



Strategická analýza vybrané finanční instituce

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Tereza Raková**

Vedoucí práce: Ing. Karina Benetti, Ph.D.



Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala Technické univerzitě v Liberci, za poskytnutí půdy pro vytvoření této práce a především proto, že mi za dobu studia předala důležité informace, které jsem při psaní této závěrečné práce uplatnila. Dále bych velmi ráda poděkovala mé vedoucí práce, paní Karině Benetti, za její připomínky a náměty, které mi pomohly práci dokončit a která mi byla vždy nápomocna. Mé velké díky patří samozřejmě i mé konzultantce Petře Slepčkové z firmy Clearstream Operations Prague, která se mnou absolvovala několik konzultací a zodpověděla mi veškeré mé otázky a doporučila mi materiály, ze kterých mohu čerpat. Poděkovat bych chtěla také svému kolegovi Richardovi Turnerovi za korekci anglické části textu této práce. Na závěr bych ráda poděkovala těm, kteří se na mé práci přímo nepodíleli, ale jak během psaní této diplomové práce, tak po dobu celého studia mě podporovali. Mezi ně patří má rodina a moji přátelé a spolužáci.

Anotace

Cílem práce bylo aplikovat strategickou situační analýzu na vybranou finanční instituci a pomocí analýzy vnějšího i vnitřního prostředí zhodnotit současnou situaci této instituce a následně navrhnout případná zlepšení. Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. Obě dvě části však mají podobnou strukturu. Nejprve byly popsány základní parametry strategie, kterými jsou mise, vize a cíle firmy a dále již byly aplikovány analýzy okolí. V teoretické části bylo popsáno více způsobů jak analyzovat situaci firmy, avšak v části praktické byly popsány jen ty nejdůležitější. Pro analýzu externího prostředí byla použita PEST analýza, metoda tvorby scénářů a Porterova analýza pěti sil. K analýze prostředí interního byla aplikována analýza zdrojů a hodnototvorného řetězce firmy. Na závěr byla vyhotovena syntéza, která přebírá poznatky z externího a interního prostředí a vnáší je do SWOT analýzy. Analýza externího prostředí nám přiblížila příležitosti a hrozby firmy a prozkoumání prostředí interního přineslo souhrn silných a slabých stránek podniku. Po těchto analýzách a konečné syntéze bylo možné zobecnit získané údaje a zhodnotit stávající situaci podniku.

Klíčová slova

Analýza vnitřního prostředí, Analýza vnějšího prostředí, Cenné papíry, Cíle, Clearstream Operations Prague, Deutsche Borse, Mise, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, Strategie, Strategická analýza, SWOT analýza, Vize.

Annotation

Strategic analysis of Selected Financial Institution

The aim of the final thesis was to apply the strategic analysis to the selected financial institution and by analyzing the external and internal environment evaluate the current situation of the company. The thesis was divided into two parts, a theoretical and a practical part. Both parts, however, have a similar structure. Firstly I described the basic parameters of the strategy as mission, vision and goals of the company and then I processed the analysis of the environment. The theoretical part has been described many ways to analyze the situation of the company, but in the practical part were described only the most important ones. For the analysis of the external environments PEST analysis, method of scenario creation and Porter Five Forces Analysis was used. To analyze the internal environment was applied analysis of the resources and value chain. At the conclusion was drawn synthesis that takes the findings from external and internal environment and brings them into the SWOT analysis. The analysis of the external environment described opportunities and threats, and research of the company's internal environment has brought a summary of the strengths and weaknesses of the company. After these analyses and the final synthesis it was possible to generalize the data collected in the course of creating the final thesis and assess the current situation.

Key Words

Analysis of external environment, Analysis of internal environment, Clearstream Operations Prague, Deutsche Borse, Goals, Mission, PEST analysis, Porter's analysis of Five Forces, Securities, Strategy, Strategic analysis, SWOT analysis, Vision.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratek	11
Úvod.....	12
1. Literární rešerše	15
2. Prvopočátky strategického řízení	17
2.1 Mechanistický přístup.....	17
2.2 Škola lidských vztahů.....	18
2.3 Humanistický přístup.....	18
2.4 Moderní názory.....	19
2.5 Postmoderní přístup.....	22
3. Strategické řízení a strategie	25
4. Strategická analýza	26
5. Strategie.....	28
5.1 Mise	28
5.2 Vize.....	29
5.3 Cíle.....	30
5.3.1 Klasifikace cílů	31
5.3.2 Balance Scorecards	31
5.3.3 Model excellence	32
5.3.4 Management by objectives.....	33
5.3.5 Key performance indicators	33
6. Analýza okolí	34
6.1 Externí prostředí	34
6.1.1 Vlivy makrookolí	34
6.1.2 Vlivy mikrookolí.....	37
6.2 Interní prostředí	42
6.2.1 Zdroje.....	42

6.2.2	Hodnototvorný řetězec	43
6.2.3	Analýza organizační kultury	46
6.2.4	Analýza portfolia	47
7.	Syntéza.....	51
7.1	SWOT analýza.....	51
7.2	Rozšíření SWOT.....	54
7.2.1	Tvorba konfrontační matice	54
8.	Deutsche Börse group	55
8.1	Obchodované instrumenty	56
8.2	Clearstream Operations Prague	57
8.2.1	Účastníci obchodu s CP	59
8.3	Mise	61
8.4	Vize.....	62
8.5	Cíle.....	63
8.5.1	2015 Cíl akcelerace	67
	Nefinanční cíle	68
8.6	Analýza prostředí.....	72
8.6.1	Analýza externího prostředí	73
8.6.2	Analýza interního prostředí.....	90
9.	Syntéza.....	106
10.	Zhodnocení a vlastní návrh zlepšení	109
	Závěr.....	112
	Seznam použité literatury.....	115
	Slovníček	121
	Seznam příloh	123

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Postup strategické analýzy	27
Obrázek 2 - Úroveň podnikového rozhodování	30
Obrázek 3 - Balance Scorecards.....	32
Obrázek 4 - Analýza pěti sil	37
Obrázek 5 - Mapa konkurenčních skupin	40
Obrázek 6 - Hodnototvorný řetězec	45
Obrázek 7 - Denisonův model.....	46
Obrázek 8 - Bostonská matice.....	48
Obrázek 9 - Model excellence	50
Obrázek 10 - SWOT analýza	53
Obrázek 11 - Činnosti DB	55
Obrázek 12 - Rozložení pracovní doby poboček	57
Obrázek 13 - Prodej cenného papíru	60
Obrázek 14 - Carsten Kengeter (Chief executive officer DB).....	62
Obrázek 15 - Zaměstnanci dle země původu	69
Obrázek 16 - Zaměstnanci dle dceřiné společnosti	69
Obrázek 17 - Struktura zaměstnanců	70
Obrázek 18 - Stakeholders	72
Obrázek 19 - Ekonomická situace.....	77
Obrázek 20 - Hodnototvorný řetězec	100
Obrázek 21 - Logo DB	104
Obrázek 22 - Organizační struktura firmy Clearstream	105

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ouchiho teorie.....	21
Tabulka 2 - PEST Analýza.....	35
Tabulka 3 - Cíl akcelerace.....	67
Tabulka 4 - Makroekonomické ukazatele Singapuru.....	78
Tabulka 5 - Makroekonomické ukazatele Lucemburska	79
Tabulka 6 - Makroekonomické ukazatele Velké Británie.....	79
Tabulka 7 - Makroekonomické ukazatele České republiky	80
Tabulka 8 - Finanční zdroje podniku	92
Tabulka 9 - Godwill	97
Tabulka 10 - Software	98
Tabulka 12 - Hmotné zdroje.....	99

Seznam zkratek

COP	Clearstream Operations Prague
CP	cenný papír
CZK	česká koruna
DB	Deutsche Börse
EUR	euro
GBP	britská libra
HDP	hrubý domácí produkt
SGD	singapurský dolar
TUL	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Pro zpracování závěrečné diplomové práce jsem si zvolila téma týkající se strategické analýzy, které je dále aplikováno na konkrétní finanční instituci. V dnešní době, kdy je na trhu nepočít firem a nové navíc přicházejí je situace velmi nestálá. Proto mě zajímalo, jak se firmy staví ke strategickému řízení jako takovému a především ke strategické analýze a zda ji v dnešní době ještě považují za důležitou. To byl hlavní důvod, proč jsem si dané téma zvolila.

Před zpracováním práce jsem si určila dva hlavní cíle, kterých bych chtěla v práci dosáhnout. Prvním bylo zpracovat kvalitní teoretický přehled strategické situační analýzy a všech jejích prvků. Poněvadž se jedná o diplomovou práci, snažila jsem se jít velmi do hloubky, a proto jsem použila mnoho druhů literatury a vytvořila z ní teoretickou část mé práce.

Na úplný začátek teoretické části jsem zařadila krátký historický vývoj strategické analýzy, a to především z důvodu nastínění vývoje a postupného přidávání nových prvků do analýzy. Kapitulu jsem rozložila do několika podkapitol dle směrů smýšlení. Jako první je popsán mechanistický přístup v čele s Maxem Weberem, který je následován školou lidských vztahů, jejímž průkopníkem byl Elton Mayo. Dalším mezníkem ve vývoji strategické analýzy bylo období humanistického přístupu, které začínalo brát v potaz i lidský faktor jako důležitý prvek strategie. V poslední části této kapitoly se již přenášíme do doby nám blízké a jsou zde popsány moderní a postmoderní názory, které vychází z novodobých znalostí.

V druhé části teorie se již dostáváme k současnému pojetí strategické analýzy. Je zde popsána mise a vize jako základ pro vytváření strategií. Zaměřila jsem se především na rozdíl mezi těmito prvky, poněvadž jsou často zaměňovány. Z mise a vize jsem plynule přešla k popisu cíle jako takového a následně jsem blíže rozebrala klasifikaci. Co se týče cílů, v dnešní době se již nejedná pouze o cíle finančního charakteru, a tak jsem blíže popsala i některé techniky stanovení nefinančních cílů. Konkrétně jsem blíže rozpracovala techniku Balanced Scorecard, jež sestavili Kaplan a Norton a model Excellence. Do kapitoly rozebírající cíle podniku jsem pro úplnost zařadila také dvě krátké kapitoly, a to o Management by objectives, jež rozebírá rozpad cílů na cíle dílčí a Key performance indicators, jež se zabývá klíčovými ukazateli úspěchu.

Následující kapitola se zabývá analýzou okolí. Tato kapitola je ještě dále bohatě rozvětvena. Já osobně jsem začala s analýzou externího prostředí. Ta popisuje vlivy, které na firmu působí zvenčí. Ve své práci jsem tuto část rozdělila ještě na analýzu mikrookolí, což je okolí pro firmu velmi blízké a makrookolí, která se zabývá obecnějšími vlivy. Rozbor makrookolí v mé práci reprezentuje především PEST analýza. Jako další jsem popsala metodu tvorby scénářů. Pro prozkoumání mikrookolí je stěžejní Porterova analýza pěti sil, která popisuje pět nejsilnějších vlivů působících na firmu z mikrookolí.

Druhou částí analýzy okolí je analýza interní. Ta zkoumá vlivy působící uvnitř firmy a procesy, které zde probíhají. Pro správné zhodnocení interní situace podniku je nutná analýza zdrojů. Je nezbytné provést podrobnou analýzu zdrojů lidských, hmotných, nehmotných a finančních. Dále je žádoucí sestavit hodnotový řetězec, který zachycuje primární a podpůrné činnosti podniku. Pro ještě podrobnější prozkoumání vnitřního prostředí firmy lze použít analýzu organizační struktury či analýzu portfolia, kterou zde také pro úplnost zmiňuji.

Po prozkoumání jak vnitřního tak vnějšího prostředí jsem získala mnoho informací o stavu firmy, které nám však nedokáží říci přesné výsledky. Je proto nutné tyto poznatky zpracovat do tzv. syntézy, kterou se zabývá poslední kapitola teoretické části. Tato syntéza v sobě nese informace z analýzy vnějšího prostředí a transformuje je na příležitosti a hrozby, a informace z analýzy vnitřní, jež přechází v silné a slabé stránky. Tato syntéza je závěrečným krokem strategické situační analýzy a přináší nám informace o tom, v jaké situaci se firma nachází, jakými silnými stránkami disponuje, které slabé stránky ji omezují a které skutečnosti by pro ni mohly být příležitostí či naopak hrozbou.

Druhým stěžejním cílem mé práce byla aplikace teoretických poznatků do praxe. Mým úkolem bylo najít finanční instituci, na které bych nasbírané teoretické informace aplikovala. Vybrala jsem si firmu Deutsche Börse Group, která má jednu ze svých dceřiných společností v České republice. Jedná se o firmu Clearstream, z níž pochází i můj odborný konzultant.

Na úvod praktické části své závěrečné práce jsem představila firmu Deutsche Börse (dále jen DB) a Clearstream. Konkrétně jejich činnosti, postupy a především jejich vzájemnou propojenost. Poněvadž se jedná o organizaci operující na trhu cenných papírů, zahrnuje jsem do úvodu praktické části také kapitolu věnující se účastníkům na trhu s cennými papíry a kapitolu popisující základní druhy cenných papírů, se kterými společnost DB operuje.

Další část již zahrnuje vyslovenou misi a vizi společnosti a volně přechází do klasifikace cílů. DB se soustředí na základní tři oblasti, což blíže popisují ve své práci. Do kapitoly věnující se cílům jsem samozřejmě zahrnula i část věnující se cílům nefinančním, poněvadž jsem této oblasti přidělila velkou důležitost již v části teoretické. Mezi nefinanční cíle se zde řadí především kvalita zaměstnanců a společenská odpovědnost firmy.

Po vyslovení mise, vize a stanovení cílů jsem zařadila analýzu prostředí, stejně jako v teoretické části. Nejprve analýzu externí, kde jsem využila analýzu PEST, která charakterizuje politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí působící na firmu a jako druhou jsem využila Porterovu analýzu pěti sil pro specifikaci mikrookolí. Pro nastínění situace, kdy se firma vyrovnává s různými riziky přicházejícími zvenčí, jsem zařadila do této části také metodu tvorbu scénářů. Pro prozkoumání prostředí vnitřního jsem využila metodu analýzy zdrojů a hodnototvorného řetězce. Na závěr této části jsem nastínila organizační kulturu, jako další významný prvek organizace.

Na závěr, stejně jako v části teoretické, přichází shrnutí do SWOT analýzy, kterou jsem použila jako formu syntézy. Využila jsem všech poznatků, které jsem nashromáždila v předešlých kapitolách a sestavila jsem z nich matici obsahující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Na úplný závěr jsem ještě slovně zhodnotila situaci firmy a shrnula možná řešení jejích slabých stránek a naopak pozvednutí stránek silných.

1. Literární rešerše

Psaní této práce předcházela dlouhá příprava a shromažďování informací ať už v podobě tištěné či elektronické. Ráda bych začala komentářem k tištěným zdrojům. Ty jsem získala převážně z Pražské knihovny a z Krajské knihovny v Liberci. Knih, které se zabývají managementem a marketingem je nespočet, najít však potřebné informace týkající se pouze strategické analýzy a problematiky s ní související nebylo úplně jednoduché. Nejrozsáhlejší kniha, kterou jsem pro svou diplomovou práci použila, byl Marketing management od autorů Kotlera a Kellera, která se dá sice považovat za vyčerpávající v oblasti marketingu, avšak pro mou práci byla prospěšná jen díky pár kapitolám. Kladně však hodnotím případové studie a spoustu praktických příkladů, které jsou do knihy zapracovány. Dalším tištěným zdrojem, který mi byl velmi nápomocný, byl Management od autorů Šulěře, Košťana a Bělohlávka. Tato kniha je více zaměřená na management jako takový, tudíž se z ní dá k tématu strategická analýza najít o mnoho více informací než z Kotlerova a Kellerova titulu. Z tištěných titulů mi však s hledáním a shromažďováním informací nejvíce pomohla publikace, která nese stejný název jako téma mé diplomové práce, a to Strategická analýza. Jejími autory jsou Helena Sedláčková a Karel Buchta. Toto dílo mi sloužilo jako jakési vodítko pro mou práci, z důvodu detailního popisu všech kroků strategické analýzy. Bohužel tuto knihu nelze použít jako samostatný zdroj i přes její srozumitelnost a celistvost, poněvadž některé oblasti strategické analýzy řeší poněkud stručně. Nicméně, tuto knihu bych označila jako svou základní literaturu spolu s Managementem od Šulěře, Košťana a Bělohlávka. Z publikací, které alespoň z části rozebírají problematiku strategické analýzy a ze kterých jsem čerpala, jsou na trhu dostupné například Řízení a ekonomika firmy od Vladimíra Němce, Management od H. Koontze a H. Weihricha, Management od A do Z od Bengta Karlofa a Frederika Helina Lovingssona, Strategický management od Clifffa Bowmana, Strategický marketing autorky Dagmar Jakubíkové nebo Mezinárodní management od Pavla Štracha. Samostatně bych chtěla uvést publikaci Vedení lidí a strategie v nejistých dobách od autorů Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Muller, která, ačkoliv má pouze kolem dvou set stran, svými postřehy a moderním pojetím problematiky strategie předčí leckteré rozsáhlejší publikace. Ve své práci jsem ji proto několikrát použila či přímo citovala. Dalšími publikacemi, které lze v rámci této problematiky prostudovat jsou Učící se organizace od Ivany Tiché, jež velmi dobře vystihuje problematiku strategie učení se a dává zde prostor i novodobému pojetí tohoto směru, Strategický marketing od Heleny Horákové, Strategický marketing, strategie a trendy od Dagmar Jakubíkové či

Strategické řízení firemních informací od Keřkovského a Drdly. Pro zpracování své diplomové práce jsem použila i některé ze studijních materiálů získaných během studia na Technické univerzitě v Liberci. Velmi užitečné pro mě byly přednáškové prezentace z předmětu strategický management od docenta Štracha a dále také skripta od docenta Pavla Strnada a doktor-ky Jaroslavy Dědkové s názvem Strategický marketing. Před začátkem psaní mé práce jsem také nahlédla do diplomových prací jiných studentů, kteří se zabývali podobným tématem. Prostudovala jsem několik diplomových prací studentů z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, avšak v těchto pracích se často vyskytovaly jen opsané pasáže z Managementu od Šulěře, Košťana a Bělohávka a nebyly zde uvedené zdroje, kterými jsem se chtěla inspirovat.

2. Prvopočátky strategického řízení

Strategické pojetí managementu a tvorba strategií jako taková se rozvinula především po druhé světové válce, kdy se zasytil trh a firmy tak musely začít přemýšlet, jak své výrobky prodat. Své kořeny a myšlenky, které vytvořily dnešní pojetí strategického řízení, má tato oblast již v dobách minulých. Různé pokusy o modely strategií a managementu, které byly podrobně rozpracované, jsou známy již z období 17. století. Ačkoliv byly tyto myšlenky velmi důležité a byly základním stavebním kamenem pro rozvoj strategického řízení, dnes s nimi musíme pracovat opatrně a nebrat jejich význam doslovně. Spousta těchto modelů byla vytvořena v době, která se v mnoha aspektech nepochodá té dnešní, a proto je nutné si tyto myšlenky, ač pravdivé, tak zastaralé, přetransformovat na dnešní poměry. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 31)

Jako první náznaky strategického myšlení lze považovat dělbu práce Adama Smithe, jehož základní myšlenkou byl fakt, že pokud se lidé sdruží do větších celků a každý jedinec v této skupině se bude specializovat na konkrétní věc, výroba bude efektivnější, než kdyby každý pracoval sám za sebe a vyráběl výrobek sám. (e-polis.cz, 2005)

2.1 Mechanistický přístup

Prvním přístupem, který se prosazoval při tvorbě strategií, je mechanistický. Ten můžeme dále rozdělit dle rozlišných myšlenek na teorii byrokracie a klasický management.

- 1) Teorie byrokracie – zakladatelem této teorie je Max Weber, který tvrdil, že organizace bude úspěšná a bude efektivně fungovat pouze v případě, kdy bude využívat odborných dovedností svých členů a dodržovat pravidla, která jsou s teorií byrokracie spjata. Z těchto pravidel lze jmenovat například stanovení a dodržení hierarchie pravomocí, tedy nadřízenosti a podřízenosti v organizaci, dále oddělení podnikového a osobního jmění nebo nutnost odborného vzdělání pro výkon práce v byrokratické organizaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 34–35)
- 2) Klasický management – hlavními představiteli jsou Henri Fayol a Frederick Taylor. Konkrétně Henri Fayol tvrdil, že k řízení organizace nepotřebujeme speciální vlastnosti a dovednosti, poněvadž je to činnost, která se dá naučit neustále se opakujícími po-

stupy, které manažer používá. Frederick Taylor propagoval podobné názory jako Henri Fayol, rozdíl mezi nimi byl však ten, že Taylor soustředil svou pozornost na jiné aspekty. Konkrétně sledoval dělníky při výrobě a snažil se jejich práci zefektivnit a eliminovat zbytečné úkony. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 36–37)

Jak Taylorovy tak Fayolovy názory nelze v dnešní době použít, neboť byly silně zasaheny tehdejšími vlivy průmyslové revoluce. Snažili se svou strategii postavit tak, aby zvyšovala efektivnost a následně i velikost výroby. Postoj pracovníků k tomuto způsobu práce však nezohledňovali. Dokonce tvrdili, že jediným cílem pracovníka je výdělek stejně jako cíl manažerů. Pojmy jako seberealizace pracovníků nebo satisfakce z dobře odvedené a uspokojivé práce jednoduše nebrali v potaz. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 33)

2.2 Škola lidských vztahů

Průkopníkem této školy je Elton Mayo, který zjistil, že produktivita práce ve firmě je ovlivněna dobrými vztahy na pracovišti, pocitem sounáležitosti a porozumění, motivací zaměstnanců, efektivním managementem, který vede organizaci k dobrým a užitečným výsledkům a obecně interpersonálními vztahy v organizaci. A právě v této oblasti se výrazně liší názory klasiků, jako byl Taylor a Fayol, kteří předpokládali, že výdělek je pro pracovníky jedinou motivací, a představiteli sociálního managementu, kteří dávali důraz na lidský faktor a tvrdili, že pokud pracovník není v práci spokojen, nelze od něj očekávat vysokou produktivitu práce. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 50–51)

2.3 Humanistický přístup

Humanistický přístup můžeme opět rozčlenit na několik podskupin, a to na hnutí Human Relations, Teorii X a Y a myšlenky dle Blakea a Moutona.

- 1) Hnutí Human Relations – tento přístup úplně neodsoudil názory Taylora a Fayola, ale doplnil ho o důležitost lidského faktoru, jak ho začal propagovat i Mayo. Toto hnutí bylo zastáncem názoru, že ne všechny problémy v organizaci jsou pouze technické nebo finanční, ale mohou být způsobeny i lidským faktorem. Proto je potřeba tento

faktor v organizaci zohledňovat a nepodceňovat motivaci a potřeby pracovníků. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 37)

- 2) Teorie X a Y Douglas McGregor – McGregor rozlišoval dvě skupiny manažerů podle toho, jak řídí svou firmu a jak přistupují ke svým pracovníkům. Teorie X by se jinak dala nazvat jako autokratický či autoritativní způsob jednání a teorie Y spíše jako demokratický způsob vedení. Manažer, který spadá pod teorii X je názoru, že pracovník pracovat nechce a musí být k práci donucen systémem trestů a odměn, vyhýbá se odpovědnosti a všeobecně má odpor k práci. Naopak vedení dle teorie Y předpokládá, že pracovník je v práci rád, zaměstnání ho baví, uspokojuje a je jeho určitou podobou seberealizace. Zároveň se také snaží být kreativní a nebojí se případné odpovědnosti. Tento směr nám přinesl zásadní poznatek, a to ten, že styl vedení, který povede organizaci k úspěchu, není pouze jeden. Záleží, která z těchto teorií bude vhodnější pro danou situaci. Důležitý je výsledek. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 38; Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 38; Truneček, 1995, s. 117)
- 3) Blake a Mouton – styl vedení dle Blakea a Moutona rozdělil chování manažerů na dvě větve. Určitou pozornost věnují manažeři výrobě a chodu firmy jako takové ale pozornost věnují také lidskému faktoru. Tyto dvě složky je důležité ve správném poměru rozdělit dle požadavků dané situace. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 40)

2.4 Moderní názory

Později se začaly objevovat moderní názory, které měly spojitost s novými objevy a technologiemi. Mezi nejznámější lze zařadit teorii kontingence, populační ekologii, kybernetické postupy a Ouchiho teorii Z.

- 1) Teorie kontingence – tento směr se začal projevovat po druhé světové válce a spočíval v názoru, že strategie firmy by se vždy měla odvíjet od konkrétní situace, ve které se firma nachází. Představitelem tohoto proudu je Fred Fiedler. Závěrem jeho prací bylo, že jedno jediné správné řešení uplatnitelné všeobecně nelze najít a že je vždy potřeba zohlednit danou situaci, ve které vedení probíhá. (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Müller, 2012, s. 42–44)

- 2) Populační ekologie – je názoru, že se nikoliv firma přizpůsobuje konkrétní situaci a prostředí jak pravil Fiedler, ale naopak prostředí se přizpůsobuje firmě. Základem tohoto směru se stala Darwinova teorie. Průkopníci populační ekologie tvrdili, že prostředí samo vybere ty schopné, tedy, která firma se vyrovná s konkurencí a přežije a která nikoliv. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 40)
- 3) Kybernetické principy – tento princip vznikl jako reakce na fungování inteligence a nervové soustavy jako takové. Kybernetický princip říká, že firmy by se měly neustále učit, kontrolovat svou činnost, přehodnocovat ji a přizpůsobovat se změnám. Pokud totiž nesledují nejnovější trendy a neučiní opatření pro jejich přijetí, může dojít až ke krachu firmy z důvodu ztráty zákazníků, kteří přejdou k firmám, jež pružněji reagují na změny. Objevuje se zde pojem „negativní zpětná vazba“, což lze vysvětlit jako situaci, kdy při kontrole zjistíme nedostatek (proto negativní), ale díky této zpětné vazbě ho dokážeme napravit. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 41)
- 4) Teorie Z – představitelem této teorie je Wiliam Ouchi. Tento myslitel se snažil srovnat americký a japonský přístup k vedení firmy a kulturu v těchto firmách. Americký přístup označil jako teorii A a japonský jako teorii J. Z těchto teorií vzal výhodné stránky a vytvořil teorii Z, jež měla být kombinací obou předchozích teorií. Ve své práci zachytil především odlišnosti jako je například přístup k zaměstnání, kdy americký zaměstnanec často mění post, kdežto Japonec hledá zaměstnání na celý život a jiné, jež v teorii Z spojil a které velmi dobře zachytil Šuleř ve své knize management a které zmiňuji v tabulce. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 43)

Tabulka 1 - Ouchiho teorie

	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializované
pracovník	jako zaměstnanec	člen rodiny	jako člověk

Zdroj: Vlastní zpracování (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

2.5 Postmoderní přístup

Moderní přístup k řízení v managementu se snažil o zjednodušení reality a problémů ve firmách. Postmodernismus však toto zjednodušení odmítá a neváhá se pustit do řešení dílčích problémů v celé své složitosti.

- 1) Chaos – jako chaos označil Tom Peters situaci stálé nejistoty světa. Nelze předvídat ceny, reakce konkurentů, nové trendy, jak se zdraží materiál a podobně. Organizace se tedy nalézají v neustále nejistotě, kterou lze dle Peterse řešit jednou ze dvou možností. Buď bude organizace pokračovat ve své zaběhlé činnosti doufajíc, že přežije, anebo, což je lepší způsob, se bude snažit přijmout předpoklad nejistoty, předem analyzovat změny a případné nedostatky napravit. Tím se stane konkurenceschopnou a nebude se muset strachovat o své postavení. (Brázdil, 2009, s. 17; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 45)

- 2) Organizační metafory – velmi zajímavou je teorie metafor, se kterou přišel Gareth Morgan. Mluví o eklecticismu, což znamená, že fungování organizace nelze vysvětlit jednou univerzální teorií. Každá z vyřčených teorií může být pro určitý případ pravdivá. Morgan používá metafory k přirovnání fungování organizace k jevům z běžného světa. Celkem popsal osm metafor organizace.
 - Organizace jako stroj – teorie byrokracie dle Webera, myšlenky Taylora. Život organizace jako pohyb strojů.
 - Organizace jako organismus – připodobnění k živému organismu, má své touhy, cíle a snaží se adaptovat svému okolí.
 - Organizace jako inteligence – odkaz na kybernetické principy a zpětnou vazbu.
 - Organizace jako kultura – bere organizace jako souhrn společenských názorů, norem, projevů a hodnot
 - Organizace jako politické systémy – připodobňuje organizaci k různým systémům vlád.
 - Organizace jako psychické vězení – zkoumá organizaci z pohledu nevědomých potřeb manažerů a členů.

- Organizace jako změna a transformace – popisuje skryté tendence organizace, které mění každodenní činnosti. Hnací silou těchto tendencí je takzvaná. autopouieese neboli samostvoření.
- Organizace jako nástroj ovládnání – tento pohled na organizaci skrývá zneužívání moci a vykořisťování. (Jurčová, 2011, s. 21)

3) Učící se organizace – teorie posledních několika let, podle které by měly organizace pružně reagovat na změny, a především by se měly stále učit. S tím, že rychlost učení by měla být vyšší nebo alespoň stejná jako rychlost přicházejících změn. Za hlavního představitele této teorie lze považovat Petera Sengeho, který definoval nástroje, které je nutno použít, aby se organizace mohla stát učící se.

- Systémové myšlení – vnímání organizace jako celku, který má množství vazeb a určité způsoby chování.
- Osobní dokonalost – jedná se celoživotní rozvoj své osobnosti a zlepšování dovedností a schopností.
- Sdílení mentálních modelů – každý vnímá realitu svým způsobem, učící se organizace se však soustředí na kolektivní myšlení, díky kterému skupina sdílí rozdílné vnímání této reality jednotlivcem.
- Sdílení vizí – členové učící se organizace mají stejnou vizi a sledují stejný cíl. Činí tak ze svého vlastního rozhodnutí a přesvědčení o úspěšnosti společné vize.
- Týmové učení – tým je základní jednotkou učící se organizace. U úspěšných učících se organizací nelze rozlišit práci jednotlivce od práce týmové.

Senge tvrdí, že skutečnost, že dochází ke změnám a že se vyskytne něco, čemu nerozumíme a co se musíme naučit, je naprosto přirozená. Důležité je však včas na změny reagovat. I kdybychom měli sebelepší výrobek, dříve či později ho někdo okopíruje, či přijde ještě s lepším nápadem. Povinností učící se organizace je dle Sengeho neustálá aktualizace fungujících věcí. Musíme proto někdy upustit od svých tradic a zarytých postupů abychom mimo konkurenční výhody, kterou představuje náš dokonalý výrobek, získali navíc výhodu kompetenční, a to v podobě neustálého učení se. Učící se organizace většinou nedělají radikální změny ve svých strategiích, jen je neustále sle-

dují a pomocí zpětné vazby je dle nutnosti upravují a vylepšují. Tento druh organizace je založen na jakémisi partnerském vztahu mezi zaměstnanci a manažery. Je zde prostor k, jak říkal Senge, „hloubavým rozhovorům“, kdy si manažeři i zaměstnanci vypráví a simulují různé situace, do kterých by se mohli dostat. Výsledkem těchto rozhovorů je právě ono učení se. Senge také propagoval zásadně učení ve skupinách, podle něj má mnohem lepší výsledky, než když by se měl jedinec vše naučit sám. (Tichá, 2005; Adamec, 2010)

3. Strategické řízení a strategie

„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějšími zdroji podniku a k zajištění celkové prosperity podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1)

Výše zmíněná definice strategického řízení je jen jedna z mnoha. Dle mého názoru však vystihuje tento proces nejlépe. Strategický řídicí proces má následující fáze. (Jakubíková, 2008, s. 28)

- Strategická analýza,
- formulace strategie,
- implementace strategie,
- kontrola strategie.

Stanovením a implementací strategie se firma snaží o zajištění své úspěšné existence, a to především v dlouhodobém období. Bohužel, výběr a zavedení správné strategie není úplně jednoduchým krokem a jak velmi výstižně uvádí autoři knihy *Vedení lidí a strategií v nejistých dobách* (2012, s. 139), *„strategie bude patrně vždy pro organizaci v tom nejlepším slova smyslu dobrodružným bojem o život“*. Ačkoliv se může zdát, že strategické řízení a vytváření strategií je pouze malou částí managementu, není tomu tak, naopak, strategické řízení ovlivňuje všechny ostatní oblasti managementu, poněvadž nám říká, jakých výsledků má být dosaženo a dává tím zadání všem ostatním oblastem. Nabízí se také otázka, co vše lze považovat za strategii. Některé firmy považují akci, snížení ceny svého výrobku nebo zvýšení kvality výrobní řady za strategii, ovšem není tomu tak. Pravá strategie se orientuje na budoucnost a na konkrétní budoucí výsledek a jejím cílem je především získání výhodné pozice na trhu a konkurenceschopnosti. Důležité je také zdůraznit, že strategie je dlouhodobé vynakládání určitého úsilí pro zachování nebo zlepšení postavení naší firmy, což jednorázová akce nemůže zaručit. Jako strategii také nelze považovat úmyslné poškozování konkurentů. (Štrach, 2013). Vzhledem k neustále se měnícímu prostředí, ve kterém firma operuje, je nutné strategii opakovaně upravovat a přehodnocovat dle současné situace. A jak říká Kovář (Kovář, 2003, s. 6) *„Zatímco dříve vítězil ten, kdo v přímém střetu minimálně dvou subjektů prokázal svoji převahu, dnes vítězí ten, kdo nabízí větší konkurenční výhody, větší konkurenční efekt. A v tom je podstata „strategického“ a strategie v současnosti.“*

4. Strategická analýza

Strategický řídicí proces má několik fází, já se však zaměřím pouze na strategickou analýzu, poněvadž je předmětem mé diplomové práce. Zmínění ostatních kroků by bylo vhodné, především kvůli úplnosti, avšak práce by byla příliš rozsáhlá a nesoustředila by se dostatečně na problematiku strategické analýzy jako takové.

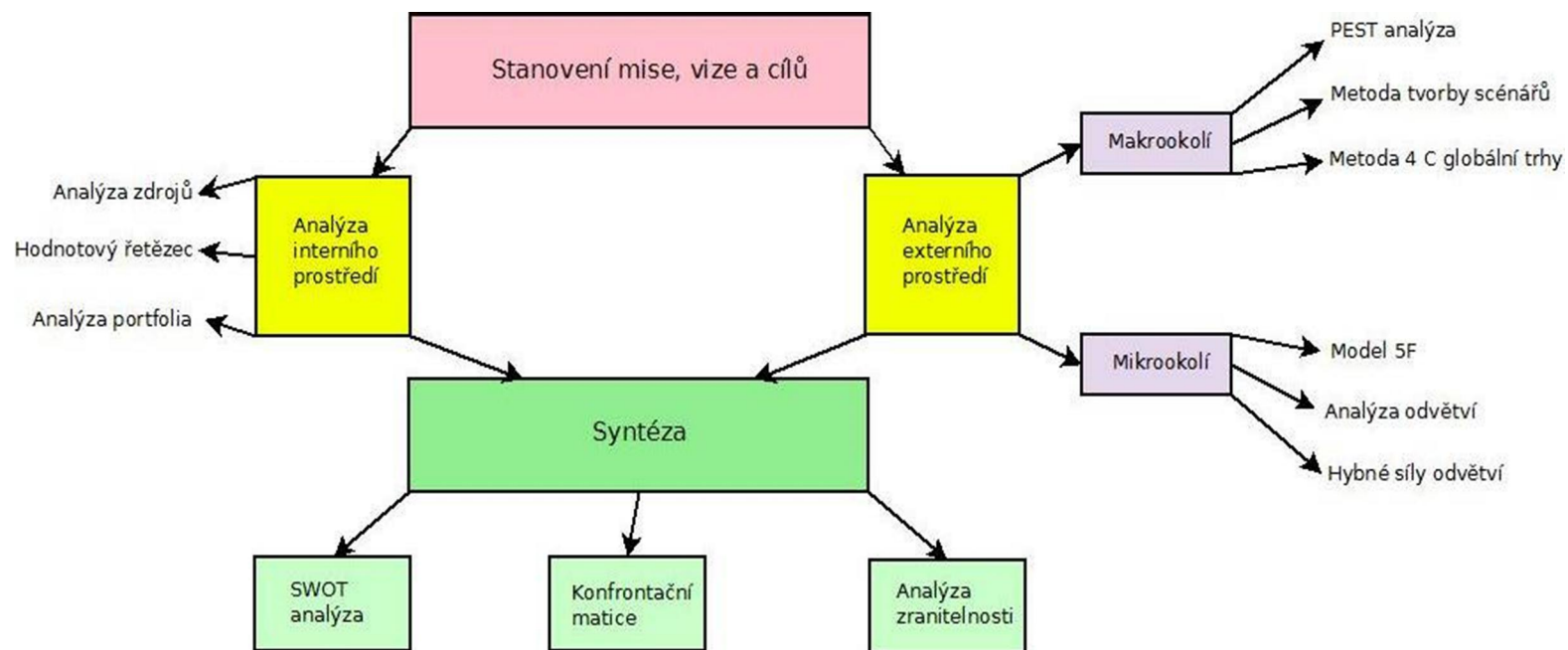
Strategická analýza je prvním krokem strategického plánovacího procesu. Předchází tedy výběru a implementaci konkrétní strategie. Jejím hlavním úkolem je zhodnotit stávající situaci firmy, jak z vnějšího tak z vnitřního pohledu, a napravit případné nedostatky změnou či zavedením strategie.

Firma si při svém založení definuje vizi, misi a cíle, kterých chce dosáhnout. Pokud má však pocit, že cíle nejsou efektivně plněny, jako první krok přichází strategická situační analýza, která může firmě pomoci definovat oblast, ve které nastal problém. Tento krok je nejdůležitějším prvkem celého strategického plánování, poněvadž je jeho základem. Jelikož se jedná o analýzu, rozkládáme celek na části, které jednotlivě zkoumáme. Pokud je analýza správně provedena, lze z ní vyčíst případné nedostatky nebo naopak provázanost mezi některými z prvků, která nám byla dříve neznámá a která by mohla být naší silnou stránkou. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická situační analýza má několik kroků:

- 1) Stanovení mise, vize a cílů a následné zhodnocení jejich naplnění.
- 2) Analýza externího prostředí, kde zkoumáme vlivy, které na firmu působí zvnějšku.
- 3) Analýza interního prostředí, která zkoumá stav uvnitř firmy.
- 4) Syntéza, což je závěrečný krok analýzy, který shrnuje získané informace.

Obrázek 1 - Postup strategické analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Strategie

Dříve než vybereme strategii, pomocí které chceme dosáhnout vytýčených cílů, je nutné stanovit především misi a vizi společnosti a následně tyto cíle.

5.1 Mise

Mise neboli poslání můžeme jednoduše definovat jako důvod naší existence. Misi sestavuje firma již při založení a její vyslovení není úplně snadné, poněvadž musí přesně vystihnout smysl existence organizace. Její sestavení trvá někdy roky. Mise informuje o tom, jaké výrobky bude firma vyrábět, popřípadě jaké bude poskytovat služby, na kterých trzích bude tuto činnost vytvářet, pro jaké skupiny zákazníků a jakým způsobem bude takto činit. Při formulaci mise by si měla firma zodpovědět především následující otázky: (Kovář, 2003, s. 29)

- Jaké výrobky budu vyrábět/jaké služby budu poskytovat?
- Kterou skupinu zákazníků si zvolím?
- Proč by tito zákazníci měli kupovat můj výrobek?
- Co jsme schopni učinit pro získání zákazníků?
- Jaké hodnoty jsou pro nás jako pro firmu důležité?

Mise musí být sestavena tak, aby seznámila zákazníky s politikou firmy a motivovala zaměstnance. Mise je prvek, se kterým jdeme na veřejnost a snažíme se na ni nalákat nové zákazníky, proto by se jejímu sestavení měl věnovat dostatek času a rozvahy. (Němec, 1998; Sedláčková, Buchta, 2006)

Příklady misí:

- *„Nabízíme informace, zábavu i komunikační možnosti na internetu, který prosazujeme jako bezpečný a bezbariérový.“* Seznam.cz (onas.seznam.cz)
- *„My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě opravdu důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.“* Kofola (kofola.cz)
- *„Zpřístupňujeme informace z celého světa a děláme je užitečnými“* Google (strategie.e15.cz)

5.2 Vize

Vize má dlouhodobější charakter než mise a odpovídá nám na otázku, čeho v budoucnosti chceme dosáhnout a jakým směrem bychom naši organizaci rádi směřovali.

Příklady vizí:

- *„Naší vizí v IKEA je přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí. Naše obchodní myšlenka tuto vizi podporuje tím, že nabízíme široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovořit co nejvíce lidí.“* (ikea.com)
- *„Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby“.* Seznam.cz (onas.seznam.cz)
- *„Chceme, aby si všechny ženy mohly dovolit svým oblečením individuálně vyjádřit svou ženskost. Navrhujeme outfity pro moderní, sebevědomé ženy, které se chtějí zcela oblékat podle svého osobního vkusu a stylu, elegantně, žensky a vždy trendově.“* Orsay (world.orsay.com)
- *„Do roku 2017 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Stejně jako dosud budeme naše produkty vyrábět s co největší péčí a láskou.“* Kofola (firma.kofola.cz)

Definovat misi a vizi svého podniku však není jednoduché. Sama jsem se o tom přesvědčila při vyhledávání příkladů vizí a misí podniků sídlících v ČR, kdy jsem zjistila, že spousta firem misi a vizi zaměňuje a patrně nezná význam těchto dvou pojmů. Jako příklad bych uvedla Krajskou zdravotní a.s..

Mise: *„Zajišťovat komplexní, kvalitní a dostupnou zdravotní péči primárně obyvatelům Ústeckého kraje“* (kzcr.eu)

Vize: *„Usilujeme o dodržování jednotných standardů poskytované zdravotní péče a dalších služeb v celé naší společnosti a budujeme špičková zdravotnická centra prosazující se i v mezinárodní konkurenci. Vyznáváme hodnoty jako profesionalita, vřídlost a otevřenost vůči klientům.“* (kzcr.eu). Krajská zdravotní dle všeho tyto dva pojmy zaměňuje. Její mise nám spíše říká, čeho bychom chtěli v budoucnosti dosáhnout, a uvádí vizi, která definuje, proč tu jsme, tedy přesně naopak, než by tomu mělo být.

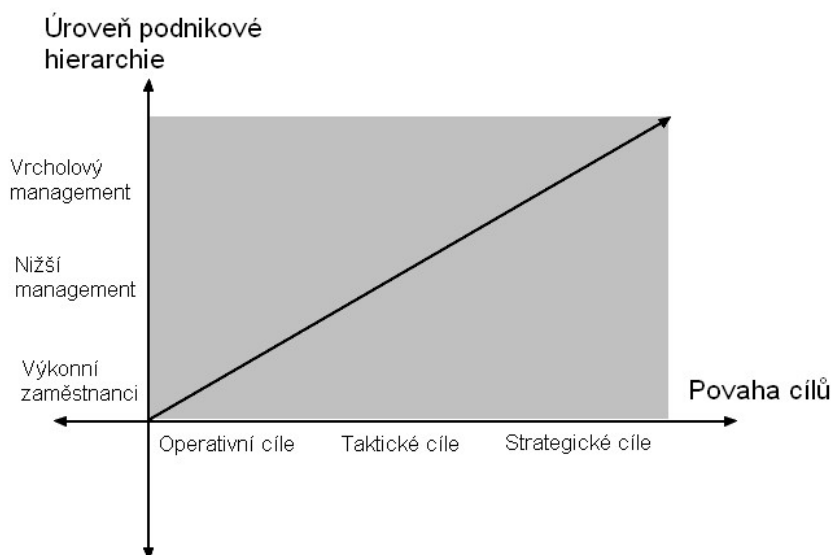
5.3 Cíle

Formulace cíle se odvíjí od stanovení výše zmíněné vize a mise. Je to výsledek budoucí činnosti organizace, který je pro ni žádoucí, ke kterému směřovala a na který vynaložila úsilí v podobě různých podnikových činností. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2). Cíle by však na rozdíl od mise a vize měly splňovat určitá kritéria, která shrnuje tzv. metoda SMART, která říká, že cíle by měly být:

- Specific – konkrétní.
- Measurable – měřitelné.
- Agreed – dosažitelné.
- Realistic – realistické.
- Timed – časově vymezené. (managementmania.cz, 2014)

Nelze tedy za cíl považovat, že budeme lepší než konkurent nebo že dosáhneme zisku. Musíme tato tvrzení přizpůsobit výše zmíněné metodě. Tedy například, že do roku 2015 budeme mít o 10 % vyšší zisk než nejlépe postavený konkurent v našem oboru.

Cíle mohou být různého druhu, všeobecně je však rozdělujeme na operativní strategické a taktické, které jsou vykonávány různými divizemi podniku.



Obrázek 2 - Úroveň podnikového rozhodování
Zdroj: Vlastní zpracování (Sedláčková, Buchta, 2006)

5.3.1 Klasifikace cílů

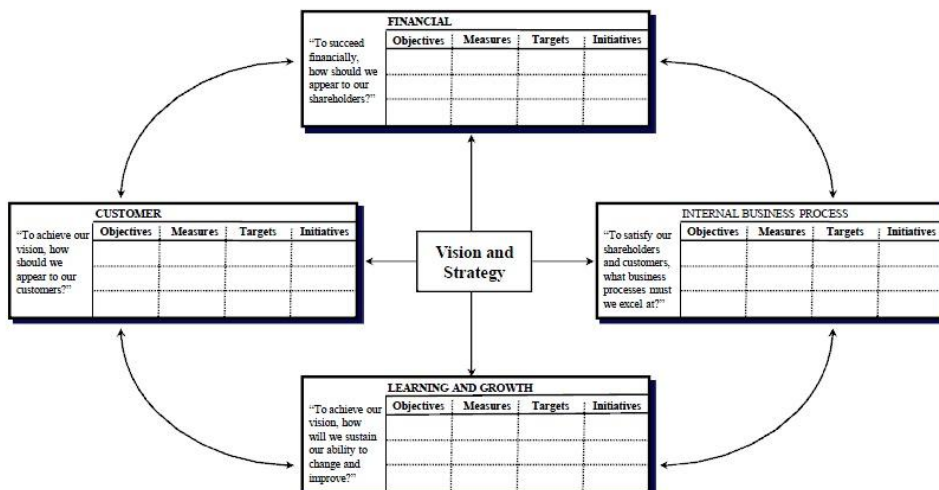
Základní klasifikace cílů je na cíle otevřené a uzavřené, přičemž otevřené cíle nejsou striktně určeny a jsou spíše obecného charakteru. Naopak cíle uzavřené jsou přesně určené a neměnné. Další možná klasifikace je dle podoby cíle, kde můžeme cíle rozdělit dle různých směrů, a to na politické, ekonomické, sociální, etické či technické. Posledním významným dělením je dle úrovně. Cíle mohou být podnikové, provozní, globální, národní, regionální či lokální. (Kovář, 2003, s. 31)

Cíle firmy jsou většinou definovány pomocí finančních ukazatelů, jako je například tržní růst, velikost tržeb nebo realizovaný prodej. V poslední době se však více a více vyskytují i cíle nefinanční, mezi které lze zařadit zákaznickou spokojenost, technickou vybavenost, udržení zaměstnanců či nákupně - logistickou výkonnost. Existuje i několik modelů, spojených s nefinančními cíli. Pro příklad uvádím Balanced Scorecards a Model Excellence.

5.3.2 Balance Scorecards

Neboli systém vyvážených ukazatelů, který sestavil v roce 1992 R. Kaplan a P. Norton. Jeho cílem je měření výkonnosti podniku a plnění cílů, avšak lze ho považovat i za nástroj strategického řízení. Tento systém se nedívá na organizace pouze z pohledu finanční stránky, ale hodnotí ji i z jiných hledisek. Tato hlediska nazýváme perspektivy a patří mezi ně:

- Finanční perspektiva – vyhodnocení v oblasti financí, využití finančních ukazatelů jako je rentabilita aktiv nebo rentabilita vlastního kapitálu, doba obratu zásob či doba splatnosti pohledávek.
- Zákaznická perspektiva – zaměření se na spokojenost zákazníků, která je pro firmu stěžejní. Důležitý je zde pojem word of mouth, který se překládá do češtiny jako osobní zkušenost nebo doporučení, které však může nabývat i negativního smyslu. Word of mouth může firmě pomoci, ale pokud se neorientuje na zákaznickou spokojenost a tato skutečnost se pomocí nejrýchlejší formy komunikace dostane mezi další zákazníky, může se dostavit opačný efekt.
- Perspektiva interních procesů – snaží se o optimalizaci interních procesů. Snaha především o minimalizaci zásob a co největší rychlost výroby.
- Perspektiva učení se a růstu - firma se nezaměřuje jen na efektivitu výroby, ale i na spokojenost a neustálý rozvoj svých vlastních zaměstnanců.(businessvize.cz)



Obrázek 3 - Balance Scorecards
 Zdroj: hbs.edu, 2010

5.3.3 Model excelence

Tento model byl vytvořen čtrnácti evropskými firmami a propaguje trvale udržitelný úspěch firem, neboli excelenci, v Evropě. Stejně jako balance scorecards se nezaměřuje jen na finanční výsledky, ale i na cíle nefinančního charakteru. Dává firmám doporučení, díky kterým by měly být úspěšné, schopné se hodnotit a lépe identifikovat své silné stránky. Tento model se zaměřuje na osm základních koncepcí:

- Orientace na výsledky.
- Zaměření na zákazníka.
- Vedení a stabilita cílů.
- Řízení na základě procesů a faktů.
- Zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj.
- Trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování.
- Rozvoj partnerských vztahů.
- Sociální odpovědnost. (citellus.cz)

5.3.4 Management by objectives

Tento pojem se často překládá jako řízení podle cílů a spočívá v rozpadu celkových cílů na cíle dílčí. Myšlenka řízení podle cílů spočívá v tom, že nejenom manažeři, ale i řadoví pracovníci by přesně měli vědět, jaké cíle firma sleduje a kam se chce dostat. Proto by mezi cíli měla existovat jistá hierarchie. Vrcholoví manažeři stanoví dlouhodobé strategické cíle, díky kterým bude firma udržovat své místo na trhu a tyto cíle dále rozdělí na taktické a předá je střednímu managementu, který je dále rozdělí na operativní a ty rozděljuje mezi pracovníky nižšího managementu. Cílem je, aby pracovníci byli informováni o záměrech firmy a mohli tak podávat lepší výkony, které budou směřovat k naplnění strategických cílů firmy. Firma však nesmí dopustit, aby byl proces předávání cílů podstatnější než cíle samotné. (businessvi-ze.cz; Štrach 2013)

5.3.5 Key performance indicators

Neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou metriky, které nám určují dosažení daného strategického cíle podniku. Zda byl cíl naplněn lze zjistit podle několika ukazatelů jako je například čas, hospodárnost, kvalita nebo některé z ekonomických ukazatelů. V dnešní době se v této oblasti vyskytuje problém, kdy firmy sice měří svou výkonnost a stanovují si metriky, ovšem špatně a nesprávně je nazývají KPI. Hodnoty, které sledujeme, se zaznamenávají v procentních změnách. Lze poté lépe zhodnotit, zda došlo k poklesu či k růstu sledované metriky. Příkladem KPI může být poměr příjmů a výdajů firmy, mzdová náročnost nebo provozní nákladovost. (Náplava, 2011; mfer.cz)

6. Analýza okolí

Pro vytvoření úspěšné strategie je nutné správně identifikovat interní i externí okolí firmy, a to především proto, abychom byli schopni vypořádat se s jeho vlivy a byli informováni o situaci, ve které se jako firma nacházíme.

S neustálým rozvojem technologií, vědy, infrastruktury a dalších aspektů se i okolí firem neustále rozšiřuje, a proto je nutné ho stále mapovat a přizpůsobovat se změnám a novým trendům. Analýzu okolí by měla firma pojmout ve velmi rozsáhlém měřítku a použít pro ni všechny dostupné informace.

6.1 Externí prostředí

Externí, neboli vnější okolí, zahrnuje veškeré vlivy působící na firmu z vnějšku. Podnik neexistuje osamoceně, ale je obklopen určitým prostředím, které ovlivňuje jeho činnost. Lze s jistotou tvrdit, že podniky, které více vnímají své okolí, bývají úspěšnější.

6.1.1 Vlivy makrookolí

Mezi analýzy zkoumající vlivy makrookolí lze zařadit především PEST analýzu či metodu tvorby scénářů, která firmu může připravit na nečekané události, které se během jejího života objeví.

PEST analýza

Název analýzy vychází z počátečních písmen vnějších vlivů, které nejčastěji na organizaci působí, a to vlivů Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických. Příklady těchto vlivů zachycuje následující tabulka. Faktory jsou přitom zkoumány jak z pohledu přítomnosti, tak budoucnosti.

Tabulka 2 - PEST Analýza

Politické vlivy	Ekonomické vlivy	Sociální vlivy	Technologické vlivy
politická situace	inflace	životní styl	nové materiály
stabilita vlády	nezaměstnanost	vzdělání	výrobní zařízení
ochrana spotřebitelů	vývoj úrokové míry	náboženství	rychlost zastarávání
daňový zákon	ekonomický růst	životní úroveň státu	vliv IT
protimonopolní zákon	vývoj směnných kurzů	demografický vývoj populace	vládní podpora vědy a výzkumu
ochrana životního prostředí	monetární politika státu	postoj k práci a volnému času	vývoj vědy a výzkumu
vývoz a dovoz	trend HDP	životní prostředí	patenty

Zdroj: Vlastní zpracování z (Pearce, Robinson, 2013, s. 87 – 93; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 200, Štrach, 2013; Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 20)

I tato analýza prošla určitým vývojem a postupem času vznikly alternativy, které byly vždy doplněny o další vliv nebo více vlivů, které působí na firmu z vnějšího okolí. (Štrach, 2013)

SLEPT - sociální, právní, ekonomické, politické, technologické vlivy (social, legal, economic, political, technological)

PESTE - politické, ekonomické, sociální, technologické a vlivy životního prostředí (political, economic, social, technological, environmental)

PESTLE - politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a vlivy životního prostředí (political, economic, social, technological, legal, environmental)

PESTLIED - politické, ekonomické, sociální, technologické, právní, mezinárodní, demografické a vlivy životního prostředí (political, economic, social, technological, legal, international, environmental, demographic)

STEEPLE - sociální, technologické, ekonomické, politické, právní, etické a vlivy životního prostředí (social, technological, economic, environmental, political, legal, ethical)

Metoda tvorby scénářů

Tato metoda se používá v případech, kdy potřebujeme znát budoucí vývoj, tedy vývoj v dlouhodobějším časovém horizontu. Metoda tvorby scénářů spočívá v předvídání budoucnosti našeho podniku a tvorby alternativních scénářů pro různé krizové situace, které by mohly ovlivnit strategii podniku. Při tvorbě scénářů je nutné vyhnout se tzv. binárnímu pohledu, tedy, že situace nastane či ne, ale naopak je třeba pokládat otázky typu „co bychom dělali kdyby...?“, „jak nás ovlivní...?“, „jak bychom reagovali na...?“, „jakou strategii bychom použili v případě...?“. Je také důležité vybrat stěžejní vlivy, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj naší organizace. Problémem však stále zůstává fakt, že tyto scénáře tvoříme v přítomnosti, avšak v budoucnosti může nastat právě taková situace, kterou naše scénáře nezahrnují. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 201; strateg.cz)

Proces tvorby scénářů:

- Nashromáždění subjektivních názorů na budoucí vývoj organizace.
- Seskupení těchto názorů do dimenzí se společným pohledem.
- Sepsání krajních situací vycházejících z dimenzí.
- Výběr nejpravděpodobnější z krajních situací. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 44 – 46)

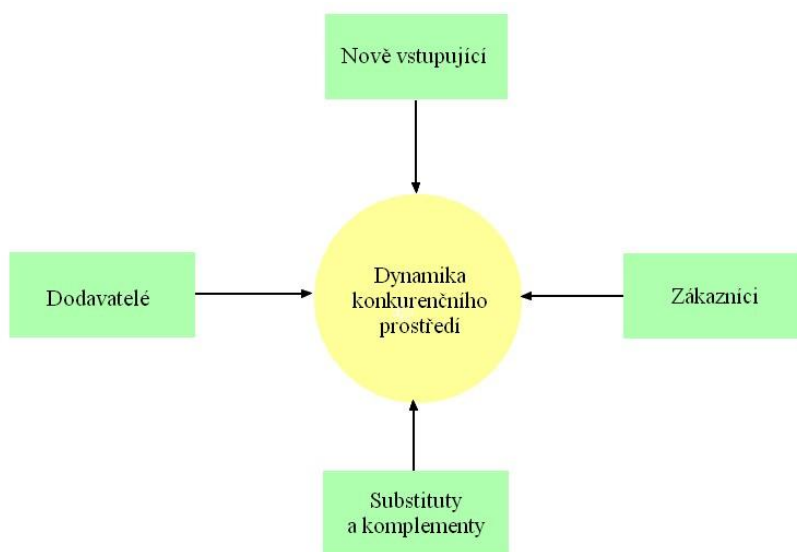
V neposlední řadě by firmy měly sledovat také změny v makrookolí, jako jsou například strukturální změny jiných organizací, vznikající nadbytečné kapacity, změny v očekávání zákazníků nebo vznikající fúze a akvizice. (Buchta, Sedláčková, 2006)

6.1.2 Vlivy mikrookolí

Do mikrookolí lze zařadit vlivy různých skupin, jako jsou zákazníci, konkurenti, dodavatele, distributoři nebo dealeri.

Model 5F

Tento model se používá pro analýzu konkurenčního prostředí a někdy ji také nazýváme jako model pěti sil. Autorem tohoto modelu je Michael Porter, který tvrdí, že firma by měla nalézt takovou pozici na trhu, kde by se mohla proti těmto vlivům nejlépe chránit, či tyto vlivy obrátit ve svůj prospěch.



Obrázek 4 - Analýza pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je jednou ze sil, která přímo působí na organizaci. Dodavatelé si mohou, především u zdrojů, které jsou pro firmu velmi důležité a nepostradatelné, diktovat vysoké ceny a tím snižovat její zisky. Zejména poskytovatelé energie, surovin či kvalifikované práce často zvyšují své ceny nebo snižují kvalitu poskytovaných zdrojů. Zde firma doplácí na svou závislost na dodavatelích, a to zejména v případě, kdy vyrábí z jedinečného zdroje nebo je pro ni značně složité či nákladné přejít k jinému dodavateli.

Substituty a komplementy

Hrozba substitutů a komplementů tkví v nebezpečnosti, že se náhražka stane cenově nebo výkonově přitažlivější pro zákazníky a ti začnou nakupovat substituční výrobek, namísto výrobku našeho. Jak uvádí Bowman ve své knize Strategický management (1996, s. 33) „Proč si lidé kupují hodinky? Zřejmě proto, aby jim udávali čas, ale je to jediná potřeba, kterou uspokojí?“. Samozřejmě, že spousta lidí si kupuje věci nejen kvůli jejich prvotní funkci. Například výše zmíněné hodinky se dají využít jako módní doplněk nebo dárek a proto je nutné sledovat substituční výrobky v širším slova smyslu a nestačí jen sledovat trh s hodinkami. To, zda začneme kupovat substituční výrobek, závisí zejména na:

- ceně substitutu
- diferenciaci substitučního výrobku
- nákladech na přechod k substitutu

Zákazníci

Podobně jako u vyjednávací schopnosti dodavatelů je pro firmu důležitá síla zákaznická. Kupující mohou situaci vyostřit až do války o získání zákazníka. Zákazník požaduje slevy, či výhodné koupě s výhrůzkou přechodu ke konkurenci. Firmy chtějí zákazníka získat a tak plní jeho přání a začnou se předhánět, jen aby ho získali, avšak zejména při této cenové válce jim unikají zisky. Tento silný vliv zákazníka nastává v situacích, kdy zákazníků je, co do počtu, málo ale každý z nich nakupuje velké množství nebo se jedná o výrobek, který lze snadno koupit, bez dodatečných nákladů, u konkurence.

Nově vstupující

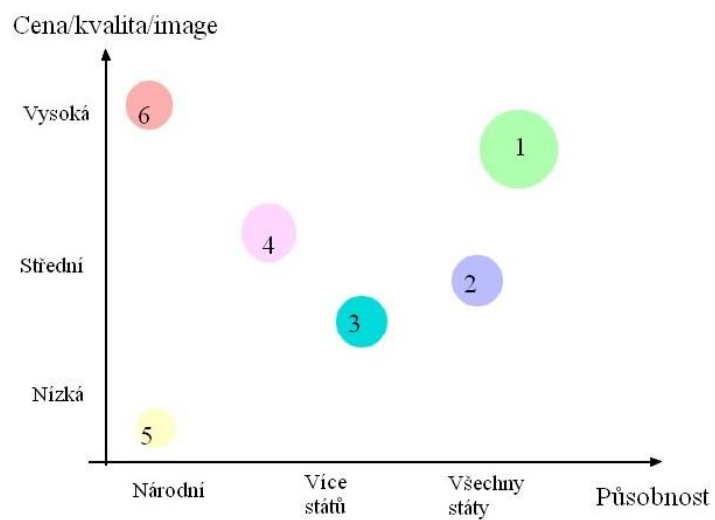
I subjekty, které nám nyní nekonkurují, se v budoucnosti mohou našimi konkurenty stát, a to zejména v případě, že zisk v našem oboru podnikání bude růst a bariéry vstupu do odvětví budou nízké. Pokud však nebude dostatečná poptávka ze strany zákazníků, zvýšená kapacita odvětví, po vstupu nových konkurentů, zapříčiní pokles zisků. Proto je nutné chránit si svou pozici na trhu a zajistit bariéry vstupu do odvětví. Takovými bariérami může být například:

- Výjimečná technologie nebo know – how,
- úspory z rozsahu (zejména při velkovýrobě),
- zkušenostní efekt (zkušenosti získané po několikatém opakování výroby),
- síla značky (zda lidé za značkou vidí atraktivnost, či kvalitu),

- diferenciace,
- kapitálová náročnost vstupu,
- přístup k lepšímu/levnějšímu materiálu,
- přístup k distribučním kanálům,
- podíl fixních a variabilních nákladů na produkt,
- legislativní opatření (zásahy ze strany stát v případě alkoholu, bankovníctví, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele).

Mapa konkurenčních skupin

Podrobnější pozornost je třeba věnovat konkurenčním firmám. Konkurenty musíme charakterizovat a rozdělit do skupin podle podobnosti jejich strategie té naší. Také musíme vědět, na jakém trhu operují, poněvadž pokud jsme lokální firma obchodující s oblečením a vedle nás existuje jiná firma, která také obchoduje s oblečením, ale na zahraničním trhu, jsme sice ve stejném odvětví, ale nelze se považovat za konkurenci. Pro tento účel byla sestavena takzvaná mapa konkurenčních skupin, která v sobě nese informaci o poli působnosti firmy a o jejím konkurenčním základě, tedy tržní strategii kterou se řídí. V extrémním případě může nastat situace, že je na trhu tolik konkurenčních skupin jako je firem, to by znamenalo, že každá firma operuje s jinou tržní strategií. Druhým extrémem by byla skutečnost, že zde existuje pouze jedna konkurenční skupina, což by naopak znamenalo, že všechny firmy v odvětví řídí svůj podnik pomocí stejné strategie a všechny také obchodují na jednom trhu. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 37 – 40)



Obrázek 5 - Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 38)

Dynamika konkurenčního prostředí

Nejsilnější skupinou v této analýze jsou konkurenti na trhu. Podniky mezi sebou soupeří o lepší postavení na trhu a využívají různé konkurenční strategie, které jim zajistí úspěch. Vše závisí na výběru konkurenční strategie a zdrojích, které firma vlastní a které investuje do těchto strategií. Dá se říci, že kdykoliv jeden z konkurentů na trhu učiní nějakou strategickou změnu, následují ho i všichni ostatní. Tyto změny se většinou týkají ceny, kvality, reklamních kampaní, komunikace se zákazníky, promo akcí, distribučních kanálů, nových technologií nebo nových výrobků. Z toho všeho vyplývá, že je důležité rozumět konkurenčnímu prostředí, mít ho zmapované a pružně reagovat na změny a nové trendy.

Rivalita mezi podniky může mít různou intenzitu, tu ovlivňují:

- Počet konkurentů na trhu,
- míra růstu odvětví,
- výstupní bariéry z odvětví,
- struktura nákladů,
- diferenciací produktů
- globální zákazníci
- fúze a akvizice podniků.

(Perce, Robinson, 2013, s. 99 – 105; Bowman, 1996, s. 31 – 35; Sedláčková, Buchta, 2006 s. 47 – 55; Dědková, Strnad, 2009, s. 47 – 49)

6.2 Interní prostředí

Externí prostředí nám přináší příležitosti, které díky vytvořené strategii využíváme. Důležité je však nejen zvolení strategie, ale i její udržitelnost, kterou lze zajistit, má-li firma odpovídající zdroje a schopnosti. Právě ty jsou totiž podstatou analýzy interního prostředí. Jedná se o vyhodnocení počáteční situace podniku a specifikaci jeho zdrojů a schopností, přičemž firma musí vybrat takové zdroje a schopnosti, které jsou strategicky významné a mohly by přinést konkurenční výhodu. Analýza interního prostředí zkoumá mnoho podnikových činností jako je například oblast vývoje a výzkumu, financí, marketingu nebo výroba, přičemž u těchto činností sleduje současný stav a odhaduje stav budoucí. Analýza má v podstatě tři kroky:

- 1) identifikace zdrojů
- 2) identifikace schopností
- 3) odhad výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností

6.2.1 Zdroje

První částí této analýzy jsou zdroje firmy, které tvoří nedílnou součást interního prostředí. Mezi zkoumané zdroje zařazujeme zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje lze zařadit stroje, zařízení, zásoby, hotovost, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. U těchto zdrojů je však nutné určit i další vlastnosti jako je stáří, morální zastarávání, rozmístění hmotných zdrojů, technický stav, spolehlivost a výkonnost.

Lidské zdroje

Za lidské zdroje považujeme veškeré zaměstnance, stážisty či agenturní personál, u nichž se zaměřujeme na jejich počet, rozmístění a také na dovednosti a další vlastnosti (flexibilita, adaptabilita, zodpovědnost, kvalifikace). Pokud firma zaměstnává schopné pracovníky a kvalifikované manažery, kteří dokážou své pracovníky dobře vést, má velkou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.

Finanční zdroje

Neboli vlastní i cizí zdroje podniku jsou nutné k udržení stability. Základem je určit takové finanční zdroje, které jsou nezbytné a mohly by tvořit konkurenční výhodu. Při analýze finančních zdrojů se zabýváme strukturou vlastního i cizího kapitálu, zadlužeností podniku, řízením pohledávek a závazků, získáváním kapitálu a různými indexy určujícími konkurenceschopnost naší organizace. Zmíněnou finanční analýzu podrobněji rozpracuji v praktické části své diplomové práce.

Nehmotné zdroje

Do této skupiny lze zařadit veškeré formy ochrany duševního vlastnictví, které firma vlastní (patenty, průmyslový vzor, užitný vzor, autorská práva) nebo jiné jedinečné znalosti a dovednosti.

Nehmotné zdroje lze rozdělit do dvou skupin. První skupina nehmotných zdrojů je více technicky založená, druhá, se naopak týká spíše jedinečných vlastností či kultury firmy.

- 1) Patenty, licence, know – how, obchodní tajemství, věda a výzkum.
- 2) Pověst organizace, síla její značky, loajalita zaměstnanců, organizační kultura.

(Slavík, 2014, s. 34; Johnson, Scholes, 2000, s. 132 – 133)

6.2.2 Hodnototvorný řetězec

Tento model, odrážející interní prostředí firmy vzešel od ekonomy Michaela Portera. Definuje se zde pojem hodnota jako souhrn prostředků, jež jsou zákazníci ochotni zaplatit za naše výrobky. Tato analýza je založena na nákladech a to zejména proto, že pracuje s představou, že pokud je firma zisková, její hodnota převyšuje náklady spojené s jejím fungováním. Tuto hodnotu však nelze vyčíst z podniku jako celku, je nutné ho rozdělit na jednotlivé činnosti probíhající uvnitř organizace, poněvadž hodnotu firmy může tvořit jedna specifická činnost a ostatní mohou zaostávat. Hodnotový řetězec rozděluje činnosti na dvě skupiny, a to na činnosti primární, které jsou přímo propojené s výrobou a na činnosti podpůrné. (Karlof, Lövingsson, 2006, s. 82)

Primární činnosti

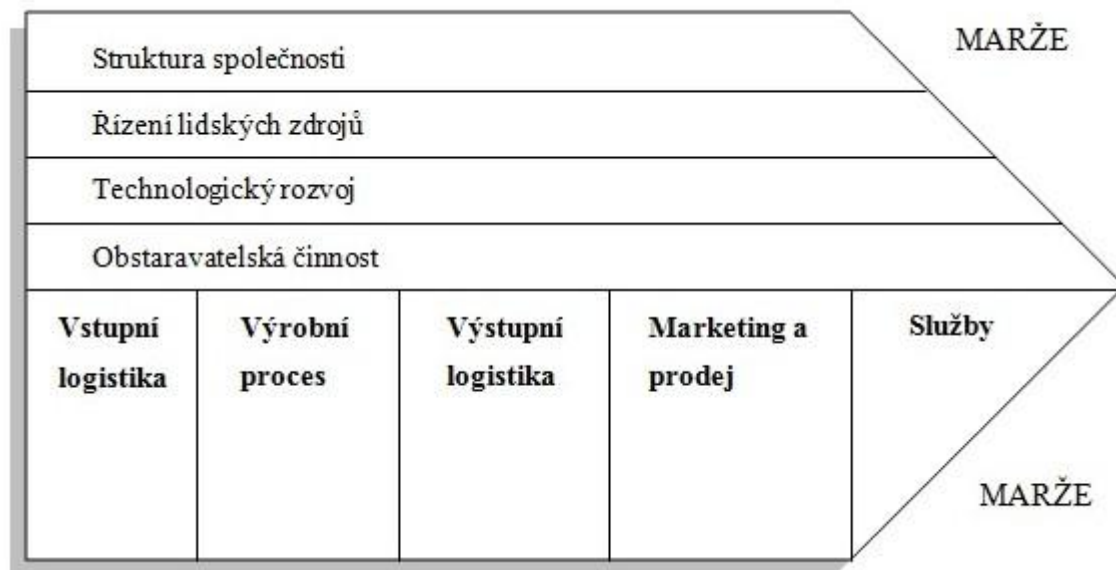
Tyto činnosti se zabývají procesem získání materiálu, jeho následným zpracováním na finální výrobek a odeslání zákazníkům. Dále sem také patří veškerá marketingová činnost, která je s výrobkem spojena a také poskytované služby, které se k finálnímu produktu váží. (Kotler, Keller, 2007, s. 76)

- Vstupní logistika – doprava materiálu, manipulace s materiálem, přijetí materiálu, skladování, třídění, inventarizace, přeprava materiálu.
- Výrobní proces – obrábění, kompletování, balení, údržba, testování.
- Výstupní logistika – distribuce výrobků, dodavatelsko - odběratelské vztahy, doprava k zákazníkovi.
- Marketing a prodej – reklama, podpora prodeje, osobní prodej.
- Služby – instalace, opravy, školení, náhradní díly, dodatečné úpravy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 213)

Podpůrné činnosti

Mezi podpůrné činnosti lze zařadit takové činnosti, které mají své specializované oddělení. (Kotler, 2007, s. 76) Spadá sem mnoho činností od nábory nových pracovníků, jejich následné školení a neustálé vzdělávání přes vylepšování technologií až po veškerou administrativu podniku.

- Struktura společnosti – plánování, řízení kvality, organizování.
- Řízení lidských zdrojů – nábor zaměstnanců, školení, odměňování.
- Technologický rozvoj – výzkum a vývoj, zkvalitňování technologie či materiálů.
- Obstaravatelská činnost – informační, komunikační a dopravní systémy. (Šuleř, Košťan, Bělohlávek, 2001, s. 213)



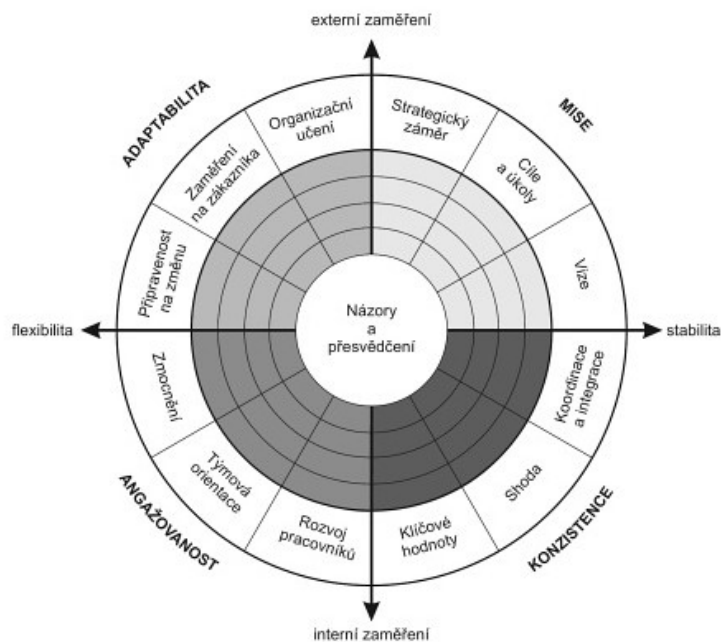
*Obrázek 6 - Hodnototvorný řetězec
Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera*

6.2.3 Analýza organizační kultury

Tuto analýzu je dobré provést, z důvodu lepšího pochopení vnitřního prostředí. Organizační kulturu lze definovat jako soubor jistých hodnot a přesvědčení, které firma má a způsobů podle kterých jedná. Tato organizační kultura je pak sdílená všemi zaměstnanci firmy a vytváří jistou identitu organizace. Mezi základní prvky organizační kultury lze zařadit:

- Základní přesvědčení firmy.
- Zavedené postupy a rituály.
- Příběhy.
- Symboly.
- Organizační struktura.
- Řídící a kontrolní systémy.
- Mocenské struktury. (Slavík, 2014, s. 75)

Organizační kulturou se zabýval Daniel R. Denison, který se snažil o propojení strategie a právě výše zmíněné organizační kultury. Tuto organizační kulturu zaměřenou na výkon popsal ve svém modelu.



Obrázek 7 - Denisonův model

Zdroj: Vlastní zpracování dle Denisona

6.2.4 Analýza portfolia

Samostatná obchodní jednotka (Strategic Business Unit)

Než přejdeme přímo k analýze portfolia, je nutné vysvětlit tento pojem, poněvadž je základním prvkem této analýzy. SBU neboli samostatná obchodní jednotka vzniká především kvůli přehlednosti v obchodech, protože většina firem neobchoduje pouze s jedním jediným výrobkem. Jde tedy o jakési rozdělení do skupin, kdy každou skupinu řídíme, plánujeme, organizujeme a kontrolujeme zvlášť. Samostatná obchodní jednotka může být jeden výrobek, výrobová řada nebo i celý podnik, pokud jde o podnik malý. Většinou však tuto metodu využívají velké firmy, které mají pestrý výrobní sortiment a potřebují získat přehled v uskutečněných obchodech a efektivně řídit každou svou jednotku. (Němec, 1998, s. 39)

Dostupná literatura samostatné obchodní jednotce přiděluje určité specifické vlastnosti:

- Lze ji samostatně plánovat.
- Má své vlastní cíle a na ně navazující strategie.
- Má vlastní zdroje a kontroluje si sama jejich efektivní využití.
- Existuje konkurence k této jednotce, ta se jí pak snaží překonat nebo alespoň vyrovnat.
- Samostatné účetnictví.
- Má svého vlastního manažera, který ji strategicky plánuje. (Dědková, Strnad, 2009, s. 25; Němec, 1998, s. 39)

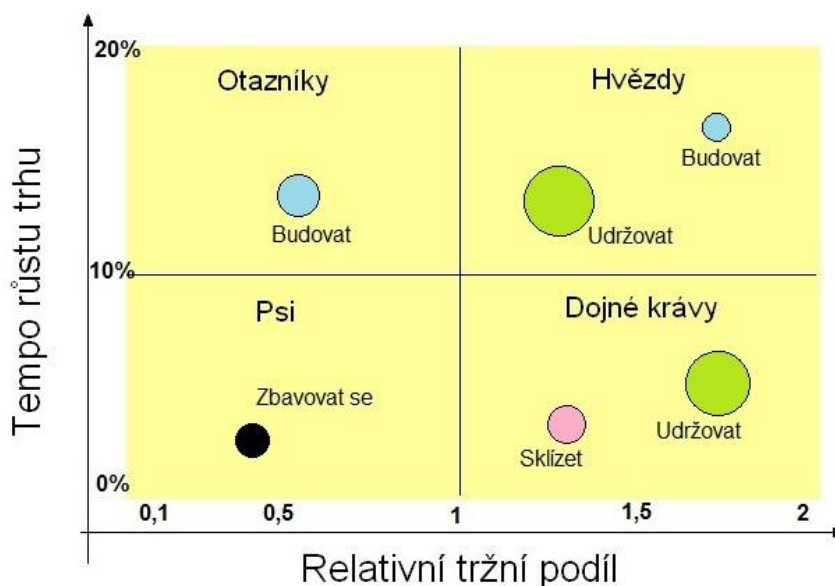
Příklad:

Můžeme simulovat situaci, že vlastníme podnik, který se zabývá výrobou oblečení. Tato firma má rozmanité skupiny zákazníků, pro které vyrábí různé druhy oblečení z rozličných materiálů. Tuto situaci si načrtneme do trojrozměrného obrázku, kde na ose x máme skupinu zákazníků, na ose y druh oblečení a na ose z materiál, ze kterého firma oblečení vyrábí.

Samostatná obchodní jednotka pak může být například výroba triček z bavlny pro děti a mládež, džínové kalhoty pro pány nebo saténové svetry pro dámy.

Matice BCG

Matice BCG neboli Bostonská matice nám umožňuje zobrazit současnou situaci různých samostatných obchodních jednotek (dále jen SOJ) v podniku, vidět nové příležitosti, ale i možná ohrožení. Na ose x zobrazíme veličinu relativní tržní podíl, kde hodnota 0,1 vyjadřuje, že určitá SOJ dosahuje jedné desetiny obrátu nejlepšího konkurenta v odvětví, naopak hodnota 2 symbolizuje dvakrát tak velký obrat než je obrat nejlepšího konkurenta, hodnota 1 poté shodný obrat. Na ose y vynášíme tempo růstu trhu v procentech za rok. Deset procent se zde považuje za hranici mezi tempem vysokým a nízkým. Tyto veličiny nám rozdělují matici na čtyři kvadranty. (Němec, 1998, s. 41)



Obrázek 8 - Bostonská matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Němce (1998, s. 42)

Otazníky neboli také divoké kočky, jsou takové SOJ, které se teprve zavádějí na trh. Otazníky je nazýváme proto, že jejich budoucí existence je nejistá. Buď najdou na trhu své místo, osloví zákazníky a stanou se úspěšnými nebo o ně nebude zájem a zaniknou. Každopádně je ze začátku nutné investovat do nich prostředky z jiných výnosných SOJ. To zda se nám peníze vrátí či ne je právě nejistotou otazníků. Tento kvadrant se vyznačuje vysokým tempem růstu, avšak nízkým relativním tržním podílem, což značí, že na trhu již existuje konkurence.

Dojné krávy jsou jednotky ve fázi zralosti, které se vyznačují vysokým relativním podílem na trhu s klesající tendencí růstu trhu. Tempo růstu sice klesá, ale z těchto dojných krav nám

plynou stálé peněžní prostředky, které investujeme do rozvoje hvězd či otazníků. Je však nutné mít více než jednu tuto dojnou krávu, aby bylo možné ufinancovat všechny ostatní SOJ.

Psi neboli také bídní psi jsou, jednoduše řečeno, jednotky, které nemá cenu dále udržovat, poněvadž nepřinášejí zisk a nachází se ve fázi poklesu. Pokud se nějaká SOJ vyskytne v tomto kvadrantu, je nejlepší strategií odstranění této jednotky z trhu.

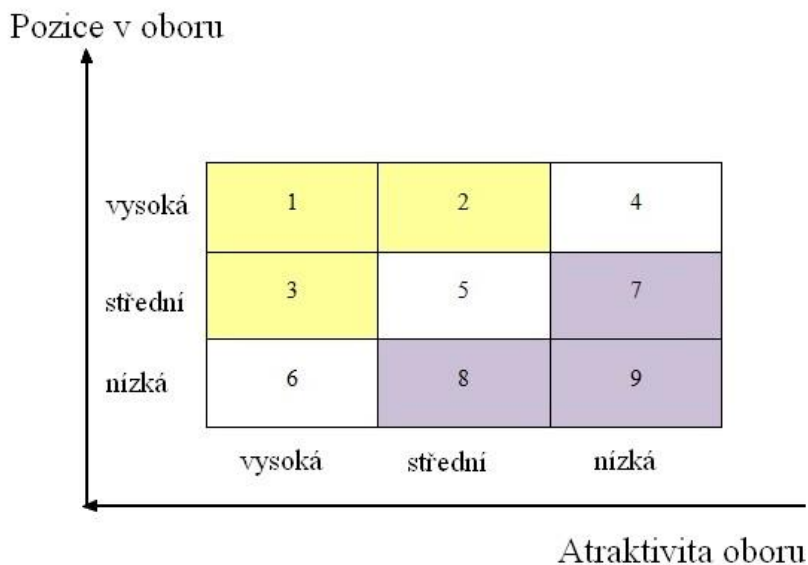
Hvězdy jsou takové SOJ, které by firma měla udržovat, poněvadž jsou ve fázi svého růstu. V této fázi jsou nutné investice, které se však vrací ve formě zisku, který vzniká díky rostoucímu trendu růstu. Po nějakém čase se dostávají do pozice dojných krav a firma z nich inkasuje zisky, které jdou na rozvoj dalších hvězd.

(Dědková, Strnad, 2009, 25 – 29; Jakubíková, 2008, s. 105 – 108)

Metoda General Electrics

Tento model hodnocení portfolia firmy vznikl z důvodu některých oblastí, které matice BCG nezahrnovala. Omezila se pouze na posuzování veličiny tempa růstu a relativního tržního podílu a to dle společnosti General Electrics nestačí. (Horáková, 2003, s. 126)

Samostatné obchodní jednotky jsou zde zařazeny do devíti polí, které jsou determinovány pozicí v oboru a atraktivitou tohoto oboru. Vznikají nám zde tři zóny. Žlutá pole zobrazují zónu vhodnou pro investice. SBU nacházející se v těchto kvadrantech mají dobrou pozici v oboru a jsou atraktivními. Je proto výhodné je udržet a nadále je vylepšovat. Bílá pole zahrnují taková SBU, do kterých firma investuje jen omezeně a investice velmi zvažuje. SBU nacházející se ve fialových polích nejsou pro investice vůbec vhodné, poněvadž nemají dobrou pozici v oboru a tento obor není pro zákazníky atraktivní. Firma by měla tyto jednotky utlumovat a později úplně odstranit z trhu. (Dědková, Strnad, 2009, s. 32-33; Horáková, 2003, s. 126 – 130)



Obrázek 9 - Model excelence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Strnada a Dědkové

Analýzu portfolia jsem v této části práce pro úplnost výkladu uvedla, ovšem v části praktické kapitoly vynechávám. Krátce nastíním instrumenty, se kterými firma obchoduje, ale analýzu celého portfolia provádět nebudu, protože tato část mi nepřijde pro mnou zvolenou firmu sěžejní. Především z důvodu toho, že firma se zabývá poskytováním služeb a nemá tedy vyhraněné portfolio produktů, které by bylo možné konkrétně analyzovat výše popsáním způsobem.

7. Syntéza

Poněvadž jsme v první části provedli analýzu, která nám poskytla rozsáhlé informace o situaci podniku, nyní je nutné provést syntézu, která zestruční získané informace.

7.1 SWOT analýza

Informace, které vycházejí z analýzy externího a interního prostředí jsou sice pro firmu užitečné, avšak velmi rozsáhlé a ve své podstatě nepřehledné a nic neříkající. Proto je nutné je nějakým způsobem uspořádat a vybrat z nich skutečnosti, které jsou pro nás klíčové. Pro syntézu těchto údajů o prostředí, které obklopuje organizaci, se nejlépe hodí analýza SWOT. Ta v sobě zachycuje silné a slabé stránky, které vyplývají z interního prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které nám přináší okolí externí. Tato analýza však nespočívá jen ve stanovení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Je základem pro další bádání a hlubší analýzu, která může firmě pomoci identifikovat vlivy, jenž na firmu působí. V neposlední řadě je také nutné zaměřit se na vzájemnou provázanost prvků a nalézt souvislosti mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. (Johnson, Scholes, 2000, s. 161)

Cíle SWOT

- Získání stručnějšího přehledu interní a externí analýzy.
- Definování hlavních problémů.
- Určení dalšího vývoje, dle získaných dat.

Možné problémy analýzy

- Přílišná stručnost.
- Záměna silných a slabých stránek za příležitosti a hrozby.
- Statický pohled na věc.
- Nelze použít jako jediný nástroj pro formulaci správné strategie.

Graf, skládající se ze čtyř kvadrantů nám umožňuje porovnání jednotlivých příležitostí hrozeb, silných a slabých stránek a následnou volbu strategie vhodnou pro kombinaci daných prvků SWOT analýzy.

První kvadrant je pro firmu nejpříznivější, poněvadž se zde firma nachází v prostředí, kde existuje mnoho příležitosti a zároveň oplývá silnými stránkami, které může využít. Situace typu prostředí je pro firmu žádoucí, a proto ve většině případů vyústí v agresivně růstovou strategii, která má ofenzivní charakter. Této strategii, kdy má firma dobré předpoklady pro růst, se říká SO (strengths - opportunities) strategie nebo také max - max strategie.

Druhý kvadrant je charakteristický silnými stránkami firmy, které však ohrožuje množství hrozeb z vnějšího okolí. Zde záleží na firmě, jak se zachová, ovšem ideální situace je taková, že firma neustále hrozby sleduje a díky svým silným stránkám je přeměňuje na příležitosti. Tuto strategii nazýváme ST (strengths - threats) nebo také min - max. V tomto případě je nutné maximalizovat své silné stránky a snažit se o minimalizaci hrozeb. Tato snaha vyúsťuje v diverzifikační strategii.

Třetí kvadrant v sobě nese mnoho příležitostí, které jsou však omezeny velkým množstvím slabých stránek. Tuto strategii nazýváme OW (opportunities - weaknesses) neboli také max - min a jejím cílem je plné využití příležitostí k eliminaci svých slabých stránek.

Čtvrtý kvadrant je pro firmu nejméně žádoucí. Firma se zde vyskytuje v prostředí plném hrozeb a zároveň má mnoho slabých stránek. Tato strategie, kterou také nazýváme min - min nebo WT (weaknesses - threats) vede většinou pouze k obraně a udržení svého místa na trhu, přičemž povaha této strategie je defenzivní.



Obrázek 10 - SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (strateg.cz, 2013)

7.2 Rozšíření SWOT

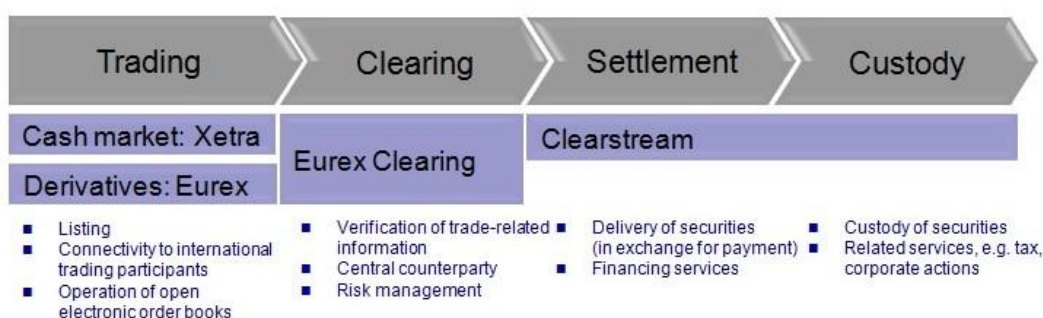
Pokud nám SWOT analýza nedá potřebné informace o klíčových oblastech, lze jí rozšířit do tzv. konfrontační matice, která postupně porovnává všechny prvky SWOT analýzy mezi sebou a hledá hlavní silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a pomáhá nám najít cestu, kterou by se měl podnik v budoucnu ubírat, aby byl úspěšný.

7.2.1 Tvorba konfrontační matice

Konfrontační matici lze jednoduše zobrazit jako tabulku, kde ve sloupcích máme příležitosti a hrozby a porovnáváme je se silnými a slabými stránkami v řádcích. Dále je nutné si stanovit škálu, která nám určuje významnost silných a slabých stránek při zohledněním externího prostředí a kterou ohodnotíme jednotlivé silné a slabé stránky (například škála -5 až +5). Poté do jednotlivých políček vpisujeme +, pokud kombinace těchto dvou stránek přináší příznivý vývoj nebo zeslabuje slabé stránky nebo – pokud nám situace dvou prvků přináší nepříznivý vývoj nebo zeslabuje naše silné stránky. Po sečtení všech plusů a mínusů zjišťujeme, které silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby jsou pro nás klíčové. (mba-cmi.cz)

8. Deutsche Börse group

Deutsche Börse Group je jednou z předních burzovních organizací, která umožňuje investo-
rům, kteří kapitál investují a firmám, které kapitál navyšují, přístup na globální finanční trhy.
Při poskytování těchto služeb staví do popředí svojí neutralitu, jako třetí osoba při obchodo-
vání, spolehlivost a plynulé uskutečnění transakcí, které provádí díky svému vysoce propra-
covanému systému. Deutsche Börse Group se svými službami a systémy, zajišťuje fungování
finančních trhů a rovných podmínek pro všechny účastníky, a to po celém světě. Velkou vý-
hodou této organizace je fakt, že její portfolio je velice široké a pokrývá celý procesní řetězec.
Na rozdíl od jiných firem tohoto typu, které poskytují pouze některé ze služeb, DB zajišťuje
svým zákazníkům komplexně veškeré služby spojené s obchodováním na finančních trzích.
Tyto procesy uskutečňuje prostřednictvím svých dceřiných společností, jak můžeme vidět na
obrázku. Deutsche Börse také spravuje největší německou burzu cenných papírů ve Frankfur-
tu a provozuje největší světový trh s deriváty Eurex.



Obrázek 11 - Činnosti DB
Zdroj: deutschebourse.com

Celý procesní řetězec obchodování s CP má, jak lze vidět na obrázku, následující kroky

- Trading (obchodování)
- Clearing (zúčtování)
- Settlement (plnění)
- Custody (následná péče)

8.1 Obchodované instrumenty

Tuto kapitolu zařazuji do své práce, aby bylo zřejmé, co všechno se pod pojmem obchodování s cennými papíry skrývá a jaké konkrétní druhy těchto cenných papírů jsou pro firmu stěžejní.

Mezi hlavní nástroje, se kterými DB operuje, jsou akcie, dluhopisy, certifikáty a takzvané warranty. Mezi další produkty lze také zařadit investování do udržitelného rozvoje. Více než milion těchto nástrojů je obchodováno právě na Frankfurtské burze a je to více než kdekoli jinde v Evropě. Mezi nejdůležitější tedy patří:

- a) Akcie (Shares) je takový cenný papír, s nímž jsou spojena určitá práva akcionáře, a to především podíl na zisku, podílení se na řízení společnosti a nárok na vyplacení zůstatku při likvidaci firmy. Akcie více než 11,000 společností z více než 130 zemí světa jsou vedeny právě na německé burze.
- b) Dluhopisy (Bonds) jsou spojeny s právem na vyplacení dlužné částky. Frankfurtská burza má nejširší škálu nabízených dluhopisů. Mezi nimi jsou korporátní dluhopisy, zahraniční dluhopisy nebo hypoteční zástavní listy.
- c) Certifikáty a warranty (Certificates and warrants)
Neboli strukturované produkty lze popsat jako určité přednostní právo nakoupit určitý cenný papír v budoucnosti. Nejedná se tedy o cenný papír jako takový, ale spíše o možnost, výsadu či výhodu zákazníka, který tento certifikát či warrant zakoupí.
- d) Dlouhodobě udržitelné produkty (Sustainable products)
Investoři mohou také prostřednictvím DB investovat s udržitelným či environmentálně orientovaným zájmem.
- e) Komerční papíry (Commercial Paper) jsou krátkodobé cenné papíry, které firmy vydávají z důvodu získání potřebných finančních prostředků v krátkodobém horizontu, například k úhradě mezd.
- f) Depozitní certifikáty (Certificate of Deposit) jsou časově omezené cenné papíry. Spočívá v možnosti finanční instituce nakládat s vloženými finančními prostředky klienta. Tomu je pak vyplacen předem stanovený úrok.
- g) Pokladniční poukázky jsou krátkodobé cenné papíry se splatností do jednoho roku. (businessinfo.cz, ekonomie-otazky.studentske.cz, 2008)

8.2 Clearstream Operations Prague

Firma Clearstream je jednou z dceřiných firem skupiny Deutsche Börse, která zajišťuje takzvané post-trade služby, jinak řečeno, služby, které přijdou po uskutečnění obchodu jako takového. Kromě jiného řídí, uchovává a spravuje cenné papíry jménem svých zákazníků, které však nikdy osobně nezná a komunikuje s nimi přes takzvané IPA nebo Lead Managery. Clearstream má celkem pět center po celém světě, které zajišťují plynulost všech transakcí spojených s obchodováním s cennými papíry. Mimo pražské pobočky, kde kromě Clearstream Operations sídlí také další z dceřiných společností německé burzy, a to Deutsche Borse Services, existuje také operační středisko ve Frankfurtu nad Mohanem, Londýně, Singapuru a Lucembursku. Všechna výše vyjmenovaná střediska spolu navzájem spolupracují a vzhledem k tomu, že každé leží na jiném místě světa, práci si navzájem předávají dle toho, kde je zrovna pracovní doba, poněvadž transakce spojené s prodejem a nákupem cenných papírů se uskutečňují nehlédě na tom, zda je noc či den a Clearstream musí zajistit, aby tyto transakce byly včas zpracovány a zavedeny do systému.(futura-manews.cz, 2011)

Singapore	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	01	02	03	04	05	06	07
Hong Kong	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	01	02	03	04	05	06	07
Dubai	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	01	02	03
Frankfurt	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Luxembourg	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
London	24	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
New York	19	20	21	22	23	24	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Obrázek 12 - Rozložení pracovní doby poboček Clearstreamu
Zdroj: clearstream.com

Společnost Clearstream je od 1.3.2013 účastníkem Centrálního depozitáře cenných papírů Praha a stala se tak prvním mezinárodním depozitářem přímo napojeným na centrální depozitář cenných papírů Praha. A jak uvedla generální ředitelka CDCP Helena Čacká toto spojení bylo pro CDCP Praha velmi významné, „*Velmi mě těší, že se počet našich účastníků rozšiřuje, zejména pokud se jedná o takovouto společnost s velkým mezinárodním renomé. Jsem přesvědčena o tom, že pro český kapitálový trh bude přímé napojení společnosti Clearstream velkým přínosem a že tento krok ocení především mezinárodní investoři. Rozšíření počtu účastníků a možnosti intenzivnějšího propojení je součástí naší dlouhodobé snahy dostat český kapitálový trh do zorného pole mezinárodních investorů a tyto investory si udržet,*“ (cdcp.cz, 2010).

Jak již bylo řečeno generální ředitelkou CDCP, Clearstream je významným poskytovatelem služeb v oblasti obchodování s CP. Společnost Clearstream spravuje více než tři sta tisíc domácích i mezinárodních cenných papírů a stará se o obchody více než dva a půl tisíce zákazníků ze sto deseti různých zemí. Počet vypořádaných transakcí pak firma Clearstream vyčísluje na dvěstěpadesát tisíc denně.

8.2.1 Účastníci obchodu s CP

V praktické části se budu často zmiňovat o účastnících obchodu s cennými papíry, a proto považuji za důležité uvést jejich stručný přehled a popsat jejich úlohu v procesu finanční infrastruktury.

Issuer

Neboli vlastník, je účastník, který cenný papír drží a snaží se ho prodat z důvodu zvýšení kapitálu. Emitentem tohoto CP pak může být banka, nadnárodní organizace nebo také vláda.

Depozitář CP

Depozitář je instituce, která vede evidenci cenných papírů, vytváří identifikační kódy a poskytuje služby spojené s obchodováním s CP. Rozlišujeme tři druhy depozitářů

- Lokální pro obchodování na lokálních trzích.
- Běžné neboli Common depositories pro mezinárodní obchody.
- Specifické.

Clearstream má pod sebou centrální mezinárodní depozitář se sídlem v Lucemburku (ICSD = International central securities depository), prostřednictvím kterého poskytuje poobchodní služby na mezinárodním kapitálovém trhu a na 54 lokálních trzích, kde má více než dva a půl tisíce zákazníků ze sto deseti zemí světa.

Dále pod Clearstream patří centrální depozitář se sídlem ve Frankfurtu (CSD = Central securities depository), který poskytuje služby na německém trhu a pomáhá německým sekuritám dostat se na mezinárodní kapitálový trh.

Intermediaries

Neboli zprostředkovatelé jsou instituce, které zprostředkovávají obchod na kapitálovém trhu. Lead manager a Issuing Paying Agent jsou k dispozici všem, kteří nechtějí vydávat CP sami za sebe, ale chtějí být zastupováni bankou. Tento krok podnikají především z větší bezpečnosti a pohodlnosti, poněvadž banka se o vše postará a vlastník si nemusí dělat starosti, že by něco zanedbal. Tento agent je poté zodpovědný za řádné vyplacení dividend, včasné dodání dokumentace a za další administrativní záležitosti.

Investor

Investoři jsou ti, kteří cenné papíry od emitentů kupují. Investor přebírá riziko spojené s koupí tohoto cenného papíru, ale zároveň předpokládá určitý zisk. Většinou platí pravidlo, že čím jistější koupě cenného papíru, tím nižší zisk a naopak.



Obrázek 13 - Prodej cenného papíru

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultanta ve firmě

8.3 Mise

„We make markets work

We operate venues for capital market communities – intermediaries, investors and issuers worldwide – our clients. They appreciate our neutrality and the high quality of market services we provide: information, execution, post-trade, risk management, infrastructure.

We manage an integrated group of businesses. They are leaders in their fields. Each of them – in an entrepreneurial spirit – is set for growth. In combination and through valuable partnerships they bring unique innovation to our industry.

We stand for integrity, transparency and the safety of capital markets. We support regulation that advances these qualities.

We are professionals working with dedication. We trust and respect each other in our diversity.

We create the leading network in capital markets.” (deutschebourse.com)

Výše byla citována mise, jak jí doslovně vyslovila firma DB. Do češtiny lze podstatu této mise přeložit následovně:

Zajišťujeme, aby trh fungoval jak má a vytváříme pro to fungující infrastrukturu na kapitálových trzích.

Mimo tuto základní myšlenku, firma ve své misi zdůrazňuje, že poskytuje dějiště pro všechny účastníky na trhu cenných papírů (kteří byli popsáni výše), a to celosvětově. Dále ve své misi vyzdvihuje svou neutralitu a komplexnost služeb, kdy poskytuje informace, realizuje obchody, zajišťuje služby po provedení obchodů, stará se o řízení rizik a zajišťuje finanční infrastrukturu. Na závěr firma ve své misi zachycuje dobré vztahy se svými partnery, které jsou pro ní stěžejní. Věří, že víra v druhé a respektování se navzájem je základem úspěchu.

8.4 Vize

„Our clear vision is to turn Deutsche Börse into the global market infrastructure provider of choice, being top-ranked in all its activities. (Carsten Kengeter, CEO DB)“ (deutsche-borse.com)

Do češtiny lze tuto vizi přeložit následovně:

Naší jasnou vizí je, aby firma Deutsche Börse vystupovala na trhu jako globální poskytovatel finanční infrastruktury a byla co možná nejlepší ve všech svých aktivitách. (Carsten Kengeter, výkonný ředitel Deutsche Börse)



Obrázek 14 – Carsten Kengeter (Chief executive officer DB)
Zdroj: boerse.ard.de, 2015

Klíčové prvky vize

- Být prvotřídním poskytovatelem v oblasti tržní infrastruktury.
- Ambice vysokého růstu.
- Být lídrem v oblasti inovací.
- Přilákat talenty a specialisty z celého světa.
- Být na prvním maximálně druhém místě ve všem, čeho se firma účastní.

8.5 Cíle

Od roku 2014 sleduje firemní strategie tři klíčové cíle.

1. Rozšíření portfolia poskytovaných služeb a produktů.
2. Větší důraz na řízení dat a technologií.
3. Geografická expanze a získávání nových zákaznických skupin.

➤ Rozšíření portfolia poskytovaných služeb a produktů

DB se postupem času vyvinula z tradiční, národně orientované firmy na firmu mezinárodní. Pod svou činností postupně zahrnuje obchodování s deriváty CP, clearing, péči a post trade služby, a to vše pod svou vlastní IT strukturou. Další krok v jejím vývoji je stát se lídrem v poskytování bankovních služeb, a tento cíl sleduje právě rozšiřováním poskytovaných produktů a služeb. Firma operuje mezi dvěma skupinami, zákazníky a takzvanými regulátory. Regulátor lze popsat jako osobu nebo instituci, jmenovanou vládou, která řídí a kontroluje určité oblasti bankovníctví. Deutsche Börse se snaží posílit vztah s těmito regulátory, ale na druhou stranu chce zajistit, aby to mělo co nejmenší vliv na zákazníky. Právě s těmito dvěma skupinami probíhá úzká spolupráce v oblasti vývoje nových služeb a produktů. DB se snaží expandovat na nové trhy, které do té doby nebyly zahrnuty a snaží se v nich nabízet své produkty, které neustále inovuje a přizpůsobuje podle přání zákazníků ale také dle možností, které jí dávají regulační orgány.

Tento cíl se naplňuje především díky následujícím:

EurexOTC Clear

Systém, který byl zaveden pro obchodování s deriváty CP a k následné jednodušší implementaci regulace EMIR (European Market Infrastructure Regulation). Tento systém zabezpečuje větší efektivnost a bezpečnost obchodování s deriváty, které bylo dříve prováděno mimo burzu CP. DB se snaží hledat řešení a postupy, jak nejlépe splnit veškeré povinné regulace a zároveň co nejvíce usnadnit obchodování svým zákazníkům. Tento systém poskytuje především eliminaci rizika při obchodování.

The Global Liquidity Hub

Nabídka služeb zahrnující kolaterální management, půjčování cenných papírů a efektivní využití vlastního kapitálu. To vše nabízí efektivní řízení likvidity, které poskytuje DB. Především prostřednictvím Clearstreamu a jeho post-trade služeb, DB poskytuje přístup svým zákazníkům k The Global Liquidity Hub službám. Díky této službě je obchodování efektivnější, maximalizuje se jeho zisk a především také umožňuje splnit regulace, které ukládají regulační orgány v souvislosti se zajištěním kapitálu.

I samotný podnik však potřebuje toto řízení likvidity, aby zachoval svůj vlastní kapitál a eliminoval finanční rizika. Výhodou jak pro firmy, tak pro Clearstream je, že kapitál použitý jako záruka, takzvaný kolaterál, lze použít celosvětově, tudíž je k dispozici kdykoliv a kdekoliv. Tento systém je propagován i regulačními orgány, poněvadž pokud je likvidita zákazníků sledována a řízena, nemůže dojít k zásadním problémům, které by regulátoři museli řešit.

Target2-Securities

Target2-Securities neboli zkráceně T2S je nový projekt vytvořený Evropskou centrální bankou, jehož hlavním cílem je rozšíření podnikání na celoevropské úrovni. Jedná se v podstatě o harmonizaci přeshraničního vypořádání cenných papírů. Touto harmonizací bude zasažena především společnost Clearstream, která se zabývá právě vypořádáním CP a již teď se snaží, krok po kroku, platformu do svého řízení implementovat. Tento projekt se bude uskutečňovat ve čtyřech vlnách, Clearstream by se měl připojit ve vlně třetí. Studie ukázaly, že zavedením této harmonizace se ročně ušetří třicet až sedmdesát milionů eur, v závislosti na velikosti instituce. Pro firmu Clearstream, potažmo DB je tedy žádoucí tuto platformu přijmout. Dle slov vedení Clearstream Operation Prague je zavedení platformy T2S nyní dokonce největším a nejstěžejnějším cílem organizace. Tento projekt ECB by měl rozvířit konkurenční prostředí na evropském trhu a měl by vést k jeho konsolidaci a agregaci.

➤ Větší důraz na řízení dat a technologií

Dalším cílem, který DB sleduje, je efektivnější zacházení s technologiemi a daty. Již dávno se obchody odehrávají v určité virtuální realitě a jak pro zákazníky, tak pro zprostředkovatele jsou všechny obchody jen čísla v systému. Je proto nutné se přizpůsobit tomuto trendu digitalizace. Nové technologie umožňují firmě rychlejší a bezpro-

blémové zpracování transakcí, což s sebou přináší spokojené zákazníky, kteří se budou se svými obchody znovu obracet na stejnou firmu. Proto jsou inovace v oblasti technologií pro DB tak podstatné. Zacházení s daty je také oblast, které musí DB věnovat dostatečnou pozornost. Údaje, které zákazníci poskytují, jsou velmi důvěrné a pokud by nějakým způsobem unikly, firma by z toho měla velké problémy. Proto je nutné používat a vylepšovat databáze a systémy, které v sobě nesou informace o provedených či plánovaných transakcích zákazníků DB.

Tato oblast, tedy oblast technologií a zacházení s daty je silnou stránkou DB, a proto se snaží dál na této oblasti pracovat a posilovat její význam.

MD+S

Neboli market data and services je zavedení plné digitalizace všech procesů. Z této digitalizace těží zákazníci především z důvodu rychlé dostupnosti všech potřebných údajů a dat. V roce 2014 byl zaveden REGIS-TR, Evropský registr obchodních údajů, který kladl na obchodující s CP nové nároky. Deutsche Börse umožňuje svým zákazníkům splnit nové informační povinnosti vyplývající z evropských předpisů právě díky svým systémům, které zaznamenávají všechny potřebné údaje, které pak mohou být jednoduše předány regulačním úřadům.

C7

Nový zúčtovací systém, který opět zlepšuje kvalitu a rychlost procesů při obchodování. Systém byl spuštěn v roce 2014 a jeho plné používání bude možné od konce roku 2015.

Mezi další systémy zjednodušující řízení dat a technologií patří například Eurex Clearing Prisma, což je systém zajišťující zúčtování nebo T7 neboli obchodní infrastruktura, která řídí outsourcing na jiné trhy.

➤ Geografická expanze a získávání nových zákaznických skupin

Hlavním cílem v této oblasti je zachovat a posílit svou pozici v Evropě a začít s rozšiřováním po světě a to především na asijské trhy. Asie je domovem silných ekonomik a především místem, kde rostoucí trhy vytvářejí velké bohatství. Proto má firma pobočku také v Singapuru, a to kvůli vytváření příznivých obchodních vztahů s Čínou. Nejhlubší partnerství má přitom DB s Bank of China. Obě instituce se považují za vzá-

jenné a sobě rovné partnery. Od roku 2007 vzrostly asijské podíly na německé burze z padesáti milionů euro na sto milionů eur, což je velký úspěch, ovšem DB se snaží tento cíl naplňovat dále a získávat stále větší podíl na zahraničním trhu.

Úspěchy v Asii v roce 2014

Jak již bylo řečeno, jedním ze zásadních cílů firmy je expanze na asijské trhy. V případě tohoto cíle již vidíme výsledky v podobě úspěšných kroků na těchto trzích.

- Kooperace s Bank of China, přivedení čínských investorů na evropský trh.
- Spolupráce se Shanghai Stock Exchange v oblasti distribuce dat.
- Umístění jedné z kanceláří DB v Hong Kongu.
- Otevření zúčtovací banky Eurex Asia v Singapuru.
- Spolupráce s Taiwan Futures Exchange v oblasti obchodování s deriváty. (Podobné partnerství vytvořeno již v roce 2010 s Korea Exchange).
- Depozitář v Taiwanu jako přímý spoj vypořádání Clearstreamu s Taiwanem.
- Stock Exchange of Thailand and Stock Exchange of Philippine podali prohlášení o podpoře trhu a spolupráci. (Corporate Report, 2014)

8.5.1 2015 Cíl akcelerace

Deutsche Börse spustí na úrovni celé skupiny růstový program "Accelerate". Poté, co provedla hloubkový přezkum své strategie, organizačních struktur a obchodních procesů, zahájila "Accelerate" s cílem stát se ambiciózní a efektivní firmou v celosvětové konkurenci poskytovatelů finančních tržní infrastruktury se silným zaměřením na zákazníka. Společnost vytvořila širokou škálu specifických iniciativ k dosažení tohoto strategického cíle.

Tabulka 3 - Cíl akcelerace

Nový prvek	Cíl
Zaměření se na operace, inovace a prodej.	Lépe reagovat na měnící se potřeby klientů, a postupně využívat dosud nevyužitý potenciál prodeje
Posílit měření výkonnosti a systém odměňování.	Nalákat nové talenty z finančního odvětví.
Posilování vztahů s Čínou.	Expanze na nové růstové trhy.

Zdroj: Vlastní zpracování dle firemního reportu 2014

Konkrétní a měřitelné cíle, a to finančního i nefinančního charakteru stanovuje nová strategie Accelerate následovně.

- Zvýšit čisté tržby o 5 až 10 % ročně.
- Zvýšení EBITu (čistého zisku před zdaněním) z 10 na 15%.
- To znamená cílové rozpětí mezi 2,8 mld € a 3,2 mld € čistých příjmů a EBIT v rozmezí 1,55miliard € and 1,75 miliard € do roku 2018, včetně nedávno oznámených akvizic.
- Očekávaný růstu tržeb až o 10 procent ročně do roku 2018.
- Snaha o udržitelnost a dosažitelnost business modelu.
- Zaměřit se především na zákazníka a zlepšit kvalitu a efektivnost služeb.
- Zvýšení kapacit pro další investice. Dle předpokladu z nich firma od roku 2016 dodatečně vytěží 50 milionů euro. (Tato restrukturalizace si však vyžádá kolem 60 milionů € v roce 2015).

Nefinanční cíle

V teoretické části byla zmíněna důležitost nefinančních cílů, které neustále nabývají na své důležitosti a v některých ohledech předčí i cíle finanční, které ustupují do ústraní. Poněvadž jsem tento druh cílů vyzvedla v části teoretické, nemohu je opomenout ani v praktické části. Firma DB jako úspěšná firma na trhu také vnímá důležitost nefinančních cílů. Mezi její nefinanční cíle patří především kvalitní a rozmanitá pracovní síla a společenská odpovědnost.

Vysoce kvalifikovaní a schopní pracovníci

Skupina Deutsche Börse zaměstnává pracovníky ve dvaceti čtyřech zemích světa a k 31.12.2014 jich zaměstnávala přes čtyři tisíce (konkrétně 4540). Velký počet zaměstnanců je výsledkem strategických spojení s jinými firmami, jako byl například právě Clearstream. Při tolika zaměstnancích si klade DB za cíl jejich kvalifikaci a co největší využití jejich potenciálu. Tento cíl naplňuje především prostřednictvím neustálého školení zaměstnanců v různých oblastech, tedy jak v oblastech týkajících se obchodování s CP, tak v oblastech osobního rozvoje. DB si ovšem klade vysoké nároky. Firma se snaží do svých řad hledat schopné pracovníky, kteří budou splňovat především následující nároky:

- Sblíží se s firemní kulturou.
- Budou schopni přijmout určitou zodpovědnost za svá rozhodnutí.
- Budou obětaví a flexibilní.
- Projeví snahu vydat ze sebe co nejlepší výkon.
- Všechny tyto nároky budou splňovat v dlouhodobější spolupráci s firmou DB.

Firma zaměstnává pracovníky z několika zemí světa ve všech svých dceřiných společnostech. Tuto skutečnost zachycují následující tabulky. Co do počtu, nejvíce pracovníků zaměstnává firma Clearstream, konkrétně něco přes dva tisíce. Národnostně jsou nejvíce zastoupení němečtí pracovníci, ale ani Česká republika, jakožto třetí nejvíce zastoupený národ v této firmě nezaostává.

	31 Dec 2014	%
Germany	1,917	42.2
Luxembourg	1,028	22.6
Czech Republic	540	11.9
Ireland	291	6.4
United Kingdom	144	3.2
Rest of Europe	159	3.5
North America	305	6.7
Asia	148	3.3
Middle East	8	0.2
Total	4,540	100

1

Obrázek 15 - Zaměstnanci dle země původu
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 135

	31 Dec 2014	31 Dec 2013
Xetra	305	330
Eurex	1,332	1,018
Clearstream	2,228	1,818
Market Data + Services	675	645
Total	4,540	3,811

2

Obrázek 16 - Zaměstnanci dle dceřiné společnosti
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 135

¹ Překlad viz slovníček (str. 121)

² Překlad viz slovníček (str. 121)

Jak lze vidět v následujícím schématu, struktura zaměstnanců je velmi rozmanitá. Firma přijímá do svých řad interní zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale také externí pracovníky, na časově omezené kontrakty, studenty či handicapované osoby. Především zaměstnáváním handicapovaných se snaží o eliminaci jakékoliv diskriminace.

	Global			thereof in Germany			thereof in Luxembourg		
	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total
Employees	2,730	1,810	4,540	1,188	729	1,917	635	393	1,028
Upper and middle management	183	25	208	114	14	128	47	9	56
Lower management	221	70	291	110	27	137	57	21	78
Staff	2,326	1,715	4,041	964	688	1,652	531	363	894
Part-time employees	70	383	453	43	231	274	24	130	154
Upper and middle management	1	3	4	1	2	3	0	1	1
Lower management	2	11	13	2	3	5	0	6	6
Staff	67	369	436	40	226	266	24	123	147
Disabled employees	30	23	53	27	22	49	3	0	3
Proportion of graduates (%)	69	61	66	72	60	68	56	50	54
Apprentices	8	11	19	8	11	19	-	-	-
Interns and students ¹⁾	139	159	298	130	144	274	7	6	13
Length of service									
Under 5 years (%)	34	37	35	28	32	30	16	21	18
5 – 15 years (%)	45	44	45	44	42	43	54	46	51
Over 15 years (%)	21	19	20	28	26	27	30	33	31
Staff turnover									
Joiners	291	222	513	130	79	209	50	34	84
Leavers	151	98	249	60	26	86	27	12	39
Training days per staff member	2.5	3.0	2.7	2.8	3.1	2.9	2.8	3.8	3.2
Promotions	142	77	219	84	42	126	42	21	63
Employees covered by collective bargaining agreements	1,469	992	2,461	934	622	1,556	535	370	905

3

Obrázek 17 - Struktura zaměstnanců
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 137

³ Překlad viz slovníček (str. 121)

Být společensky odpovědnou firmou

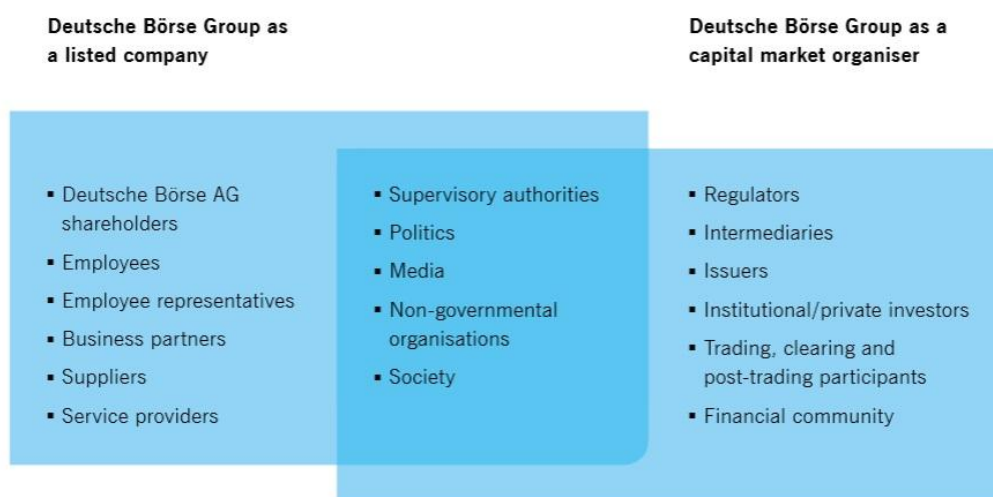
DB se snaží integrovat do svého řízení různá sociální a ekologická hlediska, a tedy se snaží být společensky odpovědnou firmou. Jinak řečeno usiluje o to, aby její činnost nezpůsobovala újmu jak lidem v jejím okolí, tak životnímu prostředí. Tento nefinanční cíl se firma snaží realizovat především v těchto oblastech:

- 1) Transparentnost neboli průhlednost veškerých procesů firmy. Tímto krokem se firma snaží o průkaznost svých obchodů, tudíž jakési potvrzení toho, že obchoduje podle zákonů a stanovených pravidel.
- 2) Bezpečnost a spolehlivost. Zde se firma snaží zajistit bezpečí všech poskytnutých údajů a údajů souvisejících s obchodem jako takovým. Dále do této skupiny lze také zařadit řízení rizika, které firma DB považuje za velmi důležitý prvek obchodování.
- 3) Životní prostředí. Společnost usiluje o to, aby její činnost nenarušovala životní prostředí. Tudíž vydává různé normy a například omezuje obchody se společnostmi, které životní prostředí narušují.
- 4) Dohled nad sankcionovanými entitami. Cílem managementu je neustále aktualizovat a sledovat firmy, které jsou jakkoliv sankcionované nebo je zakázáno s nimi obchodovat. V poslední době se jedná především o firmy z Ruska a Ukrajiny. DB se tedy stará o to, aby neproběhl obchod s touto entitou.
- 5) Vztah s veřejností. Skupina DB udržuje vztah i s širší veřejností a to například spoluprací s univerzitami a jinými vzdělávacími institucemi. Dále také pořádá různé akce pro rodiny svých zaměstnanců nebo takzvané Investors days, kde naopak posiluje vztahy se svými investory.

8.6 Analýza prostředí

Analýza prostředí zahrnuje veškeré skupiny, které jakkoli ovlivňují firmu zvenčí i zevnitř. V případě firmy Clearstream, potažmo DB to je hned několik skupin, kterým se v angličtině říká stakeholders. Do češtiny tento pojem nelze doslovně přeložit, ale jedná se o všechny skupiny, které firmu ovlivňují, ale také mohou být zpětně ovlivňovány aktivitami firmy. Jak ukazuje obrázek mezi tyto stakeholders patří spousta skupin, jedná se například o zaměstnance, dodavatele, širokou veřejnost, politické prostředí, média, regulační orgány, další finanční instituce, nevládní organizace ale i akcionáři firmy. Jednoduše všechny skupiny, které mají co do činění se společností DB. V této kapitole se nejprve podívám na vlivy externích činitelů a to prostřednictvím PEST analýzy, kde detailněji popíši vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí na chod firmy a poté pomocí Porterovo analýzy pěti sil popíši ještě vlivy konkurentů, substitutů a komplementů, dodavatelů a spotřebitelů. Na závěr ještě zmíním metodu tvorby scénářů. V další části se zaměřím na činitele interní, což jsou především zaměstnanci, ale i další prvky, které firma pojmenovává jako své zdroje. Všechny tyto skupiny významně ovlivňují strategická rozhodnutí firmy, a proto je jejich analýza tak důležitá.

Summary of key stakeholders



4

Obrázek 18 - Stakeholders
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 37

⁴ Překlad viz slovníček (str. 121)

8.6.1 Analýza externího prostředí

První částí analýzy prostředí je detailní prozkoumání externího prostředí. Toto prostředí v sobě zahrnuje veškeré vlivy, které působí na firmu zvnějšku. Pro analýzu externího prostředí firmy DB, potažmo Clearstream použijí PEST analýzu, metodu tvorby scénářů a Porterovu analýzu pěti sil.

PEST analýza

Tato analýza rozděluje vlivy působící na firmu z vnějšího prostředí na čtyři skupiny, a to vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. Nyní si tedy popíšeme konkrétní vlivy tohoto typu, které mají vliv na zmíněnou firmu.

Politické prostředí

Firma DB, jakožto firma operující na mezinárodním trhu je v podstatě obklopena politickým prostředím všech zemí. Tento vliv je tedy znatelný. Co se týče politických vlivů, firma se potýká především s velkou mírou regulací a omezení, které musí při své činnosti dodržovat. Jako další významný bod týkající se politického prostředí je nestabilní politická situace, a to především ve východních zemích.

1) Politická situace

Činnost DB ovlivňuje především nestabilní politická situace v některých východních částech Evropských regionů a opakované krize v arabském světě. V Rusku a na Ukrajině se nachází spousta sankcionovaných společností, se kterými DB dle nařízení nesmí obchodovat a ani jim žádné obchody zprostředkovávat. Tento fakt nutí firmu posílit kontrolu těchto entit a udržovat si neustále aktualizovaný seznam těchto organizací a o jejich nebezpečnosti informovat především své zaměstnance. Firma také musí sledovat takzvané high-risk countries neboli země, se kterými není bezpečné obchodovat a cokoliv jim zprostředkovávat, a to proto, že obchod s těmito zeměmi je velmi riskantní. Mezi tyto země se řadí většinou Africké a Arabské státy.

Firmě tyto nestabilní politické podmínky ve světě přinášejí větší administrativní nároky a také nutnost správného vyškolení zaměstnanců v oblasti těchto konsolidovaných firem. Pokud by DB poctivě nekontrolovala vlastníky a podílníky cenných papírů, mohla by z toho mít velké postihy.

2) Politické regulace

Ruku v ruce s vytvořením transparentnějšího, stabilnějšího a pro všechny spravedlivého systému v oblasti finanční infrastruktury jde nespočet regulací, které tuto oblast ovlivňují. Tyto regulace se začaly prosazovat zejména po krizi na finančních trzích a od té doby mají velký vliv.

Regulace kontrolních struktur

SSM (Single Supervisory Mechanism) – jedná se o mechanismus, který umožnil Evropské centrální bance sledovat finanční situaci bank v členských státech EU. Tento mechanismus se začal prosazovat v roce 2014 a země, které jsou členy eurozóny, se musí tomuto mechanismu plně přizpůsobit, zatímco ostatní členské země EU se mohou dobrovolně zapojit. (bankingsupervision.europa.eu, 2015)

SRM (Single Resolution Mechanism) – tato regulace je jedním z pilířů vytvoření Evropské bankovní unie a je tedy opět pod záštitou Evropské Unie. Tato regulace vešla v platnost v srpnu 2014 a jejím cílem je mimo jiné vytvořit fond pro restrukturalizaci upadajících finančních institucí a tedy celkového ustálení na finančních trzích.

Regulace infrastruktury finančních trhů

Nejvýznamnější regulací týkající se finančních trhů je EMIR, která vstoupila v účinnost v roce 2013. Jako další z této skupiny lze jmenovat regulace ovlivňující činnost centrálních depository cenných papírů (CSDR – Central Securities Depository Regulation) nebo regulaci v oblasti finančních instrumentů (Regulation of Markets in financial instruments).

EMIR (Regulation on OTC derivatives central counterparties and trade repositories) – do češtiny přeloženo jako Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) o OTC derivátech, ústředních protistranách a registrech obchodních údajů. Tato regulace zavádí povinnost obou stran obchodu vypořádat svoje povinnosti pomocí takzvaných protistran. Dále regulace řeší také oblast reportingu těchto obchodů, nutnost sesouhlasení portfolií či otázku řešení sporů. (kb.cz, 2013)

Bankovní regulace

Basel III – jedná se o soubor regulací, které se snaží zlepšit podmínky podnikání v oboru bankovníctví. Prvotní verze této regulace byla vydána Basilejským výborem a zavedena měla být v letech 2013 až 2015. Nyní se však její zavedení posunulo až na rok 2018. Regulace by měla klást důraz na rezervní kapitál držený společnostmi pro případ vzniku krizové situace. (news.cafin.cz. 2014)

CRD IV (Capital Directive Requirements) – směrnice vytvořená Evropským parlamentem a Radou Evropy týkající se dohledu nad finančními institucemi. Firmy DB se týkají především následující části této regulace:

- Úprava počátečního kapitálu nebankovních obchodníků s cennými papíry.
- Požadavky na úvěrové instituce a investiční podniky, tj. nebankovní obchodníky s cennými papíry, v oblasti řídicího a kontrolního systému, tj. požadavky na řízení a správu společnosti vč. požadavků na odměňování, požadavky na systém řízení rizik a na systém vnitřní kontroly. (cnb.cz, 2014)

ANNA Association of National Numbering Agencies

Tato asociace stanovuje pokyny pro tvorbu identifikačních čísel cenných papírů. Veškeré kódy vydané Clearstreamem musejí být tedy v souladu s pokyny, které vydá ANNA. Konkrétně Clearstream vydává ISIN a CFI kódy pro všechny cenné papíry v souladu s pokyny ANNA.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má značný vliv na aktivity v oblasti finanční infrastruktury. Ekonomické prostředí pro poskytovatele finančních služeb a tedy i DB zůstává velmi napjaté a to především z těchto důvodů:

- Centrální banky pokračují v politice stanovení nízkých úrokových měr.
- Nutnost zajištění velkého množství likvidity.
- Nízká inflace, někdy i tendence k deflaci.
- Pokračující nejistá situace v eurozóně, a to především z pohledu vysokých státních dluhů členských zemí a fakt oslabení eura vůči dolaru.

I přes tyto faktory se v druhé polovině roku 2014 zvyšuje hospodářský růst a dochází ke zlepšení světového obchodu. Odhady mezinárodního měnového fondu z ledna 2015 předpokládají i další růst ekonomiky. Vývoj ekonomického prostředí v roce 2014 nastal především proto, že recese probíhala v méně zemích, než se předpokládalo. Španělsko, Francie, Portugalsko i Irsko zaznamenali pozitivní růst. I přes to ale Evropská centrální banka nepovažuje situaci za příznivou a tak drží úrokové míry na svých minimech.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD předpokládá vývoj ekonomiky i ve Spojených státech a to především díky expanzivní monetární politice a silnější domácí poptávce. Současně s tím se zmírní a ustálí situace na trhu práce, což bude mít pozitivní důsledky pro budoucí vývoj na finančních trzích.

Neustálým problémem, a to i při růstu ekonomiky, však zůstávají vysoké státní dluhy členských zemí eurozóny, což má za následek zpomalení růstu ve srovnání s ostatními ekonomikami jako jsou Spojené státy americké nebo Velká Británie a neustálá nejistota na finančních trzích.

Celkově tyto faktory vedly k mírnému poklesu obchodní aktivity na trzích s deriváty skupiny DB, zatímco obchodní činnost na peněžních trzích se mírně zvýšila. Podle informací banky pro mezinárodní platby (BIS), globální emise dluhopisů výrazně vzrostly v prvních devíti měsících roku 2014 ve srovnání s obdobím předchozího roku. Tento první pozitivní jev od roku 2006 také odráží zvýšení průměrné držby dluhopisů, která se zvýšila asi o šest procent v porovnání s rokem 2013. Celková částka jistiny z cenných papírů dr-

žených organizací Clearstream dosáhl nového rekordu ve výši 12,5 € trilion na konci roku 2014.

Pokud tedy shrneme situaci na kapitálovém trhu a vlivy, které z něj plynuly, tak lze říct, že evropské trhy měly tendenci v roce 2014 fluktuovat, na rozdíl od trhů amerických, které pokračovaly ve své rostoucí tendenci. Tato fluktuace byla způsobena především poklesem ekonomického růstu a expanzivní monetární politikou. Nestabilita na kapitálovém trhu však měla nakonec pozitivní vliv na aktivity DB a došlo především k růstu na peněžních trzích této společnosti, jak ukazuje obrázek č. 19.

Development of trading activity on selected European cash markets

	2014 €bn	Change vs. 2013 %
Borsa Italiana ¹⁾	822.1	31
Bolsas y Mercados Españoles ²⁾	883.7	26
Euronext ²⁾	1,587.7	18
London Stock Exchange ¹⁾	1,164.4	14
Deutsche Börse Group – Xetra [®]	1,179.9	12

1) Part of London Stock Exchange Group

2) Trading volume in electronic trading (single-counted)

Source: Exchanges listed

5

Development of contracts traded on selected derivatives markets

	2014 m contracts	Change vs. 2013 %
CBOE Holdings	1,325.4	12
CME Group	3,442.8	9
Deutsche Börse Group – Eurex [®]	2,097.9	-4
IntercontinentalExchange	2,299.9	-11
BM&F Bovespa	1,420.7	-11
National Stock Exchange of India	1,887.8	-12

Source: Exchanges listed

Obrázek 19 - Ekonomická situace
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 99

⁵ Překlad viz slovníček (str. 121)

Makroekonomické ukazatele

Firma Clearstream má pobočky ve čtyřech zemích světa, Singapuru, Velké Británii, Lucembursku a České republice. Proto je důležité do analýzy ekonomického prostředí zahrnout alespoň stručné nastínění makroekonomických ukazatelů těchto zemí.

Pro zhodnocení situace jsem využila metodu magického čtyřúhelníku, který v sobě zahrnuje HDP, míru nezaměstnanosti, inflaci a stav obchodní bilance, jinak řečeno bilanci mezinárodního obchodu. Uvedené údaje jsou zhodnoceny za období 2013 a 2014.

Singapur

S 5 469 724 obyvateli a tedy hustotou zalidnění 7,615 obyvatel/km² je jedním z nejvíce zalidněných částí světa. Co se týče ekonomické situace země, dá se považovat za příznivou. Singapur nemá žádný zahraniční dluh a je tedy čistým věřitelem. Bankovníctví je velmi rozšířenou oblastí služeb v Singapuru. Je zde registrováno více než sto komerčních bank. Dozor a kontrolu nad bankovním systémem provádí Monetary Authority of Singapore. (businessinfo.cz, 2015)

Tabulka 4 - Makroekonomické ukazatele Singapuru

	<u>2013</u>	<u>2014</u>
HDP (mil SGD)	372,813.9	390,089.1
HDP na obyvatele (SGD)	69,050	60,168
Přírůstek HDP (%)	3.9	2.8
Roční inflace (%)	2.4	1.9
Nezaměstnanost (%)	2.1	2.0
Platební bilance (BÚ)	68,264.6	74,466.8

Zdroj: businessinfo.cz, 2015

Lucembursko

Tento stát má celkem 563 000 obyvatel, z nichž 248 000 tvoří cizinci. Pro Lucembursko je charakteristická ekonomická otevřenost, což se u něj projevuje především tím, že se stalo součástí řady ekonomických i politických integrací. Mezi hlavní odvětví Lucemburska patří finanční služby.

Lucembursko je zemí se stabilní ekonomickou situací, která je charakteristická vysokým příjmem, nízkou nezaměstnaností i inflací a pozvolným růstem HDP. Lucembursko, jako vyspělá země, řadí do popředí služby, které vytvářejí téměř 90 % HDP. Výše zmíněný finanční sektor pak tvoří 25 % HDP. Co se týče zadluženosti státu, dá se říci, že je poměrně vysoká, a to především vinou bankovních a finančních subjektů. Lucembursko však přijalo bankovní koncepci Basel II a snaží se rozvíjet svou finanční strukturu a eliminovat ztráty. (mvz.cz, 2014)

Tabulka 5 - Makroekonomické ukazatele Lucemburska

	<u>2013</u>	<u>2014</u>
HDP (mld. EUR)	45.3	47.1
HDP na obyvatele (EUR)	77,971	77,840
Přírůstek HDP	4.6	3.9
Inflace	1.7	0.9
Nezaměstnanost	6.9	7.1
Platební bilance (BÚ)	2,198	2,498

Zdroj: businessinfo.cz, 2015

Velká Británie

Ve Velké Británii žije 63 742 977 obyvatel, z nichž 77,9 % tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Hospodářský vývoj této země je úzce spojen s vývojem Evropské Unie.

Tabulka 6 - Makroekonomické ukazatele Velké Británie

	<u>2013</u>	<u>2014</u>
HDP (mld. GDP)	2678.17	2941.89
HDP na obyvatele (GBP)	24,799.4	26,385.0
Přírůstek HDP (%)	2.0	2.6
Inflace (%)	2.1	0.7
Nezaměstnanost (%)	7.3	6.3
Platební bilance (BÚ)	- 76,655.0	- 97,920.0

Zdroj: businessinfo.cz, 2015, tradingeconomics.com, 2015

Česká Republika

Tabulka 7 - Makroekonomické ukazatele České republiky

	<u>2013</u>	<u>2014</u>
HDP (mld. CZK)	4 077,1	4 260,9
HDP na obyvatele (CZK)	387 900	404 843
Přírůstek HDP (%)	- 0.5	2.0
Inflace	1.4	0.4
Nezaměstnanost (%)	7.0	6.1
Platební bilance	-21784,4	26099,5

Zdroj: czso.cz, 2015

Výše zmíněné makroekonomické ukazatele jsem zmínila za rok 2013 a 2014, aby bylo možné vidět změnu oproti předchozímu období. Pro některé ukazatele jsou již dostupné údaje z roku 2015, ovšem nejsou kompletní a leckdy jde pouze o odhady, což je důvod, proč jsem použila roky předchozí.

Jak můžeme vidět, HDP ve všech zemích rostlo, což značí produktivnost dané ekonomiky. Nezaměstnanost ve všech zemích klesla, pouze v Lucembursku se lehce zvýšila. Toto zvýšení se však netýkalo zmíněné firmy a k propouštění v Lucemburské pobočce Clearstream tedy nedocházelo. Inflace ve všech zmíněných zemích klesala, tudíž cenová hladina v námi sledovaném období se nezvyšovala. Nedocházelo tedy ke znehodnocování peněz, což můžeme označit za příznivou situaci pro firmu operující na trhu s cennými papíry. Platební bilance Lucemburska, České republiky a Singapuru se nachází v přebytku. Pouze Velká Británie vykazuje schodek platební bilance a tedy přebytku dovozu nad vývozem.

Celkově lze tvrdit, že ekonomický stav zemí, ve kterých firma Clearstream působí, lze považovat za stabilní a příznivý. Především jde také o ekonomiky, kde je velká část HDP tvořena sektorem služeb, tudíž je zde potenciál i pro služby finanční.

Sociální prostředí

V dnešní době je trendem ochrana životního prostředí a to ve všech ohledech, tudíž tento trend zasahuje i instituce, které na první pohled nemají s životním prostředím až tak moc co do činění. Firma sleduje strategii, kterou pojmenovala Growing responsibly, tudíž plánuje růst, ale zároveň se chovat jako zodpovědná firma a to nejen k životnímu prostředí. Tato strategie stanovuje postupy celé skupině DB v oblasti zodpovědnosti firmy. DB v této oblasti prosazuje základní tři principy:

- Budování důvěry.

DB jako jeden z hráčů na kapitálovém trhu usiluje o poskytnutí stabilní technologické infrastruktury a právní jistoty svým zákazníkům a především se snaží zajistit spravedlivý obchod a stejné podmínky pro všechny. Tím si buduje důvěru u svých zákazníků a zajišťuje transparentnost veškerých svých procesů. Firma také začala vyvíjet takzvané index produkty, což jsou takové produkty, které se snaží o udržitelnost na kapitálovém trhu a celkovou transparentnost. V roce 2014, STOXX Ltd., dceřiná společnost Deutsche Börse AG, rozšířila svou nabídku indexů udržitelnosti na dvacet.

DB také podporuje obchodování s emisemi. European Energy Exchange (EEX) je instituce, která provozuje regulovaný trh pro obchodování s emisemi emisními povolenkami. Obchodování s emisemi napomáhá účastníkům trhu splnit regulaci emisí v EU. Zejména umožňuje plnění povinností uvedených v Kjótském protokolu a snaží se chránit životní prostředí.

- Jít příkladem.

DB se prezentuje jako firma, která při přijímání svých ekonomických cílů bere v potaz sociální, etické a ekologické aspekty a snaží se jít všem ostatním příkladem. Jako společnosti operující na burze musí sledovat všechny svoje činnosti a udržitelnost a poctivě je zaznamenávat v reportech, které budou přístupné veřejnosti. DB bere velmi vážně také svou roli zaměstnavatele, poněvadž se drží názoru, že výkonnost a efektivita firmy závisí především na odhodlání a výkonnosti zaměstnanců.

Dodavatelé Deutsche Börse Group a externí poskytovatelé služeb musí splňovat minimální ekologické, etické a sociální požadavky, které DB stanoví. Dohoda také vyžaduje soulad se základními právními principy a pravidly chování, jako je dodržování lidských práv a svobod zaměstnanců.

- Zaměřit se na vnímání společnosti veřejností.

Zejména v místech své působnosti podporuje velký počet projektů. Během výběrového řízení, dává přednost myšlenkám a konceptům, které jsou zvláště inovační, a podporuje své zaměstnance, aby se zapojili. Všechny charitativní příspěvky v rámci celé skupiny jsou v souladu se směrnicemi, například, že DB nesmí sponzorovat soukromé osoby, sportovní akce, politické strany a náboženské organizace.

Ochrana životního prostředí je pro DB prioritou. Náměstí, na kterém se v Lucemburku nachází budova Clearstreamu je certifikováno francouzskou společností Certivéa, která propaguje praktičnost a zároveň udržitelnost a ochranu životního prostředí při výstavbě budov.

Firma také podporuje akademické instituce a udržuje úzké vztahy se studenty, a to především na Luxembourg School of Finance. Studenti se mohou zúčastnit různých projektů ve společnosti Clearstream a mohou zde později najít své budoucí zaměstnání. Clearstream se tímto snaží rozšířit studentům znalosti o financích a to nejen v teoretické, ale především praktické rovině.

Technologické prostředí

V současném světě, kdy se technologie vyvíjejí závratnou rychlostí, je nutné, aby se každá firma, která chce být úspěšná, naučila tyto technologie využívat. Pro DB je to neobyčejně důležité, poněvadž veškeré činnosti, které vykonává, probíhají pomocí různých softwarů. Vývoj nových technologií tlačí na posun a vývoj firem a je pro ně tedy velmi nákladnou investicí, ovšem investicí, která se vrací v podobě zjednodušení procesů a ulehčení práce. Softwary, které DB používá, musejí být především:

- **Rychlé**, aby nedocházelo k prodlevám při uskutečňování obchodů.
- **Dobře chráněné**, aby z nich neunikaly důvěrné informace.
- **Splňující** veškeré **normy** a regulace.
- **Uživatelsky snadné**, aby nebylo pro zaměstnance těžké s nimi pracovat.
- **Propracované**, aby dokázaly pojmout veškeré informace, které jsou potřeba.
- **Propojené**, pro snadnost vyhledávání informací v různých softwarech.

Clearstream jakožto dceřiná společnost DB, má za úkol zavést veškeré transakce a obchody s CP do své databáze. Aby byla orientace snadnější, DB využívá systém takzvaných ISIN kódů (International Securities Identification Number), což je dvanáctimístný identifikační kód, který má každá emise přidělený. První dva znaky značí lokaci, tedy pokud je zde CZ jedná se o český cenný papír, DE bude emise německého cenného papíru, dalšími znaky jsou čísla, která již značí identifikační číslo daného cenného papíru a kontrolní kód. Pokud kód začíná písmeny XS jedná se o takzvaný mezinárodní kód. Clearstream totiž rozděluje operace na mezinárodním trhu (kde používá výše zmíněné XS ISIN kódy) a operace na trzích lokálních (DE, US, CZ, NL,...).

Metoda tvorby scénářů

Zejména z důvodu velké proměnlivosti prostředí nelze při strategickém plánování používat pouze zažitá postupy a spoléhat na zkušenosti z minulosti. I když se v krizové situaci povedlo firmě problém vyřešit, nemá záruku toho, že pokud by nastal stejný problém, může ho vyřešit stejným způsobem, poněvadž okolnosti mohou být naprosto jiné. Firma si proto musí simulovat různé situace, ve kterých by se mohla ocitnout, aby alespoň trochu předešla případným problémům. Je však nutno říci, že i kdyby měla scénář na velké množství kritických situací, nemůže jí to zajistit stoprocentní ochranu, poněvadž nelze vystihnout veškeré situace a firma tak neustále operuje na určitém stupni nejistoty.

Při plánování budoucnosti je nutné prozkoumat všechna rizika, které firmě hrozí. Proto firma řídí rizika a stanovila si pro to tři principy:

- 1) Omezení rizika – ochrana proti likvidaci podniku a zajištění kontinuity provozu.
- 2) Podpora růstů v různých obchodních divizích. Neboli diferenciací rizika.
- 3) Odpovídající poměr riziko – návratnost. Pokud bude pro firmu obchod rizikový, očekává z něj velký zisk. Naopak pokud je riziko malé, jedná se o málo rizikový i ziskový obchod.

Firma rozděluje rizika do třech skupin, a to na rizika provozní, finanční a obchodní.

- Provozní rizika, která podle firmy mohou nastat, jsou následující:
 - ✓ Nesprávné zpracování instrukcí klienta.
 - ✓ Špatný odhad indexů.
 - ✓ Nesprávné zacházení s pokyny ke zpracování.
 - ✓ Riziko prodlení obchodu u významného zákazníka.
 - ✓ Ztráty způsobené vyšší mocí (živelní pohromy, terorismus).
 - ✓ Ztráty z pokračujících soudních sporů.
 - ✓ Porušení regulací nebo nadnárodních předpisů.
 - ✓ Selhání systému.
- Předpovězená finanční rizika jsou především:
 - ✓ Nesplnění závazku protistranou.
 - ✓ Ztráty ze snížení hodnoty majetku.
 - ✓ Ztráta zákazníka a s tím související zúžení zákaznické sféry.

- Jako možná obchodní rizika si firma stanovila:
 - ✓ Vstup nových konkurentů na trh finanční infrastruktury.
 - ✓ Klesající ceny za služby spojené s obchodováním s cennými papíry.
 - ✓ Trvalé období nízkého investování.
 - ✓ Nové regulační požadavky.

Hned poté, co si firma simuluje veškeré krizové situace, které by mohly nastat, je třeba vybrat ty stěžejní a relevantní. Z výše zmíněných situací by žádná sama o sobě nenarušila činnost podniku a pravděpodobnost, že by významně ovlivnila strategii je velmi malá. Pokud by však došlo ke kombinaci různých situací, mohlo by to firmu ohrozit. DB konkrétně vyslovila situace, které by mohly ohrozit její činnost.

- Selhání systému v délce jednoho týdne navíc ve velmi nestálém prostředí.
- Současné systémové selhání několika důležitých bank.
- Záměrné porušování sankcí a regulací. (corporate report 2014, 2015)

Tyto extrémní události, které by mohly vést ke ztrátě odpovídající více než padesát procent ročního EBITu, tedy zisku před zdaněním, jsou hodnoceny pravděpodobností menší než 1 %. Takové extrémní události se dodnes nevyskytly, přesto je ale důležité na ně myslet a kritické scénáře vytvářet.

Porterova analýza pěti sil

Nyní se přesouváme k analýze mikroprostředí, která však stále spadá pod analýzu externí. Porterova analýza pěti sil nám přiblíží pět skupin, které mají na firmu vliv a jsou v její bezprostřední blízkosti. Konkrétně se jedná o vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitučních výrobků, vstup nových konkurentů a o situaci na konkurenčním trhu, tedy o dynamiku konkurenčního prostředí.

Zákazníci

Tlak ze strany zákazníků je první z pěti sil, která na firmu v jejím blízkém okolí působí. Zákazníci mají určitá přání a požadavky, které když firma nevyslyší, přejdou ke konkurenci, pokud je to možné a nejsou s tím spojené další dodatečné náklady. V případě firmy Clearstream jsou zákazníky investoři. Clearstream je povinen provést celý řetězec služeb od zavedení daného obchodu do systému až po řádné vyplacení dividend investorovi. Firma si především musí dávat pozor na citlivá data o svém zákazníkovi. Pokud by byl investor jakkoliv nespokojen, jak už s přesností a včasností vyplacení nebo s uchováním dat, firmu Clearstream jako zprostředkovatele již příště nevyužije. Hlavní oblasti, na které se musí firma Clearstream soustředit, aby byl tlak ze strany zákazníku co nejslabší, jsou následující:

- Ochrana osobních a citlivých dat o investorovi.
- Včasné a správné zavedení obchodu do systému.
- Správné vytvoření identifikačního kódu ISIN.
- Včasné provádění veškerých změn zadaných zákazníkem.
- Kontrola průběhu transakce.
- Komunikace se zákazníkem.
- Zajištění řádného vyplacení dividendy ze zakoupeného CP.

Nově vstupující konkurence

Jako na všech trzích, i na trhu finanční infrastruktury existuje hrozba nově příchozí konkurence. I když se firma může nacházet ve velmi výhodné pozici, může přijít na trh konkurent s novým inovativním nápadem, který situaci naprosto změní. Proto je nutné neustále sledovat, kdo všechno by mohl být potenciálním konkurentem a snažit se vytvořit takové bariéry, aby bylo pro konkurenta co nejtěžší se na trhu uplatnit.

Mezi nejužívanější bariéry vstupu, které zároveň firma DB využívá, patří:

- Úspory z rozsahu – firma se díky své nové strategii Accelerate snaží zvýšit svou výkonnost, ale zároveň je jejím cílem snížit své náklady na minimum. Již teď má firma přesné plány, kolik zavedením této strategie za rok ušetří. A to vše dělá proto, aby své náklady minimalizovala a pro konkurenční firmy bylo se stejnými náklady obtížné vstoupit na trh.
- Diferenciace produktu – jednou z klíčových oblastí, na které se firma zaměřuje, je rozšíření a diferenciace produktu, jak již bylo řečeno v kapitole věnující se cílům firmy. DB se snaží neustále vylepšovat nabízené služby a produkty a snaží se tak svým zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc. Na druhé straně dbá na dodržení regulací a tím tvoří jistou rovnováhu mezi přáním zákazníků a omezeními, které musí splnit.
- Přístupy k distribučním kanálům – za dobu své existence má již firma Clearstream vybudovanou síť distribučních kanálů díky kterým nabízí své služby. Jelikož operuje na takzvaném zprostředkovatelském trhu má možnost jít rovnou za zákazníky, ale jejími distribučními kanály jsou především jiné banky, které prvotně jednají s investorem. Prostřednictvím těchto bank Clearstream komunikuje se svými zákazníky a proto jsou pro něj tak důležité. Clearstream se ale snaží komunikovat se svými zákazníky i přímo, k čemuž využívá hlavně svých internetových stránek, různých reportů a výsledků firmy, které by mohly nalákat potenciální investory a tedy zákazníky.
- Akvizice a jiná strategická spojení – firma DB neustále vytváří strategická spojení. Už to, že má pod sebou tolik dceřiných společností to potvrzuje. Jedny z posledních firem, se kterými se spojila, je například právě Clearstream či Eurex.
- Kapitálová náročnost – v současné době v tomto odvětví vynikají jen dvě firmy, Clearstream a Euroclear. Je to především proto, že s tímto podnikáním je spojená velká kapitálová náročnost. Je nutno vlastnit mnoho softwarů a databází pro zpracování a především uchování veškerých dat. Také je nutno najmout kvalifikované a jazykově vybavené pracovníky, které bude nadále nutno školit. A především jde o to, že pokud mají investoři dobré zkušenosti s již zaběhnutou firmou, jen těžko budou přecházet k firmě jiné, kde jim tyto služby budou nabídnuty logicky draž, poněvadž nová firma si to nemůže dovolit.
- Přechodové náklady – takové náklady, které by zákazník musel zaplatit při přechodu ke konkurenci.

Dynamika konkurenčního prostředí

V současné době se na trhu finanční infrastruktury nachází jeden zásadní konkurent a to firma Euroclear. Ovšem situace je poněkud složitější, poněvadž v některých ohledech je Euroclear pro firmu Clearstream konkurentem a v jiných případech obchodním partnerem.

Euroclear je přední instituce, zabývající se, stejně jako Clearstream, poobchodními službami (post-trade). Zabývá se tedy zpracováním transakcí spojených s obchodováním s cennými papíry, jejich zanesením do svých systému, následnou péčí a vypořádáním obchodu. Své činnosti konkrétně rozděluje do následujících skupin:

- Vydávání cenných papírů skrze Euroclear.
- Procesování transakcí.
- Spravování aktiv.
- Snižování rizika při obchodování.
- Rozšiřování fondů.
- Správa zajištění CP.

Jak lze vidět, činnosti Euroclearu a Clearstreamu jsou si velmi podobné. Stejně jako Clearstream i Euroclear používá systém identifikačních kódů ISIN pro lepší orientaci. Problém ve vztahu mezi Euroclearem a Clearstreamem nastává v situaci dělení transakcí na mezinárodní a lokální.

a) Obchodování na mezinárodních trzích

Pokud se jedná o obchodování na mezinárodních trzích, tyto dvě společnosti vystupují jako partneři. Obě si vedou databáze se stejnými obchody a navzájem se kontrolují. Například když Euroclear vytvoří mezinárodní XS ISIN kód, úkolem Clearstreamu je zkontrolovat zadané informace v systému. Naopak, pokud kód vytvoří Clearstream, tato kontrolní funkce náleží Euroclearu. Je to především z důvodu, že při mezinárodních obchodech se využívají tzv. common depository (běžné depozitáře), což je v každé zemi jeden vybraný depozitář, tedy místo, kde lze fyzicky nalézt daný cenný papír, který je spojen s mezinárodními transakcemi. Tento systém je užitečný především díky své praktičnosti. Pokud jde o mezinárodní obchody, vždy budou obchodovány pouze přes tyto common depository, které Euroclear a Clearstream sdílí.

b) Obchodování na lokálních trzích

Při obchodování na lokálních nebo také jinak řečeno domestikových trzích je situace naprosto odlišná. Euroclear a Clearstream zde figurují jako největší konkurenti a na-

vzájem si snaží přebrat zákazníky. Je to z toho důvodu, že zde už každá firma může obchodovat přes vybrané depozitáře v různých zemích a nemusí tedy spolupracovat s Euroclearem a pracovat s common depository. Domestikové obchody jsou v podstatě obchodování nějaké národní entity na některém z domácích trhů ve své vlastní měně. Zde tedy neexistuje spolupráce Euroclearu a Clearstreamu ani žádné vzájemné kontrolní činnosti. Na lokálních trzích si jednoduše každý obchoduje sám za sebe a snaží se utřít co nejvíce.

Jako nepřímou konkurenci můžeme označit všechny ostatní finanční instituce, které sice neposkytují celé portfolio služeb jako Clearstream, ale mohou být lepší v konkrétní činnosti, poněvadž se na ni soustředí. Je proto nutné, aby DB kladla stejný důraz na všechny oblasti své působnosti.

Substituty a komplementy

Při analýze substitutů a komplementů nejde jen o jejich sílu, ale je zde stěžejní také otázka věrnosti zákazníků, nákladů na přechod k substitutu či spokojenost se stávající službou. Pokud firma vychází svým zákazníkům vstříc a produkty vytváří na míru, nemusí se síly těchto náhražek tolik obávat. Zároveň pokud vytvoří takové podmínky, že pro zákazníka je velmi nákladné opustit stávající produkt a hledat náhražku, také zde není takový tlak ze strany substitutů. Co vše však lze za substituty v tomto případě považovat? Firma Deutsche Borse poskytuje především služby, takže za substituty lze považovat tyto služby, ale poskytované jinou společností, v našem případě především firmou Euroclear. Substituty však nemusí být kompletní řetězec služeb ale i jednotlivé části, které může zákazník uskutečnit u jiného poskytovatele. Proto je důležité si vytvořit u zákazníků jistou důvěru a věrnost, aby jejich reakce na existující substituční výrobky byla minimální.

Dodavatelé

Síla dodavatelů je tím vyšší, čím větší je závislost na jejich dodávkách. V případě firmy Deutsche Borse, potažmo Clearstream není tato síla stěžejní. Za dodavatele by se v tomto případě daly považovat banky, které firmě velmi zjednodušeným způsobem dodávají klienty, ovšem tyto banky služby Clearstreamu potřebují, aby byl celý proces vyobchodování cenného papíru jednodušší. Proto je zde síla dodavatelů velmi slabá, téměř nulová.

8.6.2 Analýza interního prostředí

Druhou částí analýzy je průzkum interního prostředí, tedy prostředí uvnitř firmy. Zde je kladen důraz na hodnotu zdrojů, které firma vlastní. Jedná se především o zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské, kdy především ty lidské v dnešní době nabývají na důležitosti. Dále lze zkoumat hodnotový řetězec, který definuje primární a podpůrné činnosti podniku.

Analýza zdrojů

Aby mohla firma existovat, musí vlastnit zdroje. Ať už se jedná o zdroje finanční, které slouží k financování nových projektů či zdroje lidské, které tvoří všechny osoby v daném podniku, jde o skupinu velmi významných faktorů. Bez zdrojů by totiž firma nebyla tím, čím je. Lze je rozdělit na hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Lidské zdroje

Jako první a zároveň nejdůležitější jsou zdroje lidské. DB Group klade na své zaměstnance vysoké nároky v oblasti jejich komunikace, týmové práce ale zároveň i oblasti práce jako jednotlivce, kdy musí zaměstnanec převzít určitou zodpovědnost za své činnosti. Odborníci s vysoce specializovanými znalostmi zde spolupracují s všeobecně vzdělanými lidmi a společně se snaží vytvořit produkty a služby, které by naprosto vyhovovaly jejich zákazníkům. Proto jsou lidské zdroje v této firmě tak důležité, protože vytvářejí veškeré hodnoty, které jdou k zákazníkovi. To je důvod, proč se DB snaží na svých lidských zdrojích pracovat, jak jen to jde, a to především těmito způsoby.

- a) Tréninky a školení pro zaměstnance – tréninky a zlepšování dovedností svých zaměstnanců je prioritou DB. Firma se snaží rozvíjet nejen schopnosti v oblasti finančního trhu, ale také schopnosti komunikační a organizační. Firma se tedy soustředí i na rozvoj konkrétních lidských dovedností jako je mluvený projev, sebeprosazování nebo organizace práce. Jakmile dojde ve firmě ke změně postupů nebo je zařazena nová činnost, pracovníci jsou vždy řádně vyškoleni. Pro nově příchozí je povinné projít školením bezpečnosti práce, požární ochrany, ale také ochrany svého vlastního zdraví. Firma své zaměstnance seznamuje například s možnými zdravotními problémy, které může sedavá práce vyvolat a předkládá doporučení, jak se těmto rizikům vyvarovat. Někte-

rá školení mohou být i velmi specifická a odborná, ale zde je již volba na zaměstnanci, zda se chce odborných školení zúčastnit, či ne.

- b) Programy podpory – DB dává šanci i absolventům univerzit a vytváří pro ně takzvané programy podpory. Firma pořádá různé semináře, kde později těm nejnadanějším může nabídnout spolupráci.
- c) Speciální tréninky pro manažery – nejenom řadoví zaměstnanci, ale i manažeři a vedoucí oddělení musí být řádně školeni. V tomto případě se však jedná o jiné zaměření tréninků, jde například o schopnost vedení lidí, rozdělování práce nebo nové procesy, které bude nutné implementovat.
- d) Příležitosti pro mladé talenty
- e) Budování rozmanitosti zaměstnanců – DB staví svůj význam na týmové práci a právě zde se prosazuje rozmanitost, na které si zakládá. Tým je poté více výkonný, když je v něm několik různých osobností a každá má jiný pohled na věc. DB poskytuje mnoho produktů a služeb a má také rozmanité zákazníky, proto je zde nutnost i rozmanitosti zaměstnanců.
- f) Vytváření firemních hodnot a principů – firma klade velký důraz na své hodnoty a principy. Jako nejdůležitější pak považuje dobrý vztah se zákazníkem.
- g) Najímání externích pracovníků – firma mimo interních pracovníků najímá také pracovníky externí, kteří jsou většinou zaměstnáni na půlroční kontrakt s možností prodloužení nebo pozdější interní spolupráce. Firma takto hledá nové nadějně zaměstnance, kteří pokud se neosvědčí, po půl roce jednoduše skončí. Je to pro DB určitá jistota a zároveň příležitost jak najít nové a výkonné zaměstnance.
- h) Výhody pro zaměstnance – nejlepší způsob, jak motivovat zaměstnance k práci je samozřejmě vidina výhody nebo něčeho navíc. DB nabízí svým zaměstnancům hned několik výhod, a to například jazykové kurzy, zvýhodněné vstupenky do divadla nebo multisport karty pro sportovní vyžití.

Finanční zdroje

Jak lze vidět z rozvahy firmy, v jejích pasivech převažuje cizí kapitál nad kapitálem vlastním. Dalo by se tedy říci, že její koeficient zadluženosti, jakožto podíl vlastního a cizího kapitálu je velmi vysoký. Zatímco stav vlastního kapitálu převyšoval dvě stě tisíc, kapitál vlastní nedosáhl ani čtyř tisíc. Vzhledem k oboru, ve které firma podniká je ale tento fakt potřeba blíže prozkoumat. Není to tím, že by firma neprofitovala, ale tím, že firma nepotřebuje ke své konkurenceschopnosti velký přebytek finančních zdrojů. Samozřejmě zisková být musí, pokud chce rozšiřovat své produktové portfolio a otevírat další pobočky, ale poněvadž je odborníkem na trhu finanční infrastruktury, může si dovolit využívat cizí kapitál, poněvadž s touto formou financování umí pracovat.

Co se týče aktivní strany rozvahy, tedy finančního majetku firmy jako jsou investice do ostatních podniků nebo peníze na bankovních účtech, tu můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 8 - Finanční zdroje podniku

	Peníze na účtě	Investice do přidružených podniků	Ostatní investice do CP	Pohledávky a nabyté CP	Ostatní finanční nástroje	Celkem
Stav k 1.1.2013 (mil. EUR)	1,7	182,5	57,2	1487,0	27.3	1755,7
Stav k 31.12.2013 (mil. EUR)	0,1	167,0	56,6	1176.0	29.5	1429,2
Stav k 31.12.2014 (mil. EUR)	1,2	111,9	147,5	1301.9	29.5	1562,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Corporate report, 2014, s. 249

Finanční analýza

Jako součást finančních zdrojů bych ráda stručněji popsala finanční analýzu, která poukazuje na finanční schopnosti podniku. Jako výchozí data mi sloužily účetní výkazy firmy, které lze nalézt v přílohách této práce. Z těchto výkazů jsem vyňala údaje za rok 2013 a 2014, ze kterých jsem poté vyčíslila ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

a) Absolutní ukazatele

Mezi absolutní ukazatele lze zařadit základní účetní výkazy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty či cashflow. Tyto výkazy lze nalézt v přílohách méj diplomové práce.

b) Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (Return of Assets) (1)

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním)}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$ROA = \frac{1006,5}{215908,1} = 0,0046617056 \doteq 0,0047 = 0,47 \%$$

Jedna koruna aktiv nám přinese 0,47 haléřů zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity) (2)

$$ROE = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$ROE = \frac{1006,5}{3752,1} = 0,2682497801 \doteq 0,2682 = 26,82 \%$$

Jedna koruna vlastního kapitálu nám přinese 26,82 haléřů zisku.

Rentabilita tržeb (Returns of Sales) (3)

$$ROS = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním)}}{\text{Celkové tržby}}$$

$$ROS = \frac{1006,5}{2403,7} = 0,4187294587 \doteq 0,4187 = 41,87 \%$$

Jedna koruna tržeb nám přinese 41,87 haléřů zisku.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (Current Ratio) (4)

$$CR = \frac{\textit{Oběžná aktiva}}{\textit{Krátkodobé závazky}}$$

$$CR = \frac{204640,9}{204193,5} = 1,002191058971025 \doteq 1,0022$$

Firma ideálně pokryje své závazky, ale nemůže již příliš investovat.

Pohotová likvidita (Quit Asset Ratio) (5)

$$QAR = \frac{(\textit{Oběžná aktiva} - \textit{Zásoby})}{\textit{Krátkodobé závazky}}$$

$$QAR = \frac{(204640,9 - 0)}{204193,5} = 1,002191058971025 \doteq 1,0022$$

Firma ideálně pokryje své závazky, ale nemůže již příliš investovat.

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio) (6)

$$CPR = \frac{\textit{Finanční majetek}}{\textit{Krátkodobé závazky}}$$

$$CPR = \frac{1602,2}{204193,5} = 0,0078464789525622 \doteq 0,0078$$

Firma nepokryje své závazky.

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

(7)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{212156}{215908,1} = 0,9826217728746629 \doteq 0,9826 = 98,26 \%$$

Podíl cizího kapitálu na celkových aktivech je velmi vysoký a proto je i celková zadluženost považována za vysokou.

Koeficient zadluženosti

(8)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{212156}{3752,1} = 56,54326910263586 \doteq 56,6433$$

Poněvadž je koeficient zadluženosti úzce spojen s celkovou zadlužeností, je i tento ukazatel velmi vysoký.

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv

(9)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{2043,7}{215908,1} = 0,0094656013368651 \doteq 0,0094 = 0,94 \%$$

Doba splatnosti pohledávek

(10)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{(10307,1+342,9+1)}{\frac{2403,7}{360}} \doteq 1595 \text{ dní}$$

Průměrná doba splatnosti pohledávek je 1595 dní.

Výsledky finanční analýzy nelze hodnotit příznivě. Především ukazatele likvidity a zadluženosti nevypovídají nic dobrého. Je zde však nutné se na situaci podívat poněkud zevrubněji. Firma operuje na trhu poskytujícím služby, tudíž nedisponuje žádným velkým hmotným majetkem, což může zkreslovat výsledky ukazatelů, ve kterých jsme posuzovali majetek ve vztahu v pasivům. Firma, jakožto zprostředkovatel služeb na finančních trzích často využívá cizího kapitálu, a tak je z pohledu této analýzy velmi zadlužená. Nemůžeme to však brát doslovně, a to z toho důvodu, že společnost dokáže tyto prostředky investovat do správných míst, už proto, že je to její obor.

Celkově jsme tedy shrnuli analýzu jako ne příliš příznivou, ovšem po bližším prozkoumání jsme zjistili jistou zkreslenost určitých hodnot. Neznamená to však, že by analýza nebyla pro firmu potřebná, to samozřejmě je, ale v tomto případě musí složit spíše jako vodítko s nutností dalšího bližšího prozkoumání situace a slabých míst.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jako takové jsou pro firmu velmi důležitou skupinou. Především její stále vyvíjející se softwarové vybavení je znakem její konkurenceschopnosti. Firma se také zaměřuje na výzkum a vývoj, a to opět především v oblasti softwaru. Dále také spolupracuje se vzdělávacími institucemi a společně s nimi na těchto nehmotných zdrojích pracuje.

Goodwill

Tento pojem označuje rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a aktivy firmy snížené o závazky. V podstatě jde o jakousi přidanou hodnotu, kterou firma získává například dobrými vztahy se zákazníky, dobrou pověstí nebo kvalitou výrobků. Firma DB oceňuje svůj goodwill na 2224,5 milionu eur k poslednímu prosinci roku 2014, jak ukazuje tabulka. Zároveň vidíme, že goodwill firmy za rok 2014 vzrostl a že největší podíl na tvorbě této přidané hodnoty má právě Clearstream.

Tabulka 9 - Goodwill

	Clearstream	ISE	EEX	STOXX	CGSS	Ostatní	Celkem
Stav k 1.1.2014	1063,8	921,3	0	0	0	24,9	2042,6 mil €
Stav k 31.12.2014	1063,8	1043,6	33,3	32,6	15,1	36,1	22245,5 mil €

Zdroj: Vlastní zpracování podle Corporate report, 2014, s. 241

Software

Jak zachycuje následující tabulka, firma DB rozděluje software na zakoupený a na samostatně vytvořený, tedy software interní. Softwarové vybavení je velmi proměnlivé, poněvadž je nutné zavádět nové systémy a naopak ty zastaralé likvidovat. V tabulce je tedy zachycen i pohyb těchto likvidací a nákupu, či vyvinutí nových softwarů.

Tabulka 10 - Software

	Zakoupený software	Interní software	Celkem
Stav k 1.1.2013	285,6 mil €	766,6 mil €	1052,2 mil €
<u>Likvidace</u>	-88,5	- 200,6	-289,1
<u>Navýšení</u>	7,2	15,7	22,9
<u>Ostatní</u>	-0,2	74	73,8
Stav k 31.12.2013	204,1 mil €	655,7 mil €	859,8 mil €
<u>Likvidace</u>	-4,8	-6,6	- 11,4
<u>Navýšení</u>	15,7	6	21,7
<u>Ostatní</u>	15,9	72	87,9
Stav k 31.12.2014	230,9 mil €	727,1 mil €	958 mil €

Zdroj: Vlastní zpracování podle Corporate report, 2014, s. 240

Hmotné zdroje

Co se týče zdrojů hmotných, nehrají pro firmu až tak zásadní roli. Samozřejmě, že vedení musí zajistit jisté vybavení a prostory, ale například zde nehraje role vlastnictví pozemků či rozsáhlých budov, poněvadž nejsou tak důležité. Co by se dalo zmínit jako velmi potřebné je hardwarové vybavení, poněvadž pro plynulé zajištění všech transakcí je potřeba mít spolehlivé a kvalitní počítačové vybavení. Také je důležité zajistit kancelářské potřeby, které jsou potřebné pro archivaci a dokumentace související s uskutečněnými obchody. Firma se snaží svou firmu vybavit i hmotnými statky jako jsou například obrazy, klimatizace nebo jiná výzdoba, ale to už nelze považovat jako zásadní zdroj nutný pro fungování chodu firmu, ale spíše jako faktor zpříjemňující pracovní podmínky zaměstnanců.

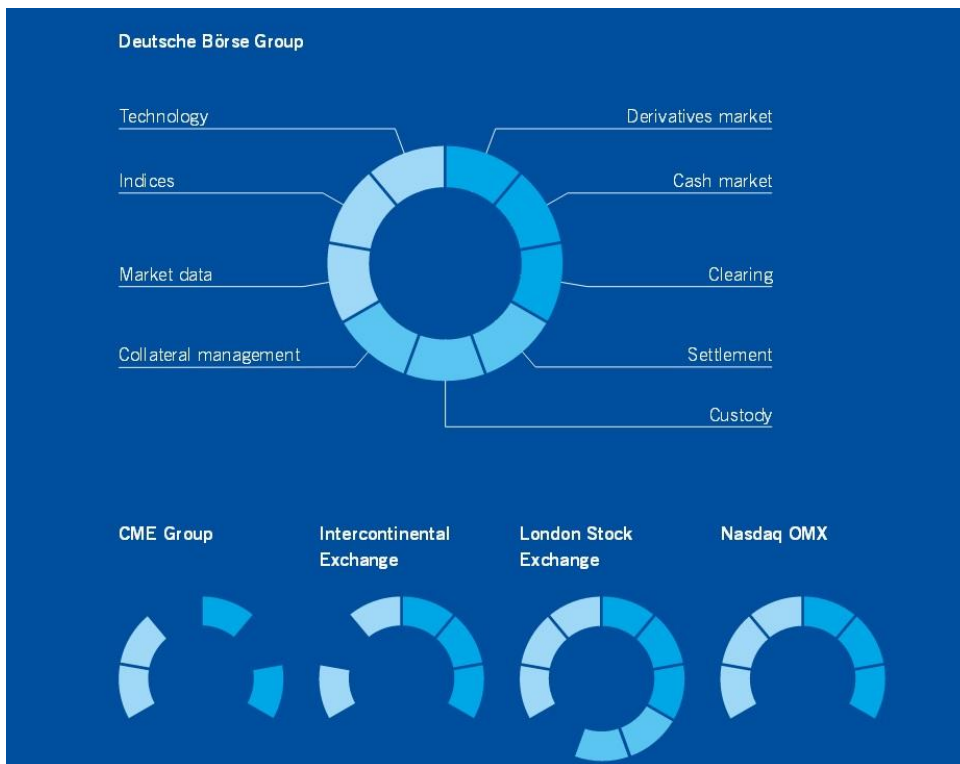
Tabulka 11 - Hmotné zdroje

	Příslušenství a vybavení	Hardware, kancelářské vybavení a ostatní	Celkem
Stav k 1.1.2013	78,5 mil €	329,8 mil €	408,3 mil €
Likvidace	- 2	- 28,4	- 30,4
Navýšení	3,5	25,0	28,5
Ostatní	- 2,7	2,1	- 0,6
Stav k 31.12.2013	77,3 mil €	328,5 mil €	405,8 mil €
Likvidace	- 4,4	- 35,8	- 40,2
Navýšení	4,6	24,9	29,5
Ostatní	2,9	4,8	7,7
Stav k 31.12.2014	79,9 mil €	322,4 mil €	402,3 mil €

Zdroj: Vlastní zpracování podle Corporate report, 2014, s. 248

Hodnototvorný řetězec

Tento řetězec zachycuje své strategické činnosti, které rozděluje na dvě skupiny, a to na činnosti primární a podpůrné. Tvůrcem této strategické pomůcky je Michael Porter. Hodnototvorný se mu říká proto, že soubor těchto činností přináší určitou přidanou hodnotu zákazníkovi a pak tedy i zisk firmě. Tento způsob rozdělení činností podniku slouží k jejich následné diferenciaci a zlepšení.



*Obrázek 20 - Hodnototvorný řetězec
Zdroj: Corporate report, 2014, s. 13*

1) Primární činnosti:

- **Listing and Trading** (obchodování)

Burzy umožňují vytvoření vztahu mezi společnostmi a investorem. Ať už jde o firmy jakkoliv velké, mezinárodní či národní, všechny mohou zvýšit výši svého kapitálu prostřednictvím trhu s cennými papíry. Tento kapitál mohou zvýšit právě vydáním akcií nebo dluhopisů, které investoři odkoupí a po určité době dostávají peníze zpátky i s určitým úrokem nebo jiným benefitem, který je spojen s odkoupením dané sekurity.

Trh Deutsche Börse rozeznává tři různé segmenty obchodování

- Entry standard

Tento segment, který je součástí otevřeného trhu, nabízí rychlý a jednoduchý přístup na kapitálový trh bez vyšších nákladů. Rovněž zde nejsou velké

formální požadavky. Tento segment je vhodný zejména pro mladé nebo začínající investory.

- General standard

V tomto segmentu jsou již vyžadovány alespoň minimální zákonné požadavky. Tento segment je vhodný pro větší firmy, které chtějí vynaložit vyšší náklady na investování.

- Prime standard

V tomto segmentu je nutná transparentnost celého procesu a jedná se většinou v investice v mezinárodním měřítku.

Tato fáze tedy zahrnuje přijetí cenných papírů (vytvoření jakéhosi seznamu, proto listing) na Frankfurter Wertpapierbörse (Frankfurtské burze cenných papírů), jakož i obchodování a zúčtování. To všechno ve formě plně elektronického obchodního systému Xetra, který pracuje v souladu se stanovenými předpisy a pravidly a který zajistí minimální riziko prodlení transakcí.

- **Clearing (zúčtování)**

V této fázi dochází k vyrovnání pohledávek a závazků vůči sobě. DB zde vystupuje jako kupující pro každého prodávajícího a jako prodávající pro každého kupujícího. Nikdy to tedy není přímá transakce, další účastníci obchodu mají za úkol eliminaci rizik obchodu a jeho snadné provedení. Clearing má pod dohledem Eurex, DB, který zajišťuje plnění obchodů s cennými papíry i deriváty.

Eurex má tři základní úkoly, které se také dají pokládat za výhody účastníků obchodu

1. DB zaručuje anonymitu obchodu a to i při vypořádání.
2. Dohlíží na to, aby účastníci obchodu doložili bankovní záruku, pro případ selhání kterékoliv ze stran.
3. Komunikace veškerých požadavků jak kupující tak prodávající strany straně druhé včas a přesně.

- **Settlement (plnění)**

- **Custody (následná péče)**

Poslední dva kroky má na starosti Clearstream. Ten zajišťuje veškeré poobchodní služby, takzvané post-trade. Tyto služby mají význam především z důvodu bezpečnosti kapitálových trhů. Zaručují řádné vypořádání transakce, tedy zajišťují, aby byly jednotlivé transakce po dokončení a hotovostní výměně za cenné papíry zpracovány správně. Clearstream je odpovědný nejen za vypořádání obchodů s CP, ale také za je-

jich úschovu. Clearstream hospodaří s majetkem svého zákazníka a zajišťuje veškeré včasné vyplácení dividend, placení daní a podobně. Zákazníci také mohou určité akcie použít jako bankovní záruku pro jiný obchod, což je díky Clearstreamu možné, poněvadž ve svém systému dokáže transakce propojit. Díky své mezinárodní síti depozitářů pokrývá Clearstream více než padesát trhů po celém světě. Kromě svých hlavních lokalit v Lucembursku, Frankfurtu, Praze a Singapuru má zastoupení také v Corku, Dubaji, Hong Kongu, Londýně, New Yorku a Tokiu.

2) Podpůrné činnosti

- **Technologie**

Celá skupina DB se soustředí na vývoj nových technologií, aby posílila a zefektivnila výše uvedené primární činnosti. Vývoj uskutečňuje především v oblasti informačních technologií, tudíž se zaměřuje hlavně na zefektivnění chodu systémů a databází, které používá pro poskytování služeb v oblasti finanční infrastruktury.

- **Indexy**

Indexy jakožto další podpůrná činnost spadá pod dceřinou společnost STOXX.

DAX index – tento index je jedním z nejdůležitějších ekonomických ukazatelů a měří změny tržní hodnoty třiceti největších německých společností zapsaných na Frankfurtské burze.

EURO STOXX 50 – jeden z indexů spadající do skupiny indexů STOXX, které hodnotí různé skupiny aktiv po celém světě. EURO STOXX 50 je index Evropský a zahrnuje padesát nejdůležitějších a aktivně obchodovaných akcií v Evropské měnové unii.

- **Collateral management** – collateral lze volně do češtiny přeložit jako zajištění, tudíž se jedná o oblast, ve které DB zkoumá zajištění investorů a emitentů konkrétně, zda budou schopni dostát svým závazkům. Proto, že má společnost pobočky v mnoho zemích, může tyto kolaterály posuzovat i napříč různými zeměmi. Pokud ví, že daná firma již úspěšně obchodovala na jiném trhu a svých závazků dostála, nebude mít společnost DB problém s ní spolupracovat i na trhu v jiné zemi.

- **Trh s deriváty CP**

Kromě obchodování cenných papírů jako takových, se skupina DB zaměřuje i na trh s deriváty. Tyto deriváty s cennými papíry úzce souvisejí, ale nemají hmotnou podobu. Ve skutečnosti se jedná spíše o jisté právo, které je sjednáno mezi dvěma stranami. Nejznámějšími typy derivátů cenných papírů jsou:

- Opce – tzv. podmíněný obchod, kdy kupující nabyde právo koupit či prodat danou komoditu. Není to však jeho povinností, takže záleží jen na něm, zda danou věc prodá či ne a vypisovatel opce s tím musí souhlasit.
 - Futures – dohoda stran o budoucím nákupu za předem danou cenu. Zde je nutné, aby prodávající prodal a kupující koupil, není zde tedy volnost jako při obchodování s opcemi.
 - Swapové obchody – prodej CP v budoucnu se zafixovaným současným kurzem. Slouží jako ochrana při fluktuacích měny.
 - Warranty – jedná se o jisté předkupní právo, kdy kupující získává oprávnění k nabytí jistého cenného papíru. Tím, že investor vlastní warrant má možnost koupit daný cenný papír s předstihem a za předem danou cenu.
 - Certifikáty – jde v podstatě krytí dluhu. Emitent, který potřebuje dluh splatit, a tedy potřebuje hotovost, vydá certifikát, kterým se zavazuje, že ho později odkoupí od investora zpět.
- **Market data and services**

Tento segment vznikl v roce 2013 sloučením dříve samostatných celků. Cílem tohoto segmentu je využít příležitostí, které plynou z digitalizace systému a všech hodnotových řetězců, především pak interakci dat a technologií ve finančním sektoru. V praxi to znamená, že tato oblast se zaměřuje na získávání informací o trhu, které pak zavádí do řízení a přizpůsobuje se podle těchto nových podmínek na trhu. Dále se také zaměřuje na údaje, které nepochází z trhů Deutsche Borse, a tak má firma přehled i o tom, co se děje mimo její trhy.

Analýza organizační kultury

Jak již bylo definováno v teoretické části, mezi prvky organizační struktury patří především základní přesvědčení firmy, zavedení postupy a rituály, příběhy, symboly, organizační struktura, řídicí a kontrolní systémy a mocenské struktury.

- a) Základní přesvědčení firmy je velmi obtížné vymezit, poněvadž ho většina považuje za samozřejmé a v podstatě nevnímá jeho existenci. Jako základní předpoklad DB by se dala vyslovit myšlenka, že zákazník musí být vždy na prvním místě a že veškeré obchody musí proběhnout bez prodlevy.
- b) Postupy a rituály jsou velmi obsáhlou skupinou, která zahrnuje veškeré zažité postupy, probíhající ve firmě. Firma má určitý postup jak zadávat obchody do svého systému nebo jakým způsobem vede meeting. Stručně řečeno, všechno co se ve firmě děje má své specifické vlastnosti, kterými se odlišuje od ostatních firem, jenž mají odlišný způsob postupů a jiné rituály.
- c) Příběhy se vytváří na úrovni firmy jako takové, ale především v menších skupinách, které spolu denně spolupracují. Týmy, které spolu tráví většinu času, spolu zažívají různé situace, ze kterých následně vznikají tyto příběhy. Na celopodnikové úrovni to může být příběh ze společného firemního večírku nebo teambuildingu.
- d) Symboly jsou veškerá grafická specifika, které firma vytváří. Může se jednat například o logo firmy, reklamní předměty, barva nebo specifický font písma, který firma používá pro značení. Pro firmu DB je specifická barva modrá a do ní také ladí veškeré své vybavení.



Obrázek 21 - Logo DB
Zdroj: deutsche-boerse.com

e) Organizační struktura je dalším specifíkem firemní kultury. Určuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi zaměstnanci a dává celé zaměstnanecké struktuře určitý řád. Co se týče firmy Clearstream Operations Prague, v jejím čele stojí Generální ředitel Armin Bories. Pod sebou má následujících osm oddělení:

- **New Issues**, které se dále dělí na International⁶, Local a Domestic.
- **Operate**, kam spadá Cash processing a Settlement.
- **Portfolio**, kterého je součástí oddělení Tax, Income, Corporate Actions a Proxy Voting.
- **Controls and quality development**, které se stará o zúčtování transakcí.
- **Value added services**.
- **Corporate center** zajišťující účetnictví.
- **Product management**, kde je stěžejním Product Design.
- **Customer service** starající se o zákazníky.



Obrázek 22 - Organizační struktura firmy Clearstream
Zdroj: Clearstream.com

⁶ V této části je jako vedoucí paní Petra Slepíčková, která je zároveň odborným konzultantem mé práce.

9. Syntéza

Vyvrcholením předchozích kapitol zabývajících se stanovením mise, vize, cílů a následně analýzou prostředí, je syntéza, která všechny poznatky získané analýzou spojí a vybere z nich ty podstatné. Na následujícím schématu zachycuji silné a slabé stránky, které vycházejí z analýzy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, které jsou důsledkem vnějších vlivů.

Silné stránky

Komplexní portfolio služeb.
Kvalitní komunikace se
zákazníky.
Technologický vývoj a vlastní IT
struktura.
Společensky odpovědná firma.

Slabé stránky

Stále rostoucí náklady na nové
technologie.
Nepříliš příznivá finanční situace
vyplyvající z finanční analýzy.
Fluktuace zaměstnanců.

Příležitosti

Růst US investorů na německém
trhu.
Finanční předpovědi analytiků.
Nové technologie.
Strategické spojení a akvizice.

Hrozby

Konkurenční hrozba, především
ze strany Euroclearu.
Velké množství regulací.
Nestabilní politická situace na
východě.
Nejistý ekonomický vývoj jako
následek ekonomické krize.
Aféra Clearstream.

a) Silné stránky

Hlavní silnou stránkou firmy je to, že na rozdíl od jiných firem, zabývajících se zajišťováním finanční infrastruktury, poskytuje komplexní portfolio služeb. Celý obchod tedy může proběhnout od začátku až do konce pod dohledem firmy DB, respektive Clearstream.

Jako další lze zmínit komunikaci se zákazníky. Firma totiž informuje své zákazníky nejenom o krátkodobých změnách, ale i o změnách dlouhodobých, tudíž je seznamuje se svými novými plány a cíli, které chce do budoucna splnit. Snaží se tak o skutečné vytvoření příznivého vztahu se zákazníky a dává jim pocit, že jsou opravdovou součástí společnosti.

Velmi silnou oblastí firmy je její IT struktura, kterou si sama vytváří. Také její neustálý technologický vývoj je jí ku prospěchu, poněvadž vývoj technologií zefektivňuje veškeré její procesy a šetří tak čas i peníze.

Poslední, ale neméně významnou, silnou stránkou je chování firmy vůči jejímu okolí, tedy její společenská odpovědnost. Firma se snaží chránit životní prostředí, podporovat vzdělávací instituce a mimo jiné také zaměstnává handicapované osoby a snaží se vyvážit poměr mezi muži a ženami na manažerských pozicích.

b) Slabé stránky

Jako velmi slabou stránku lze zmínit náklady firmy, které neustále rostou. I proto se firma rozhodla zavést strategii Accelerate, kterou jsem zmiňovala již výše, která sice podporuje růst, ale při současném snížení nákladů. Firma se snaží všemožnými způsoby zefektivnit pracovní procesy, aby ušetřila co nejvíce, ale i přesto její náklady rostou, a to především kvůli stále nákladnějšímu vývoji a výzkumu nových technologií.

c) Příležitosti

V poslední době na německý trh přicházejí nejenom investoři z Německa, ale stále více se zde objevují američtí investoři. To by mohla být pro společnost velká příležitost, poněvadž by tím rozšířila svou činnost i do Ameriky a získala by novou skupinu zákazníků.

Tricet nezávislých analytiků z oblasti bankovního sektoru vypracovalo v loňském roce publikaci, která předpovídala budoucnost finančních institucí. Deutsche Borse z této předpovědi vyšla velice dobře a 46% analytiků by dokonce velice doporučovalo využívat služeb Deutsche Borse. Tato, i když na první pohled ne příliš vý-

znamná, předpověď by však mohla být velkou příležitostí, poněvadž firmě bez jakýchkoliv nákladů vytvořila dobré jméno a doporučila jí novým potenciálním zákazníkům.

Velkou příležitostí je pro společnost i neustálý rozvoj technologií, který dokáže zefektivnit procesy a s nížit tedy náklady.

Společnost Deutsche Borse se neustále rozšiřuje a činí strategická spojení, jako například se společností Clearstream. Tato strategická spojení jsou pro ni i do budoucnosti velkou příležitostí a firma tuto možnost jistě zvažuje.

d) Hrozby

Největší hrozbou pro firmu Clearstream je Euroclear, který poskytuje velmi podobné služby a produkty.

Firmu Clearstream, jakožto součást DB omezuje nespočet regulací, které byly blíže popsány v PEST analýze v podkapitole politické prostředí. I nová platforma T2S, která je sice prezentována jako sjednocující a zefektivňující je pro Clearstream určitým omezením.

Pro firmu je problematická i nestabilní situace na východě Evropy. Neustálé monitorování sankcionovaných firem a nebezpečných obchodů jí stojí čas i peníze. A tyto hrozby se mohou vždy objevit i na jiném místě světa.

Po ekonomické krizi byla situace na finančním trhu nepříznivá. Dnes se situace stabilizovala, ale stále přetrvává jistá investiční nejistota a pozůstatky finanční krize stále ještě v některých ohledech neodezněly. To brzdí obchody firmy a snižuje poté její zisky.

10. Zhodnocení a vlastní návrh zlepšení

Co se týče obecného zhodnocení situace firmy Clearstream, lze jí považovat za příznivou. Firma sice není jedničkou na trhu, ale má velké ambice a je motivovaná ke zlepšení a to je důležité. Především díky své nové strategii Accelerate, kterou jsem zmiňovala v kapitole týkající se cílů, se chce dostat na lepší pozici a být číslo jedna na trhu. Zda se jí to povede, nelze nyní říci, ale vzhledem k její odhodlanosti a velké snaze se jí to v příštích několika letech může podařit.

Při veškeré implementaci nových produktů či služeb se vždy snaží brát ohled na své zákazníky, což je dle mého názoru správný způsob právě proto, že jen díky svým zákazníkům se může stát lídrem na trhu finanční infrastruktury. Firma je tedy zákaznický orientována, a to je v dnešní době skutečně důležité, a v oblasti služeb tím více. Firma také prosperuje díky vývoji svých vlastních softwarů a propracovaných databází.

Důležité také je, že pokud má společnost nějaké potíže, nenechává jim pouze čas, ale intenzivně je řeší. I proto má dle mého názoru šanci, stát se lídrem. Ať už se jedná o vztah k riziku, který má dopodrobna propracovaný či postup hlídání sankcionovaných firem, vždy se pokouší o co nejdůkladnější řešení problému.

Snad jediný problém, který jako běžný člověk vidím, je nevelké povědomí o firmě mezi širokou veřejností. Nemohu tvrdit, že ve světě finanční infrastruktury to nevnímají jinak, poněvadž jsem se zde nikdy neocitla, ale kohokoliv ve svém okolí jsem se na tuto společnost zeptala, neznal jí. A to je podle mě jeden z důvodů, který firmu brzdí.

Na závěr bych ráda vyslovila svůj názor týkající se zlepšení slabých stránek a hrozeb. Kromě zvýšení povědomí o firmě, které jsem zmiňovala výše, jsem našla další čtyři oblasti, jenž by firma měla zlepšit.

Větší orientace na Evropské trhy

Jak již bylo řečeno v kapitole týkající se cílů, firma se snaží expandovat na asijské trhy. Určitě má tento krok dopodrobna propracovaný, ovšem dle mého názoru by se měla více soustředit i na trh Evropský. Má zde sice již vybudované určité postavení, ale neměla by ho zanedbávat na úkor rozvoje v Asii.

Už proto, že je firma ovlivněna a také velkou mírou regulována Evropskou Unií, měla by se soustředit na situaci v Evropě. Pokud by činnost firmy rozvíjela Evropské společenství, jistě by regulace, kterým musí nyní ze strany EU čelit, nebyly tak striktní. Navíc pokud by se firma podílela na významném projektu právě v Evropě, mohla by získat finance z fondů Evropské Unie, což by jí v současné době, když řeší otázku snížení nákladů, mohlo pomoci.

Větší důraz na procesy

Clearstream pod záštitou DB neustále vytváří různé příručky a návody týkající se procesů probíhajících ve firmě. Dle mého názoru však firma s tvorbou těchto dokumentů tráví zbytečně moc času, navíc na úkor skutečného zprocesování obchodů.

Každý měsíc firma zveřejňuje nové a aktualizované verze předešlých publikací, které si zaměstnanci musí nastudovat a začlenit do dosavadních postupů jejich práce. Firma by se podle mě místo na tvorbu různých návodů měla soustředit na osobní rozhovor se zaměstnanci. Firma tráví mnoho času zpracováním návodu, které si poté musí zaměstnanci sami přebrat, což také zabere nějaký čas a i přesto není zaručeno, že nový postup pochopí a budou ho správně používat při své práci. Co by dle mého názoru ušetřilo jak čas, tak náklady je osobní školení zaměstnanců ohledně nových postupů a činností a následný prostor pro dotazy. Předešlo by se tak zdlouhavému procesu pochopení dané změny a také složitosti distribuce těchto změn.

Euroclear

Mezi silné stránky firmy patří komplexnost poskytovaných služeb, které je prozatím její velkou konkurenční výhodou, ovšem neměla by zasotávat, poněvadž Euroclear Clearstreamu, lidově řečeno, ve všech ohledech šlape na paty.

Zásadním problémem je, že firmy jsou v jistých obchodech konkurenty a v jiných zase partnery, ovšem to nic nemění na tom, že firma Euroclear se snaží přebrat zákazníky Clearstreamu a naopak. Podle mě by měl Clearstream zpracovat rozsáhlejší analýzu svého největšího konkurenta a najít jeho slabé stránky. Tyto prvky by se pak snažil sám zavést jako své přednosti a získal by tak větší jistotu a převahu v konkurenčním boji. Podle mých zkušeností nyní nemá Clearstream o Euroclearu až tak podrobné informace týkající se jeho fungování, a proto by se dle mě tato stránka věci měla pozvednout.

Zefektivnění vynakládání nákladů

Firma si ve svém novém programu Accelerate 2015 stanovila, mimo jiné, snížení nákladů. Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci obchodující se službami, nemusí řešit náklady na pořízení majetku, skladování či jeho likvidaci. Jejím produktem je služba, která je jen velmi těžko uchopitelná a ocenitelná. Tyto služby jsou vytvářeny precizní prací všech zaměstnanců napříč odděleními, kdy každý tým posune obchodování cenného papíru o kus dál. Proto lze s jistotou říct, že největší nákladem jsou zaměstnanci.

Zde se firma poměrně často potýká s problémem fluktuace zaměstnanců. Z důvodu toho, že práce v této firmě může být někdy lehce monotónní, zaměstnanci brzy ztratí zájem a hledají práci novou. V tomto ohledu by dle mého názoru měla firma zapracovat na svém vztahu k zaměstnancům. Změnit kompletně zaběhlé procesy není možné, ale například na oddělení New Issues International funguje systém, kdy práce mezi zaměstnanci takzvaně rotuje, tudíž stejnou práci dělají jen jednou za čtyři týdny (při počtu čtyř zaměstnanců). Podobný systém by se mohl rozšířit na úroveň celé organizace a fluktuace by se podle mě jistě snížila.

Závěr

Nyní bych ráda shrnula a zhodnotila výsledky své diplomové práce. Ve své první části obsahovala především teoretické poznatky, které jsem se snažila co nejvíce zpřehlednit. Na úplný úvod byla v krátkosti zmíněna historie tvorby analýz. Dále jsem popsala parametry strategie, jimiž jsou mise, vize a cíle a poté následovala analýza interního a externího prostředí. Celá tato teoretická část vyvrcholila kapitolou týkající se syntézy.

Mým hlavním cílem však bylo aplikovat tuto zevrubně popsanou analýzu do praktické roviny. Konkrétně jsem ji aplikovala na firmu Deutsche Borse se zaměřením na firmu Clearstream Operations Prague, která má jedno ze svých sídel v Praze a která mi pomohla, co se konzultací týče.

Na úplném začátku praktické části jsem popsala firmu Deutsche Borse a přiblížila stručně její činnost, tudíž si o firmě mohli udělat stručný přehled i ti, kteří o ní doposud neslyšeli. V návaznosti na to jsem blíže představila i firmu Clearstream, poněvadž je dceřinou firmou a jako jediná z nich má sídlo v České republice. Postupně jsem ve své práci vyslovila misi a vizi, kterou firma postuluje. Navázala jsem charakteristikou cílů, které jsem byla schopna určit především díky pomoci odborné konzultantky ve firmě a také za pomoci ročního reportu firmy DB, který jsem získala. Díky těmto zdrojům jsem charakterizovala tři stěžejní cíle firmy a to, rozšíření portfolia poskytovaných služeb a produktů, větší důraz na řízení dat a technologií a geografickou expanzi a získávání nových zákaznických skupin a to především v asijských zemích.

Následující kapitola se věnovala analýze okolí, a to jak externího tak interního. Pro podrobnějším rozebrání externího okolí jsem použila nejprve PEST analýzu, která nám přiblížila ekonomickou situaci, ve které se firma nachází, politické vlivy, mezi kterými vynikaly regulace, jakožto politická omezení firmy, sociální aspekty a také technologické prostředí, kterému se firma musí přizpůsobovat. Pro analýzu bližšího okolí firmy jsem zvolila Porterovu analýzu pěti sil. Zde jsem učinila rozbor konkurence, substitučních výrobků, dodavatelů, zákazníků a nově vstupujících firem. Výsledkem tohoto rozboru byla vysoká míra zákaznické síly, naopak téměř nulová síla dodavatelská, hrozba firmy Euroclear, jakožto největšího konkurenta na trhu a nebezpečí nahrazení produktů a služeb DB službami a produkty jiné bankovní instituce. Co se týče interního prostředí, zde jsem nejprve provedla analýzu zdrojů, a to lid-

ských, finančních, hmotných a nehmotných. Z těchto skupin je pro firmu stěžejní především faktor lidský, poněvadž kvalifikovaní pracovníci jsou základem úspěchu firmy Deutsche Borse. Jako další stojí za zmínku zdroj nehmotné, kde DB vyniká systémy a databázemi, která si sama vyvíjí. Hmotné a finanční zdroje jsou také důležité, ale v případě DB ustupují poněkud do ústraní. Dále jsem použila metodu hodnototvorného řetězce, abych určila, které činnosti jsou pro firmu primární a které podpůrné. Z mé analýzy vyšlo najevo, že mezi primární činnosti řadí firma Deutsche Borse základní kroky související se zpracováním obchodu s CP, tedy obchodování jako takové, zúčtování obchodů, vyrovnání plnění a následnou péči o zákazníky, jež je spojená s prodejem cenného papíru. Mezi podpůrné činnosti poté firma řadí obchodování s deriváty cenných papírů, vývoj technologií, které následně podporují a ulehčují obchodování jako takové, kolaterální management, který se velmi zjednodušeně věnuje odpovědnosti za své závazky a tvorbu indexů.

Pro úplnost jsem do své práce zařadila ještě kapitolu shrnující finanční situaci podniku, a to pomocí finanční analýzy. Zde jsem použila znalosti nabyté během studia a vyčíslila jsem zde různé druhy finančních ukazatelů aktivity, zadluženosti, rentability a likvidity.

Celou praktickou část jsem zakončila SWOT analýzou, která shrnula výsledky všech použitých postupů, a bylo tedy možné z ní učinit závěry strategické analýzy. Z analýzy externího prostředí nám vyplynuly příležitosti a hrozby. Jako největší příležitost se ukázala především vzrůstající míra amerických investorů v Německu, které by mohla firma přetransformovat ve své zákazníky. Další příležitost vidím v nových technologiích, které firmu posouvají kupředu a strategických spojeních, které firma už několikrát využila. Jako největší hrozbu bych naopak zmínila konkurenční tlak ze strany Euroclearu, který má velmi podobné portfolio služeb jako Clearstream (DB) a v jistých ohledech může firmu i předstihnout. Pro skupinu DB nejsou příhodné ani politické podmínky, které přinášejí mnoho nestabilních ekonomik jako je například Rusko a Ukrajina a také množství regulací, které firmu omezují. Interní analýza nám poskytla základ pro definici silných a slabých stránek podniku. Mezi ty silné patří zejména komplexní portfolio služeb a produktů, které firma poskytuje, kvalitní komunikace se zákazníky, technologický vývoj vlastní IT struktury a důraz na společenskou odpovědnost. Slabé stránky firmy lze nalézt především v oblasti finanční, kdy firmě nestále rostou náklady, a to nejen na vývoj technologií, ale i na zaměstnance a další výdaje spojené s úspěšným provozem společnosti.

V tomto sledu jsem tedy popsala strategickou analýzu firmy Deutsche Borse se zaměřením na společnost Clearstream Operations Prague.

Přínos své práce vidím v tom, že jsem představila firmu, která je dle mého názoru velmi významná, ovšem mnoho lidí v mém okolí ji nezná. Dále také proto, že jsem objektivně zhodnotila situaci dané firmy, aplikovala jsem teoretické znalosti, získané za dobu studia, do praxe a vnesla do nich určitou reálnost, která je spojena s praktickým využitím těchto postupů.

Hlavní přínos této práce však spočívá ve zpracování praktické části. Díky této práci byly zpracovány veškeré poznatky o firmě DB, které byly následně zahrnuty do teoretických analýz. Poté byly dopodrobna popsány vlivy externího a interního prostředí, které byly nakonec shrnuty v syntéze. Tato syntéza přináší přehled vlivů, které by firma měla využít a obrátit ve svou příležitost a vlivů na které by si měla dát pozor, aby neohrozily její činnost. Proto je tato syntéza tak důležitá. Dále také poskytuje přehled silných a slabých stránek, které firma někdy jen těžko stanovuje.

Přínos má tato práce jistě i pro firmu, která může vidět zhodnocení své činnosti i z jiného pohledu, nejenom z pohledu svých vlastních finančních analytiků. Práci jsem předložila ve firmě a do budoucna je možné, že některý z mých návrhů bude brán v potaz.

Seznam použité literatury

- [1] ADAMEC Jarmil. Základní koncepce učící se organizace a jejich přijímání. Basic principles of learning organization and their acceptance. *Moravská vysoká škola Olomouc* [online]. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>
- [2] ALBRECHT Miroslav. Základy marketingu. *Czech management institute* [online]. 2012 [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: http://www.mbacmi.cz/admin/_uploads/4f479bd1144b1.pdf
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X
- [4] BOWMAN CLIFF. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1995. ISBN 80-7169-230-1.
- [5] BUCHTA, K. a H. SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza 2*. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: C.H.Beck, 2006. ISBN 80 -7179-367-1
- [6] CDCP. Centrální depozitář zahajuje svou činnost. *Centrální depozitář cenných papírů Praha* [online]. [cit. 2014-09-20]. Dostupné z www: <http://www.cdcp.cz/index.php/cz/component/content/article?id=127:6-7-2010-centralni-depozitar-zahajuje-svoji-cinnost>
- [7] CDCP. Nový účastník centrálního depozitáře. *Centrální depozitář cenných papírů Praha* [online]. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://www.centraldepository.cz/index.php/cz/component/content/article?id=185:novy-ucastnik-centralniho-depozitare>[vid. 2008-01-18].
- [8] ČESKÁ ASOCIACE PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ. Basel III. *News.cafin.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/basel-iii-zvysena-regulace-bank>
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonom ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [10] ČNB. Časté otázky a odpovědi – Směrnice Capital Requirements Directive (CRD) a nařízení Capital Requirements Regulation(CRR). *Cnb.cz* [online]. 2003 – 2015. [cit.

- 2015-11-04]. Dostupné z:
https://www.cnb.cz/cs/faq/caste_otazky_a_odpovedi_smernice.html
- [11] ČSN ISO 690:2010. *Informace a dokumentace*. Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011
- [12] DĚDKOVÁ, J. a P. STRNAD. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci 2009. ISBN 978-80-7083-450-4.
- [13] DEUTSCHE BORSE, Corporate report 2014. *Deutschebourse.com* [online]. Germany/Frankfurt am Main: Deutsche Borse group, 2014 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z:
http://deutsche-boerse.com/dbg/dispatch/en/kir/dbg_nav/investor_relations/30_Reports_and_Figures
- [14] DEUTSCHE BORSE. Business areas. *Deutschebourse.com* [online]. Germany/Frankfurt am Main: Deutsche Borse Group [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: http://deutsche-boerse.com/dbg/dispatch/en/kir/dbg_nav/about_us/10_Deutsche_Boerse_Group/20_Business_Areas
- [15] DOLEČEK Marek. Cenné papíry. *Businessinfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2008-01-18].<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cenne-papiry-ppbi-50790.html#!&chapter=6>
- [16] DRÁB Radek. Jsou firemní mise a vize jen klišé? *Strategie.cz* [online]. 27.6.2012 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z www: http://strategie.e15.cz/zurnal/jsou-firemni-mise-a-vize-jen-klise-776222#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylin
- [17] EUROPEAN CENTRAL BANK. Single Supervisory Mechanism. *Bankingsupervision.europa.eu* [online]. Frankfurt am Main 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné z:
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.en.html>
- [18] FUTURAMA BUSINESS PARK. Jeden z nás: Deutsche Borse group. *Futurama business park* [online]. Praha: 2011 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z www:
<http://www.futuramanews.cz/archiv/2011/duben-2011/duben-2011-2.-cislo-vitejte/deutsche-boerse>
- [19] HORÁKOVÁ HELENA. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1

- [20] <http://boerse.ard.de/boersenwissen/boersengeschichte-n/investmentbanker-wird-boersenchef102.html>
- [21] IKEA. O Ikea. *Ikea.com* [online]. 1999 – 2015. [cit. 2014-08-14]. Dostupné z www: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/our_business_idea/index.html
- [22] INVESTUJME.CZ. Průvodce světem derivátů. *Investujme.cz* [online]. [vid. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://investice.finance.cz/derivaty/co-jsou-to-derivaty/>[cit. 2008-01-18].
- [23] JAKUBÍKOVÁ DAGMAR. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [24] JOHNSON, G. a K. SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000.
- [25] JONÁŠ Radek. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [26] KARLOF, B. a F. H. Lövingsson. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- [27] KOFOLA. Vize a mise podniku. *Kofola.cz* [online]. Ostrava: Kofola, 2010 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z www: <http://firma.kofola.cz/20-mise-vize.html>
- [28] KOMERČNÍ BANKA. Informace k EMIR (European Market Infrastructure Regulation). *Kb.cz* [online]. 2013. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/regulace-investicniho-bankovnictvi/informace-k-emir/index.shtml>
- [29] KOONTZ, H. A H. WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
- [30] KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [31] KRAJSKÁ ZDRAVOTNÍ a.s., Vize společnosti. *Krajská zdravotní* [online]. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://www.kzcr.eu/o-nas/vize-spolecnosti/default.aspx>
- [32] KUBÁTKOVÁ, S., BLOUDEK, J., BUJNA, T., HENYCH, M. a D. MULEROVÁ. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press a tc Business School, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4

- [33] KUBIAS SÁVA. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-554-9.
- [34] LUKÁŠOVÁ Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Grada publishing. 2010. ISBN 978-80-247-7432-9. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www:
<http://books.google.cz/books?id=0gRbAgAAQBAJ&pg=PA152&lpg=PA152&dq=denison%C5%AFv+model&source=bl&ots=mBp9sfuKRY&sig=RtkdBuuOxEvNdQsFKqzt9P7GOEg&hl=cs&sa=X&ei=7bhTVNi2FYbAOYTEgKAD&sqi=2&ved=0CDSQ6AEwBQ#v=onepage&q=denison%C5%AFv%20model&f=false>
- [35] MACHKOVÁ HANA. *Mezinárodní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. ISBN 80-245-0496-0.
- [36] MALLYA THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [37] MANAGEMENT MANIA. SMART. *Managementmania.com* [online]. 2011-2013 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: www: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [38] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Finanční parametry výkonnosti. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2005-2013. [cit. 2008-01-18]. Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/financni-parametry-vykonnosti>
- [39] MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ ČR. Lucembursko. *mvz.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/lucembursko/index.html
- [40] MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ ČR. Singapur. *mvz.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/singapur/
- [41] MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ ČR. Velká Británie. *mvz.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/velka_britanie/index.html
- [42] NÁPLAVA Pavel. Klíčové ukazatele KPI, vyhodnocování procesů. *Centrum znalostního managementu* [online]. 2001 [cit. 2008-01-18]. Dostupné z:
<http://czm.fel.cvut.cz/vyuka/Y16ISP/Download/BMPPrednaska12.pdf>
- [43] NĚMEC VLADIMÍR. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.

- [44] ORSAY. Fakta & čísla. *Orsay.com* [online]. [vid. 2008-01-18]. Dostupné z: <http://world.orsay.com/cz/firma/o-nas/fakta-cisla/> [cit. 2008-01-18].
- [45] PEARCE II, J., A. and R. B. ROBINSON. *Strategic Management. Planning for Domestic & Global Competition*. Thirteenth Edition. New York: The McGraw – Hill Companies, Inc., 2013. ISBN 978-007-132639-1.
- [46] SEZNAM.CZ. O firmě. *Seznam.cz* [online]. Praha: seznam.cz, 1996-2015 [cit. 2014-08-10]. Dostupné z [www: http://onas.seznam.cz/cz/vize-firmy.html](http://onas.seznam.cz/cz/vize-firmy.html)
- [47] SLAVÍK JAKUB. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
- [48] SYSEL Jiří. Model excellence – EFQM. *Citellus.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: [www: http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-řízení-kvality-a-cestovní-ruch/7-Model-excellence-EFQM](http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-řízení-kvality-a-cestovní-ruch/7-Model-excellence-EFQM)
- [49] ŠTRACH PAVEL. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2987-9.
- [50] TICHÁ IVANA. *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- [51] TRADING ECONOMICS. United Kingdom GDP Forecast. *Tradingeconomics.com* [online]. 2015. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/gdp/forecast>
- [52] TRUNEČEK JAN a kol.. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3.
- [53] ZIKMUND Martin, Word of mouth, moderní strašák každého byznysu. *Businessvize.cz* [online]. 6.5.2010 [cit. 2014-08-14] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>
- [54] ZIKMUND Martin. Porterova analýza pěti sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. 06.1.2011. [cit. 2008-01-18]. <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business> [cit. 2008-01-18].

- [55] ZIKMUND Martin. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *Businessvize.cz* [online]. 31.3.2011 [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard> [cit. 2008-01-18].
- [56] ZIKMUND Martin. Management by objectives (MBO) aneb řiďte své podřízené dle Druckera. *Businessvize.cz* [online]. 20.12.2011 [cit. 2008-01-18]. Dostupné z www: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera> [cit. 2008-01-18].
- [57] ZUZÁK ROMAN. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Slovníček

Apprentices - učeň

Asia – Asie

Business partners – obchodní partneri

Czech Republic – Česká republika

Development of contracts on selected derivatives market – vývoj smluvních vztahů na vybraných trzích s deriváty

Development of trading activity on selected European Cash markets – vývoj obchodní aktivity na vybraných trzích

Disabled employees – postižení zaměstnanci

Employees – zaměstnanci

Employees representatives – zástupci zaměstnanců

Employees covered by collective bargaining agreements – zaměstnanci na které se vztahuje kolektivní smlouva

Financial community – finanční komunita

Germany – Německo

Change vs 2013- změna oproti roku 2013

Institutional/private investors – institucionální/soukromí investoři

Intermediaries – zprostředkovatelé

Interns and students – stážisté a studenti

Ireland – Irsko

Issuers – emitenti

Joiners – přicházející

Leavers – odcházející

Length of service – délka služby

Lower management – nižší management

Luxembourg – Lucembursko

Media - média

Middle East – střední východ

Non – governmental organization – nevládní organizace

North America – Severní Amerika

Part – time employees – zaměstnanci na částečný úvazek/brigádníci

Politics – politici
Promotions – propagace
Proportion of graduates – podíl absolventů
Regulators – regulační orgány
Rest of Europe – zbytek Evropy
Service providers – poskytovatelé služeb
Society – společnost
Staff – personál
Staff turnover – fluktuace zaměstnanců
Stakeholders – zúčastněné strany
Supervisory authorities – dohlížející orgány
Suppliers – dodavatelé
Total – celkově
Trading, clearing and post trading participants – účastníci obchodování, zúčtování a poobchodních služeb
Training days per staff member – počet tréninkových dní na zaměstnance
Under 15 years – pod patnáct let
United Kingdom – Spojené království
Upper and middle management – střední a vyšší management

Seznam příloh

A – Rozvaha

B – Výkaz zisku a ztráty

C – Cash flow

A – Rozvaha

Consolidated balance sheet

as at 31 December 2014

Assets	Note	31 Dec 2014 €m	31 Dec 2013 €m
NON-CURRENT ASSETS			
Intangible assets	11		
Software		221.3	178.8
Goodwill		2,224.5	2,042.6
Payments on account and construction in progress		100.2	85.2
Other intangible assets		980.5	852.1
		3,526.5	3,158.7
Property, plant and equipment	12		
Fixtures and fittings		37.4	37.3
Computer hardware, operating and office equipment		62.3	69.9
Payments on account and construction in progress		1.2	0.1
		100.9	107.3
Financial assets	13		
Investments in associates and joint ventures		104.2	183.4
Other equity investments		166.8	23.9
Receivables and securities from banking business		1,305.0	1,178.3
Other financial instruments		25.8	25.6
Other loans ¹⁾		0.4	0.4
		1,602.2	1,411.6
Financial instruments of the central counterparties	15	5,885.8	4,058.6
Other non-current assets		11.5	11.7
Deferred tax assets	10	140.3	49.0
Total non-current assets		11,267.2	8,796.9
CURRENT ASSETS			
Receivables and other current assets			
Financial instruments of the central counterparties	15	170,251.0	153,546.8
Receivables and securities from banking business	16	10,307.1	9,544.0
Trade receivables	17	342.9	218.8
Receivables from related parties		1.0	4.1
Income tax receivables ²⁾		75.0	40.4
Other current assets	18	554.3	273.7
Available-for-sale financial assets		0	35.6
		181,531.3	163,663.4
Restricted bank balances	19	22,283.5	16,221.7
Other cash and bank balances		826.1	627.9
Total current assets		204,640.9	180,513.0
Total assets		215,908.1	189,309.9

1) Thereof €0.4 million (31 December 2013: €0.3 million) with related parties. 2) Thereof €6.8 million (31 December 2013: €8.8 million) with a remaining maturity of more than one year from corporation tax credits in accordance with section 37 (5) of the Körperschaftsteuergesetz (KStG, the German Corporation Tax Act).

Equity and liabilities			
	Note	31 Dec 2014 €m	31 Dec 2013 €m
EQUITY	20		
Subscribed capital		193.0	193.0
Share premium		1,249.0	1,249.0
Treasury shares		-443.0	-446.6
Revaluation surplus		-15.9	29.4
Accumulated profit		2,446.6	2,011.8
Shareholders' equity		3,429.7	3,036.6
Non-controlling interests		322.4	231.4
Total equity		3,752.1	3,268.0
NON-CURRENT LIABILITIES			
Provisions for pensions and other employee benefits	22	145.6	80.2
Other non-current provisions	23, 24	110.5	113.2
Deferred tax liabilities	10	379.5	243.4
Interest-bearing liabilities	25	1,428.5	1,521.9
Financial instruments of the central counterparties	15	5,885.8	4,058.6
Other non-current liabilities		12.6	2.6
Total non-current liabilities		7,962.5	6,019.9
CURRENT LIABILITIES			
Tax provisions ¹⁾	26	282.7	266.8
Other current provisions	23, 27	108.1	223.6
Financial instruments of the central counterparties	15	169,001.9	153,046.8
Liabilities from banking business ²⁾	28	11,487.1	9,725.3
Other bank loans and overdrafts		0.7	0.1
Trade payables		221.2	123.7
Liabilities to related parties		1.6	1.9
Cash deposits by market participants	29	22,282.4	16,221.7
Other current liabilities	30	807.8	412.1
Total current liabilities		204,193.5	180,022.0
Total liabilities		212,156.0	186,041.9
Total equity and liabilities		215,908.1	189,309.9

1) Thereof income tax due: €233.1 million (2013: €216.4 million)

2) Thereof no liabilities to related parties (31 December 2013: €0.1 million)

B – Výkaz zisku a ztráty

Consolidated income statement

for the period 1 January to 31 December 2014

	Note	2014 €m	2013 €m
Sales revenue	4	2,347.8	2,160.3
Net interest income from banking business	4	32.8	35.9
Other operating income	4	23.1	20.6
Total revenue		2,403.7	2,216.8
Volume-related costs	4	-360.7	-304.5
Net revenue (total revenue less volume-related costs)		2,043.0	1,912.3
Staff costs	5	-472.4	-476.0
Depreciation, amortisation and impairment losses	11, 12	-124.8	-118.8
Other operating expenses	6	-517.6	-588.0
Operating costs		-1,114.8	-1,182.8
Result from equity investments	8	78.3	9.3
Earnings before interest and tax (EBIT)		1,006.5	738.8
Financial income	9	18.7	5.7
Financial expense	9	-61.8	-76.4
Earnings before tax (EBT)		963.4	668.1
Other tax		-1.4	-1.1
Income tax expense	10	-173.5	-171.8
Net profit for the period		788.5	495.2
thereof shareholders of parent company (net income)		762.3	478.4
thereof non-controlling interests		26.2	16.8
Earnings per share (basic) (€)	34	4.14	2.60
Earnings per share (diluted) (€)	34	4.14	2.60

Consolidated statement of comprehensive income

for the period 1 January to 31 December 2014

	Note	2014 €m	2013 €m
Net profit for the year reported in consolidated income statement		788.5	495.2
Items that will not be reclassified to profit or loss			
Changes from defined benefit obligations		-66.4	14.3
Deferred taxes	10, 20	17.6	-3.8
		-48.8	10.5
Items that may be reclassified subsequently to profit or loss			
Exchange rate differences ¹⁾	20	127.5	-42.9
Remeasurement of cash flow hedges		2.7	1.9
Remeasurement of other financial instruments		1.9	4.4
Deferred taxes	10, 20	-70.0	20.2
		62.1	-16.4
Other comprehensive income after tax		13.3	-5.9
Total comprehensive income			
thereof shareholders of parent company		775.9	472.4
thereof non-controlling interests		25.9	16.9

1) Exchange rate differences include €0.5 million (2013: €-1,7 million) taken directly to accumulated profit as part of the "result from equity investments".

C – Cash flow

Consolidated cash flow statement

for the period 1 January to 31 December 2014

	Note	2014 €m	2013 €m
Net profit for the year		788.5	495.2
Depreciation, amortisation and impairment losses	11, 12	124.8	118.8
(Decrease)/increase in non-current provisions		-4.3	32.1
Deferred tax (income)/expense	10	-48.8	2.1
Cash flows from derivatives		0	-16.5
Other non-cash (income)/expense		-46.7	13.7
Changes in working capital, net of non-cash items:		-131.1	153.0
(Increase)/decrease in receivables and other assets		-63.0	13.8
(Decrease)/increase in current liabilities		-76.9	142.7
Increase/(decrease) in non-current liabilities		8.8	-3.5
Net loss/(net gain) on disposal of non-current assets		2.4	-1.1
Cash flows from operating activities excluding CCP positions		684.8	797.3
Changes in liabilities from CCP positions		275.6	24.8
Changes in receivables from CCP positions		-283.1	-93.8
Cash flows from operating activities	33	677.3	728.3
Payments to acquire intangible assets		-102.9	-99.0
Payments to acquire property, plant and equipment		-30.6	-28.6
Payments to acquire non-current financial instruments		-367.2	-14.8
Payments to acquire investments in associates and joint ventures		-13.6	-35.1
Payments to acquire subsidiaries, net of cash acquired		11.2	5.2
Proceeds from the disposal of shares in associates and joint ventures		3.6	0
Net decrease in current receivables and securities from banking business with an original term greater than three months		-68.1	-692.2
Proceeds from disposals of available-for-sale non-current financial instruments		317.2	35.3
Cash flows from investing activities	33	-250.4	-829.2
Purchase of treasury shares		0	-1.2
Proceeds from sale of treasury shares		2.4	1.9
Payments to non-controlling interests		-16.6	-8.3
Repayment of long-term financing		0	-797.8
Proceeds from long-term financing		0	594.5
Repayment of short-term financing		-1,205.0	-1,180.0
Proceeds from short-term financing		1,164.7	1,279.8
Dividends paid		-386.6	-386.5
Cash flows from financing activities	33	-441.1	-497.6
Net change in cash and cash equivalents		-14.2	-598.5

	Note	2014 €m	2013 €m
Net change in cash and cash equivalents (brought forward)		-14.2	-598.5
Effect of exchange rate differences		1.9	-1.7
Cash and cash equivalents as at beginning of period		-56.2	544.0
Cash and cash equivalents as at end of period	33	-68.5	-56.2
Additional information to payments reflected within cash flows from operating activities:			
Interest income and other similar income		17.7	5.6
Dividends received		24.9	12.9
Interest paid		-51.7	-89.3
Income tax paid		-237.0	-93.3

