prodeje je ideální pro velká města, satelitní oblasti i města okresní velikosti.

Strategii vybrané společnosti lze považovat spíše za konzervativní, a ne zcela vyhraněnou. Na druhou stranu lze ocenit vysoký standard nabízeného zboží a kulturu prodeje. Pokud společnost výrazně nezmění svoji orientaci, mírný meziroční nárůst tržeb na úrovni 1 až 2 % lze očekávat i ve střednědobém horizontu. Za sledované období firma dosahovala stabilních finančních výsledků, avšak míru zisku lze považovat za relativně nízkou v rámci sledovaného odvětví. Vzhledem k povaze řetězců Billa nelze očekávat rapidní růst tržního podílu ani dosahovaných marží.

Oproti tomu zaměření konkurence na velkou cílovou skupinu, široký sortiment i nepotravinářského zboží a diskontované ceny přináší rychlejší růst. Z dostupných materiálů není patrné, že by společnost plánovala výrazně rozšiřovat svoji síť prodejen nebo významně investovat. Na druhou stranu vidím na českém trhu stále prostor pro rozšíření prodejen tohoto formátu (viz. Doporučení).

V roce 2015 bylo z dostupných finančních výkazů patrné, že se firma zaměřila na úsporu všech druhů provozních nákladů při zachování stabilního meziročního růstu tržeb. Toto považuji za účinný způsob jak zvýšit zisk. Oproti tomu zvyšování cen bude vždy omezeno tlaky vyvolanými silnou konkurencí na daném trhu a charakterem spotřebního chování českého zákazníka, jehož hlavním kritériem místa nákupu je cena. Případný pozitivní efekt růstu cen v řetězci Billa by mohl být eliminován odlivem určité části zákazníků, kteří by pravděpodobně volili jako alternativu pro své nákupy větší hypermarkety nebo naopak diskontní prodejny.

Dle vlastní zkušenosti mohu tvrdit, že kvalita jednotlivých prodejen v Praze a přilehlém okolí se liší, doporučovala bych proto společnosti využít mezipodnikového srovnání a vnitřní kontroly kvality (opět viz. Doporučení).

Na základě provedené strategické analýzy hodnotím Billu jako stabilní, na trhu zavedenou a finančně zdravou společnost, která dle mého názoru volí spíše konzervativní strategii a vystavuje se tak pouze mírnému riziku.

Zdroje

Bibliografie

- Bartes, F. (2008). *Inovace v podniku*. Brno, Česká republika: Akademické nakladatelství CERM.
- Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha, Česká republika: Grada.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Drucker, P. (2012). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, Česká republika: Management Press.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (7th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česká republika: BizBooks.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení Teorie pro praxi*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Kim, W., & Mabourgne, R. (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha, Česká republika: Management Press.
- Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance* (2. přeprac. a rozš. vyd). Praha, Česká republika: C.H. Beck.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Kottler, P. (2001). *Marketing management*. Praha, Česká republika: Grada.
- Nývtová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku Moderní metody a trendy*. Praha, Česká republika: Grada.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha, Česká republika: Victoria Publishing.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Praha, Česká republika: Bizbooks.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Internetové zdroje

BILLA. (2017). *BILLA Bonus Club*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Bonus_Club/BILLA_Bonus_club_/BILLA_Bonus_club/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *BILLA Easy*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/BILLA_Easy/BILLA_Easy/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *BILLA Premiun*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/BILLA_Premium/BILLA_Premium/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *BILLA značka*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/BILLA_zna%C4%8Dka/BILLA_zna%C4%8Dka/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Česká farma*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/%C4%8Cesk%C3%A1_farma/%C4%8Cesk%C3%A1_farma/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Čeští dodavatelé*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/%C4%8Ce%C5%A1t%C3%AD_dodavatel%C3%A9/%C4%8Ce%C5%A1t%C3%AD_dodavatel%C3%A9/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Clever*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/Clever/Clever/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Firemní vize*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/Firemn%C3%AD_vize/Firemn%C3%AD_vize/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *MY*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/MY/MY/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Naše Bio*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/Sortiment/Na%C5%A1e_Bio/Na%C5%A1e_Bio/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *O nás*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Pomáháme - Spolu dětem*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z:
https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/Pom%C3%A1h%C3%A1me_Spolu_d%C4%9Btem/Pom%C3%A1h%C3%A1me_Spolu_d%C4%9Btem/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Společenská odpovědnost*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/Spole%C4%8Densk%C3%A1_odpov%C4%9Bdnost/Spole%C4%8Densk%C3%A1_odpov%C4%9Bdnost/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Tiskové zprávy*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/Tiskov%C3%A9_zpr%C3%A1vy/Tiskov%C3%A9_zpr%C3%A1vy/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Today*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www.billa.cz/Sortiment/Today_kosmetika/Today_kosmetika/dd_bi_subpage.aspx

BILLA. (2017). *Vocílka*. [vid. 2017-04-26]. Dostupné z: https://www.billa.cz/Sortiment/Voc%C3%ADlka/Voc%C3%ADlka/dd_bi_subpage.aspx

BILLA continues austrian supermarket trend to improve customer service with NCR self-checkouts; NCR SelfServ™ hardware and software reduces checkout waiting times at BILLA while processing all of the stores' discounts and loyalty programs. (2015, Oct 09). M2 Presswire. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1720397479?accountid=17203>

BILLA, spol. s.r.o. (2013, 14. srpen). *BILLA, spol. s.r.o. Výroční zpráva za rok 2012*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17181446&subjektId=477199&spis=147991>

BILLA, spol. s.r.o. (2014, 9. říjen). *BILLA, spol. s.r.o. Výroční zpráva za rok 2013*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19865136&subjektId=477199&spis=147991>

BILLA, spol. s.r.o. (2015, 14. září). *BILLA, spol. s.r.o. Výroční zpráva za rok 2014*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40359990&subjektId=477199&spis=147991>

BILLA, spol. s.r.o. (2016, 27. červenec). *BILLA, spol. s.r.o. Výroční zpráva za rok 2015*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44725731&subjektId=477199&spis=147991>

Billa sro in Retailing (Czech Republic). (2017, May 02). Euromonitor International. Retrieved from <http://www.portal.euromonitor.com>

Borovičková, M. (2016, 11. prosinec). *Maloobchod v ČR opět rostl*. [vid. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/12/maloobchod-v-cr-opet-rostl/>

Český statistický úřad. (2017, 3. duben). *Ohrožení příjmovou chudobou nebo sociálním vyloučením - EU28, 2015*. [vid. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ohrozeni-prijmovou-chudobou-nebo-socialnim-vyloucenim-eu-28-2015>

Český statistický úřad. (2016, 24. duben). *Příjmy a životní podmínky domácností - 2016*. [vid. 2017-30-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46388833/160021171b.xlsx/79510378-0311-4d36-9583-b6e32f2cefb7?version=1.0>

CzechInvest. (2017, May 12). *Investment Climate in the Czech Republic*. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/english-fs-5961.zip>

CZ NACE. 47.11 MO s převahou potravin,nápojů,tabák.výr. V nespec.prodejnách. [vid. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/47-11-mo-s-prevahou-potravinnapojutabak-vyr-v-nespec-prodejnach/>

Euromonitor International (2017). Statistická data vyhledaná 30. 4. 2017. Dostupné z <http://www.portal.euromonitor.com>

Evropská komise. (2015, 22. červen). *Cíle strategie Evropa 2020*. [vid. 2017-05-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm

Grocery Retailers in the Czech Republic. (2017, May 02). Euromonitor International. Retrieved from <http://www.portal.euromonitor.com>

Hrličková, P. (2015, May 18). *Czech Republic: Retail Food Sector*. [vid. 2017-05-05]. Dostupné z: http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Food%20Sector%20Prague%20Czech%20Republic_5-18-2015.pdf

issuu. (2016, January 23). *Yale Environmental Performance Index - 2016*. [vid. 2017-05-05]. Dostupné z: https://issuu.com/2016yaleepi/docs/epi2016_final

Ministerstvo financí České republiky. (2017, 6. duben). *Makroekonomická predikce – duben 2017*. [vid. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>

Ministerstvo financí České republiky. (2017, 6. duben). *Makroekonomická predikce – duben 2017*. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2017-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2017.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2017, 6. leden). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [vid. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2017, 1. květen). *Výpis z obchodního rejstříku*. [vid. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=477199&typ=PLATNY>

Nielsen. (2017, 16. březen). *ROK 2016: ČESKÁ REPUBLIKA NA VRCHOLU EVROPSKÝCH ZEMÍ v ŽEBŘÍČKU SPOTŘEBY, ALE I v POKLESU CEN*. [vid. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2017/czech-republic->

[on-top-european-countries-in-the-ranking-of-consumption-but-also-fall-in-prices-2016.html](#)

Nielsen. (2016, 14. duben). *TRENDY VE STRUKTUŘE PRODEJNÍCH KANÁLŮ POTRAVIN ZA ROK 2016*. [vid. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2016/trends-in-the-structure-of-sales-channels-of-food-for-2016.html>

Nielsen. (2016, 21. červen). *ČESKÉ SPOTŘEBITELE NEBAVÍ NÁKUPY POTRAVIN ANI „LOV“ NA SLEVY*. [vid. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2016/czech-consumers-do-not-enjoy-shopping-for-food-or-hunt-for-discounts.html>

Špička, J. (2016). *Market concentration and profitability of the grocery retailers in central europe*. *Central European Business Review*, 5(3), 5-24. Retrieved from <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1864627293?accountid=17203>

Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Makro a mikrookolí podniku.....	10
Obrázek 2 – Přehled vlivů makrookolí	13
Obrázek 3 – Mapa konkurenčních skupin	15
Obrázek 4 – Životní cyklus odvětví.....	16
Obrázek 5 – Porterův model pěti sil	19
Obrázek 6 – Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu	25
Obrázek 7 – BCG matice	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vybrané makroekonomické indikátory ČR	35
Tabulka 2 – Čtvrtletní statistiky trhu práce	37
Tabulka 3 – Vývoj minimální mzdy v korunách	40
Tabulka 4 – Počet obchodů s potravinami a smíšeným zbožím v ČR.....	44
Tabulka 5 – % podíl na trhu 10 největších hráčů v období let 2012 až 2016.....	45
Tabulka 6 – Vývoj počtu prodejen vybraných maloobchodních společností.....	46
Tabulka 7 – Vývoj prodejní plochy vybraných maloobchodních společností.....	47
Tabulka 8 – Horizontální analýza rozvahy	52
Tabulka 9 – Vývoj celkových výnosů a nákladů ve sledovaném období.....	53
Tabulka 10 – Horizontální analýzy výsledovky	54
Tabulka 11 – Složení výnosů ve sledovaném období.....	55
Tabulka 12 – Struktura nákladů ve sledovaném období.....	55
Tabulka 13 – Ukazatele rentability	58
Tabulka 14 – Ukazatele aktivity	58
Tabulka 15 – Ukazatele zadluženosti	59
Tabulka 16 – Ukazatele likvidity.....	59
Tabulka 17 – SWOT analýza společnosti BILLA	64

Seznam grafů

Graf 1 – Indikátor důvěry spotřebitelů a spotřeba domácností.....	36
Graf 2 – Vývoj spotřebitelských cen	36
Graf 3 – Ukazatele nezaměstnanosti.....	38
Graf 4 – Podíly věkových skupin na celkové populaci	39
Graf 5 – % podíl domácností dle čistého měsíčního příjmu v korunách.....	39
Graf 6 – Růst nominálních mezd	40
Graf 7 – Index maloobchodních tržeb v EU28 v roce 2016	43
Graf 8 – Tržby v maloobchodním sektoru ČR v letech 2010 (výchozí rok) až 2016.....	43
Graf 9 – Růst tržeb odvětví maloobchodu se zaměřením na prodej potravin v ČR	44

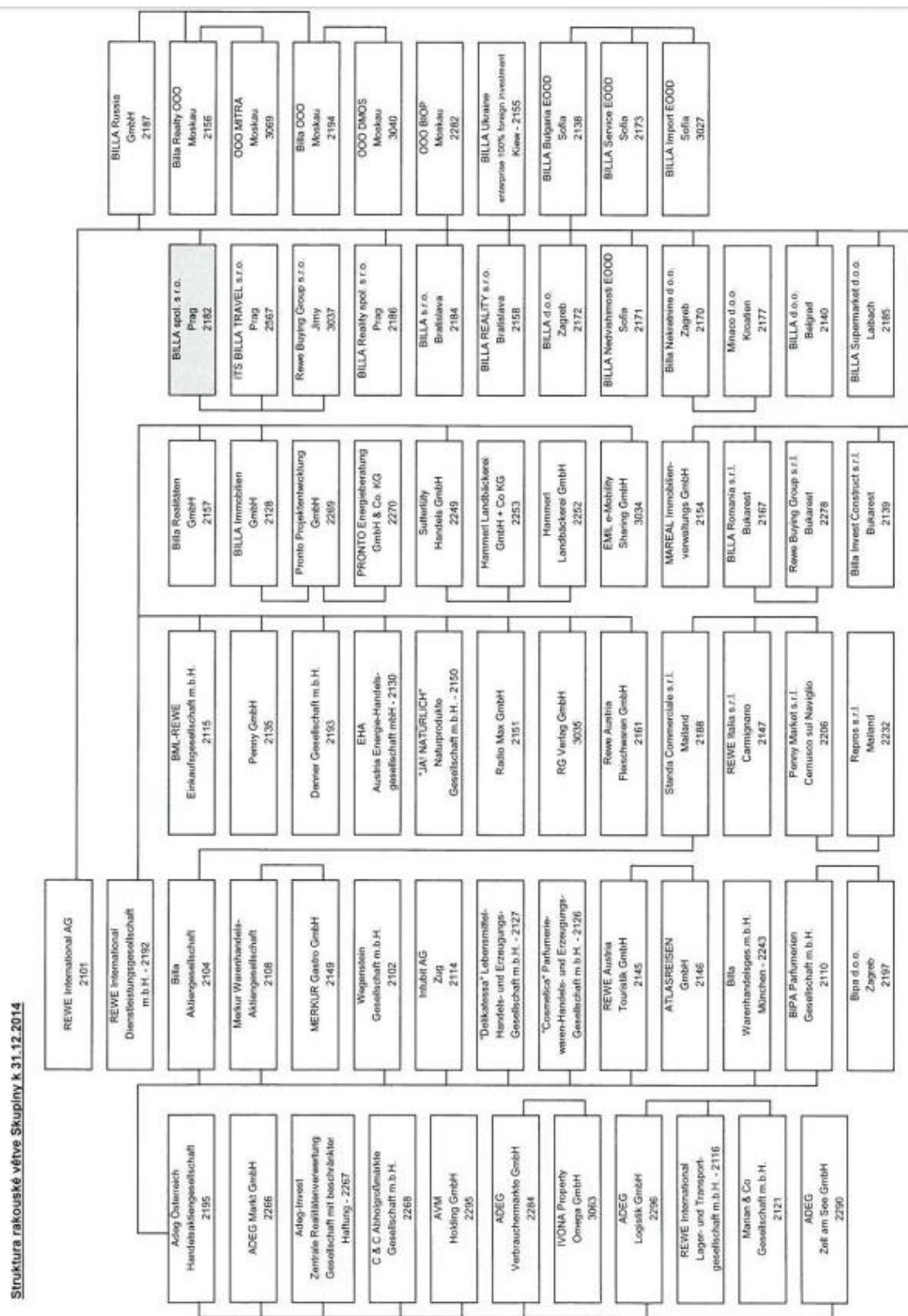
Graf 10 – Struktura celkových aktiv v letech 2012 až 2015.....	51
Graf 11 – Zlaté pravidlo financování.....	56
Graf 12 – Pari pravidlo	57
Graf 13 – Pravidlo vyrovnaní rizika	57

Seznam příloh

Příloha 1 – Přehled vlastnických vztahů rakouské větve skupiny REWE.....	75
Příloha 2 – Výchozí rozvaha společnosti Billa spol. s.r.o. V plném rozsahu	76
Příloha 3 – Výchozí výsledovka společnosti Billa, spol. s.r.o. V plném rozsahu	78

Přílohy

Příloha 1 – Přehled vlastnických vztahů rakouské větve skupiny REWE



(Zdroj: BILLA, spol. s r.o., 2015)

Příloha 2 – Výchozí rozvaha společnosti Billa spol. s.r.o. V plném rozsahu

ROZVAHA v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	6 464 799	6 064 310	6 015 774	6 241 491
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3 825 777	3 472 097	3 591 407	3 423 234
DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	1 813	830	2 692	3 099
Zřizovací výdaje				
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
Software	1 813	830	2 692	3 099
Ocenitelná práva				
Goodwill				
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	3 823 946	3 471 049	3 588 497	3 419 917
Pozemky	196 771	196 771	209 495	199 718
Stavby	2 180 993	1 815 619	2 034 230	2 054 618
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 405 493	1 283 592	1 345 840	1 172 311
Pěstitelské celky trvalých porostů				
Základní stádo a tažná zvířata				
Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	70 664	215 618	16 434	18 662
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15 081	0	18 543	6 148
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-45 056	-40 551	-36 045	-31 540
DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	18	218	218	218
Podíly v ovládaných a řízených osobách	18	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	218	218	218
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
Jiný dlouhodobý finanční majetek				
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
OBĚŽNÁ AKTIVA	2 471 526	2 457 096	2 317 313	2 721 571
ZÁSoby	1 383 515	1 356 392	1 286 295	1 216 706
Materiál	10 468	8 445	7 651	12 752
Nedokončená výroba a polotovary				
Výrobky				
Zvířata				
Zboží	1 373 047	1 347 947	1 278 644	1 203 954
Poskytnuté zálohy na zásoby				
DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	178 642	207 936	215 315	214 982
Pohledávky z obchodních vztahů	59 688	55 868	58 797	44 897
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem				

Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
Dohadné účty aktivní				
Jiné pohledávky	0	14 780	14 780	14 780
Odložená daňová pohledávka	118 954	137 288	141 738	155 305
KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	549 283	681 698	607 588	1 035 819
Pohledávky z obchodních vztahů	349 820	377 815	273 314	336 554
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	8 900	70 000	200 014	610 000
Pohledávky za účetními jednotkami pod podst. vlivem				
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
Stát - daňové pohledávky	0	11	2 499	10
Ostatní poskytnuté zálohy	92 961	86 638	80 686	75 249
Dohadné účty aktivní	61 526	78 207	41 050	7 373
Jiné pohledávky	36 076	69 027	10 025	6 633
KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	360 086	211 070	208 115	254 064
Peníze	32 966	33 259	34 447	30 749
Účty v bankách	327 120	177 811	173 668	223 315
Krátkodobé cenné papíry a podíly				
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	167 496	135 117	107 054	96 686
Náklady příštích období	167 496	135 117	107 054	96 686
Komplexní náklady příštích období				
Příjmy příštích období				
PASIVA CELKEM	6 464 799	6 064 310	6 015 774	6 241 491
VLASTNÍ KAPITÁL	2 933 702	3 149 241	3 488 470	3 841 432
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	1 308 500	1 308 500	1 308 500	1 308 500
Základní kapitál	1 308 500	1 308 500	1 308 500	1 308 500
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
Změny základního kapitálu				
KAPITÁLOVÉ FONDY	-25 125	-19 095	-19 095	-27 095
Emisní ážio				
Ostatní kapitálové fondy	1 255	1 255	1 255	1 255
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-26 380	-20 350	-20 350	-28 350
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
REZERV. FONDY, NEDĚLITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	87 012	87 012	97 487	114 449
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	87 012	87 012	97 487	114 449
Statutární a ostatní fondy				
VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	1 663 599	1 563 315	1 762 349	2 084 617
Nerozdělený zisk minulých let	1 726 830	1 726 830	1 925 864	2 248 132
Neuhrazená ztráta minulých let	-63 231	-163 515	-163 515	-163 515
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+/-/	-100 284	209 509	339 229	360 961
CIZÍ ZDROJE	3 480 259	2 870 443	2 487 836	2 365 254
REZERVY	778 644	525 513	444 313	540 603
Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
Rezerva na důchody a podobné závazky				
Rezerva na daň z příjmů	10 679	43 795	21 000	25 419
Ostatní rezervy	767 965	481 718	423 313	515 184

DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	8 429	8 567	0	0
Závazky z obchodních vztahů				
Závazky k ovládaným a řízeným osobám				
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	8 567	0	0
Vydané dluhopisy				
Dlouhodobé směnky k úhradě				
Dohadné účty pasivní				
Jiné závazky	8 429	0	0	0
Odložený daňový závazek				
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	2 693 186	2 336 363	2 043 523	1 824 651
Závazky z obchodních vztahů	1 258 295	1 623 458	1 350 633	1 198 926
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	777 621	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
Závazky k zaměstnancům	90 259	88 041	90 826	94 533
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	46 219	45 303	47 109	48 386
Stát - daňové závazky a dotace	139 750	111 139	105 479	80 566
Krátkodobé přijaté zálohy	6 982	8 407	23 909	17 481
Vydané dluhopisy				
Dohadné účty pasivní	373 621	460 015	425 127	384 319
Jiné závazky	439	0	440	440
BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé				
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci				
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	50 838	44 626	39 468	34 805
Výdaje příštích období	50 838	2	0	0
Výnosy příštích období	0	44 624	39 468	34 805

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti BILLA, spol. s.r.o.)

Příloha 3 – Výchozí výsledovka společnosti Billa, spol. s.r.o. V plném rozsahu

VÝSLEDOVKA v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	20 116 789	20 428 700	20 919 536	21 139 356
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 348 554	15 589 568	15 902 197	16 068 771
Obchodní marže	4 768 235	4 839 132	5 017 339	5 070 585
Výkony	429 648	553 955	473 933	479 306
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	429 648	553 955	473 933	479 306
Změna stavu zásob vlastní činnosti				
Aktivace				
Výkonová spotřeba	2 543 786	2 578 024	2 567 832	2 511 672
Spotřeba materiálu a energie	676 209	594 612	525 410	516 664
Služby	1 867 577	1 983 412	2 042 422	1 995 008
Přidaná hodnota	2 654 097	2 815 063	2 923 440	3 038 219
Osobní náklady	1 762 592	1 807 279	1 816 139	1 836 305
Mzdové náklady	1 293 412	1 345 379	1 340 730	1 349 550

Odměny členům orgánu společnosti a družstva				
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	407 742	402 751	411 864	424 653
Sociální náklady	61 438	59 149	63 545	62 102
Daně a poplatky	3 515	2 720	3 513	4 519
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	546 247	575 663	743 492	621 529
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 618	39 346	6 191	40 024
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7 618	39 346	6 191	40 024
Tržby z prodeje materiálu				
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	36 213	74 733	3 359	55 087
(ř. 23 + 24)				
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	36 213	74 733	3 359	55 087
Prodaný materiál				
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	247 967	63 944	-111 472	51 480
Ostatní provozní výnosy	33 460	52 622	55 105	40 841
Ostatní provozní náklady	114 333	19 875	34 951	15 848
Převod provozních výnosů				
Převod provozních nákladů				
Provozní výsledek hospodaření	- 15 692	362 817	494 754	534 316
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	90	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	20 530	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
Náklady z finančního majetku				
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	2 198	
Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	0	0	0	4 275
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)				
Výnosové úroky	838	354	38	6 135
Nákladové úroky	18 391	5 498	1 001	901
Ostatní finanční výnosy	17 547	15 318	12 665	19 578
Ostatní finanční náklady	82 571	87 112	90 618	98 375
Převod finančních výnosů				
Převod finančních nákladů				
Finanční výsledek hospodaření	- 82 577	- 97 378	- 76 718	- 77 838
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 015	55 930	78 807	95 517
- splatná	44 179	74 264	83 256	109 084
- odložená	- 42 164	- 18 334	- 4 449	- 13 567
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-100 284	209 509	339 229	360 961

Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	-100 284	209 509	339 229	360 961
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	-98269	265 439	418 036	456 478
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)	-79878	270 937	419 037	457 379

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti BILLA, spol. s.r.o.)