

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

ADÉLA ŠIMKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Interní analýza podniku a její nástroje

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Adéla Šimková / PE30

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 30. 11. 2012, Praha

Adéla Šimková

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Interní analýza podniku a její nástroje

Internal analysis of a company and its tools

Autor: Adéla Šimková

Souhrn

Cílem této bakalářské práce je nalezení limitu analýzy hodnotového řetězce, které je blíže vymezeno jako hledání odpovědi na otázku, zda je možné porovnat dvě velikostně a strategicky rozdílné společnosti ve shodném odvětví v rámci jednotlivých aktivit hodnotového řetězce. Dále si práce klade za cíl definování jednotlivých aktivit hodnotového řetězce vybraných společností, stanovení vhodných doporučení vybraným společností a přehledné zobrazení výsledků této práce.

V první části se práce nejdříve věnuje teorii a metodologii související s cíli práce. Teorie vymezuje široké množství pojmů souvisejících s hodnotovým řetězcem. Mezi tyto pojmy je možné zařadit strategii, interní analýzu a její nástroje. Práce dále v první části popisuje možné metody k nalezení problému.

V druhé části práce představuje vybrané podniky, ve kterých definuje klíčové aktivity hodnotového řetězce. Dále je zjišťováno, zda je možné porovnání v rámci jednotlivých aktivit a nakonec jsou výsledky představeny v tabulce. Na základě výsledků vzniká tvrzení, že u strategií ovlivněných aktivit hodnotového řetězce vybraných společností porovnání není možné.

Summary

The main target of this bachelor thesis is to find the limit of value chain analysis. This is closer specified as an answer for the question: Is it possible to compare two companies different in size and strategy in the same branch of business concerning the range of activities in their value chain? Another target is to define activities of the value chain of the chosen companies, find advice for chosen companies and create a clear overview of the results of this research.

In the first part the work is initially focused on theory and methods which are related to the targets of this work. The theory contains a wide range of key words related to value chain analysis. Particular keywords are: strategy, internal analysis and its tools. Further, the work describes possible methods of solving the problem.

In the second part, the chosen companies are introduced and their key activities of the value chain are described. There is searched, if comparism is possible in the activities.

Finally the results are shown in a table. There one can see that the comparison is not possible in those activities, where the strategy has influence.

Klíčová slova:

Strategie, interní analýza podniku, nástroje interní analýzy, analýza hodnotového řetězce

Keywords:

Strategy, the internal analysis of a company, internal analysis tools, analysis of the value chain

JEL Classification:

M000 - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting:

M290 - Business Economics: Other

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adéla Šimková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE30
Název BP:	Interní analýza podniku a její nástroje
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Strategie a strategická analýza 2.2 Interní analýza 2.3 Metoda hodnotového řetězce 3 Analytická/praktická část práce 3.1 Výběr podniku a definice problému 3.2 Hodnotový řetězec podniku a jeho silné stránky 3.3 Limity hodnotového řetězce 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	1) Bruhn, M.; Georgi, D. 2006. Services Marketing: Managing The Service Value Chain. Harlow : Pearson Education, 2006. 978-0-27368-157-1. 2) Kovář, F. 2008. Strategický management . místo neznámé : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 978-80-86730-2. 3) Porter, M. 1985. Competitive advantage. místo neznámé : Free press, 1985. 0-7432-6087-2. 4) Zuzák, R. 2011. Strategický management. místo neznámé : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 978-8086730-71-4.
Vedoucí BP:	PhDr. Ing. Petr Mašín, MBA
Termín obhajoby BP:	Červen 2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor



V Praze dne



Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Strategie, strategie podniku a strategická analýza.....	3
2.1.1 Strategický plánovací cyklus	3
2.2 Interní strategická analýza	4
2.2.1 Nástroje interní analýzy.....	5
2.3 Metody řešení problémů a vědecké práce	12
3 Analytická/praktická část práce	14
3.1 Výběr podniků a definice problému	14
3.1.1 Výběr podniků	14
3.1.2 Řešení problému	15
3.2 Hodnotový řetězec podniků.....	16
3.2.1 Definování a porovnávání aktivit hodnotového řetězce	16
3.2.2 Hodnotový řetězec podniku IKEA.....	28
3.2.3 Hodnotový řetězec podniku Vandenberghe furniture	30
3.3 Limity hodnotového řetězce	31
4 Závěr.....	32
Literatura	34
Přílohy	

Seznam tabulek

Tabulka 1 Proveditelnost porovnání v rámci zvolených společností	31
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategický plánovací cyklus	4
Obrázek 2 Proces strategické analýzy podniku	5
Obrázek 3 Hodnotový řetězec	8
Obrázek 4 Lidské zdroje IKEA	18
Obrázek 5 Hodnotový řetězec společnosti IKEA.....	29
Obrázek 6 Hodnotový řetězec společnosti Vandenberghe furniture	30

Přílohy

- Příloha 1 Dodavatelé
- Příloha 2 Rozhovor se zástupcem společnosti Vandenberghe furniture B.V.
- Příloha 3 Zaměstnanci
- Příloha 4 Zaměstnanci
- Příloha 5 Směry udržitelnosti 2015
- Příloha 6 Udržitelnost
- Příloha 7 Dodavatelé
- Příloha 8 Dodavatelé
- Příloha 9 Doprava produktů
- Příloha 10 Udržitelné produkty
- Příloha 11 Dodavatelé
- Příloha 12 Rozvoj udržitelných produktů
- Příloha 13 Zákazníci
- Příloha 14 Charita
- Příloha 15 Katalogy

1 Úvod

S přibývajícím globalizací světa konkurence jednotlivých podniků nabývá na síle. Zejména v období hospodářské krize, kdy je nuceno ukončit nebo omezit svou činnost velké množství společností, je strategické řízení podniků považováno za jednu z nejdůležitějších oblastí činnosti podniku. Interní analýza je klíčovým nástrojem k nalezení konkurenční výhody, která udává strategickou pozici podniku. Analýza vnitřního prostředí tímto zásadním způsobem napomáhá managementu při rozhodování o budoucích krocích. Tyto důvody vedou k výsledku, že téma interní analýzy je považováno za nanejvýš aktuální, a proto je obsah práce věnován právě tomuto tématu.

Interní analýza je podstatnou součástí stanovení, provádění a vyhodnocování strategie, což se stává nezbytným úkolem pro každý podnik. V teoreticko-metodologické části bude proto věnována pozornost zejména vymezení pojmů strategie a strategické plánování, dále bude představena interní analýza jakožto účinný nástroj zejména při stanovování strategie, a rovněž budou popsány nejdůležitější metody interní analýzy.

Práce se následně detailněji zaměří na nalezení a popis klíčových aktivit, zejména analýzy hodnotového řetězce jakožto jedné z metod interní analýzy. Tato metoda je vhodná k nalezení klíčových kompetencí podniku. Důvodem pro výběr analýzy hodnotového řetězce je, že se jedná o nástroj méně používaný, avšak řízení na jeho základě je efektivní a smysluplné. Ve chvíli, kdy se podnik pomocí analýzy hodnotového řetězce snaží identifikovat klíčové aktivity, ve kterých získává komparativní výhodu, lze během tohoto procesu rovněž nalézt slabé stránky podniku a na základě těch formulovat doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Dále v teoreticko-metodologické části práce představí použité metody a data, na základě kterých bude práce zpracovaná.

Druhá část práce, analytická/praktická část, bude zaměřena na definování problému a určení postupu při jeho řešení, a samotný postup pak bude aplikován na vybrané podniky, které jsou v této části blíže představeny.

Hlavním cílem práce je nalezení limitu analýzy hodnotového řetězce. Úže je tento cíl vymezen jako hledání odpovědi na otázku: Lze porovnat jednotlivé aktivity hodnotového řetězce dvou velikostně a strategií rozdílných společností v tomtéž

odvětví? Tato otázka bude analyzována na konkrétně definovaných aktivitách hodnotového řetězce.

Výsledky analýzy budou přehledně prezentovány v závěrečné části. Dalším cílem je, v případě nalezení slabých stránek podniku, formulovat doporučení, která by vedla společnosti k zisku konkurenční výhody ve všech aktivitách hodnotového řetězce. V závěru práce dojde k vyhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Strategie, strategie podniku a strategická analýza

Co je to **strategie**? Jedna z nalezených definic tvrdí, že strategie je „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“ (Kovář, 2008, s. 40). Pojem strategie vznikl ze starořeckého slova stratagan. Stratégos označoval velitele a stratos armádu (Zuzák, 2011, s. 16).

V literatuře můžeme najít následné definice pojmů se strategií souvisejících.

„Posláním strategie je formulace takového cílového chování subjektu, které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v jejich neindiferentním vztahu.“ (Kovář, 2008, s. 6). *„Neindiferentní vztah představuje aktivní interakci mezi nejméně dvěma subjekty.“* (Kovář, 2008, s. 7).

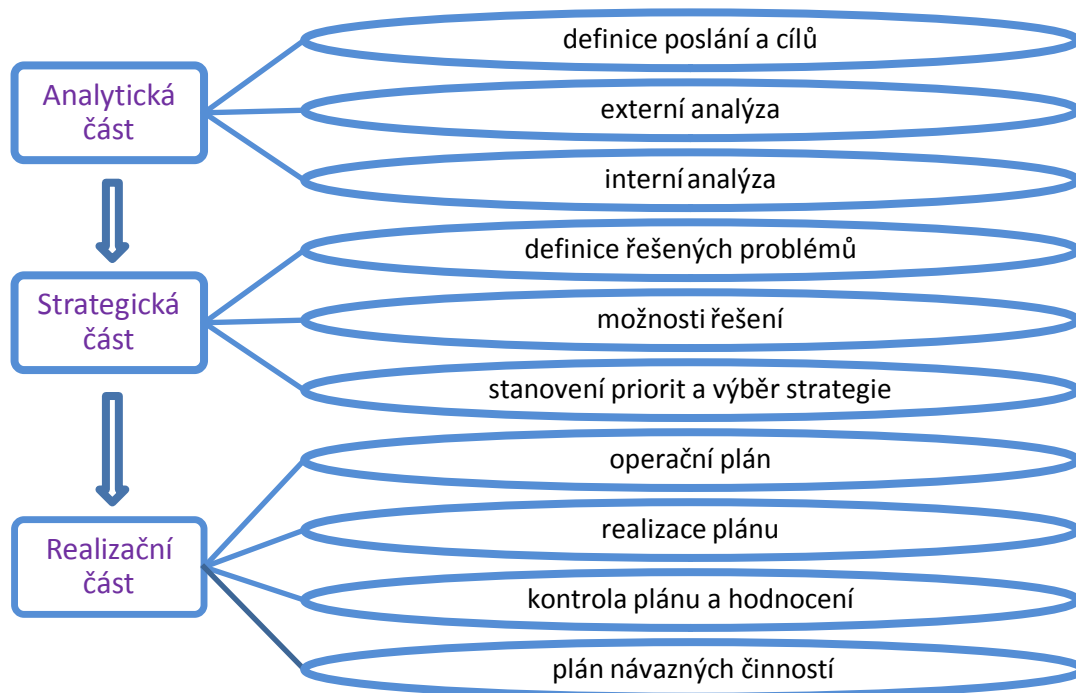
Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr celého podniku. Strategické řízení je typické pro vrcholový management a často je závislé na zkušenostech a instinktech rozhodující osoby. Strategické řízení by mělo vytvořit konkurenční efekt (Kaliski, 2007, s. 193).

Strategické pozicování (z angl. strategic positioning) se snaží o dosažení udržitelné konkurenční výhody, které chce dosáhnout pomocí zachování odlišnosti, individuality společnosti ve smyslu odlišení se od konkurentů rozdílnými aktivitami společnosti anebo ve smyslu vykonávání podobné činnosti odlišnými způsoby. Takto představuje pozicování jeden ze zdrojů (Porter, 1996, s. 62).

2.1.1 Strategický plánovací cyklus

„Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů.“ (Kovář, 2008, s. 54).

Obrázek 1 Strategický plánovací cyklus



Zdroj: Kovář, 2008, s. 54 – vlastní úprava

Podle Kováře (2008) můžeme strategický plánovací cyklus rozdělit na tři části, tak jak je zobrazeno výše na obrázku 1. V tuto chvíli je nejzajímavější se podívat na pozici interní analýzy, jejíž nástroje jsou předmětem této práce a jež se nachází v analytické části strategického plánovacího cyklu. Po analytické části strategického plánovacího cyklu následuje část strategická a později část realizační (Kovář, 2008, s. 54).

2.2 Interní strategická analýza

Podle Kováře (2008) je jedním z hlavních cílů strategické analýzy vnitřního prostředí nalezení konkurenční výhody. K tomu, aby firma věděla, co je její konkurenční výhodou, a jaká je tedy strategická pozice podniku, je nutné mít dostatek informací jak o vnějším okolí podniku, tak o vnitřním prostředí podniku. Tuto myšlenku znázorňuje níže obrázek 2.

Obrázek 2 Proces strategické analýzy podniku



Zdroj: Kovář, 2008, s. 56 – vlastní úprava

Dalším z cílů interní strategické analýzy je odpovědět managementu podniku, „*jaké mají vnitřní zdroje a jaký bude vývoj těchto zdrojů ve vztahu k možnosti využití příležitosti, která se naskýtá ve vnějším prostředí, nebo zda podnik disponuje dostatečnými zdroji k obhájení pozice v případě hrozícího nebezpečí z vnějšího prostředí*“ (Zuzák, 2011, s. 77).

2.2.1 Nástroje interní analýzy

Mezi nástroje interní analýzy se zařazuje velké množství metod. Některé vybrané jsou blíže popsány v následujících podkapitolách.

2.2.1.1 Složky podniku

Podle Kováře (2007) je analýza složek zaměřena především na analýzu uspořádanosti tří složek ve vnitřní struktuře podniku, která je východiskem pro formulaci strategie podniku. Mezi tři analyzované složky patří **substance** aneb látka, kterou je objekt tvořen. Dalšími analyzovanými složkami jsou **uspořádanost objektu** a **procesy** probíhající v podniku. Z uvedených tří složek nejvíce dominuje složka uspořádanosti,

protože všechny tři složky mohou být předmětem (objektem) analýzy právě z pohledu uspořádanosti (Kovář, 2007).

Uspořádanost je podle Kováře (2008) definována následovně: „*Uspořádanost substance a uspořádání procesů je syntetizujícím poznatkem pro analýzu a hodnocení podniku. Uspořádanost podniku, tj. uspořádanost jeho substance, organizace a procesů v podniku probíhajících je nositelem efektu.*“ (Kovář, 2008, s. 143).

Dále podle Kováře (2007) se míra neuspořádanosti zkoumaného systému vyjadřuje pomocí **entropie**. Entropii můžeme rozdělit na *interní* (endogenní, vnitřní), která vyjadřuje neuspořádanost vnitřní struktury objektu, tj. výše zmíněných tří složek objektu, a *externí* (exogenní, vnější), jež vyjadřuje uspořádanost tří složek vnějšího prostředí analyzovaného objektu (Kovář, 2008, s. 144–145). „*Jak entropie interní, tak externí se může pohybovat v rozpětí hodnot 0 – stav dokonalé uspořádanosti a 1 – totální neuspořádanost.*“ (Kovář, 2008, s. 145). Informace o entropii vnitřní a vnější jsou potřebné při hledání odpovědi na otázku, jaká je pravděpodobnost přežití daného podniku. Celková pravděpodobnost úspěšnosti (přežití) je označována jako **relativní stupeň komplexnosti**¹, který „*vyjadřuje, jak daleko je určitý podnik vzdálen od stavu totální neuspořádanosti, představované rovnováhou zániku. Relativní stupeň komplexnosti představuje současně úroveň daného konkrétního podniku v porovnání s nejvyšší úrovní dosaženou v daném čase.*“ (Kovář, 2008, s. 146).

Podle Kováře (2007) je relativní stupeň komplexnosti možné naleznout podle vzorce:

$$RSK = 1 - e_c$$

$$e_c = e_{ext} + e_{int} - e_{ext} \times e_{int}$$

kde:

- RSK je relativní stupeň komplexnosti
 - e_c je entropie celková
 - e_{ext} je entropie externí
 - e_{int} je entropie interní
- (Kovář, 2008, s. 147)

¹ Princip růstu stupně komplexnosti definoval Ilya Prigogine, nositel Nobelovy ceny 1997.

2.2.1.2 Prověření zdrojů podniku

Jeden z cílů interní analýzy je získat důkladný přehled o zdrojích podniku, tak aby byla strategie podniku určena správně. Obecně se zdroje podniku rozdělují do čtyř skupin:

- hmotné zdroje (stroje, budovy, auta...)
- finanční zdroje (disponibilní kapitál, možnost získat úvěr, pohledávky...)
- lidské zdroje (struktura pracovních sil, organizace práce, množství zaměstnanců, jejich loajálnost, adaptabilita, kreativita, talenty...)
- zdroje nehmotné povahy (know-how, pověst, značka...)

(Kovář, 2008, s. 148)

Podle Zuzáka (2011) je v průběhu analýzy zdrojů nutné zvážit vývoj zdrojů v čase, neanalyzovat pouze současné, ale také budoucí, očekávané. Podle Kováře (2008) je pak vhodné zahrnout všechny zdroje, které by mohly kladně ovlivnit výsledky jednotlivých strategií, a zamyslet se nad vazbami mezi jednotlivými zdroji.

2.2.1.3 Nalezení a popis klíčových kompetencí

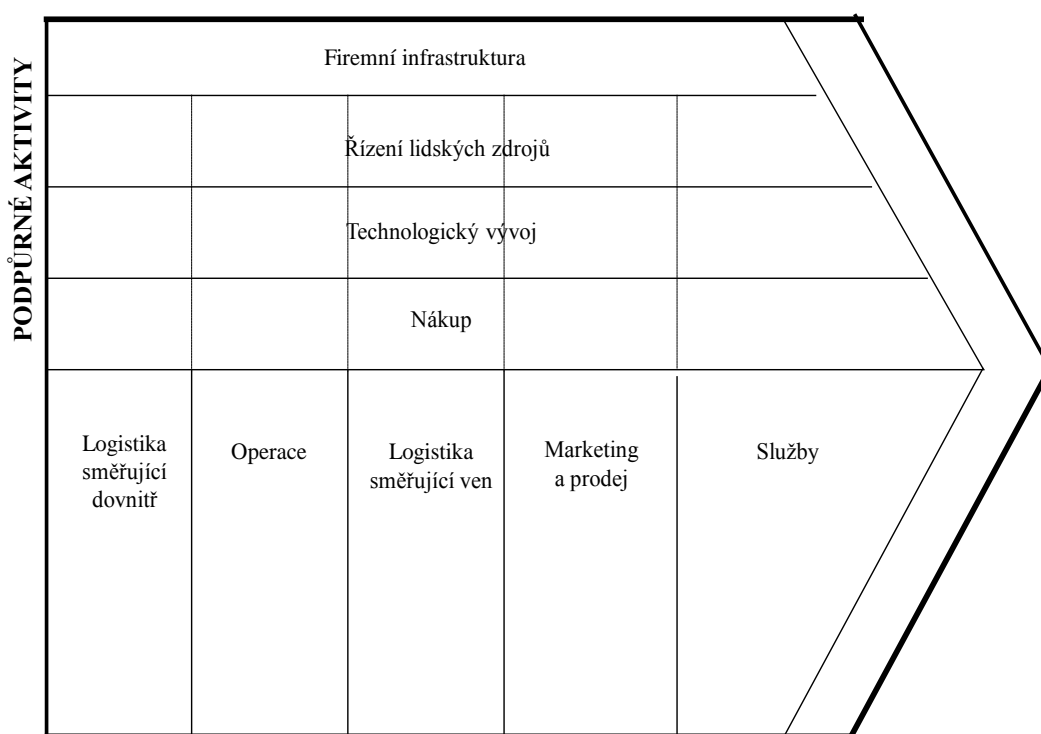
Kovář (2008) uvádí, že každý zdroj v rámci podniku je rozdílně využíváný a právě přerozdělování a využívání zdrojů má vliv na výkonnost podniku. Ty činnosti, které přinášejí vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů, lze označit jako klíčové (Kovář, 2008, s. 149).

Dále pak Kovář (2008) definuje **klíčové kompetence podniku** jako „*takové kompetence, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence*“ (Kovář, 2008, s. 149). Dalším pojmem jsou **specifické kompetence organizace**, které „*lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištění strategické kompetence podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti*“ (Kovář, 2008, s. 149).

Tedy jedním z nástrojů k nalezení klíčových kompetencí je hodnotový řetězec – nástroj bývá označován také jako **analýza hodnotového řetězce**. Tato analýza byla poprvé představena **Michaelem Porterem** v roce 1985 v knize s originálním názvem *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Blíže by hodnotový řetězec mohl být definován jako výkonný manažerský nástroj

k identifikování klíčových aktivit v rámci podniku, které mají potenciál pro udržení konkurenční výhody. Konkurenční výhodou je označena schopnost organizace provádět klíčovou činnost v celém hodnotovém řetězci lépe než její konkurenti. Literatura (Porter, 1985) uvádí, že hodnotový řetězec utřídí podnikové aktivity podle strategické relevance k porozumění rozdílnosti chování nákladů a existujících potenciálních zdrojů (Porter, 1985, s. 33). Dále pak literatura (Porter, 1985) uvádí, že podnik je souhrn aktivit, které jsou předvedeny designem, produkcí, trhem, doručením a podporou produktů podniku (Porter, 1985, s. 36). Všechny tyto aktivity mohou být zobrazeny pomocí obrázku 3.

Obrázek 3 Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter, 1985, s. 37

Literatura (Porter, 1985) uvádí, že hodnotový řetězec rozděluje aktivity na *primární* a *sekundární*. Primární činnosti jsou takové, které zahrnují fyzickou výrobu produktu, jeho prodej a doručení zákazníkovi, stejně tak jako zákaznický servis, na rozdíl od sekundárních – podpůrných aktivit, které představují koupené vstupy, technologie, lidské zdroje a různé rozšířené funkce firmy spojené s její činností (Porter, 1985, s. 38).

Literatura (Porter, 1985) upozorňuje na další výhodu hodnotového řetězce, kterou je, že může hrát významnou roli při tvorbě organizační struktury. „*Organizační struktura seskupuje určité společné aktivity pod organizačními jednotkami jako je marketing nebo produkce. Logika tohoto seskupování je, že aktivity mají podobnosti, které by měly být využívány shrnutím dohromady do jednoho oddělení, zároveň jsou oddělení oddělena od jejich skupinových aktivit z důvodu jejich rozdílů.*“ (Porter, 1985, s. 59). K definování hodnotového řetězce je nutné identifikovat jednotlivé hodnotové aktivity. Každá kategorie aktivit může být dále rozdělena na „diskrétní“ aktivity. Vesměs všechno, co podnik dělá, by mělo být zachyceno primárními či podpůrnými aktivitami (Porter, 1985, s. 45). Rámec konkurenceschopnosti může mít silný vliv na konkurenční výhodu z důvodu jeho tvarování a konfigurování hodnotového řetězce (Porter, 1985, s. 53). Rámec konkurenceschopnosti rozděluje na rámec segmentu, vertikální rámec, geografický rámec a průmyslový rámec (Porter, 1985, s. 53–54).

Dále nalezení a popis klíčových aktivit podle literatury zahrnuje **analýzu nákladové efektivity** a **analýzu efektivity přidané hodnoty** (Kovář, 2008, s. 151).

2.2.1.4 Srovnávací analýzy

Podle Kováře (2008) mezi srovnávací analýzy patří především analýzy historických dat a analýzy vývoje odvětví, které pomáhají pochopit důvody vzniku současné situace podniku a důvod vhodné změny (Kovář, 2008, s. 152). **Analýza historických dat** mapuje skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů pouze v rámci podniku a **analýza vývoje odvětví** srovnává výsledky dosahované podnikem s výsledky daného odvětví. Jak uvádí Kovář (2008), je vhodné provádět analýzu výkonnosti na základě souborů relativních ukazatelů a srovnávání na prostředí jako celek pomocí absolutních hodnot (Kovář, 2008, s. 152).

Nástrojem srovnávacích analýz je **finanční analýza**², která je vlastně rozbořením výkonnosti podniku. Literatura (Pešková, Jindřichovská, 2011) označuje finanční analýzu za formalizovanou metodu, poměřující získané účetní údaje mezi sebou, čímž rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Finanční analýza tedy vychází z minulosti a jejím cílem je poznání finančního zdraví podniku, identifikování jeho silných a slabých stránek. Finanční analýza je souhrn činností zjišťujících a vyhodnocujících komplexní

² Finanční analýze se blíže věnuje např. literatura (Valach, 1999) nebo (Mrkvička, 1997)

finanční situaci podniku, kterou se rozumí *finanční výkonnost a finanční pozice podniku* (Pešková, Jindřichovská, 2011, s. 7). „K základním oblastem analýzy finanční a ekonomické situace pak patří zejména informace o:

- schopnosti podniku generovat zisk z vloženého (použitého) kapitálu, tedy o **rentabilitě** (výnosnosti) podniku,
- schopnosti dostát svým závazkům včas, v požadované výši a na požadovaném místě, tedy o **platební schopnosti podniku** (solventnost, krátkodobá likvidita),
- schopnosti dlouhodobě garantovat své finanční závazky a dosahovat optimální výnosnosti, tedy informace o **ekonomické a finanční stabilitě** (dluhová schopnost a dlouhodobá solventnost) podniku.“

(Pešková, Jindřichovská, 2011, s. 39)

Základním nástrojem finanční analýzy jsou tzv. **finanční poměrové ukazatele**, které bývají rozděleny do následujících skupin:

- ukazatele rentability,
- analýza platební schopnosti (likvidity),
- ukazatele aktivity (obratu),
- analýza zadluženosti,
- další.

2.2.1.5 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Literatura (Kovář, 2008) při uvedení jednotlivých zdrojů a kompetencí či jejich soupisu upozorňuje na možné ovlivnění jednotlivých zdrojů a kompetencí jejich vzájemnými vazbami. Toto ovlivnění může být buď kladné, kdy vzniká synergický efekt, nebo záporné, jehož efekt je kontraproduktivní. Dále pak Kovář (2008) uvádí nejznámější maticová a portfoliová srovnání, která se používají v praxi:

- BCG matice,
- portfolio matice atraktivity,
- matice výrobek/trh.

(Kovář, 2008, s. 157)

2.2.1.6 Analýza kritických faktorů úspěchu

Co to vlastně kritické faktory úspěchu jsou? Literatura (Kovář, 2008) definuje tzv. KFÚ jako „*schopnosti a zdroje, které firma musí mít a rozvinout, aby mohla:*

- *úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu,*
- *dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí“.*

(Kovář, 2008, s. 159)

Dále pak Kovář (2008) uvádí, že analýza, která nachází klíčové faktory úspěchu, je založena na znalostech potřeb zákazníka a udání stavu, pozice, ve které se podnik pro danou oblast vyskytuje. Analýza se pak provádí ve třech krocích. V prvním kroku je pochopení potřeb a přání zákazníka a v druhém kroku je provedena srovnávací analýza s konkurencí. V posledním, třetím kroku je provedena analýza konkurenčního postavení podniku.

2.2.1.7 Identifikace klíčových slabých a silných stránek

Podle Kováře (2008) by identifikace klíčových silných a slabých stránek měla vycházet ze stanovených cílů podniku, jelikož všechny skutečnosti ovlivňující schopnost dosažení cílů, ať kladně či záporně, jsou chápány jako klíčové (Kovář, 2008, s. 164). Nejznámější metodou k nalezení slabých a silných stránek je SWOT analýza³.

Podle literatury (Zuzák, 2011) SWOT analýza je „*závěrečnou analýzou v analytickém procesu strategického managementu a skládá se z částí, které uvádějí identifikované příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) ve vnějším prostředí a silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) ve vnitřním prostředí“* (Zuzák, 2011, s. 87).

Literatura (Zuzák, 2011) pak dále uvádí, že při SWOT analýze je nutné zvážit vazby mezi jednotlivými položkami v čase.⁴

³ SWOT analýzu vypracoval Albert Humphrey v 60. letech 20. století. SWOT analýza se stala velmi oblíbeným a rozšířeným nástrojem.

⁴ SWOT analýzu vypracoval Albert Humphrey v 60. letech 20. století. SWOT analýza je velmi oblíbený, známý a rozšířený nástroj, kterému se věnuje mnoho knih.

2.3 Metody řešení problémů a vědecké práce

Tato kapitola je věnována použitým metodám a použitým datům. Definici problému a postupu jeho řešení se věnuje později kapitola 3.1.2.

Co to vlastně metoda je? Podle literatury (VŠEM, 2010) se dá tento pojem definovat následně: „*Metodou rozumíme promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek) nebo soustavu způsobů (postupů, prostředků), které umožňují nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňujících poznat daný objekt.*“ (VŠEM, 2010, s. 10).

2.3.1.1 Použité metody

V této práci bude použita kvalitativní metoda výzkumu. Podle literatury (Bryman, Bell, 2007) je to taková metoda, která je více zaměřena na slova než na čísla a data mohou být sbírána pomocí mnoha zdrojů, jako jsou např. rozhovory a dokumenty. Předpokládá se, že kvantitativní metoda je vhodná k použití při studování organizací, skupin a individualit (Strauss, Corbin, 1990). Samozřejmě všechny metody mají své klady a zápory a hlavním negativem této metody je podle literatury akumulace příliš mnoha informací a následně jejich výběr a interpretace (Bryman, Bell, 2007).

2.3.1.2 Použitá data

V této práci jsou použity veřejně dostupné informace od vybraných společností⁵. Získané informace ze společnosti *Vandenberghe furniture* na základě rozhovoru s dlouholetým zaměstnancem určeným majitelem společnosti. Rozhovor je k nalezení v příloze 2. Data získaná cestou rozhovoru jsou určena pro veřejnost. U společnosti *IKEA* hlavním zdrojem dat pro zpracování této bakalářské práce byly její internetové stránky a veřejně dostupné reporty, vyskytující se na těchto stránkách, zejména pak Report Sustainability 2010 a Report Sustainability 2011. Některé části těchto reportů jsou k nalezení v přílohách.

Mimo jiné společnost *IKEA* (nizozemská pobočka) na dotaz, zda metoda hodnotového řetězce již byla zkoumána a zda by případně mohla svoji analýzu hodnotového řetězce poskytnout, odpověděla, že *IKEA* neparticipuje ve výzkumech studentů. *IKEA* v České

⁵ Vybraným společnostem se blíže věnuje kapitola 3.1.1.

republice odpověděla, že takové informace nemá a anglická pobočka na dotaz neodpověděla. Na základě odpovědí poboček a vyhledaných veřejně dostupných informací bylo usouzeno, že tyto informace budou pro zpracování této bakalářské práce dostačující. O pokračování ve výzkumu bylo rozhodnuto z toho důvodu, že společnost Vandenberghe také poskytla informace určené pro veřejnost, tudíž u obou zvolených podniků byl rozsah získaných informací přibližně shodný.

Většina dat, na kterých práce byla postavena, jsou tedy data sekundární (určená primárně k jiným záměrům). Tento fakt, který by mohl mít negativní vliv na výstup, musí být brán vždy v úvahu.

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Výběr podniků a definice problému

3.1.1 Výběr podniků

Výběr podniků byl proveden na základě dostupnosti informací o daných podnicích. Vybráno bylo odvětví výroby a prodeje nábytku, ve kterém byla zvolena velmi rychle se rozvíjející švédská společnost IKEA a relativně stagnující belgická společnost Vandenberghe furniture. Hlavním produktem obou společností je dřevěný nábytek, avšak společnosti jsou jinak marketingově zaměřeny, tedy i produkty jsou jiné kvality.

3.1.1.1 IKEA

Vize IKEA je „*přispět k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí*“ (IKEA, 2012).

Historie společnosti IKEA

Historii společnosti velmi detailně popisují její webové stránky. Společnost byla založena v roce 1943 Ingvarem Kampradem. „*Název IKEA tvoří iniciály jeho jména a první písmena názvů Elmtaryd a Agunnaryd, tedy farmy a vesnice, kde vyrůstal.*“ (IKEA, 2012). Ve 40. a 50. letech minulého století se Kamprad zajímá o design nábytku, zda a jak si zákazník může sám nábytek smontovat, dále pak o inzerci, katalogy a prodejní místa. V roce 1953 je otevřeno první předváděcí centrum v Älmhultu ve Švédsku a v roce 1959 firma přijímá stého zaměstnance. V 80. letech IKEA expanduje do dalších zemí, jako je Norsko, Dánsko, Švýcarsko, Německo, ale i Austrálie či Rakousko a Nizozemí. Dále pak expanduje do zemí jako Belgie, Itálie, Velká Británie, Francie a Amerika. Vzniká IKEA Group a také INGKA Foundation v Holandsku. V roce 1986 přichází nový CEO (výkonný ředitel) a prezident IKEA Group Anders Moberg. V 90. letech se IKEA rozšiřuje do východní Evropy, ale také do Španělska a Číny. V této době vzniká politika podporující životní prostředí, dále se pak IKEA stává členem světové lesní certifikační organizace FSC⁶. V roce 1997 vznikají webové stránky a na konci 90. let přebírá řízení Anders Dahlvig. V roce 2000 přichází IKEA do Ruska, Portugalska a Japonska. Po roce 2000 se IKEA začíná více rozvíjet

⁶ Forest Stewardship Council (FSC)

v oblasti podpory správným věcem. Dále je pak v této době založen online shop a vlastní značka IKEA FOOD.

3.1.1.2 VANDENBERGHE FURNITURE

Tato belgická společnost byla založena před více než padesáti lety. Společnost vyrábí vysoce kvalitní celodřevěný nábytek s klasickým designem, který je prodáván prostřednictvím obchodních domů. Nadstandardní službou společnosti je výroba nábytku na míru jak pro obchodní domy, tak pro koncové uživatele. Aktivita, ve které podnik exceluje, budou později definovány v rámci jednotlivých aktivit hodnotového řetězce.

3.1.2 Řešení problému

Tato kapitola je věnována definici problému a postupu jeho řešení. Použitým metodám a použitým datům se věnuje jedna z předchozích kapitol (2.3).

3.1.2.1 Definice problému

Při sledování tématu hodnotového řetězce se vyskytla otázka, zda je možné v rámci tohoto nástroje interní analýzy porovnat rozdílné společnosti. Při uvážení možnosti vyskytnutí se takové situace, kdy by se podnik chtěl poměřit s jiným v rámci aktivit hodnotového řetězce, by bylo vhodné vědět, s jakým podnikem je vlastně možné se porovnat.

Tato práce má za cíl zjistit, zda je možné porovnat jednotlivé aktivity hodnotového řetězce dvou zvolených společností ze stejného odvětví, velikostně rozdílných a s odlišnou strategií podniku. Tuto otázku hodlá později řešit konkrétně na definovaných aktivitách hodnotového řetězce, pokud to tedy bude možné.

V případě nalezení odpovědi na výše uvedenou otázku a vyskytnutí se výše zmíněné situace by se výsledky tohoto zkoumání mohly uplatnit v reálném světě.

3.1.2.2 Postup řešení problému

Pro postup práce byly zvoleny následující kroky:

- 1) Zprvu se práce zaměří na definování jednotlivých aktivit hodnotového řetězce ve zvolených podnicích, na základě kterých budou porovnány, pokud to tedy bude možné.
- 2) Později bude sestaven hodnotový řetězec jednotlivých podniků a v případě nalezení slabé stránky budou formulována doporučení ke zlepšení.
- 3) V poslední fázi práce, týkající se limitů hodnotového řetězce, pak dojde k vyhodnocení předchozích kroků pomocí tabulek s komentáři.

3.2 Hodnotový řetězec podniků

3.2.1 Definování a porovnávání aktivit hodnotového řetězce

3.2.1.1 Podpůrné aktivity

Podpůrné aktivity zvyšují hodnotu aktivit zahrnutých v konkurování. V různých odvětvích mohou být podpůrné aktivity rozděleny do čtyř základních kategorií (Porter, 1985, s. 40).

- **Infrastruktura firmy**

Infrastruktura firmy zahrnuje aktivity, jako je například vrcholový management, plánování, účetnictví, právo, řízení kvality a další (Porter, 1985, s. 43).

Infrastruktura společnosti IKEA

Podle internetových stránek (IKEAFANS, 2012) má IKEA složitou korporátní strukturu, ve které je IKEA vlastněna organizací Stichting INGKA Foundation. Za celou složitou síť je zodpovědná IKANO, švédská skupina, která je vlastněna Kampradovou rodinou. Kamprad převedl 100 % svých akcií do zakládající společnosti Stichting, čímž je do budoucnosti IKEA ochráněna před jejím prodáním či zničením Kampradovou rodinou.

Infrastruktura společnosti Vandenberghe furniture

Na základě přílohy 2 je možné uvést, že infrastruktura společnosti Vandenberghe furniture je velmi jednoduchá. Důvodem je malá velikost podniku a jeden majitel. Majitel (s pomocí asistentky) sám řídí všechny oblasti, jako jsou plánování, účetnictví a právo.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti infrastruktury firmy

Nastavení podnikové infrastruktury je závislé na velikosti a strategiích společnosti. Společnost IKEA má složitou organizační strukturu, odpovídající rozsáhlosti společnosti, podobně tak jako malá společnost Vandenberghe furniture má firemní strukturu velmi jednoduchou. V podstatě tuto společnost po všech stránkách řídí pouze jeden člověk, a to majitel – ředitel. V tomto případě by tato aktivita mohla být označena za slabou stránku podniku, vzhledem k nedostatku diverzifikace rizika, a mohlo by vzniknout následné doporučení některé aktivity delegovat či využít služeb jiného podniku (outsourcing).

Porovnání je v některých oblastech proveditelné a v oblasti infrastruktury firmy by mohlo být zaměřeno na porovnání v rizikovosti pro majitele, nebo zda je firemní infrastruktura nastavena správně, tak aby společnosti ušetřila co nejvíce nákladů.

- **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů obsahuje aktivity od nábory přes rozvoj až po řízení kompenzací veškerého personálu (Porter, 1985, s. 42).

Řízení lidských zdrojů ve společnosti IKEA

V reportu Sustainability 2011 se IKEA o svých 131 000 zaměstnancích v 41 zemích vyjadřuje jako o svém nejhodnotnějších zdroji.⁷ IKEA považuje své zaměstnance za zdroj svého úspěchu.⁸ Jako zaměstnavatel chce být IKEA atraktivní a konkurenčně silná, nabízející rovné odměny a příležitosti k naplnění kariéry v bezpečném a zdravém prostředí.⁹ IKEA sleduje pomocí celopodnikového dotazníku nazvaného „VOICE“ spokojenost zaměstnanců a „IKEA Leadership Index“ znázorňuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s managementem.¹⁰ Pro rok 2012 je plánované zavedení nového průvodce principů pro kompenzaci a benefity na všech trzích.¹¹ IKEA se také může pochlubit

⁷ (příloha 3)

⁸ (příloha 3)

⁹ (příloha 3)

¹⁰ (příloha 3)

¹¹ (příloha 3)

označením „A Great Place to Work“.¹² Zaměstnancům pomáhají stanovené hodnoty.¹³ IKEA je otevřená komunikaci s odbory a sdílení informací se zaměstnanci a podporuje rovnováhu mezi prací a životem.¹⁴ Report Sustainability 2011 dále zmiňuje procento obratu zaměstnanců (16,1 % v roce 2011) a report Sustainability 2010 informuje, že průměrná délka pracovního poměru ve společnosti IKEA jsou 4 roky.

Nejvíce se však IKEA v oblasti lidských zdrojů zajímá o výsledky zmíněného dotazníku VOICE, IKEA Leadership Indexu, o podíl mužů a žen v managementu a o obrat zaměstnanců, jak ukazují závěrečná shrnutí v následujícím obrázku.

Obrázek 4 Lidské zdroje IKEA

KPI - CO-WORKERS: VOICE					
	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY15
VOICE and Leadership index (IKEA total)					
Overall VOICE index	629	646	663	659	700
Leadership Index	70	72	73	73	75

KPI - CO-WORKERS: DIVERSITY					
	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY15
Management - share of male/female					
Stores	-	64/36	65/34	60/38	50/50
Retail management	-	64/36	60/39	58/42	50/50
Distribution	-	67/33	69/31	58/40	50/50
Trading	-	64/36	65/35	61/39	50/50
Others	-	74/26	68/32	62/38	50/50
TOTAL management	-	-	-	60/39	50/50

OTHER FIGURES				
	FY07	FY08	FY09	FY10
Staff turnover				
Part-time	-	32	22.4	20.5
Full-time	-	16	11.9	10.6
All	-	24	16.4	14.8

KPI - CO-WORKERS: VOICE					
	FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15
VOICE and Leadership index (IKEA total)					
Overall VOICE index	646	663	659	716	700
Leadership Index	72	73	73	74	75

KPI - CO-WORKERS: Male/female management					
	FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15
Management - share of male/female					
Stores	64/36	65/34	60/38	58/42	50/50
Retail management	64/36	60/39	58/42	59/39	50/50
Distribution	67/33	69/31	58/40	57/43	50/50
Trading	64/36	65/35	61/39	59/41	50/50
Others	74/26	68/32	62/38	63/37	50/50
TOTAL management	-	-	60/39	59/40	50/50

Other figures				
	FY08	FY09	FY10	FY11
Staff turnover				
Part-time	32	22.4	20.5	22.3
Full-time	16	11.9	10.6	11.5
All	24	16.4	14.8	16.1

Zdroj: Obrázek je sestaven ze dvou tabulek. První tabulka vlevo pochází z Reportu Sustainability 2010 (str. 34), uvedeného v příloze 4. Druhá tabulka vpravo pochází z Reportu Sustainability 2011 (str. 44), uvedeného v příloze 3.

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Vandenberghe furniture

Společnost má 16 zaměstnanců včetně majitele – ředitele. Ve společnosti je velmi nízká fluktuace zaměstnanců, avšak není měřena. Odhadovaná průměrná délka zaměstnání

¹² (příloha 4)

¹³ (příloha 4)

¹⁴ (příloha 4)

pracovníka je přibližně 10 let. A právě nízká fluktuace pracovníků by mohla být považována za konkurenční výhodu v oblasti řízení lidských zdrojů. Politika benefitů a odměn není řízena. Jediný benefit dostává zaměstnanec po dvaceti letech zaměstnání u firmy, kdy dostane jeden den dovolené ročně navíc. Hledání nového zaměstnance je prováděno ředitelem – majitelem, který vede pohovory s uchazeči. Speciální vzdělání na výrobu ze dřeva má pravděpodobně sedm z dvanácti¹⁵ pracovníků ve výrobě. Nikdo nehlídá spokojenost zaměstnanců, v případě stížnosti, které se objevují vzácně, se zaměstnanec musí obrátit na ředitele sám. Všechny tyto informace byly uvedeny v rozhovoru se zaměstnancem společnosti.¹⁶

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti řízení lidských zdrojů

Fluktuace zaměstnanců je jeden ze stěžejních bodů, ve kterých by se tyto dvě společnosti měly porovnat. Menší fluktuace zaměstnanců jednoduše znamená nižší náklady. IKEA zaměřuje většinu svých aktivit tak, aby zaměstnanci byli spokojeni a chtěli v pracovním poměru zůstat. V podniku Vandenberghe furniture se majitel na řízení lidských zdrojů nezaměřuje, a přesto má fluktuaci velmi nízkou, tudíž i „řízení-neřízení“ je v tomto případě efektivní a vede k příznivým výsledkům. Společnosti tedy mají tutéž konkurenční výhodu. Toto tvrzení platí za předpokladu, že ostatní podniky v odvětví mají vyšší fluktuaci než tyto dvě společnosti.

- **Technologický vývoj**

Technologický vývoj tvoří okruh aktivit, které se snaží vylepšit produkt nebo proces ve firmě (Porter, 1985, s. 41).

Technologický vývoj ve společnosti IKEA

Do této kategorie může být zařazena udržitelnost, která provází většinu aktivit ve společnosti IKEA. Udržitelný rozvoj (v anglickém jazyce sustainable development) lze definovat jako rozvoj, který uspokojuje potřeby v současnosti bez zanedbání schopnosti uspokojit potřeby budoucích generací (World Commission on Environment and Development, 1987). IKEA v reportu Sustainability 2010 zmiňuje, že nastavení priorit

¹⁵ 7 z 12 pracovníků je 58,33 %.

¹⁶ (příloha 2)

na základě udržitelnosti ovlivní celý hodnotový řetězec.¹⁷ Udržitelnost podle informací ze společnosti IKEA vezme v potaz odpovědnost za životní prostředí v každé části hodnotového řetězce.¹⁸ IKEA v reportu Sustainability 2010 uvádí, že udržitelnost se projeví zejména ve výrobě produktů a jejich zdrojích, dále pak v produkci a distribuci, v marketingu, v obchodech, a pak také na konci života jednotlivých produktů.¹⁹

Technologický vývoj ve společnosti Vandenberghe furniture

V rozhovoru uvedeném v příloze 2 bylo zmíněno, že technologický vývoj je ve společnosti Vandenberghe furniture soustředěn na rozvoj výroby, kdy v poslední době byly zavedeny části automatizované výroby, tak aby produkce probíhala rychleji. Za další vývoj by mohlo být považováno zaměření na náklady výroby, a to zejména na fixní náklady. V nedávné době byl změněn systém vytápění pracovišť společnosti, který právě fixní náklady snižuje.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti technologického vývoje

Velikost marží je závislá na úsporách z technologického vývoje. Čím více společnosti ušetří na nákladech na základě technologického vývoje, tím větší budou mít zisk na výrobcích. Tato skutečnost se zvyrazňuje ve chvíli, kdy je podnik zaměřen na zisk z obratu. Na základě popsané myšlenky je možné, že IKEA by měla být na základě své strategie více zaměřena na technologický vývoj, což také IKEA provádí. Společnost Vandenberghe furniture se na technologický vývoj také zaměřuje, ale v porovnání se společností IKEA s menší intenzitou. Porovnání vybraných společností v oblasti technologického vývoje je proveditelné.

- **Nákup**

Nákup (v anglickém jazyce procurement) se týká nákupu zdrojů používaných ve firemním hodnotovém řetězci. Tyto zdroje zahrnují hrubý materiál a jiné spotřební produkty stejně tak jako stroje, vybavení laboratoří a kanceláří, a také budovy. Přestože nakoupené zdroje jsou běžně spojovány s primárními aktivitami, nakoupené zdroje jsou představovány v každé z hodnotových aktivit (Porter, 1985, s. 41).

¹⁷ (příloha 5)

¹⁸ (příloha 6)

¹⁹ (příloha 6)

Nákup ve společnosti IKEA

V reportu Sustainability 2010 IKEA uvádí, že jako podporu udržitelnosti IKEA představila v roce 2000 kodex chování „IWAY“, který specifikuje požadavky na dodavatele produktů a služeb, a také například informuje, že IKEA odmítá zaměstnávání dětí. Jak je uvedeno v příloze 1, tento kodex chování má pozitivní vliv na dodavatelský řetězec. Dále pak také IKEA uvádí, že velká část dodavatelů společnosti IKEA pochopila, že investice do podmínek pracovního prostředí často vede k většímu množství objednávek, větší produktivitě a vyšší ziskovosti, tudíž větší konkurenční výhodě. Dále pak IKEA v reportu Sustainability 2010 informuje o tom, že podporuje rozvoj dodavatelů pomocí programu Supplier Development Program (SDP).²⁰ V rámci řízení nákupu IKEA vede politiku proti korupci, kterou nepřijímá v žádné formě, a proaktivně pracuje na její prevenci. IKEA monitoruje všechny dodavatele a na základě blízkých a dlouhodobých vztahů pracuje na rozvoji dodavatelů skrze školení, tak aby v konečném výsledku bylo dosaženo větší profitability.²¹

Nákup ve společnosti Vandenberghe furniture

Společnost řídí své vztahy s dodavateli pasivně, aktivněji ve chvíli, kdy potřebuje dodávku něčeho nového. Společnost upřednostňuje dlouhodobé vztahy, avšak najde-li se lepší nebo totožná kvalita dodávky za nižší cenu, podnik dodavatele změní. Rozhodnutí o změně provádí majitel, který by logicky pro své dobro nepřijal úplatek za přijetí horší dodávky. Strategie nákupu ve společnosti Vandenberghe furniture je za nejnižší možnou cenu obdržet nejvyšší možnou kvalitu, avšak na základě této strategie nezbyvá příliš dodavatelů na výběr, jak bylo uvedeno v rozhovoru.²²

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti nákupu

V porovnání se společností IKEA společnost Vandenberghe furniture své nákupy řídí základním způsobem, kdy vyhledává dodavatele tak, aby profitabilita byla co největší, stejně tak, jako IKEA, která kromě této podmínky nastavuje kodex chování jako podporu udržitelnosti. V rámci porovnání v oblasti nákupů by bylo vhodné porovnat

²⁰ (příloha 7)

²¹ (příloha 8)

²² (příloha 2)

vynaložené náklady na řízení nákupu, k tomu, kolik společnost v závislosti na tomto řízení ušetří. Je efektivnější nákup nákladně řídit, a tedy hledat úspory, což samozřejmě obnáší své náklady (náklady na šetření nákladů), anebo je efektivnější náklady na řízení nákupů šetřit, a tudíž připustit pravděpodobnost, že dodávka, kterou společnost kupuje, není nejefektivnější možností? Samozřejmě odpověď na tuto otázku je závislá taktéž na velikosti podniku, kdy je možné, že výsledné tvrzení by bylo následující – u společnosti s velkým objemem produkce je lepší být na řízení nákupu intenzivně soustředěn, kdežto u malé společnosti řídit jen základním způsobem. Bohužel toto porovnání nemůže být provedeno z důvodu nedostatku dat, a bez porovnání nelze určit, který přístup povede pravděpodobněji k získání konkurenční výhody.

3.2.1.2 Primární aktivity

Primární aktivity zahrnují pět skupin aktivit obsažených v konkurování v odvětví. Každá z těchto aktivit je dělitelná na mnoho rozdílných dílčích aktivit, které závisí na konkrétním odvětví a na konkrétní strategii podniku (Porter, 1985, s. 39).

- **Logistika směřující dovnitř**

Logistika směřující dovnitř (v anglickém jazyce inbound logistics) zahrnuje aktivity spojené s přijímáním, skladováním a šířením zdrojů produktu – jako je zacházení s materiálem, skladování, inventury, plánování vozidel a reklamace dodavatelům (Porter, 1985, s. 39).

Logistika směřující dovnitř ve společnosti IKEA

V reportu Sustainability 2010 IKEA považuje efektivní distribuci v celém pohybu výrobků od dodavatele k zákazníkovi za podstatnou ve snaze dosažení nízké ceny a k minimalizování vlivu transportu na životním prostředí.²³ Výrobky IKEA jsou nakupovány jak globálně, tak regionálně k zabezpečení nízkých cen a vysoké kvality a současně se snahou vyhnout se zbytnému transportu.²⁴ IKEA používá přímé doručování od dodavatelů do obchodů, čímž se produkt vyhne meziskladování v distribučních centrech.²⁵ IKEA používá k transportu vlaky kdykoliv je to možné, dále

²³ (příloha 9)

²⁴ (příloha 9)

²⁵ (příloha 9)

je pak při dopravě patrné zaměření na využití celého prostoru, tak aby transport byl co nejeфекtivnější.²⁶ V případě, že IKEA zajišťuje dopravu prostřednictvím outsourcingu, dodavatelé musí splňovat podmínky kodexu chování „IWAY“, například stanovením sazeb vedoucích ke snižování emisí.²⁷

Logistika směřující dovnitř ve společnosti Vandenberghe furniture

Na základě rozhovoru uvedeného v příloze 2 je možné zmínit, že společnost Vandenberghe furniture je spokojená s přesností dodavatelů, již dodávají materiály svou vlastní dopravou. Evidence je řízená tak, že každý pracovník je zodpovědný za materiál a nářadí patřící k jeho pozici. Plánování zásob je řízeno majitelem a jeho asistentkou. Reklamacie dodavatelům nejsou časté.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti logistiky směřující dovnitř

Společnost IKEA v této oblasti šetří náklady tak, že částečně využívá přímého doručování výrobků od dodavatelů přímo do obchodů. Toto doručování si může IKEA dovolit pouze pomocí blízkých a dlouhodobých vztahů. V rámci technologického vývoje se společnost soustředí na vliv přepravy na životní prostředí. Porovnání v oblasti logistiky směřující dovnitř firmy by bylo možné, a to i přes rozdílné strategie firem. Blížší zaměření by mohlo být na náklady v rámci této primární aktivity. Z důvodu nedostatku dat je však toto porovnání neproveditelné.

- **Operace**

Operace (v anglickém jazyce operations) jsou aktivity spojené s transformací zdrojů do produktu finální podoby, jako je například obrábění, balení, montáž, údržba zařízení, testování a tisknutí provozní aktivity (Porter, 1985, s. 40).

Operace ve společnosti IKEA

V reportu Sustainability se IKEA zmiňuje o tom, že již při operacích se klade důraz na výrobu jednoduše navržených produktů k dosažení co nejnižších nákladů. Dále pak aby produkty měly unifikované součástky.²⁸ Logicky hlavní strategií ve výrobě je vysoká

²⁶ (příloha 9)

²⁷ (příloha 9)

²⁸ (příloha 9)

produkce a nízké náklady. IKEA v rámci výroby šetří náklady na montování výrobků, protože IKEA výrobky nesmontovává,²⁹ výrobky jsou jednoduše smontovatelné samotným zákazníkem. Na základě principu udržitelnosti se IKEA při výrobě drží hesla „more from less“³⁰, dále se pak zaměřuje na výrobu z recyklovatelných zdrojů a v neposlední řadě na efektivní balení produktů.³¹

Operace ve společnosti Vandenberghe furniture

Podle rozhovoru³² si během výroby společnost předpřipraví produkty (nedokončená výroba) a teprve na základě objednávek produkt dovádí do finální podoby. Logicky tento systém výroby umožňuje rovnoměrné rozdělení výroby v čase, což je efektivní z hlediska nákladů, a další výhodou je kratší doba dodání zákazníkovi. Dále pak je v rozhovoru zmíněno, že v rámci operací se společnost snaží ušetřit na balení, kdy výrobky balí pouze z bezpečnostních důvodů, pokud je to nezbytné.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti operací

Ve společnosti IKEA je žádoucí efektivita a velká úspora nákladů vzhledem k cenové strategii podniku (nízké ceny, vysoký obrat). Operace jsou ve společnosti nastaveny tak, aby náklady byly co nejnižší. Avšak jednou z největších položek úspor může být to, že produkty si zákazník smontuje sám. IKEA v tuto chvíli šetří náklady na smontování, skladovací ploše, společných součástkách a dalších výhodách. Společnost Vandenberghe furniture se kromě technologického vývoje v rámci operací zaměřuje především na kvalitu provedení výroby, která je pro ni klíčová. Tato rozdílnost strategií vybraných podniků zapříčiňuje, že jsou podniky z tohoto hlediska neporovnatelné.

- **Odchozí logistika**

Odchozí logistika (v anglickém jazyce outbound logistics) zahrnuje aktivity spojené se shromažďováním a fyzickou distribucí zákazníkům, jako je například skladování

²⁹ Pouze v rámci dodatečného servisu, kdy je tedy smontování považováno za část služeb v rámci hodnotového řetězce.

³⁰ Příklad „making more from less“ je k nalezení v příloze 10.

³¹ (příloha 9)

³² (příloha 2)

hotových produktů, zacházení s materiálem, doručování, proces objednávek a plánování (Porter, 1985, s. 40).

Odchozí logistika ve společnosti IKEA

Je všeobecně známo, že společnost IKEA vyrábí výrobky určené ke skladování a pak rovnou k převozu zákazníkem. Tímto zásadním způsobem IKEA v rámci odchozí logistiky šetří při odběru zboží, kdy si zákazník sám vybere své zboží přímo ve skladovacích prostorách společnosti IKEA³³ a odveze.

Odchozí logistika ve společnosti Vandenberghe furniture

V rozhovoru, uvedeném v příloze 2, bylo zmíněno, že nedokončená výroba je umístěna ve skladech, které jsou součástí společnosti. Hotové výrobky se odvázejí téměř okamžitě, pomocí vlastní automobilové dopravy. V rámci této dopravy se šetří na nákladech tím způsobem, že nákladní prostor je maximálně využit. V případě, že doručení objednávky k jednomu zákazníkovi by nenaplnilo nakládací prostor, uplatňuje se snaha o kumulované doručení více produktů různým zákazníkům ve stejné destinaci. Malý obrat zaručuje vysoký přehled o výrobcích. Výrobky nikdy nebyly ztracené.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti odchozí logistiky

Porovnání vybraných společností v rámci odchozí logistiky je neproveditelné z důvodu jejich odlišných strategií. IKEA v této fázi nejvíce šetří na produktu, který není smontovaný, tudíž její skladovací prostor je mnohem menší, a na dopravě produktů zákazníkovi, kterou většinou zákazník provede sám, tak aby bylo dosaženo nejnižší možné ceny. Společnost Vandenberghe furniture vzhledem ke strategii podniku také sníží náklady skladování, výrobky jsou vyráběné převážně na míru a poté rovnou přepraveny. Avšak společnost Vandenberghe se soustředí na vysoký standard služeb poskytovaných ne extra, ale jako součást produktu (např. doprava, kterou podnik provozuje na své náklady).

³³ Skladovací prostory jsou součástí obchodů společnosti.

- **Marketing a prodej**

Marketing a prodej (v anglickém jazyce marketing and sales) zahrnuje aktivity spojené s poskytnutím prostředků, kterými kupující nakoupí, a prostředků, které toto vykonají. Mezi takové aktivity můžeme zařadit reklamace, prodejní sílu, podporu prodeje, výběr prodejních kanálů, kanálové vztahy a ceny (Porter, 1985, s. 40).

Marketing a prodej ve společnosti IKEA

Podle reportu Sustainability 2010 IKEA považuje katalog za hlavní marketingový kanál.³⁴ Logicky na základě omezení několika služeb, jako je smontování nebo stálý sortiment po celém světě, nabízí zákazníkovi kvalitní a bezpečné výrobky za takovou cenu, aby si je mohlo dovolit co největší množství zákazníků. Poslední dobou se IKEA zaměřuje i na jiné produkty než nábytek a bytové doplňky, zejména na potraviny.³⁵ V reportu Sustainability 2010 se IKEA zmiňuje o štedré politice vrácení a reklamace zboží.³⁶ Všechny reklamace a vrácení IKEA eviduje.³⁷ Dále podle reportu Sustainability 2010 podléhají produkty IKEA bezpečnostním kontrolám. Všeobecně známé je také, že nákup ve společnosti IKEA je možný přímým výběrem v obchodě a také v online shopu. Obchody IKEA mívají dlouhé otvírací doby s adekvátními službami IKEA restaurace a dětských koutků. V rámci marketingu a prodeje se IKEA zaměřuje na udržitelnost, a to podporou dobročinných aktivit či sbírek, a také reklamou a prodejem produktů šetřících životní prostředí.³⁸ V rámci šetření IKEA zaměřuje svou pozornost na katalogy, jejichž výroba a zacházení s nimi podléhají přísným standardům.³⁹ Podle reportu Sustainability 2010 provozuje IKEA v rámci marketingové strategie zákaznický klub IKEA FAMILY card, který poskytuje různé výhody pro své stálé zákazníky.

³⁴ (příloha 11)

³⁵ (příloha 12)

³⁶ (příloha 13)

³⁷ (příloha 13)

³⁸ (příloha 14)

³⁹ (příloha 15)

Marketing a prodej ve společnosti Vandenberghe furniture

Na základě rozhovoru⁴⁰ lze uvést, že produktem je vysoce kvalitní dřevěný nábytek z masivu, s dlouhodobou životností a klasickým designem. Dále pak, že ceny jsou průměrné v porovnání s cenami konkurentů se stejnou strategií. Společnost svůj nábytek dodává koncovým zákazníkům skrze obchodní domy, které obdrží procento z prodeje daného výrobku. Společnost rovněž podporuje prodej prostřednictvím výstav, webových stránek a katalogů určených zákazníkům.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti marketingu a prodeje

Společnost IKEA se společností Vandenberghe furniture se různí v cestě výrobků k zákazníkům. IKEA je zaměřena na prodej koncovým zákazníkům přímo, což vyžaduje masovou reklamu a podporu prodeje. Tu provádí dobře, a nejen to. IKEA si také vybudovala velmi dobré jméno, které je mezi zákazníky spojováno s dosažitelnými produkty s relativně dlouhou dobou životnosti. Společnost Vandenberghe furniture prodává výrobky skrze distribuci, která je sama k prodeji motivovaná určitým podílem na zisku. Z uvedeného vyplývá, že společnost Vandenberghe furniture reklamu provádět nemusí. Tato společnost na základě své marketingové strategie musí být zaměřena spíše na své zaměstnance v oddělení obchodu, kteří jsou pro obchod společnosti klíčoví. Porovnání v rámci marketingu a prodeje je tedy neproveditelné, a to z důvodu diametrálně odlišných strategií zkoumaných podniků.

- **Služby**

Služby (v anglickém jazyce services) jsou aktivity asociované s cílem zlepšení či udržení hodnoty produktu – jako je instalace, opravy, školení, díly a úpravy produktu (Porter, 1985, s. 40).

⁴⁰ (příloha 2)

Služby ve společnosti IKEA

Společnost IKEA je známá kvalitním prodejním personálem, který dokáže poradit svým zákazníkům s výběrem a plánováním. Na svých internetových stránkách IKEA jako dodatekové služby nabízí výběr, doručení a smontování v místě doručení, instalace kuchyní, pronajmutí dodávky, finanční služby, ale také odvoz starého nábytku (recyklace).

Služby ve společnosti Vandenberghe furniture

Hlavní dodatečnou službou, kterou společnost Vandenberghe furniture poskytuje zákazníkům, je výroba na míru podle přání zákazníka, která bývá velmi často využívána.

Porovnání IKEA vs. Vandenberghe furniture v oblasti služeb

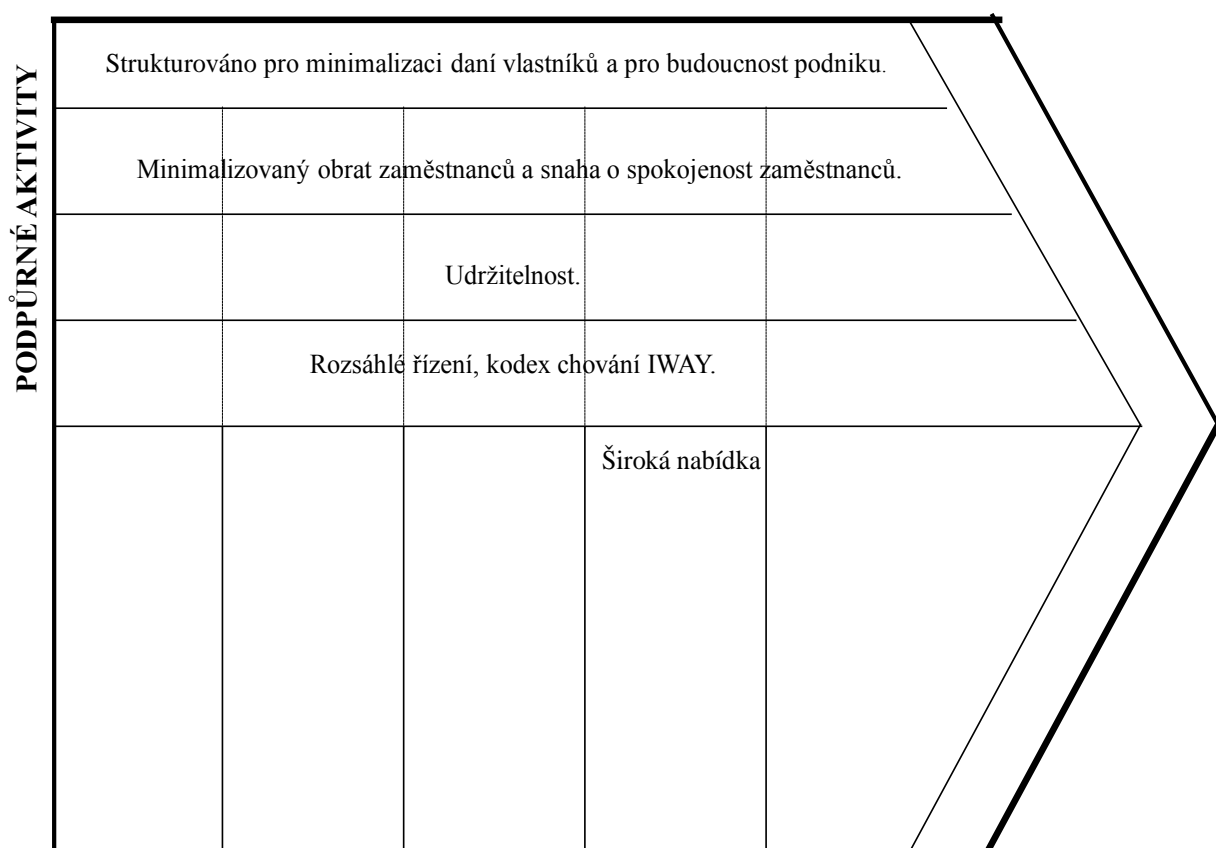
Společnost Vandenberghe furniture provádí kromě standardizované výroby také výrobu na míru podle přání zákazníka. Na základě této služby získává společnost určitou konkurenční výhodu. Společnost je schopná vyrobit na základě zakázky větší množství produktů, což společnost odlišuje jak od samostatných truhlářů, kteří nejsou schopni v krátkém časovém období vyrobit více kusů, tak od velkovýrobců, kteří v krátkém časovém horizontu nejsou schopni nastavit výrobu a tudíž požadované množství vyrobit. IKEA by jako svou výhodu mohla označit finanční služby, avšak i tyto služby v rámci její konkurence zanikají. Stále větší množství velkoprodejců poskytuje nákup pomocí různých finančních služeb. Ostatní poskytované služby společnosti IKEA jsou v podstatě doplnění jen základních služeb poskytovaných konkurenčními podniky. Z uvedeného vyplývá, že podniky na základě svých strategií přizpůsobují také dodatečný servis. V rámci služeb tedy zvolené podniky opět nelze srovnat.

3.2.2 Hodnotový řetězec podniku IKEA

Hodnotový řetězec společnosti IKEA je velmi propracovaný a je patrné, že společnost dosahuje svých dobrých výsledků oprávněně. Všechny aktivity v rámci hodnotového řetězce se snaží o úsporu nákladů, existuje jediná výjimka, kdy toto tvrzení neplatí. Touto výjimkou je zmíněná udržitelnost – sustainability, která někdy upřednostňuje nákladnější cestu v zájmu lepší budoucnosti všech. Udržitelnost má vliv na celý řetězec, a ne vždy zaměření na správnou věc vrací zpět pozitivní hodnotu. Ba naopak, cílení na

správné věci občas stojí víc, než přinese. V případě hledání klíčových aktivit se někdy aktivity vytrácejí z důvodu jejich vyšších nákladů. Na druhou stranu tento obdivuhodný záměr je a bude pravděpodobně oceňován jak stálými zákazníky, tak budoucími generacemi. I přestože cílem IKEA je prodej produktů s omezenou životností, IKEA se snaží dělat tento obchod rozumně, tak aby životní prostředí ani budoucí generace na masovou výrobu a spotřebu nedoplácely, nebo alespoň doplácely co nejméně. IKEA se v rámci své infrastruktury brání vlastnímu převzetí nebo zničení, čímž se snaží těmto svým záměrům zajistit dlouhodobou podporu. Doporučení na základě této myšlenky je takové, že společnost IKEA by rozhodně měla evidovat jak pozitivní, tak negativní vlivy této strategie.

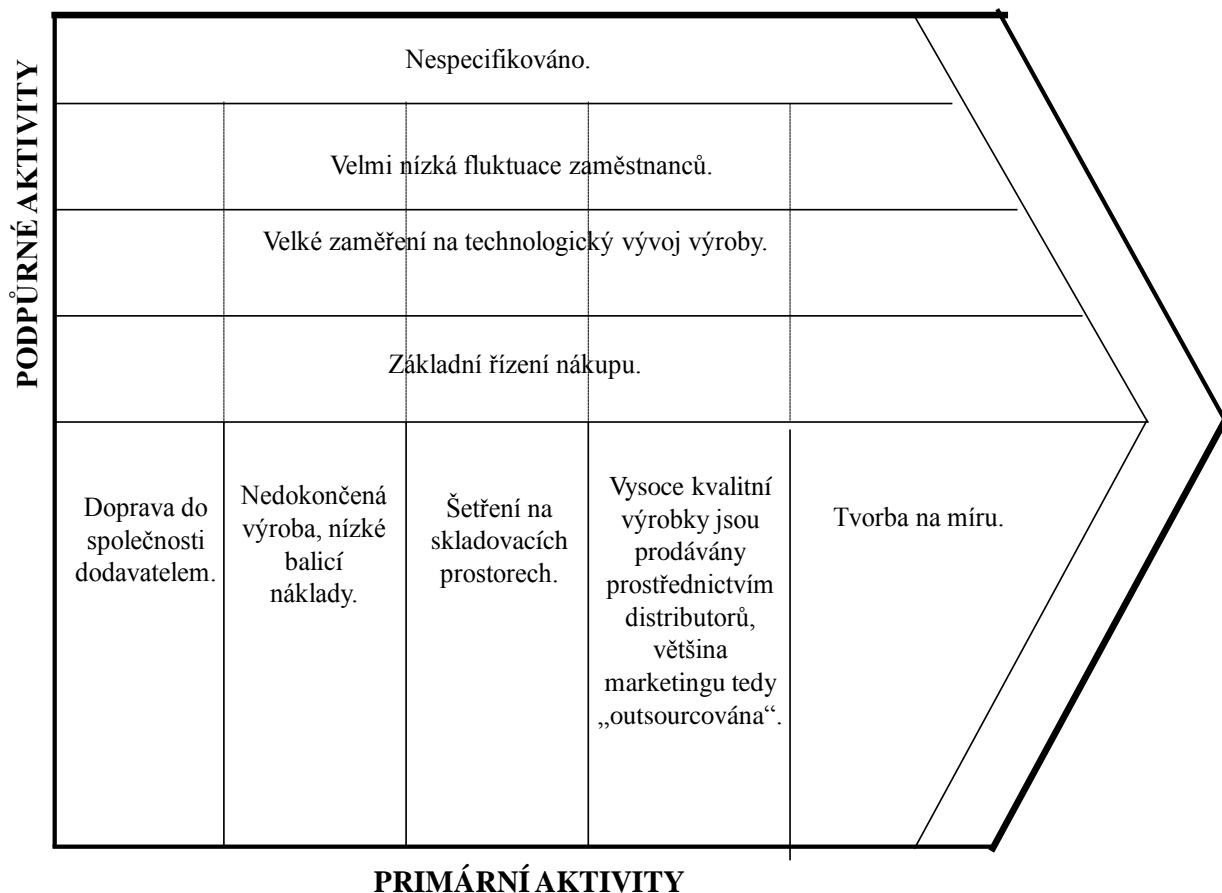
Obrázek 5 Hodnotový řetězec společnosti IKEA



Zdroj: vlastní výzkum

3.2.3 Hodnotový řetězec podniku Vandenberghe furniture

Obrázek 6 Hodnotový řetězec společnosti Vandenberghe furniture



Zdroj: vlastní výzkum

Společnost vyniká v mnoha aktivitách, na druhou stranu některé opomíjí. Za zvážení by stálo zjištění, zda by společnost neušetřila více nákladů, kdyby některé její činnosti byly prováděny pomocí outsourcingu, například účetnictví nebo právní záležitosti. Dále by bylo užitečné zjistit, zda by nebylo vhodnější soustředit se na technologický vývoj i v jiných oblastech společnosti, ne jen ve výrobě. Společnost pravděpodobně postrádá pohled někoho s výraznými manažerskými zkušenostmi, což může být příčinou jejího pomalého rozvoje. Tato úvaha by mohla být také podkladem k doporučení směrem k outsourcingu, tj. nechat si zkontrolovat řízení a operace pomocí společností specializujících se na tuto činnost. Další doporučení by mohlo být směřováno do oblasti služeb této společnosti, kde by mohlo být navrženo rozšíření např. o služby finanční, ale to jen v případě, že je společnost dostatečně finančně stabilní. I přesto, že společnost má velmi nízkou fluktuaci, další doporučení by bylo k řízení lidských zdrojů, kde by stálo za posouzení, zda by nebylo vhodné zaměstnance motivovat možnostmi jejich rozvoje

(např. poskytnutím kurzů). Toto doporučení by mělo být zváženo především u zaměstnanců pracujících v obchodě, kteří jsou klíčoví pro odbyt výrobků. Dalším nápadem ke zlepšení by mohlo být více se zaměřit na marketing skrze produkty společnosti. Společnost vyrábí tak kvalitní produkty s tak nadčasovým designem, že investováním do takového kousku člověk také investuje do životního prostředí. Tudíž doporučení je prověřit teorii, že zakoupení dražšího, kvalitního nábytku je pro životní prostředí šetrnější než zakoupení nábytku s dočasnou použitelností, a v případě pozitivní odpovědi podpořit novou marketingovou linii.

3.3 Limity hodnotového řetězce

V podkapitole 3.1.2.1 byl problém specifikován jako hledání odpovědi na otázku, zda je proveditelné porovnání jednotlivých aktivit hodnotového řetězce mezi vybranými podniky. Tabulka 1 přehledně sumarizuje, zda je porovnání v rámci shodných aktivit mezi vybranými podniky možné.

Tabulka 1 Proveditelnost porovnání v rámci zvolených společností

Název aktivity	Zařazení v hodnotovém řetězci	Proveditelnost porovnání
Infrastruktura	Podpůrná aktivita	Ano
Řízení lidských zdrojů	Podpůrná aktivita	Ano
Technologický vývoj	Podpůrná aktivita	Ano
Nákup	Podpůrná aktivita	Ano
Logistika směrem dovnitř	Primární aktivita	Ano
Operace	Primární aktivita	Ne
Logistika směrem ven	Primární aktivita	Ne
Marketing a prodej	Primární aktivita	Ne
Služby	Primární aktivita	Ne

Zdroj: vlastní výzkum

V případě neproveditelnosti porovnání je příčinou z větší části fakt, že společnosti mají rozdílnou strategii. Strategie zvolených podniků se liší ve výrobcích, jejich výrobě a distribuci i v dodatečných službách, což také potvrzuje tabulka. Porovnání je tedy možné v aktivitách, kde strategie vybraných společností nehraje roli.

Na základě uvedené myšlenky je možné usoudit, že limitem hodnotového řetězce mezi vybranými společnostmi bude neproveditelnost porovnání jednotlivých aktivit, které jsou ovlivněny firemní strategií. Velikost vybraných podniků na proveditelnost porovnání vliv nemá.

4 Závěr

Strategické řízení patří v dnešní době k základním úkolům každého podniku, který hodlá obstát ve stále se zvyšující konkurenci. Interní analýza podniku je účinným nástrojem pro podporu strategických rozhodnutí, přičemž může být provedena různými metodami. Mezi tyto metody patří analýza hodnotového řetězce, která hledá klíčové aktivity podniku jakožto získání konkurenční výhody, a tím prosazení se na trhu. Tato práce byla zaměřena na zkoumání analýzy hodnotového řetězce jako jednoho z nástrojů interní analýzy.

Analýza hodnotového řetězce byla provedena ve zvolených podnicích. Společnosti byly rozdílné velikostí a strategií, avšak ve shodném odvětví. Zatímco IKEA vyrábí produkty tak, aby byly co nejméně nákladné a nejvíce šetrné k životnímu prostředí, tudíž finančně dostupné pro nejširší možnou klientelu, společnost Vandenberghe furniture vyrábí dřevěný nábytek z masivu tak, aby výrobek získal nejvyšší možnou kvalitu a dlouhou životnost, čímž se výrobce soustředí na užší skupinu zákazníků, která je ochotna za zmíněnou charakteristiku výrobků zaplatit.

V další části práce byly definovány jednotlivé klíčové aktivity hodnotového řetězce a následně bylo provedeno zjištění, zda společnosti v rámci těchto aktivit mohou být porovnány.

Definování klíčových aktivit proběhlo na základě dat popsaných v kapitole 2.3.1.2. Zatímco u společnosti IKEA byly klíčové aktivity, kde společnost získává komparativní výhodu, definovány v každé jednotlivé oblasti aktivit, u společnosti Vandenberghe furniture se při definování aktivit vyskytl problém, a to z důvodu, že společnost se jednoduše na některé oblasti aktivit nesoustředí tolik, jako na jiné oblasti, kde je definování klíčových aktivit možné. V některých oblastech jako je oblast řízení lidských zdrojů a oblast nákupů byly klíčové aktivity definovány, přestože se společnost na jejich řízení nezaměřuje. V rámci řízení lidských zdrojů byla nalezena jako klíčová aktivita velmi nízká fluktuace zaměstnanců, čímž společnost šetří náklady. V rámci oblasti nákupu je to základní řízení nákupu. Vynaložení větších nákladů na ušetření nákladů nákupu by pravděpodobně nepřineslo větší celkovou úsporu nákladů, tudíž rozsáhlé řízení nákladů v malém podniku by nebylo efektivní. Vědecké ověření této myšlenky nebylo nalezeno a bylo by účelné se této otázce věnovat, avšak její řešení by přesáhlo

rámec této práce. Při hledání klíčových aktivit se objevily slabé stránky podniku Vandenberghe furniture, na základě kterých vznikla následná doporučení, popsána blíže v části 3.2.3. Doporučení se týkají především zvážení možného outsourcingu v rámci infrastruktury podniku (účetnictví, právní záležitosti), dále doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů, technologického vývoje a služeb. U společnosti IKEA je celý hodnotový řetězec ovlivněn udržitelností, která byla zařazena mezi oblast aktivit technologického vývoje. Udržitelnost se snaží o uspokojení potřeb současnosti, aniž by byla zanedbána schopnost uspokojování potřeb budoucích generací. Vliv udržitelnosti na podnik je pozitivní i negativní a celá myšlenka je blíže představena v kapitole 3.2.2, kde je doporučena podrobná evidence vlivu zmíněné strategie. Tím, že bylo formulováno doporučení směrem ke společnostem, bylo dosaženo jednoho ze spíše druhotných cílů.

Primární cíl byl stanoven jako nalezení limitu hodnotového řetězce. Úžeji byl cíl stanoven jako nalezení odpovědi na otázku, zda lze porovnat jednotlivé aktivity hodnotového řetězce dvou zvolených společností ve shodném odvětví, ale velikostně a strategií rozdílných. Práce se porovnání jednotlivých aktivit věnovala v části 3.3, kde bylo zjištěno, že porovnání je možné u vybraných podniků v aktivitách, na které nemá vliv strategie podniku. Toto tvrzení vzniklo na základě použitých dat, která jsou detailněji popsána v kapitole 2.3.1.2, a stojí za opakované zmínění, že tato data byla určena veřejnosti, tudíž závěr této práce může být zkreslený. Odpověď tedy nalezena byla, čímž byl splněn cíl práce. Později, v části 3.3, bylo přehledně prezentováno, zda je proveditelnost porovnání u jednotlivých aktivit možná.

V budoucnosti by mohlo být zajímavé věnovat se otázce, zda by obdobný výsledek mělo porovnání více podniků s odlišnými strategiemi, dále pak hledání odpovědi na tutéž otázku, avšak vztaženou na všechny podniky obecně, tedy výsledky zevšeobecnit.

Literatura

Primární zdroje

BRUHN, Manfred a Dominik GEORGI, 2006. *Services Marketing: Managing the Service Value Chain*. Harlow: Pearson Education, 2006. ISBN 978-027-3681-571.

BRYMAN, A. a E. BELL, 2007. *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press, 2007.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2005. *Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 15-913-9632-8.

CHIVAKA, R., 2007. Strategic Cost Management: Value Chain Analysis Approach. *findarticles.com*. [Online]. 2007.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5377/is_200708/ai_n21293213/pg_4/?tag=content;coll.

IKEA. IKEA. [Online]. [Citace: 18.02.2012]. <http://www.ikea.com/>.

IKEAFANS, 2012. IKEA Corporate Structure. *IKEAFANS*. [Online]. 2012. [Citace: 25.03.2012]. <http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-corporate/ikea-corporate-structure.html>.

IKEA. Sustainability 2010. [Online]. [Citace: 01.03.2012]. http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf.

IKEA. Sustainability report 2011. [Online]. [Citace: 01.03.2012]. http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf.

KALISKI, Burton S., 2007. *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit, Mich.: Macmillan Reference, 2007. ISBN 00-286-6081-1.

KOLB, David A., Irwin M. RUBIN a James M. MCINTYRE, 1979. *Organizational Psychology: an Experiential Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979. ISBN 01-364-1258-0.

KOVÁŘ, František, 2007. Moderní přístupy v soudobém managementu. *Acta Oeconomica Pragensia*. 15, 2007, 3.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

KŘIVÝ, I. a E. KINDLER, 2001. *Simulace a modelování*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2001.

MRKVIČKA, J., 1997. *Finanční analýza*. Praha: Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2011. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-80-6.

PORTER, Michael E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 07-432-6087-2.

PORTER, Michael E., 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996.

RITCHEY, Tom, 1991. Analysis and Synthesis: On Scientific Method – Based on a Study by Bernhard Riemann. *Systems Research*. 1991, Sv. 8, 4.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN, 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1990. ISBN 08-039-3251-0.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-861-1921-1.

VANDENBERGHE FURNITURE. *Vandenberghes furniture*. [Online]. [Citace: 16.02.2012]. <http://mvw.be/>.

VŠEM, 2010. Vysoká škola ekonomie a managementu. *Závěrečná práce (pokyny)*. [Online]. 2010. [Citace: 05.02.2011]. <http://www.vsem.cz/>.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. New York: Oxford University Press, 1987.

ZUZÁK, Roman a E. KINDLER, 2011. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-71-4.

Internetové zdroje

CHIVAKA, R., 2007. Strategic Cost Management: Value Chain Analysis Approach. *findarticles.com*. [Online]. 2007.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5377/is_200708/ai_n21293213/pg_4/?tag=content;coll.

IKEA. IKEA. [Online]. [Citace: 18.02.2012]. <http://www.ikea.com/>.

IKEAFANS, 2012. IKEA Corporate Structure. *IKEAFANS*. [Online]. 2012. [Citace: 25.03.2012]. <http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-corporate/ikea-corporate-structure.html>.

IKEA. Sustainability 2010. [Online]. [Citace: 01.03.2012]. http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf.

IKEA. Sustainability report 2011. [Online]. [Citace: 01.03.2012]. http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf.

VANDENBERGHE FURNITURE. *Vandenberghe furniture*. [Online]. [Citace: 16.02.2012]. <http://mvw.be/>.

VŠEM, 2010. Vysoká škola ekonomie a managementu. *Závěrečná práce (pokyny)*. [Online]. 2010. [Citace: 05.02.2011]. <http://www.vsem.cz/>.

Přílohy

Příloha 1 Dodavatelé

Ten years of learning guide us into the future

IKEA relies on good, long-term relations with suppliers who take social and environmental responsibility. Our focus is to motivate and support suppliers' continuous efforts to improve. The IKEA code of conduct IWAY has played, and will continue to play, an important role in positive developments.

CELEBRATING TEN YEARS OF IWAY DEVELOPMENTS

2010 marks the ten-year anniversary for the IKEA code of conduct, IWAY. Our social and environmental requirements have helped both IKEA and its suppliers to become more responsible and more competitive in a society that rightfully expects us to constantly do better. IKEA has started the work to take IWAY to the next level, making significant efforts to reach full compliance deeper into our supply chains.

Since it was first introduced in 2000, IWAY has contributed to many large and small improvements in the IKEA supply chain. Many suppliers have also experienced that investments in working conditions and the environment often lead to more orders, better productivity and improved profitability, thereby improving competitiveness.

So far, hundreds of lakes, rivers and local communities have benefited from IKEA-required waste water treatment installations at factories, and improved water management has made a huge difference especially in developing countries. Hundreds of thousands of workers now know more about their basic rights, for example about the benefits they are entitled to. They have opportunities to influence health and safety aspects at their workplace, and many accidents have been prevented through better fire safety equipment and regular evacuation drills.

Over the years, the focus in IWAY and our work has shifted to be more about what needs to be achieved rather than on detailing how to do it. This has opened up opportunities for flexible solutions better adapted to each individual situation, encouraging suppliers to take more responsibility themselves. Monitoring and audits have remained an important part of securing compliance, but we have also devoted an increasing amount of resources to supporting and developing suppliers in a number of key areas in order to strengthen their ability to fulfil and surpass our requirements.

A working group has now started planning for IWAY of the future, which is expected to be ready for implementation in FY13. The work will involve a variety of internal competencies and external experts to ensure the best possible scope and content.



SUPPORTING SUPPLIER DEVELOPMENT

IKEA representatives are often on-site at suppliers, where an open dialogue encourages active responsibility for social and environmental issues. A new, systematic approach to home furnishing supplier development was introduced in FY10. Initially around 200 suppliers are eligible to be part of a Supplier Development Programme (SDP).

Read more on page 39
Home furnishing suppliers



The way we work

THE IKEA SUPPLY CHAIN

IKEA has thousands of suppliers and service providers covering the wide range of products and services required for global operations. In addition to the suppliers of home furnishing products in the IKEA range, there are food product suppliers, goods transport service providers and companies that provide IKEA with indirect services and materials. In turn, most of these have a number of sub-suppliers.

Our main focus has been on IKEA home furnishing suppliers, and on supporting them in taking responsibility for people and the environment. IKEA co-workers are often on-site at these suppliers, and our close and long-term relationships with them have contributed to many improvements. Over the past few years, IKEA has gradually increased its efforts to also support developments with the vast range of other suppliers and service providers.

CLOSE AND LONG-TERM RELATIONSHIPS

The supply chain is often long with numerous sub-suppliers. Many IKEA home furnishing suppliers operate in developing countries that struggle with social and environmental challenges.

We believe IKEA contributes to positive developments in the supply chain by being on-site and conducting responsible business, and by cooperating with others – companies, authorities and NGOs.

IKEA strives to build long-term relationships with suppliers who share our values and want to grow and develop together with IKEA. Our focus is to motivate and support suppliers to take more responsibility and ownership themselves, so that

developments become sustainable and independent of IKEA presence.

THE CODE OF CONDUCT IWAY

IWAY is the IKEA code of conduct, first introduced in 2000. It specifies the requirements that we place on suppliers of products and services. We focus on building the suppliers' understanding of what they need to comply with so that they can implement the most suitable measures more independently. In addition to the main document, there are several industry-specific supplements and a special code of conduct for child labour. IKEA suppliers are responsible for communicating the content of the IKEA code of conduct to their employees and sub-suppliers.

New suppliers are selected based on a list of IWAY start-up requirements. This helps us select suppliers that share our values and who want to grow and develop together with us.

Suppliers must comply with the IWAY start-up requirements before being allowed to deliver to IKEA, while being given a maximum implementation time of 12 months from the first delivery date for other IWAY requirements.

Read more on page 38
Requirements in the IKEA code of conduct

THE IKEA WAY ON PREVENTING CHILD LABOUR

IKEA does not accept child labour and works actively to prevent it. All IKEA suppliers and sub-contractors must comply with a special code of conduct on child labour, The IKEA Way on Preventing Child

Labour. It has been established in order to make the IKEA position on child labour clear to suppliers, their sub-contractors and their employees, as well as to other relevant parties. All actions taken shall be in the best interests of the child.

IKEA conducts regular audits to ensure that there are no children working on home furnishing suppliers' premises all over the world. In addition, KPMG, a third-party auditor, conducts unannounced random checks at hundreds of suppliers and their sub-contractors in India with special emphasis on child labour. Third-party auditor Intertek has started conducting child labour audits at IKEA sub-suppliers in Bangladesh.

Read more on page 38
Requirements in The IKEA Way on Preventing Child Labour

COLLABORATION ON GLOBAL SUPPLY CHAIN STANDARDS

IKEA is a member of the Global Social Compliance Programme (GSCP), an industry-initiated programme working towards a sustainable approach for the improvement of working and environmental conditions in global supply chains.

GSCP provides a platform for companies to build consensus on best practices and to work in partnership with suppliers on the continuous improvement of working and environmental conditions through training and capacity building activities.

Read more about Global Social Compliance Programme at www.gscpnet.com

NUMBER OF IKEA SUPPLIERS



*IKEA home furnishing suppliers operate in 55 countries around the world, including Swedwood and Swedspan, which are part of the IKEA Group.

.....
The IKEA code of conduct - IWAY

IWAY specifies the requirements that we place on suppliers of products and services. Suppliers are responsible for communicating the content of the IKEA code of conduct to their employees and sub-suppliers. Below is a summary of some of the key points of IWAY.

1. LEGAL COMPLIANCE

The IKEA supplier shall always comply with the most demanding requirements whether they are relevant applicable laws or IKEA IWAY specific requirements.

2. START-UP REQUIREMENTS

The following criteria need to be fulfilled before starting up a business relationship with IKEA:

- No child labour
- No forced or bonded labour
- No severe environmental pollution
- No severe safety hazards
- A transparent and reliable system for records of working hours and wages
- Insurance covering medical treatment for work related accidents to all workers

3. ENVIRONMENTAL STANDARDS

Suppliers shall have plans in place to reduce the environmental impacts from their production and operations.

Suppliers must:

- Work to reduce energy consumption
- Prevent pollution to air, ground and water
- Handle, store and dispose of chemicals and hazardous waste in an environmentally safe manner
- Ensure that workers handling chemicals and hazardous waste have the right competence and are adequately trained

4. SOCIAL AND WORKING CONDITIONS

IKEA expects its suppliers to respect fundamental human rights, and to treat their workers fairly and with respect.

Suppliers must:

- Provide a healthy and safe working environment
- Provide health and safety training for workers
- Ensure their buildings are safe, have reasonable privacy, are quiet and

have facilities for personal hygiene, in those instances where housing facilities are provided

- Pay at least the minimum legal wage and compensate for overtime
- Base overtime on voluntary agreements, not exceeding legal limits
- Allow time off and regular breaks
- Not discriminate on any basis
- Not prevent workers from exercising collective bargaining activities
- Not accept corporal punishment, threats of violence or other forms of mental or physical coercion

.....
The IKEA Way on Preventing Child Labour

The IKEA Way on Preventing Child Labour details the IKEA position on child labour and specifies mandatory requirements for IKEA suppliers and their sub-contractors. Below is a summary of the key points.

1. GENERAL PRINCIPLE

IKEA does not accept child labour. IKEA supports the United Nations (UN) Convention on the Rights of the Child (1989). Our position is also based on the International Labour Organisation (ILO) Minimum Age Convention no. 138 and the Worst Forms of Child Labour convention no.182.

2. IMPLEMENTATION

IKEA requires that all suppliers shall recognise the UN Convention on the Rights of the Child, and take actions to prevent child labour.

Suppliers must comply with all relevant national and international laws, regulations and provisions applicable in the country of production.

If child labour is found in any place of production, IKEA requires the supplier to implement an immediate corrective action plan. The corrective action plan shall take the child's best interests into consideration and enable more viable and sustainable alternatives for the child's development.

3. YOUNG WORKERS

IKEA supports the legal employment of young workers. Young workers of legal working age have, until the age of 18, the right to be protected.

IKEA requires all its suppliers to ensure that young workers are treated according to the law, including measures to avoid hazardous jobs, night shifts and ensure minimum wages. Limits for working hours

and overtime should be set with special consideration to the worker's young age.

4. LABOUR FORCE REGISTER

Suppliers shall maintain documentation for every worker verifying the worker's date of birth.

5. MONITORING

Suppliers are obliged to keep IKEA informed at all times about all places of production (including their sub-contractors). IKEA has reserved the right to make unannounced visits at any time to all places of production (including their sub-contractors) of IKEA products.

Zdroj: IKEA Sustainability report 2010, str. 36–38

http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf

Příloha 2 Rozhovor se zástupcem společnosti Vandenberghe furniture B.V.

Dobrý den, než začneme s dotazníkem, dovoluji Vám ještě jednou představit. Jmenuji se Adéla Šimková a zpracovávám svou bakalářskou práci na téma Interní analýza a její nástroje. Dovolte mi Vám ještě jednou krátce odůvodnit, proč se zúčastnit mého výzkumu, který je blíže zaměřený na hodnotový řetězec.

Hodnotový řetězec je nástroj interní analýzy, který hledá komparativní výhodu. Pomocí zodpovězení následujících otázek je pravděpodobné nalezení klíčových aktivit. Klíčové aktivity Vám ukáží, kde je Vaše společnost silná a kde jsou Vaše slabiny. Po zodpovězení následujících otázek sestrojím hodnotový řetězec Vaší společnosti a potom ho srovnám s hodnotovým řetězcem jiné společnosti ze stejného oboru, ale odlišné velikostně a strategií, s Vaším kompetitorem. Tato analýza by mohla přinést další pohled na Vaši společnost, který by mohl být využit k podpoře strategického managementu. Samozřejmě pouze na základě této analýzy není možné Vám poradit k velkému strategickému rozhodnutí. Existuje mnoho nástrojů interní analýzy a analýza hodnotového řetězce je pouze jednou z nich. Strategické rozhodnutí musí být provedeno na základě plánování a zvážení okolností.

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Jak se jmenujete?

Marnix Huvaere.

Pro jakou společnost pracujete?

Vandenberghe furniture B.V.

Jaká je vize/mise společnosti?

Design a produkce nábytku, zejména jídelen a ložnic.

Kolik má společnost zaměstnanců?

Společnost je tvořena 16 zaměstnanci: ředitel-majitel, který také pracuje jako zaměstnanec; asistentka; dva obchodní zástupci, ostatní pracovníci (výroba, doprava).

V případě, že pokládáte Vaši společnost za lepší ve srovnání s konkurencí v určitých aktivitách, teď je vhodný čas je zmínit.

Výroba na přání zákazníka.

STRUKTURA PODNIKU

Jak vypadá struktura společnosti?

Struktura je jednoduchá, jeden nadřizený všem ostatním.

Je struktura formulována na základě nějakého speciálního důvodu?

Ne, náš podnik je malý, a tudíž nepotřebuje složitou organizační strukturu. Majitel upřednostňuje vlastní přehled nad všemi aktivitami zaměstnanců.

Je nastavení struktury společnosti v zájmu vyššího zisku?

Ano, podle názoru majitele na méně vedoucích pozic postačí nižší vstup kapitálu (náklady na vedoucí pracovníky).

LIDSKÉ ZDROJE

Co považujete za výhodu v řízení lidských zdrojů ve vašem podniku?

V podstatě nízkou fluktuaci.

Je v podniku sledována spokojenost zaměstnanců?

Z iniciativy vedení společnosti spokojenost zaměstnanců není sledována.

Máte nějaký nástroj nebo metody ke sledování, zda jsou zaměstnanci spokojeni?

Ne. Proces funguje opačně. V případě, že je někdo nespokojený, musí si sám stěžovat, ale tato situace se nevyskytuje příliš často.

Kdo provádí výběr pracovníků?

Majitel společnosti provádí výběrové řízení a rozhoduje o výběru.

Platí v podniku pravidlo, že jsou zde správní lidé na správných místech?

Bohužel, ne vždy mají zaměstnanci správné vzdělání. Pravděpodobně 7 z 12 jsou opravdu vzdělaní v oboru.

Máte nějakou politiku pro lidské zdroje, případně poskytujete nějaké benefity zaměstnancům?

V případě, že je zaměstnanec u podniku déle než dvacet let, obdrží jeden den extra dovolené.

Jsou ve společnosti silné mezilidské vztahy?

Ano, zaměstnanci jsou většinou ze stejné vesnice. Malá část zaměstnanců se vídá i mimo práci.

Jak často probíhá zvedání platů?

Platy jsou zvedány na základě informace z Unie.

Mají všichni stejnou mzdu?

Ne, zkušení a schopní zaměstnanci jsou ohodnoceni lépe.

Jsou zaměstnanci vystaveni stresu?

Vůbec ne.

Mají někdy přesčasy?

Ne.

Jsou zaměstnanci ohodnoceni nějakým bonusem v případě, že dokončí nějaký speciální projekt nebo tak něco?

Ne.

Vyjdete si občas někam společně s kolegy?

Ano, když začínají prázdniny nebo na Vánoce, majitel nás pozve do hospody na jednu, na dvě rundy.

Jsou zaměstnanci podporováni v prohlubování znalostí (např. vzdělání, kurzy, semináře...)?

Jen v případě, že je potřeba (např. nové zařízení).

TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ

Jsou produkty tytéž, nebo proběhla nějaká zlepšení v průběhu jejich historie?

Stejné produkty se moc neliší. Nejčastěji se liší použité dřevo.

Kdo dělá inovaci designu?

Ředitel. Dříve také C. Mestdagh.

Jsou ve společnosti nastaveny kontrolní procesy, které by zjišťovaly, které produkty potřebují být změněny?

Ne. Problémů je velmi málo. Pokud je něco poškozené, je to nahrazeno, ale nehledá se příčina poškození.

Kontroluje někdo bezpečnost produktů?

Ne. Používáme pouze tvrzené sklo.

Vlastní společnost nějaký patent?

Ne. Mimo jiné proto, že v Belgii je doslovné kopírování produktů nezákonné.

Jak se v minulosti změnily procesy. Máte nějaký příklad změny ve Vaší společnosti?

Procesy se změnily zejména tak, že se používají především počítačově řízené stroje. Tudiž je méně manuální práce, kompletování je stále ruční.

NÁKUP

Řídíte vztahy s dodavateli?

Ano, většinou však z iniciativy dodavatelů, kdy jejich zaměstnanci kontaktují náš podnik.

Kdo rozhoduje o dodavatelích?

Majitel.

Jakou strategii sleduje?

Nejlevnější, avšak nejvyšší dostupná kvalita – na základě tohoto pravidla pak nezbývá mnoho na výběr.

LOGISTIKA SMĚŘUJÍCÍ VEN

Jaké jsou výhody vašich dodavatelů?

Přesnost a dochvilnost.

Kdo doručuje zboží od dodavatelů do Vaší společnosti?

Dovoz je řešen ze strany dodavatele.

Jak probíhá evidence materiálu?

Každý zaměstnanec je zodpovědný za svoji oblast.

Evidujete poškozený či dokonce ztracený materiál?

Ano, ale velmi zřídka nastane taková skutečnost.

Jak vybíráte dodavatele?

Na základě materiálu, který je potřeba, probíhá komunikace s dodavateli a potvrzování cen.

Dochází ke změnám dodavatelů často? Popř. jak často?

Ne. Dodavatelé se mění zřídka.

Máte ve společnosti nějaký dokument (směrnici), ve kterém jsou definovány požadavky na dodavatele?

Žádné směrnice, týkající se dodavatelů, ve společnosti nemáme.

OPERACE

Co pokládáte za výhody ve Vaší produkci?

Produkty mohou být vyrobeny na přání zákazníka. Ruční práce. Židle a látky na postelích jsou outsourcovány.

Co pokládáte za nejefektivnější proces produkce?

Produkty jsou vyráběny v sériích 20–25 stejných výrobků. Ve chvílích, kdy si zákazník přeje něco odlišného, tak to není problém u jednoho kusu produkce udělat, protože produkce není automatizovaná.

Jak balíte Vaše produkty?

Produkty balíme jen v případě, že je to nutné. Pokud tedy musíme produkty balit, používáme většinou igelit se vzduchovými bublinkami.

Hlídáte náklady na balení?

Ano, samozřejmě. Snažíme se nebalit vůbec, jen pokud je to důležité k ochraně produktu.

LOGISTIKA SMĚŘUJÍCÍ VEN

Kde skladujete produkty připravené k výrobě?

Ve skladovacích prostorech, avšak většina produktů není úplně dokončená. V případě, že je produkt prodán, je dokončen a okamžitě odvezen.

Evidujete ztracené kusy? Pokud ano, kolik kusů se Vám ročně přibližně ztratí?

Kdybychom takovou evidenci měli, byla by prázdná. Do teď se nic neztratilo. Při malém obratu se nemůže nic ztratit.

Jakým způsobem doručujete zákazníkům?

Využíváme vlastní transport pomocí vlastních automobilových prostředků a vlastních zaměstnanců.

Evidujete podrobně náklady vzniklé na dopravu?

Ne. Snažíme se ušetřit tak, že pokud není využit celý nákladový prostor pro jednoho zákazníka, doručíme zboží dalším zákazníkům ve stejné oblasti.

Zjišťujete, jak Vaše logistika ovlivňuje životní prostředí?

Ne.

MARKETING A PRODEJ

Co je specifické na Vašich produktech?

Vysoká kvalita, výroba z masivu, dlouhá životnost a klasický design.

Jak propagujete Vaše produkty?

Jednou ročně se naše společnost účastní veletrhu v Mechelenu. Máme webové stránky, katalogy pro zákazníky. Prodej je nejčastěji skrze obchodní zástupce, kteří oslovují prodejce nábytku.

Do jaké cenové skupiny byste produkty společnosti zařadil?

Ceny jsou průměrné v porovnání s cenami konkurentů se stejnou strategií.

Co je Vaše specialita?

Výroba na míru. Pro našeho klienta (mimo jiné prodejce nábytku) můžeme vyrobit takový nábytek, jaký si přeje.

Je Vaše společnost součástí nějaké charitativní organizace nebo podporujete nějaké charitativní projekty?

Ne.

Je Vaše společnost zaměřena na ochranu životního prostředí?

Podnik je vytápěn jen dřevěnými zbytky.

SLUŽBY

Máte nějaký dodatečný servis pro zákazníky?

Ne.

Provádíte instalace produktů?

Manuální instalace jen pro ložnice.

Poskytujete detailní informace o produktech? Nebo detailní informace např. k údržbě produktu?

Pouze v Německu je nutné poskytnout popis údržby. V případě, že náš produkt obsahuje některé nebezpečné látky či části, musí být informace předána zákazníkovi společně s produktem.

Poskytujete následný servis produktu?

Ano, v případě, že to nemůže udělat obchod, který produkt prodal konečnému zákazníkovi. Většinou se jedná o výměnu za nový kus a dovezení poškozeného zpět do továrny.

Máte nějaké nabídky k recyklaci produktu po skončení jeho životnosti?

Ne.

Prodáváte výrobky na přání zákazníků?

Ano.

Zdroj: Vlastní zdroj, rozhovor proveden 7. 3. 2012

IKEA co-workers are our most valuable resource

Read more in "The IKEA approach to sustainability"

IKEA co-workers are essential to our success. We want to be an attractive and competitive employer that offers equal treatment and opportunities for a fulfilling career in a safe and healthy environment. We give down-to-earth, straightforward people the opportunity to grow with us, both professionally and personally.

A strong and living culture encourages co-workers to question accepted solutions and test new ideas, and to see mistakes as an opportunity to learn. Shared values such as respect, simplicity and cost-consciousness help us all develop together and contribute to a better everyday life for ourselves and our customers.

DID YOU KNOW



- There are 131,000 IKEA co-workers in 41 countries around the world. We strive for diversity and recruit co-workers of different backgrounds and experiences.
- We continuously monitor how IKEA co-workers perceive working at IKEA through a company-wide survey called "VOICE". As a complement, the "IKEA Leadership Index" quantifies how co-workers view their managers.
- IKEA embraces universal human rights and respect for the individual. We support every co-worker's right to freedom of association and respect their right to join, form or not to join a co-worker association of their choice – the decision lies with the co-workers.

43

Co-workers
Our most valuable resource

New global guidelines for compensation and benefits

IKEA wants to be the employer of choice, and aims to offer compensation and benefits that ensure that we attract, motivate and retain co-workers that contribute to our ambition to become the leader in life at home and grow with sustained long-term profitability. In FY11, a set of key principles for compensation and benefits were developed for all of IKEA, along with detailed guidelines outlining areas such as salaries, job satisfaction and a healthy working environment. The principles will be implemented on all IKEA markets.

Updated VOICE survey shows significant improvements

An updated VOICE co-worker survey was introduced in February 2011, and so far 33,500 co-workers in 13 retail countries have completed the new survey.

The new VOICE survey has been updated to reflect our five-year strategy, "Growing IKEA together". It also contains more and refined questions relating to how co-workers rate IKEA managers' leadership capabilities, which is translated into the Leadership Index, and has a strong focus on IKEA values.

Since many VOICE questions have been altered and only a minority of co-workers have used the new version of the survey this year, the FY11 global average index result of 716 is not fully comparable with previous years. However, we can see that results have improved. For example, questions relating to co-worker engagement have not been altered, and the share of positive replies increased from 58 percent in FY10 to 63 percent.

The FY15 goal of a global average index figure of 700 out of a maximum possible 1,000 remains unchanged, while national and local goals may be higher.

Comments on KPIs and figures 2011

During the year we re-designed our co-worker survey VOICE in order to make it more aligned with our long-term business directive, to make it simpler and at the same keep the strong focus on the IKEA values. This means that the index figure for FY11 is not fully comparable with previous years. With global goals as a base, national and local improvement targets are developed from local survey results and the priorities that are the most important for that particular organisation.

There are more women than men working on the IKEA sales floors, and while the share of women is slowly increasing in some management categories, the goal to reach full gender balance is still a challenge. When the percentage of male/female managers does not add up to 100, it is due to vacancies.

Co-workers by region



KPI – CO-WORKERS: VOICE

	FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15
VOICE and Leadership index (IKEA total)					
Overall VOICE index	646	663	659	716	700
Leadership Index	72	73	73	74	75

KPI – CO-WORKERS: Male/female management

	FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15
Management – share of male/female					
Stores	64/36	65/34	60/38	58/42	50/50
Retail management	64/36	60/39	58/42	59/39	50/50
Distribution	67/33	69/31	58/40	57/43	50/50
Trading	64/36	65/35	61/39	59/41	50/50
Others	74/26	68/32	62/38	63/37	50/50
TOTAL management	-	-	60/39	59/40	50/50

Other figures

	FY08	FY09	FY10	FY11
Staff turnover				
Part-time	32	22.4	20.5	22.3
Full-time	16	11.9	10.6	11.5
All	24	16.4	14.8	16.1

44

Co-workers
Our most valuable resource

Zdroj: Sustainability report 2011, str. 43–44

http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf

CO-WORKERS: WHEN WE GROW, IKEA GROWS

Strong co-worker relations help us grow and develop together

IKEA co-workers are our most valuable resource. We want co-workers that share our values to stay and grow with us. This is why we place emphasis on safe and healthy working conditions, sound benefits and career development based on equal opportunities and strong corporate values.

NEW GOALS FOR CO-WORKER SATISFACTION

We want our co-workers to stay and thrive with IKEA, and we continuously monitor overall job satisfaction and motivation through a company-wide survey called "VOICE".

In FY10, IKEA set the goal for the end of FY15 that the global average VOICE index should reach 700 out of a maximum 1000, up from 659 in FY10. We have also decided that the Leadership index, which measures co-workers' view on their managers, shall reach 75 by the end of FY15 compared to today's 73.

National and local improvement goals are to be set based on the surveys' sub-categories that are the most important for that particular organisation.

MORE TRANSPARENT CAREER OPPORTUNITIES SUPPORT DIVERSITY

IKEA has decided to introduce more transparent ways of spotting potential and promoting co-workers in order to increase diversity and expand the pool of upcoming talent.

For example, co-workers can nominate themselves to the new international "Backpacker Programme". Nominees are assessed through an online global tool before national Human Resources teams finalise the selection of a total of 200 young potentials for a one-year trainee programme in two different countries. The programme will not only help IKEA develop leaders for key positions and recruit them internally, but also provide each country with a broad pool of potential future leaders to develop in local programmes. The Backpacker Programme is expected to run for five years, with a 50/50 ratio of male and female participants.

Another way to promote diversity and equal opportunities is the "+200" project, which has the objective of identifying internal candidates to be developed as potential successors to 200 top management positions.



CO-WORKER ADVOCATE TEAM SUPPORTS U.S. CO-WORKERS

In the United States, IKEA co-workers who may have concerns with their managers, think they may have been unfairly treated or just need coaching on work relations have access to a special internal HR function to assist them. This Co-worker Relations team assists in anticipating, addressing and diffusing workplace issues; resolving disputes between and among management and co-workers; as well as working to maintain a positive and productive work environment. Co-workers' issues can be reported to the "iSpeak" call-centre or website, and a team of four people stand by to listen to their concerns, mediate, provide advice and suggest solutions or conduct an investigation. The team also has access to external competencies to help with, for example, legal advice.

BETTER HEALTH & SAFETY STANDARDS, WORKING CONDITIONS

Today, IKEA units base most of their occupational health and safety standards on local regulations and national legislation that vary from country to country. IKEA is now looking into the various standards, and we aim to level out differences by setting a minimum standard.

We are also looking into various ways of improving general working conditions in key areas. For example, IKEA and representatives from the European Works Council have conducted a case study at a saw mill in Slovakia, owned by IKEA's industrial arm Swedwood, in order to learn more about working conditions outside the retail environment. The aim is to develop guidelines and spread good examples to other IKEA industrial units.

NEW PRINCIPLES AND GUIDELINES FOR COMPENSATION & BENEFITS

IKEA wants to offer competitive and transparent compensation and benefits that attract, motivate and retain talent. To support this, IKEA has developed global, mandatory guidelines for compensation and benefits that are to be implemented on all markets during FY12.

The guidelines provide a common global approach combined with clear local responsibility to secure relevance, competitiveness and to meet the individual need in line with different life situations. Each country must offer the same benefit structure for all co-workers in the country and support co-workers with individually adapted benefits to reflect and meet changing needs in life over the years.

Benefits are to be based on core IKEA values as well as local laws and market conditions, and there must be an element that is considered outstanding on the market. For example, legislated parental leave varies from country to country, and IKEA may locally select this as an area where outstanding benefits could be offered.

"A GREAT PLACE TO WORK"

In 2010, the Great Place to Work Institute's annual Trust Index Survey listed IKEA Poland as the best large workplace (more than 1,000 employees) in Poland, and the 49th best large workplace in Europe. IKEA Spain and IKEA Finland were ranked the second and third best large workplace in their respective countries.

Nearly 300,000 employees provided feedback on 1,300 companies, making this the largest annual workplace survey in the world. The survey's definition of a great workplace is an organisation where employees trust the people they work for, have pride in what they do and enjoy the people they work with.





The way we work

OUR VALUES SHOW US THE WAY

IKEA embraces human rights and respect for the individual, and the way we work is based on a strong and living company culture. The foundation is a set of shared values that guide us in our everyday work.

We value togetherness, humbleness, simplicity, cost-consciousness and common sense. We share a strong desire to learn and improve. We encourage co-workers to question accepted solutions and test new ideas, and see mistakes as a way to grow and develop. We expect our managers to lead by example, to live and explain the IKEA values.

LISTENING TO OUR CO-WORKERS

IKEA uses a company-wide survey called "VOICE" to monitor how co-workers view various aspects of their employment at IKEA. Each year, we ask our co-workers to fill in the survey anonymously to highlight what motivates them and what they are dissatisfied with. Results from the survey help define areas to develop at IKEA. As a complement, the "IKEA Leadership Index" quantifies how co-workers view their managers.

SAFE AND HEALTHY WORKING CONDITIONS

IKEA strives to offer a safe and healthy work environment for all our co-workers. The safety of co-workers and customers is a top priority at IKEA, and much emphasis is placed on making sure co-workers get appropriate training and have access to the right tools and safety-gear.

All co-workers within retail and distribution undergo safety training before starting to work at IKEA. This includes training on how to use equipment and machinery, fire and evacuation training, routines to prevent and handle workplace accidents, ergonomics, etc. If appropriate, co-workers are also trained on how to handle threats – such as bomb threats – and robbery situations.

Each country shall have its own safety committee with co-worker representatives, working actively to secure a safe working environment. Each IKEA unit also has a risk manager, responsible for local safety routines and drills based on the IKEA Group Risk Manual. Safety work is evaluated annually.

DIALOGUE WITH UNIONS

IKEA strives to have open and honest dialogues with co-workers, unions and other co-worker associations locally and internationally, building and developing construc-

tive relationships based on mutual respect. Through our commitment to this dialogue, we challenge ourselves, our co-workers and their associations to find innovative and sustainable solutions based on the IKEA culture of simplicity and cost-consciousness.

IKEA supports each co-worker's right to freedom of association and does not express any preference within the institutional and recognised co-worker associations. We respect the rights of our co-workers to join, form or not to join a co-worker association of their choice without fear of reprisal, interference, intimidation or harassment.

STRIVING FOR DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITIES

We are convinced that IKEA becomes more creative and dynamic with a diverse work force, and we strive to recruit co-workers of different backgrounds and experiences. The top 800 IKEA managers around the world represent more than 50 different nationalities, and our overall ambition is to have a workforce that mirrors the diverse IKEA customer base.

SUPPORT TO FULFILLING CAREERS

We want our co-workers to have a fulfilling career and grow with us, both professionally and personally. Each co-worker is in charge of his or her own competence development with continuous support from IKEA.

Co-workers who have mastered their current job are encouraged to seek new challenges. This could be in the form of more responsibility or through an alternative career route inside IKEA by changing location or work function. The annual development talk is one opportunity to discuss and outline career paths as well as training needs.

Competence development in many forms is available to all, from the introduction of new co-workers to top management, often in the form of on-the-job training complemented by traditional classroom courses and a wide range of web-based training activities for all aspects of IKEA operations.

E-learning activities from the IKEA Learning Centre help develop relevant and essential skills for various IKEA functions and reach many co-workers with the same education.

KEEPING CO-WORKERS INFORMED

Access to relevant information is a necessity to enable co-workers to do their job, but IKEA also wants to build strong relations with co-workers and help them engage in their workplace with a sense of

value and belonging. Well-functioning internal communication is a foundation for our co-workers' ability to perform their tasks and to learn and develop, as well as for effective leadership.

Each manager is responsible for ensuring that his or her co-workers have the ability and tools to receive and understand relevant information. Communication skills are part of all basic leadership training programmes, and there are a number of tools and specialists available to support managers.

The IKEA Intranet is complemented by a variety of different channels such as regular meetings, easily accessible notice boards and plasma screens, newsletters and closed-circuit radio. The global co-worker Magazine Readme which is distributed to all co-workers and translated into 19 languages. This magazine is in many parts of the organisation complemented by national and local magazines.

In many countries, IKEA has web-enabled services on the Internet to better reach co-workers with limited computer access at work and better access outside work. Co-workers can log in through the web browser of any computer or mobile phone to access a range of simply written benefit descriptions and self-serve applications relating to wages and benefits, as well as news and information about various IKEA activities.

TRANSPARENT JOB MARKET THROUGH "JOBS AT IKEA"

We want to make it easy for potential job applicants to see whether IKEA fits their needs and aspirations, and we want to recruit co-workers who will enjoy a long-term career with IKEA. This is why IKEA values are one important aspect of the "Jobs at IKEA" section of the IKEA website. The content and structure gives an overview of what it is like to work at IKEA, with co-worker stories and descriptions of various jobs, and job applications can be made online.

In FY10, IKEA received nearly one million applications, both for unsolicited and specific open positions.

SUPPORTING WORK-LIFE BALANCE

Co-workers of different ages are at different stages of their lives, and have different professional needs and abilities.

IKEA can meet individual co-worker needs for work-life balance in various ways, for example, by offering flexible working hours, part- or full-time work, more or less responsibility, job sharing or telecommuting.

COMMENTS TO KPIS AND FIGURES 2010

Overall results from VOICE and the leadership index remain steady. There is a clear connection between good leadership and a good working climate, which in turn has a clear connection to business results. This is why we have ambitious global goals for FY15. With global goals as a base, national and local improvement targets are developed from local survey results and the priorities that are the most important for that particular organisation.

There are more women than men working on the IKEA sales floors, and while the share of women is increasing at management level, we still have some way to go before we reach our goal of full gender balance. When the percentage of male/female managers does not add up to 100, it is due to vacancies.

IKEA operates in a constantly evolving and competitive retail environment with high staff turnover. However, staff turnover continued to decrease in FY10, as a result of the economic downturn as well as persistent efforts to increase the retention rate. The average length of employment for an IKEA co-worker is around four years, and staff turnover is significantly lower among full-time co-workers.

KPI – CO-WORKERS: VOICE

	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY15
VOICE and Leadership index (IKEA total)					
Overall VOICE index	629	646	663	659	700
Leadership Index	70	72	73	73	75

KPI – CO-WORKERS: DIVERSITY

	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY15
Management – share of male/female					
Stores	-	64/36	65/34	60/38	50/50
Retail management	-	64/36	60/39	58/42	50/50
Distribution	-	67/33	69/31	58/40	50/50
Trading	-	64/36	65/35	61/39	50/50
Others	-	74/26	68/32	62/38	50/50
TOTAL management	-	-	-	60/39	50/50

OTHER FIGURES

	FY07	FY08	FY09	FY10
Staff turnover				
Part-time	-	32	22.4	20.5
Full-time	-	16	11.9	10.6
All	-	24	16.4	14.8

CO-WORKERS

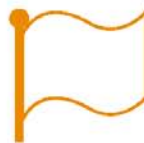
127,000

Total number of co-workers



41

Total number of countries



INTRODUCTION: IKEA SUSTAINABILITY DIRECTION / PRIORITIES

The IKEA® Sustainability Direction 2015

The IKEA Sustainability Direction outlines our priorities for 2015. These priorities shall influence our entire value chain, from product design and development to the very end of a product's life.

For some priorities, we have already set specific, overall goals. During FY11, more targets at all levels of the organisation will be developed to help us measure our progress.

1. Offering a range of products that are more sustainable



2. Taking a leading role towards a low carbon society



3. Turning waste into resources



4. Reducing our water footprint



5. Taking social responsibility



Zdroj: IKEA Sustainability report 2010, str. 8

http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf

INTRODUCTION: GOVERNANCE

Integrating the IKEA® Sustainability Direction into everything we do

When creating a better everyday life for the many people, it is a prerequisite to care about people and the environment. IKEA sees sustainability as a business opportunity as well as a condition for being a good company. IKEA Sustainability Direction for FY15 will help us consistently move all aspects of our operations in the right direction towards our goals.

SUSTAINABILITY IS A CORNERSTONE OF OUR OVERALL DIRECTION

Sustainability is one of the four cornerstones of the overall direction for the IKEA Group, "Growing IKEA – Together". Sustainability shall be an integrated part of our business, which means that all IKEA strategies and business plans must clearly and systematically integrate sustainability improvements and investments as part of everyday operations. To assist this process, we have developed the "IKEA Sustainability Direction" with key priorities and overall goals for FY15.

To integrate sustainability into our business, we need to take social and environmental responsibility in every step of the value chain. We will therefore create and secure sustainable set-ups for:

- product development and sourcing of raw materials of home furnishing and food products
- production and distribution
- marketing
- stores and shopping centres
- the product's end-of-life

SPECIFIC GOALS TO BE SET IN ALL PARTS OF IKEA

For some priorities, we have already set specific, overall goals complemented by a number of area-specific targets. During FY11, more targets at all levels of the organisation will be developed to help us measure our progress.

IKEA VISION, BUSINESS IDEA & SUSTAINABILITY



Our business idea is to offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.



The IKEA vision is to create a better everyday life for the many people.



Wherever we are, we shall act with respect to have a positive impact on people and the limited resources of our planet to ensure long-term profitability.

Zdroj: IKEA Sustainability report 2010, str. 14

http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf

SUPPLIERS: HOME FURNISHING SUPPLIERS

A new generation of supplier development programmes

IKEA is a production-oriented company, and we are often on-site in the factories. This active presence and a solid understanding of production terms give us influence and the opportunity to take on an active role in supplier development. Over the next few years, prioritised suppliers will be eligible for development programmes in six different categories.

INTRODUCING SUPPLIER DEVELOPMENT PROGRAMMES

A new, systematic approach to home furnishing supplier development was introduced in FY10. All 1,074 IKEA home furnishing suppliers have been classified based on capacity, performance and long-term potential, including sustainability aspects. Initially, around 200 suppliers with the highest priority classification are eligible to be part of a Supplier Development Programme (SDP).

During the SDP analysis phase, IKEA identifies a limited number of suppliers with particular potential to improve within a specific area, and offers support for a certain period of time. Support can be provided within six main categories: sustainability, purchasing (including raw materials), logistics, manufacturing, quality and product development.

SDP Sustainability focuses on two sub-categories: energy and water. Forestry issues and several other environmental aspects of suppliers' activities, such as raw material utilisation, are sub-categories covered by other SDP categories.

GOAL TO REACH 100 PERCENT IWAY COMPLIANCE BY END FY12

One of the goals in our new Sustainability Direction is that all IKEA home furnishing suppliers shall comply with all requirements in the code of conduct IWAY by the end of FY12. New suppliers must comply with the IWAY start-up requirements before being allowed to deliver to IKEA, while being given a maximum implementation time of 12 months from the first delivery date for other IWAY requirements.

It is realistic to expect challenges to achieve full IWAY compliance by FY12 among suppliers in some Asian countries. For instance, full IWAY compliance in China will take longer since there are major challenges related to freedom of association and working hours. There is a wide gap between legislated working hours and reality in China. The high share of migrant workers in China means that in some regions an 80 hour working week is not uncommon. We have decided to take a step-wise approach to meeting this challenge by working with our suppliers to first secure a maximum 60-hour total work week by the end of FY12 and then work towards the legal limit of 40 working hours per week plus a maximum of 36 overtime hours per month.

Further, IWAY states that workers should have freedom of association. Today, Chinese legislation restricts this, and it is not possible for our Chinese suppliers to comply with our requirement. To improve social and working conditions in China, IKEA cooperates with other international companies and organisations while also seeking support from Chinese authorities. In the meantime, the IWAY requirement on "Health & Safety Committees" allows Chinese workers to give input on their working situation.

INCREASED EFFORTS TO SECURE IWAY AT SUB-SUPPLIERS

The work to secure the IKEA code of conduct IWAY at sub-suppliers has progressed and we have increased our support to suppliers in their work to implement and maintain the IWAY requirements at sub-suppliers' units. We have also increased the number of sub-supplier audits.

Read more on
page 36-38
IWAY code of conduct



Zdroj: IKEA Sustainability report 2010, str. 39

http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf

Our supplier code of conduct contributes to positive developments

Read more in
"The IKEA approach
to sustainability"

IKEA relies on good, long-term relationships with suppliers who share our values and take social and environmental responsibility. We want to motivate and support suppliers' continuous efforts to improve. Our supplier code of conduct IWAY plays an important role in positive developments.

IKEA is a production-oriented company, and we are often on-site in the factories. This active presence and a solid understanding of production give us the opportunity to take on an active role in supplier development.

DID YOU KNOW



- IKEA strives to build close, long-term relationships with suppliers who are a good strategic fit – we want those who share our values and make high-quality, affordable products in a sustainable manner to grow and develop with us.
- We contribute to positive developments in our supply chain by setting clear standards, being on-site and conducting business responsibly.
- Our supplier code of conduct, IWAY, was first introduced in 2000. So far it has contributed to more than 165,000 registered large and small improvements. Many suppliers have experienced that investments in working conditions and environmentally adapted solutions often lead to more orders, better productivity and improved profitability.

Increased efforts to reach FY12 goal of full IWAY compliance

IKEA aims to achieve full IWAY compliance among our home furnishing suppliers by the end of FY12. This commitment is reflected in focused efforts throughout by IKEA purchasing teams to engage and support suppliers as we work towards this goal. We expect that some existing suppliers are unlikely to be fully IWAY-compliant by the end of FY12, and as a result, we are preparing to phase out those that are unwilling or unable to commit to our requirements.

IKEA has decided to eliminate earlier IWAY exceptions relating to compensation and social insurances for some Asian countries. However, there is a wide gap between the legislated working hours and reality in China. This is why we will accept that suppliers here secure a maximum 60-hour total work week by the end of FY12 as a step-wise approach to achieving the legal limit of 40 working hours per week plus a maximum of 36 overtime hours per month and three per day.

Consistent and clear communication, workshops and training sessions, together with IWAY-based capacity planning and order management have contributed to significant improvements and reduced the number of working hours at key suppliers in China. At the end of FY11, all prioritised suppliers and the majority of our top-50 Chinese suppliers were compliant with a maximum 60-hour week.

Local legislation restricts our suppliers from being fully compliant with the IKEA requirement on freedom of association in China and Vietnam. For this reason we register this point as not applicable on our audit reports in those countries.

Fair Labor Association to help speed up developments in China

If, by FY12, we are to achieve our aim of reducing maximum working hours in factories we source from in China to 60 hours per week, including overtime, we recognise that making overall factory management improvements is crucial and that workers are fully engaged.

This is why we have partnered with the Fair Labor Association (FLA) to further develop labour relations through a pilot project called "Build Motivated Workforce". The pilot project has carried out a series of baseline assessments of management and workers and conducted training for capacity building in selected factories in three strategic regions in North, Central and South China.

Read more about the
Fair Labor Association at
www.fairlabor.org

35

Suppliers
Home furnishing suppliers

Zdroj: IKEA Sustainability report 2011, str. 35

http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf

ENVIRONMENT: CLIMATE / TRANSPORT OF PRODUCTS

The way we work

STRIVING FOR MORE EFFICIENT GOODS TRANSPORT

IKEA has strived for innovative and efficient transport solutions for our products ever since the early 1950s, with flatpacked furniture being the first major breakthrough. Effective distribution in the entire goods flow from supplier to customer is an important piece of the jigsaw to achieve a low price, and to minimise the environmental impact from transport.

IKEA products are purchased both globally and regionally to secure low prices and high quality while also trying to avoid unnecessary transport. We use direct deliveries from suppliers to stores to a large extent, and try to minimise goods going into intermediate storage in distribution centres.

We choose rail transport where possible, and where this is the more environmentally adapted option. Truck and container loads are optimised to maximise fill rates and minimise the number of transports, and we work actively with transport service providers to reduce their environmental footprint.

INNOVATIVE DESIGN INCREASES FILLING RATES

Smart packaging is the most effective way to reduce the environmental impact from goods transport. Already at the drawing table, designers and product developers include considerations to packaging solutions as part of their assignment. Product packaging is optimised to increase filling rates.

IKEA works to increase the awareness along the value chain. Each IKEA trading area has a filling rate coordinator, and analysis tools and training packages are available for all.

INDUSTRY-SPECIFIC REQUIREMENTS

IKEA transport service providers must comply with the requirements in our code of conduct IWAY, including industry-specific requirements.

COMMENTS ON KPIS AND FIGURES 2010

The target to reduce CO₂ emissions per transported cubic metre kilometre (CO₂/m³·km) by 12 percent in FY10 was surpassed. For the end of FY15, the goal is to reduce emissions by 10 percent, with FY10 as the base year and calculated as grams per cubic metre transported goods (CO₂/m³) instead of grams per transported cubic metre kilometre.

Filling rates are stable to slightly higher, and we expect continued positive developments as wooden pallets are being phased out and the use of High Cube containers increases.

OTHER FIGURES

	FY07	FY08	FY09	FY10
Modes of transport (goods volume)				
Road	69	69	72	73
Ocean	17	18	15	16
Rail	5	4	3	2
Combined (including barge)	8	9	10	9

KPI – ENVIRONMENT: TRANSPORT OF PRODUCTS

	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY10
CO₂ emissions reduction per transported m³ kilometre (CO₂ gram/m³·km)					
Compared to FY05	-12	-14	-12	-18	-12

KPI – ENVIRONMENT: TRANSPORT OF PRODUCTS

	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY10
Filling rate, %					
Inbound (supplier to warehouse)	62	60	63	64	70
Outbound (warehouse to store)	56	58	60	60	70

CUSTOMERS: MORE SUSTAINABLE PRODUCTS

Introducing a new tool to develop more sustainable products

We want customers to confidently and freely choose among all our products, knowing that IKEA is committed to sustainable practices and that they do not have to choose between sustainability, style, function or price. The IKEA Sustainability Product Score Card will help us offer a more sustainable range of products.

INTRODUCING THE IKEA SUSTAINABILITY PRODUCT SCORE CARD

A new tool for more sustainable product development and purchasing has been developed for introduction during FY11. The IKEA Sustainability Product Score Card will help classify the IKEA home furnishing range. It will steer us towards selecting the best possible alternatives within 11 criteria that have an impact on a product's sustainability profile throughout its life-cycle.

IKEA Sustainability Product Score Card criteria, in brief:

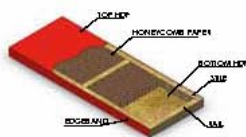
- More from less (using less material in the product)
- Renewable material
- Recycled material
- Environmentally better material
- Separable & recyclable material
- Product quality
- Transport efficiency (number of products per container)
- Energy efficient production
- Renewable energy in production
- Raw material utilization at suppliers
- Product use (less use of energy and water, and less waste in customers' homes)

For a product and its packaging to be classified as more sustainable compared to its predecessor or to comparable products on the market, it must score a certain number of points in the IKEA Sustainability Product Score Card. It is a prerequisite that the product is produced by suppliers that live up to the social and environmental requirements in the IKEA code of conduct IWAY.

The IKEA Sustainability Product Score Card is an internal tool that will help us measure our progress and improve the sustainability in our entire range of products. Therefore, scores will not be communicated to customers in the form of individual product labels.

MAKING MORE FROM LESS

If STUVA had been in the range a few years ago, we would only have been able to make 13 STUVA storage boxes from the wood of one tree. Today, one tree is enough for 23 of them! How did we do it? We replaced some wood with air, using a technique called Board on Stiles instead of the traditional 18 mm chipboard.



Board on Stiles

1. Stiles are combined with honeycomb paper in an automatic process. Heated, thin fibre-board is placed on each side and everything goes into a rolling press.
2. After pressing, the board is split into a number of different widths depending on the product line.
3. The boards are drilled and varnished or painted – ready for packaging.
4. Strong and lightweight, the final product allows for better filling rates in containers and trucks, and is easy for customers to handle.



SUPPLIERS: CATALOGUE SUPPLIERS

Introducing audits at IKEA® Catalogue Suppliers

We have worked with the environmental aspects of the IKEA Catalogue since the early '90s, and our paper and print suppliers have been required to report environmental data for a number of years. In FY10, we decided to develop code of conduct audit procedures and will conduct the first audits during FY11.

INTRODUCING SYSTEMATIC AUDITS FOR CATALOGUE SUPPLIERS

IKEA Catalogue suppliers have provided regular information on environmental performance and compliance towards the IKEA Catalogue Sustainability Requirements since 2002.

At the end of FY10, IKEA decided to conduct systematic audits of IKEA Catalogue suppliers. We have started to develop audit procedures and train internal resources to conduct audits based on the IKEA Catalogue Sustainability Requirements. The first audits will be conducted during FY11.



IKEA MONITORS THE IMPACT OF THE CATALOGUE
All IKEA Catalogue suppliers are required to report water and energy consumption, as well as emissions to water and air. This data is used by IKEA to calculate the environmental impact indicators per catalogue copy annually.

The way we work

THE IKEA CATALOGUE IS OUR MAIN MARKETING CHANNEL

The IKEA Catalogue has been an indispensable way of communicating the IKEA range to our customers. The IKEA Catalogue 2011 (produced in FY10) was printed in more than 197 million copies in 29 languages and 61 editions. It is read by more than 400 million people in 38 countries.

STRIVING FOR SUSTAINABLE CATALOGUE PRODUCTION

All catalogue suppliers document data on fibre sourcing and use; water and energy consumption; as well as emissions to water and air. Using this information, IKEA reports the catalogue's environmental impact per copy.

The IKEA Catalogue was the first major colour publication in the world to be printed on TCF (Totally Chlorine Free) paper. The

bleaching technology in the paper and pulp industry has developed since then, and the focus is on avoiding the use of elementary chlorine. Today, the paper we use for the IKEA Catalogue is a mix of both TCF and ECF (Elementary Chlorine Free) paper.

In FY08-09, we moved to a new compact format for the IKEA Catalogue to reduce paper consumption and cut transportation needs. This also resulted in lower CO₂ emissions per copy.

Developing more sustainable products without compromises

Read more in "The IKEA approach to sustainability"

We want customers to confidently and freely choose among all our products, knowing that IKEA is committed to sustainable practices and that they do not have to choose between sustainability, style, function or price. It is in our nature to economise on resources, and we always try to make more from less.

Our products must always be safe and healthy. IKEA started to test product quality back in the 1960s. Today, we conduct thousands of tests in laboratories each year to check IKEA products' fire resistance, durability, emissions and much more.

DID YOU KNOW



- We meet our customers in the IKEA stores, where we sell everything for the home displayed in inspiring room settings. In FY11, 635 million customers visited our 287 stores in 26 countries.
- The IKEA range comprises some 9,500 home furnishing products. Materials and products are subject to extensive testing, and we work proactively to stay ahead of health and safety standards and regulations.
- All IKEA stores have a customer restaurant serving fresh, affordable dishes including organic and healthy options. Most stores also have a Swedish Food Market, offering delicious food items under the IKEA Food brand.

New tools to facilitate sustainable product development

The IKEA Sustainability Score Card, developed last year, is now actively in use. This is the most important of a number of new tools helping IKEA develop more sustainable products. By the end of FY15, we aim to have 90 percent of our sales value come from products that are classified as more sustainable according our Score Card criteria.

In addition to evaluating all the products we sell, we are continuing to make improvements at an individual product level. At the start of 2011, 200 design and range development co-workers received training on how to use the web-based Score Card. So far, products that account for around seven percent of IKEA sales value have been evaluated using the Score Card's 11 criteria. Our ambition is to have 80 percent of the sales value evaluated by the end of FY12.

IKEA has also started to use a basic life-cycle assessment tool that helps us compare materials and products with a focus on CO₂ emissions.

In addition, product developers and technicians use a new guide that provides a quick overview of key sustainability aspects of 100 of the most important materials in IKEA products, outlining the carbon footprint and to what extent it is renewable and/or recyclable.

All three tools – the IKEA scorecard, lifecycle assessment tool and material guide – contribute to making sustainability part of product development, helping us identify opportunities for continuous improvements of the IKEA range of products.

Mapping materials to investigate the need for alternatives

By the end of FY15 we aim to ensure that all materials used in IKEA products shall be recycled, recyclable or renewable. Analysis conducted in FY11 shows there are currently 45 materials – used in products representing around 10 percent of IKEA sales value – that do not meet any of these criteria. Challenging materials include foam, rubber and plastic composites. The next step is to develop action plans for replacing these materials or improving them so they can, for example, become recyclable. At the same time, it is important not to introduce additional renewable materials that lead to new social and environmental conflicts. For instance, plastics made from vegetable oils may cause conflicts if land is used for raw material crops instead of food crops.

13

Customers
IKEA products

Zdroj: IKEA Sustainability report 2011, str. 13

http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf

.....
CUSTOMERS: SAFE & HEALTHY PRODUCTS

REMOVING LEAD FROM HOME FURNISHING PRODUCTS

Whenever possible, IKEA strives to remove harmful substances from our products above and beyond legal requirements. Lead and cadmium are two such examples, and IKEA drinking glasses have been free of these substances since the early '90s.

In FY10, IKEA introduced new cost- and energy-efficient lead- and cadmium-free screen printing paint systems for glass. One using UV technology and one using thermal plastic inks. These printing techniques will be used for both drinking glasses and decorative glass products. In FY10, IKEA also introduced an alternative production method for mirrors, resulting in a lead-free mirror range.

When U.S. regulatory authorities decided on tougher limits for lead levels in children's products as of February 2010, IKEA decided to remove all lead from the entire range of IKEA fixtures and fittings by the end of FY11, and implementation at IKEA suppliers is under way.

WIDER SCOPE FOR THE IKEA CHILDREN'S SCHOOL

Co-workers across IKEA who work with the Children's IKEA range go through regular training in the IKEA Children's School. Our teachers are experts in their field and teach us about children's development and needs with focus on quality, safety and health. In FY10, invitations to the training sessions were extended to also include retail managers and suppliers of children's products.

The introductory e-learning has been updated and now includes a film "IKEA Children's School – The Movie" that gives an overview of children's needs and the implications on the IKEA range. The e-learning module is followed by classroom activities during one to three days, depending on the work role, before a participant is licenced to work with the IKEA Children's range.

ENABLING BETTER INFORMED FOOD CHOICES

We plan to provide full nutritional information to customers for the food served and sold in IKEA stores during FY11. This is already available on products in the Swedish Food Market range and on restaurant food served in some U.S. states. Transparent information on all food products and dishes will make it easier for customers to make informed choices.

 **The way we work**

A GENEROUS RETURN POLICY AND STRICT FOLLOW-UP ROUTINES

IKEA has a generous return policy, and customers have at least 30 days to bring back purchased products for a full refund regardless of the reason for the return. Every return is systematically documented so that IKEA can analyse reasons for returns and take action when needed. There are routines in place for returns related to quality problems, so that measures can be investigated by IKEA and the supplier in question. In addition, return reasons that can be an indication of safety problems immediately prompt measures to prevent injury and/or health hazards.

RIGOROUS SAFETY ALARM PROCEDURES

Any indication of safety problems with IKEA home furnishing and food products immediately prompts measures determined by our Safety Alarm process to prevent injury and/or health hazards.

The Safety Alarm process helps us to secure and monitor product safety and safety standard compliance on all IKEA markets and to initiate corrective and preventive action if needed. All IKEA co-workers have a duty to report safety-related incidents or risks involving IKEA products. Our guidelines state that the threshold should be deliberately low for reporting, and that over-reporting is encouraged.

Alarms are directed to a central internal watchdog team, which is on stand-by around the clock, for initial classification. In case of severe risk, an immediate sales stop or recall can be set in motion almost instantly. All alarms trigger an investigation into the problem, involving all necessary parts of the IKEA organisation as well as suppliers and authorities when needed. Safety Alarms also provide important information for product developers and designers in their quest to develop safe and healthy products.

Every IKEA store and national Service Office has dedicated resources working with safety alarm procedures, and they receive regular training.

HOME FURNISHING PRODUCTS

PROACTIVE RISK ASSESSMENT AND EXTENSIVE TESTING

IKEA uses proactive risk assessments to ensure product safety by evaluating, detecting and eliminating potential hazards. Each year, thousands of tests are carried out on home furnishing products during IKEA product development, and various tests are conducted continuously during production.

Suppliers are required to have product tests conducted at IKEA-approved third-party laboratories. IKEA has its own third-party accredited test laboratories in Sweden and China, which are complemented by more than 100 external laboratories around the world.

Reaching out to developing countries and the local community

Read more in "The IKEA approach to sustainability"

IKEA believes that home is the most important place in the world, and children are the most important people in the world. The IKEA Foundation aims to improve opportunities for children and youth in developing countries by funding holistic, long-term programmes that can create substantial, lasting change.

We also want to be a good neighbour in our local communities. This means that stores and other IKEA units engage in local social and environmental issues, and lend a helping hand in times of need.

DID YOU KNOW



- The IKEA Foundation is a registered Dutch charity foundation. It aims to improve the opportunities for children and youth in developing countries by funding holistic, long-term programmes that can create substantial, lasting change, and enable them to take charge of their own future. Total donations reached 65 million euro in 2011, and currently funded programmes benefit an estimated 100 million children.
- Emergency relief in developing countries is funded and organised by the IKEA Foundation, while IKEA retail countries manage emergency support when needed in their countries and local communities.
- IKEA stores are actively involved in their local communities in partnership with carefully selected organisations such as WWF, Save the Children and UNICEF. Examples of national and local activities can be found on national IKEA websites.

Expanded scope for UNDP project to empower women in India

The IKEA Foundation has increased funding and support for a women's empowerment project run by the United Nations Development Programme (UNDP) in India since 2009. Initially aimed at reaching 50,000 women in 500 villages in Uttar Pradesh, the programme is now expected to reach 2.2 million women and their families in 16,300 rural villages in Gujarat, Maharashtra, Rajasthan and Uttar Pradesh by the end of FY15. Funding has increased from 5.5 million euro to 30 million.

The programme initiates a variety of community activities to empower village women socially, economically and politically, so that they can create a better future for themselves, their communities and their children.

In 2005, only five women stood for local self-governance elections in the project villages in Uttar Pradesh. In 2010, 764 stood for election and 278 elected women representatives are now bringing change to their communities.

For the first time in this region, 35,000 women have been organised and trained to establish and manage their own equity shareholding companies.

Major donation to support relief efforts in the Horn of Africa

Drought in the Horn of Africa, coupled with conflicts in Somalia, has affected more than 13 million people in five African countries, forcing 250,000 children into refugee camps in the Dadaab region.

This is why the IKEA Foundation committed 43.4 million euro to the United Nations High Commission for Refugees (UNHCR) in 2011 – the largest corporate donation the UNHCR has ever received. The donation benefits about 120,000 refugee families in Dadaab Kambioos refugee camp in Kenya that have fled from drought, famine and conflict. It also funds a three-year partnership aimed at creating and implementing innovative new ways to provide refugees with temporary accommodation, life skills and economic empowerment.

In addition, the IKEA Foundation has donated one million euro to support UNICEF efforts to provide immediate therapeutic and supplementary foods to 130,000 critically malnourished children in Somalia.

Product donations benefit Libyan refugees in Tunisia

The conflict in Libya has resulted in several hundred thousand people fleeing their homes to bordering countries. To alleviate the situation in refugee camps, the IKEA Foundation donated 50,000 IKEA mattresses, 50,000 quilt covers and 50,000 quilts to UNHCR in Tunisia.

Read more about the IKEA Foundation at www.ikeafoundation.org

46

Communities
Community involvement

Zdroj: IKEA Sustainability report 2011, str. 46
http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf

Suppliers: Food suppliers	<p>Comments on KPIs and figures 2011</p> <p>All global food suppliers are now IWAY approved. IKEA expect to introduce audits also at the many national food suppliers in FY12, with the aim to reach full compliance by the end of FY15.</p> <p>KPI – SUPPLIERS: Food suppliers</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY08</th> <th>FY09</th> <th>FY10</th> <th>FY11</th> <th>Goal FY15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IWAY approved food suppliers, %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Global food suppliers</td> <td>13</td> <td>41</td> <td>67</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>National food suppliers</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Average IWAY fulfilment rate global suppliers</td> <td></td> <td></td> <td>>90</td> <td>100</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15	IWAY approved food suppliers, %						Global food suppliers	13	41	67	100	100	National food suppliers	-	-	-	-	100	Average IWAY fulfilment rate global suppliers			>90	100		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Other figures</th> <th>FY08</th> <th>FY09</th> <th>FY10</th> <th>FY11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IKEA Catalogue Requirements approved suppliers, %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IKEA Catalogue Sustainability Requirements, approved suppliers</td> <td>71</td> <td>73</td> <td>86</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Industry-specific requirements, approved suppliers</td> <td>53</td> <td>50</td> <td>65</td> <td>72</td> </tr> </tbody> </table>	Other figures	FY08	FY09	FY10	FY11	IKEA Catalogue Requirements approved suppliers, %					IKEA Catalogue Sustainability Requirements, approved suppliers	71	73	86	90	Industry-specific requirements, approved suppliers	53	50	65	72																																								
	FY08	FY09	FY10	FY11	Goal FY15																																																																																							
IWAY approved food suppliers, %																																																																																												
Global food suppliers	13	41	67	100	100																																																																																							
National food suppliers	-	-	-	-	100																																																																																							
Average IWAY fulfilment rate global suppliers			>90	100																																																																																								
Other figures	FY08	FY09	FY10	FY11																																																																																								
IKEA Catalogue Requirements approved suppliers, %																																																																																												
IKEA Catalogue Sustainability Requirements, approved suppliers	71	73	86	90																																																																																								
Industry-specific requirements, approved suppliers	53	50	65	72																																																																																								
Suppliers: IMS suppliers	<p>Comments on KPIs and figures 2011</p> <p>The share of IWAY approved suppliers of indirect materials and services increased in FY11. Available figures are based on a limited number of audited suppliers, selected based on risk assessment.</p> <p>Other figures table</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY08</th> <th>FY09</th> <th>FY10</th> <th>FY11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IWAY approved IKEA Indirect Material & Services suppliers, %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indirect Materials & Services suppliers*</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>20</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Average IWAY fulfilment rate*</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>91</td> <td>94</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Figures based on a limited number of audited suppliers, selected based on risk assessment.</p>		FY08	FY09	FY10	FY11	IWAY approved IKEA Indirect Material & Services suppliers, %					Indirect Materials & Services suppliers*	-	-	20	27	Average IWAY fulfilment rate*	-	-	91	94	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Other figures</th> <th>FY08</th> <th>FY09</th> <th>FY10</th> <th>FY11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Environmental key performance indicators, Catalogue totals</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Printed number of Catalogues (million)</td> <td>198</td> <td>198</td> <td>197</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>ISO 14001 certified paper suppliers (%)</td> <td>61</td> <td>94</td> <td>89</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Catalogue paper (tonnes)</td> <td>113,099</td> <td>103,784</td> <td>102,476</td> <td>108,450</td> </tr> <tr> <td>FSC Certified Chain-of-Custody fibre (%)</td> <td>5.0</td> <td>19.0</td> <td>21.0</td> <td>30.0</td> </tr> <tr> <td>Recycled fibre content (%)</td> <td>6.0</td> <td>6.0</td> <td>11.0</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>Share of renewable energy (%)</td> <td>40</td> <td>51</td> <td>50</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Environmental data per Catalogue copy</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Water consumption (litres)</td> <td>17.92</td> <td>14.96</td> <td>14.26</td> <td>13.55</td> </tr> <tr> <td>Energy consumption (kWh)</td> <td>3.11</td> <td>3.04</td> <td>2.96</td> <td>2.72</td> </tr> <tr> <td>Fossil carbon dioxide (kg CO₂)</td> <td>0.69</td> <td>0.61</td> <td>0.49</td> <td>0.43</td> </tr> <tr> <td>Emissions to air (gr VOC, volatile organic compounds)</td> <td>1.01</td> <td>0.75</td> <td>1.12</td> <td>1.15</td> </tr> <tr> <td>Emissions to wastewater (gr COD, Chemical Oxygen Demand)</td> <td>3.88</td> <td>3.83</td> <td>3.49</td> <td>3.47</td> </tr> </tbody> </table>	Other figures	FY08	FY09	FY10	FY11	Environmental key performance indicators, Catalogue totals					Printed number of Catalogues (million)	198	198	197	208	ISO 14001 certified paper suppliers (%)	61	94	89	100	Catalogue paper (tonnes)	113,099	103,784	102,476	108,450	FSC Certified Chain-of-Custody fibre (%)	5.0	19.0	21.0	30.0	Recycled fibre content (%)	6.0	6.0	11.0	3.6	Share of renewable energy (%)	40	51	50	48	Environmental data per Catalogue copy					Water consumption (litres)	17.92	14.96	14.26	13.55	Energy consumption (kWh)	3.11	3.04	2.96	2.72	Fossil carbon dioxide (kg CO ₂)	0.69	0.61	0.49	0.43	Emissions to air (gr VOC, volatile organic compounds)	1.01	0.75	1.12	1.15	Emissions to wastewater (gr COD, Chemical Oxygen Demand)	3.88	3.83	3.49	3.47
	FY08	FY09	FY10	FY11																																																																																								
IWAY approved IKEA Indirect Material & Services suppliers, %																																																																																												
Indirect Materials & Services suppliers*	-	-	20	27																																																																																								
Average IWAY fulfilment rate*	-	-	91	94																																																																																								
Other figures	FY08	FY09	FY10	FY11																																																																																								
Environmental key performance indicators, Catalogue totals																																																																																												
Printed number of Catalogues (million)	198	198	197	208																																																																																								
ISO 14001 certified paper suppliers (%)	61	94	89	100																																																																																								
Catalogue paper (tonnes)	113,099	103,784	102,476	108,450																																																																																								
FSC Certified Chain-of-Custody fibre (%)	5.0	19.0	21.0	30.0																																																																																								
Recycled fibre content (%)	6.0	6.0	11.0	3.6																																																																																								
Share of renewable energy (%)	40	51	50	48																																																																																								
Environmental data per Catalogue copy																																																																																												
Water consumption (litres)	17.92	14.96	14.26	13.55																																																																																								
Energy consumption (kWh)	3.11	3.04	2.96	2.72																																																																																								
Fossil carbon dioxide (kg CO ₂)	0.69	0.61	0.49	0.43																																																																																								
Emissions to air (gr VOC, volatile organic compounds)	1.01	0.75	1.12	1.15																																																																																								
Emissions to wastewater (gr COD, Chemical Oxygen Demand)	3.88	3.83	3.49	3.47																																																																																								
Suppliers: Catalogue suppliers	<p>Comments on KPIs and figures 2011</p> <p>The IKEA Catalogue 2012 (produced in FY11) involved a total of 38 paper and print suppliers. Approval rates reflect the share of suppliers that comply with all the sustainability requirements according to self-assessments. Five Catalogue suppliers have been audited so far.</p> <p>Environmental data has been provided by all suppliers. The goal to have 30 percent FSC-certified virgin fibre used in the Catalogue was reached in FY11, while the share of recycled paper decreased for quality and availability reasons.</p> <p>Emissions of volatile organic compounds (VOC) increased somewhat while CO₂ emissions continued to decrease. For the first time ever, all paper suppliers are certified against ISO14001.</p>																																																																																											

Zdroj: IKEA Sustainability report 2011, str. 25
http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/pdf/sustainability_report_fy11.pdf