

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Strategické řízení podniku**

**Bc. Rozálie Jelínková**

© 2015 ČZU v Praze

## Souhrn

Hlavním cílem diplomové práce na téma Strategické řízení podniku je navrhnout podnikovou strategii pro konkrétní obchodní jednotku společnosti Tesco Stores.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá charakteristikou strategického řízení a procesem strategického řízení, který zahrnuje identifikaci současných podnikových vizí a poslaní společnosti, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, formulaci, implementaci a zhodnocení současné strategie. Teoretická část slouží jako podklad pro část praktickou. V praktické části práce je uvedena charakteristika společnosti Tesco Stores, u níž je analyzována její současná pozice na českém trhu. V praktické části jsou také identifikovány silné a slabé stránky společnosti s příležitostmi a hrozbami z vnějšího okolí. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty prostřednictvím SWOT matice, na základě které je předložen návrh nové podnikové strategie.

**Klíčová slova:** strategické řízení, proces strategického řízení, strategie, strategická analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí, SWOT matice

## Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnocení současné situace vybrané společnosti a na základě získaných poznatků budou doporučeny návrhy možných strategií pro konkrétní obchodní jednotku společnosti Tesco Stores. K naplnění hlavního cíle je třeba stanovit několik dílčích cílů, kterými jsou:

- Zpracování teoretických východisek problematiky strategického řízení a analýz vnějšího a vnitřního prostředí.
- Charakteristika zvolené společnosti a zhodnocení její současné situace na českém trhu.
- Identifikace klíčových faktorů ovlivňující podnik z vnějšího prostředí, nalezení příležitostí a ohrožení.
- Identifikace silných a slabých stránek společnosti.
- Shrnutí výsledků analýz prostřednictvím analýzy SWOT.
- Návrh možných strategií prostřednictvím matice SWOT.

Pro naplnění hlavního cíle bude nutné nejdříve splnit postupně všechny výše uvedené dílčí cíle.

## Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vychází z komparace teoretických přístupů k problematice strategického řízení a je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, především prostřednictvím zdrojů dostupné odborné literatury, uvedených v seznamu použité literatury. Znalost teoretických předpokladů k porozumění pojmům z oblasti strategického řízení a celkové řešení problematiky jsou důležité ke správné aplikaci analýz řešených v praktické části.

Praktická část je provedena na základě analýzy sekundárních a primárních zdrojů. Sekundární zdroje jsou čerpány především z interních dokumentů společnosti (intranet společnosti, účetní závěrka, výroční zprávy) a internetových zdrojů, především odborných článků týkající se maloobchodních řetězců a spotřebitelů. Jsou využita rovněž sekundární data Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu.

K zjištění potřebných charakteristik, vztahů a závislostí byly využívány primární zdroje dat, získané na základě strukturovaných rozhovorů s manažerem obchodní jednotky společnosti Tesco. Další primární data nutná k aplikaci analýz byla získána na základě pozorování.

Při zpracování praktické části jsou využity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. K nalezení faktorů, představující příležitosti a ohrožení byly využity analýzy PEST, Porterův model pěti sil a strategická mapa. Při aplikaci vnějších analýz je nezbytné identifikovat veškeré důležité vnější faktory působící na společnost a na odvětví v němž se nachází. Silné a slabé stránky společnosti identifikují tyto analýzy: analýza klíčových faktorů, finanční analýza, analýza portfolia a analýza zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu.

V závěru práce je aplikována metoda syntézy, jež na základě zjištěných poznatků z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí sumarizuje výsledky prostřednictvím SWOT analýzy. Návrh vhodných opatření vychází z výsledků nejdůležitějších faktorů, které jsou zaneseny do matice SWOT, jež napomáhá k udání směru, kterým by se měla ubírat podniková strategie.

Závěrečná část práce bude věnována výhradně ke zhodnocení výsledků získaných z praktické části. Na základě výsledků z analýzy SWOT budou navržena možná zlepšující opatření vedoucí k doporučení volby strategie pro konkrétní obchodní jednotku společnosti Tesco.

## Zhodnocení výsledků a doporučení

Společnost Tesco se nachází v současnosti ve velice špatné finanční situaci, jak lze spatřit v provedené finanční analýze a zhodnocení dosavadní strategie použitím Altmanova modelu. Společnosti klesají tržby a již třetím rokem nedosahuje zisku. U českých spotřebitelů klesá popularita tohoto řetězce a stěžují si především na zvyšující se ceny a špatnou kvalitu zboží. Obchodní řetězec Tesco však stále zaujímá dominantní postavení na českém trhu, v počtu obchodních jednotek a množství formátů a podílem tržeb na celkových tržbách maloobchodního řetězce.

Úspěch společnosti ohrožují zejména její slabé stránky, které by se měl podnik snažit co nejvíce eliminovat. Jedná se zejména o špatnou hospodářskou politiku a tím související ztrátu z obchodní činnosti, dále o vysokou fluktuaci zaměstnanců. Další slabou stránkou je zvyšující se cenová úroveň v kombinaci s kvalitou zboží s porovnáním srovnatelné nabídky konkurence. Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti patří multikanálový přístup k podnikání, pozitivní přístup ke společenské odpovědnosti a internetový obchod s potravinami. Možné příležitosti může společnost spatřovat zejména změnou životního stylu obyvatelstva, která směřuje ke vzrůstající preferenci nákupu zboží přes internet a k rostoucímu zájmu zákazníků o kvalitní české potraviny. Naopak ohrožení plyne z vysoké nasycenosti trhu a silné konkurence obchodních řetězců působících na českém trhu.

Z výsledků analýzy SWOT jsou doporučena především opatření, prostřednictvím níž by bylo možné zlepšit finanční situaci společnosti a hodnotu společnosti jako celku. Jedná se zejména o efektivní hospodářskou politiku (hledání úspor z provozní činnosti, zvyšování rychlosti obratu zásob, efektivní logistika), zvyšování tržeb využíváním příležitostí z vnějšího okolí, zlepšování nabídky sortimentu a služeb pro zákazníka a řešení problému vysoké fluktuace zaměstnanců.

Pokud si chce společnost udržet dominantní postavení na českém trhu, je nutné, aby se orientovala na kvalitní marketingový výzkum a vyhodnocovala informace o skutečných potřebách a přáních zákazníků, o postoji zákazníků ke společnosti Tesco a hodnocení společnosti v rámci konkurence. Vyhodnocování marketingového výzkumu musí probíhat v krátkodobých časových horizontech, aby společnost reagovala včas na neustále měnící se přání a potřeby zákazníků. Spotřebitelé dávají přednost českým výrobkům, proto by společnost měla rozšiřovat svůj sortiment o ryze české produkty a podporovat české zemědělece a výrobce potravin. Zlepšení finanční situace společnosti Tesco by přinesl prodej neziskových obchodních jednotek v lokalitách se silným konkurenčním prostředím. Další

možné opatření, které by přineslo vyšší tržby, by mohlo být snižování vysokých marží způsobující pokles prodeje.

Na základě poznatků vyplývajících z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, sumarizování jejich výsledků v matici SWOT a provedení strukturovaných rozhovorů se zákazníky a manažerem obchodní jednotky byly navrženy dvě strategické alternativy vedoucí ke zlepšení situace supermarketu společnosti Tesco. Obchodní jednotka by se měla zabývat zejména rozšiřováním sortimentu čerstvých potravin a optimalizací pracovníků v třísměnném provozu.

Podnětem pro potřebu realizace změn v portfoliu nabízeného sortimentu se staly strukturované rozhovory se zákazníky, sekundární data byla rovněž získána pomocí výstupů výši a struktury tržeb této obchodní jednotky. Zákazníci této obchodní jednotky by uvítali především rozšíření nabídky sortimentu čerstvých potravin, kterými jsou ovoce, zelenina, pečivo, chlazené a mražené výrobky. Zájem zákazníků stoupá také o produkty zdravé a speciální výživy. Důležité je tedy zaměřit se na rozšiřování tohoto sortimentu, k čemuž je důležitá modernizace prodejen a zvýšení prodejní plochy těchto oddělení alespoň o 40%. Musí tedy dojít k významné úpravě nabízeného sortimentu s ohledem na přání a potřeby zákazníků, rozšíření položek sortimentu čerstvých potravin a rozšíření sortimentů produktů zdravé a speciální výživy.

Hlavním problémem této obchodní jednotky a celé společnosti Tesco je vysoká fluktuace zaměstnanců. Vlivem vysoké fluktuace zaměstnanců dochází k neúplnému obsazení třísměnného provozu a tudíž k neposkytování kvalitních služeb zákazníkům. Provozovna supermarketu nemá dostatek stálých pracovníků, důsledkem je neplnění kvalitní a efektivní činnosti. Vysoké fluktuaci zaměstnanců by napomohla opatření ve zvýšení mezd a benefitů, v rozvoji zaměstnanců, ve stanovení podmínek práce brigádníků a efektivní optimalizace pracovníků třísměnného provozu v závislosti na konkrétních situacích. V současném období je problematika personální strategie velice důležitou složkou managementu a společnost by si měla více uvědomovat důležitost lidských zdrojů.

Obchodní řetězec Tesco v České republice prohlubuje ztrátu od roku 2011. Záporný výsledek hospodaření společnosti je ovlivňován mimořádnými odpisy majetku, bez nichž by si na tuzemském trhu zachovával ziskovost. Dlouhodobě dosahuje nejvyšších tržeb společně se společnostmi Ahold a Kaufland, to svědčí o tom, že je stále značně navštěvován zákazníky, kterým by se měl neustále přizpůsobovat nabízeným sortimentem a poskytovanými službami v závislosti na konkrétních přáních a potřebách.

## Seznam použitých zdrojů

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007, 144, 54 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

KUBÍČKOVÁ, Dana; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SADLER, Philip a James C CRAIG. *Strategic management*. 2nd ed. Sterling, VA, 2003, viii, 272 p. ISBN 07-494-3938-6.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxi, 426 stran. ISBN 978-80-7400-572-5.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.