

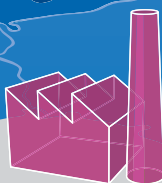
CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

2010









# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

BRNO 2010



**CENTRUM VÝZKUMU  
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI  
ČESKÉ EKONOMIKY**



**MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA**



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

**2010**

BRNO 2010



### **Odborní garanti:**

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

doc. Ing. Petr Pírožek, Ph.D.

Ing. Alena Šafrová Drášilová

### **Kolektiv autorů:**

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

*vedoucí autorského kolektivu*

*obsahová redakce (Úvod, kap. 1, Závěr)*

Ing. Alena Klapalová, Ph.D. *(kap. 3)*

doc. Ing. Petr Pírožek, Ph.D. *(kap. 5)*

Mgr. Ing. Milan Sedláček *(kap. 6)*

Ing. Alena Šafrová Drášilová *(kap. 4)*

Ing. Bc. Sylva Talpová *(kap. 2)*

### **Technická redakce:**

Ing. Alena Šafrová Drášilová

### **Recenzenti:**

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

### **Vědecká redakce MU:**

prof. RNDr. Jana Musilová CSc.

Mgr. Iva Zlatušková

prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.

Mgr. Michaela Hanousková

prof. PhDr. Mgr. Tomáš Knoz, Ph.D.

doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.

Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.

prof. PhDr. Petr Macek, CSc.

Mgr. Josef Menšík, Ph.D.

Mgr. Petra Polčáková

doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.

prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.

prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.

Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

PhDr. Alena Mizerová

Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

© Ladislav Blažek a kolektiv, 2010

© Masarykova univerzita, 2010

ISBN 978-80-210-5327-4



## Obsah

	<b>SUMMARY</b> .....	9
	<b>ÚVOD</b> .....	11
<b>1.</b>	<b>Východiska</b> .....	13
<b>1.1.</b>	Shrnutí výsledků rešerše vybraných publikací .....	13
<b>1.2.</b>	Zaměření výzkumu .....	15
<b>1.3.</b>	Vstup nadnárodních společností do českého ekonomického prostředí .....	16
<b>1.4.</b>	Vývojové trendy nadnárodních společností .....	17
	Literatura .....	20
<b>2.</b>	<b>ADECCO</b> .....	23
<b>2.1.</b>	Úvod .....	23
<b>2.2.</b>	Historie .....	28
<b>2.3.</b>	Současný stav .....	31
<b>2.4.</b>	Kauza: Osobnost zakladatele .....	44
<b>2.5.</b>	Závěr .....	46
	Literatura .....	49
	Seznam tabulek .....	49
	Seznam grafů .....	49
	Seznam obrázků .....	49
<b>3.</b>	<b>AHOLD</b> .....	51
<b>3.1.</b>	Úvod .....	51
<b>3.2.</b>	Historie společnosti .....	52
<b>3.3.</b>	Současný stav společnosti .....	56
<b>3.4.</b>	Kauza: Společenská zodpovědnost .....	70
<b>3.5.</b>	Závěr .....	83
	Použitá literatura .....	86
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam grafů .....	89
	Seznam obrázků .....	89
<b>4.</b>	<b>Bosch Rexroth</b> .....	91
<b>4.1.</b>	Úvod .....	91
<b>4.2.</b>	Historie .....	92
<b>4.3.</b>	Současný stav .....	96
<b>4.4.</b>	Závěr .....	121
	Literatura .....	123
	Seznam tabulek .....	124
	Seznam grafů .....	124
	Seznam obrázků .....	124
	Přílohy .....	125

5.	<b>E.ON</b> .....	127
5.1.	Úvod .....	127
5.2.	Historie .....	131
5.3.	Současný stav .....	133
5.4.	Závěr .....	143
	Literatura .....	145
	Seznam tabulek .....	145
	Seznam obrázků .....	145
6.	<b>Heineken</b> .....	147
6.1.	Úvod .....	147
6.2.	Historie .....	148
6.3.	Současný stav .....	152
6.4.	Vývoj vlastnické struktury společnosti Heineken v České republice a její vliv na společnost Starobrno a. s. ....	165
6.5.	Závěr .....	174
	Literatura .....	176
	Seznam grafů .....	177
	Seznam obrázků .....	178
	Přílohy .....	179
7.	<b>ZÁVĚR</b> .....	181

## SUMMARY

The main phenomena of globalization processes include the development of multinational companies as well as the rise of their influence. This trend has surfaced significantly even in the Czech Republic in the last decade of the 20<sup>th</sup> century and the first decade of the 21<sup>st</sup> century. Becoming stakeholders in existing Czech companies and founding new companies owned by these big multinationals has had a fundamental impact on the development of the Czech economy; moreover, this situation is assumed to continue in the future. Besides their unquestionable importance for practice, these issues also represent a substantial challenge for their theoretical reflection.

The presented book comprises first results of a research into this field, carried out in the course of 2010. The first chapter specifies the research objectives as well as determines the main topics in relation to the search of representative scientific sources, namely significant foreign journals and important Czech publications. Furthermore, it includes a brief characteristic of general development trends within the given field.

The subsequent five chapters include empirical studies of five companies based in the Czech Republic that are part of big multinationals. They are:

- ADECCO, spol. s r. o., operating in the field of HR services,
- AHOLD Czech Republic, a. s., operating in retail,
- Bosch Rexroth, s r. o., operating in engineering,
- E.ON Česká republika, s r. o., supplying electricity and gas,
- Heineken Česká republika, a. s., operating in brewery.

The diversity of industries covered by these companies is intentional. It is associated with an effort to point at the specifics of the given industries and show how general development trends of managing multinational companies surface in these particular organizations. The elaborated empirical studies contain a series of inspirational findings that can be used for confronting general knowledge included in scientific literature with the reality of business practice.

The final chapter summarizes the acquired findings and specifies the further solution process. It is assumed that the total of 15 empirical studies will be conducted. Based on this qualitative research, hypotheses concerning important development trends of businesses and management of big multinationals, focusing on their subsidiaries based in the Czech Republic, will be formulated. These hypotheses will be verified through a subsequently conducted quantitative research.

The prospective quantitative research will be carried out using the database of economic and organizational information. A possible completion of this information will be done through a questionnaire enquiry on a selected representative sample. This work will result in the incorporation of the results obtained from both the quantitative and qualitative research, i.e. the formulation of general development trends of big multinational companies viewed through their subsidiaries based in the Czech Republic.



## ÚVOD

K hlavním fenoménům globalizačních procesů patří rozvoj nadnárodních společností a růst jejich vlivu. Tento trend se v poslední dekádě dvacátého století a v první dekádě století jednadvacátého ve významné míře projevuje i v České republice. Vstup velkých nadnárodních společností do stávajících českých podniků i vznik nových podniků ve vlastnictví těchto společností měl pro rozvoj české ekonomiky zásadní význam a lze předpokládat, že tato situace bude pokračovat i do budoucna. Vedle nezpochybnitelné důležitosti pro praxi představují tyto skutečnosti též velkou výzvu pro teoretickou reflexi.

Jeden z řešitelských kolektivů Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky proto zahájil, v návaznosti na předchozí širší výzkumné aktivity v oblasti konkurenceschopnosti podnikové sféry, výzkum speciálně orientovaný na tuto specifickou problematiku.

Předložená publikace shrnuje první výsledky výzkumu v dané oblasti, realizované v průběhu roku 2010. V první kapitole je, v návaznosti na rešerši reprezentativních odborných pramenů, provedeno upřesnění cíle výzkumu a vymezení hlavních tématických okruhů. Dále jsou stručně charakterizovány obecné vývojové trendy v předmětné oblasti.

V dalších pěti kapitolách jsou uvedeny empirické studie pěti společností, sídlících v České republice, které jsou součástí velkých nadnárodních společností. Jedná se o společnosti:

- ADECCO, spol. s r. o., působící v oblasti personálních služeb,
- AHOLD Czech Republic, a. s., podnikající v maloobchodu,
- Bosch Rexroth, s r. o., působící ve strojírenství,
- E.ON Česká republika, s r. o., zabývající se dodávkami elektrické energie a plynu,
- Heineken Česká republika, a. s., podnikající v oblasti výroby piva.

Diverzita odvětvového zaměření uvedených společností je záměrná. Souvisí se snahou poukázat na specifické podmínky panující v daných odvětvích a ilustrovat, jak se v těchto v konkrétních organizacích projevují obecné vývojové trendy řízení nadnárodních společností.

V závěrečné kapitole jde o shrnutí získaných poznatků a upřesnění dalšího postupu řešení.



# 1. Východiska

## 1.1. Shrnutí výsledků rešerše vybraných publikací<sup>1</sup>

O nadnárodních společnostech existuje rozsáhlá literatura, opírající se o celou řadu výzkumů. V oblasti vztahu nadnárodních společností vůči lokálním podnikům výsledky výzkumů ukazují, že začleněním lokálních podniků do těchto společností se jejich konkurenceschopnost na světových trzích výrazně zvyšuje (Görg, Strob 2002). Pozitivní vliv se rovněž projevuje u jejich dodavatelů. Na druhé straně však rovněž platí, že vstup nadnárodních společností na trh hostitelské země zpravidla stimuluje odchod domácích podniků z tohoto trhu. Provedená studie nicméně uvádí, že tento vliv lze usměrnit a případně eliminovat (De Backer, Sleuwaegen 2003). To je potvrzováno i v pozdějších studiích (Gielens, Van De Gucht, Steenkamp, et al. 2008). V současnosti dochází ke zpřesnění těchto závěrů v tom smyslu, že rozsah zaměření, na který se nadnárodní společnosti soustředí, závisí na schopnosti a motivaci domácích podniků bránit se vstupu nových subjektů na trh a také na cílech a zájmech nadnárodních společností. S rostoucími dovozy se zmenšuje výrobní a geografický rozsah zaměření nadnárodních společností, zatímco rostoucí zahraniční investice mají opačný efekt (Hutzschenreuter, Grone 2009).

Z analýzy řady dalších prací, uvedených v renomovaných časopisech orientovaných na problematiku nadnárodních společností vyplývá, že pozornost autorů je věnována zejména vztahům mezi centrálou společností a jejími pobočkami v jiných zemích, přenosu znalostí v rámci těchto společností, budování důvěry, rozvojem sítí apod. (Werner, Brouthers 2002). Mezi současné studie, rozšiřující základní model internacionalizace „Uppsala“ o faktor budování důvěry a vytváření znalostí, patří práce Cadogana, Kuivalainena a Sundqvista. Tito autoři chápou a zdůvodňují podnikatelské prostředí jako síť vztahů, a ne jako tradiční trh s mnoha nezávislými dodavateli a odběrateli. Fakt, že podnik není součástí této sítě, je původcem jeho nejistoty a vede ke snížení jeho konkurenceschopnosti (Cadogan, Kuivalainen, Sundqvist 2009). Jedná se o propracování teoretického přístupu Erikssona, Johanssona a Majkgarda, zabývajících se vztahem mezi náklady internacionalizace a dostupností znalostí (Eriksson, Johanson, Majkgard, et al. 1997). Na toto téma navazuje současná práce Williamse, analyzující výhody, které mají nadnárodní společnosti na globální úrovni a faktory na úrovni poboček, které tyto globální výhody podporují. Jde zejména o sdílení globálních cílů společnosti a proces učení se v rámci celé společnosti (Williams, C. 2009). K důležitým problémům patří míra uplatňování vlivu národní kultury centrály společnosti v pobočkách, působících v prostředí národních kultur hostitelských zemí. Z výzkumů vyplývá, že tento vliv je diferencovaný. Výsledky komparativního výzkumu ukazují, že vliv centrály je vyšší například

<sup>1</sup> Zpracováno dle Pirožek, Drášilová, Talpová (2010).

u německých společností, než u společností britských (Harzing, Sorge, Paauwe 2002). Současný stav poznání v této oblasti však vede k obecnému závěru, že pobočky mají většinou poměrně značnou autonomii, nejsou nepřiměřeně unifikované a je respektována národní kultura hostitelské země. Popírají se tak dřívější teorie o ztrátě národní identity v nadnárodních společnostech. Na pobočky lze nahlížet jako na „národní“ podniky, provádějící mezinárodní aktivity (Harzing, Noorderhaven 2008). To potvrzují i další podobné výzkumy provedené na základě případových studií. Top management poboček má zpravidla dostatečný prostor pro integraci kultury centrály nadnárodní společnosti s kulturou hostitelské země a rovněž pro uplatnění vlastních postojů a názorů (Dörrenbächer, Geppert 2009). Za syntézu poznání v této oblasti je možno považovat práci popisující model internacionalizačního procesu, který se odlišuje v závislosti na typu organizace (Malhotra, Hinings 2010). Nejnovější práce uvádějí, že úspěšné společnosti využívají organizační strukturu, ve které je centralizace a decentralizace dobře vyvážena (Garbe, Richter 2009).

V souvislosti s výzkumem nadnárodních společností je pozornost věnována nejen velkým podnikům, které se stávají součástí velkých nadnárodních společností, ale též specifické problematice internacionalizace malých a středních podniků. Mezi studie vztahující se k této oblasti patří práce týkající se modelů internacionalizace (Gankema, Snuij, Zwart 2000), vztahů mezi tržní orientací a internacionalizační strategií (Armario, Ruiz, Armario 2008) a oblast samotného vztahu mezi stupněm internacionalizace a výkonností malých a středních podniků (Pangarkar 2008). Integrální pohled na internacionalizaci jak velkých, tak i malých a středních podniků je prezentován v příspěvku Zucchella, Palamara a Denicolaie. Pokrývá časové fáze internacionalizace a zaměřuje se především na proměnné, které tyto fáze ovlivňují. Výsledky studie ukazují, že v mladších podnicích existují největší tendence k internacionalizaci v prvních třech letech existence. Dále bylo zjištěno, že první fáze internacionalizace je ovlivněna rozsahem zkušeností podnikatele, a to především mezinárodních zkušeností a také sítěmi, jichž je podnik součástí (Zucchella, Palamara, Denicolai 2007).

Internationalizace je výrazně propojena se strategií společnosti. Výzkum v této oblasti je orientován zejména na modely fází internacionalizace, na spojení mezi strategií a strukturou nadnárodních společností (Melin 1992). Internationalizace ve vazbě na strategii byla propracována i z hlediska marketingových přístupů, kdy jsou analyzovány vnitřní organizační procesy, které stimuluji expanzi na zahraničních trzích. (Welch 1996). Nejnovější výzkumy strategie v mezinárodním managementu jsou koncipovány s využitím teoretického přístupu corporate governance. Zde se objevuje pět výzkumných oblastí – mezinárodní diverzifikace, obchodní skupiny, režimy vstupu na trh, pravomoci poboček a nové vlastnické struktury (Strange, Filatotchev, Buck, et al. 2009). Složení a působnost představenstva společnosti je vysvětlována s využitím teorie zástupců (agency theory), teorie závislosti na zdrojích (resource-dependence theory) a teorie skupinové efektivity (group effectiveness theory) (Ruigrok, Peck, Tacheva, Greve, Hu 2006). Další studie koncipovaná v pojetí corporate governance definuje dvě dimenze internacionalizace - výrobní aktivity podniků ve vazbě na export a dimenzi spojenou s řízením těchto podniků. Autoři konstatují, že internacionalizace řízení je velmi důležitá zejména v těch zemích, ve kterých chybí anglo-americký přístup k corporate governance (Hassel, Hopner, Kurdelbusch, et al. 2003).

Z českých autorů, kteří problematiku internacionalizace a nadnárodních společností intimovali na specifické podmínky České republiky, lze uvést zejména Zadražilovou (Zadražilová 2007), Machkovou (Machková 2009), Pichaniče (Pichanič 2004) a Štracha (Štrach 2009). K nemnoha publikacím, které se speciálně zaměřují na konfrontaci českých podmínek se světovými vývojovými trendy, patří práce Jirásky (Jirásek 2006) a Součka (Souček 2005). K autorům, kteří analyzovali problematiku corporate governance ve specifických podmínkách transformační a posttransformační fáze české ekonomiky patří zejména Klírová (Klírová, 2001) a Hučka (Hučka, Malý, Okruhlica a kol. 2007).



K předmětné problematice se v České republice více či méně váže několik výzkumů. Z výzkumných záměrů je možno uvést zejména výzkumný záměr Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze „Teoretické, metodologické a empirické aspekty podnikání v mezinárodním prostředí“ (CEZ J18/98:31130001). Jeho vybrané výsledky jsou shrnuty v publikaci Kislingerová, Nový (2005). Z grantových projektů zaměřených na oblast mezinárodního managementu a s tím související působení nadnárodních společností v podmínkách České republiky lze jmenovat:

- Projekt EP0960996602 – Vytváření strategických aliancí: nástroj řízení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků v odvětví agrobyznysu (1996–1999, MZE/QB);
- Projekt GA402/02/0106 – Internacionalizace malých a středních podnikatelů v ČR (2002–2004, GA0/GA);
- Projekt GA402/02/1398 – Průzkum současné úrovně českého vyššího managementu a její vliv na předpoklady úspěšnosti podniků v procesu globalizace (2002–2003, GA0/GA);
- Projekt GA402/05/2643 – Mezinárodní konkurenceschopnost českých podniků po vstupu do EU (2005–2007, GA0/GA);
- Projekt GP402/08/P531 – Vybrané úvahy o zdrojích financování z kapitálových trhů v podmínkách českých nadnárodních podniků (2008–2009, GA0/GP);
- Projekt OK08004 – Zapojení velkých podniků a jejich národních partnerů do projektů mezinárodní vědecko-výzkumné spolupráce (2008–2011, MSM/OK).

## 1.2. Zaměření výzkumu

V návaznosti na zpracovanou rešerši i ze zkušenosti z našich dřívějších výzkumů lze konstatovat, že problematika internacionalizace podniků a mezinárodního managementu ve spojení s nadnárodními společnostmi je široce výzkumně zmapovaná a publikačně pokrytá. Jedná se ale především o výzkum, který je orientován na západní Evropu a USA. Současné výzkumy směřují rovněž velmi intenzivně na analýzu působení nadnárodních společností v oblasti jihovýchodní Asie, s hlavním zaměřením na Čínu.

Analýza působení nadnárodních společností ve střední a východní Evropě zůstává v současné době poněkud stranou pozornosti. V kontextu světové literatury má spíše epizodický charakter a zejména zahraniční autoři vychází zpravidla ze sekundárních zdrojů. Jak vyplývá z námi provedených analýz, komplexní, systematický a aktuální výzkum působení nadnárodních společností nebyl doposud v žádné ze zemí střední a východní Evropy realizován, Českou republiku nevyjímaje.

Výzkumy, které byly uskutečněny v České republice, jsou zpravidla zaměřené na parciální oblast problematiky nadnárodních společností, bez propojení na komplexní pojetí výzkumné oblasti, tak jak to bývá obvyklé ve výzkumech realizovaných například v západní Evropě.

S ohledem na uvedené skutečnosti je cílem našeho výzkumu analýza vlivu nadnárodních společností na řízení jejich podniků v prostředí České republiky, zobecnění získaných výsledků a jejich konfrontace se stávající teorií v předmětné oblasti, včetně příspěvku k jejímu dalšímu rozvoji.

Z odvětvového hlediska nejsou a priori stanoveny žádné bariéry. Výzkum se bude, bez ohledu na odvětví, zabývat těmi nadnárodními společnostmi a těmi jejich podniky sídlícími v České republice, které jsou z hlediska vlivu na české národní hospodářství dominantní, resp. se v nich projevují skutečnosti, které jsou z hlediska předmětné problematiky významné.

Jedním z atributů řešení je zaměření na analýzu konkrétní praxe a její porovnání s obecnými vývojovými trendy a s teoretickými poznatky.

Dalším z atributů je komplexnost pojetí předmětné problematiky. Jde o řešení vzájemně provázaných tématických okruhů, ke kterým patří zejména:

- vztah poboček působících v České republice k centrálám společností, přenos znalostí, technologický transfer, budování důvěry,
- správa společnosti (corporate governance), tj. procesy, struktury a vztahy, prostřednictvím kterých vlastníci (tj. nadnárodní společnosti) dohlíží na činnost top managementu svých podniků,
- míra a forma centralizace řízení v rámci nadnárodní společnosti a s tím související rozsah pravomoci jednotlivých podniků,
- přístupy a metody řízení, které tyto podniky využívají v jednotlivých oblastech svých činností.

### 1.3. Vstup nadnárodních společností do českého ekonomického prostředí

Nelze říci, že by globalizace a nadnárodní společnosti byly, principiálně vzato, jevy zcela nové. Je nutno přiznat, že jisté příznaky se vyskytovaly i v dobách dřívějších, nicméně masivní nástup a dominance obou těchto vzájemně provázaných fenoménů lze situovat až do druhé poloviny dvacátého století.

Mezi tradiční oblasti zájmu nadnárodních společností patřily a patří přírodní zdroje, jako zejména těžba ropy, minerálů a rud, velké plantáže a výroba potravin pro export. Oblast přírodních zdrojů zůstává i v současnosti velmi významná, nicméně v posledních desetiletích akceleruje podnikání nadnárodních společností v řadě dalších oblastí. V průmyslu se jedná o odvětví

- s velmi vyspělými technologiemi (farmaceutika, biotechnologie, vědecké přístroje, počítače, syntetická vlákna aj.),
- se středně pokročilými technologiemi, velkoobjemově produkujícími spotřební zboží (osobní automobily, pneumatiky, televize apod.),
- masově produkující rychloobrátkové spotřební zboží (cigarety, nápoje, toaletní potřeby atd.).

K velkému rozvoji dochází ve službách. Jedná se o banky, pojišťovny, společnosti poskytující právní, auditorské, personální a poradenské služby, maloobchodní řetězce, reklamní agentury, hotelové řetězce, půjčovny automobilů atd. (Kislingerová, Nový 2005).

Uvedený výčet je spíše ilustrativní. Realitu lze lépe vystihnout konstatováním, že v současném globalizovaném světě bychom velmi obtížně hledali oblast, která zůstává podnikatelskými aktivitami nadnárodních společností nedotčena.

Nadnárodní společnosti mají zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot. Není pochyb o tom, že role národních států je determinována ekonomickou silou těchto společností. (Štrach 2009).

Rozšiřování nadnárodních společností a růst jejich ekonomického i politického vlivu je realitou, kterou česká ekonomika, stejně tak jako ekonomiky ostatních postsocialistických zemí střední Evropy, poprvé zcela bezprostředně a velmi intenzivně pocítila po nastolení tržního hospodářství na počátku poslední dekády dvacátého století. Romantické představy o české cestě a rodinném stříbře se poměrně rychle rozplývaly a mnoho významných podniků se v průběhu privatizace i postprivatizačních procesů stalo součástí velkých nadnárodních společností. Pokud měl český podnik co nabídnout a přistupoval k jednání s nadnárodní společností promyšleně a odpovědně,

byly realizované akvizice úspěšné a přinesly prospěch oběma stranám. Příkladem může být vstup výrobce osobních automobilů Škoda Mladá Boleslav do společnosti Volkswagen, výrobce pneumatik Barum Otrokovice do společnosti Continental a řada dalších. Opačný osud postihnul mnohé z těch podniků, které prošly tzv. manažerskou privatizací a snažily se o samostatnost, aniž by k tomu měly reálné ekonomické předpoklady a jejich představitelé odpovídající manažerské schopnosti. Za příklad může sloužit Škoda Plzeň, Poldi Kladno, Tatra Kopřivnice, Zetor a mnohé jiné. Tyto podniky v ostré konkurenci neobstály a většinou se po složité až drastické restrukturalizaci nakonec staly nepřilíh významnými součástmi zahraničních podnikatelských subjektů.

Lze však říci, že vstup nadnárodních společností do českého ekonomického prostředí byl zákonitý a v převažující míře prospěšný. Pokud bychom měli ilustrovat situaci v první dekádě tohoto století, pak je vhodné připomenout následující skutečnosti:

Z patnácti největších podniků dle velikosti tržeb, působících v České republice, je třináct součástí velkých nadnárodních společností. Z reprezentativního výzkumu realizovaného naším řešitelským kolektivem v roce 2007 (Blažek a kol. 2007) vyplynulo, že z celkového počtu podniků z odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví o velikosti nad 250 zaměstnanců je téměř 30% součástí koncernů, z nichž většina je nadnárodními společnostmi. K podobným výsledkům dospěl též náš druhý výzkum, který zahrnoval další odvětví (Blažek a kol. 2009).

Velmi významné postavení zauímají nadnárodní společnosti především v organizacích zaměřených na peněžnictví a pojišťovnictví (např. Raiffeisen bank, Allianz pojišťovna, a. s. apod). Silné postavení mají rovněž v podnicích vyrábějících osobní automobily (Škoda Auto, a. s., Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s r. o., Hyundai Motor Manufacturing Czech, s r. o.), i v dalších strojírenských podnicích (např. Siemens Group ČR, Bosch Rexroth, s. r. o.), dále v hutnictví (Mittal Steel Ostrava, a. s. aj.), ve zpracování a distribuci ropy a ropných produktů (Unipetrol, a. s., Shell Czech Republic, a. s.), v oblasti dodávek elektrické energie a plynu (E.ON Česká republika, s.r.o, RWE Transgas aj.), v oblasti obchodu (např. Ahold Czech Republic, a. s.), v pivovarnictví (např. Heineken Česká republika, a. s.) a v řadě dalších. Výrazný rozvoj je patrný též v intelektuálních službách, a to například v poradenských a auditorských službách (např. PricewaterhouseCoopers Česká republika), nebo v oblasti tvorby a aplikací software (Microsoft, DHL aj.), resp. ve společnostech zajišťujících personální služby (např. Adecco, s r. o.) apod.

Význam podniků pod zahraniční kontrolou<sup>2</sup>, které jsou v převážné míře ve vlastnictví nadnárodních společností, vykazuje v podmínkách české ekonomiky trvalý růst. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky uvádí, že podíl těchto podniků na hrubé přidané hodnotě za celé národní hospodářství vzrostl z 6,3% v roce 1996 na 25,7% v roce 2005.

Z hlediska odvětvové struktury je zcela dominantní podíl v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví (77%), následuje zpracovatelský průmysl (48,4%). Vyšší podíly podniků pod zahraniční kontrolou na přidané hodnotě a zisku ve srovnání s podílem na zaměstnanosti indikují vyšší úroveň jejich efektivnosti a produktivity. (Kadeřábková a kol. 2007, s. 71 a n.)

## 1.4. Vývojové trendy nadnárodních společností

Za nadnárodní společnost je zpravidla považována velká organizace, která:

- působí ve více než jedné zemi,
- je schopna využít ekonomických, právních, politických a jiných rozdílů mezi zeměmi,
- je geograficky flexibilní, což znamená, že dokáže přesouvat své aktivity mezi lokalitami po celém světě.

2 Podnik pod zahraniční kontrolou má nejméně 50% podíl zahraničního kapitálu na základním jmění.

Nadnárodní společnost poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské aktivity těchto poboček a řídí je z globální perspektivy.

Z hlediska organizační struktury může nadnárodní společnost nabývat více podob. S ohledem na zaměření našeho výzkumu se budeme věnovat zejména koncernovému uspořádání.

Koncerny představují takovou formu propojení, kdy právně samostatné podniky fungují pod jednotným vedením. Podřízený koncern je takové uspořádání, kdy existuje jeden ovládající a jeden či více ovládaných podniků. Naproti tomu nepodřízený koncern má společné vedení, ale sdruženě podniky jsou v rovnocenném postavení. Z hlediska vnitřní organizace koncernu jde buď o koncern mateřského podniku, nebo holding.

V případě koncernu mateřského podniku vykonává nadřízená společnost řízení ve všech funkčních oblastech, tedy v oblasti nákupu, výroby, odbytu, investic, financování apod. V případě holdingu je centralizováno pouze strategické řízení. Rozlišujeme manažerský a finanční holding. U manažerského holdingu jde o centralizaci strategického řízení ve všech funkčních oblastech. U finančního holdingu se jedná o centralizaci pouze finančního strategického řízení.

Velké nadnárodní společnosti jsou rozsáhlé, bohatě strukturované celky, sestávající z desítek, některé až ze stovek relativně samostatných jednotek, z nichž mnohé jsou vybaveny právní subjektivitou. Oproti řízení vnitřních jednotek klasického podniku, které je realizováno na základě hierarchických vztahů nadřízenosti a podřízenosti, je řízení v rámci koncernu složitější. I když jsou jednotlivé podniky právními subjekty, je jejich pravomoc omezena, a to dvojnásobně. Buď na základě smlouvy, kdy se tyto podniky smluvně zavazují respektovat řídicí působení centrály, nebo z titulu vlastnického ovládnutí, kdy mateřská společnost má v ovládaných dceřiných společnostech nadpoloviční majetkový podíl. Mimo oblasti, které jsou v kompetenci centrály koncernu, se však jednotlivé koncernové podniky chovají jako samostatné právní subjekty, operující na příslušných trzích. Zdroje koncernu jsou tedy koordinovány prostřednictvím kombinace hierarchie a trhu.

Teorie popisuje různé modely uspořádání a řízení nadnárodních společností. Je evidentní, že míra centralizace, tj. rozsah řízení, které realizuje centrála koncernu, závisí, resp. by měla záviset na intenzitě toku produktů, kapitálu, financí a znalostí.

Na jedné straně může jít o relativně nezávislé pobočky, kdy mezi jednotlivými podniky a centrálou probíhají převážně jen finanční toky. Podniky jsou komplexními celky, které si zabezpečují v podstatě veškeré své funkce. Centrálu hlavně zajímá, zda podniky produkují plánovaný zisk. Pokud vlastníci inkasují předpokládané dividendy, centrála do chodu podniků výrazněji nezasahuje. Jde zpravidla o finanční holding, kdy, jak již bylo výše vzpomenu, se centrála soustřeďuje pouze na strategické finanční řízení.

Na druhé straně může jít o silně centralizované uspořádání, kdy mezi jednotlivými podniky koncernu probíhá výrazná kooperace a celá nadnárodní společnost se svým uspořádáním a způsobem řízení blíží spíše jednomu velikému podniku. Toky produktů mají podobu nákupu a prodeje hotových výrobků, resp. komponent, či vzájemných úplatných služeb v rámci sítě koncernových podniků. Pomocí centrálního řízení této výměny produktů mohou být ovlivňovány hospodářské výsledky jednotlivých podniků, což může mít význam z hlediska dosahování rovnováhy koncernu jako celku, ale může tak být činěno též z důvodu daňové optimalizace. Kapitálové a finanční toky se vztahují k poskytování a cirkulaci kapitálových prostředků mezi koncernovými podniky, a to především ve formě účasti na základním kapitálu, křížového vlastnictví, výplaty dividend, nebo vzájemného poskytování půjček. Znalostní toky spočívají v užívání duševního vlastnictví (obvykle zpoplatněného) a ve výměně pracovníků v rámci celé nadnárodní společnosti (Štrach 2009).

V silně centralizovaném uspořádání nadnárodní společnosti je často uplatňován takový model, kdy jednotlivé koncernové podniky plní dvě základní funkce: výrobní a prodejní. V rámci výrobní

funkce produkuje ten který podnik výroby, na které je v rámci výrobního programu celého koncernu specializován. Tyto výrobky jsou pak spolu s ostatními výrobky koncernu prodávány na různých regionálních trzích. V rámci prodejní funkce naopak daný podnik prodává výrobky celého koncernu, ale pouze ve svém regionu.

Při takovém uspořádání může rovněž být provedena centralizace nákupu, zejména hlavních surovin, materiálů a komponent, a to především v těch případech, kde tyto materiálové vstupy pro jednotlivé koncernové podniky jsou stejné (např. suroviny a materiál pro výrobu a distribuci piva). Cílem je posílení vyjednávací pozice vůči dodavatelům. Může též docházet k centralizaci zúčtovacích operací, k centralizaci péče o výpočetní techniku a informační systémy a k výrazné standardizaci celého systému řízení koncernu.

Organizační struktury velkých centralizovaných koncernů jsou velmi složité. Spojuje se v nich hierarchické řízení založené na nadřízenosti a podřízenosti osob s vlastnickým ovládním a tržním chováním. Vlastnické vztahy nabývají mnohde takové složitosti, že se stávají nepřehlednými. Setkáváme se s hierarchickým vlastnickým ovládním i s křížovým vlastnictvím. V rámci hierarchického řízení nebývá princip jednoty řízení (princip jediného odpovědného vedoucího) zpravidla respektován, což má za následek, že jeden a tentýž subjekt je řízen z více míst. Jako nástroj syntézy výrobkového (oborového) řízení a regionálního řízení je zpravidla využívána maticová struktura.

Mezi významné faktory ovlivňující úspěšnost velkých nadnárodních společností patří jejich organizační kultura. V případě decentralizovaného modelu centrála respektuje národní kulturu hostitelské země pobočky. Pokud byla pobočka získána akvizicí již existujícího podniku, je respektována rovněž jeho podniková kultura. V top managementu nejsou zástupci centrály, ale vrcholové řízení podniku je svěřeno manažerům z hostitelské země. Zapojení daného podniku do nadnárodní společnosti nemusí být dokonce nijak manifestováno. Může být zachován název podniku i značka jeho produktů. Takové řešení bývá uplatňováno zejména tam, kde podnik a jeho produkty měly před vstupem do nadnárodní společnosti u obchodních partnerů i širší veřejnosti vybudováno dobré jméno a jakékoliv změny názvu, loga či značky by mohly vést k poškození image výrobku i společnosti.

U centralizovaného modelu jde naopak o prosazování jednotné organizační kultury koncernu. Systematický tlak na zavedení jednotné kultury se projevuje jak u poboček, které vznikly na „zeleňé louce“, tak i u akvizovaných podniků. Top management sestává ze zástupců centrály, místní manažeři působí na nižších stupních řízení. Jsou promyšleně a systematicky uplatňovány nástroje sloužící k posilování atraktivity nadnárodní společnosti v očích zaměstnanců pobočky, zvyšování jejich hrdosti na to, že jsou členy této společnosti. Cílem je posilování loajality zaměstnanců vůči nadnárodní společnosti. V názvu pobočky se jasně deklaruje její souvislost s koncernem, produkty pobočky nesou jeho značku.

Vývojové trendy směřují k růstu nadnárodních společností a posilování jejich vlivu na ekonomiku hostitelských zemí. Dochází rovněž ke slučování nadnárodních společností a tím pádem k dalšímu zvětšování jejich ekonomické síly. Nadnárodní společnosti se propojují se stále větším počtem kooperujících podniků, které sice nejsou jejich součástí, nicméně vytvářejí rozsáhlé a složité sítě. Lze rozpoznávat, i když ne zcela jednoznačně, rozvoj vnitrokoncernové kooperace na základě specializace jednotlivých koncernových podniků a dalších organizačních jednotek, vedoucí k využívání úspor i výnosů z rozsahu. To však iniciuje trend k centralizaci řízení nadnárodních společností, který je umožňován a podporován rychlým rozvojem komunikační techniky.

V následujících kapitolách jsou v rámci pěti empirických studií mnohé z výše naznačených jevů a trendů, typických pro velké nadnárodní společnosti, dokumentovány v prostředí reálné podnikové praxe.

## Literatura

- ARMARIO J.M.; RUIZ D.M.; ARMARIO E.M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, issue 4, pp. 485–511, 2008. ISSN 0047-2778.
- BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.
- BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5058-7.
- CADOGAN, J.W.; KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S. Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 17, Issue 4, pp. 71–89, 2009. ISSN 1069-031X.
- DE BACKER, K.; SLEUWAEGEN, L. Does foreign direct investment crowd out domestic entrepreneurship? *Review of Industrial Organization*, Vol. 22, Issue 1, pp. 67–84, 2003. ISSN 0889-938X.
- DÖRRENBÄCHER, CH.; GEPPERT, M. A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France. *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 100–112, 2009. ISSN 0263-2373 .
- ERICSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A, et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Issue 2, pp. 337–360, 1997. ISSN: 0047-2506.
- GANKEMA, H.G.J.; SNUIF, H.R.; ZWART, P.S. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, Issue 4, pp. 15–27, 2000. ISSN 0047-2778.
- GARDE, J.N.; RICHTER, N.F. Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks - advocating the transnational structure. *Journal of International Management*, Vol. 15, Issue 4, pp. 413–431, 2009. ISSN 1075-4253.
- GIELENS, K.; VAN DE GUCHT, L.M.; STEENKAMP, J.B.E.M. ET AL. Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue 5, pp. 519–534, 2008. ISSN 0022-2437.
- GÖRG, H.; STROB, E.: Multinational companies and indigenous development: An empirical analysis. *European Economic Review*, Vol. 46, No. 7, pp. 1305–1322, 2002. ISSN 0014-2921.
- HALÍK, J. Internacionalizace firem a index transnationality. *Strategie*, Vol. 9, No. 8, pp. 48–48., 2002. ISSN 1210-3756.
- HARZING, A.W.K.; NOORDERHAVEN, N.G. Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect, in: Feldman, M.P. & Santangelo, G.D. *New Perspectives in IB Research - Progress in International Business Research*, Vol. 3, pp. 13–40, 2008.
- HARZING, A.W.K.; SORGE, A.M.; PAAUWE, J. HQ-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German comparison, in: Geppert, M.; Matten, D.; Williams, K. (eds.) *Challenges for European Management in a Global Context - Experiences from Britain and Germany*, Basingstoke, London, New York: Palgrave, 2002.
- HASSEL, A.; HOPNER, M.; KURDELBUSCH, A. et al.: Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Issue 3, pp. 705–723, 2003. ISSN 0022-2380.
- HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing, 2007. ISBN 978-80-903962-0-3.
- HUTZSCHENREUTER, T.; GRONE, F. Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Issue 7, pp.1149-1170, 2009. ISSN 0047-2506.
- JIRÁSEK, J. *Agenda příštích let. Quo vadis management?* Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-04-5.
- KADERÁBKOVÁ, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-64-5.
- KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- KLÍROVÁ, J. *Corporate governance – správa a řízení obchodních společností*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-052-X.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe*. 3. vydání Praha : Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 9788024729862.
- MALHOTRA, N.; HININGS C.R. (BOB) An organizational model for understanding internationalization processes, *Journal of International Business Studies*, vol. 41(2), pp. 330–349, 2010. ISSN 0047-2506.

- MELIN, L.: Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Sp. Iss.: Fundamental Themes in Strategy Process Research, pp. 99–118, 1992. ISSN 0143-2095.
- PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, Vol. 43, Issue 4, 2008. ISSN 1090-9516.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha : C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 807179886X.
- PIROŽEK, P.; DRÁŠILOVÁ, A.; TALPOVÁ, S. Nadnárodní společnosti v publikacích zahraničních autorů. *Working paper*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010.
- RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S.; GREVE, P.; HU, Y. The Determinants and Effects of Board Nomination Committees. *Journal of Management and Governance*, Vol. 10, No. 2, pp. 119–148, 2006. ISSN 1385-3457.
- SETHI, D. Are multinational enterprises from the emerging economies global or regional?. *European Management Journal*, Vol. 27, No. 5, pp. 356–365, 2009. ISSN 0263-2373 .
- SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.
- STRANGE, R.; FILATOTCHEV, I.; BUCK T. et al. Corporate Governance and International Business. *Management International Review*, Vol. 49, Issue 4, pp. 395–407, 2009. ISSN 0938-8249.
- ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- WELCH, D.E.; WELCH L.S. The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Issue 3, pp. 11–28, 1996. ISSN 1069-031X.
- WERNER, S.; BROUHERS, L.E. How international is management? *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Issue 3, pp. 583–591, 2002. ISSN: 0047-2506.
- WILLIAMS, C. Subsidiary-level determinants of global initiatives in multinational corporations. *Journal of International Management*, Vol. 15, Issue 1, pp. 92–104, 2009. ISSN: 1075-4253.
- ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: Oeconomica 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.
- ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G.; DENICOLAI, S. The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, Vol. 42, Issue 3, pp. 268–280, 2007. ISSN 1090-9516.





## 2. ADECCO

### 2.1. Úvod

Stávajícím trendům v oblasti mezinárodního managementu se kromě podnikových strategií přizpůsobuje i věda a výzkum. Jedním z témat, jehož důkladná znalost se jeví jako zásadní pro další vývoj teorie a praxe managementu, ale přitom pro něj zatím neexistuje jednotný ucelený teoretický koncept, je vztah centrály a pobočky v nadnárodních společnostech.

Před celosvětovou ekonomickou krizí se zdálo, že nadnárodní podniky budou schopny expandovat téměř bez omezení. Většina těchto podniků se snažila rozšířit své aktivity do zahraničí a být tak co nejlíže svým klientům, samozřejmě pokud to charakter podnikem poskytovaných výrobků či služeb vyžadoval. Expanze probíhala různými způsoby, od zřizování zahraničních oddělení, přes zahraniční divize až po zakládání vlastních poboček či akvizice již existujících podniků. Pozornost managementu se tak dostala od samotné expanze k problematice řízení neustále se rozšiřujícího multinacionálního podniku na dynamických trzích. Bylo potřeba nastavit nové organizační struktury a v rámci nich zavést nové a optimalizovat stávající komunikační toky. A především bylo třeba rozhodnout, do jaké míry a v jakých oblastech je třeba centralizovat řízení podniku. Tato problematika se samozřejmě odvíjí od produktu nebo služby poskytované podnikem, protože právě produkt podniku je jedním z určujících faktorů při rozhodování o centralizaci či případně decentralizaci řízení.

Managementy společností zvolily strategii, kterou se budou dále ubírat, a tím určily, do jaké míry je třeba produkt uzpůsobit potřebám lokálních trhů a také v jakém rozsahu bude řízení centralizováno. Některé podniky se vydaly cestou globální strategie a dnes tak distribuují identický produkt po celém světě. Jiné společnosti, nejčastěji ty, které poskytují služby, se většinou uchýlily k větší míře lokálního přizpůsobení nabízeného produktu. Je samozřejmě otázkou, do jaké míry byla tato zvolená strategie pouze tvrzením podporující všeobecné mínění o daném podniku a do jaké míry byla tato strategie skutečně implementována. Nastalo také mnoho případů, kdy ve výsledku strategie uzpůsobená lokálním trhům nebyla potřebná a podniky se tak vracely zpět k původním modelům řízení. Nicméně podniky strategie postupem času upravovaly a snažily se najít nevhodnější model.

Podobné proměny zaznamenaly organizační struktury podniků. Snaha nastavit organizační struktury co neefektivněji často vedla k překrývání pravomocí a nejasnostem ve vztazích mezi pracovníky podniku a v jejich odpovědnosti. Nastavení fungujících organizačních struktur nadnárodních společností je dodnes předmětem mnoha výzkumů.

Z výše uvedeného vyplynula potřeba definovat vztah, který existuje mezi centrálou a pobočkou. Nejde jen o formální nastavení pravomocí a odpovědnosti, ale také o neformální dimenzi tohoto vztahu, která následně ovlivňuje fungování podniku jako celku.

Tato empirická studie zkoumá vztah centrály a pobočky v nadnárodní společnosti Adecco, která je největší personální společností na světě. Personální a personálně poradenské společnosti jsou předmětem mnoha studií týkajících se personálního managementu a lidských zdrojů. Tato empirická studie však zkoumá personální společnost z pohledu internacionalizace. Zaměřuje se na podnik jako na nadnárodní společnost. Konkrétně se zabývá vztahem centrály a pobočky, což zahrnuje organizační strukturu mateřské společnosti i pobočky, jejich produktová portfolia nebo míru centralizace řízení. Cílem je získat komplexní pohled na konkrétní nadnárodní podnik a na formální i neformální vztahy, které dále determinují jeho fungování.

Vzhledem ke specifikům podnikání v personální oblasti bude zajímavé zkoumat tento podnik v kontextu dalších empirických studií, které jsou realizovány v rámci šetření v jiných oborech. Bude tak možné díky srovnání jednotlivých studií usoudit na oblasti vztahu centrály a pobočky, které s největší pravděpodobností nejsou (nebo jsou jen minimálně) ovlivněny předmětem podnikání a ty, které jsou oblastí činnosti podniku značně ovlivněny a nejsou tedy obecným rysem nadnárodních společností.

### 2.1.1. Stručný popis hlavní činnosti mateřské společnosti

Společnost Adecco se zabývá poskytováním personálních služeb. Jde především o recruitment<sup>1</sup>, outplacement, outsourcing a další služby.

Outplacementem je nazýván způsob, kterým se firmy snaží snížit negativní dopad propouštění zaměstnanců. Jde o poradenství organizacím, které se v důsledku jakýchkoli změn chystají snížit či snižovat stav svých zaměstnanců, a zároveň je cílem pomoci těm, kteří odcházejí, najít nové uplatnění. Služba je objednávaná a hrazená zaměstnavatelem. Důvody pro využití outplacementu jsou většinou nepříliš dobré důsledky propouštění pro podnik, kdy jde zejména o odliv talentů, ztrátu důvěry v zaměstnavatele či vzbuzení pocitu pracovní nejistoty, snížení výkonnosti či fluktuace (Stýblo, 2005, s. 25).

Outsourcing znamená prodej či nákup činností, které nejsou hlavním předmětem podnikání<sup>2</sup>. V případě společnosti Adecco se jedná o služby klientům v oblasti lidských zdrojů, přičemž může jít jak o zpracování mzdové agendy, tak o kompletní zajištění funkce oddělení lidských zdrojů či personálního oddělení zahrnující náboru a výběry zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod, vstupní a speciální školení, poskytování a zpracování informací týkajících se lidských zdrojů či organizaci práce. Na druhou stranu je třeba říci, že je často nevhodné outsourcovat strategické činnosti v oblasti lidských zdrojů, které jsou součástí celopodnikové strategie a neměly by od ní být odtrženy.

Tato metoda je nejčastěji využívána ve Spojených státech, kde se týká nejšířšího spektra činností, které jsou outsourcovány (Stýblo, 2005, s. 27). V evropských zemích je tato služba využívána méně, především většími nadnárodními podniky. Tato situace se odráží na činnosti společnosti Adecco, jejíž některé pobočky v Evropě se outsourcingem buď nezabývají vůbec, nebo jen v minimální míře<sup>3</sup>.

Recruitment zahrnuje vyhledání a zprostředkování kandidátů na volná pracovní místa s možností klienta zaměstnat vybrané kandidáty jako své kmenové zaměstnance, a to většinou na trvalý

1 Recruitment je ekvivalent náboru a výběru – přijímání, nábor zaměstnanců, ale často je pojem využíván obecněji pro poskytování služeb zabývajících se zprostředkováním práce.

2 Hlavní předmět podnikání je často nazýván core business.

3 Příkladem je i Česká republika.

pracovní poměr. Další možností, velmi často využívanou, je zaměstnání kandidáta agenturou a jeho dočasné přidělení klientovi (agenturní zaměstnávání). Při vyhledávání vhodných kandidátů (jak do kmenového stavu klienta, tak i pro dočasné přidělení) lze využít různých kombinací metod, které je možné identifikovat po konzultaci s klientem na základě pochopení jeho potřeb. Proces vyhledávání obvykle začíná sestavením profilu hledaného kandidáta. Poté je zahájen předvýběr kandidátů na základě životopisů, eventuálně předchozího hodnocení konzultanta a následuje filtrování vybraných kandidátů a pohovory s nimi, včetně jazykového nebo manuálního testování. Vhodní kandidáti jsou představeni klientovi a jsou zajištěny termíny pohovorů u klienta, který poskytne zpětnou vazbu. Posledním krokem je výběr a stanovení podmínek nástupu vybraného kandidáta.

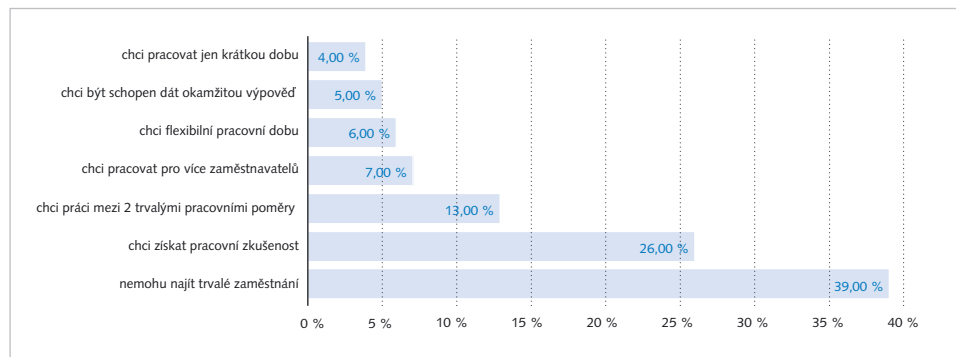
Vzhledem k důležitosti především agenturního zaměstnávání pro podnik Adecco je vhodné podívat se na tuto poskytovanou službu detailněji.

Pronajímání pracovní síly, tedy dočasné zapůjčování zaměstnanců, je trojstranný vztah mezi klientem agentury práce – uživatelem, zaměstnancem – kandidátem a agenturou práce. Přidělení zaměstnance k výkonu práce jiné právnické nebo fyzické osobě (uživateli) je prováděno na základě písemné dohody o dočasném přidělení zaměstnance, jejíž náležitosti předepisuje zákoník práce. Agentura, která je pro kandidáta zaměstnavatelem se všemi povinnostmi, tedy přidělí svého zaměstnance dočasně jinému zaměstnavateli. Tento zaměstnavatel ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje a kontroluje jeho práci, nemůže však vůči němu činit právní úkony jménem agentury práce – tedy například rozvázat pracovní poměr, měnit pracovní smlouvu, snižovat nebo zvyšovat mzdu.

Dočasné zaměstnávání je využíváno především k obsazení dělnických nebo administrativních pozic. Co se týče financování, agentura klientovi účtuje dohodnutou sazbu za provedení služby, zpravidla na základě rámcové obchodní smlouvy, přičemž odměnu agentury tvoří procentuální podíl vypočítaný z hrubé hodinové mzdy pracovníka<sup>4</sup>.

Mezi hlavní důvody, které mají zaměstnanci pro využití dočasného zaměstnání zprostředkovaného agenturou, je především nemožnost najít trvalé zaměstnání, snaha získat pracovní zkušenost nebo snaha překlenout období mezi dvěma trvalými zaměstnáními. Tyto a další důvody a jejich podíly ukazuje následující graf.

Graf č. 2.1.: Důvody zaměstnanců pro využití dočasného agenturního zaměstnání

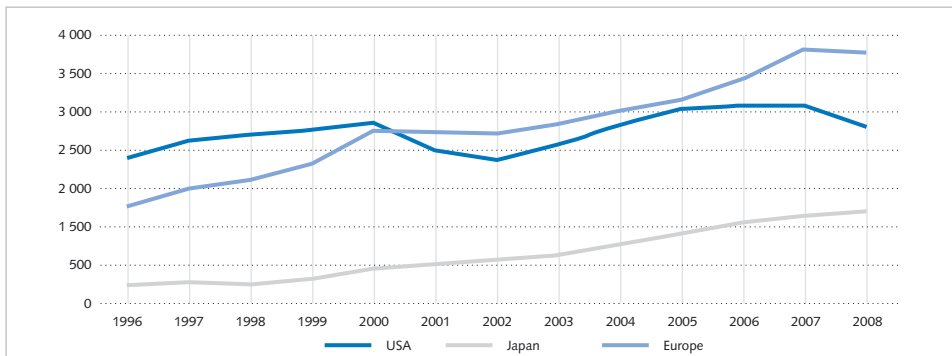


Zdroj: European Confederation of Private Employment Agencies (Agency work industry around the world, 2010)

4 Tento podíl se podle expertů z personální oblasti průměrně pohybuje od 10 do 25 %.

Celosvětově pracuje denně přes 9,5 milionu agenturních zaměstnanců<sup>5</sup>, přičemž Evropa je, co se jejich počtu týče, největším trhem agenturních zaměstnanců. Vývoj tohoto ukazatele ukazuje následující graf.

Graf č. 2.2.: Počet agenturních zaměstnanců pracujících denně, v tisících zaměstnanců



Zdroj: Agency Work Key Indicators, European Confederation of Private Employment Agencies (Agency work industry around the world, 2010)

Vývoj poptávky po agenturních zaměstnancích je samozřejmě velmi citlivý na ekonomickou situaci zemí, potažmo podniků. Výkyvy v poptávce se dále promítají do objemu poskytovaných služeb společností Adecco, přičemž pokud je ekonomická situace v jednotlivých zemích nepříznivá, nejvíce postiženým sektorem bude právě agenturní zaměstnávání, které tvoří až 80 % objemu prodaných služeb společnosti Adecco. Podnik se proto v současné době snaží optimalizovat portfolio činností tak, aby výkyvy v poptávce po jedné službě mohly být kompenzovány jinou oblastí služeb, zejména zprostředkováním trvalého zaměstnání do kmenového stavu klientů.

### 2.1.2. Popis činnosti dceřiné společnosti

Evropský trh práce je významnou částí portfolia personálních agentur – denně využije dočasně agenturní zaměstnání zhruba 3,876 milionů<sup>6</sup> pracovníků, přičemž tento trh generuje necelou polovinu celosvětového obratu. Jednak jsou zde již rozvinuté, flexibilní trhy (Francie, Německo, Velká Británie, Itálie), jednak jsou zde rozvíjející se trhy<sup>7</sup>. Mezi rozvíjející se trhy patří právě Česká republika, na jejímž trhu pracovalo v roce 2008 denně 35 000 agenturních zaměstnanců, což tvoří cca 1 % celkového evropského objemu dočasně umístěných zaměstnanců a zhruba 0,4 % obratu personálních agentur na evropském trhu (Ciett, 2010).

Na trhu práce v České republice působí několik set agentur práce<sup>8</sup>. Hlavními činnostmi takového agentur je především recruitment pracovníků do trvalého pracovního poměru do kmenového stavu klienta, dočasné přidělení zaměstnanců neboli agenturní zaměstnávání a další personální služby.

5 Výpočet využívá celkový počet hodin odpracovaných dočasnými zaměstnanci vyděleného průměrnou pracovní dobou tzv. full time zaměstnanců v dané zemi.

6 Údaj z roku 2008.

7 Termín využívaný v zahraničí pro tento typ trhů je Emerging markets.

8 K 8. 6. 2010 bylo u Ministerstva práce a sociálních věcí registrováno 1770 agentur práce. (Agentury práce, c2009)

Do roku 2004 bylo využíváno dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě ustanovením<sup>9</sup>, což zaměstnance i zaměstnavatele odrazovalo od využití dočasného zaměstnání a značně tak deformovalo trh práce. Poté byl, s platností od 1. října 2004, přijat nový zákon o zaměstnanosti<sup>10</sup>, který přispěl ke zvýšení flexibility pracovního trhu. Vznikla tak nová forma zprostředkování zaměstnání, tzv. agenturní zaměstnávání<sup>11</sup>, a byly představeny a v legislativě zakotveny nové subjekty trhu práce – agentury práce.

Nadále však zaměstnanci i zaměstnavatelé v České republice přistupovali k dočasnému zaměstnávání často s větším odstupem než na zahraničních trzích. Dnes, především díky následkům celosvětové ekonomické krize, začínají podniky optimalizovat personální procesy a díky prováděné optimalizaci i více využívat institutu dočasného zaměstnávání.

Právě dočasné přidělení pracovníků je hlavní činností společnosti Adecco i její české pobočky. Na trhu práce v České republice působí Adecco od roku 1992 a to prostřednictvím poboček a on-site pracovišť<sup>12</sup>.

Adecco, spol. s r. o. převzalo celé produktové portfolio mateřské společnosti. Podíl recruitmentu pracovníků do kmenového stavu zaměstnanců je nižší, než podíl dočasného přidělení pracovníků. Důvodem je především původní zaměření společnosti Adecco, která se specializovala na krátkodobé najímání pracovníků. Tento nepoměr mezi činnostmi podniku s sebou nese jisté problémy. Společnost má několik větších zákazníků, jimž zprostředkovává dočasné přidělení pracovníků, a ztráta jednoho zákazníka by tak mohla pro podnik znamenat výrazné problémy. Proto je obecně považován za výhodnější poměr cca 60:40 ve prospěch dočasného přidělení pracovníků. V současné době je součástí strategie společnosti Adecco (a tedy i pobočky Adecco, spol. s r. o.) změna stávajícího poměru zmíněných činností směrem ke zvýšení podílu zprostředkování zaměstnání do trvalého pracovního poměru.

### 2.1.3. Stručná charakteristika obsahu empirické studie

Vzhledem k tomu, že po přečtení této empirické studie by měl mít čtenář představu o konkrétní nadnárodní společnosti jako celku a především o vztahu centrály společnosti Adecco a její pobočky v České republice, bude několik úvodních kapitol věnováno kontextu, který je esenciální pro pochopení tohoto vztahu.

Představena bude historie společnosti Adecco, jež pod tímto názvem vznikla v devadesátých letech dvacátého století, nicméně společnosti, které fúzí tento podnik vytvořily, existovaly již o několik desetiletí dříve – historie společnosti tak sahá až do padesátých let dvacátého století. Dnešní činnost společnosti je zásadně ovlivněna jejími začátky a zejména oblastmi činností společností akvizovaných za více než půl století.

I historie pobočky v České republice, byť o poznání kratší, ovlivnila dnešní situaci podniku na trhu a jasně odráží přenos následků celosvětové ekonomické krize z mateřské společnosti na lokální trhy.

Následuje charakteristika činností mateřské společnosti spolu s představením základních ekonomických ukazatelů. Studie se dále zaměřuje na organizační strukturu mateřské společnosti, jejíž návaznost na organizační strukturu poboček je jednou ze stěžejních částí studie. Právě organizační

9 Podle § 38 odst. dřívějšího 4 ZP a § 2 tehdejšího nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce – obě tato ustanovení byla následně zrušena novelou zákoníku práce.

10 Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

11 Právní definice agenturního zaměstnávání je obsažena v § 2 odst. 5 Zákoníku práce, v § 14 odst. 1 písm. b) Zákona o zaměstnanosti a v § 66 Zákona o zaměstnanosti.

12 On-site pracoviště je zvláštní typ pobočky přímo u klienta. Využívá se v případech, kdy klient outsourcuje veškerou personální činnost, případně její majoritní část.

struktura značně determinuje vztah centrály a pobočky, protože pravomoci v rámci ní stanovené jsou určující pro jejich vzájemný vztah.

Další část empirické studie bude věnována výše zmíněným aspektům z pohledu pobočky. V návaznosti na činnost mateřské společnosti bude představeno portfolio služeb poskytovaných společností Adecco, spol. s r. o. v České republice, budou vysvětleny odlišnosti portfolií mateřské společnosti a pobočky a následně bude popsána organizační struktura pobočky, opět s návazností na organizační strukturu mateřské společnosti.

Kapitola týkající se centralizace, popřípadě decentralizace řízení bude vycházet z dříve uvedených informací, a bude tak poskytovat komplexní pohled na řízení nadnárodní společnosti s důrazem na pravomoci jednotlivých subjektů.

V závěru studie je uveden pro ilustraci výše uvedených zkoumaných skutečností příběh Klause J. Jacobse, jež stál v čele společnosti Adia při její fúzi se společností Ecco a vedl její další masivní expanzi. Jacobs, byť není zakladatelem podniku, položil základy dnešnímu fungování společnosti Adecco, její organizační struktury i kultury. Od těchto aspektů se pak odvíjí většina problémů i silných stránek vztahu centrály a pobočky.

Závěr studie shrnuje empirickou studii a pomocí SWOT analýzy poukazuje na silné a slabé stránky podniku, jakož i na příležitosti a případné hrozby.

## 2.2. Historie

Adecco je největší personální společností na světě, a to jednak dle obrátu a jednak dle počtu umístěných pracovníků za rok. Vznikla spojením dvou renomovaných společností ADIA a ECCO v roce 1996 ve Švýcarsku<sup>13</sup>. Cílem spojení obou společností bylo získání vedoucího postavení na světovém trhu práce, což se následně také stalo.

Společnost Adecco v minulých letech zaznamenala velký růst, přičemž masivní expanze společnosti probíhala a nadále probíhá prostřednictvím akvizic již existujících společností. Tento přístup byl nejvíce patrný v roce 2008, kdy společnost využila již začínající ekonomické krize a získala tak mnoho nových poboček za relativně výhodných podmínek.

### 2.2.1. Historie mateřské společnosti

Historie firmy ADIA sahá do r. 1957, kdy účetní Henri-Ferdinand Lavanchy představil ve Švýcarsku v Lausanne nový koncept práce – tzv. Temporary Help<sup>14</sup>, zpočátku nahrazující chybějící personál ve firmách klientů, postupně nabízející flexibilní rozsah služeb podle jejich potřeb a přání. V roce 1961 byla v Belgii otevřena první zahraniční pobočka a v průběhu šedesátých let společnost expandovala do dalších evropských zemí. Expanze probíhala zpočátku především prostřednictvím zakládání poboček, později příležitostně i koupí již existujících podniků a pomocí franchisy. V průběhu sedmdesátých a osmdesátých let dochází k dalšímu zvětšení společnosti až na její trojnásobek<sup>15</sup>, a to již především formou akvizic. V roce 1979 odstupuje zakladatel Lavanchy z funkce výkonného ředitele a ponechává si pouze čestné funkce. Stejněho roku ADIA vstupuje na burzu v Zurichu a jejím prostřednictvím získává prostředky na další expanzi. Získává pobočky mimo jiné v Austrálii, v Kalifornii, na Novém Zélandě, v Japonsku, v Hong Kongu nebo v Kanadě. Kromě USA zůstává Velká Británie jedinou zemí, ve které společnost využívá franchising.

<sup>13</sup> Ve Švýcarsku je dodnes sídlo podniku.

<sup>14</sup> Temporary Help – termín převzatý z webových stránek společnosti Adecco, spol. s r. o.

<sup>15</sup> V roce 1980 společnost nahlásila třikrát větší zisk než o pět let dříve.

Řízení společnosti zůstávalo vysoce decentralizované. Akvizované pobočky měly většinou možnost pokračovat ve své dosavadní činnosti bez zásadních změn. V osmdesátých letech došlo ke sjednocení vedení účetnictví v jednotlivých pobočkách, nicméně množství centralizovaných činností bylo minimální. Dokladem může být fakt, že v centrále v Lausanne pracovalo jen 25 zaměstnanců. Další vcelku neobvyklou známkou decentralizace řízení byla nabídka akvizovaným podnikům s dlouhou historií a kvalitně vybudovanou značkou ponechat si původní název.

V osmdesátých letech se ADIA stává Evropským leaderem v oblasti agenturního zaměstnávání, což reflektovalo vývoj v odvětví – recruitment byl třetím nejrychleji rostoucím oborem na světě. Další silnou stránkou, kterou společnost disponovala, bylo geografické rozložení jejích poboček – v době krize v Evropě byly generovány zisky pobočkami ve Spojených státech. ADIA navíc rozšířila své portfolio činností, začala nabízet školení a účetní služby (Historie, 2007).

Roku 1984 vstoupila společnost na burzu v USA a ve stejném roce získala významnou zakázku na olympijských hrách v Los Angeles<sup>16</sup>. O rok později byl vytvořen holding Adiainvest S.A. Následovaly další akvizice, přičemž řízení zůstávalo decentralizované. Koncem osmdesátých let tak byla ADIA prostřednictvím svých více než 520 poboček přítomna v 20 zemích.

Následoval prodej 40% holdingu švýcarské společnosti Inspectorate International S.A., se kterou se poté holding spojil prostřednictvím fúze. Společnost se však, zejména díky nasycenému trhu v USA, dostala do finančních problémů, které vyvrcholily prodejem podílu ve společnosti, tentokrát do Německa a Švýcarska – zde šlo o investora Klause J. Jacobse, který se později dostával do vedení společnosti a měl do roku 2008 majoritní vliv na její vývoj. Následkem této transakce byla změna managementu společnosti. Po smrti Jacobse převzal řízení společnosti Rolf Dörig.

Jedním z nejvýznamnějších podniků, které ADIA v průběhu let akvizovala, byla společnost Lee Hecht Harrison<sup>17</sup>. Oblastí jejího působení byl a dodnes je především outplacement. Dále jde o leadership development a kariérový rozvoj.

Společnost ECCO byla založena v roce 1964 ve Francii Philippem Foriel-Destezet. Původně se zaměřovala především na domácí trh a již v roce 1984 se stala leaderem ve svém oboru na trhu práce ve Francii. Expandovat na další trhy začala společnost v roce 1988 a do roku 1995 rozšířila své aktivity do třiceti dvou zemí. Stala se druhou největší společností ve svém oboru na světě<sup>18</sup>.

ADIA a ECCO, dvě ze tří největších personálních společností na světě<sup>19</sup>, se spojily fúzí roku 1996. Svým geografickým zaměřením se společnosti vhodně doplňovaly. Fúzí vznikla společnost Adecco, která se tak stala největší personální společností na světě. Ve Spojených státech amerických však zůstala na čtvrtém místě, za společnostmi Manpower, Kelly Services a Olsten Corporation.

Právě posílení pozice na americkém trhu bylo hlavním cílem další expanze společnosti. Ještě v devadesátých letech došlo k několika akvizicím, k první hned roku 1997, kdy Adecco akvizovalo TAD Resources International, největší soukromou společnost působící v oblasti personálních služeb na trhu Spojených států zaměřující se především na technické a IT obory (Adecco SA, 2010). Cena akvizice dosáhla 387,5 milionů dolarů. Jedním z dalších získaných podniků byl anglický Delphi Group Plc, díky němuž se Adecco stalo personálním leadrem v oblasti informačních technologií.

V roce 2000 došlo k akvizici přes fúzi dceřině společnosti Adecco a společnosti zaměřující se na oblast zdravotnictví Olsten Corporation, díky níž Adecco nejen posílilo svou celosvětovou pozici,

16 Smlouva byla uzavřena na 7500 pracovníků olympijských her.

17 Společnost byla založena v roce 1974 v USA.

18 Měřeno ročními tržbami.

19 Největší personální společností byl Manpower, Inc.

ale stalo se i největší personální společností v USA. Významné akvizice, které společnost Adecco uskutečnila od svého vzniku v roce 1996<sup>20</sup>, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 2.1.: Významné akvizice společnosti Adecco od vzniku společnosti roku 1996

rok akvizice	akvizovaná společnost	sídlo akvizované společnosti	oblast recruitmentu
1997	TAD Resources International	USA	technická oblast
1999	Delphi Group Plc	Spojené království Velké Británie a Severního Irsku	informační technologie
2000	Olsten Corporation	USA	zdravotnictví
2005	Altedia Human Group	Francie	lidské zdroje, reorganizace, externí komunikace, sociální inženýrství
2006	Deutsche Industrie Service AG	Německo	finance, průmysl, administrativa, management, informační technologie
2007	Tuja Group	Německo	automotive, letecký a kosmický průmysl, kovoprůmysl
2008	De Nederlanden Compagnie N.V.	Nizozemí	informační a komunikační technologie, finance, právo, informační management
	Groupe Datavance	Francie	informační technologie
2009	Spring Group	Spojené království Velké Británie a Severního Irsku	outsourcing, konzultační činnost, telekomunikační služby a poskytování služeb v oblasti informačních technologií
2010	MPS Group	USA	medicína, právo, finance

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009), (Adecco SA, 2010)

### 2.2.2. Historie dceřiné společnosti

Trh České republiky je pro společnost Adecco jedním z nejmenších, alespoň co se týče podílu na celkových tržbách společnosti. V době vstupu na český trh ještě Adecco, spol. s r. o. nemělo mnoho konkurentů, na druhou stranu subjekty poptávky ještě nebyly na personální agentury zvyklé. Navíc zde neexistovala dostatečná právní úprava agenturního zaměstnávání.

Především díky zaměření mateřské společnosti se dočasné přidělení zaměstnanců stalo i hlavní činností poboček v České republice. A stejně jako mateřská společnost se i Adecco, spol. s r. o. snaží v současné době zvýšit podíl recruitmentu do trvalého pracovního poměru na tržbách společnosti.

Celosvětová ekonomická krize se nevyhnula ani personálním agenturám, nutnost snížit náklady se tak projevila i v českých pobočkách společnosti Adecco a poznamenala jejich další vývoj.

<sup>20</sup> Portfolio již v roce 1996 zahrnovalo společnosti Adia, Ajilon, Jonathan Wren, Icon, Lee Hecht Harrison, Roevin.



### 2.2.3. Způsob vstupu na lokální trh

Na trhu České republiky působí společnost již od roku 1992, kdy vstoupila na československý trh ADIA<sup>21</sup>. V roce 1997 pak díky fúzi dvou podniků došlo ke změně názvu na ADECCO, spol. s r. o. Na český trh podnik expandoval prostřednictvím založení pobočky – společnosti s ručením omezeným – v Praze, kde je v současné době sídlo společnosti. V souladu se strategií mateřské společnosti došlo později ke zvyšování počtu poboček – již v roce 2007 měla společnost celkem 24 poboček a on-site pracovišť u klientů v České republice. Kvůli následkům celosvětové ekonomické krize byla společnost v letech 2008 a 2009 nucena snížit náklady, a to zejména v oblasti personální. V roce 2009 tak došlo ke snížení počtu kmenových zaměstnanců a snížil se i počet poboček a on-site pracovišť na třináct.

### 2.2.4. Vliv původní kultury mateřské společnosti na dceřinou společnost a její vývoj

V českých pobočkách společnosti Adecco se mísí hned několik různých národnostních vlivů, což vychází především z mnohonárodního složení nejvyššího managementu společnosti.

Formálně je sice česká pobočka samostatná, nicméně vzhledem k organizační struktuře komunikuje se zástupci jiných národností, přičemž se jedná především o Itálii, Švýcarsko a Německo. To se projevuje zejména ve vlivu na podnikovou kulturu, ale i v mnoha dalších aspektech. Příkladem může být dress code, který je vyžadován zejména díky vlivu italské kultury. Pracovníci tak mají povinné formální oblečení po celý pracovní týden. Je však nutno poznamenat, že v personální oblasti je formální oblečení považováno za standard, nijak se toto nařízení tedy nevyvíká zvyklostem v České republice.

Za vliv švýcarské a německé kultury lze považovat striktní pravidla pro vizuální podobu poboček, a to včetně vybavení kanceláří, jejich polohy i velikosti. Dále jde také o vysokou úroveň standardizace formulářů pro reporty a také jejich vysoký počet. Prakticky veškerá činnost pobočky musí být reportována směrem nahoru, a to přes základní činnost pobočky, tedy recruitment, až po nákupy vybavení kanceláří i spotřebního zboží. Důvody, kvůli nimž mateřská společnost reporty vyžaduje, jsou především kontrola nákladů a přehled o činnostech poboček. Je však třeba říci, že detailní reporting časově zatěžuje pracovníky poboček. Zpětná vazba je poskytována hlavně v případě nedodržení finančních cílů. Pracovníci poboček se také nedostávají k vyhodnocení všech požadovaných reportů, což může být demotivujícím faktorem pro jejich další vytváření.

## 2.3. Současný stav

Společnost Adecco, byť zasažena ekonomickou krizí, pokračuje ve strategii expanze prostřednictvím akvizic. V současnosti se zaměřuje především na dočasné umístění zaměstnanců, které je sice výnosnější z hlediska kvantity takto obsazovaných pozic v jednotlivých podnicích, na druhou stranu je však marže u těchto činností nižší než v minulosti. Dále zde také hraje významnou roli hrozba ztráty zákazníka, která v případě dočasného zaměstnávání znamená značný propad tržeb. V případě recruitmentu na trvalý pracovní poměr je situace jiná. Tuto službu totiž využívá větší počet podniků, ale pro menší množství pozic. Riziko hrozby ztráty zákazníka je tak více diverzifikováno. Přesto i v případě této služby došlo vlivem krize k poklesu cen za zprostředkování.

<sup>21</sup> původně jako ADIA Interim ČSFR spol. s r. o., později ADIA Interim ČR spol. s r. o.

Mezi experty pohybujícími se v oblasti personálních agentur je ideální poměr dočasného zaměstnávání a recruitmentu do kmenového stavu zaměstnanců u pracovních agentur 60:40. Společnost Adecco se tak snaží uzpůsobit portfolio poskytovaných služeb tomuto poměru, zejména v zájmu větší stability podniku.

### 2.3.1. Současný stav mateřské společnosti

Sídlo (headquarters) společnosti je ve Švýcarsku v Zurichu. Jak je již zřejmé z historie podniku, od počátku své existence se zabývá recruitmentem a především dočasným přidělením zaměstnanců. Právě z historie plyne dnešní poměr dočasného přidělení a přidělení do kmenového stavu podniku. Podnik totiž z pochopitelných důvodů expandoval v té oblasti, ve které byl nejúspěšnější. Dnes se ale, z výše zmíněných důvodů, snaží tento poměr změnit.

Podíly jednotlivých činností na celkových tržbách<sup>22</sup> společnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

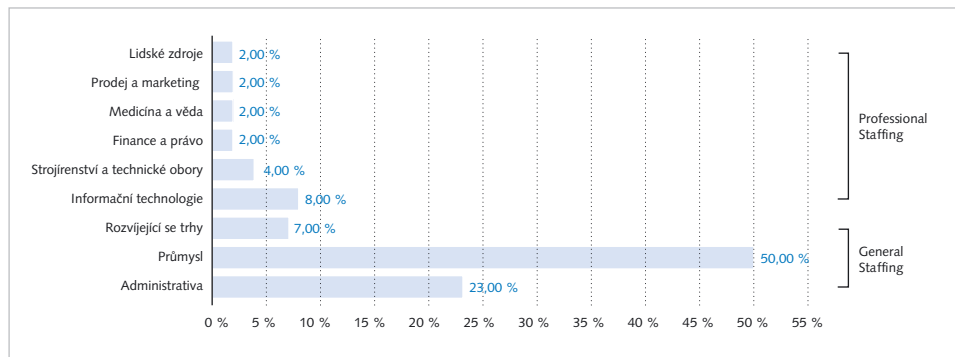
Tabulka č. 2.2.: Podíl činností mateřské společnosti na celkových tržbách společnosti

	podíl činností na tržbách společnosti
dočasné přidělení zaměstnanců	91 %
recruitment zaměstnanců na trvalý prac. poměr	1 %
outplacement	2 %
outsourcing, konzultace a další služby	6 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Činnosti společnosti Adecco je také možné dělit dle kvalifikace zajišťovaných zaměstnanců do dvou segmentů. Jedná se o tzv. general staffing business, tedy najímání pracovníků se všeobecnými znalostmi (administrativa, manuální práce apod.), kdy jde v naprosté většině případů o dočasné přidělení zaměstnanců, přičemž tato skupina spolu s rozvíjejícími se trhy tvoří 80 % tržeb společnosti, a o tzv. professional staffing business (finance, právo, obchod, atd.), segment zabývající se obsazováním pozic středního a vyššího managementu, tvořící zbylých 20 % tržeb podniku.

Graf č. 2.3.: Rozdělení tržeb společnosti Adecco v roce 2009



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

<sup>22</sup> Jedná se o tržby z roku 2009 (Annual Report, 2009).

Co se týče oborů, ve kterých Adecco působí ve formě hledání pracovníků, portfolio je značně široké, což vyplývá i ze zaměření akvizovaných podniků. Přestože je podnik organizován zejména dle teritoriálního rozdělení, vzhledem ke specifickým zaměstnávání pracovníků v různých oborech rozděluje svoji činnost v rámci segmentu Professional staffing i dle obsazovaných oborů na tzv. Business Lines. Jejich výčet je následující:

- lidské zdroje,
- prodej a marketing,
- medicína a věda,
- finance a právo,
- strojírenství a technické obory,
- informační technologie.

Tento výčet plně reflektuje potřeby současného trhu a všechny akvizované podniky je tak možno snadno přiřadit k jednotlivým oblastem. Spolu s ekonomickým oživením Adecco opět zvyšuje počet zaměstnanců, který tak celosvětově dosahuje počtu 31 000 vlastních zaměstnanců, kteří pracují ve zhruba 6 600 pobočkách.

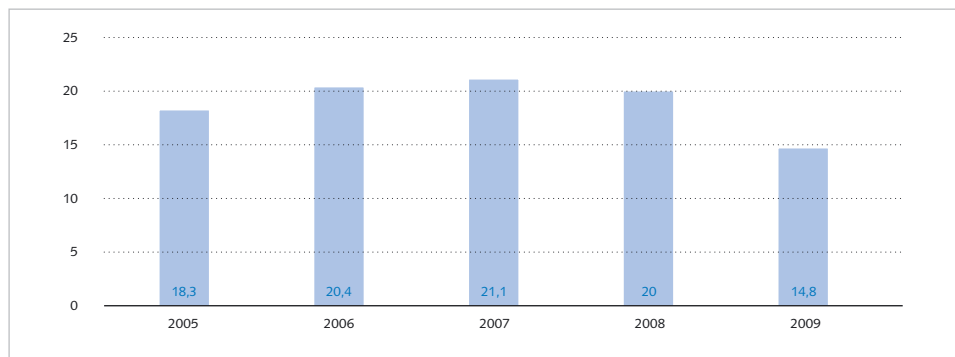
Společnost Adecco je členem organizace Eurociett, což je evropská část organizace Ciett<sup>23</sup>, zabývající se prosazováním zájmů agentur práce v Evropě a spolupracuje jak s evropskými institucemi a klíčovými hráči na evropském trhu<sup>24</sup>, tak i s jednotlivými vládními orgány.

Kromě Adecca jsou mezi členy i jeho konkurenti, Kelly Services, Manpower, Randstad, USG People a další.

#### Základní ekonomické ukazatele mateřské společnosti

Společnost Adecco se, stejně jako další personální agentury, snažila v minulém roce vyrovnat s dopady ekonomické a finanční krize, která zhoršila podmínky na trhu práce. Klíčovým trhem pro podnik zůstává Francie, jejíž podíl na tržbách dosahuje 32%, následována Severní Amerikou a Velkou Británií. I Francie však zaznamenala značný pokles tržeb.

Graf č. 2.4.: Vývoj tržeb společnosti Adecco SA v miliardách €



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

<sup>23</sup> International Confederation of Private Employment Agencies.

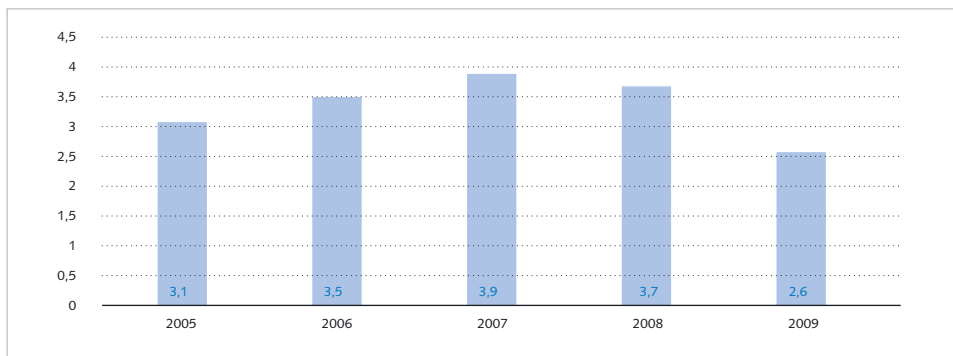
<sup>24</sup> Zde jde například o ETUC – European Trade Union Confederation.

Podnik dosáhl v roce 2009 tržeb ve výši 14,797 miliard eur, což značí pokles oproti předchozímu roku o 26 %. Nově akvizované podniky přispěly k celkovým tržbám jedním procentem. Zmíněný pokles byl způsoben především snížením objemu prodaných služeb v oblasti agenturního zaměstnávání, jelikož ty tvoří majoritní část tržeb podniku. Přepočteno na odpracované hodiny bylo prodáno o 22 % méně hodin. Pokles objemu recruitmentu na trvalý pracovní poměr dosáhl výše 50 %, ale díky nízkému podílu na celkových tržbách byl tento pokles pro podnik méně významný. Naopak zvýšení tržeb bylo zaznamenáno v oblasti outplacementu, který vykázal růst o 43 %.

Pokud se na tržby podíváme z pohledu kvalifikace zajišťovaných zaměstnanců, tržby v oblasti general staffing poklesly o necelou třetinu, tržby v oblasti professional staffing pouze o 11 %.

Pokles čistého zisku v roce 2009 dosáhl 28 % a společnost tak nahlásila zisk 2,649 miliard eur. Zejména zisk ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 byl vyšší, než analytici očekávali, a to zejména díky růstu na trzích Francie a Severní Ameriky. Tyto nejdůležitější trhy společnosti vykazují růst i v prvním čtvrtletí roku 2010.

Graf č. 2.5.: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Adecco SA v miliardách €

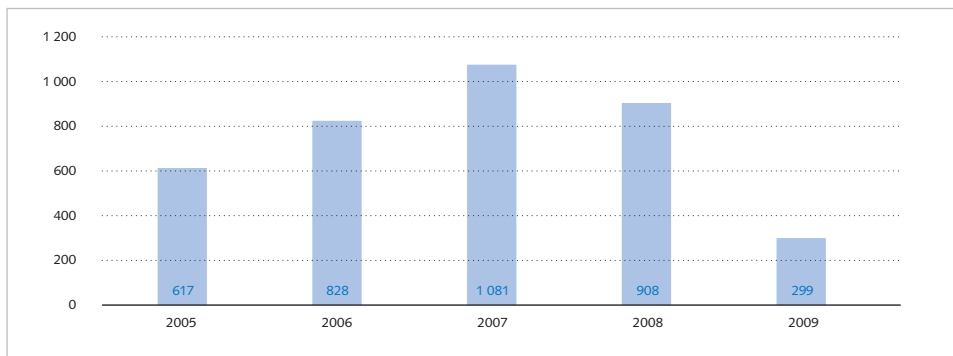


Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Ukazatel EBITA<sup>25</sup> klesl o 67 % na 299 milionů eur. Závazky na konci roku 2009 dosahovaly 110 milionů eur, tedy skoro šestkrát méně oproti roku předchozímu.

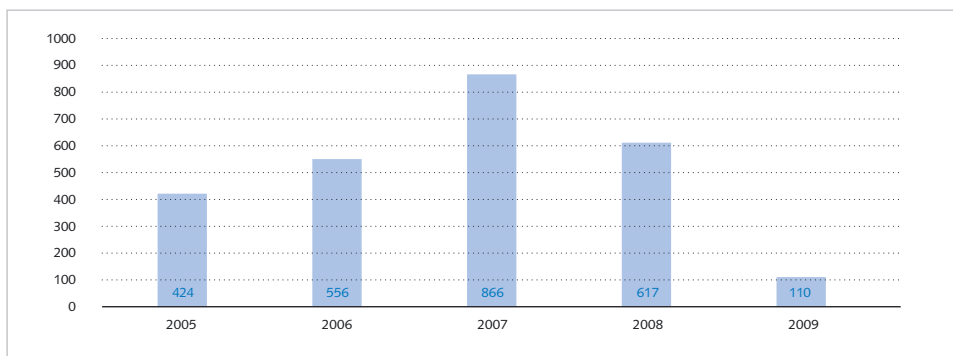
<sup>25</sup> Ukazatel EBITA je ekvivalentem EBITu, ke kterému je přičtena amortizace.

Graf č. 2.6.: Vývoj EBITA společnosti Adecco SA v milionech €



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Graf č. 2.7.: Vývoj závazků společnosti Adecco SA v milionech €



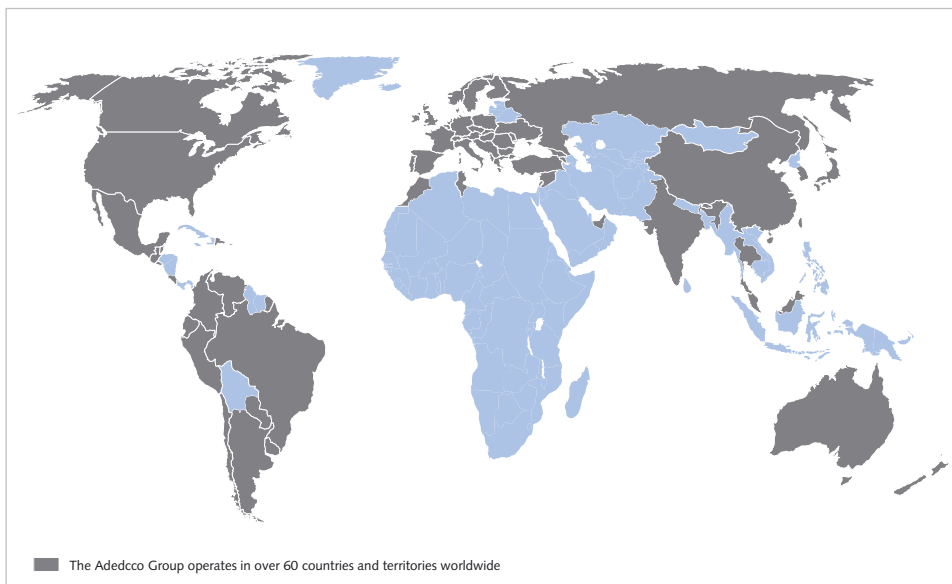
Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Hrubá marže dosáhla v roce 2009 celkové výše 17,9%, což je mírný pokles oproti předchozímu roku. Tento relativně pozitivní vývoj byl zapříčiněn růstem marže u outplacementu, jež částečně kompenzoval její pokles u ostatních činností.

### Organizační struktura mateřské společnosti

Adecco působí ve více než 60 zemích světa, což je méně, než v předchozích letech. Společnost byla, stejně jako většina podnikatelských subjektů, nucena snížit počet svých poboček. Státy, ve kterých podnik dnes má pobočky, jsou zvýrazněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2.1.: Geografická oblast působení společnosti Adecco



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Organizační struktura společnosti Adecco je založena především na geografickém rozdělení, přičemž je ale oblast podnikání, vzhledem ke specifickým lidských zdrojů v různých oborech, rozdělena i dle těchto oborů do výše zmíněných Business Lines. V organizační struktuře lze tedy pozorovat prvky maticové organizační struktury s primárním důrazem na teritoriální rozdělení.

Celou společnost řídí Chief Executive Officer spolu s výkonnou radou společnosti<sup>26</sup>, která byla v září roku 2009 rozšířena a nyní má dvanáct členů. Členy této rady jsou jednak někteří manažeři či vedoucí ze správního útvaru, jednak někteří vedoucí geografických oblastí. Hlavními úkoly výkonné rady je řízení každodenního chodu společnosti, implementace strategických a finančních plánů schválených radou ředitelů a reprezentace podniku navenek.

Rada ředitelů<sup>27</sup> společnosti určuje celopodnikovou strategii a dohlíží na management společnosti. V roce vytvoření této studie, tedy v roce 2010, má rada osm členů, kteří jsou neexecutivními pracovníky<sup>28</sup> společnosti, a je řízena předsedou, který je jmenován spolu s místopředsedou. Rada ředitelů vytváří řadu dokumentů závazných pro celou společnost, například jde o pravidla a postup pro interní obchod nebo pro konflikt zájmů<sup>29</sup>. Kromě celopodnikové strategie se zabývá i dalšími oblastmi řízení, především akviziční činností podniku, dlouhodobými závazky, složením managementu, schvalováním rozpočtu nebo oblastí corporate identity. Rada ředitelů schvaluje cíle navržené výkonnou radou. Co se intenzity setkávání týče, v roce 2009 se konalo sedmnáct schůzí a telekonferencí.

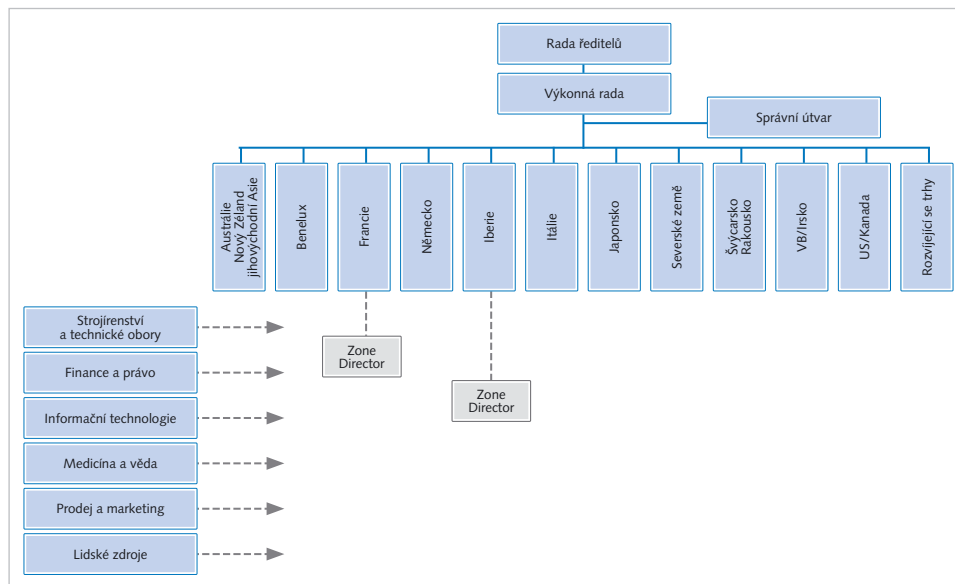
<sup>26</sup> Výkonná rada je překladem anglického Executive Committee. Tento název je v podniku Adecco využíván spíše dle amerických zvyklostí a v evropském pojetí tak vlastně plní úkoly představenstva.

<sup>27</sup> Board of Directors.

<sup>28</sup> Non-executive members.

<sup>29</sup> Statement of Policy on Insider Trading, Statement of policy on Conflicts of Interest.

Obrázek č. 2.2.: Organizační struktura mateřské společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

Základními geografickými organizačními jednotkami jsou Francie, Severní Amerika, Německo a Rakousko, Japonsko, Velká Británie a Irsko, Benelux, Severské státy, Iberie, Švýcarsko, Austrálie a Nový Zéland a nově vznikající (rozvíjející se) trhy, které jsou dále rozděleny na čtyři oblasti: Čína a severovýchod Asie, Indie, Latinská Amerika, Rusko a trhy Východní Evropy. Právě do poslední zmíněné organizační jednotky patří Česká republika. V čele těchto organizačních jednotek stojí regionální vedoucí, kteří jsou zodpovědní za chod společnosti v přidělené geografické oblasti.

Dle činností, jak již bylo zmíněno, je podnik rozdělen na dva segmenty. Jde o professional staffing business, zabývající se vyhledáváním kandidátů na pozice specialistů a vyššího a středního managementu, a o general staffing business, v rámci něhož jde především o dočasné zaměstnávání. Tyto dva segmenty ovšem nejsou nijak zakomponovány do formální organizační struktury a jednotliví regionální vedoucí zodpovídají za oba současně. Do organizační struktury jsou integrovány až jednotlivé Business Lines, tedy obory v rámci těchto segmentů, ve kterých podnik své služby poskytuje. Jde o oblast lidských zdrojů, dále pak strojírenství a technické obory, finance a právo, informační technologie, medicína a věda, prodej a marketing<sup>30</sup>. Tyto Business Lines slouží jako podpora vždy pro ty konkrétní geografické oblasti, které se činností v tom kterém konkrétním oboru zabývají. Určující pro zařazení organizační jednotky pod Business Line je podíl tržeb dané činnosti na tržbách jednotky.

Kromě geografických organizačních jednotek a tzv. Business Lines jednotek je součástí nejvyššího vedení společnosti i tzv. správní organizační jednotka, v podstatě plnící funkce štábu.

Geografické oblasti jsou většinou dále rozděleny na menší geografické celky, jejichž vedoucím je vždy tzv. Zone Director. Vzhledem k rozdělení na oblasti podnikání (Business Lines) je zde tedy dvojitá podřízenost – Zone director je podřízen regionálnímu vedoucímu, přičemž v návaznosti na oblast

30 Přeloženo autorem z originálních názvů: Engineering & Technical, Finance & Legal, Human Capital Solutions, Information Technology, Medical & Science, Sales, Marketing & Events.

činnosti a její rozsah je také buď podřízen vedoucímu, nebo vedoucím jednotlivých oblastí, případně jim vedoucí těchto oblastí poskytují podporu (nemusí zde tedy existovat přímá podřízenost).

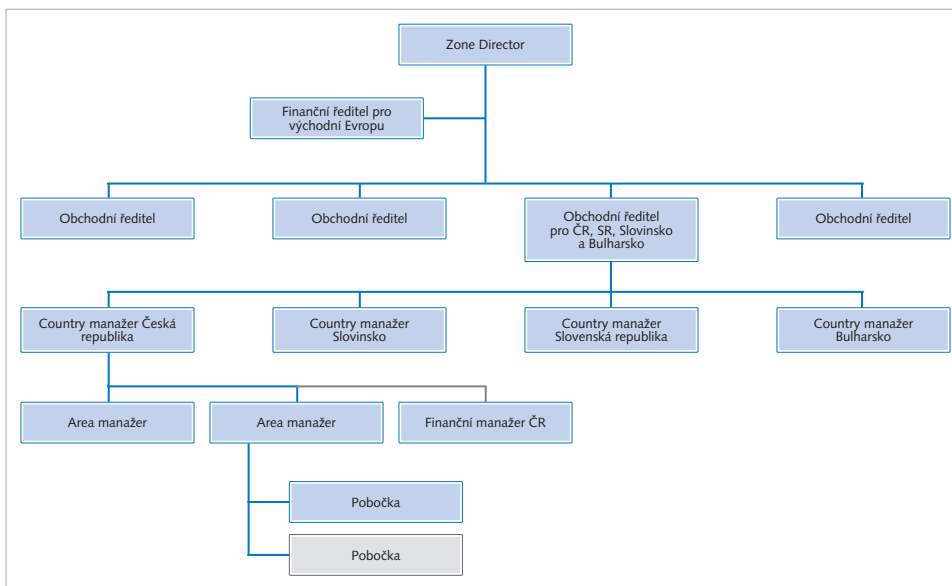
Zone director má tedy vždy na starosti určitou geografickou oblast a to pro oba segmenty, ve kterých společnost působí – tedy general staffing business i professional staffing business. Hlavní zodpovědností Zone Directorů je dohlížení na plnění finančních cílů na dané úrovni, starají se ale i o rozvoj společnosti a upevňují firemní kulturu.

Zone Director řídí podle velikosti svěřené oblasti několik obchodních ředitelů. Ti se starají opět o několik oblastí či států, v našem případě jeden obchodní ředitel řídí Českou republiku, Slovensko, Slovinsko a Bulharsko. Každý stát už pak spadá pod Country manažera. V případě potřeby jsou státy ještě dále děleny a spravovány Area manažery.

Úroveň manažerů může být tedy více – záleží na konkrétním trhu, jeho velikosti, zaměření a významu.

V každé zemi je pak Country manažerovi k dispozici oddělení správy společnosti, v menších zemích, jako je Česká republika, jde jen o jednotlivce, konkrétně finančního manažera. Toto oddělení zajišťuje správu a chod společnosti v dané zemi, tedy ve všech pobočkách v České republice. Některé funkce mohou být sdíleny pro více zemí.

Obrázek č. 2.3.: **Organizační struktura pro východní Evropu**



Zdroj: Autorka na základě materiálů společnosti Adecco a konzultací

### Uplatnění progresivních metod řízení

Společnost Adecco uplatňuje metody 6sigma a kaizen, nicméně pouze na celosvětové úrovni. V České republice tyto ani podobné přístupy uplatňovány nejsou.

### 2.3.2. Současný stav dceřiné společnosti

Společnost se zaměřuje na potřeby klientů v oblasti řízení lidských zdrojů. Služby poskytované společností zahrnují recruitment zaměstnanců do trvalého pracovního poměru, agenturní



zaměstnávání, outsourcing, přímé vyhledávání kandidátů školení, outplacement, psychologické hodnocení kandidátů a assesment centra<sup>31</sup>.

Adecco, spol. s r.o. převzalo celé produktové portfolio mateřské společnosti, přičemž podíly jednotlivých činností na tržbách pobočky se jen mírně liší. Vyšší je u poboček v České republice podíl agenturního zaměstnávání, a to na úkor outsourcingu a konzultační činnosti. Tyto oblasti služeb jsou v České republice minimálně využívány, stejně jako outplacement<sup>32</sup>.

Tabulka č. 2.3.: Podíl činností pobočky na jejích tržbách

	podíl v %
dočasné umístění zaměstnanců	93 %
recruitment zaměstnanců na trvalý prac. poměr	1 %
outplacement	1 %
outsourcing, konzultace a další služby	5 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Adecco SA (Annual Report, 2009)

V České republice dochází ke koordinaci téměř 2500 flexibilních spolupracovníků týdně, ročně společnost umístí 300–400 uchazečů do trvalého pracovního poměru a denně poskytuje další služby 120 klientům.

Nadnárodní společnost se snaží využít kombinace pevného zázemí mezinárodní společnosti s lokální přítomností. Mezinárodní zázemí tak umožňuje využívat ucelené mezinárodní know-how, což zahrnuje výsledky celosvětových výzkumů především v oblasti lidských zdrojů, a především pracovní postupy. To se týká zejména postupů pracovních pohovorů a testování kandidátů, ale také například procesů komunikace s klientem. Jelikož se konkurenční boj zostřuje, je třeba zrychlit komunikaci a dodat klientovi kvalitního kandidáta ve velmi krátkém časovém úseku.

Pobočky společnosti většinou také využívají know-how v oblasti marketingu – zde jde například o ověřené marketingové nástroje. V České republice je však těchto nástrojů využíváno minimálně. Adecco, spol. s r.o. tak těží z celosvětově známého jména své mateřské společnosti.

Jelikož se společnost zabývá lidskými zdroji, což je oblast specifická pro každý region, přítomnost v jednotlivých regionech států by měla umožnit podniku detailně poznat lokální specifika trhu práce, místního prostředí a jeho potřeb, jakož i zajistit nezbytnou bezprostřední blízkost klientovi. Při recruitmentu je třeba velmi důrazně dbát na odlišnosti pracovního trhu v konkrétní zemi a odlišnosti jednotlivých zaměstnavatelů. Zde je (byť ne příliš velký) prostor pro přizpůsobení služeb místním klientům.

Společnost Adecco, spol. s r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001 od roku 1997 a spoluzakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb<sup>33</sup>.

### Organizační struktura dceřině společnosti

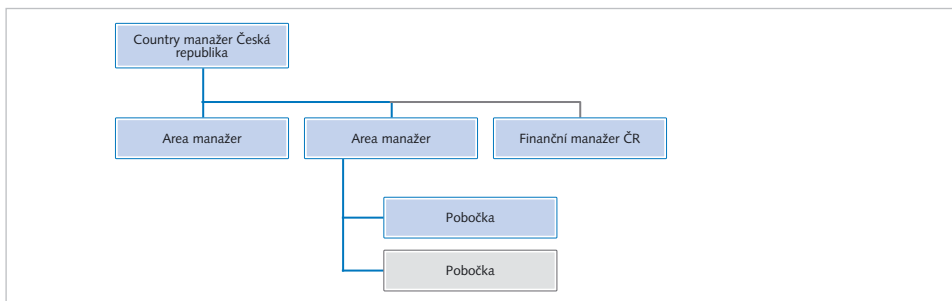
Česká republika má dva Area manažery, kteří mají na starosti vždy určený počet poboček. Vedoucí jednotlivých poboček jsou tedy podřízeni Area manažerovi.

31 Poslední dvě činnosti zabezpečuje společnost Lee Hecht Harrison.

32 K nejvýznamnějším realizovaným projektům patří outplacement pro společnosti Philip Morris, která v roce 1999 zavírala továrnu v Novém Jičíně, a pro Českou spořitelnu/Erste Bank v rámci celé ČR.

33 Zájmové sdružení právnických osob Asociace poskytovatelů personálních služeb byla založena v prosinci 2002. Bezprostředním cílem je vytváření podmínek pro úspěšný rozvoj stabilního trhu pracovních sil v České Republice. (Profil asociace, 2010).

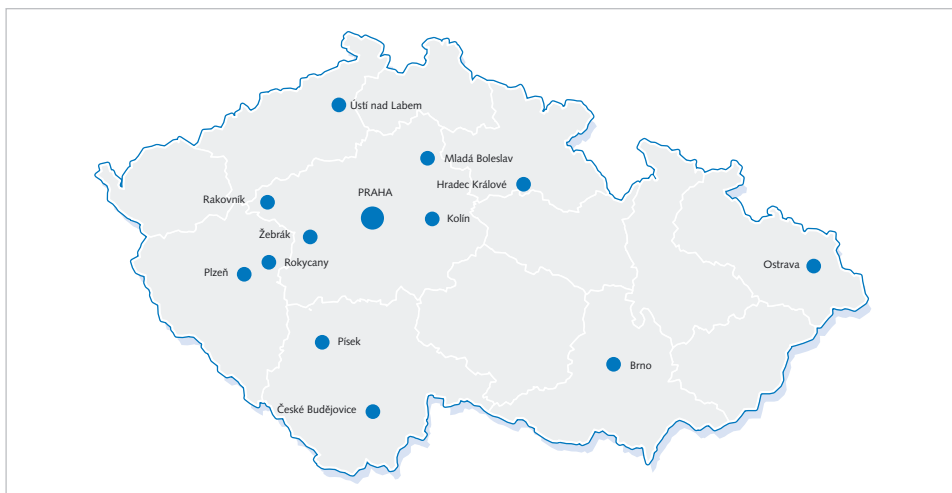
Obrázek č. 2.4.: Organizační struktura společnosti Adecco v České republice



Zdroj: Autorka na základě materiálů společnosti Adecco a konzultací

Adecco, spol. s r. o. poskytuje služby prostřednictvím sítě třinácti poboček, jejichž umístění je na následující mapce. V Praze má podnik pobočky dvě, ostatní pobočky jsou rozmístěny tak, aby co nejlépe pokrývaly poptávku po službách společnosti. Umístění on-site pracovišť se odvíjí od umístění podniku klienta – jde o Rakovník, Rokycany a Žebrák.

Obrázek č. 2.5.: Rozmístění poboček společnosti Adecco v České republice



Zdroj: Webové stránky společnosti Adecco, spol. s r. o. (Pobočky, 2007)

Vedoucí jednotlivých poboček, jak již bylo řečeno, jsou formálně podřízeni Area manažerovi, ale intenzivně komunikují i s Country manažerem. Area manažer i Country manažer dohlíží především na plnění finančních cílů jednotlivých poboček. Country manažer je dále podřízen Zone Directorovi, který má kromě České republiky na starosti další tři trhy – Slovensko, Slovinsko a Bulharsko. Opět je zde kladen důraz na kontrolu plnění finančních cílů.

Komunikace však opět neprobíhá striktně po liniích. Často se stane, že vedoucí pobočky komunikuje o některých záležitostech přímo ze Zone directorem. Vedoucí poboček v České republice se setkávají na pravidelných poradách jedenkrát měsíčně.

Každá ze třinácti poboček v České republice má svého vedoucího. Vedoucí poboček mají na starosti řízení poboček a zabezpečování jejich bezproblémového chodu, plnění finančních cílů, rozvoj týmu a individuální rozvoj zaměstnanců. Je však třeba dodat, že největší důraz je kladen na plnění finančních cílů a ostatní činnosti, jejich náplň a provádění závisí na konkrétních vedoucích a nejsou nijak kontrolovány jejich nadřízenými.

Vedoucí poboček tedy není zároveň pracovníkem vykonávající podnikem nabízenou službu, není recruiterem<sup>34</sup>. Právě recruiteři tvoří většinu podřízených vedoucího pobočky. V České republice disponuje Adecco, spol. s r. o. v současné době celkem 65 zaměstnanci, z toho šestnáct se zabývá správou společnosti – jde o finanční ředitele, finanční účetní, správce informačních technologií atd. Dále jsou to již zmínění vedoucí poboček a recruiteři, kterých bylo v polovině roku 2010 třicet šest. Je pravdou, že rozpětí řízení je tak ve společnosti Adecco, spol. s r. o. poměrně nízké.

Zvláštní organizační částí společnosti je pobočka zabývající se outplacementem – zde slovo pobočka snad ani není na místě, jde pouze o jednoho zaměstnance. V jiných zemích, kde je poptávka po této službě větší, ji reprezentuje samostatná divize.

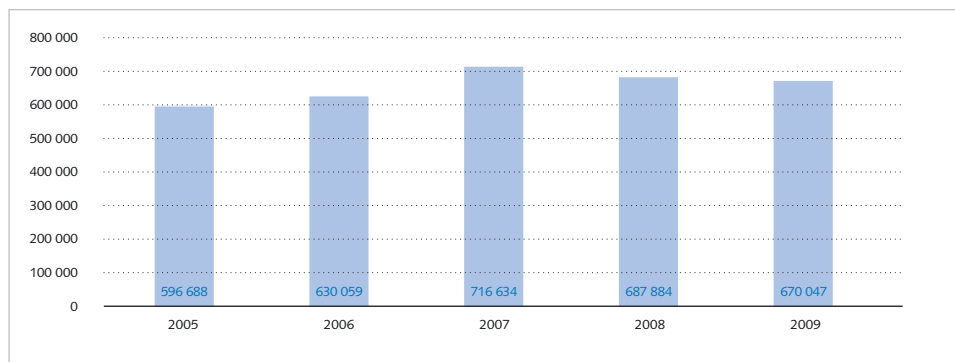
Vzhledem k tomu, že v České republice je velmi nízká poptávka po outplacementu a dalších službách divize kariérových služeb a divize náborových služeb pro specializované pozice, není zde rozdělení na divize téměř patrné a organizační struktura je uspořádána především na teritoriálním základě.

### Základní ekonomické ukazatele dceřiné společnosti

Na vývoji ekonomických ukazatelů společnosti Adecco, spol. s r. o. je velmi dobře patrný dopad globální ekonomické krize, který zasáhl trh práce velmi znatelně. Obecně je pravdou, že pokud podnikové vedení zamýšlí z jakéhokoli důvodu snížit náklady, první oblastí, ve které budou opatření splňující tento cíl uplatněna, bude oblast lidských zdrojů. Nejinak tomu je i ve společnosti Adecco. Nicméně právě uskutečnění těchto opatření se značně promítlo do snížení poptávky po pracovnících a tedy i snížení objemu prodaných služeb a následně v poklesu marží. Výsledkem tohoto procesu byly pochopitelně nižší tržby i zisk, v letech 2007 a 2008 dokonce podnik v České republice nahlásil ztrátu.

Co se týče tržeb, respektive výkonů, v roce 2009 dosahovaly v podniku výše 670 047 Kč. Jejich vývoj poměrně přesvědčivě reflektuje vývoj na trhu práce v České republice.

Graf č. 2.8.: Vývoj tržeb společnosti Adecco, spol. s r. o. v tisících Kč

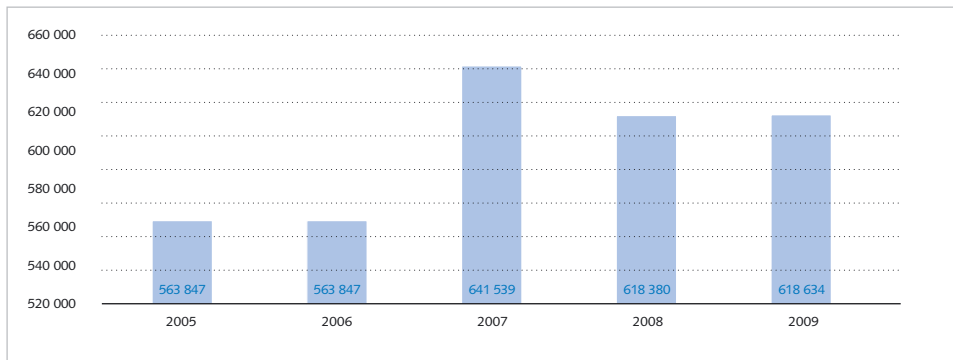


Zdroj: Obchodní rejstřík

34 Recruiter – pracovník vykonávající recruitment.

V souladu se situací na trhu je i vývoj přidané hodnoty. I když v roce 2008 mírně poklesla výkonná spotřeba i spotřeba materiálu a energie, pokles přidané hodnoty způsobený poklesem tržeb byl znatelný.

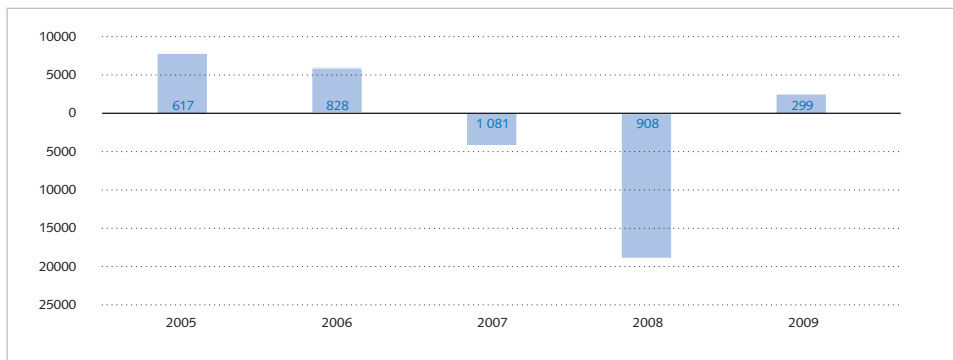
Graf č. 2.9.: Vývoj přidané hodnoty společnosti Adecco, spol. s r. o. v tisících Kč



Zdroj: Obchodní rejstřík

I pohled na výsledek hospodaření koresponduje s výše zmíněným vývojem. Propad do ztráty v roce 2007 byl způsoben především významným nárůstem osobních nákladů spojených s expanzí podniku. Nárůst tržeb ale nebyl tak vysoký, aby tyto zvýšené náklady kompenzoval. Následný propad v roce 2008 do ztráty téměř 19 milionů Kč byl způsoben zejména poklesem tržeb při jen nepatrném snížení osobních nákladů. Zde se společnost začala naplno potýkat s ekonomickou krizí, kdy poptávka klesla, ale podnik dostatečně rychle nezareagoval na situaci na trhu omezením počtu poboček a pracovníků. V roce 2009 došlo k razantnímu snížení nákladů, a to jednak výkonné spotřeby a dále osobních nákladů.

Graf č. 2.10.: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Adecco, spol. s r. o.



Zdroj: Obchodní rejstřík

### Způsob ovládání dceřiné společnosti

Způsob ovládání dceřiné společnosti vychází z organizační struktury. Jde v zásadě o podřízenost Country manažera, který má na starosti celou Českou republiku, tzv. Business Development Director – obchodnímu řediteli, který je dále podřízen Zone Directorovi pro Východní Evropu. Ten již spolupracuje s výkonnou radou, která řídí společnost.

### Míra centralizace/decentralizace řízení

Míra centralizace a decentralizace řízení z části závisí na oblasti, ve které se pobočky nacházejí, a tedy na významu toho kterého trhu. V celosvětovém měřítku je v některých oblastech v podniku znatelná relativně velká míra centralizace řízení. To je z velké části dáno předmětem podnikání, protože kvalita poskytovaných služeb v personální oblasti je přímo závislá na znalosti lokálního prostředí a trhu. Decentralizace se projevuje například v možnosti ponechat si svůj původní název a vedoucí pracovníky poskytnuté akvizovaným společností, což značně usnadňuje přístup a vyjednávání s těmito společnostmi a pozitivně se tato skutečnost promítá i do následných vztahů centrály a pobočky. Tato jistá benevolence je však kompenzována mnoha danými normami a ukazateli, kterým se pobočky musejí podřídit a plnit je. Nejvyšší míra závaznosti je patrná u rozpočtu společnosti.

Mezi oblastí, ve kterých je řízení centralizováno, případně jsou pravomoci rozděleny mezi více pracovníků, patří rozpočtový plán. Ten je vytvářen vedením podniku a manažeri na nižších úrovních vždy tento rozpočet dále rozděluje mezi země, případně pobočky. Rozpočtové cíle jsou stanoveny v souladu s podnikovou strategií a s plánovaným vývojem v oboru. Dále je také rozpočet jednotlivých poboček ovlivněn počtem zaměstnaných recruiterů. Na začátku každého roku navržený rozpočtový plán Zone Director ve spolupráci s finančním oddělením rozdělí na jednotlivé země a pobočky a pak jej konzultuje s manažery nižších úrovní, jejichž zpětná vazba je implementována do návrhu a postoupena zpět nadřízeným. V rozpočtovém plánu jsou pro každou oblast poskytování služeb (dočasné umístění, recruitment na trvalý pracovní poměr, ostatní služby) stanoveny cílové hodnoty finančních ukazatelů, kterých by jednotlivé pobočky měly v daném roce dosáhnout. Centrála společnosti stanovuje také marže, kterých musí pobočky v jednotlivých zemích dosahovat. Na vyšší marži a jejich dosahování je ve společnosti kladen velký důraz.

Za centralizovanou lze označit také oblast informačních technologií. Hlavní server společnosti se nachází ve Švýcarsku, odkud je řízena správa sítě celého podniku, správa globální databáze (Adeccoweb) a jsou zde hlavní servery. V České republice je tak zaměstnána jen jedna osoba na pozici správce informačních technologií, která se stará především o bezproblémový chod počítačů v jednotlivých pobočkách. Pobočky tedy, kromě výběru správce informačních technologií, nemohou rozhodovat o dodavateli v oblasti informačních technologií. I v této oblasti je však patrná snaha přizpůsobení poboček lokálnímu prostředí. Správa části obsahu webových stránek v jednotlivých zemích je v pravomoci Country manažera a je tak do jisté míry možné prostřednictvím informací na webových stránkách reflektovat potřeby lokálního trhu. Je však třeba konstatovat, že rozsah pravomocí přenesených na lokální úroveň je poměrně malý, tato možnost lokálního přizpůsobení je proto minimálně využívána.

I přes proklamovanou snahu přizpůsobovat služby poskytované pobočkami domácímu trhu, pobočky, respektive Country manažeri v jednotlivých zemích či vedoucí poboček, mají poměrně malé množství nástrojů a pravomocí, díky nimž by mohli zásadně ovlivnit nabízené služby. Zcela v kompetenci vedoucích poboček je výběr serverů, na kterých budou zveřejňovány náborové inzeráty<sup>35</sup>. Dále je možno lokálně přizpůsobit reakce na životopisy kandidátů, komunikaci s úřady práce a konkrétní postup pohovorů, i když základní postup je dán opět centrálou. Na Country manažery je pak delegována pravomoc provádět zákaznické akce.

<sup>35</sup> V České republice jde např. o [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), je ale využíván i slovenský server [www.profesia.s.k](http://www.profesia.s.k).

Mnohem více činností je tak dáno centrálou a tím je tedy nemožné je jakkoli přizpůsobit místním specifikům. Jde zejména o vizuální podobu inzerátů pro vyhledávání vhodných kandidátů, stejně jako vizuální podobu i obsahovou náplň reportů, které jsou zasílány klientům – podnikům hledajícím pracovníky. Stanovená pravidla jsou plně závazná pro všechny pobočky společnosti Adecco. Výhodou pro zákazníky je fakt, že dodaná služba, kterou získá od společnosti Adecco na celém světě, se bude jen mírně lišit.

Oblast marketingu je v pravomoci Country manažera, stejně jako podílení se na výzkumech trhu, přičemž ale podnik v posledních třech letech neprováděl žádné marketingové akce. Výzkumy trhu ale také musejí projít schválením nadřízených. Dalšími pravidly určenými mateřskou společností pro oblast marketingu jsou normy pro používání loga.

Co se organizační struktury týče, zde je Country manažer pověřen koordinací počtu poboček v zemi a výběrem vedoucích pracovníků. Rozhodování o uzavření poboček či otevření nových je tak zcela v jeho kompetenci, ale je nutné brát v úvahu, že jeho rozhodování bude ve velké míře ovlivněno ekonomickou stránkou organizační struktury.

Většina významných mezinárodních zákazníků společnosti Adecco, spol. s r. o. byla získána vyšším managementem společnosti Adecco. Vedoucí poboček jsou oprávněni vyhledávat a jednat se zákazníky, je to dokonce jedna z jejich povinností. V této činnosti jsou však vcelku zásadně svázáni maržemi, které jsou stanoveny centrálou, a nelze se od nich významně odchýlit. Pokud se ale jedná o získání významného zákazníka, je samozřejmě možné vyjednat individuální podmínky spolupráce. V těchto případech vstupuje do jednání vedení společnosti a vedoucím poboček je tak dočasně odebrána část jejich rozhodovacích a vyjednávacích pravomocí.

Důležitou součástí řízení jsou pravidelné i nepravidelné reporty. Vzhledem k rozsahu společnosti je pochopitelné, že vedení se nemůže častěji setkávat s jednotlivými Country manažery, natož s vedoucími poboček, a přitom musí mít přehled o jejich činnosti. Tento požadavek vyústil v nutnost reportování veškerých činností poboček, od poskytnutých služeb až po nákup spotřebního zboží.

Míra decentralizace, případně centralizace řízení je také jistým způsobem ovlivněna výsledky dosahovanými pobočkami či v rámci státu. Pokud nejsou tyto výsledky uspokojivé, tzn. rozpočet je splněn z méně jak 90 %, mateřská společnost zasahuje prostřednictvím Zone Directorů a Country manažerů i do některých oblastí, ve kterých byla pravomoc původně delegována na dceřinou společnost.

### Uplatnění progresivních metod řízení

Pobočky v České republice neuplatňují žádné z progresivních metod řízení typu 6sigma apod. To je dáno především malou velikostí místního trhu a tedy i nízkým podílem tržeb poboček České republiky na tržbách společnosti Adecco.

## 2.4. Kauza: Osobnost zakladatele

Není lehké vybrat jen jeden příběh, který by ilustroval některý z aspektů vztahu mezi centrálou a pobočkou zkoumaného v této studii. Tento vztah je prověřován každým dnem a událostí, které z něj vzejdou, je nespočet a bezpochyby každá z nich je významná pro její aktéry.

V rámci podniku Adecco však existuje příběh, který se prolíná všemi organizačními složkami a napříč všemi oblastmi činností společnosti. Nejde však o konkrétní událost, ale o osobnost, která zásadně ovlivnila podnikovou strategii i kulturu a přes svou nynější nepřítomnost v podniku je neustále zapsána ve vazbách, strukturách a činnostech celé společnosti.

Ve většině podniků bývá touto osobností osobnost zakladatele. Zakladatelé organizací mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah

kultury zejména v počátečním období existence organizace (Schein, 1996 dle Lukášová, Nový, 2004, str. 35). Ve společnosti Adecco určil zakladatel, pan Henri-Ferdinand Lavanchy, původním povoláním účetní, její základní směřování. V organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními předpoklady, hodnotami a normami chování silného vůdce. Silní vůdčové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu podniku, ale i jeho image (Lukášová, Nový, 2004, str. 35). Stejně tak společnost Adecco je mnohem silněji, než se jménem zakladatele, spojena se jménem Klaus Johann Jacobs.

Klaus Johann Jacobs se narodil roku 1936 v německých Brémách, studoval v Německu a v Kalifornii. Později získal švýcarské občanství a žil v Británii. S rodným městem měl však dlouhá léta velmi úzké vztahy přes pobočku své rodinné firmy Jacobs AG, která se zabývala zejména dovozem a pražením kávy. Od mládí pracoval v tomto rodinném podniku. Hned v roce 1962 sám akvizoval menší podniky, koncem šedesátých let převzal podnik po otci. Právě Klaus J. Jacobs měl později zásadní podíl na expanzi této rodinné společnosti v 70. a 80. letech, kdy podnik získal pobočky ve Švýcarsku, Francii, Dánsku či Kanadě. Sídlo společnosti bylo pod vedením Jacobse přemístěno do Švýcarska, přičemž akvizice pokračovaly ve Španělsku, Belgii nebo Spojených Státech. Zde jsou již vidět základní rysy ambiciózní akviziční strategie později uplatňované ve společnosti Adecco. Samotný Jacobs se v rodinném podniku mnohému naučil. Dokladem může být jeho známý citát, který se objevil v listu *The Wall Street Journal*: „Strategie se zaměřuje jen na jedinou věc: Jak se můžeme odlišit od konkurentů?“.

Později maloobchodní část aktivit týkajících se kávy rodina Jacobsů prodala tabákovému a potravinářskému kolosu Philip Morris. Zde už se dostáváme ke kapitálovému vstupu Klause J. Jacobse do personálně poradenské společnosti nesoucí později jméno Adecco. Prostředky získané z prodeje části maloobchodních aktivit společnosti Jacobs AG investoval Klaus J. Jacobs do největší evropské společnosti působící v oblasti lidských zdrojů Adia Personnel Services. V roce 1991 byl většinový podíl<sup>36</sup> společnosti Adia prodán německému maloobchodnímu řetězci Asko Deutsche Kaufhaus AG a švýcarskému investorovi Klausu J. Jacobsovi.

Noví majitelé společnosti Adia okamžitě obměnili téměř celý podnikový management. V květnu téhož roku došlo i k výměně ředitele podniku, který byl nahrazen manažerem, který dříve působil v Jacobsově společnosti.

Jacobs pak udělal z podniku světovou jedničku, když ji spojil s konkurenční firmou Ecco a vytvořil z nich firmu Adecco. Tu pak v pozici předsedy správní rady řídil – v jejím čele stál od roku 1995 do roku 2006. Během tohoto období však z vedení odešel, přičemž se zde projevila síla jeho osobnosti a manažerských schopností. V době jeho odchodu podnik začal stagnovat a ztrácel na dynamice, jednotnost v podniku už nebyla tak silná. Jacobs se proto, za necelé tři roky a po ostré výměně názorů se stávajícím vedením, do čela podniku vrátil.

Dnešní zaměření společnosti vychází z činnosti Klause J. Jacobse, protože velká část poboček byla akvizována právě za jeho působení ve společnosti. Jde zejména o oblast dočasného zaměstnávání, která byla v době působení Jacobse v podniku jedním z nejrychleji rostoucích oborů. Je tedy pochopitelné, že podnikové vedení využilo rostoucího trhu dočasného zaměstnávání a zaměřilo tak na něj většinu svých aktivit. Dnes, jak již bylo zmíněno, se podnik snaží změnit strukturu poskytovaných služeb, a to ve prospěch zaměstnávání do trvalého pracovního poměru, což je nelehký úkol, jelikož většina trhů je v této oblasti již nasycena a poptávka je navíc utlumena celosvětovou krizí. Jednotlivé trhy se navíc v této oblasti velmi liší a přizpůsobení se lokálním potřebám trhu je stěžejní. Je tedy třeba v tomto ohledu některé činnosti decentralizovat.

36 53% hlasovacích práv.

Nejinak je tomu u nastavení podnikové organizační struktury, jejíž základy byly položeny právě v původním podniku Jacobsovy rodiny. Je však třeba říci, že v posledních letech organizační struktura prošla mnoha změnami, a to zejména na úrovni jednotlivých států. Dříve vznikaly například ještě divize dle zaměření poboček a celkově byla v tomto ohledu společnost velmi decentralizovaná. Dnes podnik spěje opět ke zjednodušení celé struktury, protože složitý systém přinášel řadu nesrovnalostí (zejména ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti), což přispívalo k nižší flexibilitě celého podniku, která je dnes nezbytnou devizou pro udržení konkurenceschopnosti.

Obdobně je působení Jacobse znát u podnikové kultury<sup>37</sup>, která byla jeho výraznou vůdčí osobností silně ovlivněna, přičemž plnil funkci podnikového hrdiny<sup>38</sup>. Po jeho smrti v roce 2008 se tato ztráta silně promítla právě do podnikové kultury, a vyústila v neshody ve vedení společnosti. Vzhledem ke vztahu mezi organizační kulturou a strategií, který je oboustranně determinující (Keřkovský, 2007, str. 7), byl tento zvrat v podniku zásadní. Postupem času se ale podařilo podniku opět najít ztracenou rovnováhu a dnes těží z toho, co Klaus J. Jacobs vybudoval.

Společnost Jacobs AG dnes působí i v dalších odvětvích – kromě kávy a čokolády, o něž se zajímá její na velkoobchod se zaměřující firma Barry Callebaut, a oblasti lidských zdrojů je aktivní v bankovníctví, sportovním marketingu a dokonce i v dostihovém sportu.

V roce 1988 založil Klaus J. Jacobs mezinárodní nadaci nesoucí jeho jméno. O tři roky později na ní převedl svůj takřka veškerý majetek, který činil podle odhadů jeden bilion eur. Tato nadace se soustředí již mnoho let na vzdělávací kvalifikační programy zejména pro mladé lidi. Je třeba poznamenat, že i činnost nadace se promítla do podnikové kultury, což věrně shrnuje oblíbený citát Klause J. Jacobse od Viktora Huga: „Když je peněženka vyprázdněna, srdce je naplněno“<sup>39</sup>.

Všechny tyto aktivity ukazují osobnost Klause J. Jacobse a především jeho nadání pro zakládání, řízení a akvizice podniků. Jméno Klause J. Jacobse je i dnes důvěrně známé všem zaměstnancům podniku, a to i v těch nejmenších a nejvzdálenějších pobočkách. I dnes je v podniku stále patrná síla jeho osobnosti, která se přenáší i na nové zaměstnance, kteří se neměli možnost s Jacobsem setkat. Nicméně je také pravdou, že podnik dnes musí čelit jiným výzvám, než v době nástupu Jacobse do podniku, a pohybuje se na nových trzích. Je tedy třeba řízení podniku a celou jeho strukturu přizpůsobit v návaznosti na nové a neustále se měnící podmínky globalizujících se trhů. Zásadní výzvou pro podnik bude nalezení rovnováhy mezi zjednodušováním organizační struktury podniku a centralizační tendencí za účelem zvyšování flexibility, a decentralizací těch činností, které vyžadují reflexi lokálních specifíků.

## 2.5. Závěr

Nadnárodní podniky jsou v centru pozornosti odborné i laické veřejnosti, a to na akademické půdě i v praxi. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám jsou tyto společnosti nuceny k neustálým změnám, ať již v portfoliu nabízených produktů a služeb, v organizační struktuře, strategii nebo v rozsahu jejich core business, hlavních aktivit. Právě důkladné zkoumání fungování těchto společností, organizačních struktur, procesů i jejich vnější i vnitřní komunikace může vést k lepšímu pochopení fungování a vývoje těchto podniků, poznání trendů ve vývoji a tím i ke zefektivnění činností těchto podniků.

<sup>37</sup> Kultura je zde uvažována v objektivistickém pojetí.

<sup>38</sup> Hrdina je pojem využívaný v oblasti podnikové kultury. Hrdinové jsou prvkem podnikové kultury, jsou pro pracovníky vzorem, poskytují jim modelové chování, zároveň je tak motivují k vyšším výkonům. Více např. Lukášová, Nový, 2004.

<sup>39</sup> Volný překlad autora, v originále: „As the purse is emptied, the heart is filled.“



Empirická studie zaměřená na nadnárodní společnost Adecco ukázala a rozebrala jednotlivé podnikové oblasti mateřské společnosti v návaznosti na pobočky, čímž bylo možné identifikovat přednosti a slabé stránky fungování této nadnárodní společnosti.

Ze zjištěných skutečností plynou silné a slabé stránky podniku, stejně jako příležitosti a hrozby, které jsou shrnuty v následující tabulce a podrobněji rozebrány níže.

Tabulka č. 2.4.: SWOT analýza společnosti Adecco

Silné stránky	Slabé stránky
největší personální společnost na světě přítomnost na velkém počtu trhů široké portfolio poskytovaných služeb	nevyhovující poměr dočasného zaměstnávání a zaměstnávání na trvalý pracovní poměr malý rozsah pravomocí regionálních manažerů
Příležitosti	Hrozby
strategické akvizice lepší využití know-how mateřské společnosti pobočkami malé a střední podniky trhy Číny a Indie	ekonomické krize, recese změny měnových kurzů

Zdroj: Autorka

Společnost Adecco je personální společností, zabývající se různými činnostmi, které se týkají oblasti lidských zdrojů. Společnost je v současné době největší personální společností na světě, což je jednou z jejích silných stránek. Vzhledem k tomu, že oblast lidských zdrojů je často jednou z prvních, ve které podniky v ekonomicky nepříznivých dobách realizují snižování nákladů, jsou i služby společnosti Adecco velmi citlivé na ekonomický vývoj ve světě a v jednotlivých státech. Významnou hrozbu pro společnost tedy představují ekonomické krize a recese či zpomalení ekonomiky, stejně jako změny měnových kurzů.

První část studie byla zaměřena na historii nadnárodního podniku, a to jak na historii mateřské společnosti, tak na historii dceřiné společnosti v České republice. Na historickém vývoji společnosti Adecco je patrné, jak původní činnosti společnosti ovlivňují výběr podniků pro akvizice a následně tedy i zaměření celého podniku a jeho převažující činnost. Právě stávající rozložení činností, tedy poměr dočasného zaměstnávání a zaměstnávání na trvalý pracovní poměr 20:80<sup>40</sup>, vychází z těchto historických souvislostí a je v současné době nevyhovující. Podnik se snaží tento poměr změnit na 40:60. Tento trend je patrný hlavně ve vedení společnosti a její globální strategii. I Adecco, spol. s r.o. se snaží tento trend změnit. Směřování není z důvodu velikosti trhu tak znatelné, nicméně poslední výsledky ukazují výrazný posun směrem k oblasti trvalého zaměstnávání.

Podnik také svými masivními expanzemi určil převažující způsob vstupu na zahraniční trhy, tedy fúze a akvizice již existujících podniků. Využívá tím znalostí lokálních podniků, které postupně integruje do své podnikové organizační struktury. Právě přítomnost společnosti na velkém počtu trhů je nesporně jednou ze silných stránek podniku. Její tržby jsou díky tomu geograficky rozděleny, což snižuje riziko podniku v případě problémů na některých trzích. Tento případ nastal například při poklesu tržeb ve Spojených státech a Kanadě, který byl kompenzován zvýšenými

<sup>40</sup> Zde jsou výchozími daty pro tento poměr podíly segmentů General staffing business a Professional staffing business, i když část pozic obsazených v segmentu Professional staffing business jsou pozice na dobu určitou. Nicméně obsazování těchto pozic je náročnější a svým charakterem se blíží k obsazování pozic do trvalého pracovního poměru.

tržbami z Německa. Podnik tedy vhodně geograficky diverzifikuje riziko problémů na lokálních trzích.

Historie dceřiné společnosti je o poznání kratší, ale i v České republice prošel podnik změnami, nejčastěji změnou počtu poboček, čímž podnik reagoval na měnící se poptávku i situaci na trhu. Zde je vidět snaha podniku optimalizovat činnosti a náklady v závislosti na současných podmínkách a také na předpokládané budoucí situaci.

Dceřiná společnost převzala celé portfolio mateřské společnosti, i když některé služby jsou v České republice využívány jen v minimální míře, jde například o outsourcing nebo outplacement. Převažuje opět dočasné zaměstnávání nad recruitmentem na trvalý pracovní poměr. Zde lze spatřovat příležitost pro podnik, pokud se bude v rámci celopodnikové strategie snažit změnit výše zmíněný poměr činností. Je pravdou, že trh personálně poradenských společností zabývajících se recruitmentem na trvalý pracovní poměr je v České republice téměř nasycen, na druhou stranu lze u společnosti Adecco spatřovat velký potenciál díky znalosti značky. Zde by se jevilo jako vhodné využít know-how mateřské společnosti v této oblasti.

Organizační struktura celé společnosti je založena na geografickém rozdělení. Lze v ní nalézt prvky maticové organizační struktury, ale s jasným důrazem na geografické organizační jednotky a geografickou podřízenost. Organizační struktura je vcelku složitá, nicméně tato složitost je adekvátní vzhledem k velikosti společnosti. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou vyjasněny a komunikační toky v podniku fungují. Problémem této struktury však může být malý rozsah pravomocí manažerů na nižších pozicích, který často není dostatečnou stimulací pro jejich rozvoj.

Portfolio oblastí činností mateřské společnosti je velmi široké, což opět přispívá k diverzifikaci rizika. Nicméně poněkud slabší je pozice podniku v oblasti informačních technologií. Je však pravdou, že společnost se na tuto oblast zaměřila a portfolio doplňuje o společnosti zaměřující se právě na informační technologie.

Příležitostmi pro podnik jak na celosvětovém, tak na českém trhu jsou malé a střední podniky, u kterých je v následujících letech očekáván růst poptávky po personálních službách, zejména díky snaze snížit administrativní zátěž podnikání.

Další příležitost pro podnik skýtají další akvizice. Poslední akvizice společnosti podpořila snahu posilovat segment professional staffing business a posílila celosvětově pozici podniku. Další akvizice, zejména v oblastech služeb s vysokou marží, zajistí podniku zvýšení konkurenceschopnosti a stability.

V neposlední řadě jsou pro podnik příležitostmi trhy v Indii a Číně, na kterých je stále značný potenciál pro poskytování personálních služeb.

## Literatura

- Adecco SA. [online]. ©2010. [cit.: 2010-05-26]. Dostupné na: <http://www.answers.com/topic/adecco-sa-adr>  
*Agency work industry around the world - 2010 Edition*. Ciett [online]. [cit.: 2010-05-28]. Dostupné na: <http://www.ciett.org/index.php?id=155>  
*Agenturní práce*. MPSV ČR [online]. ©2009. [cit.: 2010-05-28]. Dostupné na: [http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace](http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace)  
Adecco. *Annual Report*. Adecco [online]. ©2009 [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: <http://www.adecco.com/AboutAdecco/Pages/Publications.aspx>  
Ciett. [online]. ©2010 [cit.: 2010-05-26]. Dostupné na: [http://www.euro-ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/Research\\_Centre/Number\\_of\\_agency\\_workers\\_in\\_FTEs\\_96-08.xls](http://www.euro-ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/Research_Centre/Number_of_agency_workers_in_FTEs_96-08.xls)  
Adecco. *Historie*. Adecco [online]. ©2007. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: <http://www.adecco.cz/OAdeccu/HistorieAdecco.html>  
JOUZA, L. Zapůjčování zaměstnanců agenturami práce: Právo Evropské unie a pronajímání pracovních sil. *Časopis Právní rádce*. 2003, roč. 11, č. 12, s. 36–40.  
KERKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.  
*Obchodní rejstřík* [online]. [cit.: 2010-05-26]. Dostupné na: [www.justice.cz/or](http://www.justice.cz/or)  
Adecco. *Pobočky*. Adecco [online]. ©2007. [cit.: 2010-05-26]. Dostupné na: <http://www.adecco.cz/OAdeccu/MapaPobocek.html>  
*Profil asociace*. ©2010. [online]. [cit.: 2010-05-26]. Dostupné na: <http://www.apps.cz/profil-asociace>  
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 171 s. ISBN 80-247-0648-2  
STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vycleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7  
Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam tabulek

- [2.1.] Významné akvizice společnosti Adecco od vzniku společnosti roku 1996 (30)  
[2.2.] Podíl činnosti mateřské společnosti na celkových tržbách společnosti (32)  
[2.3.] Podíl činností pobočky na jejích tržbách (39)  
[2.4.] SWOT analýza společnosti Adecco (47)

## Seznam grafů

- [2.1.] Důvody zaměstnanců pro využití dočasného agenturního zaměstnání (25)  
[2.2.] Počet agenturních zaměstnanců pracujících denně, v tisících zaměstnanců (26)  
[2.3.] Rozdělení tržeb společnosti Adecco v roce 2009 (32)  
[2.4.] Vývoj tržeb společnosti Adecco SA v miliardách € (33)  
[2.5.] Vývoj výsledku hospodaření společnosti Adecco SA v miliardách € (34)  
[2.6.] Vývoj EBITA společnosti Adecco SA v milionech € (35)  
[2.7.] Vývoj závazků společnosti Adecco SA v milionech € (35)  
[2.8.] Vývoj tržeb společnosti Adecco, spol. s r. o. v tisících Kč (41)  
[2.9.] Vývoj přidáné hodnoty společnosti Adecco, spol. s r. o. v tisících Kč (42)  
[2.10.] Vývoj výsledku hospodaření společnosti Adecco, spol. s r. o. (42)

## Seznam obrázků

- [2.1.] Geografická oblast působení společnosti Adecco (36)  
[2.2.] Organizační struktura mateřské společnosti (37)  
[2.3.] Organizační struktura pro východní Evropu (38)  
[2.4.] Organizační struktura společnosti Adecco v České republice (40)  
[2.5.] Rozmístění poboček společnosti Adecco v České republice (40)



## 3. AHOLD

### 3.1. Úvod

Akciová společnost Ahold Czech Republic je součástí nadnárodní společnosti Koninklijke Ahold N.V.<sup>1</sup> (což je registrované jméno), která se mimo Nizozemí prezentuje pod jménem Royal Ahold<sup>2</sup> resp. pouze Ahold. Mezi stěžejní shareholdersy patří Stichting Administratiekantoor Preferente Financieringsaandelen Ahold (18,38 %), ING Groep N.V. (9,26 %) a DeltaFort Beleggingen B.V. (11,23 %).

Společnost Royal Ahold je poměrně úzce zaměřeným podnikem, jehož podnikatelské aktivity jsou soustředěny zejména na provozování maloobchodu s převážně potravinářským zbožím. V portfoliu činností je provoz nespécializovaných superette, supermarketů a hypermarketů, e-shopů, obchodů se zdravou výživou a přírodní kosmetikou, prodejů s vínem a lihovinami a online velkoobchodu se smíšeným zbožím, přičemž v jednotlivých zemích, kde společnost působí, nejsou provozovány všechny aktivity. V České republice je dceřina společnost Ahold Czech Republic činná pouze jako nespécializovaný maloobchodník, prodávající v supermarketech a hypermarketech pod jednotnou značkou Albert a provozující také čerpací stanice u vybraných prodejů typu hypermarket.

Přes významné postavení a dlouhou historii jak mateřské společnosti na světovém kolbišti, tak české dceřině společnosti na českém trhu, která by mohla evokovat představu bohatých zkušeností a hlubokých znalostí s řízením, došlo v průběhu roku 2003 (jako dozvuk aktivit v letech 2001–2003) a roku 2005 k několika závažným událostem, které značně poškodily pověst Royal Ahold i Ahold Czech Republic a souvisí s problematikou podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti. Cílem empirické studie je přiblížit tyto události, jejich následky i způsoby, jakými se s nimi mateřská i dceřiná společnost vyrovnávaly.

1 Zcela přesně podle organizační struktury je Ahold Czech Republic součástí Ahold Europe. K organizační struktuře blíže dále v textu.

2 Přívlastek „Royal“, resp. „Koninklijke“ udělila společnosti holandská královna Beatrix v roce 1987 u příležitosti 100. výročí vzniku. Blíže: História spoločnosti. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>.

## 3.2. Historie společnosti

### 3.2.1. Historie mateřské společnosti

Mateřskou společnost založil v Nizozemí Albert Heijn<sup>3</sup> v roce 1887 a to převzetím malé prodejny s potravinami a dalším sortimentem. O deset let později je již vytvořena síť 23 prodejen Albert Heijn v Nizozemsku. Samotná značka Albert Heijn se objevuje (kromě obchodů) poprvé jako produktová značka na koláčcích, které pečé sám majitel, v roce 1911. Firma byla zaregistrována jako společnost s ručením omezením podle zákonů Nizozemska notářským zápisem ze dne 29. dubna 1920. V roce 1948 se s akciemi již akciové společnosti začíná obchodovat na amsterdamské burze cenných papírů. V roce 1951 začíná i proces akvizice – Albert Heijn kupuje řetězec prodejen Van Amerongen. Jméno Ahold (což je akronym ze slov „Albert Heijn Holdings“) nosí společnost od roku 1970. V roce 1973 vznikají první specializované prodejny Aholdu – řetězec s likéry Alberto (po převzetí společnosti Gall&Gall v roce 1989 a rozšíření sortimentu na vína a lihoviny nosí jméno převzaté společnosti) a řetězec Etos zaměřený na specializovaný drogistický sortiment a zdravou výživu. V té době to byl již podnik provozující mnoho prodejen po celém Nizozemí, ve kterém se vedle potravin prodávalo i drogistické zboží, alkohol a další sortiment.

Od poloviny 70. let 20. století začala společnost expandovat jak na starém kontinentu (Španělsko, Portugalsko a po roce 1990 také ve třech zemích Střední Evropy – Česká republika, Polsko a Slovensko, jako i v Norsku a Švédsku a ve všech třech pobaltských republikách<sup>4</sup>), tak v USA, Latinské Americe a Asii.<sup>5</sup> První zemí byly Spojené státy americké, kde v roce 1977 Ahold kupuje řetězec BI-LO. Expanze byla spojena jak s přímými investicemi, tak i s akciovými podíly, resp. různými formami partnerství v daných zemích, přičemž financování expanze bylo realizováno prostřednictvím cizího kapitálu a úvěrů.<sup>6</sup> Akvizice byla doprovázena s převládající strategií ponechat původní název společnosti, lokální identitu a lokální management (De Jong et al, 2007), přímé investice do zemí Východní Evropy byly spojeny s prosazováním nových obchodních značek i nových, resp. upravených firemních značek společnosti (viz například Mana nebo Hypernova v České republice, nebo supermarkety Max v Polsku).<sup>7</sup>

Až do roku 1987 tvořili představenstvo společnosti pouze členové rodiny Albert Heijn – posledními byli dva vnuci zakladatele Ab a Gerrit Jan. Ti se ale právě v daném roce rozhodli představenstvo rozšířit na 7 členů – i mimo rodinu (důvodem byla pocíťovaná potřeba profesionálního managementu a chybějící dědicové firmy). Externí členové představenstva se v roce 1989, po únosu a vraždě Gerrita Jana, rozhodli změnit rodinnou firmu na manažersky řízenou, k čemuž napomohl i velmi malý podíl akcií vlastněný rodinou (pouze 7,3 %).<sup>8</sup>

V roce 1989 se prezidentem společnosti stává poprvé člověk, který nepochází z rodiny Heijn. Z rodinné firmy, která v tomto roce byla největším nizozemským retailerem se 45% tržním podílem, se tak stává manažersky řízená firma. Ambicí nového managementu bylo zařadit Ahold mezi dva globální retailové leadery – Wal-Mart a Carrefour – s první a druhou příčkou v žebříčku světových společností v tomto odvětví a dosahovat 10% (později až 15%) roční růst zisku na akcii. V 90. letech 20. století společnost zažívá velmi úspěšné časy s 1000% návratností investic svým akcionářům a s tržní kapitalizací přes 30 miliard Euro. Od roku 1989 do roku 2003 Ahold vstoupil

3 Základní síť maloobchodních prodejen v Nizozemí funguje pod tímto názvem.

4 Bliže: Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>.

5 Bliže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>.

6 Bliže: História spoločnosti. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>.

7 Bliže např.: História spoločnosti. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>.

8 Bliže o podmínkách fungování akciových společností v Nizozemí a dopadu těchto podmínek na fungování Aholdu viz De JONG, A. et al, 2007.

do 26 zemí a koupil 97 společností. V roce 2000 se management rozhodl diverzifikovat činnost a kromě maloobchodu se začít věnovat také jiným oblastem, a to pohostinství přes akvizici tří amerických společností se sítí restaurací – U.S. Food Service, PY A/Monarch a Alliant Exchange (De Jong et al, 2007) a také farmácii – společnost vlastnila malou síť lékáren spojených s prodejem drogistického zboží v USA.<sup>9</sup>

V roce 1993 se začalo s akciemi společnosti obchodovat také na Newyorské burze. Prodej byl ukončen a společnost se z této burzy stáhla v roce 2007 v důsledku značného snížení aktivit na americkém trhu a po určitých finančních problémech, kterým bude věnována pozornost dále v textu. Statutární sídlo mateřské společnosti je v Zaandamu a správní sídlo v Amsterdamu v Nizozemsku.<sup>10</sup> S akciemi společnosti se v současnosti obchoduje pouze na nizozemské burze Euronext.<sup>11</sup>

Mateřská společnost se kromě provozování maloobchodní činnosti (a pouze pro vlastní potřebu také velkoobchodem), což je jádrem aktivit Ahold Czech Republic, zabývá v malém rozsahu také provozováním služeb v potravinářském sektoru a podnikáním v oblasti nemovitostí – zejména pronájmem, obchodováním na finančním trhu, výrobou apod.<sup>12</sup> Vše však v souvislosti s hlavními aktivitami. Znamená to tedy, že například pronájem je zacílen na pronajímání volných obchodních ploch v nákupních centrech, která Royal Ahold vlastní, v rámci výroby se produkuje zboží, jež se potom dále prodává v prodejnách (pekárny apod.) atd. Více než polovina prodejen funguje jako frančíza a to buď v prostorech vlastněných franchisantem anebo vlastněných společností Royal Ahold a franchisantům pronajímaných.

V současnosti patří Royal Ahold mezi největší dodavatele potravin (jak se sám označuje) na světě<sup>13</sup>, přestože podnikání rozvíjí pouze v Evropě a v USA (z jiných světadílů a v roce 2006 také v Polsku se v posledních několika letech z různých důvodů stáhl). Společnost je zařazena také do řebříčku 500 největších globálních společností magazínu Fortune, podle kterého se ale její pozice zhoršuje a to od 151. příčky v roce 1996 přes 35. místo v roce 2003 k 37. místu za rok 2004 až k 184. místu v roce 2010.<sup>14</sup> V roce 2009 provozoval Ahold 2909 obchodů, zaměstnával 118 121 zaměstnanců (průměrný počet) a celkové čisté tržby představovaly necelých 28 miliard €. <sup>15</sup>

Výše uvedený rozmach společnosti v 90. letech 20. století spojený s obsáhlou globální expanzí byl zastaven v roce 2003 z důvodu finančních machinací v USA a v Nizozemí. Tyto machinace zařadily Royal Ahold do učebnic managementu s přívlastkem „evropský Enron“ (De Jong et al, 2007). Jejich následkem byl výrazný propad hodnoty akcií na obou burzách, ztráta dobrého jména zejména u akcionářů a jiných investorů a partnerů, propad tržeb a hospodářského výsledku a také vysoké finanční náklady spojené se záchranným programem (Knapp et Knapp, 2007). Nicméně určité signály se objevily již v roce 2002, čemuž nasvědčovaly i hospodářské výsledky, kdy se společnost poprvé ve své historii ocitla v červených číslech (De Jong et al, 2007).

Jedním z důsledků této krize byla i organizační opatření a opětovné zacílení se na tradiční oblast podnikání Aholdu v zemích, ve kterých bylo možné společnost efektivně řídit, a to zejmé-

9 Blíže: Ahold. Výroční zpráva za rok 2004. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF).

10 Blíže: Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>.

11 Informace o řetězci Albert. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/o\\_spolecnosti/materska\\_spolecnost/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/o_spolecnosti/materska_spolecnost/index.html).

12 Blíže: Ahold. Výroční zpráva za rok 2004. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF).

13 Podle webu About.com, který patří do skupiny New York Times, patří Aholdu 25. příčka ze všech řetězců působících jak globálně tak lokálně (i v jedné zemi). Tento údaj je součástí 12. výroční zprávy „Global Powers of Retailing 2009“ sestaven společností Deloitte Development LLC a časopisu STORES. <http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/a/retailercountry.htm>, resp zpráva: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf).

14 Blíže: Fortune Global 500. Dostupné na: <http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500.html>.

15 Blíže: Ahold. Annual Report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>.

na „... sdílet nejlepší postupy a optimalizovat výhody z rozsahu... působení“.<sup>16</sup> V roce 2003 společnost nastartovala záchranný program s názvem „Cesta k obnově“ (resp. k oživení) a v souladu s ním prodala provozovny v Chile, Peru, Paraguayi a Malajsií a v roce 2004 byly prodány provozovny v několika dalších zemích (Španělsko, Brazílie, Argentina, Thajsko, USA a začal prodej provozoven v Polsku). V roce 2003 byla společnost organizačně rozčleněna do 6 tzv. arén – 3 v USA, 1 v Nizozemí, 1 s názvem Central Europe zahrnovala Českou republiku, Slovensko a Polsko a poslední zahrnovala španělskou síť maloobchodu a nizozemskou společnost Schuiterma. Toto rozdělení sledovalo jak územní, tak specializační hledisko. V roce 2007 byly provozy rozděleny do dvou kontinentálních platforem – evropské (do které patří nyní Nizozemí, Česká republika a Slovenská republika) a americké, do které patří čtyři divize na trhu USA. V tomto roce byly také prodány některé další společnosti v USA a dceřiná společnost v Polsku a agentury Standard & Poor's a Moody's přiznaly společnosti opětovně investiční rating. Zároveň byl dokončen výše uvedený záchranný program „Cesta k obnově“ nastartovaný v roce 2003 a začal nový program vedoucí k dalšímu zefektivnění činnosti, silné korporátní značce a opětovně strategii postupné expanze.

### 3.2.2. Historie dceřiné společnosti

Ahold Czech Republic byl prvním zahraničním maloobchodním řetězcem na českém trhu (1990), přestože se v některých zdrojích uvádí jako jeden z prvních. Je poměrně obtížné z veřejně dostupných zdrojů zjistit přesné způsoby vstupu na trh, ale pravděpodobně (na základě údajů z obchodního rejstříku) tomu tak bylo založením obchodní společnosti Euronova, která ale byla do obchodního rejstříku zapsána až dne 16. 10. 1991.<sup>17</sup> Nicméně například De Jong et al uvádí, že formou vstupu na československý trh bylo vytvoření joint venture s podnikem Pramen Ostrava v roce 1991 (De Jong et al, 2007). Ahold se také dostal do zorného hledáčku novinářů v průběhu malé privatizace (týkala se zejména maloobchodu), kdy se začalo poukazovat na domnělou korupci tehdejší ministryně obchodu Vlasty Štěpové, která chtěla vyjmout lukrativně umístěné prodejny z privatizačních aukcí v rámci tzv. Malé privatizace v letech 1991–1993) a přímo je pronajmout Aholdu<sup>18</sup>.

Společnost začala po vstupu na trh kupovat existující provozovny – většinou od nových podniků, které vznikly po rozdělených státních podnicích Pramen (v České republice) a Zdroj (ve Slovenské republice). Šlo jak o malé prodejny s potravinami, tak i o větší prodejny v tzv. sídlištních nákupních střediskách, které postupně modernizovala. Většinu z těchto prodejen Ahold Czech Republic vlastní a provozuje dodnes. Všechny vystupovaly pod jménem Mana a později byly přejmenovány na Albert. Hlavním předmětem podnikání byla a je obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží. V roce 1999 společnost změnila název z Euronova a. s. na Euronova Holding a. s. a v roce 2003 na Ahold Czech Republic Holding a. s. (ACRH, a. s.). Tato společnost byla až do roku 2009 100% vlastníkem Ahold Czech Republic a. s., která byla od roku 2005 v likvidaci. V roce 2009 bylo mateřskou společností rozhodnuto o vystoupení z likvidace a zahrnutí společnosti do projektu fúze všech společností v korporátní struktuře v České republice.<sup>19</sup> Nástupnickou společností a 100% vlastníkem je tedy v roce 2010

<sup>16</sup> Výroční zpráva Aholdu za rok 2007. český překlad. S. 5 Dostupné na: <http://www.justice.cz>.

<sup>17</sup> Blíže: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177155&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9b79d57a6fc4644cb449fd6c39d5f13&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=544&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=19.07.2010>.

<sup>18</sup> Viz blíže: [http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-/ekonomika.asp?c=A060801\\_114604\\_ekonomika\\_plz](http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-/ekonomika.asp?c=A060801_114604_ekonomika_plz).

<sup>19</sup> o dalších společnostech viz úplný výpis z obchodního rejstříku Ahold Czech Republic a. s. Dostupné na: <http://www.justice.cz>.



Ahold Czech Republic a. s. a 100% vlastníkem této dceřiné společnosti je nizozemská společnost Ahold Tsjechië B.V., která je ve 100% vlastnictví mateřské společnosti korporace Koninklijke Ahold N.V.<sup>20</sup>

V roce 1991 byl v Jihlavě otevřen první supermarket (první v tehdejší Československu jak pro Ahold, tak pro české spotřebitele) pod názvem Mana. O sedm let později otevřela společnost první hypermarket Hypernova (prvenství v otvírání hypermarketů v České republice ovšem náleží společností Interspar a Globus). Vedle supermarketů Mana a hypermarketů Hypernova provozoval Ahold po několik let diskontní prodejny Sesam a menší hypermarkety Prima. V roce 2000 došlo k přebudování diskontních prodejen na supermarkety (anebo k jejich uzavření a odprodeji) a provozovny byly přejmenovány – jak již bylo uvedeno výše – na Albert. V roce 2001 se sjednotil název hypermarketů na Hypernovu. V roce 2005, v rámci expanze řetězce, Ahold převzal 56 prodejen společnosti Julius Meinl, která opustila český maloobchodní trh. V tomto roce zažil Ahold Czech Republic velmi nepříjemné skutečnosti, které sice neuvedly společnost do krize, ale negativně ovlivnili jméno a image a samozřejmě se odrazily i ve finančních výsledcích. Tyto skutečnosti budou blíže osvětleny dále v textu.

V roce 2007 společnost zahájila rozsáhlý rebranding provozoven, jehož cílem bylo sjednocení obou značek (Hypernova a Albert) pod jedinou značku – Albert.<sup>21</sup>

V České republice nefungují žádné prodejny jako franchisa – všechny jsou ve vlastnictví Ahold Czech Republic a. s., nebo je má společnost pronajaté od jiných vlastníků. Celková prodejní plocha v obou zemích (tedy v Česku a na Slovensku) tvoří 462 000 m<sup>2</sup> (v roce 2008 to bylo 525 000 m<sup>2</sup>).<sup>22</sup> Prodejny jsou umístěny prakticky v každém městě nad 10 000 obyvatel (až na určité výjimky) a pro většinu spotřebitelů představují místo nákupu zboží každodenní potřeby.

Vzhledem ke zmiňované skutečnosti, že firma vstoupila na český trh jako první svého druhu, byl management v roli průkopníka zavádějícího (byť v západních ekonomikách zaběhlé) metody řízení v maloobchodě. Z důvodu neznalosti československého trhu bylo nutné zaměstnat lokální management a ten učít. Vzhledem k tehdejší strategii managementu mateřské společnosti, jejímž cílem byla rychlá expanze doprovázená přenecháním mnoha kompetencí na lokální manažery bez adekvátní kontroly, i vzhledem k bouřlivému vývoji maloobchodního trhu, trhu pracovních sil a vlastně i celé ekonomiky Československa a posléze i Česka, objevovaly se mnohé problémy zejména s pracovní morálkou na nejnižších úrovních organizačního řebříčku. Na vyšších příčkách hierarchie zase chyběl podnikatelský duch – budování společnosti i její expanze byly tlačeny mateřskou společností. Po roce 2003 (a v České republice také po roce 2005) se výrazně zvýšila kontrola prostřednictvím mnohem provázanějšího komplexu kontrolních procesů včetně reportování. Součástí přenosu know-how tedy byl a je i přenos organizační kultury z mateřské společnosti. Nizozemský management je ve srovnání s českým schopen dotahovat věci do konce, vidět situaci mnohem komplexněji a dohlížet na detaily. Nicméně styl řízení Royal Ahold je poměrně otevřený, jinými slovy, dochází k prolínání dobrých praktik a zkušeností z obou stran.

Společnost Ahold Czech Republic a. s. je aktivní pouze na českém trhu, z podstaty podnikání neexpanduje na zahraniční trhy. Některé oblasti podnikání jsou řešeny společně se slovenskou dceřinou společností Royal Ahold – Ahold Retail Slovakia, k. s. (založenou v r. 2001) – a to využitím distribučního centra v Olomouci pro některé sortimentní skupiny, některé společné projekty v rámci společenské odpovědnosti apod. Generální ředitel obou dceřiných společností je ale stále

20 Blíže viz Výroční zpráva Ahold Czech Republic a. s. 2008. Dostupné na: <http://www.justice.cz>.

21 Blíže: Ahold. Výroční zpráva Aholdu za rok 2007. Překlad z jazyka anglického do jazyka českého. Dostupné na: <http://www.justice.cz>.

22 Blíže: Ahold Annual report 2008 a 2009 Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>.

jeden a finanční ukazatele ve výročních zprávách Royal Ahold jsou uváděny za obě společnosti dohromady. S akcemi společnosti se neobchoduje na burze.

Podle výroční zprávy za celý Royal Ahold činil za rok 2009 podíl tržeb za český a slovenský trh na celkových čistých tržbách Royal Ahold 6,0% (za rok 2008 to bylo 6,9%) a podíl na provozním zisku za maloobchod činil v roce 2009 5,6% (0,1% v roce 2008).<sup>23</sup> V roce 2009 zároveň dochází v České republice k dokončení restrukturalizace maloobchodního provozu s cílem zvýšit efektivnost prostřednictvím uzavření ztrátových 23 prodejen a zmenšením prodejní plochy 12 hypermarketů a je dokončen rebranding názvu.

### 3.3. Současný stav společnosti

#### 3.3.1. Současný stav mateřské společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, Royal Ahold patří mezi největší světové maloobchodní hráče v sortimentu potravin a doplňkového nepotravinářského zboží (1., resp. 2. místo ve světovém řebříčku)<sup>24</sup>. V současnosti působí v 10 zemích světa na dvou kontinentech (Evropa a USA), a to buď přímo, prostřednictvím svých dceřiných firem (Nizozemsko, Česká republika, Slovenská republika, USA), nebo nepřímo, přes podíly v jiných firmách (ve Švédsku, Norsku, Litvě, Lotyšsku a Estonku přes akciovou společnost ICA AB, ve které má Royal Ahold od roku 2000 60% podíl a v Portugalsku přes společnost Jerónimo Martins Retail s 49% podílem od roku 1992).<sup>25</sup> V obou případech jde o významné maloobchodní skupiny na daných trzích. Pozice společnosti v roce 2001 (resp. před rokem 2003) bude přiblížena dále v tomto textu a naznačí podstatný rozdíl mezi pozicí firmy v období před dramatickým rokem 2003 a po něm, se kterým se společnost musela vyrovnat.

Maloobchodní činnost je provozována v různých formátech prodejen od hypermarketů, přes supermarkety až po malé samoobsluhy včetně internetového maloobchodního prodeje v Nizozemsku a USA. Společnost vlastní několik firemních značek, které identifikují prodejny, a produktových značek pro výrobky.

Strategickým cílem společnosti formulovaným v roce 2003 je být na těch trzích, na kterých může být tržním leaderem, resp. na druhé pozici. I z důvodu dosažení tohoto cíle se společnost stáhla z některých trhů – například z Polska, Španělska a z Jižní Ameriky<sup>26</sup>. Na slovenském trhu zůstala pouze z důvodu nemožnosti dosáhnout výhodného prodeje své dceřiné firmy na tomto trhu. Na českém trhu bylo tohoto cíle dosaženo, ale v posledních letech společnost klesá na nižší příčky kvůli dravé konkurenci diskontních řetězců.

#### Organizační struktura a řízení společnosti Royal Ahold

Royal Ahold po problematickém roku 2003 značně centralizoval řízení a mnohé z pravomocí, které byly před tímto rokem svěřeny lokálním (národním) dceřiným společnostem, byly převedeny do nizozemské centrály. Společnost lze tedy označit jako manažerský holding, přestože mateřská společnost do určité míry ovlivňuje i operativní a taktické řízení dceřiných společností.

23 Bliže: Ahold. Annual report 2008 a 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>.

24 Tato informace je zveřejněna na webových stránkách Ahold Czech Republic a.s., nicméně řebříčků pořadí maloobchodních řetězců existuje více – podle sortimentní struktury, obratu, prodejen apod. Zdroj informace k této poznámce je dostupný na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/o\\_spolecnosti/materska\\_spolecnost/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/o_spolecnosti/materska_spolecnost/index.html).

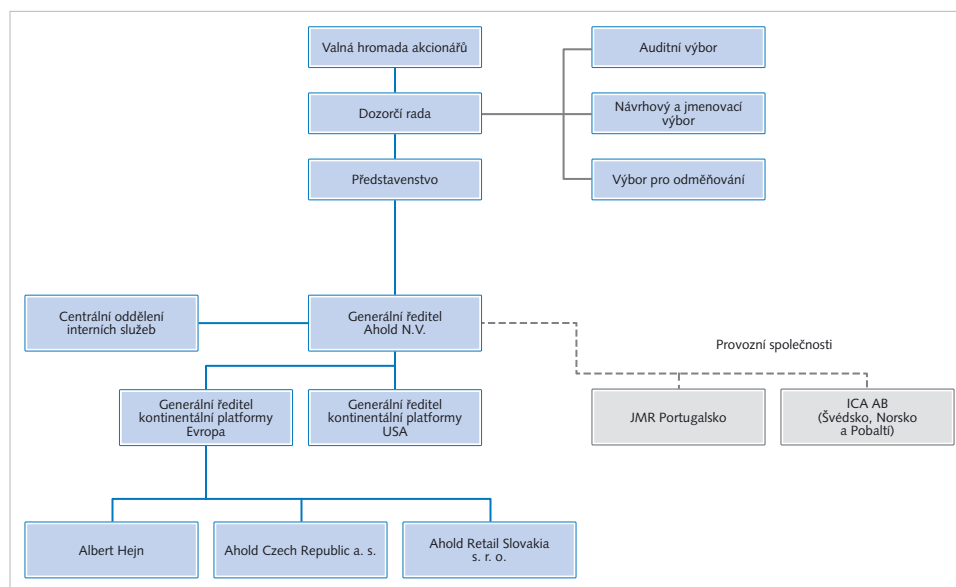
25 Bliže viz výroční zprávy Royal Ahold, např.: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>.

26 Bliže: <http://www.ahold.com/en/about/history/2005>.

Začlenění Ahold Czech Republic, a. s. je patrné z následujícího schématu organizační struktury (viz obrázek č. 3.1.). Stávající organizační struktura společnosti ukazuje vztahy přímého i nepřímého řízení. Příkladem nepřímého řízení je majoritní podíl akcií společnosti ICA Sverige AB, pod jejímž názvem realizuje činnost maloobchodní řetězec prodejen ICA v Norsku, Švédsku a pobaltských republikách, a společnosti JMR v Portugalsku. Organizační struktura se vzhledem k probíhajícím změnám v interním i externím prostředí mění v souladu s potřebou optimalizace řízení. Schéma na obrázku je značně zjednodušené a sleduje zejména řízení maloobchodního provozu společnosti.

V organizační struktuře není zahrnuta kompletní majetková struktura. Společnost Ahold Czech Republic, a. s. je totiž také 100% vlastníkem společnosti Ahold Slovakia, s r. o. na Slovensku<sup>27</sup>, nicméně toto vlastnictví nemá vliv na řízení.

Obrázek č. 3.1.: **Organizační struktura společnosti Royal Ahold (zjednodušená)**



Zdroj: inspirováno výroční zprávou Ahold Annual Report 2009, výroční zprávou Ahold Czech Republic, a. s. 2008 a informacemi získanými v rámci interview ve společnosti Ahold Czech Republic, a. s.

V kompetenci managementu Ahold Czech Republic, a. s. (management je smíšený – nizozemsko-český) je zejména operativa a taktika – strategické záležitosti se vždy projednávají na úrovni mateřské společnosti. Téměř zcela v kompetenci české společnosti je marketing (až na výjimky uvedené v této empirické studii) – rozhodování o produktovém portfoliu, značkách, cenách, ze značné části také o distribuci a téměř zcela o marketingové komunikaci a to z důvodu znalosti specifík českého zákazníka a podmínek trhu. Nicméně úkol rebrandingu na jednu značku Albert byl navržen a částečně i řízen a financován ze strany mateřské firmy, protože v tomto případě šlo o strategickou záležitost. Také strategie a politika společenské odpovědnosti je centrálně řízena, kromě určité volnosti navrhnout vlastní projekty a realizovat je po posouzení Royal Ahold. Vzhledem k tomu,

<sup>27</sup> Ahold Czech Republic a. s. Výroční zpráva za rok 2008 a informace z Výpisu z Obchodného registra Okresného soudu Bratislava I o společnosti Ahold Slovakia, s r. o. Dostupné na: <http://www.or.sr.sk/vypis.asp?ID=29314&SID=2&P=1>.

že společenská odpovědnost je brána mateřskou společností velmi vážně (zřejmě i v důsledku problémových situací popsanych dále v textu), projevuje se velká snaha manažerů z Royal Ahold neponechat nic náhodnému vývoji a všechno ošetřit a předem důkladně zvážit. Je vyžadován také povinný a poměrně detailní reporting aktivit v rámci společenské odpovědnosti. Podobně je to se strategií expanze – český management nemůže sám rozhodovat o otevření nových prodejen anebo o uzavření stávajících.

Ahold Czech Republic, a.s. je tedy řízena platformou Ahold Evropa. V čele obou platform, evropské i americké, stojí provozní generální ředitelé, kteří přímo dohlíží na fungování jednotlivých provozních společností (v USA 4 divizí) a také jsou odpovědní za synergický chod jednotlivých společností na svém kontinentě. Ředitel evropské platformy dohlíží také na maloobchodní marketingové strategie. Platformám se zodpovídají ředitelé lokálních (resp. národních) provozních společností, kteří mají za úkol taktéž implementaci programů celé společnosti Royal Ahold.

Strategický rozvoj celé společnosti včetně lokálních provozních společností je formulován na úrovni centrály mateřské společnosti (Centrální oddělení interních služeb). Toto oddělení také poskytuje podpůrné služby pro rozvoj podnikatelských aktivit, a to v oblasti financí, interního auditu, právních služeb, pojištění, lidských zdrojů, komunikace, informačních technologií a korporátní společenské odpovědnosti. Pobočky Centrálního oddělení jsou také ve Švýcarsku (specializované na finanční služby) a v USA.

Na úroveň mateřské společnosti se v roce 2010 centralizuje řízení lidských zdrojů a to ty oblasti, které souvisí se strategií expanze na nové trhy a s prohloubením sdílení nejlepších praktik v rámci celé korporace. Stále více je centralizována také oblast řízení kvality kvůli dodržení jednotných a stále přísnějších kontrolních mechanismů souvisejících se stoupajícím rizikem bezpečnosti potravin. Royal Ahold patří také k celosvětovým leaderům v uplatňování nejnovějších poznatků v rámci řízení dodavatelských řetězců – Supply Chain Management. Společnost má rozpracovaný vlastní systém sledování a dohledatelnosti zboží v rámci celého řetězce. Směrem ke spotřebitelům i dodavatelům byly a jsou Royal Ahold i dceřiná společnost Ahold Czech Republic a.s. společnostmi důrazně a intenzivně prosazující koncepci ECR (Efficient Customer Response), která je zavedena v České republice s většinou velkých dodavatelů.

Kromě výše uvedených skutečností je v rámci platformy Ahold European Sourcing na úrovni mateřské společnosti řešena i práce s dodavateli, a to zejména pro privátní značky. U nákupu sortimentu po privátní značky Aholdu je uplatňován program společenské odpovědnosti, a nakupuje se tak podobně jako je to u aktivity Fair Trade<sup>28</sup>.

Jak již bylo uvedeno, zejména systém kontroly, včetně metod řízení rizik v celé společnosti Royal Ahold a samozřejmě i v dceřiné společnosti, je velmi detailně rozpracován, a to v různých oblastech podnikání. Systém s názvem „Systém kontroly podnikatelské činnosti Aholdu“ (Ahold Business Control Framework – „systém ABC“) je zaměřen na potlačení nebo eliminaci hlavních rizik, jež mohou ohrozit cíle společnosti jako celku i na jednotlivých trzích, a je implementován do postupu společnosti jak na úrovni jednotlivých provozních společností, tak i na úrovni funkcí. Povinností tzv. funkčního managementu v každé z provozních společností je identifikace hlavních rizik, která jsou poté posuzována Výborem pro posuzování rizik. Postupy řešení rizik se projednávají s představenstvem provozní společnosti a poté s vrcholovým managementem mateřské společnosti. Řešení rizik musí být v souladu se Všeobecným etickým a profesionálním kodexem Aholdu, který obsahuje zejména postupy pro prevenci a zjišťování podvodného jednání, účetní standardy, standardy interní kontroly a požadavky na zveřejňování informací.

<sup>28</sup> Je nutné dodat, že ekonomicky není nákup od takových dodavatelů vždy výhodný.

Představenstvo mateřské společnosti zřídilo Výbor pro zveřejňování informací a dodržování předpisů<sup>29</sup>. Tento Výbor dohlíží na procesy shromažďování a analyzování finančních a nefinančních informací, které jsou zveřejňovány jak za mateřskou společnost, tak za všechny dceřiné společnosti a to v požadované úplnosti, přesnosti a čase.

Hlavními konkurenty Royal Ahold jsou podle informací zveřejněných ve výročních zprávách globální maloobchodní řetězce, a to Wal-Mart Stores Inc., Carrefour, S.A, Metro, A.G., Tesco PLC, The Kroger Company, Safeway, Inc. atd. Jde o geograficky, oborově a velikostně srovnatelnou konkurenci včetně likvidity akcií.<sup>30</sup>

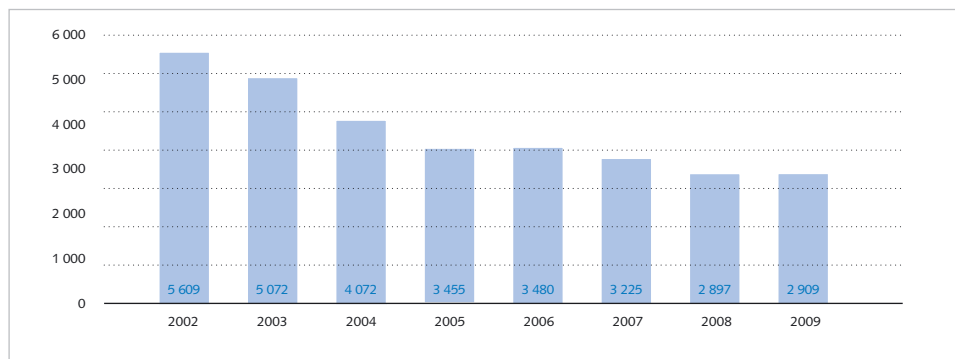
Některé další skutečnosti týkající se řízení společnosti a jeho změn po problémech, jimž se věnuje tato empirická studie, budou uvedeny dále v textu.

### Vybrané ekonomické a jiné ukazatele a charakteristiky

Dále uvedené ukazatele ilustrují vývoj společnosti od roku 2003 (v některých případech až od roku 2001, resp. 2000, pokud byly informace a data k dispozici), tj. v letech velmi dynamického růstu, rychlého pádu a postupné „rekonvalescence“ a nového růstu. Jak již bylo uvedeno, zlomovými roky byly rok 2002 a 2003.

Graf vývoje počtu prodejen (graf č. 3.1.) naznačuje nutnost razantního ústupu z mnoha trhů, na kterých společnost ještě do roku 2002 působila, z důvodu obnovení finančního zdraví a pokrytí ztrát vzniklých v problémových letech 2002 a 2003. Výkyv v trendu ústupu v letech 2005 a 2006 je způsoben novými akvizicemi potřebnými pro dobře fungující provozní společnosti v USA a v Nizozemí.<sup>31</sup> V roce 2009 společnost nastartovala opětovnou strategii růstu a v rámci ní převzala několik prodejen své bývalé společnosti Schuitema v Nizozemí. V tomto roce ale zároveň ukončila provoz několika prodejen v České republice.

Graf č. 3.1.: Vývoj počtu prodejen



Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

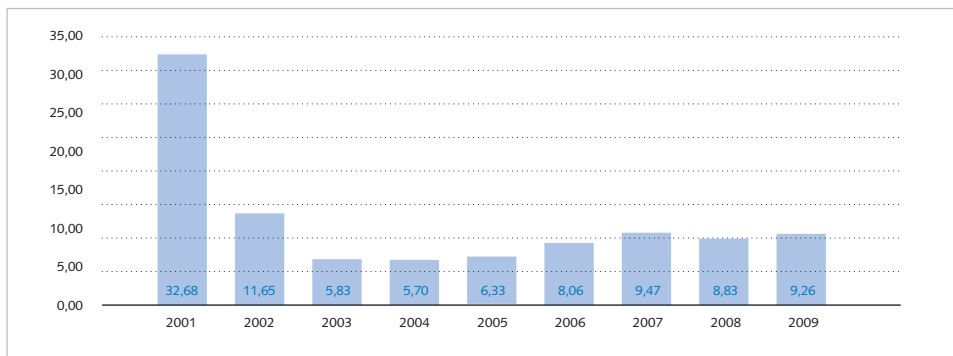
Také graf č. 3.2. velmi názorně poukazuje na reakci investorů po zveřejnění prvních zpráv o hospodaření společnosti v roce 2002 a následně o finančních machinacích, o kterých se nejvíce psalo v roce 2003.

<sup>29</sup> Název je uveden v českém oficiálním překladu Výroční zprávy Aholdu za rok 2007. Podle originální výroční zprávy celé korporace za rok 2009 došlo v roce 2009 ke změně názvu Výboru na Governance Risk and Compliance Committee. Blíže: <http://www.ahold.com/reports2009>.

<sup>30</sup> Viz blíže: Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>.

<sup>31</sup> Viz blíže Ahold. Annual report 2006. <http://www.ahold.com/reports2006>.

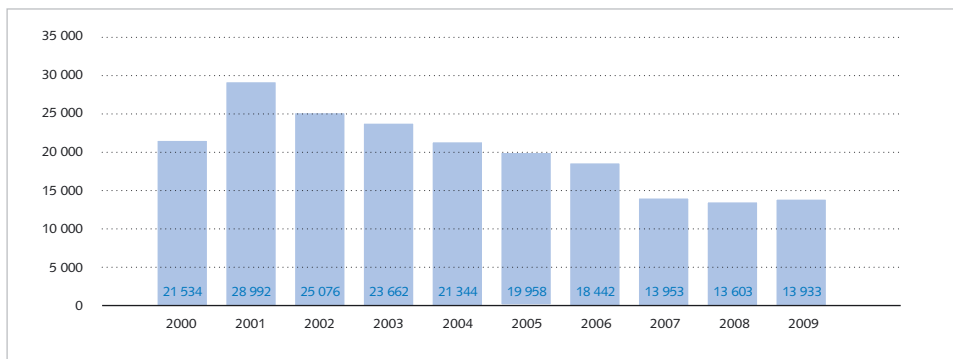
Graf č. 3.2.: Vývoj ceny akcií na burze Euronext v €



Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002–2009

Graf vývoje celkových aktiv (graf č. 3.3.) ilustruje skokový vývoj v letech 2000–2002, tj. rok 2001 jako rok velkých investic a rok 2002, kdy společnost byla nucena začít odprodávat některé provozy a vyrovnávat ztráty.

Graf č. 3.3.: Vývoj celkových aktiv v milionech €



Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

Graf č. 3.4., 3.5. a 3.6. znázorňují vybrané ekonomické ukazatele – čistý obrat, čistý hospodářský výsledek a počet zaměstnanců – ke konci jednotlivých let za celou společnost Royal Ahold (viz tabulka č. 3.1.). Je nutné uvést, že, vzhledem ke globálnímu charakteru podnikání společnosti a k nutnosti zveřejňovat konsolidované výsledky, lze v jednotlivých výročních zprávách najít i jiná čísla z důvodu různých propočtů podle potřeb konsolidovaných ročních závěrek.

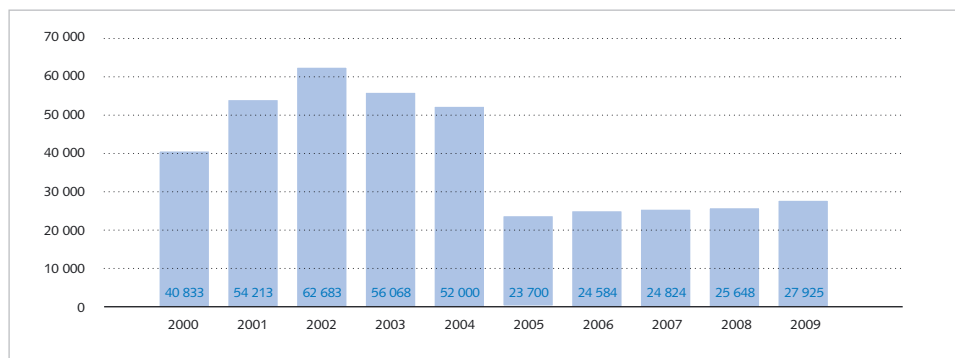
Výsledky za roky 2001 až 2004 ukazují, jak společnost poznamenala velmi rychlá expanze a nezvládnutí řízení. Vývoj počtu zaměstnanců kopíruje také výše uvedený vývoj počtu prodejen a zohledňuje také snahu o restrukturalizaci společnosti a dosahování cíle zvýšení efektivity, čehož důsledkem je i nižší počet pracovníků (zejména v administrativě).

Tabulka č. 3.1.: Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele společnosti Royal Ahold

Rok	Čistý obrat (v mil. Euro)	Čistý hospodářský výsledek (v mil. Euro)	počet zaměstnanců na konci roku ve FTE (počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek)
2000 <sup>32</sup>	40 833	920	223 194
2001	54 213	750	247 963
2002	62 683	- 1 208	278 486
2003	56 068	- 1	257 140
2004	52 000	- 436	206 441
2005 <sup>33</sup>	23 700	146	167 801
2006	24 584	915	164 078
2007	24 824	2 946	118 715
2008	25 648	1 072	118 523
2009	27 925	894	118 121

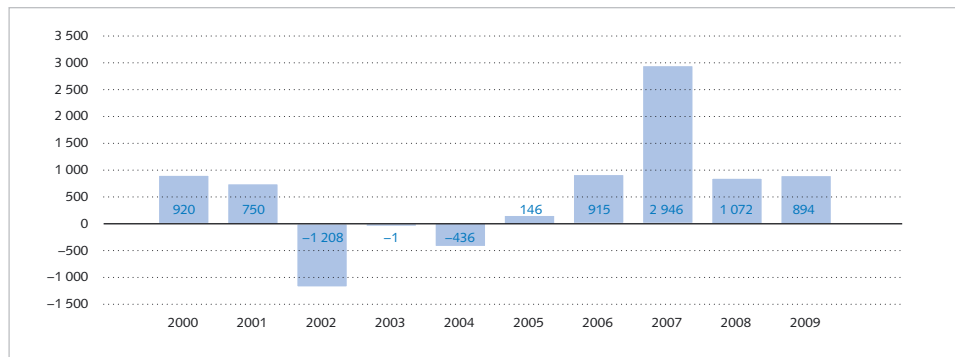
Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

Graf č. 3.4.: Vývoj obratu v milionech €



Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

Graf č. 3.5.: Vývoj hospodářského výsledku milionech €

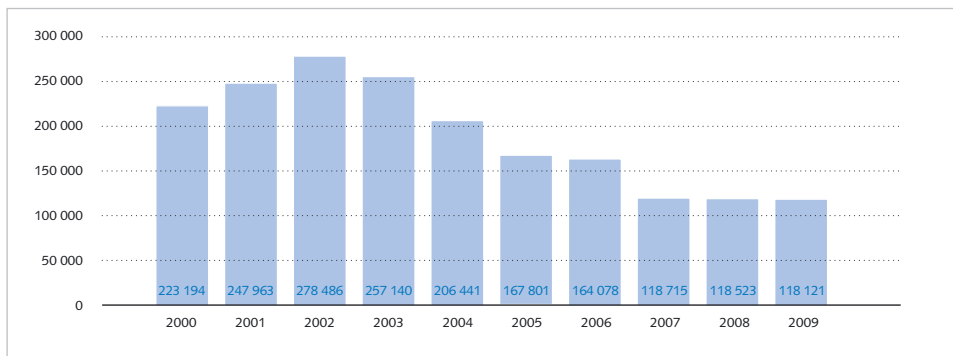


Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

32 Od roku 2000 do roku 2004 jsou ukazatele uvedeny jako nizozemské GAAP.

33 Od roku 2005 do roku 2009 jsou ukazatele uvedeny jako tzv. „non-GAAP“.

Graf č. 3.6.: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Výroční zprávy Royal Ahold za roky 2002–2009

Společnost se po krizi v roce 2003 úplně stáhla z Asie a Jižní Ameriky a trh USA, který představoval až do roku 2005 více než třičtvrtinový podíl na tržbách, ustoupil ve prospěch trhu domácího (nizozemského), ale i trhu střední Evropy (v mnohem menší míře). Snížení podílu na americkém trhu bylo způsobeno zejména nutností prodat ztrátovou a rizikovou společnost U.S. Food, která se zabývala poskytováním stravovacích služeb. Na americkém trhu se ale společnosti opětovně daří a v současnosti je předmětem zájmu pro další expanzi.

Za rok 2008 Royal Ahold oznámil velmi pozitivní výsledky podnikání. Management společnosti vidí příčinu tohoto uspokojivého vývoje v úspěšné restrukturalizaci – například v USA došlo ke změnám značek, přecenění produktů a k úpravám sortimentu a tím pádem i ke snížení cen, které ale nevedlo k poklesu tržeb. Bylo také dosaženo vyššího podílu na trhu v Nizozemí.<sup>34</sup> Celoroční nárůst provozního zisku představoval 12,2% (v EUR činil roční čistý zisk 1,2 miliardy) a roční tržby se zvýšily o 6,9% (na 25,7 miliardy EUR). Podobně úspěšný byl i rok 2009. Provozní zisk narostl o 7,9% na 1,3 mld. EUR a čisté tržby byly 27,9 mld. EUR s růstem o 6,0%.<sup>35</sup> Ne všechny světové řetězce se mohou pochlubit takovými výsledky.<sup>36</sup>

Časopis *Supermarket News* zařadil na základě výsledků fiskálního roku 2006 americkou divizi Aholdu na 7. příčku žebříčku „Top 75 North American Food Retailers“ za rok 2007. V roce 2008 i 2009 byla síť drogistických prodejen provozovaných v Nizozemí pod značkou ETOS označena za nejlepší síť tohoto typu v Nizozemí. Další provozovny fungující pod značkou Gall & Gall získaly v roce 2008 nizozemskou cenu pro nejlepší specializované prodejny potravin roku a formát Albert Heijn XL store získal ocenění „nejlepší supermarket v Nizozemsku“.<sup>37 38</sup>

34 Tržby řetězce Ahold rostly. V ČR přesto zavře 21 obchodů. FinWeb.iHNED.cz. 6. 5. 2009. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36994090-000000\\_print-54](http://ihned.cz/1--36994090-000000_print-54).

35 Blíže: Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>.

36 Finanční výsledky uvedené v českém tisku se ne zcela shodují s těmi, které jsou uvedeny ve výroční zprávě za rok 2008. Blíže: Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>.

37 Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>.

38 Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>.



### 3.3.2. Současný stav dceřině společnosti

Pokud nebudeme brát v úvahu společnost Makro, která se zabývá velkoobchodem, Ahold byl řadu let největším provozovatelem maloobchodního prodeje v České republice, podle výše ročních výnosů i počtu provozoven. Až v roce 2005 byl předstížen prodejny Kaufland a Lidl, které patří společnosti Schwarz (Patočková, 2006). V roce 2007 byl spolu s řetězcem Tesco největším maloobchodním řetězcem (oba řetězce dosáhly stejné výše tržeb)<sup>39</sup> a v roce 2008 se ocitl na druhém místě (po Tescu) (Víšek, 2009).<sup>40</sup> V roce 2009 se ovšem Ahold Czech Republic posunul až na 4. příčku, po skupině Schwarz ČR (prodejny Kaufland a Lidl), Rewe ČR (Billa a Penny Market) a Tesco Stores ČR, s tržbami ve výši 43,0 miliard Kč<sup>41</sup>. Pokles tržeb byl zapříčiněn zejména dále zmiňovanou restrukturalizací – snížením počtu prodejen a zmenšením prodejní plochy ve zbývajících hypermarketech. Náklady na restrukturalizaci a sjednocení obchodní značky představovaly cca 880 milionů korun.<sup>42</sup> V roce 2010 ovšem management již neodmítá další expanzi na pečlivě vybraných místech.

Ahold je zároveň jediným řetězcem, který si udržel pozici mezi prvními hráči po celou dobu své existence na českém trhu<sup>43</sup>. Tyto pozitivní výsledky mají ale i stinnou stránku. Ahold Czech Republic, a. s. zároveň již několik let (od roku 2005) patří mezi neztrátovější podniky v České republice (v jednotlivých letech ovšem dochází k výkyvům mezi černými a červenými čísly). Ztráty lze přičíst jednak poměrně rychlé expanzi i akvizici prodejen Julius Meinl v roce 2005, ale také neefektivnosti poměrně rozsáhlých hypermarketů Hypernova. Právě hypermarkety byly v roce 2009 hlavním objektem restrukturalizace společnosti na českém trhu. Jedním z cílů bylo zmenšit jejich prodejní plochu a omezit prodej nepotravinářského zboží, které nebylo příliš přínosné pro ekonomické výsledky prodeje (Patočková, 2006; Filipová, 2009). Tato restrukturalizace (včetně již zmiňované úpravy názvu) vyžadovala poměrně značné investice, které financovala mateřská společnost. Podle posledních údajů z roku 2009 (výroční zpráva za rok 2009 v době zpracování této studie ještě nebyla zveřejněna) činily tržby cca 43 miliard Kč a provozní ztráta činila cca 2 miliardy Kč (údaj společný se Slovenskou republikou jako celková suma.<sup>44</sup> V roce 2010 ovšem management společnosti očekává návrat do černých čísel<sup>45</sup> (viz tabulka č. 3.2., tabulka č. 3.3., graf č. 3.7., graf č. 3.8. a graf č. 3.9.). Vývoj údajů – podobně jako u mateřské společnosti – zároveň ilustruje dopad problémové situace, která postihla Ahold Czech Republic, a. s. v roce 2005 a která je, jak již bylo naznačeno, rozvedena v této empirické studii v textu dále.

39 V Česku loni nejvíc prodávalo Tesco a Ahold. iDNES.cz. 22. 5. 2009. <http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-loni-nejvic-prodavalo-tesco-a-ahold-f21-/ekonomika>.

40 Podle jiných zdrojů je Ahold uváděn až na třetím místě – za skupinou Schwarz, jenž v České republice provozuje hypermarkety Kaufland a diskonty Lidl.

41 Blíže: Tržby největších obchodníků poprvé od vzniku ČR klesly. iDNES.cz. 30. 3. 2010. Dostupné na: <http://ekonomika.idnes.cz/trzby-deseti-nejvetsich-obchodniku-loni-poprve-klesly-pgt-/e>.

42 Blíže: Ahold skončil v Česku ve ztrátě, celkově ale zvýšil zisk. FinWeb.iHNed.cz. 4. 3. 2010. Dostupné na: <http://finweb.ihted.cz/c1-40879350-ahold-skoncil-v-cesku-ve-ztrate-celkove-ale-zvysil>.

43 Blíže: Retail Summit 2009: obchodníci se připravují na nelehký rok. Blueevents. 3. 2. 2009 <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=481&lang=cs>.

44 Blíže: [http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.asp?c=A100329\\_190919\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.asp?c=A100329_190919_ekonomika_vem).

45 Blíže: *Konkurence mě nezajímá*. Rozhovor s generálním ředitelem Aholdu pro Českou a Slovenskou republiku Janem van Damem. Ihted, 22. 4. 2010. Dostupné na: <http://ekonom.ihted.cz/c1-42783440-konkurence-me-nezajima>.

Tabulka č. 3.2.: **Vybrané finanční ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a. s.**

	čistá aktiva celkem	dlouhodobý hmotný majetek	dlouhodobý finanční majetek	oběžná aktiva	vlastní kapitál
2001	15 988 222	9 282 099	948	5 225 063	5 224 575
2002	14 598 703	7 120 582	194 692	5 940 759	4 677 288
2003	15 114 540	6 818 836	534 809	7 221 176	4 608 828
2004	14 401 587	7 018 407	431 424	6 406 458	4 671 299
2005	16 155 810	7 452 096	385 120	6 873 812	3 004 994
2006	14 715 303	6 464 433	257 126	6 985 746	1 679 517
2007	14 850 683	6 492 331	266 111	7 200 509	1 333 432
2008	14 529 693	7 347 490	273 005	6 089 112	1 029 231

Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic, a. s. 2002–2008

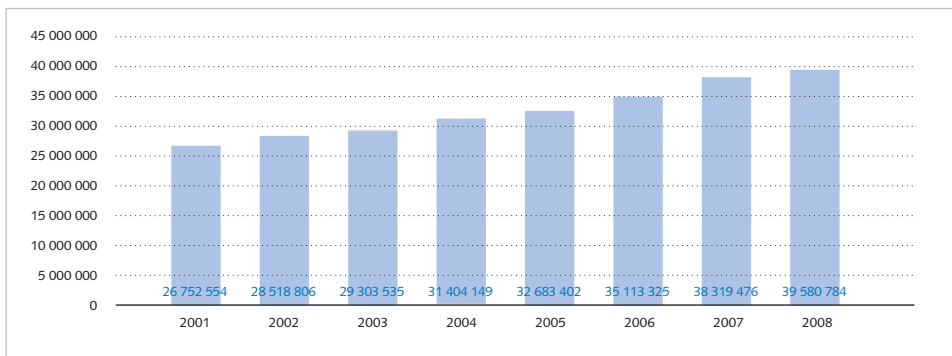
K největším odchylkám ve vývoji sledovaných ukazatelů došlo v roce 2005 u vlastního kapitálu a v roce 2006 u celkových čistých aktiv. Výroční zprávy z daných let se k těmto výkyvům vyjadřují velmi okrajově – k poklesu vlastního kapitálu došlo na základě rozhodnutí valné hromady společnosti a přecenění dlouhodobého finančního majetku equity metodou. Vývoj celkových čistých aktiv ovlivnilo více položek z různých důvodů, které nebyly až na některé výjimky ve výroční zprávě blíže rozvedeny.

Tabulka č. 3.3.: **Vybrané ekonomické ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a. s.**

	čistý obrat (v tis. Kč)	čistý hospodářský výsledek (v tis. Kč)	počet zaměstnanců
2001	26 752 554	+ 22 350	13 123
2002	28 518 806	– 490 981	12 300
2003	29 303 535	– 30 058	12 408
2004	31 404 149	+ 380 144	12 018
2005	32 683 402	– 890 844	13 743
2006	35 113 325	– 1 192 315	13 913
2007	38 319 476	– 433 785	13 089
2008	39 580 784	– 463 553	12 897

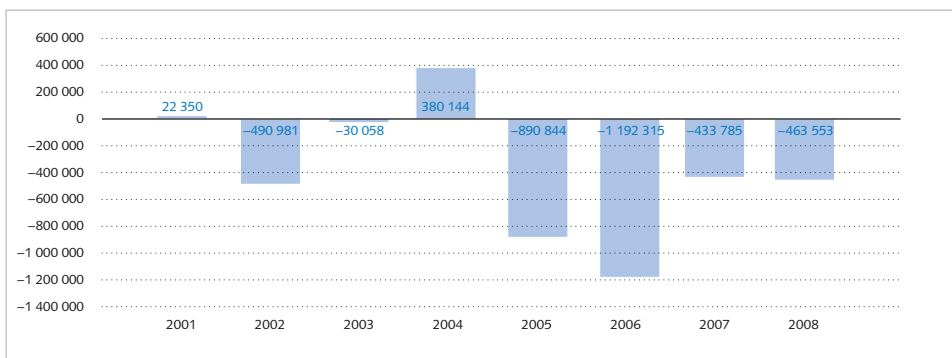
Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic, a. s. 2002–2008

Graf č. 3.7.: Vývoj obrátu společnosti Ahold Czech Republic a. s. v tisících Kč



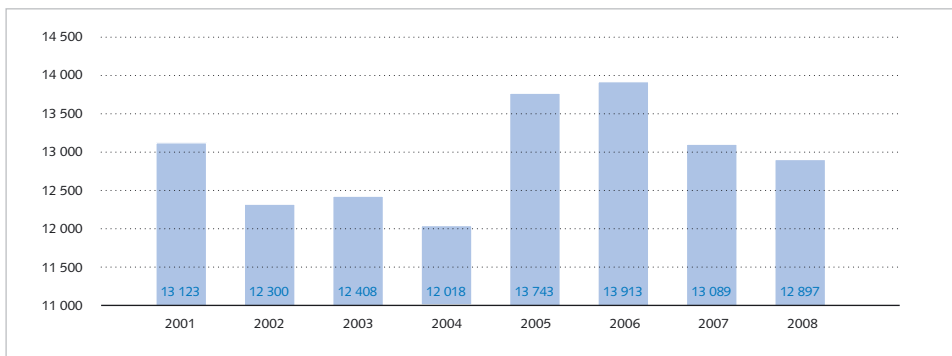
Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic, a. s. 2002–2008

Graf č. 3.8.: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Ahold Czech Republic a. s. v tisících Kč



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic, a. s. 2002–2008

Graf č. 3.9.: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Ahold Czech Republic a. s.

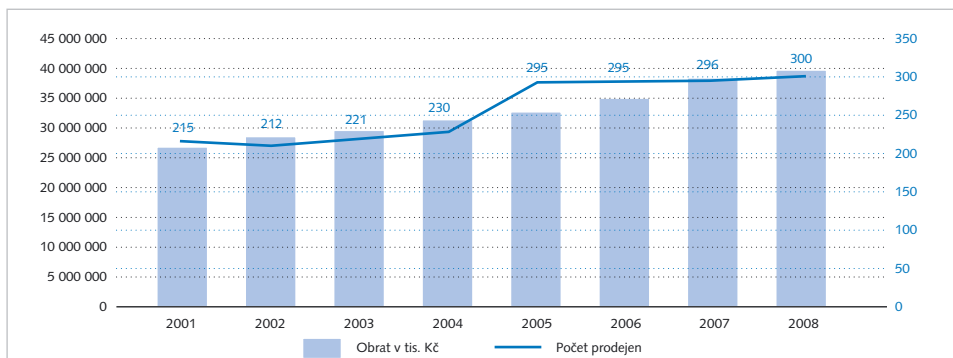


Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic, a. s. 2002–2008

Dopad problémového roku 2005 je nejlépe vidět na vývoji čistého hospodářského výsledku. Zatímco v roce 2004 společnost dosáhla poměrně vysokého zisku, rok 2005 znamenal velkou ztrátu. Samozřejmě, že výsledek ovlivnily i náklady na akvizici prodejen Julius Meinl, nicméně propad je velmi výrazný a, jak přiznal i management společnosti ve výroční zprávě za rok 2005, v tomto výsledku je zakomponovaný i vliv ztráty zákazníků.<sup>46</sup>

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb a vývoj počtu prodejen. V roce 2002 společnost prodala 33 prodejen, které si následně pronajala v podobě operativního leasingu a zároveň otevřela nové prodejny. Celkově tedy počet prodejen poklesl. Rok 2005 naznačuje získání podejen od společnosti Julius Meinl. Z grafu je patrné, že ačkoliv počet prodejen v roce 2005 stoupl celkem o 65, vývoj tržeb v tomto roce nekoresponduje s vývojem počtu prodejen. Tržby se totiž nezvýšily adekvátně nárůstu prodejen tak, jak tomu bylo v ostatních letech. I to lze považovat za jeden z důsledků ztráty zákazníků, o kterém bude zmínka dále v empirické studii.

Graf č. 3.10.: Vývoj tržeb v tis. Kč a počtu prodejen za společnost Ahold Czech Republic, a. s. v letech 2001 až 2008



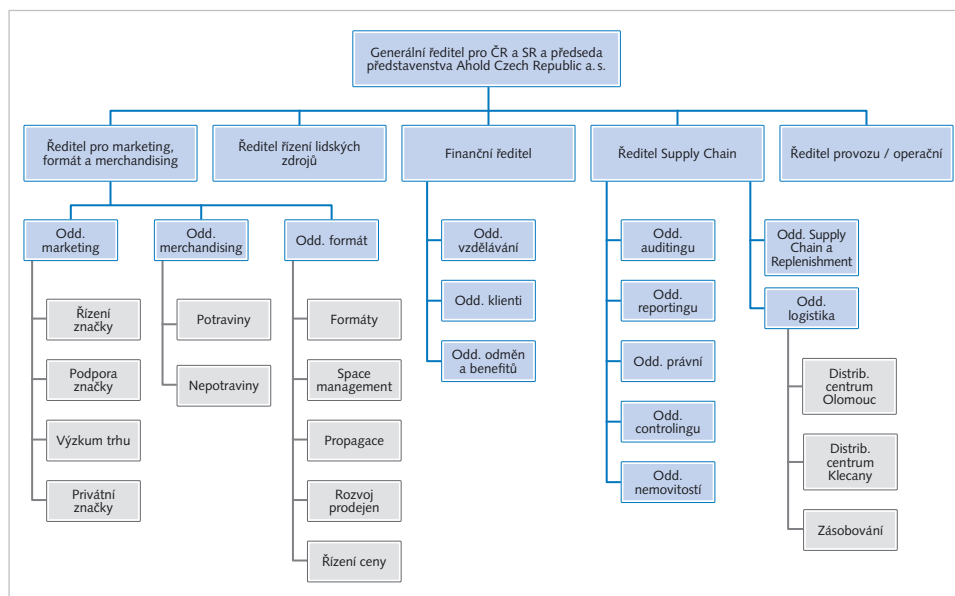
Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a. s. od r. 2002 do roku 2008

### Organizační struktura a řízení společnosti Ahold Czech Republic a. s.

Společnost v roce 2007 provedla velkou změnu organizační struktury, včetně redukce zaměstnanců v centrále. Jak ukazuje obrázek č. 3.2.: Organizační struktura společnosti Ahold Czech Republic a. s. (zjednodušená), vrcholový management je rozdělen do 5 úseků.

<sup>46</sup> Bliže viz Výroční zpráva Ahold Czech Republic a. s. 2005. Dostupné na: <http://www.justice.cz>.

Obrázek č. 3.2.: Organizační struktura společnosti Ahold Czech Republic a. s. (zjednodušená)



Zdroj: internetové stránky společnosti a informace získané v rámci interview s pracovníky společnosti Ahold Czech Republic a. s.

Struktura společnosti je velmi komplikovaná, proto dále bude věnována pozornost pouze rámcové charakteristice vybraných úseků a oddělení.

Daných 5 úseků je dále rozděleno na 11 oddělení:

### **Oddělení Marketing**

Hlavní náplní oddělení marketingu je budování značky Albert a privátních značek včetně tvorby strategie značky, plánování marketingových aktivit, včetně komunikačních plánů a reklamních kampaní, a pro privátní značky také vývoj obalů.

### **Oddělení Formát**

Oddělení Formát se věnuje realizaci strategií v oblasti vývoje a zavádění jednotlivých typů prodejních formátů – supermarket a hypermarket – včetně dohledu nad udržováním vytvořených standardů, řízení jednotné cenové politiky a komunikace (promoce).

### **Oddělení Merchandising**

Oddělení Merchandising má na starosti definování, výběr a nákup potravinářského a nepotravinářského zboží, tj. vývoj sortimentu, stanovení parametrů sortimentu, testování, spoludefinování cen a pravidel pro prodej sortimentu s oddělením Formát a Marketing a spolupodílení se na definování komerční strategie, její rozpracování a řízení realizace strategie za jednotlivé kategorie zboží.

### **Oddělení Logistika**

Oddělení Logistika s cca 1 200 zaměstnanci pečuje o provozní úkoly v rámci zásobování a chodu skladů a prodejen, tedy zejména o technické zázemí, dopravu a manipulaci se zbožím. Mezi další pracovní místa v hierarchii tohoto oddělení patří například taktický plánovač, plánovač dopravy

nebo specialista zásobování apod. Oddělení Supply Chain a Replenishment má na starosti úkoly strategického řízení pro oblast logistiky a zásobování.

### Úsek lidské zdroje (Human Resources)

Úkolem Úseku Human Resources je péče o lidské zdroje společnosti, tj. o vzdělávání, tvorbu a implementaci systému odměňování a motivace zaměstnanců a o každodenní komunikaci se zaměstnanci.

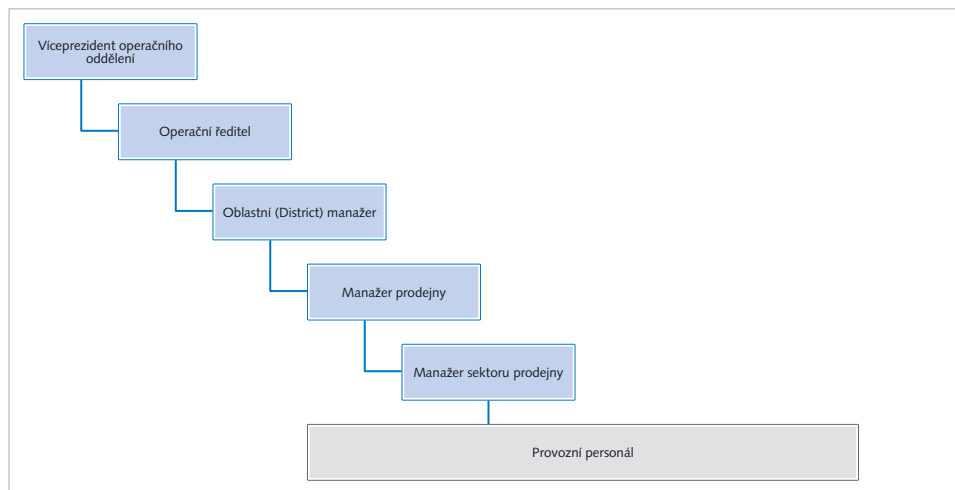
### Úsek Finanční a právní (Finance and Legal)

Úsek Finance and Legal se stará o realizaci finančních toků společnosti a jeho součástí je i oddělení právních služeb, v rámci kterého je pečováno o smlouvy společnosti v daných pravomocech. Hlavní činností úseku je tedy auditing, controlling, reporting a také investice, tj. nákup a péče o nemovitosti včetně pronájmu, výstavby a rekonstrukcí provozoven, správy energií a vyhledávání nových lokalit pro expanzi. Vzhledem ke značné komplikovanosti organizační struktury tohoto úseku lze pro zajímavost uvést příklad jednoho z oddělení a to právě toho, které pečuje o nákup a správu nemovitostí. Úsek se skládá z útvaru řízení aktiv (Asset management), správy majetku (Property administration), řízení výstavby (Construction management), technického řízení (Technical management), expanze (Expansion) a řízení energetiky (Energy management)

Do struktury vrcholového managementu patří ještě oddělení IT, Public Relations a Komunikace (PR and Communications) a oddělení pro řízení kvality, společenské odpovědnosti a businessu.

Vzhledem k tomu, že se jako důvod problému Aholdu na českém trhu, jenž je těžištěm této empirické studie, zmiňuje osobní selhání na nižších až nejnižších příčkách organizační hierarchie, obrázek č. 3.3. znázorňuje organizační strukturu provozního („operačního“) oddělení společnosti, která ukazuje na stávající rozdělení, tj. prohloubení dozoru nad nižšími příčkami hierarchie.

Obrázek č. 3.3.: **Organizační struktura operačního úseku společnosti Ahold Czech Republic, a. s.**



Zdroj: Převzato a upraveno z Kalábová, 2007

Viceprezident operačního oddělení je nadřízeným šesti operačních ředitelů, jejichž působení je rozděleno na základě geografického hlediska, tj. území České republiky je rozděleno do šesti regionů. Každý z operačních ředitelů opětovně podle geografického rozdělení řídí 6-8 tzv. distrikt manažerů. Ti řídí každý průměrně cca 10 manažerů prodejen. Manažer prodejny je přímým nadřízeným několika tzv. sektor manažerů prodejny (podle rozdělení sortimentu, velikosti prodejny a složitosti sortimentu) a ti přímo řídí podřízené na poslední příčce hierarchie, což je provozní personál.

V případě dále rozvedeného problému tato hierarchie také znamená několik stupňů kontroly nad chováním podřízených. Ke zpřísnění kontroly a dohledu, a tedy i k nastavení několikastupňové kontroly, došlo až po odhalení problémů s jednáním zaměstnanců na nejnižších příčkách hierarchie v České republice.

Co se týče způsobu ovládnání, generální ředitel Ahold Czech Republic, a. s. (který je ale zároveň i generálním ředitelem pro Slovenskou republiku) je členem vrcholového managementu Royal Ahold. Jde tedy o provázání jednotlivých úrovní řízení v co nejvyšší míře za účelem dosažení maximální synergie řídicích rozhodnutí na strategické úrovni. V současnosti je v českém top managementu pouze polovina manažerů z Nizozemí.

### Maloobchodní trh v České republice a postavení společnosti

Podle odborníků je český maloobchodní trh ještě stále ne zcela konsolidovaný. Po velmi rychlém vstupu mezinárodních řetězců na trh v průběhu 90. let 20. století konkurenční tlaky nevydrželo již několik hráčů. Od roku 2005 odešlo již několik řetězců (některé z nich jsou uvedeny také v této empirické studii). Odborníci se poněkud rozcházejí v názoru, zda k nim ještě další společnosti přibudou a trh se tak stane ještě více koncentrovaným, anebo naopak na český trh vstoupí ještě jiné řetězce. Názor prvních se opírá o situaci v některých jiných zemích Evropské unie – například v Německu a Belgii mají tři největší obchodníci dvě třetiny trhu, zatímco v České republice to byla v roce 2006 pouze jedna třetina (Patočková, 2006). Na Retail Summitu 2009<sup>47</sup>, který prezentuje mimo jiné výsledky monitoringu vývoje českého maloobchodního trhu, byly předneseny opačné, resp. doplňující názory. Jde například o pravděpodobný značný nárůst jiných formátů maloobchodního podnikání (např. e-komerce či diskontu)<sup>48</sup>.

Od roku 2004, a to i přes skandál, kterému je věnována pozornost v této studii, prodejny Albert získávaly ocenění „Supermarket roku“<sup>49</sup>, což je poměrně významné ocenění, pokud uvážíme, že pro českého spotřebitele je hlavním nákupním místem hypermarket (43 % spotřebitelů), na druhém místě to jsou diskontní prodejny (23 % spotřebitelů) a na třetím místě supermarkety (16 %).<sup>50</sup>

47 Retail Summit je významné (resp. jedno z nejvýznamnějších evropských) setkání odborníků z hospodářské praxe, na kterém se každoročně již od roku 1997 sumarizují výsledky a prezentují očekávané trendy vývoje maloobchodního trhu nejenom České republiky. V roce 2009 se summitu zúčastnilo více než 800 hostů – vrcholových manažerů řetězců, nezávislých obchodníků, výrobců dodavatelů, dodavatelů informačních a komunikačních technologií, zástupců bank, médií, orgánů státní správy, škol i expertních institucí. Na jednotlivých ročních summitu se jako přednášející účastní také vrcholoví představitelé nadnárodních korporací z oblasti maloobchodu, i nadnárodních organizací, jejichž činnosti je nějakým způsobem spojena s maloobchodním podnikáním, z více než 20 zemí Evropy i celého světa.

48 Blíže: Diskontní prodejny stále představují nejrychleji se rozvíjející maloobchodní formát v České republice. 23. 6. 2009. <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=988&lng=CZ&ctr=203>.

49 Blíže: Prestižní klání o Obchodníka roku 2009 vstupuje do sedmého ročníku. <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/tiskove-zpravy/detail?id=75515>.

50 Blíže: Již dvě třetiny českých domácností utratí největší část svých výdajů za potraviny v hypermarketech nebo diskontech. 23. 6. 2009 <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=986&lng=CZ&ctr=203>.

Podle studie „Shopping monitor 2009“<sup>51</sup>, kterou již několik let opakovaně zpracovává a uveřejňuje společnost Incoma GfK, s r. o. (Štiková, 2009), považuje český spotřebitel za nejdůležitější faktory rozhodující o nákupu čerstvost a kvalitu zboží (známka 1,26), cenovou úroveň (1,45), zřetelné označení cen (1,51), orientaci v prodejně (1,57) a širší sortimentu (1,58)<sup>52</sup>. Pořadí těchto faktorů se již několik let nemění a velmi málo se mění také jejich váhy. O primátu kvality v preferencích spotřebitelů mluvili odborníci také na konferenci Retail in Detail „Food & Quality“ v Praze v roce 2007. Kromě jiného zde bylo také zmíněno, že pětina českých spotřebitelů kvůli nízké kvalitě změnila prodejnu, kde předtím nejčastěji nakupovala, a chodí tak do jiné prodejny<sup>53</sup>, což je poměrně závažná skutečnost týkající se loajality spotřebitelů.

Důvodem výběru hypermarketů Hypernova jako oblíbeného nákupního místa je podle studie Shopping monitor 2009 kvalitní a čerstvé zboží a u supermarketů Albert je to snadná orientace v prodejně. Nicméně hypermarkety se v detailním hodnocení kvality a čerstvosti zboží neumístily do pátého místa – v žebříčku tedy nepatří mezi ty prodejny, u kterých jsou právě tyto faktory hodnoceny jako nejlepší. Hypernovy kromě jediného faktoru<sup>54</sup>, kterým je širší sortimentu, se kterým se umístili na čtvrtém místě, zaujali vždy spíše horší pozice (spolu s prodejny Albert) Hypernovám a Albertům náleží za rok 2009 také 4. a 5. příčka v žebříčku hodnocení návštěvnosti (za Kauflandem, Lidlem a Tescem) (Štiková, 2009).

### 3.4. Kauza: Společenská zodpovědnost

#### 3.4.1. Společenská zodpovědnost a etické chování podniků

V posledních letech je jedním z velmi významných pojmů skloňovaných v různých pádech a v různých souvislostech v praxi mnoha podnikatelských subjektů zodpovědnost, resp. společenská zodpovědnost podniku a s ní související pojmy.<sup>55</sup> Důvody tohoto rostoucího zájmu jsou různé, nicméně z empirických výzkumů vyplývá, že mezi stěžejní patří na makroúrovni tlak veřejnosti, mimo jiné také spotřebitelů (resp. spotřebitelských sdružení), zájem médií o nezodpovědné chování organizací, zájem různých nátlakových skupin o takovéto chování (což ve spolupráci s médii vytváří dvojnásobnou sílu) a zájem vlád nebo nadvládních seskupení. Podle organizace Business for Social Responsibility<sup>56</sup> patří mezi důvody na mikroúrovni zejména ekonomické (a s nimi související další) zájmy, a to „zvýšení prodeje a podílu na trhu, posílení pozice značky, zlepšení image podniku, zvýšení schopnosti přitáhnout, motivovat a udržet si zaměstnance, snížení provozních nákladů a zvýšení přitažlivosti pro investory“ (Kotler a Lee, 2005, str. 10). Podobné důvody byly zjištěny i v českém podnikatelském prostředí. Mj. Plášková a Pincová uvádí také „...zvýšení hodnoty firmy (vzrůst cen akcií), posílení loajality zákazníků, posílení firemní kultury, snížení nákladů na Risk Manage-

51 Studie „Shopping monitor“ sumarizuje výsledky kvantitativního průzkumu nákupních zvyklostí, spokojenosti s nákupními podmínkami, spotřebitelských preferencí a míry důležitosti faktorů ovlivňujících rozhodnutí o výběru nákupního místa. V roce 2008 byl průzkum realizován na reprezentativním vzorku 1012 českých domácností.

52 Hodnocení na škále o stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejvyšší hodnocení a 5 nejnižší.

53 Konference Retail in Detail „Food & Quality“ přesně vystihla zlomovou situaci na českém maloobchodním trhu. Blueevents. 5. 6. 2007. <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=343&lang=cs>.

54 Spotřebitelé hodnotili 5 faktorů a to: cenová úroveň, širší sortimentu, kvalita prostředí a atmosféra prodejny, čerstvost a kvalita zboží a dostupnost a kvalita personálu.

55 Blíže např. Studie IBM Institute for Business Value týkající se CSR. „Leading a sustainable enterprise.“ 2009. <ftp://ftp.software.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03226usen/GBE03226USEN.PDF>, resp. McKinsey Global Survey results. „Valuing corporate social responsibility“. 2009. [commdev.org/.../2393\\_file\\_McKQ\\_Valuing\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://commdev.org/.../2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf).

56 americká nezisková organizace, zabývající se poradenstvím, průzkumy a vzděláváním podniků v oblasti implementace sociální zodpovědnosti do praxe.



ment (zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům), přímé úspory plynoucí z kvality produktu i z kvality managementu, a celkové zlepšení vztahu s okolím (se stakeholdery) – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení...“ (volně podle Plášková et Pincová, 2007). Podle šetření společnosti KPMG představují ekonomické (74%) a etické (53%) důvody hlavní hybné síly pro zájem o společenskou zodpovědnost. Obě uvedená procenta jsou platná pro rok 2008 u společností zařazených do Global 250.<sup>57</sup>

V případech společenské zodpovědnosti podniků dochází ke střetu individuálních a společenských hodnot. Jednotlivec a společnost je v tématu zodpovědnosti podniků reflektován i v definicích společenské zodpovědnosti. V jedné z nejstarších definic (z roku 1960) je společenská zodpovědnost charakterizována právě s důrazem na roli jednotlivce. Autoři Davis a Blomstrom ji vymezují jako „...závazek jednotlivce zvážit dopad svých rozhodnutí a aktivit na celý společenský systém. Podnikatelé uplatňují společenskou zodpovědnost, když zvažují potřeby a zájmy jiných lidí, kteří mohou být zasaženi nebo dotčeni jejich podnikatelskými aktivitami. Pokud tak jednají, potom dokáží dohlédnout i faktory, jež jsou mimo úzce definované ekonomické a technické zájmy jejich podniku...“<sup>58</sup>.

### 3.4.2. Problémy společnosti Royal Ahold se společenskou zodpovědností ve světě

Informace o tom, ve kterém roce, jakým způsobem a také z jakého důvodu se začali manažeři v Royal Ahold zajímat o společenskou zodpovědnost, nebylo možno z veřejných zdrojů získat, nicméně výroční zprávy společenské zodpovědnosti společnost zpracovává od roku 1998, ovšem až do roku 2007 pouze každý druhý rok. První výroční zpráva z oblasti společenské odpovědnosti byla zaměřena na ochranu životního prostředí. Text v této části vychází z výročních zpráv společenské zodpovědnosti společnosti za rok 2008 a rok 2009.<sup>59</sup>

Aktivita v oblasti společenské zodpovědnosti má v Royal Ahold na starosti speciální oddělení, které se zodpovídá přímo představenstvu, resp. přímo generálnímu řediteli, V roce 2008 byla zřízena speciální Komise dozoru nad společenskou zodpovědností, která sestává z vrcholových řídicích pracovníků ze všech dceřiných společností Aholdu a top managementu celé korporace. Jejím předsedou je generální manažer Royal Ahold. Existují ještě nejméně dvě další komise – koordinační a zaměřená na data a reportování a pravděpodobně i jiné (o jedné z nich bude zmínka dále). Ačkoliv si Ahold měřítka a kriteria společenské zodpovědnosti určuje sám, inspiruje se směrnici Global Reporting Initiative (GRI) a podle ní také připravuje zprávy.

Společenská zodpovědnost Royal Ahold je založena na třech pilířích (resp. na tzv. Tripple Bottom Line anebo 3 P), což je pojem spojený nejenom se společenskou zodpovědností, ale také s udržitelným rozvojem, a označuje tři propojené oblasti zájmu: ekonomickou prosperitu, udržitelné životní prostředí a společenský rozměr „profit, planet, people“<sup>60</sup> (viz obrázek č. 3.4.). Společenská zodpovědnost se nachází v průsečíku těchto tří oblastí.

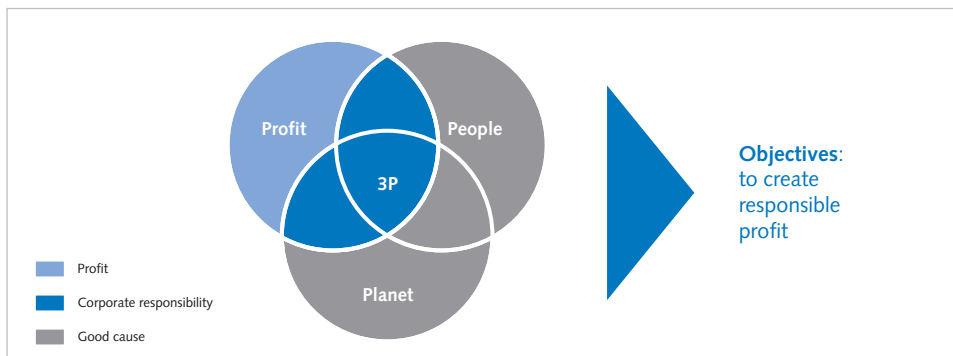
57 Blíže: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/Corp\\_responsibility\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf).

58 Uvedeno v Bunčák (2005) In: Bussard et al (eds), 2005, str. 5.

59 Blíže: [www.ahold.com/reports2008](http://www.ahold.com/reports2008).

60 mj. např. Harila et Petrini, 2003

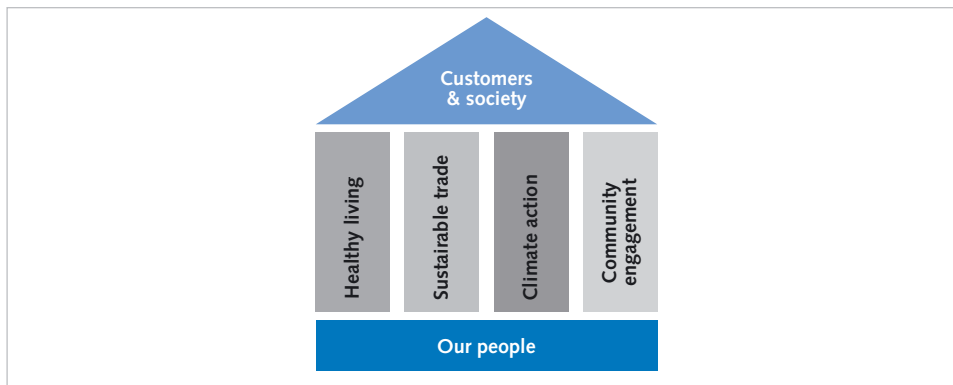
Obrázek č. 3.4.: Triple Bottom Line



Zdroj: Ahold Corporate Responsibility Report 2008

Hlavní témata a priority v oblasti společenské zodpovědnosti Royal Ahold jsou od roku 2007 obsaženy v tzv. „domě společenské zodpovědnosti“, jak ukazuje obrázek č. 3.5. Jeho základnu tvoří zaměstnanci, opěrné zdi čtyři základní témata: zdravý život, udržitelný obchod, aktivity zaměřené na ochranu klimatu a zapojení se do komunity. Střechu neboli směřování Aholdu tvoří zákazníci a společnost. Krédo zodpovědnosti ohledně zákazníků zní, že zákazníkovo stěžejní očekávání je, že společnost je zodpovědným podnikem. Pravidla zodpovědnosti jsou rozpracována v Globálním kodexu profesionálního vedení a etiky, který kromě jiného obsahuje i čísla na tzv. Fair-play telefonní linky. Co se týče bezpečnosti potravin a kvality produktů, prohlášených za vrcholové priority společnosti, kodex proklamuje právo všech svých zákazníků na nejvyšší možnou úroveň bezpečnosti potravin, která je ze strany společnosti zabezpečena profesionálními politikami a programy bezpečnosti potravin, které se opírají o vědecké principy, praktické provozní procedury, vyspělé technologie, školení zaměstnanců a vzdělávání zákazníků. Společnost také proklamuje prodej produktů, jejichž kvalita koresponduje anebo převyšuje právní a odvětvové standardy pro bezpečnost a zdraví spotřebitelů. Za bezpečnost potravin je zodpovědný každý zaměstnanec.<sup>61</sup>

Obrázek č. 3.5.: „Dům“ společenské zodpovědnosti Royal Ahold



Zdroj: Ahold Corporate Responsibility Report 2008

61 Bliže: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>.

Vzhledem k tématu empirické studie bude pozornost věnována blíže pouze některým oblastem – cílům v oblasti zdravého života, udržitelného obchodu, zaměstnanců neboli lidských zdrojů, přičemž primární oblast zájmu – zákazník a jeho spokojenost – je přímo nebo nepřímo obsahem všech oblastí, které jsou v otázce bezpečnosti potravin propojené. Spektrum činností společenské zodpovědnosti Royal Ahold a jeho národních poboček je ovšem mnohem širší.

Oblasti společenské zodpovědnosti:

### **Zdravý život a udržitelný obchod**

Primární cíle týkající se zodpovědnosti Ahold za zdravý život svých zákazníků (a zaměstnanců) jsou zaměřeny na úsilí dosáhnout uznání jako vůdčí maloobchodník s důvěryhodným přístupem ke zdravému životu, který pomáhá svým zákazníkům s výběrem zdravých produktů, podporuje své zákazníky ve zdravém životním stylu prostřednictvím informování a vzdělávacích programů a poskytuje programy zaměřené na zdraví a tzv. wellness pro své zaměstnance. Nejvyšší prioritou je bezpečnost potravin, která je založena na sledování vědeckých principů, školení a vzdělávání zaměstnanců a proaktivních vzdělávacích programech pro zákazníky. Také po dodavatelích se požaduje sledování přísných praktik korespondujících s mezinárodně přijatými standardy, k čemuž napomáhá také spolupráce s dodavateli. Ahold neustále hledá náměty ke zlepšení v oblasti bezpečnosti potravin. Pod dohledem Komise dozoru nad bezpečností produktů byl vyvinut model shody pro management bezpečnosti potravin.

### **Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou zárukou úspěchu Aholdu. Primárním cílem je proto zajistit, aby byli zaměstnanci vysoce kvalifikovaní a zákaznický orientovaní. Cíle jsou zaměřeny také na podporu inovativního myšlení (neustále zlepšování a lepší výsledky) a dosahování excelence na základě neustálého stanovování vysokých standardů. Každá provozní jednotka má vlastní program zaměřený na trénink zaměstnanců v oblasti rizika bezpečnosti a zdraví.

Vize, politiky, cíle a měřítka společenské zodpovědnosti jsou formulovány centrálně a globálně na úrovni Corporate Executive Board (tj. představenstva), ale většina konkrétních aktivit je řízena na lokální úrovni.

### **Finanční machinace v Royal Ahold**

V roce 2003 proběhly světovými médii pro společnost Royal Ahold velmi nepříjemné zprávy. Jedna z nich se týkala účetních machinací v dceřině společnosti US Food Service (ta byla v roce 2006 po snaze společnost konsolidovat nakonec prodána), různých sporných transakcí mimo jiné i v centrále společnosti v Nizozemí a v menším rozsahu také v dceřině společnosti TOPS MARKET v USA (finanční machinace se uskutečňovaly po dobu let 2001–2003 a byly předmětem rozsáhlého vyšetřování a soudních sporů). Kauzy měly podobný rozsah i ohlas jako například aféry společností ENRON a Parmalat a jsou uváděny také v učebnicích zaměřených na správu společností.<sup>62</sup> V roce 2003 vedení společnosti odstoupilo, nicméně poškození jména firmy, placení pokut, soudních výdajů a dalších souvisejících finančních nákladů i rapidní pokles hodnoty akcií Aholdu na burzách (Euronext Amsterdam a Frankfurtské burze) zastavil expanzi společnosti, resp. vedl ke zrušení se poboček v Asii, Latinské Americe, některých dceřiných společností v USA i dalších zemích světa, ačkoliv se některé z nich do roku 2003 velmi pozitivně rozvíjely.<sup>63</sup> V roce 2001 Royal Ahold působil ve 28 zemích světa na 4 kontinentech, zaměstnával více než 450 000

<sup>62</sup> Např. Gourevitch et Shinn, 2005, resp. Hamilton et Micklethwait, 2006.

<sup>63</sup> Blíže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>.

lidí a obsadil 10. místo ve světovém žebříčku nadnárodních retailových společností (bez rozdělení na potravinářský a nepotravinářský sortiment) (Arnold, 2002).

Důsledkem skandálu klesly tržby v prvním čtvrtletí roku 2004 o 11 % a společnost zaznamenala čistou ztrátu 15,4 milionu Euro (částečně ovšem i kvůli nevhodnému prodeji poboček v Brazílii a Thajsku). Za celý rok 2004 byla čistá ztráta 6,3 miliardy Euro.<sup>64</sup>

Před tímto skandálem měl Royal Ahold v mateřské zemi výbornou pověst – nejenom jako maloobchodník, ale také jako investiční produkt. Po mnoho let byl Ahold na burze vnímán jako nejlepší investice. Pouze několik měsíců před vypuknutím skandálu se mnoho obyčejných Nizozemců stalo účastníky shareholderského programu. Po medializaci případu ovšem hodnota akcií během jediného dne poklesla o dvě třetiny své hodnoty. Shareholdeři se pokusili – ovšem neúspěšně – zorganizovat stávkou, ve které žádali spotřebitele, aby přestali nakupovat v prodejnách Albert Heijn. Stávka se nakonec neuskutečnila a výsledky společnosti včetně poškození image nakonec nebyly dramatické (byly pouze velmi špatné). Důvodem zmírnění potenciální krizové situace byl přístup managementu k řešení situace – velmi rychlá a velmi otevřená komunikace (všichni manažeři Albert Heijn, od vrcholového managementu po vedoucí prodejen, zřídili telefonní panel, což konkrétně znamenalo, že všichni, kteří se chtěli ptát na cokoliiv nebo říct, jak moc nazlobení jsou, mohli to osobně udělat), jasné sdělení nového generálního ředitele o krizové strategii a rychlé zásahy v personálním obsazení. Doplněkem, který oslovil zejména spotřebitele citlivé na cenu, byl začátek důsledné a intenzivní strategie nízkých cen, o čemž byly spotřebitelé (všechny domácnosti v Nizozemí) informováni letáky ve svých schránkách (tato reklama nahradila televizní spoty) (Wouda, 2005). Kromě toho již koncem roku 2003 v Royal Ahold proběhl externí audit, který zjistil existenci celé řady problematických otázek interní kontroly. V důsledku toho Výbor pro audit schválil akční plán managementu na nápravu těchto problematických bodů. Dále byla také změněna organizační struktura s cílem zajistit vyšší transparentci řízení. V roce 2004 byl přijat Etický kodex, který byl v roce 2005 nahrazen Globálním kodexem profesionálního jednání a etiky společnosti Ahold. „*Cca 15 000 zaměstnanců a téměř všichni střední a vedoucí manažeři v USA a Evropě se zúčastnili kursu pro finanční bezúboňnost a všichni zaměstnanci ve společnosti U.S. Foodservice se zúčastnili etického kursu. Byl zaveden postup pro oznamování nepravostí, v jehož rámci můžou zaměstnanci v USA i Evropě telefonovat na horkou linku provozovanou 24 hodin denně nezávislými operátory. Na této lince mohou nahlásit – i anonymně – jakoukoli protiprávní skutečnost.*“<sup>65</sup>

V rozsáhlé (přes 200 stran) výroční zprávě za rok 2004, kterou společnost Ahold vydala zejména v souvislosti s uvedeným finančním skandálem v roce 2003 v USA (ale nejenom v této zemi) i v centrále, jsou vymezeny skupiny rizik podnikání Aholdu na celosvětovém trhu (viz také kapitola s názvem Současný stav společnosti). Všechna rizika jsou vztažena k potenciálnímu vlivu na finanční situaci, výsledky provozních operací a likviditu společnosti. Zajímavé je, že problematika ochrany zdraví a bezpečnosti (blíže nespecifikované) je obsažena pouze v jediném bodu, a to v souvislosti s možnými negativními finančními důsledky nedodržení předpisů týkajících se odpovědnosti za životní prostředí.<sup>66</sup> V roce 2003 tak začala konsolidační strategie zacílená na optimalizaci portfolia a organický růst, včetně maximalizace cash flow a redukce dluhů, na rozdíl od akviziční strategie v předchozím období. Centralizovala se finanční kontrola včetně informačního systému prodeje tak, aby bylo možné sledovat každý produkt, dodávku, transakce i na korporátní úrovni a zajistila se tak plná transparentnost většiny operací.<sup>67</sup>

64 Blíže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>.

65 Blíže: Výroční zpráva společnosti Ahold za rok 2004. Dostupné na WWW: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF).

66 Blíže: [http://www.ahold.com/files/annualreport\\_2004\\_uk-1.pdf](http://www.ahold.com/files/annualreport_2004_uk-1.pdf).

67 Blíže: tisková zpráva Royal Ahold. Ahold outlines 3-year financing plan and strategy to restore value. November 7, 2003. Dostupné na: <http://www.ahold.com>.

### Problémy s bezpečností potravin v prodejnách ICA

Přes veškerá opatření se Royal Ahold nevyhnul problémům. V roce 2005 vznikly závažné problémy na českém trhu (situace bude popsána dále v textu) a koncem roku 2007 se v celosvětových médiích objevilo jméno společnosti Royal Ahold ve spojitosti s dalším skandálem – v tomto případě týkajícím se závadnosti potravin. Šlo tedy o podobnou událost, jaká se stala v roce 2005 v České republice. Je nutné podotknout, že Royal Ahold byl v dané kauze v určitém smyslu nepřímým aktérem – byl uváděn jako majoritní vlastník maloobchodního řetězce ICA ve Švédsku. Prodejny ICA jsou většinou řízeny a vlastněny manažery, kteří si značku ICA ponajímají v rámci franchisy – jsou tedy na ICA Sverige AB (vlastník značky) do určité míry nezávislí. V prosinci 2007 švédská televize v dokumentárním týdeníku Uppdrag granskning (přeloženo jako: Pátrací mise) odvysílala tajně pořízené videonahrávky pořízené zaměstnanci 4 prodejen ICA, které ukazovaly na nezákoně přebalování baleného mletého masa po skončení data spotřeby, mletí masa, které již mělo také patřit do kafilérie, a nehygienické zacházení s masem. Podle průzkumu společnosti *MMS MediaMätning* byl dokument jedním z nejsledovanějších televizních programů toho dne s počtem zhlédnutí 930 000. V médiích se k tomuto vysílání objevil rozhovor s bývalým kontrolorem kvality ICA v jižním Švédsku, který přebalování masných výrobků s prošlou lhůtou spotřeby a podobné aktivity označil za běžné v provozovnách tohoto řetězce. Kromě toho se také zmínil o tom, že mezi jeho úkoly patřilo školit zaměstnance tak, aby nevznikl žádný skandál související s těmito praktikami. Oslovení manažeri inkriminovaných prodejen označili jednání v jejich prodejnách za konání zcela v individuálním zájmu zaměstnanců a vlastní zodpovědnost odmítali. Hlavní tiskový mluvčí ICA v médiích přiznal, že ačkoliv jsou prodejny ICA v podstatě nezávislé a současný systém franchízy neumožňuje manažery sankcionovat, je nutné začít diskutovat o možnosti zavedení zodpovědnosti, včetně vyvozování důsledků za podobné přechýny.

ICA okamžitě stáhla všechny vánoční reklamy a v komunikaci se zaměřila pouze na tento skandál. Kromě jiného se i na svých webových stránkách velice omlouvala svým zákazníkům. V prosinci ICA uspořádala schůzku pro manažery prodejen ohledně dodržování hygienických předpisů. Zároveň oznámila, že zavedla nulovou toleranci podobnému chování a zavedení 3 000 dopředu neoznamovaných inspekci v rámci sítě prodejen ročně. I tak ale prodej mletého masa poklesl v některých prodejnách ICA o polovinu<sup>68</sup>. Podobně jako v České republice se několik dnů na to v médiích objevily zprávy o podobných přestupcích v konkurenčních řetězcích, což sice poněkud zmírnilo soustředění zájmu na ICA obchody, nicméně značně se snížila důvěra spotřebitelů v maloobchodní trh. Průzkumy ukázaly, že 50 % spotřebitelů nevěří, že prodej potravin v maloobchodě je skutečně bezpečný.<sup>69</sup>

#### 3.4.3. Problémy se společenskou zodpovědností Ahold Czech Republic a. s.

Rok 2005 byl pro některé maloobchodní řetězce rokem, který lze označit za špatný. V tomto roce totiž Státní zemědělská a potravinářská inspekce ve 466 správních řízeních rozdala řetězcům pokuty za celkem 19 milionů korun, přičemž právě na společnost Ahold připadly v rámci 86 správních řízení sankce ve výši 7,6 milionu korun.<sup>70</sup> Další dozorový orgán – Česká obchodní inspekce – sankcionoval Ahold pokutou jeden milion korun. Podle ústředního ředitele inspekce nevyhověla společnost Ahold ve čtvrtině z 550 kontrol, které inspektoři v jejích prodejnách vykonali. Důvodem pro udělení pokuty bylo opakované porušování zákona o ochraně spotřebitele.

<sup>68</sup> Spotřeba mletého masa je ve Švédsku mnohem vyšší než v České republice a spotřebitelé preferují nákup balíčkováného produktu – nemelou si maso doma a ani si nenechávají mlít v prodejnách.

<sup>69</sup> Blíže: ICA meat repackaging controversy [http://en.wikipedia.org/wiki/ICA\\_meat\\_repackaging\\_controversy](http://en.wikipedia.org/wiki/ICA_meat_repackaging_controversy).

<sup>70</sup> Blíže: SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. 10. 12. 2008. <http://www.penize.cz/47671>.

Pokuta byla ovšem udělena zejména za předražování nákupů.<sup>71</sup> V době uložení byla tato pokuta rekordně vysoká – Ahold byl prvním provozovatelem maloobchodních prodejen, kterému byla tak vysoká pokuta za porušení legislativních předpisů souvisejících s ochranou spotřebitele v České republice uložena.

Na podzim roku 2005 byla v masmédiích společnost Ahold nejčastěji zmiňována negativně. V tomto období došlo k do té doby nevyužitému kroku ze strany dozorových orgánů, a to k uzavření hypermarketu Hypermova v Jindřichově Hradci z důvodů velmi závažných porušení hygienických předpisů ohrožujících zdraví zákazníků. Tato událost byla silně medializována, nicméně na problémy s porušováním různých legislativních norem, týkajících se zboží a prodeje, tj. vedoucích k potenciálnímu poškození práv spotřebitelů a ohrožení zdraví, Státní zemědělská a potravinářská inspekce v různých (ale i stejných, tedy opakovaně) provozovnách narážela již od začátku roku 2005<sup>72</sup>. Podle vyjádření mluvčí SZPI Daniely Kolečkové vedení Aholdu ignorovalo opakované výzvy inspekce o vyjádření se a k nápravě. Tisková mluvčí Aholdu se pokusila v masmédiích omluvit některé případy, kdy jako důvod uvedla pochybení na straně dodavatelů (přelepování dat minimální trvanlivostí).<sup>73</sup>

Ve výroční zprávě společenské zodpovědnosti Royal Ahold za rok 2005 nebyla o těchto problémech žádná zmínka. Ve standardní výroční zprávě Royal Ahold za rok 2005 je uvedena pouze velmi stručná poznámka o určitém negativním vlivu problémů Aholdu v České republice, který měl dopad na růst podílu na trhu.<sup>74</sup> Skandál Royal Ahold v roce 2003, kterému byla věnována pozornost výše, v textu ovšem zmíněn byl – ve výroční zprávě společenské zodpovědnosti a samozřejmě i ve standardní výroční zprávě za rok 2004.

V listopadu roku 2005 byly na stránkách Státní zemědělské a potravinářské inspekce uvedeny výsledky mimořádné kontrolní akce zaměřené na zacházení se surovinami a potravinami živočišného původu. Vedle jiných řetězců i nezávislých subjektů se objevily nedostatky i v šetřených Hypermonech – při způsobu skladování, označování vedlejších živočišných produktů, při nakládání s neprodanými potravinami a v deklaraci údajů na obale pro spotřebitele. V jednom případě bylo nalezeno i nesplnění předepsaných mikrobiologických požadavků.<sup>75</sup>

Kromě kontroly dozorových orgánů došlo na podzim roku 2005 v hypermarketu Aholdu v Praze také k jinému způsobu kontroly – s využitím skryté kamery. Záznam rozhovoru řezníka a jeho šéfa o vracení zkaženého masa zpět do regálů odvysílala televize Nova (Mařík, 2005). Pouze tři dny před vydáním uvedeného článku vyšel v časopise Moderní obchod články nazvaný Ahold CR – Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. V něm se píše, že Státní veterinární správa se „... na základě informací zveřejněných v některých elektronických médiích o údajných nedostacích týkajících se masných výrobků...“ chystala uskutečnit kontrolu v tomto hypermarketu. Vedle této zprávy byly v článku uvedeny dva rozhovory s představiteli Aholdu – tiskovou mluvčí a ge-

71 Blíže: ČOI: Rekordní pokuta pro Ahold. 18. 10. 2005. [www.mesec.cz/aktuality/5755](http://www.mesec.cz/aktuality/5755)

72 Tři nejzávažnější pochybení včetně problému v Jindřichově Hradci jsou uvedeny i v české mutaci Wikipedie pod názvem Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku (na rozdíl od výše uvedeného případu ve Švédsku v prodejnách ICA, o kterém byla zmínka výše a který je na Wikipedii uveřejněn i v anglickém jazyce). V Jindřichově Hradci byla prodejna uzavřena 21. 9. 2005 po opakované výzvě řádně deratizovat provozní prostory vzhledem k nalezeným stopám po přítomnosti hlodavců (trus, rozkousané obaly a potraviny i živé a mrtvé myši) a to na prodejní ploše, ve skladech a také přímo v regálech. 29. 9. 2005 našli inspektoři Státní zemědělské a potravinářské inspekce v Hypermonech v Čestlicích závažné případy manipulace s dobou trvanlivosti (přelepování samolepek na produkty s již prošlou dobou trvanlivosti) a v Hypermonech Nové Butovice při opakované kontrole chybné označení trvanlivosti místo přísnějšího údaje o době použitelnosti. Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9\\_A9\\_inspekce\\_v\\_hypermarketech\\_v\\_%C4%8Cesku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9_A9_inspekce_v_hypermarketech_v_%C4%8Cesku).

73 Blíže: Inspekce odhalila v Aholdu další prošlé potraviny. Říjen 2005. Dostupné na: <http://archiv.natia.cz>.

74 Blíže: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>, s. 71.

75 Blíže: Vyhodnocení kontrolní akce „GRIL“. Dostupné na: <http://www.svsr.cz/index.php?art=571>.

nerálním ředitelem Ahold Central Europe, který společnost řídil zejména ze sídla Aholdu Czech Republic. Tisková mluvčí představila systém kontroly v prodejnách: ...*“Pro zajištění kvality denně kontrolujeme naše zboží z hlediska jeho čerstvosti a data spotřeby. Díky nastavenému vnitřnímu systému provádíme kontroly opakovaně (zboží nekontrolují pouze tzv. sektor manažeři, ale také jejich nadřízení... vedle interních procesů zajištění kvality společnost Ahold CR spolupracuje také s externí společností, která pro Ahold zajišťuje unikátní službu, tzv. Mystery shopping. ....“* Ředitel uvedl podobnou charakteristiku kontroly: ...*“U nás v Aholdu máme jasně nastaveny parametry interních kontrol kvality, které zajišťují, že našim zákazníkům nabízíme pouze čerstvé a kvalitní produkty.....Hypermarket v Nových Butovicích se nachází hned vedle sídla naší společnosti. Já sám do něj chodím pravidelně na kontrolu a navíc zde jednou týdně se svou rodinou nakupuji, a tak se mohu osobně přesvědčit o kvalitě nabízených produktů...“*<sup>76</sup> Vzhledem k uplynutí již téměř čtyř let od těchto zpráv je obtížné dohledat, zda tyto rozhovory proběhly ještě před odvysíláním reportáže se skrytou kamerou v televizi Nova. Nicméně podle charakteru rozhovorů lze spíše usuzovat, že ano.

Obdobně poněkud paradoxně vyzněla snaha marketérů Aholdu o zlepšení pošramocené image. V podstatě za několik týdnů od uvalení pokut za poškozování práv spotřebitele byla realizována reklamní kampaň v celostátních denících se sloganem „Kvalitu bereme vážně“ s následným textem zdůrazňujícím péči o každodenní nabídku zboží vysoké kvality a čerstvých potravin. V jedné z verzí kampaně jsou v textu inzerátu zákazníci vyzýváni, aby sami upozorňovali na pochybení prodejny a to s odměnou padesáti korun (Mášová et Schejbal, 2005). Ještě paradoxnější situace nastala, když v jednom z vydání deníku (šlo o deník Mladá fronta Dnes), ve kterém byla reklama uvedena, vyšel také článek, který zveřejňoval výsledek průzkumu prodejen realizovaný redakcí a ve kterém mimo jiné byla opětovně zmínka o masném výrobku s pravděpodobně výrazně prošlou lhůtou spotřeby, objeveného v prodejně Albert (Hejduk, 2005).

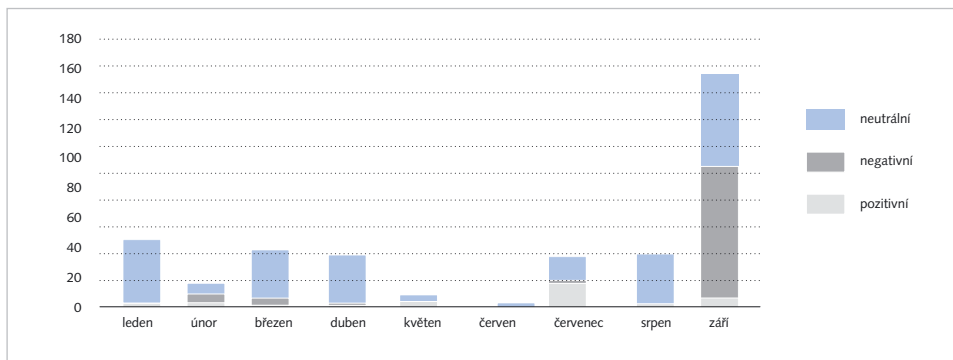
Informaci o tom, zda byla tato propagace účinná a zda se podařilo negativní vnímání řetězce snížit, se autorce tohoto textu nepodařilo ve veřejně dostupných zdrojích nalézt. Nicméně společnost InnoVation/Media Tenor, která se mimo jiné zabývá také výzkumy mediálních profilů firem, v říjnu 2005 uveřejnila výsledky průzkumu, které ukazovaly na velmi negativní mediální image jak společnosti Ahold, tak společnosti Julius Meinl<sup>77</sup>, kterou Ahold v roce 2005 koupil a na podzim téhož roku postupně přebíral provozovny. Výsledky průzkumu byly uvedeny a okomentovány také v článku časopisu Regal, ve kterém se čtenáři mohli o Aholdu dozvědět, že v září 2005 se stal 7. nejprezentovanějším podnikem v médiích v negativním slova smyslu, přičemž média se nejčastěji *„zabývala bezpečností prodávaných potravin, kterou v 78 % hodnotila v nepříznivém kontextu.“*<sup>78</sup> (Sígry, 2005). Také v tomto případě došlo k paradoxní situaci. Jak je uvedeno ve zmiňovaném článku...*“jen několik dnů předtím Ahold oznámil, že převezme 56 supermarketů odcházejícího Julia Meinla a vtiskne jeho prodejnám pod svou značku Albert svůj osobitý styl založený na vysoké kvalitě a příznivé ceně výrobků“* (Síbri, 2005). Následující grafy názorně ilustrují výše uvedené skutečnosti.

76 Ahold CR – Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. Moderní obchod. 7. 10. 2005. <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=2123>.

77 Julius Meinl byl prvním řetězcem, ve kterém se v roce 2005 objevily zdravotně závadné potraviny a to v takovém rozsahu, že i v tomto případě některým provozovněm hrozilo uzavření.

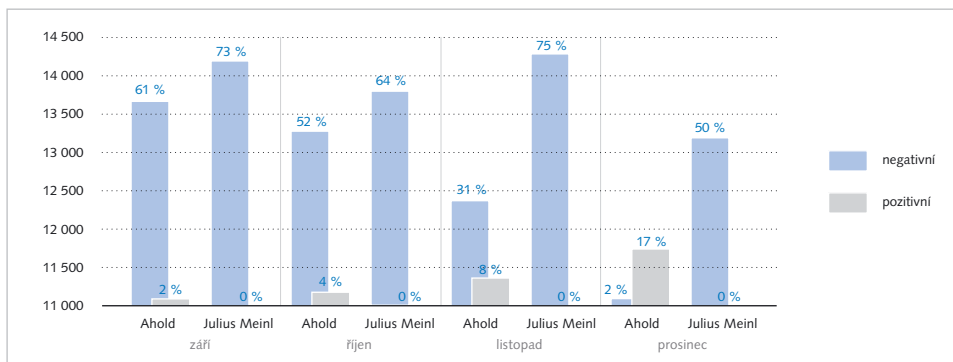
78 Jinými slovy to znamená, že ze 100 % informací uvedených o řetězci v médiích bylo 78 % uváděno v negativním kontextu.

Graf č. 3.11.: Vývoj prezentace Ahold Czech Republic v médiích za rok 2005



Zdroj: Sibrť, 2005, upraveno autorkou (zprávy byly získány v médiích Mladá fronta Dnes, Lidové noviny, Hospodářské noviny, Právo, Televizní noviny, Události, Zpravodajský deník)

Graf č. 3.12.: Mediální image řetězce Ahold Czech Republic a Julius Meinl v roce 2005



Zdroj: [http://www.mediatenor.cz/read\\_more\\_free.php?id=3&type=demograph](http://www.mediatenor.cz/read_more_free.php?id=3&type=demograph), zpracováno a upraveno autorkou

Graf č. 3.12. ukazuje na vývoj negativních a pozitivních zpráv v médiích za měsíce září až prosinec 2005, a to jak za společnost Ahold, tak za společnost, se kterou Ahold fúzoval, tj. Julius Meinl. Vysoké procento negativních zpráv za měsíce září a říjen pro obě společnosti souvisí s výše uvedenými kauzami, zatímco velmi malé procento pozitivních zpráv u společnosti Ahold, které se ale postupně zvyšuje, a žádná pozitivní zpráva pro společnost Julius Meinl ukazuje na práci zaměstnanců zodpovědných za komunikaci v obou společnostech, kteří v podstatě ignorovali generování a prosazení pozitivních zpráv v médiích. Naopak rostoucí procento pozitivních zpráv a výrazný pokles zpráv negativních pro společnost Ahold v měsících listopad a prosinec naznačují aktivizaci úsilí mediální komunikace. Společnost Julius Meinl, která byla v těchto měsících již převzata společností Ahold, pravděpodobně rezignovala na jakoukoliv komunikaci s veřejností.

Již rok předtím se jméno Ahold objevilo v médiích – ovšem zdaleka ne s tak masovým dopadem a naštěstí s výrazně nižší mírou ohrožení zdraví a života spotřebitelů. Britské listy uveřejnily v říjnu roku 2004 výsledky průzkumu organizace Greenpeace ve slovenských řetězcích, který byl zaměřen na prodej jedlých olejů z geneticky modifikované sóji. Takovýto olej je sice možné vyrábět a prodávat, ale pouze na základě povolení ministerstva zdravotnictví. Oleje byly vyrobeny jed-



nak českou firmou Setuza (olej Ceresol), dále olej Brölio (obě značky byly nalezeny v prodejnách Tesco) a olej Euroshopper (právě ten byl prodáván v řetězci Ahold) (Vaníček, 2004).

Rok 2005 byl pro Ahold Czech Republic téměř kritický. Vedle výše uvedených skandálů se v médiích objevila ještě jiná zpráva poškozující reputaci. V tomto případě ovšem šlo o zprávu nepravdivou a zavádějící. V Deníku Mladá fronta DNES 26. 8. 2005 byl pod titulkem „Zaplatit kartou se prodraží“ uveřejněn článek tvrdící, že společnost Ahold Czech Republic uzavřela se svou bankou dodatek ke smlouvě, na základě kterého bude zákazníkům platícím platebními kartami MasterCard účtován příplatek pokrývající náklady spojené s platbou platební kartou, které vznikají Aholdu. Společnosti MasterCard International i Ahold Czech Republic tuto zprávu okamžitě dementovali.<sup>79</sup>

K situaci na českém, ale i celém evropském maloobchodním trhu se vyjádřili někteří vysoce postavení odborníci v analýze, kterou zveřejnily Hospodářské noviny koncem října 2005. Bylo to vzápětí po tom, co se po výše uvedených kauzách v Aholdu, Juliu Meinlovi, ale i v dalších řetězcích objevily další nedostatky (opětovně šlo o jednu z prodejen Albert a prodejnu řetězce Delvita<sup>80</sup>). V analýze bylo uvedeno i odmítavé stanovisko šéfa Aholdu pro střední Evropu ke kolektivní vině (společnosti Ahold), který pochybení přisuzoval jednotlivcům, kteří navíc tím, že jako zaměstnanci Aholdu podepsali závazné předpisy týkající se manipulace se zbožím, vlastně porušili předpisy společnosti. Podobně se již předtím zamítavě ke kolektivní vině postavili manažeři řetězce Meinl. Nicméně odborníci mimo řetězce vidí situaci poněkud jinak a považují ji za systémové pochybení. Tento názor měl například prezident Potravinářské komory, jako chybu celého systému řízení ji označili i ředitel České obchodní inspekce a zástupci Státní potravinářské a zemědělské inspekce. Jednu z příčin lze spatřovat ve velkém tlaku manažerů na úsporu nákladů, mimo jiné i kvůli velké konkurenci, která vyúsťuje jednak ve snahu prodat všechno a také v nutnost zaměstnávat méně až málo kvalifikovanou pracovní sílu, která není ani příliš motivována k určitým výkonům (Mařík, 2005).

V deníku Právo byl koncem roku 2005 uveřejněn rozhovor s ministrem průmyslu a obchodu, ve kterém mimo jiné hovořil o iniciování jednání s řetězci, na které reagovali v době rozhovoru pouze představitelé Ahold Czech Republic. Výsledkem jednání bylo mimo jiné ujištění manažerů Aholdu pro budoucnost zkvalitnit systém péče o zboží i bezpečnost a zdraví svých zákazníků a také přiznání si uvědomění přestupků, resp. až trestních činů, ke kterým v provozovnách došlo. Mimořádně, management rozhodl uzavřít výroby masa ve svých hypermarketech. V rozhovoru ministr také uvedl, že se zasadí o značné zvýšení pokut, protože pokuty v částce pohybující se do, resp. kolem jednoho milionu nejsou pro řetězce dostatečně vysoké (Novotný, 2005). Ke zvýšení částek pokut skutečně došlo při novelizaci v roce 2006.<sup>81</sup> Ministr zemědělství zase prohlásil, že kromě zvýšení pokut nechá zřídit speciální telefonní linky, kde budou lidé moci oznamovat přečiny řetězců (Mařík, 2005).

Podle bývalého prezidenta a generálního ředitele Aholdu Anderse Moberga byla uvedená kauza jedním z hlavních důvodů špatných výsledků hospodaření Ahold Czech Republic v roce 2005. „Zasáblo nás to tvrdě,“ uvedl na otázky analytiků s tím, že vývoj v Česku je pro něj osobně zklamáním. „Velmi tvrdě pracujeme na zlepšení. Nenávidíme ztráty.“ (Patočková, 2006).

79 Stanovisko MasterCard a Ahold k nepravdivému článku MF Dnes. 29. 8. 2005 <http://www.pressweb.cz/zprava/ stanovisko-mastercard-ahold-nepravdivemu-clanku-dnes>.

80 Řetězec Delvita byl třetím řetězcem po Meinl a Carrefour, který opustil český maloobchodní trh v roce 2007. Po něm následoval ještě řetězec Plus Discount v roce 2008. Bližší: VÍŠEK, P. Tržby 50 největších obchodníků loni vzrostly na 446,9 mld. Kč. 25. 6. 2009. <http://www.komora.cz/kh-cr-tp-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/>.

81 Bližší: <http://www.mpo.cz/dokument9695.html>.

Nepřímo byla v roce 2006 společnost Ahold zavlečena do poměrně kontroverzní kauzy, kterou lze nazvat „pozor Hypernova“. Přesně tato dvě slova se totiž objevila v předmětu emailové zprávy, kterou přeposílala jedna žena svým dalším přátelům, a která se snahou autorce tohoto textu neznámé osoby dostala na internet včetně velmi nevábných fotek. Pod názvem „Štika z Hypernovy“ byly text mailu i fotky zveřejněny na serveru [www.hoax.cz](http://www.hoax.cz).<sup>82</sup> Původkyně textu mailu (rovněž dle dostupných informací neznámé) zakoupila v prodejně Hypernova mořskou štika, jejímž výrobcem byla firma Kimbex, s r. o. a kterou po kuchyňské přípravě členové rodiny označily jako nepoživatelnou a prolezlou červy (poměrně dramatický text popisující detailně danou situaci dokreslují již zmiňované fotky). Na text i fotky narazili jak pracovníci firmy Kimbex, tak i pracovníci Aholdu. V Aholdu nechali okamžitě provést bakteriologické testy, Kimbex se ke zprávě vyjádřil pouze na základě zveřejněných fotek, nicméně společnost zadala podnět k prošetření případu Policii ČR. Výrobek testovala jak Státní zemědělská a potravinářská inspekce, tak i Veterinární inspekce. Závěry obou byly stejné jako tvrzení společnosti Kimbex a výsledky testu Aholdu. Ryba byla zdravotně nezávadná a požitelná bez omezení, pouze „divně vypadala“. Popis celé kauzy, včetně šetření přeposílaného mailu, vyjádření zástupce firmy Kimbex i vyjádření a popis kroků společnosti Ahold, byl uveden v deníku Dnes i na stránkách internetové verze iDNES.cz (Nejzchlebová, 2006).

V roce 2006 Ahold Czech Republic vedl také „žebříček“ zaměstnavatelů, u kterých inspektoráty práce provedly kontroly a našly pochybení, nicméně celková udělená pokuta za zjištěná pochybení na rozdíl od jiných šetřených zaměstnavatelů z řad maloobchodních potravinářských i nepotravinářských řetězců (vzhledem k vyměřené částce k počtu zjištěných pochybení) nebyla nikterak vysoká (Koukalová, 2008).<sup>83</sup>

K porušování práv spotřebitelů ovšem v Aholdu dochází stále.<sup>84</sup> To však neznamená, že Ahold je jediným řetězcem a jeho provozovny jsou jediné, ve kterých k porušování dochází. Vzhledem k počtu provozoven, které v České republice Ahold provozuje, lze případy porušování označit za spíše ojedinělé. Ovšem počet prodejen se projevuje i kumulativně. Pakliže se inspektoři dozorcující orgánů, ale i takové organizace jako je Sdružení obrany spotřebitelů<sup>85</sup>, zaměří na šetření v řetězcích, lze očekávat, že se vyskytnou případy pochybení, což v součtu podle počtu provozoven patřících pod jednu firmu, ale i v součtu udělených pokut vyzní mnohem nepříznivěji pro řetězce než pro nezávislého obchodníka.

Koncem roku 2008 Státní zemědělská a potravinářská inspekce zveřejnila záměr pravidelně zveřejňovat žebříček obchodních řetězců sestavený podle výsledků svých kontrol. Ředitel inspekce zároveň uvedl pro Ahold velmi pozitivní informaci – podle jeho vyjádření se Ahold spolu s Makrem a Globusem podle stávajících výsledků kontrol hodnotícího procesu nemusí obávat.<sup>86</sup> Podle výsledků prvního publikovaného žebříčku za rok 2009 zveřejněného v červnu roku 2010 byly společnost Ahold spolu se společnostmi Lidl a Makro zařazeny do 1. skupiny, což znamená, že patří mezi ty podniky, u kterých bylo zjištěno nejméně pochybení týkajících se hygieny potravin (Brož, 2010).

82 Blíže: <http://www.hoax.cz/hoax/stika-z-hypernovy>.

83 Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice. Dostupné na: [www.responsibility.cz/...prac/pokuty\\_retezcum2006\\_spojene.pdf](http://www.responsibility.cz/...prac/pokuty_retezcum2006_spojene.pdf). [http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download\\_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf](http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf).

84 Například viz zveřejněné výsledky kontroly a udělení pokuty za porušení zákona o ochraně spotřebitele v dubnu roku 2008 v osmi provozovnách (předražení kontrolního nákupu, neinformování o cenách platných v okamžiku nabídky, vydání dokladu o nákupu, neobsahujícím všechny předepsané náležitosti apod. Blíže: Ahold podváděl zákazníky, pokutu zatím neplatí. 17. 4. 2008 <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=602763>.

85 Sdružení obrany spotřebitelů je v současnosti největším sdružením chránícím práva spotřebitelů v mnoha oblastech v České republice.

86 Blíže: SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. 10. 12. 2008. <http://www.penize.cz/47671>.

Jako podpůrná může sloužit informace zveřejněná například na serveru agroweb.cz –zemědělský zpravodaj v březnu 2009. Začátkem roku 2009 totiž Státní zemědělská a potravinářská inspekce objevila v prodejnách Aholdu arašídý, které obsahovaly nadlimitní množství melaminu (limit byl překročen jenom velmi mírně). Mluvící inspekce veřejně pochválila řetězec za příkladnou a rychlou spolupráci a velmi zodpovědný přístup při okamžitém stahování výrobku z trhu, informování spotřebitelů a vyplácení náhrad (Fialová, 2009).

Podobně si spolupráci pochvaluje také sdružení Arnika<sup>87</sup>, se kterým Ahold Czech Republic spolupracuje již delší dobu. Na základě šetření Arniky mimo jiné i v prodejnách Aholdu, kdy byly nalezeny obaly vyrobené z PVC<sup>88</sup>, se Ahold rozhodl postupně nahrazovat tyto obaly jinými vhodnými, ale neškodlivými<sup>89</sup>. Pavel Mikoška, ředitel Ahold Czech Republic pro kvalitu, korporátní zodpovědnost a business kontinuitu, k této spolupráci uvedl: „*Oni za nás dělají kus užitečné práce a pomáhají nám obhlídat kvalitu. Při řešení problému pak s námi spolupracují a nabízejí alternativy....*“ „*...“Naší prioritou je prodávat kvalitní a zdravé potraviny. Pokud nás někdo upozorní, že náš obal je špatný, pak se to snažíme napravit.*“ „*...“Naší prioritou je být transparentní a dělat věci dobře. A v tom nám takováto zjištění pomáhají.*“ (Mach, 2009).

Příkladem péče o životní prostředí je také instalace chladicího a mrazicího zařízení, které místo běžných HFC chladiv využívá jako chladivo oxid uhličitý (CO<sub>2</sub>) a jehož hlavní předností „... je nulový potenciál rozkladu ozonu a přibližně třítisíckrát menší potenciál globálního oteplování než u běžných HFC chladiv...“<sup>90</sup>

Lidský faktor individuálních aktérů nelze nikdy zcela eliminovat. Toho si je vědom i viceprezident Royal Ahold zodpovědný za kvalitu Alfons Schmidt. V rozhovoru pro internetový server Cukrář.cz v lednu roku 2009 řekl toto: „*Máme propracovaný systém kontroly kvality potravin, ale sto-procentní záruku vám nedá nikdo, k chybě může dojít. Snažíme se ovšem takové riziko snížit na minimum... Čím víc se přitom chlubíte kvalitou a investujete do reklamy, tím víc vás taková aféra poškodí...*“ . Systém kontroly kvality v rozhovoru přirovnal k pyramidě, jejímž základem je dodržování legislativy a zdravotní bezpečnosti, střední patra tvoří péče o vlastnosti produktů působících na smysly (chuť, vůně, zvuk) a na vrcholu je dle jeho označení tzv. „sociální kvalita“ (například zdravá strava, masné produkty z chovů, kde je zajištěn požadavek tzv. welfare, nezneužívání dětské práce pro výrobu produktů, které Ahold nabízí) (Mařík, 2009).

Dle vyjádření některých pracovníků inspekce při exkurzích studentů Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity na pracovištích inspekce, resp. při přednáškách v rámci výuky, patří Ahold i ostatní řetězce mezi skutečně zodpovědně se chovající subjekty na maloobchodním trhu, které (sice až pod velkým tlakem jak dozorových orgánů, tak i ministerstev a samozřejmě i pod tlakem spotřebitelů v inkriminovaném roce 2005) velmi rychle reagují na spíše ojedinělé případy pochybení – a to jak z důvodu externího (například již zmiňované arašídý, u kterých nelze testovat 100% dodávek), tak i interního (selhání jedinců). Nedochozí tedy již k chybám systémového charakteru tak, jako tomu bylo v roce 2005, resp. i v letech před rokem 2005 a v několika málo případech i po tomto roce.

87 Arnika je česká nezisková organizace, která spojuje lidi usilující o lepší životní prostředí <http://www.arnika.org/o-nas>.

88 PVC patří mezi obaly, ze kterých se uvolňuje celá řada přísad – například zdraví, životu i životnímu prostředí nebezpečná látka bisfenol A.

89 Testy ukázaly, že zjištěná množství nalezeného bisfenolu A bylo nižší, než povoluje vyhláška ministerstva zdravotnictví a obal tak není přímo zdraví škodlivý.

90 Blíže: Albert v Jesenici: první aplikace CO<sub>2</sub>. 21. 5. 2009.

[http://www.enviweb.cz/?env=ovzduchi\\_archiv\\_hgeid/Albert\\_v\\_Jesenici\\_prvni\\_aplikace\\_CO2.html](http://www.enviweb.cz/?env=ovzduchi_archiv_hgeid/Albert_v_Jesenici_prvni_aplikace_CO2.html).

### 3.4.4. Společenská zodpovědnost Ahold Czech Republic a. s. v současnosti

Aktivita české dceřiné společnosti Aholdu v rámci společenské zodpovědnosti vychází z celokorporátního modelu – jde tedy o součást korporátní strategie s cílem jednotného image ve všech zemích, kde společnost působí. Nicméně, některé projekty jsou vytvářeny a realizovány pouze v České republice tak, aby co nejlépe korespondovaly s potřebami českého prostředí a s možnostmi podniku, jakož i s očekáváním spotřebitelů, případně dalších stakeholderů. Ahold Czech Republic nezpracovává speciální výroční zprávy za společenskou zodpovědnost. Hodnocení aktivit a případné další záměry pro další rok jsou uváděny ve výroční zprávě za celou korporaci.

Činnosti v rámci společenské zodpovědnosti, které realizuje Ahold v České republice, jsou uvedeny ve Strategii společenské zodpovědnosti. Jde o několik málo bodů, které se týkají<sup>91</sup>:

- Zdravého života – „*Nabídkou produktů a služeb podporujeme zdraví a pohodu zákazníků*“ – v tomto případě se Ahold soustřeďuje na projekt Zdravá pětka, který existuje od roku 2005. Je to projekt soustřeďující se na žáky základních škol, kteří se prostřednictvím různých programů, většinou přímo v prodejnách v oddělení ovoce a zeleniny, učí zajímavosti o zdravé stravě. V rámci projektu existuje také (bezplatná) linka zdravé výživy a online poradna.<sup>92</sup>
- Udržitelného obchodu – S krédem: „*podnikáme eticky a zodpovědně, naše produkty jsou bezpečné a zodpovědné.*“ V tomto bodě je kladen důraz na eticky správnou realizaci aktivit a nabídku bezpečných produktů.
- Ochrany klimatu – s heslem: „*podnikáme efektivně s ohledem na životní prostředí*“, kde se společnost soustřeďuje zejména na ekologický provoz (důsledné měření spotřeby energií a projekty na snižování spotřeby, s čímž chce společnost přispět ke snížení limitů skleníkových plynů o 20 % do roku 2015).
- Zapojení do komunit – zde jde o jednoduchou a stručnou proklamaci podpory komunit, kterým Ahold Czech Republic slouží.

V roce 2005 získal Ahold v soutěži Cena týdeníku Ekonom za public relations čestné uznání za projekt Zdravá pětka. Podle odborníků z Asociace Public Relations Agentur projekt vyniká „*zejména na vysokou efektivitou a kreativitou, strategickým přístupem a důrazem na dodržování etických norem*“.<sup>93</sup>

Kromě těchto aktivit je ještě zákazníky i další veřejností velmi příznivě přijímán projekt „*S Bertíkem za dětským úsměvem*“, který existuje již od roku 2000 a jehož účelem je finančně podpořit (z nákupů spotřebitelů) děti z dětských domovů v okolí prodejen. Akce úspěšně trvá deset let, během kterých přispěli zákazníci s pomocí Alberta už více než 67 milionů korun<sup>94</sup>. K 1. 9. 2009 začal fungovat také nový projekt Nadační fond Albert.<sup>95</sup>

Vzhledem k tomu, že Ahold na českém trhu vystupuje pro své spotřebitele již pouze pod značkou Albert, bylo potřebné upravit také komunikaci značky. Ta zdůrazňuje základní čtyři hodnoty: 1. poctivost – možnost se vždy spolehnout na kvalitu zboží; 2. zodpovědnost – vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě; 3. radost ze života – příjemné prostředí prodejen, do kterých se zákazník rád vrací a 4. blízkost – osobní kontakt s příjemným personálem. Kromě toho je pro značku naformulovaný „slib“, jehož obsahem je závazek být symbolem nejlepší nabídky potravin, širokého výběru, vysoké kvality, nízkých cen a příjemného nakupování,

91 Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nase\\_strategie/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nase_strategie/index.html).

92 Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/zdrava\\_5/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/zdrava_5/index.html).

93 Blíže: [http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr\\_odbornici\\_ocenili\\_zdravou5.html](http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr_odbornici_ocenili_zdravou5.html).

94 Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/pro\\_novinare/tiskove\\_zpravy/finance\\_z\\_bertiku\\_podpori\\_vzdela\\_ni\\_a\\_rozvoj\\_deti\\_z\\_detskych\\_domovu\\_ve\\_stredoceskem\\_kraji.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/pro_novinare/tiskove_zpravy/finance_z_bertiku_podpori_vzdela_ni_a_rozvoj_deti_z_detskych_domovu_ve_stredoceskem_kraji.html).

95 Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nadacni\\_fond\\_albert/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nadacni_fond_albert/index.html).

včetně čistých a upravených prodejen apod.<sup>96</sup> Se slibem souvisí i tzv. zákaznické záruky, kdy je pro tuto empirickou studii zajímavé uvést záruku týkající se čerstvosti zboží. Ta se týká závazku zajistit stoprocentní kvalitu a čerstvost. Pokud zákazník najde při nákupu výrobky s prošlou záruční lhůtou, společnost mu zaručuje poskytnutí odměny v podobě poukázky v hodnotě 50 Kč na příští nákup.<sup>97</sup>

Mimo výše uvedené aktivity i ocenění lze také uvést, že Ahold Czech Republic, a.s. se v roce 2007 zařadila mezi dalších 46 firem (k nimž patří také Česká spořitelna, Telefónica O2, Škoda Auto, Česká pojišťovna nebo RWE Transgas) v žebříčku TOP Firemní Filantrop 2007, který vyhláší Fórum dárců ve spolupráci s Czech Top 100 za největší výši příspěvků věnovanou na rádčovské projekty a podporu potřebných oblastí ze zúčastněných firem.<sup>98</sup>

### 3.5. Závěr

Empirická studie společnosti Ahold ukazuje, že problémem řízení společenské zodpovědnosti podniku je skutečnost, že zodpovědnost podniku je zodpovědností jednotlivců, kteří podnik vytváří.<sup>99</sup> Kromě toho mohou podle Doanové strategie v rámci společenské zodpovědnosti fungovat pouze za určitých podmínek (blíže nespécifikuje, za jakých) a zároveň jsou velmi citlivé na selhání trhu, například důsledkem nedokonalých informací a působením externalit (Doane, 2005). V souvislosti s řízením společenské zodpovědnosti se mluví také o podnikové kultuře a jejím řízení. Zásady, principy, cíle a hodnoty zodpovědnosti podniku jsou formulovány vlastníky a/nebo managementem a dále přetvářeny do strategií, politik a měřitelných cílů pro podnik jako celek a pro jednotlivé součásti podniku a měly by se stát také součástí říditelné složky podnikové kultury, která se se společenskou zodpovědností prolíná. Jde tedy o aspekt formalizace, o kterém bude pojednáno dále v textu.

Aspekt řízení je stěžejní, mimo jiné i proto, že zodpovědnost není každému členovi podniku vlastní, nebo proto, že mnohým je potřebné ukazovat cestu a usměrňovat je na ní. Dalším aspektem jsou ekonomické důsledky zodpovědného a nezodpovědného podnikání. Již bylo uvedeno, že mezi důvody zájmu o společenskou zodpovědnost patří i finančně orientované důvody. V souvislosti s touto skutečností si autorka dovolí citovat myšlenky Velasqueze (2002), týkající se „výhodnosti“ zodpovědného chování, uvedené v článku Srpové a Čaníka (2007): „...Bylo by zavádějící tvrdit, že etické chování podnikatelský subjekt nikdy nic nestojí. Stejně tak je nutné se vyhybat idealizování situace či podsouvání tvrzení, že se etické chování vždy vyplatí, nebo že je neetické chování vždy sankcionováno. Tato tvrzení by byla v konečném důsledku kontraproduktivní. Neetické chování se v případě zkoumání celého systému (globalizovaný svět) vyplatí vždy. Na nižších úrovních je však situace složitější; jednotlivým aktérům se z krátkodobého hlediska nemusí etické podnikání „vyplácet“. Pokud však o podnikatelské etice budeme hovořit jako o nejlepší podnikatelské strategii, budeme tím mít na mysli to, že z dlouhodobého hlediska a ve většině případů dává etické chování firmám významnou konkurenční výhodu...“ (Srpová a Čaník, 2007, str. 223).

Dobrovolnost versus vynutitelnost tedy musí být zohledněny v řízení podniku. Negativní příklady společensky nezodpovědného chování sice jsou většinou důsledkem chování jednotlivců (resp. skupiny), na druhou stranu jde většinou o pochybení nebo nedostatky v realizaci manažer-

96 Blíže: [http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286\\_11755\\_Albert\\_zakladni\\_informace.pdf](http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286_11755_Albert_zakladni_informace.pdf).

97 Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase\\_znacka/zakaznicke\\_zaruky/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase_znacka/zakaznicke_zaruky/index.html).

98 Top Firemní Filantrop 2007. CSRFÓRUM časopis o společenské zodpovědnosti firem. Roč. 1, č. 2, 2007. s. 5 ISSN 0862-9315.

99 Drummond a Bain (1994) uvedeno v Harila a Petrini, 2003, str. 12.

ských funkcí. Podle Key a Popkina (1998), vycházejícího ze skandálu společnosti Exxon Valdez<sup>100</sup>, nejde tedy (až na velmi nepravděpodobné výjimky) o náhodu, nýbrž o nedostatečné nebo nekvalitní řízení (Fuchs et Hanning, 2001).

Také v České republice je stále více podniků, které vydaly etický kodex jako jeden ze základů svého zodpovědného podnikání<sup>101</sup> a Ahold Czech Republic, a. s. k těmto podnikům patří. Existence etického kodexu ovšem neznamená garanci skutečného etického chování podniku (Hurst, 2004). Doanová ukazuje na příklad společnosti British American Tobacco, která v roce 2004 získala cenu UNEP/Sustainability reporting award za výroční zprávu ohledně CSR, což je poměrně paradoxní situace u podniku, jehož produkty lze označit za velmi společensky škodlivé (Doane, 2005). Na druhou stranu dokumenty nebo materiály tohoto typu napomáhají vytvořit do určité míry konzistentní pevné referenční body určitého chování pro zaměstnance<sup>102</sup> i pro management, jejichž plnění či neplnění lze již sledovat, měřit, vyhodnocovat či analyzovat. Podobně je tomu i u dalších nástrojů formalizace etického (a) zodpovědného chování, například u výročních zpráv (společenské) zodpovědnosti podniku, sepsaných principů chování, směrnic o konfliktu zájmů, ale i u existujících pracovních funkcí, jejichž náplň práce je zaměřená na výše uvedené oblasti, tedy dohled, tvorbu, řízení, resp. další činnosti v oblasti etiky a zodpovědnosti podniku. Formalizace kromě jiného zajišťuje i pravidelnost hodnocení, vyšší míru odbornosti až potřebu expertního přístupu, sledování názorů vně podniku (umožňuje tedy i potlačení nebo až odstranění rizika uzavření se do sebe) a tím pádem i větší možnost zachytit budoucí vývoj. Dalšími pozitivy formalizace jsou i možnost vyšší míry konkrétní osobní zodpovědnosti (v rámci obsahu náplně pracovních funkcí), která je pravděpodobně účinnější než více amorfni kolektivní zodpovědnost; „dohledatelnost faktů zavinění nebo opomenutí“ a možnost stanovit trest (lze označit za „mající výchovný účinek“); větší možnost kompaktního rámce pro podporu žádoucí podnikové kultury. Prostřednictvím těchto nástrojů v rámci formalizace jsou vytvářeny pomůcky – metody, techniky, měřítka apod., napomáhající realizovat zodpovědnost podniku a uplatňovat etické chování, které zároveň přispívá k legitimitě image podniku, který řídí svoje interní procesy v souladu s očekáváními společnosti.<sup>103</sup> Takovéto nástroje měřící procesy týkající se společenské odpovědnosti má nastaveny i Royal Ahold a tedy i Ahold Czech Republic, a. s. – jak bylo uvedeno výše. Nicméně, etický kodex ani nastavení měřítek kontroly a kontrola samotná nemůže pokrýt všechny oblasti, ve kterých by mohlo dojít k neetickému chování. Kromě toho míra jeho všeobecnosti roste s velikostí podniku (přestože tomu tak nemusí vždy být). A stále může docházet ke střetu s čistě individuálními zájmy a morálkou jednotlivců.

Mimoходом, právě morálku, resp. osobní vlastnosti bývalého generálního ředitele Royal Ahold, jenž stál v čele společnosti v době světové expanze a finančních machinací, zmiňují De Jong et al. Ve své empirické studii upozorňují na nekontrolované pravomoci soustředěné v rukách tohoto manažera, což je v rozporu s velikostí a složitostí struktury společnosti. V souvislosti s touto skutečností chyběly Aholdu správně nastavené kontrolní mechanismy (De Jong et al, 2007) a opětovně vzhledem k velikosti společnosti a složitosti řízení nebylo tak jednoduché prosadit všechny nutné body po implementaci nápravných opatření v roce 2003 a 2004, což se pravděpodobně dotklo i managementu v České republice.

<sup>100</sup> Exxon Valdez byl ropný tanker společnosti Exxon Mobil, který v roce 1989 ztroskotal – z nedbalosti. Tento případ patří mezi největší ekologické katastrofy zaviněné člověkem. Blíže: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon\\_Valdez](http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez).

<sup>101</sup> Podle výzkumu pod názvem Konkurenční schopnost podniků 33,1 % ze 432 zkoumaných podniků uvedlo v roce 2007 vlastnictví tohoto kodexu. Blíže: Kašparová in: Blažek a kol., 2007.

<sup>102</sup> Lacey (2004) uvedeno v Hurst, 2004.

<sup>103</sup> Weaver, Trevino a Cochran (1999) uvedeno v Fuchs et Hanning, 2001.

Schwarz a Gibb v roce 1999 v knize „When good companies do bad things: responsibility and risk in the age of globalization (uvedeno v Harila et Petrini, 2003) uvedli tuto zásadu: „*Nedělej nic, co bys nechtěl vidět na první stránce Timesu.*“

Toto doporučení lze přenést na celou hierarchii v podnicích. Týká se jak vrcholového managementu (potažmo i vlastníků), tak i pracovníků na nejnižších příčkách hierarchie. I ti se totiž mohou „en face“ ocitnout na prvních stránkách tisku, v televizi či na internetu jako osoby, od nichž se očekávala určitá zodpovědnost, a oni selhali, přestože částečně budou zastupovat společnost, ve které selhali. Podobně se doporučení týká i vnějšku podniku – styčných bodů v rámci celého řetězce dodavatelů a zákazníků.

Také v případě Aholdu je velmi těžké jednostranně prohlásit, že k případům nezodpovědného chování, které společnost jak v zahraničí, tak v České republice musela řešit, došlo pouze chybou jednotlivce anebo selháním celého řídicího systému (jak bylo ve studii uvedeno v předchozím textu). S větší pravděpodobností je řešení tohoto rozporu „někde uprostřed“. Kdyby byl systém nastaven dokonale, jednotlivec by měl minimum možností, jak být nezodpovědný. Na druhou stranu ani ten nejdokonalější systém – a v tomto případě jde o společenský systém s mnoha velmi nepředvídatelnými okolnostmi, jež mohou nastat – nedokáže zohlednit absolutně všechny varianty negativních účinků a vlastně ani následků. Zde se lze zamyslet nad silou jednotlivce v organizaci, která je – na rozdíl od jednotlivců spotřebitelů – velká a může vést i k situacím popsaným v této studii.

Sílu jednotlivců je nutné spojit také s pozicí jednotlivců v řídicí hierarchii a s mocí, kompetencí a zodpovědností těchto jednotlivců. Ahold samozřejmě již podstatou své existence patří mezi podniky, jejichž hlavním cílem je maximalizace zisku. Finanční ukazatele – zejména ty, které se týkají výkonů a nákladů – jsou pochopitelně velmi bedlivě sledovány a jejich dosahování, resp. překračování nebo snižování je striktně požadováno po nižších stupních hierarchie s přímou mírou růstu tlaku na výsledky. Jinými slovy, zaměstnanci na nejnižších příčkách žebříčku jsou pod relativně velmi vysokým tlakem, aby se podíleli na plánované výši tržeb a co nejnižších nákladech za svou prodejnu. Platové i pracovní podmínky prodavačů v řetězcích nejsou v České republice přes existenci určitých benefitů nastaveny tak, aby mezi zaměstnanci panovala naprostá spokojenost jak s ohodnocením, tak i s kvalitou prostředí. Maloobchod patří mezi ta odvětví, ve kterých je jedna z nejvyšších měř fluktuace (mj. Rous, 2010). Pokud jsou manažeři nadřízení podavačům nedostatečně kompetentní vykonávat svou práci, nejsou schopni správně vybalancovat rovnováhu mezi požadavky a možnostmi prodejny plnit plán a k tomu nejsou schopni správně vykonávat ani kontrolní činnost, nelze se divit, že k podobným problémům, jako výše uvedeným, dochází. Tlak na minimalizaci nákladů vede k tlaku na minimalizaci jakýchkoliv ztrát a tedy i ke snaze prodat neprodejně. Pokud tento tlak není vykompenzován pozitivními úkoly, mimo jiné například tím, že může dojít k mnohem větším ztrátám kvůli odlivu zákazníků, a tyto dva cíle nejsou dostatečně komunikovány a jejich dosažení není také adekvátně motivováno a opětovně i optimálně kontrolováno, pracovník se podřídí vyhovění nejpalcivěji pocíťovanému tlaku a z něho vycházejícího úkolu, čímž může být například i to, že se bude snažit o prodej neprodejného. Přímé i nepřímé následky mu totiž nemusí být zřejmé – měly by ale být zřejmé jeho nadřízeným.

Na závěr lze uvést názor Douga Millera, prezidenta GlobeScan: „*Důvěra veřejnosti je největší hybná síla veřejného mínění celého spektra problémů od globalizace, přes terorismus k roli vlády... včetně řízení značek... Jaká je důvěra, takový je svět...*“ (uvedeno v Hurst, 2004) a také jedno ze základních hesel řízení maloobchodu:

„*Retail is in detail*“ – tedy „maloobchod je založen na detailech“.

## Použitá literatura

- A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)* [online] rok neuveden. [cit.: 2010-05-23]. Dostupné na: [http://www6.miami.edu/ethics/pdf\\_files/csr\\_guide.pdf](http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf)
- Ahold CR – Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. In: *Moderní obchod* [online]. 7. 10. 2005. [cit.: 2010-05-25]. Dostupné na: <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=2123>
- Ahold podváděl zákazníky, pokutu zatím neplatí. In: *Aktuálně.centrum.cz* [online]. 17.4. 2008. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=602763>
- Ahold si v krizi vede dobře. In: *Týden.cz* [online]. 2. 3. 2009. [cit.: 2010-05-25] [http://tyden.cz/rubriky/byznys/svet/ahold-si-v-krizi-vede-dobre\\_107986.html](http://tyden.cz/rubriky/byznys/svet/ahold-si-v-krizi-vede-dobre_107986.html)
- Ahold skončil v Česku ve ztrátě, celkově ale zvýšil zisk. In: *FinWeb.iHNed.cz* [online]. 4. 3. 2010. [cit.: 2010-04-20]. Dostupné na: <http://finweb.iHned.cz/c1-40879350-ahold-skoncil-v-cesku-ve-ztrate-celkove-ale-zvyzil>
- Ahold. Ahold Global Code of Professional Conduct and Ethics. Ahold [online]. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>
- Ahold. Annual report 2008. Ahold [online]. [cit.: 2010-05-27]. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>
- Ahold. Annual Report 2009. Ahold [online]. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>
- Ahold. *Corporate Responsibility Report 2008*. Ahold [online]. [cit.: 2010-06-20] Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>
- Ahold. *História spoločnosti*. Ahold [online]. [cit.: 2010-06-013]. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>
- Ahold. *Výroční zpráva Ahold Czech Republic a. s. 2005*. Obchodní rejstřík [online]. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: <http://www.justice.cz>
- Ahold. *Výroční zpráva za rok 2004*. Ahold [online]. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF)
- Ahold. Wikipedia [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>
- Albert v Jesenici: první aplikace CO2*. Enviweb [online]. 21. 5. 2009. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: [http://www.enviweb.cz/?env=ovzdusi\\_archiv\\_hgeid/Albert\\_v\\_Jesenici\\_prvni\\_aplikace\\_CO2.html](http://www.enviweb.cz/?env=ovzdusi_archiv_hgeid/Albert_v_Jesenici_prvni_aplikace_CO2.html)
- Albert. *Bertíci*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/bertici/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/bertici/index.html)
- Albert. *Informace o řetězci Albert*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/o\\_spolecnosti/materska\\_spolecnost/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/o_spolecnosti/materska_spolecnost/index.html)
- Albert. *Nadační fond*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nadacni\\_fond\\_albert/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nadacni_fond_albert/index.html)
- Albert. *Odborníci ocenili zdravou pětku*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr\\_odbornici\\_ocenili\\_zdravou5.html](http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr_odbornici_ocenili_zdravou5.html)
- Albert. *Strategie společenské odpovědnosti*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nase\\_strategie/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nase_strategie/index.html)
- Albert. *Zákaznické záruky*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase\\_znacka/zakaznicke\\_zaruky/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase_znacka/zakaznicke_zaruky/index.html)
- Albert. *Základní informace*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286\\_11755\\_Albert\\_zakladni\\_informace.pdf](http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286_11755_Albert_zakladni_informace.pdf)
- Albert. *Zdravá pětka*. Albert [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/zdrava\\_5/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/zdrava_5/index.html)
- Arnika. *O nás*. Arnika [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.arnika.org/o-nas>
- ARNOLD, S. J. Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 Iss: 11, s.562–570.
- BROŽ, J. Test kvality řetězců: Albert, Lidl a Makro dopadly nejlépe. *Dnes*, 17. 6. 2010, sešit C, s. 1.
- BUNČÁK, M. Společensky zodpovědné podnikanie. Definície a história. In: BUSSARD, A. et al (eds). *Společensky zodpovědné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. Dostupné na: [http://www.blf.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000012992/Publikacia\\_SZP.pdf](http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf)
- ČOI: Rekordní pokuta pro Ahold. In: *Měsíc.cz* [online]. 18. 10. 2005. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: [www.mesec.cz/aktuality/5755](http://www.mesec.cz/aktuality/5755)
- De JONG, A., DeJONG, D.V., MERTENS, G., ROOSENBOOM, P. Investor relations, reputational bonding, and corporate governance: The case of Royal Ahold. *Journal of Accounting and Public Policy*, No. 26, 2007. s. 328–374.
- Deloitte. *Global Powers of Retailing 2009*. Deloitte [online]. [cit.: 2010-05-23]. Dostupné na: <http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/a/retailercountry.htm>, resp zpráva: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowerofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowerofRetail_FINAL2.pdf)



- Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice.* Responsibility [online]. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: [http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download\\_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf](http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf)
- DOANE, D. The myth of corporate social responsibility. *Stanford Social Innovation Review* [online], s. 22–29. Stanford Graduate School of Business, 2005. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: [http://www.ssireview.org/pdf/2005FA\\_Feature\\_Doane.pdf](http://www.ssireview.org/pdf/2005FA_Feature_Doane.pdf)
- Exxon Valdez. Wikipedia [online]. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon\\_Valdez](http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez)
- FIALOVÁ, Z. *Odbalili arasidy s melaminem.* Agroweb [online]. 6. 3. 2009. [cit.: 2010-05-03]. Dostupné na: [http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem\\_543x32942.html](http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem_543x32942.html)
- FILIPOVÁ, H. Ahold zrušil stovku pracovních míst. In: *Ekonom.iHNED.cz* [online]. 30. 4. 2009. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36931410-000000\\_print-7f](http://ihned.cz/1--36931410-000000_print-7f)
- Fortune Global 250. Wikipedia [online]. [cit.: 2010-04-23]. Dostupné na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_Global\\_500](http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_Global_500)
- FUCHS, M., HANNING, C. *Ethical capability as a competitive advantage. Three Case Studies within the Volvo Corporation.* Master thesis. Luleå: Luleå Tekniska Universitetet, 2001.
- Globální směrnice OECD o CSR pro nadnárodní společnosti. MFČR [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez\\_ekon\\_organizace\\_12363.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez_ekon_organizace_12363.html)
- GOUREVITCH, P.A., SHINN, J. *Political power and corporate control.* Princeton University Press, 2005. ISBN 0691122911.
- HAMILTON, S., MICKLETHWAIT, A. Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters [online]. ©2006. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=43158>
- HARILA, H., PETRINI, K. *Incorporating corporate social responsibility. Case studies of four MNCs.* Master thesis. Luleå: Luleå Tekniska Universitetet, 2003.
- HEJDUK, M. Kvalitu bereme vážně, tvrdí Ahold v inzerátu In *Strategie.cz* [online]. 10. 10. 2005. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.strategie.cz>
- HURST, N. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States. A study conducted for the business and organizational ethics partnership.* Makkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University [online]. ©2004. ISBN ani ISSN neuvedeno. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: [www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparitive\\_study.pdf](http://www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparitive_study.pdf)
- IBM Institute for Business Value. *Leading a sustainable enterprise.* IBM [online]. ©2009. [cit.: 2010-05-15]. Dostupné na: <http://ftp.software.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03226usen/GBE03226USEN.PDF>
- ICA meat repackaging controversy. Wikipedia [online]. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: [http://en.wikipedia.org/wiki/ICA\\_meat\\_repackaging\\_controversy](http://en.wikipedia.org/wiki/ICA_meat_repackaging_controversy)
- Incoma Research. *Diskontní prodejny stále představují nejrychleji se rozvíjející maloobchodní formát v České republice.* Incoma Research [online]. 23. 6. 2009. [cit.: 2010-05-25]. Dostupné na: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=988&lng=CZ&ctr=203>
- Inspekce odbalila v Aholdu další prošlé potraviny. Národní tisková agentura [online]. Říjen 2005. [cit.: 2010-05-25]. Dostupné na: <http://archiv.natia.cz>
- Již dvě třetiny českých domácností utratí největší část svých výdajů za potraviny v hypermarketech nebo diskontech. Incoma [online]. 23. 6. 2009. [cit.: 2010-05-25]. Dostupné na: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=986&lng=CZ&ctr=203>
- KALÁBOVÁ, P. *Vztahy mezi managementem a zaměstnanci a jejich vliv na řízení podniku.* Bakalářská práce [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://is.muni.cz/th/137731/esf\\_b/Bakalarska\\_prace\\_Pavla\\_Kalabova\\_137731.doc#\\_Toc170559607](http://is.muni.cz/th/137731/esf_b/Bakalarska_prace_Pavla_Kalabova_137731.doc#_Toc170559607)
- KAŠPAROVÁ, K. *Důvody angažovanosti v CSR.* in BLAŽEK a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření.* Brno: Masarykova univerzita, 2007. 309 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
- KNAPP, M.C., KNAPP, C.A. Europe's Enron: Royal Ahold, N.V. *Issues in Accounting Education* [online], 2007, vol 4, No 22, s. 641–660. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: [aaahq.org/audit/midyear/07midyear/.../knapp\\_europesenron.pdf](http://aaahq.org/audit/midyear/07midyear/.../knapp_europesenron.pdf)
- Konference Retail in Detail „Food & Quality“ přesně vystihla zlomovou situaci na českém maloobchodním trhu. Blueevents [online]. 5. 6. 2007. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=343&lang=cs>
- Konkurence mě nezajímá. Rozhovor s generálním ředitelem Aholdu pro Českou a Slovenskou republiku Janem van Damem. In: *Ihned* [online]. 22. 4. 2010. [cit.: 2010-05-15]. Dostupné na: <http://ekonom.ihned.cz/c1-42783440-konkurence-me-nezajima>
- KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.* John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0471476110.
- KOUKALOVÁ, J. *Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice. Analýza programu Garde Občanského sdružení Ekologický právní servis.* Brno: Ekologický právní servis, 2008. ISBN 978-80-86544-11-3.

- KPMG *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*. KPMG [online]. [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/International\\_Survey\\_Corporate\\_Responsibility\\_2005.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/International_Survey_Corporate_Responsibility_2005.pdf)
- KPMG *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. KPMG [online]. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/Corp\\_responsibility\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf)
- MARTIN MACH, O. Arnika: další důvod, proč jsou obaly z PVC špatné. In: *Ekolist.cz* [online]. 9. 4. 2009. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: <http://ekolist.cz/zprava2.shtml?x=2176594>
- MARÍK, M. Kvalita je také to, jak krupně tyčinka In *Cukrar.cz* [online]. 15. 1. 2009. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: [http://www.cukrar.cz/show\\_print.asp?id=1157](http://www.cukrar.cz/show_print.asp?id=1157)
- MARÍK, M. Meinla i Ahold prošetří policie. In: *hm.ihned.cz* [online]. 10. 10. 2005. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: [http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001\\_d-d3](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001_d-d3)
- MARÍK, M. Průšvihů obchodníků je stále víc. In: *EKONOMIKA.IHNED.cz* [online]. 25. 10. 2005. [cit.: 2010-05-25]. Dostupné na: [http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001\\_d-49](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001_d-49)
- MÁŠOVÁ, H.; SCHEJBAL, J. Řetězce brání svou pověst reklamou. In: *Lidovky.cz* [online]. 3. 11. 2005. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: [http://www.lidovky.cz/In\\_ekonomika.asp?r=In\\_ekonomika&c=A051103\\_094404\\_In\\_ek](http://www.lidovky.cz/In_ekonomika.asp?r=In_ekonomika&c=A051103_094404_In_ek)
- McKinsey *Global Survey results. „Valuing corporate social responsibility“* [online]. ©2009. [cit.: 2010-05-15]. Dostupné na: [http://commdev.org/.../2393\\_file\\_McKQ\\_Valuing\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://commdev.org/.../2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf)
- NEJEZCHLEBOVÁ, L. Ve štikách červi nebyli, pomluvu řeší policie. In: *iDNES.cz* [online]. 28. 4. 2006. [cit.: 2010-06-30]. Dostupné na: [http://zpravy.idnes.cz/ve-stikach-cervi-nebyli-pomluvu-resi-policie-f3-h-/domaci.asp?c=A060427\\_160350\\_domaci\\_nel](http://zpravy.idnes.cz/ve-stikach-cervi-nebyli-pomluvu-resi-policie-f3-h-/domaci.asp?c=A060427_160350_domaci_nel)
- NOVOTNÝ, S. Výrazně přitvrdíme, pokud se hypermarkety rychle nezlepší. In: *Právo* [online]. 19. 12. 2005. [cit.: 2010-05-24]. Dostupné na: <http://www.mpo.cz/dokument542.html>
- PATOČKOVÁ, M. Obchodní řetězce v Česku mezi neztratovějšími firmami? In: *iDNES.cz* [online]. 12. 1. 2008. [cit.: 2010-06-03]. Dostupné na: [www.petrecycling.cz/idnes\\_080108\\_obchodni\\_retezce\\_mezí\\_ztratovými.htm](http://www.petrecycling.cz/idnes_080108_obchodni_retezce_mezí_ztratovými.htm)
- PATOČKOVÁ, M. *Obchody válčí o prvenství*. Infometal [online]. 31. 07. 2006. [cit.: 2010-05-15]. Dostupné na: [www.infometal.cz/Cz\\_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf](http://www.infometal.cz/Cz_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf)
- PLÁŠKOVÁ, A., PINCOVÁ, E. Je uplatňování společenské odpovědnosti výhodnou investicí? In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-86973-45-6. s. 175–182.
- pojem „zodpovědnost“. Ústav pro jazyk český Akademie věd ČR. Dostupné na: <http://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=odpov%C4%9Bdnost&Hledej=Hledej>
- Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku*. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9\\_inspekce\\_v\\_hypermarketech\\_v\\_%C4%8Cesku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9_inspekce_v_hypermarketech_v_%C4%8Cesku)
- Prestížní klání o Obchodníka roku 2009 vstupuje do sedmého ročníku*. GE Money Bank [online]. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/tiskove-zpravy/detail?id=75515>
- Před 15 lety otevřel Ahold první český supermarket Mana. In: *Měšec.cz* [online]. 28. 7. 2006. [cit.: 2010-05-15]. Dostupné na: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy>
- Retail summit 2007: největší setkání obchodu v nové Evropě diskutovalo strategie pro období konsolidace trhu*. Blueevents [online]. 8. 2. 2007. [cit.: 2010-05-13]. Dostupné na: <http://blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=317&lang=cs>
- Retail Summit 2008: Zákazníci přebírají kontrolu obchod to začíná respektovat*. Blueevents [online]. 7. 2. 2008. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=387&lang=cs>
- Retail Summit 2009: obchodníci se připravují na nelehký rok*. Blueevents [online]. 3. 2. 2009. [cit.: 2010-06-15]. Dostupné na: <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=481&lang=cs>
- ROUS, Z. *Pracovní podmínky v prodejnách maloobchodních řetězců*. [online]. 27. 2. 2010. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: [http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2218546&als\[nm\]=2218553](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2218546&als[nm]=2218553)
- SÍBRT, M. Aféra s prošlými potravinami výrazně poškodila image. In: *EREGAL.IHNED.CZ* [online]. 24. 10. 2005. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: [http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17070730-10A000\\_d-afera-s-proslymi-potravinami-vyrazne-poskodila-image](http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17070730-10A000_d-afera-s-proslymi-potravinami-vyrazne-poskodila-image)
- SRPOVÁ, J., ČANÍK, P. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-86973-45-6. s. 222–230.
- Stanovisko MasterCard a Ahold k nepravdivému článku MF Dnes. In: *Pressweb* [online]. 29. 8. 2005. [cit.: 2010-06-20]. Dostupné na: <http://www.pressweb.cz/zprava/stanovisko-mastercard-ahold-nepravdivemu-clan-ku-dnes>
- SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. In: *Peníze.cz* [online]. 10. 12. 2008. [cit.: 2010-04-20]. Dostupné na: <http://www.penize.cz/47671>
- Štika z Hypernovy*. Brezen 2006. Dostupné na: <http://www.hoax.cz/hoax/stika-z-hypernovy>

- ŠTIKOVÁ, O. Aktuální vývoj vnitřního obchodu In: *Bulletin ÚZEI* [online]. Vol. 3, 2009. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: [http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull\\_01\\_09.pdf](http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull_01_09.pdf)
- Top Firemní Filantrop 2007. In: *CSR FÓRUM časopis o společenské zodpovědnosti firem* [online]. Roč. 1, č. 2, 2007. s. 5 ISSN 0862-9315. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [www.donorsforum.cz/dokumenty/csr\\_forum\\_1-07\\_final.pdf](http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr_forum_1-07_final.pdf)
- Tržby největších obchodníků poprvé od vzniku ČR klesly. In: *iDNES.cz* [online]. 30. 3. 2010. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.aspx?c=A100329\\_190919\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.aspx?c=A100329_190919_ekonomika_vem)
- Tržby řetězce Ahold rostly. V ČR přesto zavře 21 obchodů. In: *FinWeb.iHNED.cz* [online]. 6. 5. 2009. [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36994090-000000\\_print-54](http://ihned.cz/1--36994090-000000_print-54)
- V Česku loni nejvíce prodávalo Tesco a Ahold. In: *iDNES.cz* [online]. 22. 5. 2009. [cit.: 2010-06-14]. Dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-loni-nejvic-prodavalo-tesco-a-ahold-f21-/ekonomika.aspx?c=A080522\\_113005\\_ekonomika\\_maf](http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-loni-nejvic-prodavalo-tesco-a-ahold-f21-/ekonomika.aspx?c=A080522_113005_ekonomika_maf)
- VANÍČEK, K. Nelegální prodej jedlých olejů z GMO na Slovensku. In: *Britské listy* [online]. 6. 10. 2004. [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://blisty.cz/art/20020.html>
- VÍŠEK, P. Tržby 50 největších obchodníků loni vzrostly na 446,9 mld. Kč [online]. 25. 6. 2009. [cit.: 2010-06-13]. Dostupné na: <http://www.komora.cz/kh-cr-tp-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/Vyhodnoceni-kontrolni-akce-GRIL>. Státní veterinární správa ČR [online]. [cit.: 2010-06-01]. Dostupné na: <http://www.svscr.cz/index.php?art=571>
- Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I o spoločnosti Ahold Slovakia, s r. o. Obchodný register [online]. [cit.: 2010-05-30]. Dostupné na: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=29314&SID=2&P=1>
- WOUDA, J. The Ahold case: crisis communications learnt the hard way. In *PLEON.com* [online]. ©2005. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://217.113.33.141/The-Ahold-case-crisis-communications-learnt-the-hard-way.842.0.html>
- Závěry Retail Summitu 2009. Blueevents [online]. 5. 2. 2009. [cit.: 2010-06-15]. Dostupné na: <http://blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=483&lang=cs>

## Seznam tabulek

- [3.1.] Vybrané konsolidované ekonomické ukazatele společnosti Royal Ahold (61)
- [3.2.] Vybrané finanční ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a. s. (64)
- [3.3.] Vybrané ekonomické ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a. s. (64)

## Seznam grafů

- [3.1.] Vývoj počtu prodejen (59)
- [3.2.] Vývoj ceny akcií na burze Euronext v € (60)
- [3.3.] Vývoj celkových aktiv v milionech € (60)
- [3.4.] Vývoj obrátu v milionech € (61)
- [3.5.] Vývoj hospodářského výsledku milionech € (61)
- [3.6.] Vývoj počtu zaměstnanců (62)
- [3.7.] Vývoj obrátu společnosti Ahold Czech Republic a. s. v tisících Kč (65)
- [3.8.] Vývoj hospodářského výsledku společnosti Ahold Czech Republic a. s. v tisících Kč (65)
- [3.9.] Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Ahold Czech Republic a. s. (65)
- [3.10.] Vývoj tržeb v tis. Kč a počtu prodejen za společnost Ahold Czech Republic, a. s. v letech 2001 až 2008 (66)
- [3.11.] Vývoj prezentace Ahold Czech Republic v médiích za rok 2005 (78)
- [3.12.] Mediální image řetězce Ahold Czech Republic a Julius Meinl v roce 2005 (78)

## Seznam obrázků

- [3.1.] Organizační struktura společnosti Royal Ahold (zjednodušená) (57)
- [3.2.] Organizační struktura společnosti Ahold Czech Republic a. s. (zjednodušená) (67)
- [3.3.] Organizační struktura operačního úseku společnosti Ahold Czech Republic, a. s. (68)
- [3.4.] Triple Bottom Line (72)
- [3.5.] „Dům“ společenské zodpovědnosti Royal Ahold (72)



## 4. Bosch Rexroth

### 4.1. Úvod

Společnost Bosch Rexroth, spol. s r. o. je českou dceřinou společností nadnárodního koncernu Bosch Rexroth AG, který je součástí skupiny Bosch. Skupina Bosch je tvořena zakládající společností Robert Bosch GmbH a dalšími přibližně 300 dceřinými společnostmi. Obrat celé skupiny v roce 2008 činil 45 mld. € a v roce 2009 dosáhl částky 38 mld. €. Skupina zaměstnává 275 000 lidí ve více než 60 zemích a pokud by byla započtena i obchodní zastoupení, najdeme Bosch téměř ve 150 zemích světa. Pokrývá svým působením velké množství průmyslových oborů. Jsou jimi například výroba domácích spotřebičů ve spolupráci se společností Siemens, automobilové techniky, tepelné techniky, elektrického nářadí, komunikačních a zabezpečovacích systémů a mnoho dalších. Do naprosté většiny těchto oborů, jak bude nastíněno dále v kapitole 4.2. Historie společnosti, vstoupila skupina Bosch prostřednictvím joint venture nebo akvizice. Stejným způsobem byl do skupiny zařazen i Rexroth. Domácí kovárna, kterou založil Ludwig Rexroth v roce 1795, se postupně rozšiřovala a připojovala k sobě další a další podniky, až se v roce 1976 začlenila do strojírenského koncernu Mannesmann. Průmyslová a automatizační divize Mannesmannu se posléze v roce 2001 stala součástí skupiny Bosch, zatímco například telekomunikační divizi Mannesmannu převzal Vodafone a výrobu oceli a ocelových trubek zařadil do své skupiny koncern Salzgitter.

V České republice zaměstnává skupina Bosch přibližně 9000 lidí v následujících dceřiných společnostech:

Robert Bosch odbytová s r. o. se sídlem v Praze zajišťuje od roku 1992 odbchodní aktivity společnosti v oblasti elektrického nářadí a zahradní techniky, vybavení autoservisů a prodeje náhradních automobilových dílů. Od roku 2009 je součástí této dceřiné společnosti i divize Bosch Security Systems, která dříve fungovala jako samostatná společnost s ručením omezeným. Do obchodního portfolia Bosch Security Systems patří široká škála produktů z oblasti komunikační a zabezpečovací techniky, například systémy průmyslové televize, veřejné ozvučení, kamerové systémy, požární signalizace a komponenty pro systémová řešení.

Robert Bosch, spol. s r. o. se sídlem v Českých Budějovicích vznikla v roce 1992 jako joint venture národního podniku Motor a společnosti Robert Bosch. Vyrábí širokou škálu čerpadlových modulů, plastová víka hlav válců motorů, plynové pedály a elektrické kabely. Součástí závodu je vlastní výzkumné a vývojové oddělení a také logistické centrum. Společnost exportuje své výrobky takřka do všech velkých evropských automobilek a zaměstnává téměř 2000 zaměstnanců. Výrobní závod v Českých Budějovicích je v současnosti tzv. lead plant, tedy řídicím závodem pro všechny zahraniční dceřiné společnosti Bosch, které mají stejný výrobní program.

Bosch Diesel, s r. o. se sídlem v Jihlavě vznikl v roce 1992 na základě joint venture s Jihlavským podnikem Motorpal. Následně Bosch Diesel od Motorpalu v roce 1996 odkoupil jeho podíl a stal se stoprocentním vlastníkem společnosti. Nejvýznamnějším produktem vyráběným v Jihlavě jsou vysokotlaká čerpadla do automobilů. Společnost zaměstnává celkem 4500 zaměstnanců v pěti výrobních halách a je největším zaměstnavatelem v regionu.

Bosch Termotechnika s r. o. se sídlem v Praze je jednou z nejmladších součástí skupiny Bosch v České republice a zabývá se výrobou a prodejem kotlů, ohříváčů a další tepelné techniky. Zastřešující společnost Bosch Termotechnika vznikla až v roce 2008. Do té doby byly jednotlivé součásti samostatné. Vychází z tradic tří značek, které postupně převzala společnost Robert Bosch – Junkers (1932), Buderus (2003) a Dakon (2003). Právě Buderus je jednou z nejmladších akvizic společnosti, nicméně jeho historie sahá až do roku 1731. Na českém trhu nejprve působila od roku 1993 společnost Buderus tepelná technika Praha a k začlenění do skupiny Bosch došlo v roce 2003. Zajímavostí je, že všechny tři značky působí na českém trhu v podstatě nezávisle. Výrobní závody Dakon jsou v Albrechticích a Krnově. Ostatní dvě značky mají v ČR obchodní a servisní zastoupení.

BSH domácí spotřebiče s r. o. se sídlem v Praze vznikla v roce 1997, nicméně už od roku 1992 byly domácí spotřebiče BSH dováženy na český trh. Společný podnik společností Bosch Hausgeräte a Siemens Electrogeräte vznikl v roce 1967 a oba partneři v něm mají stejný podíl. V České republice sídlí obchodní zastoupení společnosti.

V roce 2007 vybudovala společnost Bosch Power Tools servisní středisko nářadí a zahradní techniky v Mikulově, které pokrývá svou působností celý region střední Evropy.

Sídlo české pobočky Bosch Rexroth, spol. s r. o. je v Brně na Černovických terasách a na českém trhu společnost působí od roku 1990, kdy bylo, ještě jako součást skupiny Mannesmann, zřízeno v České republice obchodní zastoupení. Společnost má také dvě další obchodní pobočky v Praze a Ostravě. Koncern Rexroth se v současné době zabývá zejména výrobou hydraulických systémů, elektrických pohonů a řídicích systémů, lineární a montážní techniky a pneumatických systémů a poskytuje ke všem těmto oblastem svým zákazníkům související servis. V českém výrobním závodě jsou na ploše 4 000 m<sup>2</sup> montovány hydraulické agregáty. Česká pobočka se tedy specializuje na výrobu jedné skupiny výrobků z produktového portfolia společnosti a pro ostatní oblasti představuje vzhledem k cílovým zákazníkům obchodní zastoupení.

Předkládaná empirická studie se bude věnovat začlenění české divize koncernu do struktury mateřské společnosti zejména z hlediska historického vývoje, organizační struktury a ekonomických ukazatelů.

## 4.2. Historie

### 4.2.1. Historie mateřské společnosti

Na českou dceřinou společnost Bosch Rexroth, spol. s r. o. je třeba pohlížet jako na pokračovatele tří významných mateřských společností. Jsou jimi skupina Bosch reprezentovaná společností Robert Bosch GmbH, resp. Bosch Rexroth AG, strojírenský koncern Mannesmann, do jehož majetkové struktury náležel Rexroth mezi roky 1976 a 2001 a původní rodinná firma G. L. Rexroth GmbH, která byla založena už v roce 1795 v německém Spessartu. V následujícím textu budou shrnuty důležité historické momenty vývoje všech tří podniků. Protože za dobu svého trvání provedly bezpočet akvizic, integrací, slučování a restrukturalizací, budou zmíněny pouze ty, které byly klíčové pro jejich další rozvoj.

## G.L. Rexroth GmbH

Historie dnešní společnosti Bosch Rexroth AG začíná v roce 1795. Toho roku vybudoval v městečku Elsavatal ve spessartském kraji kovář Georg Ludwig Rexroth (1767–1854) kovárnu. Její nespornou výhodou bylo, že pro svůj provoz mohla díky výhodné poloze využívat energii dvou vodních toků a byla tedy nejvýkonnější svého druhu v kraji.

K významnému rozšíření rodinného podniku došlo převzetím slévárny Stein'schen Eisengie erei v Lohru nad Mohanem, kam se následně přestěhovalo vedení společnosti. I nové sídlo mělo velmi strategicky výhodnou polohu. Díky železnici právě budované v údolí Mohanu měla společnost výborné spojení i se vzdálenějšími německými regiony.

Původně se Rexroth profiloval jako slévárna, nicméně když kolem roku 1930 vybudoval vlastní kuplovnou, bylo možné dosáhnout nesrovnatelně vyšší kvality odlitků. Po druhé světové válce proto vyráběl Rexroth převážně nejrůznější kovové odlitky a výrobky. Kromě nich však společnost vyráběla i vysokonapěťová dynamy a zapalovací svíčky do automobilů.

V polovině 20. století se ovšem podnik začal pod vedením Ludwiga a Alfreda Rexrothových přeorientoávat z obecného strojírenství na hydraulické komponenty. Jejich první série byla vyrobena po rok trvající přípravě v roce 1953. Souběžně s hydraulickou výrobou se rozvíjela i majetkově provázaná společnost Indramat GmbH, jejíž hlavní náplní byla elektrotechnická výroba. V roce 1964 došlo k akvizici společnosti RB Maschinenbau Murrhardt GmbH, která se specializovala na komponenty pro průmyslové hydraulické a pneumatické systémy, a o rok později byla zcela převzata i společnost Indramat GmbH.

V roce 1968 se akcionářem společnosti Rexroth stal Mannesmann AG. Rok na to vybudoval Rexroth technologické centrum hydrauliky ve Schwieberdingenu a v roce 1972 začala výroba radiálních pístových čerpadel. Když se o 8 let později Rexroth úplně začlenil do skupiny Mannesmann, sloučil se současně (již jako Mannesmann Rexroth AG) se společností Hydromatic GmbH, která se specializovala na výrobu axiálních pístových čerpadel. V roce 1976 se 100% dceřinou společností Mannesmann Rexroth AG stala společnost Brueninghaus GmbH, která vyráběla axiální pístová čerpadla a motory. O rok později došlo k akvizici společnosti Lohmann und Stolterfoht GmbH, která se zabývala výrobou přenosových vedení.

Rozšiřování pokračovalo v roce 1987 akvizicí společnosti Deutche Star GmbH zaměřené na lineární technologie a v roce 1989 byly do portfolia pohonů přidány pneumatické systémy. Tím se naplnilo heslo společnosti používané pod logem – „The Drive & Control Company“. Společnost byla schopna dodat vhodný typ pohonu splňující libovolné požadavky na výkon, rychlost a regulační kvalitu rotačního nebo přímočarého pohybu.

## Mannesmann AG

Vzniku skupiny Mannesmann předcházela převratná vynález bratrů Mannesmannových – Reinharda (1856–1915) a Maxe (1857–1915). Ti přišli roku 1885 na to, jak vyrábět bezešvé ocelové trubky válcováním a proces uplatnili v továrně svého otce. Postupně s různými partnery zakládali válcovny trubek v Německu, Čechách, Velké Británii a v Rakousku. Zdokonalená technologie se následně rozšířila po celém světě. V roce 1890 byla v Berlíně založena Deutch-Österreichische Mannesmannröhren-Werke AG (DOMW). Společnost DOMW dodávala trubky a roury pro vodovodní systémy a nejrůznější potrubní systémy, stožáry pro přenosové systémy a sloupky veřejného osvětlení.

Na přelomu století začalo budování vlastní obchodní sítě, protože do té doby byl podnik zcela závislý na externích prodejcích a exportních společnostech. Vynález výrobního postupu snížil náklady na výrobu ocelových trubek na desetinu, což vedlo k enormní poptávce zejména na straně podniků vyrábějících stroje, automobily a potrubní systémy. Od roku 1907 byly akcie DOMW volně obchodovatelné na burze a rok na to se společnost rozdělila na Mannesmannröhren-Werke

AG (dále jen Mannesmann) se sídlem v Düsseldorfu a Österreichische Mannesmann-röhren-Werke GesmbH se sídlem ve Vídni. Záhy Mannesmann získal od svých italských a britských partnerů všechny akcie ve společných podnicích a společnost tedy začala fungovat formou skupiny s jednou zastřešující centrálou.

Protože byla společnost Mannesmann závislá na dodávkách surovin, jejich kvalitě a dodavatelských termínech, začala od roku 1906 v zájmu vertikální integrace provádět akvizice klíčových dodavatelů surovin. Patřily mezi ně nejen ocelárny, ale i doly na těžbu uhlí, železná ruda a vápence. Ve dvacátých letech převzala společnost výrobce potrubních systémů Gebr a v roce 1929 otevřela první vlastní ocelárnu v Duisburgu.

Po druhé světové válce byl Mannesmann zlikvidován a v roce 1952 rozdělen na tři autonomní společnosti. Následnou restrukturalizací v roce 1955 vzniklo moderní skupinové uspořádání. Mezi roky 1952 a 1955 společnost expanduje do Kanady, Brazílie a Turecka a v jižní Americe buduje vedle válcoven i ocelárny a vysoké pece.

V 60. letech je Mannesmann prvním v oboru metalurgie a těžebního průmyslu, který diverzifikuje své portfolio a korporátní strukturu a vstupuje do nových odvětví. Nejprve v roce 1968 investuje do společnosti G. L. Rexroth GmbH, která je v té době předním výrobcem hydraulických komponentů na německém trhu, a v roce 1976 vzniká společnost Mannesmann Rexroth AG, která plně majetkově náleží do skupiny Mannesmann. Její následné akvizice a interní rozvoj byly již popsány výše.

Současně dochází ke vstupu Mannesmannu i do strojírenského, elektronického a automobilového průmyslu. Smlouvou o dělbě práce a přerozdělení aktivit mezi společnostmi se společností Thyssen z roku 1970 se z Mannesmannu stal jeden z největších výrobců ocelových trubek a potrubí na světě.

V roce 1990 došlo k akceleraci diverzifikace a Mannesmann vstupuje na trh komunikačních technologií. Následujících 10 let si postupně buduje přední pozici mezi soukromými poskytovateli telekomunikačních služeb v Evropě, nicméně ani ostatní obory, v nichž působí, nezaostávaly ve svém vývoji. Vzniká například ocelárna Hüttenwerk Krupp-Mannesmann GmbH na základě dohody se společností Krupp, joint venture Europipe GmbH na produkci trubek o velkých průměrech s francouzskou skupinou Usinor Sacilor, holdingová společnost DMV Stainless BV na výrobu nerezové oceli a další. Poslední z řady těchto aktivit je joint venture V & T Tubes se společností Vallourec na výrobu bežešvých trubek s dokončováním za horka.

V roce 1999 se představenstvo Mannesmannu rozhodlo zaměřit na rozvoj v oblasti telekomunikací a vznikla nezávislá společnost Atecs Mannesmann AG s primární veřejnou nabídkou akcií, která zastřešovala veškeré ostatní průmyslové činnosti. Hned na začátku roku 2000 však došlo k převzetí majoritního podílu akcií společnosti Mannesmann britskou telekomunikační společností Vodafone, která průmyslovou divizi odprodala skupině Siemens. Ta některé z podniků začlenila do svého portfolio a ostatní rozprodala. Společnost Mannesmann Rexroth AG se v roce 2001 stává součástí skupiny Bosch a 1. května 2001 vzniká Bosch Rexroth AG, která přebírá veškeré činnosti Mannesmann Rexroth AG a přidává k nim také činnosti další dceřiné společnosti Bosch AT GmbH.

### **Robert Bosch GmbH a Bosch Rexroth AG**

Na počátku historie skupiny Bosch stojí Robert Bosch (1861–1942), který 15. listopadu 1886 ve Stuttgartu založil Dílnu pro jemnou mechaniku a elektrotechniku. Původně se dva zaměstnanci a Robert Bosch zabývali konstrukcí a instalací nejrůznějších elektrických zařízení. Nejúspěšnějším výrobkem se stal magnetoelektrický zapalovač, který zkonstruoval Robert Bosch v roce 1887. Do roku 1900 měla společnost téměř 40 pracovníků a těžila zejména z rozvoje elektrifikace Stuttgartu, který sebou přinesla druhá vědecko-technická revoluce. Do roku 1907 stoupl počet zaměstnanců na téměř 1000. Přelomovými byly pro společnost také roky 1901 a 1910, kdy byly otevřeny první



továrny, nejprve ve Stuttgartu a následně ve Feuerbachu. Do roku 1915 v nich byly vyrobeny celkem 2 miliony magnetoelektrických zapalovacích systémů.

Mezi lety 1898 a 1925 se začala společnost internacionalizovat a zakládala obchodní i výrobní pobočky mimo Německo. První zahraniční pobočky byly založeny v letech 1898 v Anglii a 1899 ve Francii. Brzy měl Bosch zastoupení téměř ve všech evropských zemích a od roku 1906 se společnost rozšířila i na jiné kontinenty pobočkami v USA a Jižní Africe. Následovala Austrálie (1907), Argentina (1908), Čína (1909) a Japonsko (1911). Postavení společnosti Bosch na trhu bylo v tomto období prakticky monopolní a její tržní podíl překračoval 90%. Již v této době by bylo možné označit Bosch za globální korporaci, protože z jejího celkového obratu pocházelo více než 88% ze zahraničí. Po první světové válce se společnost navzdory hyperinflaci v roce 1923 rychle zotavila, a přestože ztratila mnoho prodejních poboček a továren mimo Německo, už v roce 1925 byla síť zahraničních poboček rozsáhlejší, než před vypuknutím války.

Dvacátá léta 20. století se nesla ve společnosti Bosch ve znamení krize a restrukturalizace. Robert Bosch jmenoval nové vedení a sám se stáhl z aktivního působení ve svém podniku. Ve své poslední vůli z roku 1937 položil základy nových stanov společnosti, které platí dodnes. Mezi lety 1926 a 1927 byla v reakci na 35% pokles obratu společnosti zrušena více než čtvrtina pracovních míst. Do výroby byl také v roce 1925 zaveden systém montážní linky, což výrazně zvýšilo produktivitu. Díky diverzifikaci se společnost odpoutala od jednostranné závislosti na automobilovém průmyslu a vznikla nová oddělení, jako např. Elektrické nářadí, Junkers Gasgeräte (plynové kotle), Blaupunkt (rádia do automobilů i domácností), Fernseh (zařízení pro televizní studia), Kinobauer (kinoprojektory) nebo Domáci spotřebiče.

Mezi lety 1933 a 1945 se musela společnost vyrovnat se zapojením do zbrojního průmyslu Třetí říše, zatímco se někteří členové vedení aktivně účastnili odporu vůči režimu. V době, kdy byl ve vedení společnosti Hans Walz, chránila firma pracovníky židovského původu před deportací do koncentračních táborů a samotného Walze zachránilo před uvězněním pouze významné postavení společnosti ve válečném průmyslu.

Přestože po roce 1945 byla značná část továren ve Stuttgartu a Feuerbachu poškozena nálety, důležité výrobní stroje byly včas přestěhovány na venkov a konce války se dočkaly takřka netknuté. Společnost se rychle zotavila a po měnové reformě v roce 1948 následoval rychlý růst. Během deseti let se počet zaměstnanců zvýšil z 10 000 v roce 1948 na téměř 40 000 v roce 1958 a obrat se v přepočtu zvýšil více než desetkrát. Společnosti po válce hrozila ztráta dceřiných společností v rámci programu demonopolizace vítězných spojeneckých sil, té se však podařilo zabránit, byť za cenu poskytnutí všech patentů a průmyslových vzorů konkurenci.

V padesátých letech se musela společnost vyrovnat se stále se zvětšujícím nedostatkem pracovních sil v okolí Stuttgartu v důsledku „západoněmeckého hospodářského zázraku“, který se v té době rozvíjel. Mezi lety 1955 a 1965 proto došlo k zakládání výrobních závodů v jiných regionech Německa. Do pádu železné opony zavedla společnost rozsáhlé reformy struktury a stanov, přičemž začalo postupné rozdělování společnosti na jednotlivé divize. V roce 1964 vznikla nadace Robert Bosch Stiftung GmbH, která má nyní v držení asi 92% akcií, rodina Bosch vlastní 7% a zbývající akcie jsou v majetku Robert Bosch GmbH a průmyslového fondu Robert Bosch Industrietreuhand KG, který však disponuje hlasovacími právy nadace na valných hromadách. V roce 1963 zaměstnávala společnost 73 000 zaměstnanců, zatímco v roce 1990 bylo zaměstnanců více než 180 000.

Rokem 1990 začala fáze globalizace společnosti a trvá dodnes. Došlo zejména k otevření východoevropských trhů a k prudkému rozvoji na asijských trzích. Podíl obratu generovaného mimo Německo na celkovém obratu skupiny vzrostl ze 49% v roce 1993 na 72% v roce 2000. V roce 2001 vznikla převzetím podniku Mannesmann Rexroth AG, který se specializoval na hydrauliku, společnost Bosch Rexroth AG a v roce 2003 došlo k převzetí výrobce topných technologií Buderus. Společnost tak dále vyvažovala závislost na automobilovém průmyslu a automobilových technologiích. Přesto

se oblast automobilového průmyslu podílela v roce 2006 na celkovém obratu skupiny ze 62%. Od roku 2003 také společnost výrazně více investuje v oblasti obnovitelných zdrojů energie a energetické účinnosti. V roce 2006 zaměstnával koncern 268 000 lidí a jeho obrat činil 43,6 miliardy eur.

Do podskupiny Bosch Rexroth byly postupně začleněny následující oblasti a divize:

- Rexroth Hydraulics,
- Bosch Automatic,
- Brueninghaus,
- Hydromatic,
- Indramat,
- Lohmann + Stoiterfont,
- Mecman,
- Star.

#### 4.2.2. Historie dceřiné společnosti

V roce 1960 se prostřednictvím přímých dodávek z Rexroth Lohr am Main a Rexroth Wien začaly dovážet do tehdejšího Československa hydraulické komponenty a systémy. Logickým vyústěním spolupráce bylo v roce 1990 založení přímého obchodního zastoupení v Brně. V té době společnost patřila do skupiny Mannesmann. Již v roce 1991 byla v Brně zahájena výroba hydraulických agregátů, rok na to byla zahájena obchodní činnost v oblasti lineární techniky a v roce 1997 byly do obchodního portfolia přidány elektrotechnické systémy. Téhož roku společnost získala certifikát ISO 9001 (v současné době vlastní společnost platný certifikát podle normy 9001:2008) a v roce 2000 měla na strojírenském veletrhu v Brně dokonce svůj vlastní pavilon. Společnost je rovněž od roku 2006 certifikována podle normy ISO 14001:2005.

V roce 2001 se stal Mannesmann Rexroth spol. s r. o. součástí skupiny Bosch a byl přejmenován na Bosch Rexroth, spol. s r. o. Rozšířilo se tím pochopitelně také portfolio nabízených výrobků a služeb. Původní budova postupem času přestala splňovat vysoké nároky na kvalitu výrobních procesů a to zejména svou omezenou velikostí. Proto bylo rozhodnuto o vybudování nového výrobně-administrativního centra nedaleko původního sídla. Základní kámen nové budovy byl položen 3. dubna 2007 a provoz byl slavnostně otevřen o 14 měsíců později, 25. června 2008. Stávající sídlo společnosti disponuje 4 000 m<sup>2</sup> výrobních a 5 200 m<sup>2</sup> kancelářských a zkušebních prostorů.

### 4.3. Současný stav

#### 4.3.1. Současný stav mateřské společnosti – koncern Bosch Group

Vzhledem k tomu, že původní zakládající společnosti takřka bezvýtku zanikly, jak již bylo zmíněno výše, bude se následující text zabývat pouze současnou situací koncernu Bosch.

#### Činnost a organizační struktura skupiny

Činnosti skupiny Bosch jsou v současné době rozděleny do tří velkých tematických celků a v rámci nich do skupin. Podle oborového rozsahu je pak skupina buď sama divizí, nebo je do divizí dále rozčleněna. Podle zaměření divize se lokální organizační jednotky specializují buď na specifickou výrobovou skupinu či na konkrétní činnost, nebo postihují celý rozsah výroby dané divize. Tabulka č. 4.1. uvádí jednotlivé divize podle oborového zařazení.

Tabulka č. 4.1.: Oblasti činnosti

skupina	oblast	divize / dceřiná společnost	popis činnosti	
<b>Automotive</b>	Bosch Service	Bosch Car service	opravy automobilů všech značek	
		Bosch Diesel Center	diagnostika dieselových systémů	
	Car Parts and Accesories	Automotive Aftermarket	prodej náhradních dílů	provádění diagnostiky pro opravy
			diagnostická zařízení	poprodejní servis
	Automotive Technology	Gasoline Systems	benzínové pohonné systémy	zapalování a senzory
		Diesel Systems	hybridní technologie	vstříkovací čerpadla a řídicí jednotky (Electronic Diesel Control – EDC)
		Chassis Systems Brakes	vyfukové systémy	hydraulické brzdové systémy – posilovače, brzdové asistenty, brzdové válce
			kolové systémy – kotoučové brzdy, bubnové brzdy, parkovací brzdy a rotory	
		Chassis Systems Control	systémy ABS, TCS a ESP	nárazové senzory, spouštěče airbagů
		Electrical Drives	asistenční systémy (např. noční vidění a ACC)	bezpečnostní systémy
	elektrická ovládání okýnek, sedadel, zrcátek atd.		automatické převodovky	
	Starter Motors and Generators	ventilátory a pohony pro chlazení	stěrače, jejich ovládání a detektory deště	
	Car Multimedia	elektrické spouštěče pro osobní i užitková vozidla	elektromotory pro hybridní vozidla	
<b>Consumer Goods and Building Technology</b>	Power Tools	Power Tools	rádia, komunikační zařízení a navigace	multimédia
			Automotive Electronics	Electronic Control Units (ECU)
		ZF Steering Systems	elektronické ovladače	joint venture 50:50 se ZF Friedrichshafen
			hřídele volantu	posilovače řízení
	Household Appliances	BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH	profesionální elektrické nářadí	nářadí pro domácí kutily
	Heating and Water	Bosch Thermotechnik GmbH	zahradní technika	poprodejní servis
	Bosch Communication Center & Security Systems	Bosch Sicherheitssysteme GmbH	joint venture 50:50 se skupinou Siemens	domácí spotřebiče
	Sensors (MEMS) for Consumer Electronics	Sensortec	stojící a závěsné kotle	tepelná čerpadla a ohřivače
			solární systémy	
			kamerové a bezpečnostní systémy	požární alamy
			ozvučovací a evakuační systémy	konferenční systémy

skupina	oblast	divize / dceřiná společnost	popis činnosti
<b>Industrial Technology</b>	Packaging Technology	Packaging Technology	plnicí a balicí technologie čisté balicí provozy
	Photovoltaics	Bosch Solar Energy AG	polykrystalické silikonové solární články solární panely
	Drive & Control	Bosch Rexroth AG	hydraulické systémy pneumatické systémy lineární systémy montážní technika a dopravníky převodovky pro větrné elektrárny

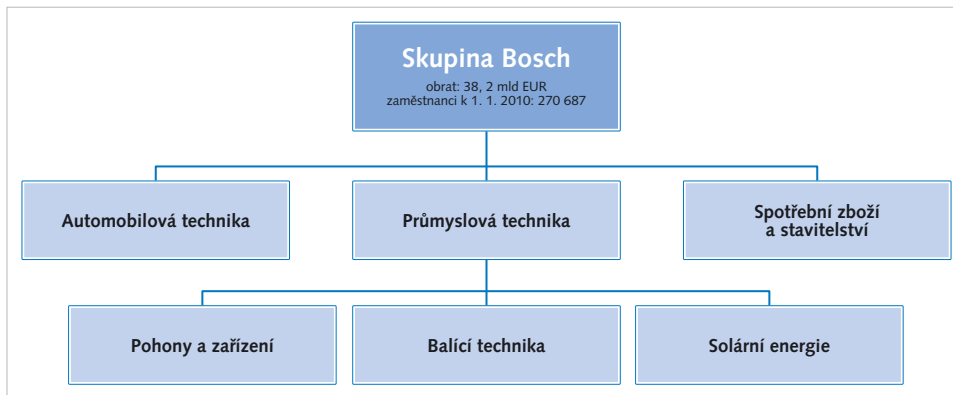
Zdroj: Autorka na základě propagačních materiálů skupiny Bosch

Z tabulky je zřejmé, že zatímco některé oblasti jsou začleněny přímo do organizační struktury mateřské společnosti, jiné jsou realizovány v rámci relativně autonomních dceřiných společností. Autonomních dceřiných společností je v rámci skupiny Bosch celkem pět, tři z nich jsou plně v majetku společnosti Bosch a další dvě jsou společnými podniky s jinými partnery. V obou případech joint venture je také zajímavé, že vlastnické poměry partnerů jsou v poměru 50:50.

Jak je vidět na obrázku, produkci skupiny Bosch je možné rozdělit do následujících skupin:

- Automotive (A) – tedy výrobky a služby pro automobilový průmysl;
- Consumer Goods and Building Technology (CGBT) – elektrické spotřebiče, tepelná technika, zabezpečení a mikrotechnologie;
- Industrial Technology (IT) – hnací a řídicí jednotky, solární technologie a balicí technika.

Obrázek č. 4.1.: Organizační schéma skupiny Bosch a odvětví průmyslové techniky



Zdroj: Propagační materiály skupiny Bosch

Společnost také podle těchto skupin sleduje jednotlivé podíly na obratu celé skupiny. Tabulka č. 4.2. a graf č. 4.1. ukazují, jak se vyvíjely podíly jednotlivých skupin mezi lety 2006 a 2009. Největší podíl na obratu má skupina Automotive, následuje Consumer Goods and Building Technology a nejmenší podíl má Industrial Technology. Obrat je mezi tyto skupiny rozdělen přibližně v poměru 4:2:1 a podíl Automotive se tedy pohybuje okolo 60% z celkového obratu. Je také jasně vidět, že zatímco podíl Automotive trvale klesá, ostatní dvě skupiny téměř v celém sledované období stoupají, s výjimkou v období mezi lety 2008 a 2009, kdy se na celkovém odbytu evidentně podepsala nejprve finanční a následně ekonomická krize. Nejvýraznější pokles zaznamenala průmyslová odvětví, zatímco absolutní

prodeje spotřebního zboží meziročně poklesly jen asi o 5 %. Celkově znamenala ekonomická krize pro společnost propad o více než 15 % oproti výsledkům z roku 2008. Určité zpoždění oproti jiným průmyslovým odvětvím bylo pravděpodobně způsobeno dlouhodobými kontrakty na některé zakázky.

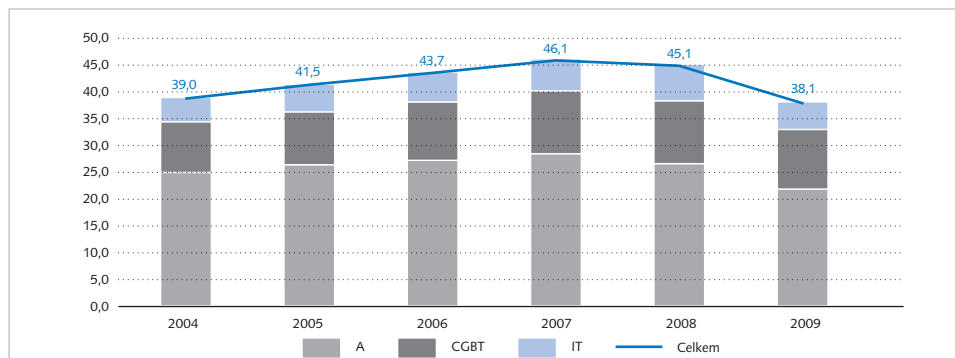
Tabulka č. 4.2.: Podíly jednotlivých skupin na celkovém obratu v mld. €

skupina	2004*	%	2005*	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A	25	64,1	26,3	63,4	27,2	62,2	28,4	61,6	26,5	58,8	21,7	57,0
CGBT	9,4	24,1	10	24,1	11,0	25,2	11,7	25,4	11,9	26,4	11,3	29,6
IT	4,6	11,7	5,2	12,5	5,5	12,6	6,0	13,0	6,7	14,8	5,1	13,4
celkem	39	100,0	41,5	100,0	43,7	100,0	46,1	100,0	45,1	100,0	38,1	100,0

\* Přepočteno podle IFRS

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Graf č. 4.1.: Vývoj obratu skupiny Bosch a podíly jednotlivých odvětví v letech 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

### Počet zaměstnanců

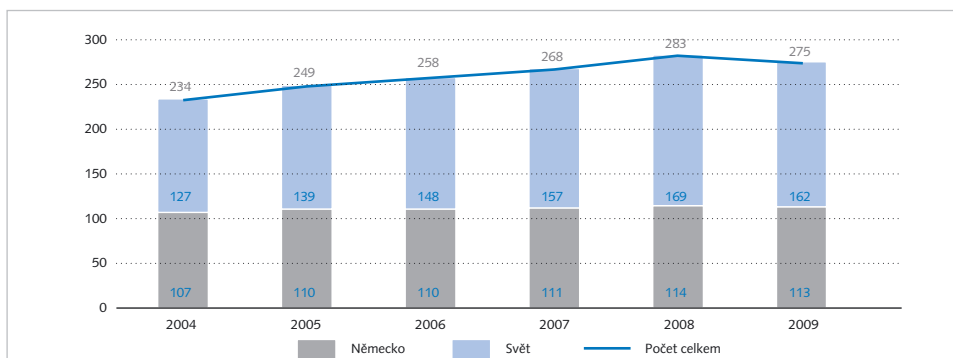
Historický vývoj počtu zaměstnanců byl naznačen již ve shrnutí historie společnosti, nicméně tabulka č. 4.3. uvádí aktuální vývoj za období 2004–2009. Jak je vidět, zaměstnanci v Německu činí přibližně 40 % celkového počtu zaměstnanců, nicméně jejich absolutní počet dlouhodobě stagnuje. K nárůstu dochází především v zahraničí, kde od roku 2004 do roku 2008 stoupl počet zaměstnanců o třetinu. Pokles mezi lety 2008 a 2009 byl opět způsoben ekonomickou krizí, nicméně zatímco v mateřské zemi došlo ke snížení o necelé procento, v zahraničních pobočkách klesl počet zaměstnanců o více než 4 %.

Tabulka č. 4.3.: Vývoj počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009 v tisících

rok	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
počet celkem	234	100,0	249	100,0	258	100,0	268	100,0	283	100,0	275	100,0
Německo	107	45,7	110	44,2	110	42,6	111	41,4	114	40,3	113	41,1
jinde	127	54,3	139	55,8	148	57,4	157	58,6	169	59,7	162	58,9

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Graf č. 4.2.: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

### Základní ekonomické ukazatele

Tabulka č. 4.4. shrnuje základní ekonomické ukazatele skupiny Bosch od roku 2004, kdy byly údaje evidovány podle jednotné metodiky IFRS. Zajímavý je zejména dlouhodobý vývoj jednotlivých položek, kterému bude věnována pozornost v následujícím textu, a také rozdíly mezi roky 2008 a 2009, které jsou ve všech oblastech činnosti společnosti poznamenány ekonomickou krizí.

Tabulka č. 4.4.: Základní ekonomické ukazatele skupiny Bosch v milionech €

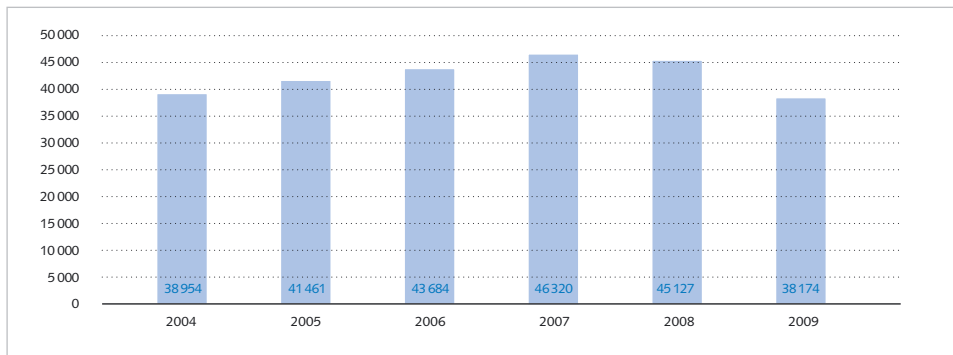
ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008	2009
obrat	38 954	41 461	43 684	46 320	45 127	38 174
– % mimo Německo	72	73	74	75	74	76
náklady na R&D	2 715	3 073	3 348	3 583	3 889	3 603
– % z obratu	7,0	7,4	7,7	7,7	8,6	9,4
odpisy	1 758	1 870	2 309	2 428	2 410	2 374
kapitálové investice	2 377	2 923	2 670	2 634	3 276	1 892
– % odpisů	135	156	116	108	136	80
– % mimo Německo	56	67	64	57	51	51
osobní náklady	11 179	11 936	12 534	12 896	12 994	12 787
zisk po zdanění	1 870	2 450	2 170	2 850	372	– 1 214
Cash Flow	3 977	4 352	4 521	5 052	4 032	1 910
– % z obratu	10,2	10,5	10,4	10,9	8,9	5,0
vlastní kapitál	17 428	20 943	22 482	24 825	23 009	23 069
– % z celkových aktiv	42	46	48	51	49	49

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Jak ukazují tabulka č. 4.4. a graf č. 4.3., obrat nepřetržitě rostl až do roku 2007. Rokem 2008 začal pokles nejprve o 2,5 % proti roku 2007. Následujícího roku byl již pokles podstatně větší – o 17,5 % oproti roku 2007. Ve sledovaném období systematicky (pouze s malým výkyvem) rostl také podíl obratu generovaného v zahraničí vůči celkovému obratu vlivem expanze zahraničních

aktivit společnosti, pokračující internacionalizace a diferenciacie výrobního portfolia. Důvodem nárůstu tohoto podílu i v roce 2009 je pravděpodobně skutečnost, že ekonomická krize Německo zasáhla výrazně více, než většinu ostatních zemí. Celkový obrat v roce 2009 klesl dokonce až pod úroveň roku 2004.

Graf č. 4.3.: Vývoj obratu skupiny Bosch v období 2004–2009

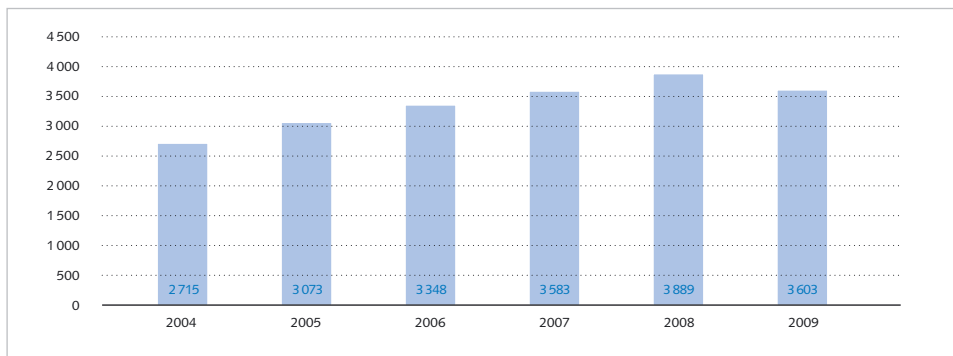


Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Společnost se vždy navenek prezentuje jako velmi inovativní. Ve výzkumu je zaměstnáno 33 000 pracovníků, z nichž 1 300 je zařazeno do samostatné výzkumné divize. Graf č. 4.4 jasně ukazuje, že náklady na výzkum a vývoj dlouhodobě rostou a mírně absolutně poklesly pouze v roce 2009, a to o 7,4%. Podíl R&D nákladů na celkovém obratu však roste bez ohledu na ekonomickou situaci. V roce 2009 dosáhl 9,4%, což je proti roku 2004 nárůst o 2,4 procentního bodu. Je zřejmé, že investice do výzkumu a vývoje ve skupině Bosch nejsou příliš závislé na krátkodobých výkyvech v obratu a sledují dlouhodobější cíle.

V roce 2009 podala skupina Bosch 3 870 patentových přihlášek, což je více než 15 každý pracovní den. Nejvíce se společnost věnuje výzkumu a vývoji v oblasti obnovitelných zdrojů a ochrany životního prostředí, kam spadalo přibližně 45% všech patentových přihlášek. Jsou to obory, které se v posledních letech bouřlivě rozvíjejí a nalézají podporu také u nejrůznějších národních i nadnárodních organizací.

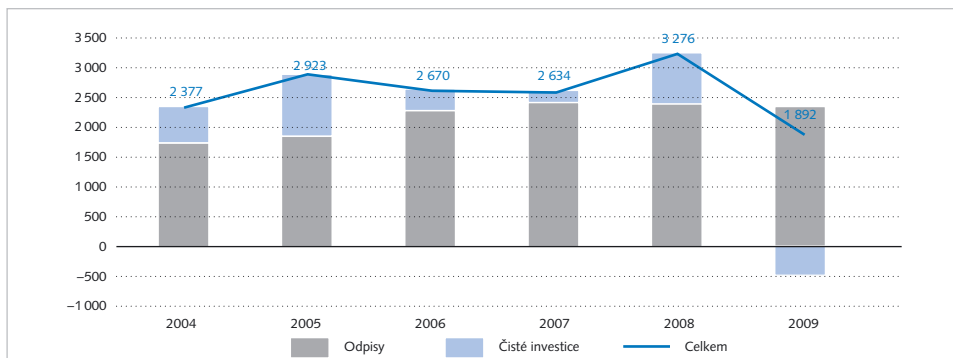
Graf č. 4.4.: Náklady na výzkum a vývoj skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

V oblasti kapitálových investic můžeme upozornit na dvě zajímavé skutečnosti. Kromě roku 2009 realizuje společnost kladné čisté investice, přičemž v tomto roce dosáhla suma kapitálových investic pouze 80% odpisů, jak ukazuje graf č. 4.5.

Graf č. 4.5.: Podíly čistých investic a odpisů



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Druhým klíčovým momentem je regionální skladba kapitálových investic. Ukazuje se, že ačkoliv ze zahraničí pochází více než 70% celkového obrátu, kapitálové investice v zahraničí (zvláště v posledních letech) jen mírně překračují polovinu celkového objemu. Z tohoto nepoměru vyplývá, že kapitálově náročné provozy a výzkumná centra jsou budována spíše na území Německa a pracovní náročné výroby jsou lokalizovány spíše mimo německé území. Je tomu tak pravděpodobně z více důvodů. Jedním z nich je optimalizace nákladů na pracovní sílu, dalším náročnost vědecko-výzkumných pracovišť na vzdělání pracovníků a jejich následné dozdělování a v neposlední řadě bude důvodem také možnost centralizovaného transferu technologií a distribuce know-how.

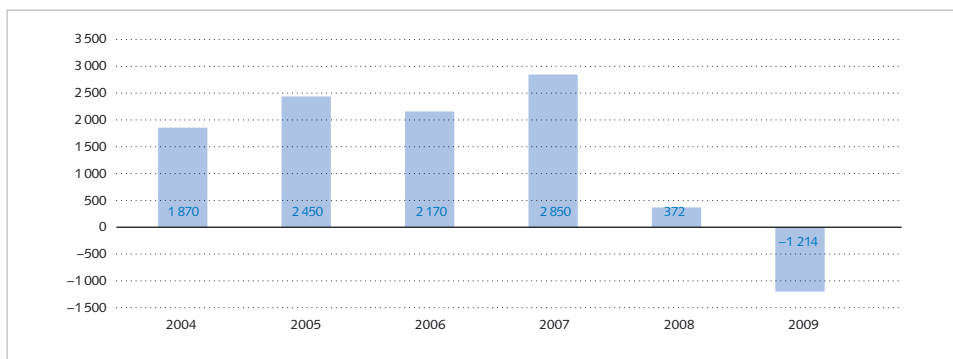
Podíl osobních nákladů na celkovém obrátu se dlouhodobě pohyboval mezi 27,8 a 28,8%. Lze tedy usoudit, že společnost našla rovnováhu mezi vlastním výkonem a odměňováním zaměstnanců. Jako u předchozích ukazatelů, i zde najdeme výkyv v roce 2009, kdy se podíl osobních nákladů na celkovém obrátu skupiny vyšplhal až na 33,5%. Na tomto zvratu je možné ilustrovat odpovědnost společnosti vůči vlastním zaměstnancům především v mateřské zemi. Jak již bylo



zmíněno, v Německu propouštěla společnost jen minimálně a pravděpodobně zde do určité míry zachovala i výši mezd. Faktem ovšem zůstává, že ani v zahraniční nepropustila poměrnou část zaměstnanců vzhledem k poklesu obrátu a ani nedošlo k výraznému snížení mezd.

Zisk po zdanění ve sledovaném období do značné míry kolísal, jak ukazuje graf č. 4.6. Hospodářský výsledek se významně propadl už v roce 2008, kdy byl jen těsně kladný, a v roce 2009 se již společnost dostala do ztráty. Zisk skupiny Bosch po zdanění se tak během dvou let propadl o více než 4 miliardy eur. Přihlédneme-li ovšem ke skutečnosti, že minimálně předchozích deset let dosahovala společnost kladného hospodářského výsledku po zdanění, neměl by pro ni mít tento jednorázový propad fatální následky.

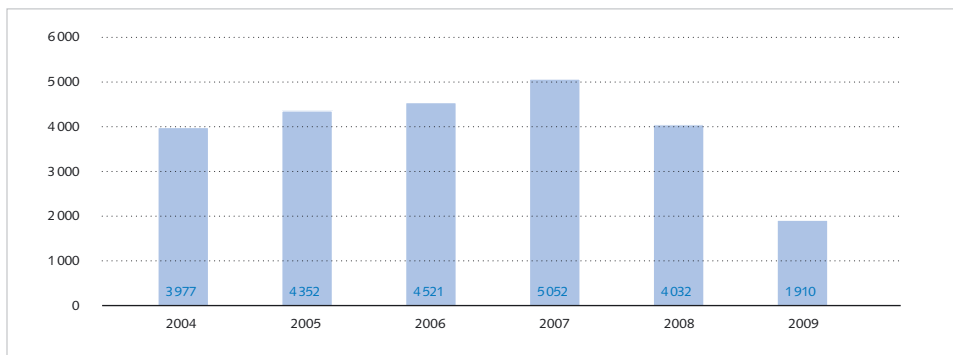
Graf č. 4.6.: Zisk po zdanění skupiny v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Vývoj Cash Flow znázorňuje graf č. 4.7., a jak je vidět, společnost si dlouhodobě udržuje kladné Cash Flow, i když meziroční přírůstek se v roce 2009 snížil na polovinu oproti roku předchozímu. Zřetelný je také propad Cash Flow ve srovnání s celkovými tržbami. Zatímco mezi lety 2004 a 2007 činilo Cash Flow stabilně 10–11 %, v roce 2008 to bylo 8,9 % a o rok později dokonce jen 5 % celkových tržeb. Je zřejmé, že i tuto situaci výrazně ovlivnila ekonomická krize, a příjmy společnosti se významně propadly.

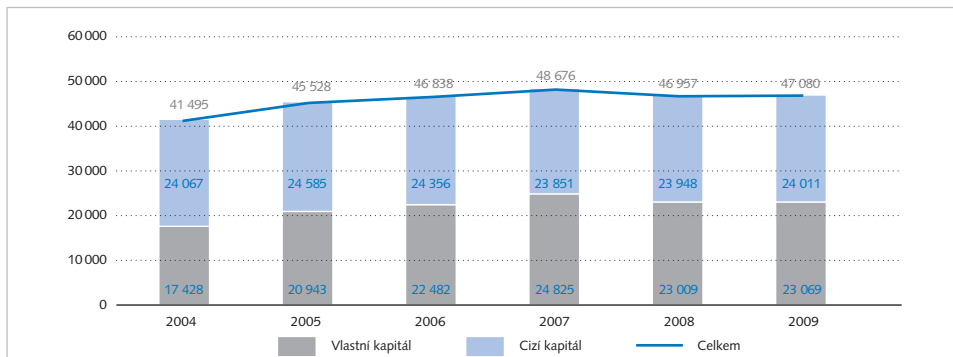
Graf č. 4.7.: Vývoj Cash Flow skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

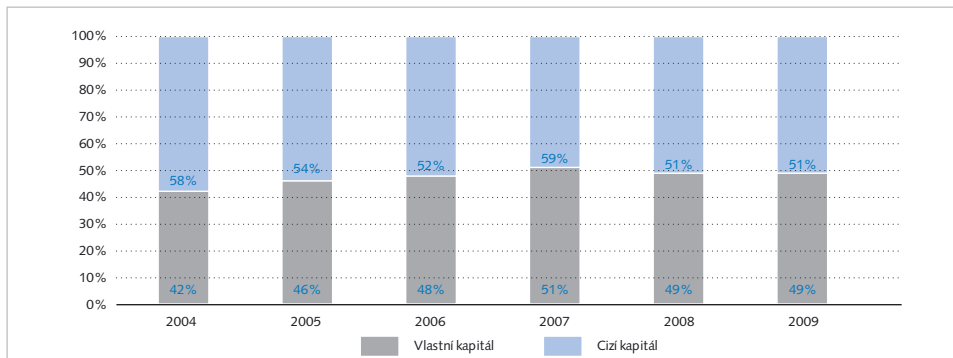
Vývoj vlastního kapitálu je zajímavý zejména relativně ustáleným podílem k celkovým aktivům. Je zřejmé, že společnost provedla ve sledovaném období korekci poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům tak, aby splnila Zlaté pravidlo vyrovnání rizik, tzn., aby byl poměr vlastního a cizího kapitálu roven přibližně 1. Graf č. 4.8. zachycuje vývoj absolutní hodnoty vlastního kapitálu a bilanční sumy, zatímco graf č. 4.9. ukazuje vývoj podílů těchto dvou ukazatelů.

Graf č. 4.8.: Vývoj vlastního kapitálu a bilanční sumy skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

Graf č. 4.9.: Vývoj podílu vlastního a cizího kapitálu skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv skupiny Bosch 2004–2009

## Regiony

Na tomto místě je třeba říci, že společnost Bosch má přibližně 300 dceřiných a regionálních společností ve více než 60 zemích. Pokud připočítáme i obchodní zastoupení, dostaneme v celkovém součtu na 150 zemí celého světa, v nichž Bosch působí.

### 4.3.2. Současný stav mateřské společnosti – Bosch Rexroth AG

Jak už bylo stručně zmíněno, společnost se specializuje na následující průmyslová odvětví:

- elektrické pohony a řídicí jednotky,
- průmyslová hydraulika,
- mobilní zařízení,
- lineární a montážní technika,
- pneumatické systémy.

V rámci skupiny je Bosch Rexroth AG zařazen do skupiny Industrial Technologies. V rámci podskupiny Rexroth působí mateřská společnost na dceřině společnosti zejména prostřednictvím strategických plánů a vnitrokoncernové spolupráce na úrovni výrobní specializace. Z centrály Bosch Rexroth AG také proudí veškeré prostředky určené na investice. Organizační struktura společnosti je však bohužel neveřejná.

Počet zaměstnanců podle regionů ukazuje tabulka č. 4.5. a graf č. 4.10. Mezi roky 2004 a 2008 co do počtu zaměstnanců výrazně rostly všechny sledované regiony i celkový počet zaměstnanců. Nejvyšší procentuální nárůst – o téměř 80 % – zaznamenal region Asie, Afrika a Austrálie, zejména díky masivní expanzi v Číně a Indii. Na pomyslném žebříčku je na druhém místě Evropa bez Německa s růstem o více než 50 %. Naopak nejméně vzrostl počet zaměstnanců v Německu (o necelých 20 %) a na americkém kontinentu (přibližně o 15 %). Zajímavý je také vývoj pořadí jednotlivých regionů. Zatímco Německo a Evropské země se drží v celém sledovaném období stabilně na prvních dvou místech, v roce 2007 došlo k „předběhnutí“ amerického regionu oblastí Asie-Afrika-Austrálie. Tento vývoj je jednoznačně v souladu s konjunkturnou v asijských zemích obecně.

Krise se nejvíce projevila v roce 2009 v oblasti Severní a Jižní Ameriky, kde poklesl počet zaměstnanců přibližně o 17 %. V ostatních regionech byl pokles nesrovnatelně menší, zhruba o 2–4 %, a evropské země kromě Německa v celkovém součtu dokonce o necelá 2 % zvýšily počet zaměstnanců. Důvodem nízkého poklesu v Německu je s největší pravděpodobností (kromě nepružného pracovního trhu a historického kontextu) i centralizace veškerých výzkumných aktivit do společnosti Bosch Rexroth AG, jejíž sídlo je v německém Lohru. Na vývoji počtu zaměstnanců evropského regionu se nejspíše podepsala realokace výrobních kapacit na základě předchozích kapitálových investic.

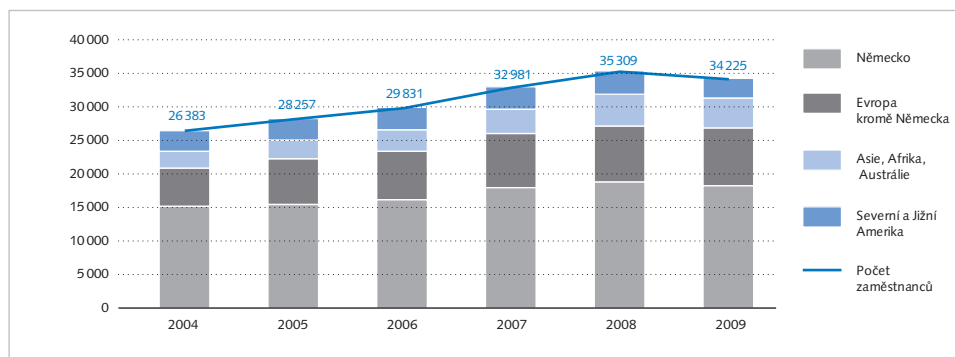
Jak uvidíme dále, česká pobočka patřila mezi ty, jejichž počet zaměstnanců klesl o více než 10 %, což s globálními čísly za evropský kontinent poněkud nekoresponduje. Celkově klesl počet zaměstnanců celé podskupiny Rexroth mezi roky 2008 a 2009 přibližně o 3 %.

Tabulka č. 4.5.: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
počet zaměstnanců	26 383	28 257	29 831	32 981	35 309	34 225
– Německo	15 189	15 358	16 101	17 905	18 701	18 217
– Evropa kromě Německa	5 632	5 894	7 220	8 032	8 423	8 578
– Asie, Afrika, Austrálie	2 522	2 764	3 238	3 736	4 711	4 531
– Severní a Jižní Amerika	3 040	3 241	3 272	3 308	3 474	2 899

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Graf č. 4.10.: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

### Základní ekonomické ukazatele

Základní ekonomické ukazatele shrnuje tabulka č. 4.6. Vzhledem k tomu, že společnost Bosch Rexroth AG zveřejňuje souhrnné ekonomické ukazatele pouze formou tiskových zpráv, nebylo možné provést stejně detailní rozbor, jako v případě celé skupiny a dceřiné společnosti. Přesto uvedené údaje dostatečně jasně ilustrují vývoj podskupiny Rexroth mezi lety 2004 a 2009 a její pozici v celé skupině Bosch. Jednotlivým ukazatelům bude věnována pozornost v následujícím textu.

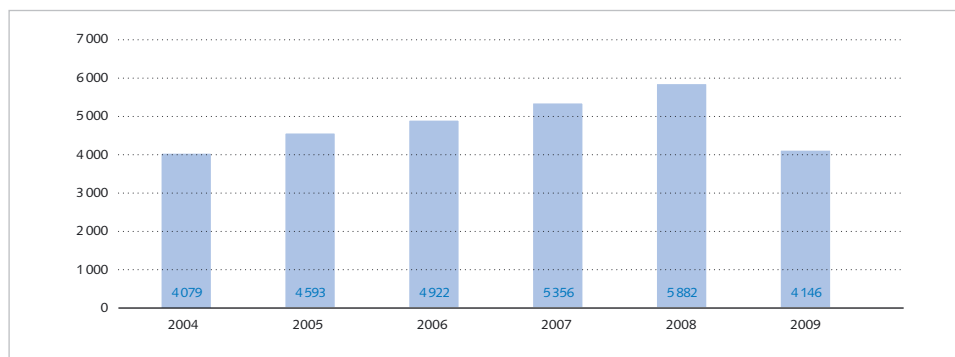
Tabulka č. 4.6.: Základní ekonomické ukazatele podskupiny Rexroth v milionech €

rok	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
obrat skupiny Bosch	38 954	100,0	41 461	100,0	43 684	100,0	46 320	100,0	45 127	100,0	38 174	100,0
obrat podskupiny Rexroth	4 079	18,1	4 593	11,1	4 922	11,3	5 356	11,6	5 882	13,0	4 146	10,9
– Německo	1 267	10,5	1 302	28,3	1 392	28,3	1 507	28,1	1 705	29,0	1 060	25,6
– Evropa kromě Německa	1 509	31,1	1 715	37,3	1 870	38,0	2 136	39,9	2 329	39,6	1 495	36,1
– Asie, Afrika, Austrálie	566	37,0	668	14,5	762	15,5	864	16,1	950	16,2	984	23,7
– Severní a Jižní Amerika	737	13,9	908	19,8	898	18,2	849	15,9	897	15,2	608	14,7
náklady na R&D	190		193		220		250		260		261	
– % z obrátu		4,7		4,2		4,5		4,7		4,4		6,3
kapitálové investice	234		259		235		377		568		190	
– % z obrátu		5,7		5,6		4,8		7,0		9,7		4,6

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Jak ukazuje graf č. 4.11., obrát podskupiny rostl od roku 2004 prakticky lineárně až do roku 2008, kdy došlo ke zlomu a meziročnímu propadu o 30 %, jen těsně nad úroveň roku 2004. Pro zajímavost je možné situaci srovnat i s krizovým propadem obrátu celé skupiny, který činil přibližně 25 %. Právě oblast průmyslových technologií byla krizí postížena nejvíce, jak ukazují tabulka č. 4.2. a graf č. 4.1.

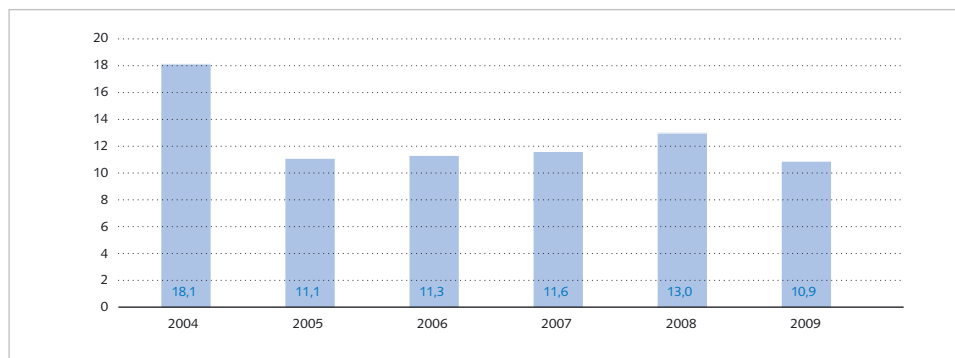
Graf č. 4.11.: Vývoj obrátu podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Postavení podskupiny Rexroth v rámci koncernu Bosch je poměrně významné. Jak ukazuje následující graf, podskupina se na celkovém obrátu koncernu podílí stabilně asi 11 %. V samostatném odvětví průmyslových technologií skupiny Bosch představuje přibližně 80 % obrátu, přičemž její podíl klesl díky akvizicím dalších průmyslových oborů v roce 2008 z původních 87–89 %.

Graf č. 4.12.: Vývoj obrátu podskupiny Rexroth v % z celkového obrátu skupiny Bosch v období 2004–2009



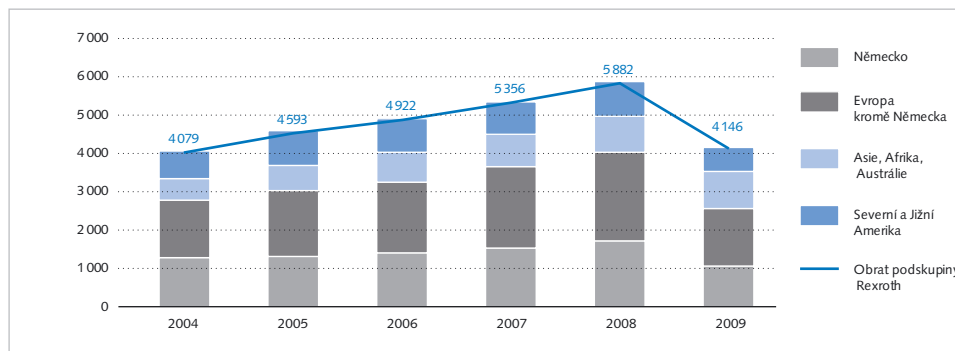
Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Jak napovídá graf č. 4.13., krize zasáhla v roce 2009 všechny regiony. Jedinou výjimkou byl region souhrnně označovaný jako „Asie, Afrika, Austrálie“. Srovnáme-li vývoj obrátu s vývojem počtu zaměstnanců, je zřetelně vidět, že společnost propouštěla vzhledem k poklesu obrátu jen minimálně. Pozoruhodný je i vývoj v evropských zemích mimo Německo, kde došlo dokonce k nepatrnému nárůstu počtu zaměstnanců, přestože obrát v tomto regionu poklesl o 36 %. Obdobná situace je i v Německu, kde byl pokles 38 % doprovázen propuštěním 2,5 % zaměstnanců. V regionu Asie, Afrika, Austrálie naopak i přes nárůst obrátu došlo k propuštění asi 4 % zaměstnanců. Nejvíce zareagoval na ekonomický vývoj americký region a to nejspíše díky pružnému pracovnímu trhu.

Důvodů nesouladu mezi vývojem počtu zaměstnanců a obrátu může být několik, avšak tím nejdůležitějším je zřejmě vysoká finanční nezávislost skupiny Bosch, která není odkázána na

turbulence na finančních trzích, a také vysoké vklady do lidského kapitálu a R&D. I přes hluboký ekonomický propad je společnost Bosch Rexroth AG finančně zajištěna, investuje do výzkumu a vývoje a stabilitu zprostředkovaně poskytuje i svým dceřiným společnostem. Ve výrobních provozech i obchodních jednotkách je závislá na vysoce kvalifikovaných pracovnících, a proto raději krátkodobě sanuje lidský kapitál z rezerv, než by o něj přišla a byla nucena jej v budoucnosti s vysokými náklady znovu vytvářet. Skupina Bosch si také dlouhodobě zakládá na svém vstřícném vztahu k zaměstnancům a vysoké sociální odpovědnosti a tyto hodnoty se snaží přenášet do svých divizí a dceřiných společností. V době nejvýraznějšího propadu byla z tohoto důvodu v některých odděleních a pobočkách v celé skupině omezena pracovní doba.

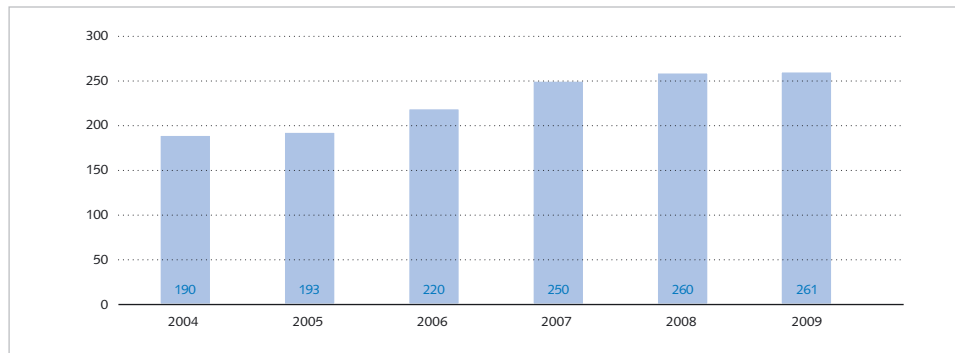
Graf č. 4.13.: Regionální rozdělení obratu podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Jak ukazuje graf č. 4.14., náklady na výzkum a vývoj jsou v podskupině Rexroth jediným sledovaným ukazatelem, který na ekonomickou krizi v absolutních hodnotách prakticky vůbec nezareagoval. Díky tomu se podíl investic do R&D meziročně zvýšil ze 4,4 na 6,3 %. Potvrzuje se tím všeobecný důraz na technologický pokrok, výzkum a vývoj v rámci skupiny Bosch, který se projevuje i v dceřiných společnostech a divizích. V tomto případě můžeme dokonce říci, že ačkoliv v rámci skupiny Bosch v celkovém součtu poklesly investice do výzkumu a vývoje asi o 7%, podskupina Rexroth udržela prakticky stejnou nominální hodnotu, jako v roce 2008 a zachovala růst těchto investic.

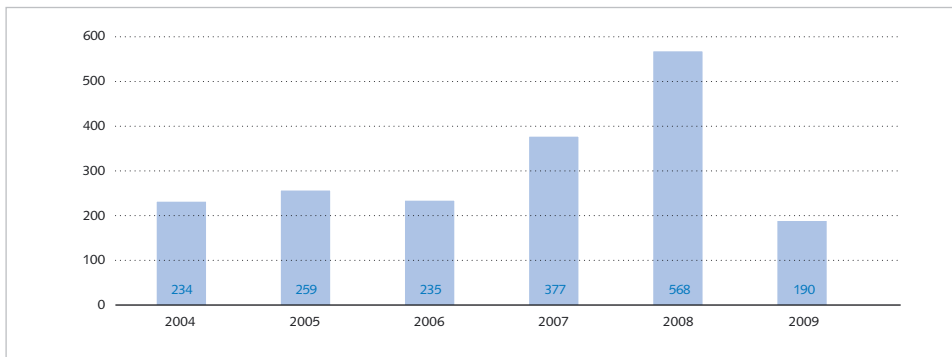
Graf č. 4.14.: Náklady na výzkum a vývoj podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

Graf č. 4.15. jasně ukazuje výrazný nárůst kapitálových investic v letech 2007 a 2008 postupně na více než dvojnásobek předchozích let. Společnost expandovala do zahraničí, zejména do Asie, a budovala nové provozy (mimo jiné i v ČR). Mezi lety 2008 a 2009 pak došlo v důsledku krize ke propadu o 68 % oproti roku 2008 a velké množství investic bylo odloženo na období oživení ekonomiky.

Graf č. 4.15.: Vývoj kapitálových investic podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv podskupiny Bosch Rexroth 2004–2009

## Regiony

Dceřiná společnost Bosch Rexroth AG disponuje 65 výrobními a montážními centry v 25 zemích světa a obchodní zastoupení má v 80 zemích, z nichž v polovině je stoprocentním vlastníkem pobočky.

### 4.3.3. Současný stav dceřiné společnosti

Dceřinou společností se pro účely této empirické studie rozumí společnost Bosch Rexroth, spol. s r. o. se sídlem v Brně.

Jak již bylo naznačeno v úvodu této empirické studie a v kapitole 4.2.2. Historie dceřiné společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o., činnosti společnosti je možné rámcově rozdělit na dvě skupiny – obchodní a výrobní. V rámci podskupiny Bosch Rexroth se brněnská dceřiná společnost orientuje zejména na trhy střední a východní Evropy.

Z výrobního portfolia mateřské společnosti Bosch Rexroth AG, která dodává veškeré pohonné technologie, se brněnská dceřiná společnost specializuje na výrobu hydraulických agregátů. Všechny komponenty pro výrobu společnost nakupuje. Zařazení výroby do organizačního systému a počet zaměstnanců v dělení na THP a ostatní pracovníky v rámci společnosti je zmíněn dále. Pod výrobní úsek společnosti spadá také zakázkové centrum, jehož hlavní náplní je zpracovávání zakázek z jiných závodů v rámci podskupiny Bosch Rexroth a jejich předávání výrobnímu oddělení k realizaci.

Druhý úsek společnosti tvoří obchodní oddělení, jehož hlavní náplní činnosti je sjednávání obchodů v rámci celého portfolia podskupiny Rexroth. V současné době se obchodní zástupci specializují na určitou specifickou oblast, nicméně v rámci projektu Bosch Rexroth 2.0 by měli být schopni nabídnout zákazníkovi celý výrobní sortiment podskupiny. Tato změna může mít řadu pozitivních i negativních dopadů.

Některé příklady možných důsledků:

- + O zákazníka se bude starat výhradně jeden obchodník, nikoliv více různých s různými specializacemi.
- + Společnost dosáhne úspor, protože počet potřebných obchodních zástupců může klesnout.
- + Obchodní zástupci budou schopni díky své variabilitě komplexně posoudit více různých technických problémů.
- Změna bude vyžadovat velké investice do vzdělávání obchodních zástupců, kteří se změnou navíc osobně souhlasit.
- Diverzifikace nabízených produktů u obchodních zástupců vyvolá nedůvěru u stálých zákazníků.
- Nižší míra specializace povede ke zhoršení schopnosti obchodních zástupců reagovat na konkrétní technický problém na straně zákazníka.

Tabulka č. 4.7. uvádí, jaký byl vývoj počtu zaměstnanců mezi lety 2004 a 2008. Zdrojem těchto informací je výroční zpráva společnosti dostupná v plném znění ve sbírce listin. Od roku 2007 je součástí výroční zprávy dělení zaměstnanců pouze na vedení společnosti a ostatní. Ztrácí se tedy dělení na THP a dělníky. Určitou představu je však možné získat z vývoje společnosti mezi lety 2007 a 2008. Společnost se přestěhovala do nových výrobních prostor a došlo k výraznému navýšení výrobních kapacit, doprovázenému nárůstem zakázek alokovaných v rámci podskupiny. Je tedy pravděpodobné, že zatímco se počet THP zvýšil pouze nepatrně a růst tohoto počtu se postupně zpomaloval (jak naznačují roky 2004–2006), došlo naopak ve sledovaném období k výraznému růstu počtu dělníků. Odhady podle extrapolace jsou uvedeny u příslušných let kurzívou, jde však skutečně pouze o spekulativní odhad. Graf č. 4.16. byl rovněž pro roky 2007 a 2008 vytvořen z odhadu. V roce 2009 pak došlo ke zřetelnému poklesu počtu zaměstnanců, navýšen byl pouze počet členů managementu z 5 na 7. Poměr, v jakém se snížili počty v jednotlivých skupinách, však není možné odhadnout, ani získat, protože údaje nejsou veřejně přístupné.

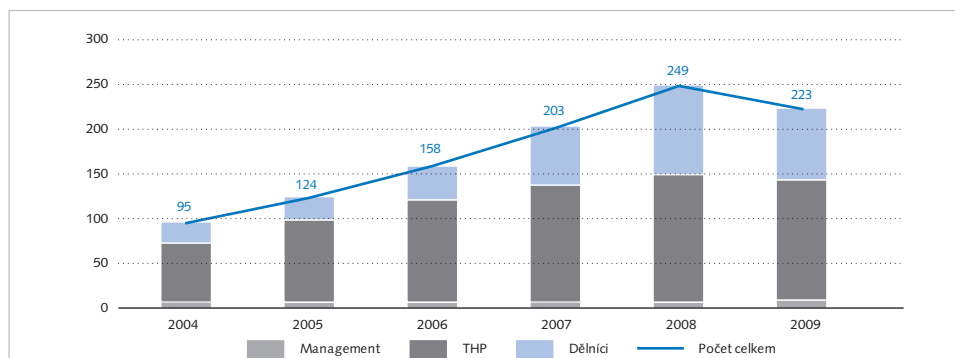
Tabulka č. 4.7.: Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth spol. s r.o v období 2004–2009

Rok	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	odhad	2008	%	odhad	2009	%
Počet celkem	95	100,0	124	100,0	158	100,0	203	100,0	203	249	100,0	249	223	100,0
– management	5	5,3	5	4,0	5	3,2	5	2,5	5	5	2,0	5	7	3,1
– THP	66	69,5	93	75,0	115	72,8	198	97,5	132	244	98,0	144	216	96,1
– dělníci	24	25,3	26	21,0	38	24,0			66		100			

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r.o. 2004–2009



Graf č. 4.16.: Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth, spol. s r. o. v letech 2004–2008



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

### Základní ekonomické ukazatele

Tabulka č. 4.8. uvádí základní ekonomické ukazatele převzaté z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu Cash Flow ve výročních zprávách společnosti. Jednotlivé položky tabulky budou analyzovány v dalším textu.

Tabulka č. 4.8.: Základní ekonomické ukazatele Bosch Rexroth, spol. s r. o. v tis. Kč

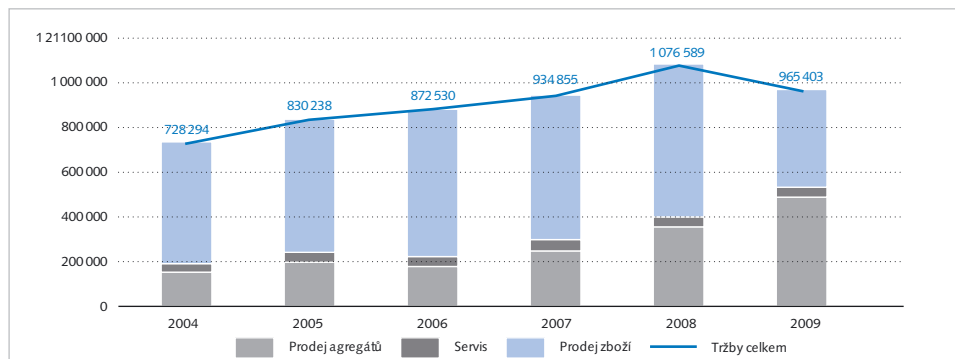
Ukazatel	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
<b>Tržby celkem</b>	<b>728 294</b>	<b>100,0</b>	<b>830 238</b>	<b>100,0</b>	<b>872 530</b>	<b>100,0</b>	<b>934 855</b>	<b>100,0</b>	<b>1 076 589</b>	<b>100,0</b>	<b>965 403</b>	<b>100,0</b>
– Prodej agregátů	145 675	20,0	193 627	23,3	173 408	19,9	239 781	25,6	348 293	32,4	484 182	50,2
(ČR)	(117 298)	(80,5)	(139 846)	(72,2)	(116 619)	(67,3)	(147 468)	(61,5)	(151 280)	(43,4)	(115 413)	(23,8)
(zahraničí)	(28 377)	(19,5)	(53 781)	(27,8)	(56 789)	(32,7)	(92 313)	(38,5)	(197 013)	(56,6)	(368 769)	(76,2)
– Servis	38 872	5,3	42 451	5,1	42 464	4,9	50 686	5,4	47 909	4,4	44 369	4,6
(ČR)	(37 072)	(95,4)	(39 997)	(94,2)	(40 336)	(95,0)	(47 319)	(93,4)	(44 376)	(92,6)	(33 796)	(76,2)
(zahraničí)	(1 800)	(4,6)	(2 454)	(5,8)	(2 128)	(5,0)	(3 367)	(6,6)	(3 533)	(7,4)	(10 573)	(23,8)
– Prodej zboží	543 747	74,7	594 160	71,6	656 658	75,3	644 388	68,9	680 387	63,2	436 852	45,2
(ČR)	(536 598)	(98,7)	(588 520)	(99,1)	(644 164)	(98,1)	(637 774)	(99,0)	(669 902)	(98,5)	(397 976)	(91,1)
(zahraničí)	(7 149)	(1,3)	(5 640)	(0,9)	(12 494)	(1,9)	(6 614)	(1,0)	(10 485)	(1,5)	(38 876)	(8,9)
– ČR celkem	690 968	94,9	768 363	92,5	801 119	91,8	832 561	89,1	865 558	80,4	547 185	56,7
– zahraničí celkem	37 326	5,1	61 875	7,5	71 411	8,2	102 294	10,9	211 031	19,6	418 218	43,3
Přidaná hodnota	141 563	19,4	154 993	18,7	130 137	14,9	148 833	15,9	169 994	15,8	99 567	10,3
Osobní náklady	60 089		72 777		83 678		115 564		147 606		145 943	
VH za účetní období	46 234		61 104		32 680		6 664		– 17 881		– 73 550	
Cash Flow	– 39 717		– 1 706		– 83 77		– 35 071		– 49 419		127 201	
Celková aktiva	335 160	100,0	355 210	100,0	536 320	100,0	881 391	100,0	1 105 699	100,0	820 363	100,0
Vlastní kapitál	197 084	58,8	258 187	72,7	290 867	54,2	297 531	33,8	272 986	24,7	199 436	24,3

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Tabulka č. 4.8. a graf č. 4.17. jasně ukazují, že ve sledovaném období obrat systematicky roste. Fakt, že došlo k růstu i mezi lety 2007 a 2008, kdy už obrat v celé skupině Bosch začal klesat v důsledku ekonomické krize, je způsoben charakterem zakázek. Vzhledem k tomu, že se společnost specializuje na technologicky náročnou zakázkovou výrobu, jsou jednotlivé zakázky uzavírány se značným předstihem a společnost tedy v roce 2008 ještě zpracovávala zakázky uzavřené v době konjunktury. Rok 2009 přinesl očekávaný pokles obratu, avšak diferencovaně podle jednotlivých skupin. K nejvýraznějšímu poklesu došlo u prodeje zboží, tj. v obchodní oblasti, naopak v případě prodeje agregátů, tedy vlastních výrobků, došlo dokonce k meziročnímu nárůstu. Důvodem může být i realokace výroby do oblastí s nižší cenou práce, již Česká republika bezesporu je.

Došlo také ke zprovoznění nových výrobních kapacit a k realokaci zakázek v rámci podskupiny Rexroth. Je zřejmé, že zatímco prodej zboží mezi roky 2006 a 2008 spíše nepravidelně osciloval kolem 660 milionů korun a v roce 2009 došlo dokonce k výraznému poklesu, prodej agregátů výrazně vzrostl a to v roce 2008 o 45 % oproti roku 2007 a o dalších 40 % mezi lety 2008 a 2009. Právě vlastní výrobky ve formě agregátů se také nejvyšší měrou podílejí na exportu dceřiné společnosti. Společnost v současné době vyváží více než 75 % vlastní výroby. Důvodem je zejména striktní rozdělení regionální působnosti jednotlivých dceřiných společností v rámci podskupiny. Prodej agregátů se na celkových tržbách podílí 50 %, následuje prodej zboží s cca 46 % a zbývající (nejmenší a v čase relativně stabilní) podíl tvoří servisní služby. Pořadí na prvních dvou příčkách přitom bylo v roce 2008 výrazně odlišné.

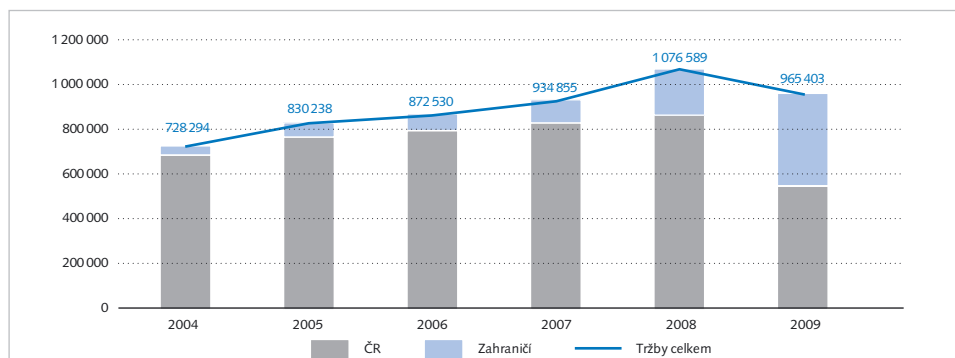
Graf č. 4.17.: Vývoj obratu v letech 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Graf č. 4.18. znázorňuje vývoj obratu, tentokrát však v dělení na obrat realizovaný v ČR a obrat realizovaný v zahraničí. Z tohoto grafu i z předcházející tabulky je zřetelný vývoj tržeb. Zatímco trh v ČR mezi lety 2004 a 2008 sice roste, ale klesajícím tempem, tržby pocházející ze zahraničí trvale rostou a mezi lety 2007 a 2008 vzrostly v absolutních hodnotách i v procentním zastoupení na celkových tržbách na dvojnásobek. Rok 2009 pak přináší výrazný zvrat v poměru tržeb pocházejících z ČR a ze zahraničí.

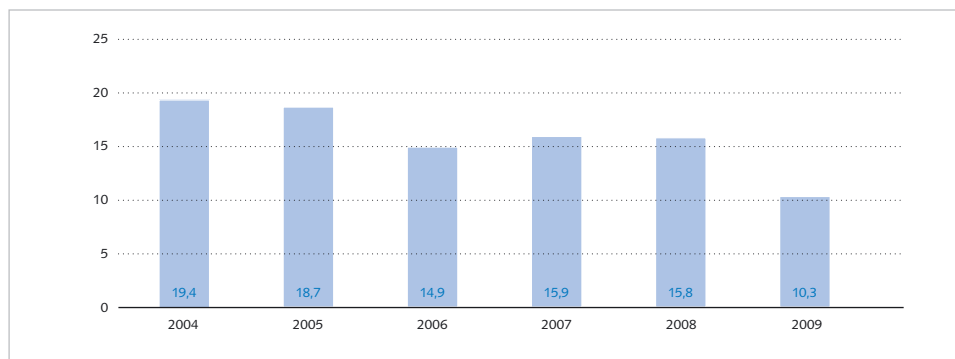
Graf č. 4.18.: Obrat ČR vs. zahraničí



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Jak ukazuje graf č. 4.19., přidaná hodnota ve sledovaném období kolísá, jak se však dalo předpokládat, ustálení okolo 16 % z celkového obratu z let 2007 a 2008 nebylo trvalé a do vývoje se promítnula ekonomická krize. V roce 2009 dosahovala přidaná hodnota pouze 10,3 % celkových tržeb.

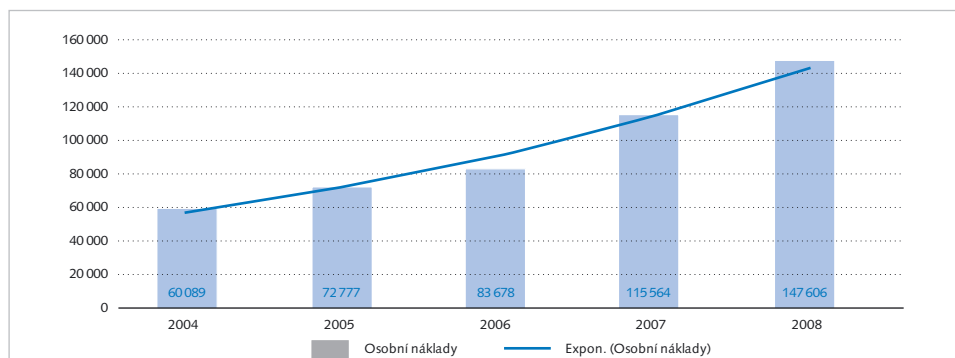
Graf č. 4.19.: Přidaná hodnota v letech 2004–2009 v % z celkového obratu



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Graf č. 4.20. ukazuje, že ve sledovaném období rostly osobní náklady prakticky exponenciálně a kopíruje tak vývoj počtu zaměstnanců. Koefficient determinace se blíží k hodnotě 1,0, což hovoří o značné vypovídací hodnotě exponenciálního trendu pro osobní náklady v tomto období. Překvapivý je vývoj osobních nákladů v roce 2009, který není kvůli exponenciálnímu trendu znázorněn. Přestože počet zaměstnanců poklesl o více než 11 % z původních 249 na 223, osobní náklady klesly pouze o cca 1 %. Důvodem je pravděpodobně navýšení počtu členů managementu z 5 na 7, je však s podivem, že úsporná opatření a propouštění v řadách administrativních pracovníků a dělníků byla tímto navýšením téměř úplně smazána. Na celkové výši osobních nákladů se však mohla jistou měrou projevit i výše vyplacených odstupných.

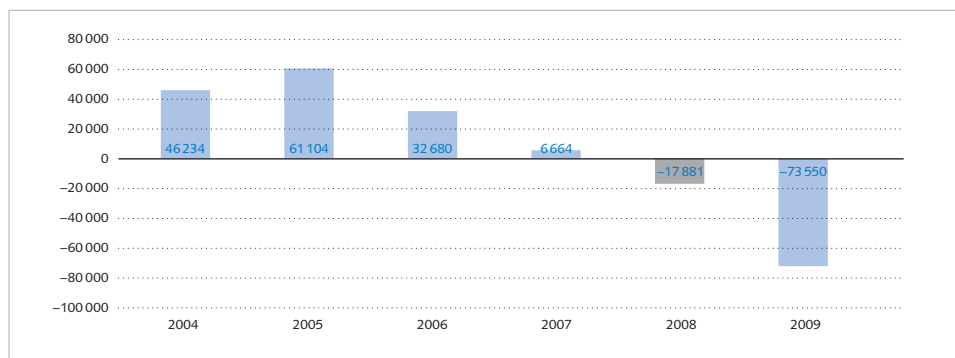
Graf č. 4.20.: Vývoj osobních nákladů v letech 2004–2008



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Na výsledku hospodaření za účetní období (dále jen výsledek hospodaření) dceřiné společnosti se zřejmě podepsala ekonomická krize, nicméně velký dopad mělo i skokové zvýšení nákladů v souvislosti s realizovanou investicí. Vývoj hospodářského výsledku proto nekopíruje ani rostoucí počet zaměstnanců, ani dlouhodobě rostoucí trend v oblasti obrátu společnosti, jak ukazuje graf č. 4.21. Dochází k rozpouštění kumulovaného výsledku hospodaření z minulých období a tím pádem ke snižování hodnoty vlastního kapitálu, jak je uvedeno dále.

Graf č. 4.21.: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2004–2009

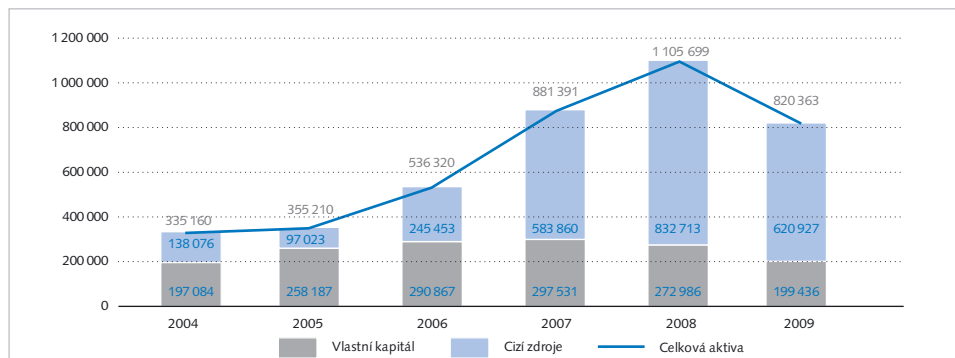


Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Vzhledem k tomu, že je dceřiná společnost zařazena do celosvětové sítě poboček nadnárodního koncernu, není hodnocení vývoje a stavu Cash Flow úplně relevantní. Podle dostupných informací mají mezi sebou jednotlivé pobočky podskupiny Rexroth zřízen tzv. cash pooling, což je vzájemné sdílení peněžní hotovosti mezi pobočkami prostřednictvím korporátní banky. Pro celý koncern Bosch je jí v současné době Citibank Europe. Přebytná hotovost je tedy ze společnosti průběžně odváděna a následně čerpána podle aktuální potřeby. Z výkazu Cash Flow je zřejmé, že společnost v roce 2009 dosáhla vysokého čistého peněžního toku z provozní činnosti i investiční činnosti a poprvé ve sledovaném období došlo k navýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.

Jak ukazuje graf č. 4.22., došlo ve sledovaném období k velice výraznému vývoji v oblasti vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Důvodem je opět realizovaná výstavba, z rozvahy je ovšem možné zjistit, že veškerou výstavbu nové výrobní haly zafinancovala mateřská společnost a nebylo tedy nutné zatížit objekt bankovním úvěrem, nebo jinou půjčkou mimo koncern. Absolutní hodnota vlastního kapitálu se ve sledovaném období měnila jen mírně ve srovnání s cizími zdroji, jejich podíl na celkových aktivech ovšem logicky poklesl z více než 70% v roce 2006 na necelých 25% v roce 2009. V roce 2009 došlo také ke splacení krátkodobého bankovního úvěru ve výši necelých 230 milionů korun.

Graf č. 4.22.: Vývoj celkových aktiv v letech 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv společnosti Bosch Rexroth s r. o. 2004–2009

Dceřiná společnost je rozdělena na dvě části – výrobní (Brno Plant – BRNP) a obchodní (Drive and Control Czech Republic – DCCZ). Jednotlivá oddělení pak spadají buď pod BRNP, nebo pod DCCZ, nebo jsou podpůrnými (Field Support) odděleními pro obě části, jak ukazuje tabulka č. 4.9. Ta spadají pod finančního ředitele. Zvláštní prostor je věnován mzdové účtárně, která je zajišťována formou outsourcingu uvnitř skupiny (Corporate Outsourcing).

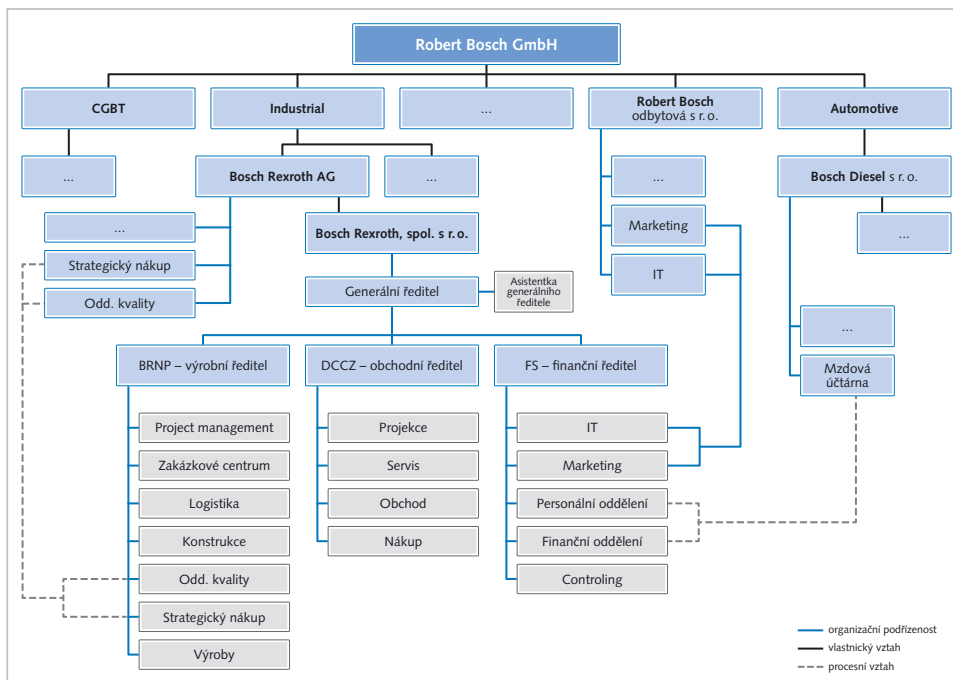
Tabulka č. 4.9.: Rozdělení jednotlivých oddělení

	DCCZ	Field Support
<b>BRNP</b>		
Project management	Projekce	IT
Kvalita	Servis	Marketing
Zakázkové centrum	Obchod	Personální oddělení
Logistika	Nákup (zboží)	Finanční oddělení
Konstrukce		Controlling
Strategický nákup (materiál)		
Výroba		
<b>Corporate Outsourcing</b>		
Mzdová účtárna		

Zdroj: Autorka na základě osobních pohovorů ve společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o.

Organizační začlenění pobočky do skupiny Bosch je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 4.2.: Organizační schéma začlenění dceřiné společnosti do skupiny Bosch



Zdroj: Autorka na základě sobních pohovorů ve společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o.

Způsob ovládnání dceřiné společnosti mateřským koncernem je úzce spjat s organizační strukturou, která má typicky maticové prvky. Mateřská společnost zasahuje zejména do investičních rozhodnutí a strategických dlouhodobých plánů. Jednotlivá oddělení mají danou působnost a vycházejí ve své činnosti z koncernových pravidel, často jsou však v jejich pracovní náplni regionální diference. Kontinuitu na úrovni skupiny zajišťuje pro Českou republiku společnost Bosch odbytová s r. o. V jejím rámci jsou organizováni hlavní vedoucí odborných oddělení, jejichž činnost je nezbytné řídit na úrovni koncernu. Jedná se zejména o IT a Marketing. V případě těchto oddělení mají jejich vedoucí fakticky vzato dva nadřízené, z nichž jedním je finanční ředitel Bosch Rexroth, spol. s r. o. a druhým je vedoucí marketingu v ČR, resp. vedoucí jedné ze dvou částí IT v ČR. Kontinuitu na úrovni podskupiny zabezpečuje Bosch Rexroth AG, jako nejbližší nadřízená mateřská společnost. Příkladem tohoto vztahu je oddělení kvality, které prakticky ovlivňuje celý výrobní proces.

### Brno Plant (BRNP)

Oddělení Project managementu se zabývá koordinací jednotlivých zakázek od jejich přijetí až po finální realizaci. Zajišťuje hladký průběh a spolupráci mezi odděleními.

Oddělení kvality sleduje kvalitativní stránku výrobního procesu, kvalitu nakupovaných komponentů a efektivitu výroby. O řízení kvality bude řečeno více v následujících kapitolách. Toto oddělení přijímá instrukce ohledně své činnosti od mateřské společnosti, což je logickým vyústěním vnitrokoncernové spolupráce a harmonizace výroby.

Zakázkové centrum bylo zřízeno v návaznosti na nové výrobní kapacity pobočky. Jeho úkolem je administrace zakázek přijatých z centrály Bosch Rexroth AG v rámci realokace výroby. Je tedy prostředníkem mezi ostatními pobočkami podskupiny Rexroth, centrálou, která určuje, který výrobní závod bude zakázku realizovat, a výrobním oddělením Bosch Rexroth, spol. s r. o. Zakázky přijímané zakázkovým centrem již neprocházejí dalším zpracováním a jsou rovnou zadávány do výroby. Projekční a konstrukční činnost je v tomto případě na straně mateřské společnosti a veškeré podklady směřují přímo do výroby.

Oddělení logistiky se zabývá dopravou a skladováním komponentů a hotových výrobků. Část skladovacích procesů řeší společnost automatizovaným systémem a část materiálu skladuje na standardních regálových lokacích. Oba skladovací systémy mají oporu v používaném informačním systému, který bude popsán v podkapitole Informační technologie této kapitoly.

Konstrukční oddělení vytváří na základě podkladů z projekce konkrétní technickou dokumentaci, podle které bude zakázka vyrobena. Sestavuje soupisy potřebného materiálu a předává je oddělení strategického nákupu.

Oddělení strategického nákupu zajišťuje komponenty, které jsou nutné k realizaci konkrétní zakázky na základě podkladů z konstrukčního oddělení a z oddělení IT. Vzhledem ke skutečnosti, že dodavatelé a ceny jsou stanoveny centrálně pro celou skupinu Bosch, spočívá činnost oddělení zejména v administraci podkladů dodaných z projekčního oddělení. I toto oddělení přijímá instrukce z mateřské společnosti.

Výrobní oddělení se zabývá především výrobou hydraulických agregátů a veškerými činnostmi, které s ní souvisí.

### Drive and Control Czech Republic (DCCZ)

Obchodní oddělení nabízí zákazníkům výrobky z celého portfolia podskupiny Rexroth. Zajišťuje tedy zakázky jak pro český výrobní závod (BRNP), tak pro ostatní výrobní závody v rámci podskupiny. V případě, že se jedná o výrobky dodávané z jiných výrobních závodů, předává obchodní oddělení požadavek oddělení nákupu, které požadovaný výrobek zajistí. Oddělení nákupu zajišťuje na základě požadavků obchodního oddělení dodání výrobků z jiných výrobních závodů.

Oddělení projekce se zabývá vypracováním technických návrhů k jednotlivým zakázkám – provádí výpočty a zpracovává hydraulická schémata. Protože je výroba specializovaná a každou zakázku je třeba přizpůsobit požadavkům zákazníka, podílí se projekční oddělení takřka na všech realizovaných výrobních zakázkách, vyjma těch, které jsou zajišťovány zakázkovým centrem. Kromě toho zpracovává projektovou dokumentaci i pro zakázky vyráběné mimo BRNP.

Servisní oddělení zabezpečuje záruční a pozáruční servis veškerého sortimentu nabízeného obchodním oddělením a potažmo celou podskupinou Rexroth. Nejedná se tedy jen o hydraulické agregáty, ale o celé výrobkové portfolio. Servisní oddělení má přesně regionálně specifikovaný okruh zákazníků, které obsluhuje. Zaměstnanci servisního oddělení rovněž montují hotová zařízení a uvádějí je do provozu.

### Field Support

Oddělení informačních technologií (IT), jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, je jedním z oddělení zařazených do organizační struktury skupiny Bosch. Jedná se tedy o oddělení řízené maticově dvěma nadřizenými. Oddělení IT zabezpečuje provoz komunikační techniky, kancelářské techniky a informačních technologií v podniku. Komunikuje s některými externími společnostmi (např. provoz tiskáren), spolupracuje na nákupu počítačů a kancelářské techniky s oddělením strategického nákupu a spolupracuje na administraci informačního systému. V roce 2006 byl do té doby používaný informační systém MAGIC nahrazen informačním systémem SAP. Příčinou byla zejména nedostačující kapacita a zastaralé technické řešení původního systému. Nově

zavedený systém je modulární a jeho konkrétní sestavení je proto možné přizpůsobit požadavkům společnosti. Je v něm rovněž integrováno několik manažerských řídicích a rozhodovacích modulů. Důvodem implementace tohoto konkrétního systému je postupná harmonizace a propojení všech společností a divizí ve skupině Bosch prostřednictvím jednoho systémového produktu.

Oddělení marketingu je druhé oddělení maticově zařazené do korporátní organizace skupiny Bosch. Důvodem je především jednotný postup při prezentaci celé skupiny. Oddělení se zabývá prezentací společnosti, propagací, PR aktivitami, organizací veletrhů, dnů otevřených dveří a dalších speciálních akcí.

Personální oddělení je odpovědné za přijímání zaměstnanců, administrativu související s lidskými zdroji a propouštění zaměstnanců. V rámci skupiny Bosch je pravidlem, že zaměstnanec může být přijat pouze na systémově vytvořené místo zakotvené v organizační struktuře s jasně stanovenou náplní práce, pravomocemi a povinnostmi. Personální oddělení také pořádá zaměstnanecké ankety a vyhodnocuje je.

Finanční oddělení se zabývá analýzou hospodaření podniku, výkaznictvím a finančními toky v podniku. Zpracovává závěrky, výroční zprávu a dodává podklady pro jednání vrcholového vedení podniku. Controlling zabezpečuje controllingové procesy v podniku a na základě informací z finančního oddělení zpracovává reporty pro mateřskou společnost.

### Corporate Outsourcing (Vnitrokoncernová spolupráce)

Mzdová účtárna zabezpečuje vyúčtování mezd. Vzhledem k optimalizaci procesů uvnitř skupiny bylo rozhodnuto, že mzdy pro společnost Bosch Rexroth, spol. s r. o. bude zpracovávat mzdová účtárna Bosch Diesel s r. o. na bázi vnitropodnikové fakturace.

### Pozice pobočky v rámci podskupiny

V rámci koncernu je striktně stanoveno regionální zařazení příslušné dceřiné společnosti a to zvláště z hlediska obchodu a zvláště ve výrobní oblasti. Česká pobočka se ve své obchodní činnosti specializuje na východní trhy a Českou republiku, její regionální působení ve výrobě je však mnohem rozsáhlejší a nezřídka dochází k realizaci zakázek ze západní Evropy prostřednictvím zakázkového centra, jehož činnost byla popsána v předcházejícím textu. Je tomu tak zejména kvůli výrobní specializaci v rámci podskupiny.

Výkonnost dceřiné společnosti je posuzována na základě dosaženého obrátu a hodnocení je opět rozděleno na výrobní a obchodní část. Výsledky dceřiné společnosti jsou diskutovány na tzv. Management Board Meeting jednou za pololetí. V rámci podskupiny také funguje aktivní výměna manažerů mezi centrálou Bosch Rexroth AG v Lohru a jednotlivými pobočkami. Zpravidla se týká nejvýše postavených manažerů společnosti a jejím důvodem je harmonizace managementu a řízení v celém koncernu.

Vzhledem k tomu, že společnost je plně v rukou jediného vlastníka, není nutné se zabývat problematikou vlastnických podílů a konfliktů na úrovni řízení mezi jednotlivými vlastníky, které jsou obvyklé u jiných společností.

### Centralizace/Decentralizace řízení

Vzhledem k úzkému vztahu s mateřskou společností a velmi specifické výrobě je logické, že dodavatelé zboží a strategického materiálu pro výrobu jsou určováni centrálně. Důvodem je především zajištění kvality finální výroby bez ohledu na pobočku, v níž výroba probíhá.

Pro pořízování dlouhodobého hmotného majetku, některých skupin drobného investičního majetku (např. software a hardware) a dlouhodobé zajišťování externích služeb společnost vypisuje výběrová řízení. Podle charakteru, rozsahu a důležitosti zakázky jsou výběrová řízení vedena:

- na úrovni společnosti (např. pro Bosch Rexroth, spol. s r. o.),
- na úrovni regionu (např. pro všechny součásti skupiny Bosch v ČR),



- na úrovni podskupiny (např. pro všechny společnosti v rámci podskupiny Rexroth),
- na úrovni celé skupiny (pro celý koncern Bosch).

Podřízené společnosti se pak výběru centrálního dodavatele musí podřídit bez ohledu na regionální specifika. Výhodou tohoto postupu jsou především centrálně sjednané koncernové ceny, které se od běžných velkoobchodních cen výrazně liší. Společnost, potažmo celá skupina, si vytváří jednotnou image a vnitropodnikovou kulturu, která je do značné míry závislá i na hmotných artefaktech. Příkladem mohou být například notebook jednotné značky s přesně stanovenou specifikací pro určitou úroveň řízení a pracovní pozici, bez ohledu na zemi, v níž pobočka sídlí.

Nákup většiny spotřebního materiálu a běžných služeb nepodléhá výběrovým řízením a je v kompetenci odpovědných vedoucích.

Jak již zaznělo na několika místech v předchozím textu, v obchodní oblasti jsou zákazníci mezi jednotlivé společnosti v podskupině rozděleni podle regionálního klíče. V praxi toto rozdělení z historických důvodů nemá úplně ostré hranice, postupně však dochází k precizaci popsaného rozdělení přesunem zákazníků mezi pobočkami. V důsledku dlouhodobého procesu alokace „nestandardně zařazených“ zákazníků k jednotlivým regionálním pobočkám pochopitelně dochází i k přesunům výnosů mezi pobočkami, což může vést k určité formě nespokojenosti a rivality mezi pobočkami. Rizikem je také změna jednající osoby a ztráta důvěryhodnosti v očích zákazníka. Výhodami naopak mohou být snazší kontrola výnosů, jasně stanovené sféry zájmu jednotlivých poboček, jednodušší stanovení odpovědnosti a úspora při logistice a administraci zakázek.

Kromě již popsaných forem vnitrokoncernové spolupráce, tj. outsourcingu mzdové účtárny z Bosch Diesel s r.o., činnosti zakázkového centra a expatriace manažerů, probíhá vnitrokoncernová spolupráce také na úrovni zdokonalování technologií. V tomto případě je Bosch Rexroth, spol. s r.o. pasivním příjemcem know-how, které případně zavádí do svých výrobních procesů. Podnik sám nedisponuje žádnou výzkumnou ani vývojovou kapacitou.

### Image a podniková kultura

Image společnosti je založena na dlouhé tradici značky Rexroth a příslušnosti ke skupině Bosch. Obě tato východiska jsou součástí názvu společnosti a vyskytují se i v jejím logu. Logo podskupiny Rexroth si ovšem zachovalo do značné míry autonomii a není modifikací loga společnosti Bosch. Název skupiny se v logu vyskytuje pouze v textové podobě, jak ukazuje obrázek č. 4.3. Obě loga dodržují barevnou konzistenci (v barevné podobě kombinují červenou a šedou barvu). Image podskupiny Rexroth je jednotně řízena a společnost používá pro svoji jednotnou prezentaci design manuály. V roce 2010 prošlo logo mírnou revitalizací.

Obrázek č. 4.3.: Loga společností Bosch a Rexroth



Zdroj: Propagační materiály skupiny Bosch

Prezentace společnosti na internetu je součástí rozsáhlých internetových stránek koncernu Bosch. Podskupina Rexroth jako celek i jednotlivé její dceřiné společnosti používají totožnou grafiku a velmi podobné členění, jako koncernové stránky, jak je vidět v přílohách č. 4.1.–4.3.

Jednoznačnou výhodou pro fungování české dceřiné společnosti je blízkost české a německé kultury. Nedochází zde proto k výrazným problémům z titulu náboženství nebo tradic hostitelské země. Na straně druhé ztratila společnost Rexroth po začlenění do koncernu Bosch velkou část autonomie, které se těšila v rámci skupiny Mannesmann. Původní rodinný charakter podniku musel ustoupit optimalizaci procesů a sjednocování organizační kultury, procesů a metod řízení napříč skupinou Bosch. Úplného sjednocení však dosud nebylo dosaženo.

### **Konkurenční strategie a progresivní metody řízení**

Podskupina Rexroth zakládá svou konkurenční výhodu na širokém portfoliu produktů z odvětví „Drive and Control“. Může tedy nabídnout zákazníkovi specifický produkt zvolený s ohledem na používanou technologii. Současně dodává produkty vysoké kvality za vyšší cenu a nabízí doplňkové služby. Této strategii společnost postupně přizpůsobuje ostatní procesy v podniku, jak už bylo zmíněno u lidských zdrojů. Výrobní činnost však zůstává kvůli technologické náročnosti regionálně specializovaná.

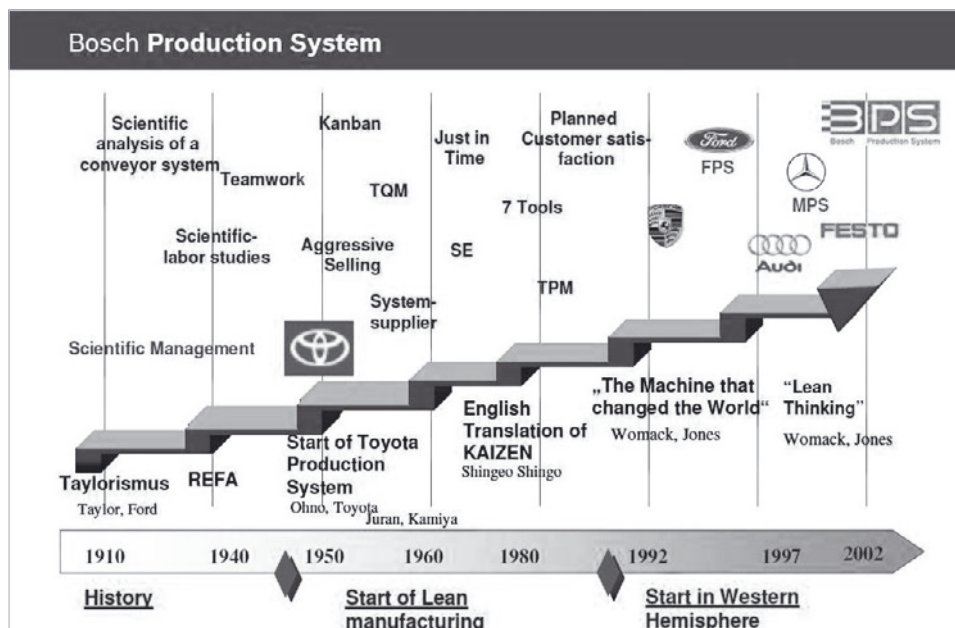
Vzhledem k povaze činnosti společnosti bude tato kapitola zaměřena zejména na řízení výroby a kvality. Společnost Bosch Rexroth, spol. s r. o. se ve své výrobní divizi, jak už bylo několikrát řečeno, zabývá výrobou hydraulických agregátů podle specifických požadavků zákazníka. Nejedná se tedy o sériovou výrobu, jako ve většině výrobních závodů Bosch, ale o výrobu zakázkovou. Od toho se také odvíjí některá specifika řízení výroby a kvality.

Společnost má od roku 1997 zaveden systém řízení kvality ISO 9001 a od roku 2006 i systém environmentu ISO 14001. Důvodem pro zavedení těchto systémů byl zejména požadavek zákazníků na standardizovanou kvalitu výrobků a také následné certifikace zákaznických výrobních provozů závislé na kvalitě výrobních zařízení dodaných společností Bosch Rexroth spol. s r. o. Z historického hlediska tedy spadá zavedení systému řízení kvality ISO do doby, kdy patřil Rexroth pod skupinu Mannesmann a tedy ještě před začlenění do koncernu Bosch, k němuž došlo v roce 2001. Koncern Bosch však v roce 2008 udělil pobočce Bosch Rexroth, spol. s r. o. interní status „výrobního závodu“, což v praxi znamená, že musí být povinně certifikována jak podle ISO 9001 tak podle ISO 14001. Společnost pravidelně podstupuje recertifikační audity u renomované auditorské společnosti TÜV SÜD a prochází také zákaznickými audity.

Dlouhodobým cílem je harmonizace obou norem ISO tak, aby se usnadnila jejich správa a zvýšila funkčnost. Za účelem zdokonalení a zefektivnění celého systému probíhá v současné době revize všech firemních procesů v rámci společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o.

V rámci koncernu Bosch je zaveden jednotný systém řízení výroby – Bosch Production System (BPS). Ten vychází z logiky Toyota Production System (TPS) a kombinuje jej s konceptem šťíhlé výroby (Lean Manufacturing), jak ukazuje obrázek č. 4.4. Tento systém se kromě výrobních procesů zaměřuje také na projektový management, logistiku, nákup a další podpůrné procesy. Jeho cílem je neustálé zlepšování a optimalizace procesů a vychází z principu Pull, založeného na iniciativě následného článku ve výrobním řetězci tak, aby bylo dosaženo maximální plynulosti a rychlosti výrobního procesu s minimálními zásobami. Implementaci tohoto systému však bylo třeba přizpůsobit specifikům zakázkové výroby.

Obrázek č. 4.4.: Geneze BPS



Zdroj: Propagační materiály skupiny Bosch

S řízením výroby a kvality také velmi úzce souvisí problematika reportování mateřské společnosti. Reporty jsou zpracovávány jednou za měsíc, a protože, n rozdíl od jiných výrobních závodů, není ze své podstaty vhodný ukazatel PPM (Parts per Million, počet vadných výrobků na jeden milion vyrobených kusů), zaměřují se reporty na interní a externí náklady na chyby, které následně vyhodnocují. Hodnocení kvality dodavatelů spadá do působnosti oddělení strategického nákupu.

Jak již bylo zmíněno, společnost má zaveden modulární informační systém SAP, jehož implementace vychází z dlouhodobé politiky koncernu Bosch. Tento systém však prozatím není uzpůsoben k řízení kvality a zařazení speciálního QM-Modulu, který je umožňuje, je plánováno na rok 2011. V současné době (2010) probíhá sběr, vyhodnocování dat, reporting a samotné řízení kvality na základě tabulkových databází vytvořených speciálně k tomuto účelu v běžných kancelářských aplikacích.

#### 4.4. Závěr

V předložené empirické studii byla detailně zpracována problematika vzniku a historického vývoje nadnárodní společnosti Robert Bosch GmbH, její dceřiné společnosti Bosch Rexroth AG a české pobočky Bosch Rexroth, spol. s r. o. Je zřejmé, že nadnárodní společnosti si sebou nesou do značné míry tradici a kulturu, zvláště pokud se jedná o rodinné podniky, jako je tomu u koncernu Bosch. Také podskupina Rexroth vychází z dlouholeté tradice a při jejím začleňování do skupiny v roce 2001 bylo nezbytné tyto dvě kultury sladit, což je nepochybně práce na více než jen několik let. Skupina Bosch se intenzivně snaží o harmonizaci procesů ve všech svých divizích a dceřiných společnostech, k čemuž využívá zejména systémové nástroje zakotvené v implementovaných

informačních technologiích. Prosazuje také sjednocení firemní kultury prostřednictvím jednotného image, důrazu na PR aktivity a prosazováním sociální zodpovědnosti. Vzhledem ke specifickým zakázkové výroby v české pobočce bylo rovněž nezbytné upravit systém řízení výroby a kvality společný všem výrobním závodům ve skupině Bosch.

Ačkoliv dceřiná společnost Bosch Rexroth AG je do značné míry v rámci skupiny Bosch samostatná, některé aktivity, které mají za úkol právě sjednocení image a procesů v rámci celé skupiny, jsou řízeny centrálně prostřednictvím maticových prvků v organizační struktuře. Česká pobočka podskupiny Rexroth je velmi úzce svázána se svou mateřskou společností Bosch Rexroth AG a to zejména personálně, díky expatriaci vedoucích pracovníků, a procesně prostřednictvím vnitrokoncernové spolupráce.

Druhým nosným tématem se staly dopady ekonomické krize na mateřskou i dceřinou společnost. Rozbory základních ekonomických ukazatelů vedou k závěru, že skupina Bosch (a zejména její část sdružující průmyslové technologie, kam spadá podskupina Rexroth) byla ekonomickou krizí zasažena poměrně výrazně, avšak nikoliv fatálně. Byla také prokázána silná finanční stabilita koncernu. Svědčí o tom vysoké investice do výzkumu a vývoje, díky nimž si celá společnost uchovává inovační potenciál pro období konjunktury, ale také relativně nízké celkové procento propuštěných zaměstnanců a zrušených pracovních míst v porovnání s poklesem obrátu.

## Literatura

- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2004*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2004\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2004_EN.pdf)
- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2005*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2005\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2005_EN.pdf)
- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2006*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2006\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2006_EN.pdf)
- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2007*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2007\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2007_EN.pdf)
- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2008*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2008\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2008_EN.pdf)
- Bosch Group. *The Bosch Group Annual Report 2009*. Bosch Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2009\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2009_EN.pdf)
- Bosch Rexroth Group. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth Group from the Year 2005/2006*. Bosch Rexroth Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Comparative\\_figures\\_2005-2006.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Comparative_figures_2005-2006.pdf?searchQuery=comparative+figures)
- Bosch Rexroth Group. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth: 2006–2007*. Bosch Rexroth Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Bosch\\_Rexroth\\_Comparative\\_Figures\\_2006-2007.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Bosch_Rexroth_Comparative_Figures_2006-2007.pdf?searchQuery=comparative+figures)
- Bosch Rexroth Group. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth: 2008–2009*. Bosch Rexroth Group [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Rexroth\\_Figures\\_2008-2009.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Rexroth_Figures_2008-2009.pdf?searchQuery=comparative+figures)
- Bosch Rexroth Group. *Figures, Data, Facts for the Bosch Rexroth – Group for 2004*. Bosch Rexroth Group [online]. ©2010. [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: [http://www.boschrexroth.com/country\\_units/europe/belgium/a\\_documents/figures\\_2004.pdf?searchQuery=figures+2004](http://www.boschrexroth.com/country_units/europe/belgium/a_documents/figures_2004.pdf?searchQuery=figures+2004)
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2004*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700063103&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=45450554259fb952c802e2e5e42bfd38>
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2005*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700135484&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=745a7d252c0b58ed669aed2523576713>
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2006*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700214559&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e24a5f23b6ca7e8c2636563e761b60d0>
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2007*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700276406&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=816bf2ce853b814555deb5d38e4706ca>
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2008*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700369376&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=f0960a88ab60ce28fe22bcf79003227b>
- Bosch Rexroth, spol. s r. o. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o. 2009*. Obchodní rejstřík [online]. ©2010 [cit.: 2010-06-25]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=700476690&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b8d8d3f6915bbc0a2c374b391562f3ac>
- Mannesmann GmbH. *Mannesmann Archive*. Mannesmann [online]. [cit.: 2010-05-28]. Dostupné na: <http://www.mannesmann-archiv.de/englisch/index.htm>
- Propagační materiály společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o.*
- Robert Bosch odbytová s r. o. *Bosch v České republice*. Propagační materiál.
- Vodafone Czech Republic a.s. *Milníky* [online]. ©2010 [cit.: 2010-05-28]. Dostupné na: [http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/o\\_spolecnosti/milniky.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/milniky.htm)

## Seznam tabulek

- [4.1.] Oblasti činnosti (97)
- [4.2.] Podíly jednotlivých skupin na celkovém obratu v mld. € (99)
- [4.3.] Vývoj počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009 v tisících (99)
- [4.4.] Základní ekonomické ukazatele skupiny Bosch v milionech € (100)
- [4.5.] Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období (105)
- [4.6.] Základní ekonomické ukazatele podskupiny Rexroth v milionech € (106)
- [4.7.] Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth spol. s r.o. v období 2004–2009 (110)
- [4.8.] Základní ekonomické ukazatele Bosch Rexroth, spol. s r.o. v tis. Kč (111)
- [4.9.] Rozdělení jednotlivých oddělení (115)

## Seznam grafů

- [4.1.] Vývoj obratu skupiny Bosch a podíly jednotlivých odvětví v letech 2004–2009 (99)
- [4.2.] Vývoj průměrného počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009 (100)
- [4.3.] Vývoj obratu skupiny Bosch v období 2004–2009 (101)
- [4.4.] Náklady na výzkum a vývoj skupiny Bosch v období 2004–2009 (102)
- [4.5.] Podíly čistých investic a odpisů (102)
- [4.6.] Zisk po zdanění skupiny v období 2004–2009 (103)
- [4.7.] Vývoj Cash Flow skupiny Bosch v období 2004–2009 (103)
- [4.8.] Vývoj vlastního kapitálu a bilanční sumy skupiny Bosch v období 2004–2009 (104)
- [4.9.] Vývoj podílu vlastního a cizího kapitálu skupiny Bosch v období 2004–2009 (104)
- [4.10.] Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období 2004–2009 (106)
- [4.11.] Vývoj obratu podskupiny Rexroth v období 2004–2009 (107)
- [4.12.] Vývoj obratu podskupiny Rexroth v % z celkového obratu skupiny Bosch v období 2004–2009 (107)
- [4.13.] Regionální rozdělení obratu podskupiny Rexroth v období 2004–2009 (108)
- [4.14.] Náklady na výzkum a vývoj podskupiny Rexroth v období 2004–2009 (108)
- [4.15.] Vývoj kapitálových investic podskupiny Rexroth v období 2004–2009 (109)
- [4.16.] Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth, spol. s r.o. v letech 2004–2008 (111)
- [4.17.] Vývoj obratu v letech 2004–2009 (112)
- [4.18.] Obrat ČR vs. zahraničí (113)
- [4.19.] Přidaná hodnota v letech 2004–2009 v % z celkového obratu (113)
- [4.20.] Vývoj osobních nákladů v letech 2004–2008 (114)
- [4.21.] Vývoj výsledku hospodaření v letech 2004–2009 (114)
- [4.22.] Vývoj celkových aktiv v letech 2004–2009 (115)


## Seznam obrázků

- [4.1.] Organizační schéma skupiny Bosch a odvětví průmyslové techniky (98)
- [4.2.] Organizační schéma začlenění dceřiné společnosti do skupiny Bosch (116)
- [4.3.] Loga společností Bosch a Rexroth (119)
- [4.4.] Geneze BPS (121)

## Přílohy

### Příloha č. 4.1.: Úvodní stránka [www.bosch.com](http://www.bosch.com)

Deutsch Web Assistant Contact In your country Imprint 07/02/2010

Invented for life  **BOSCH**

**Welcome to the Bosch Group**

**Products and services**

- Overview products and services

**Corporate information**

- Business sectors and divisions
- Supervisory council
- Board of management
- Locations
- Facts and figures
- Company history

**Attitude and Commitment**

- Corporate Principles
- Corporate Social Responsibility

**Corporate functions**


- Jobs & careers
- Purchasing and logistics
- Press
- Research and development

**Service**

- Publications
- Theme specials

**Smooth sound in South Africa**

**During the games, audio equipment from Bosch will be used to achieve the right sound – and not just here in Cape Town ...**




World cup in South Africa: What does the cheering have to do with Bosch?

**Protects data. Protects the environment. Protects life.**

Bosch is investing more than 600 million euros. For what?

**Bosch plans to acquire majority stake in aleo solar AG.**



Information for shareholders


**Products & services**

Automotive

At home

Industry and trade

**Bosch worldwide**



Continent

**Web Assistant**

Enter a keyword or expression here to search for specific corporate information on the Bosch Group.

continue

June 9, 2010

**From 0 to 100 in 15 seconds**

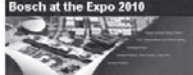
Bosch Solar Energy will be presenting itself at the Intersolar fair in Munich with three new products. The focus is on the new combination of mounting system and micromorphous thin-film solar modules.

May 26, 2010

**Starting with 2011 models, first e-bikes with Bosch drive**

Bosch will be building electric drives for e-bikes in the future and wants to become one of the leading providers in this expanding market.

**Bosch at the Expo 2010**



Příloha č. 4.2.: Úvodní stránka [www.boschrexroth.com](http://www.boschrexroth.com)

The screenshot shows the English homepage of Bosch Rexroth AG. The header includes navigation links for Home, Language, Imprint, and Info, along with the website URL. The main navigation menu on the left lists 'Products and Solutions' (Products, Industries, Customer Service, Training) and 'Company' (About Rexroth, Contact, Trade Fairs and Events, Press, Jobs and Career, Procurement). The main content area features a search bar, a 'Bosch Rexroth - The Drive and Control Company' title, and a descriptive paragraph. Below this is a large image of a construction vehicle with the headline 'Downsizing ...Approaches for TIER 4 final'. A secondary navigation menu on the right includes 'Rexroth Worldwide' (Worldwide, Rexroth USA, Rexroth Germany), 'Quicklinks' (Subscribe to our newsletter, Contact us), and a search bar. The main content area is divided into three columns: 'Energy Efficiency' (highlighting 4EE bundles), 'Welcome to Control City' (highlighting multiplicity of technologies), and 'Machine Safety' (highlighting universal competence).

Příloha č. 4.3.: Úvodní stránka [www.boschrexroth.cz](http://www.boschrexroth.cz)

The screenshot shows the Czech homepage of Bosch Rexroth. The header includes navigation links for Home, Language, Imprint, and Info, along with the website URL. The main navigation menu on the left lists 'Bosch Rexroth, Czech Republic' (O firmě Rexroth, Adresy a kontakty v ČR, Oborné oblasti, Přenesené podnikání, Průmyslové branže, Servis, Dodavatelé, Kvalita a environment, Nabídka práce, Technické nástroje, Školení a kurzy, Skupina Bosch v ČR, Bosch Rexroth obchodní síť, Kontakt). The main content area features a search bar, a 'Rexroth eWay' title, and a headline 'The easy way to do Business with Rexroth'. Below this is a large image of a construction site with the headline 'The easy way to do Business with Rexroth'. The main content area is divided into two columns: 'Internetový obchod Rexroth eWay' (highlighting the online portal) and 'Jedna platforma, mnoho možností' (highlighting various services). Below this is a 'Přihlasy' section (highlighting user information, administrative changes, and delivery terms). A secondary navigation menu on the right includes 'Informační brožura', 'Brožura červen 2010', 'Novinka', 'Tržkový konstruktivní systém EcoShape', and 'Popávek EcoShape'. The main content area is divided into three columns: 'Bosch Rexroth celosvětově', 'Drive&Control' (highlighting the drive&control system), and 'Drive&Control local' (highlighting the local drive&control system).

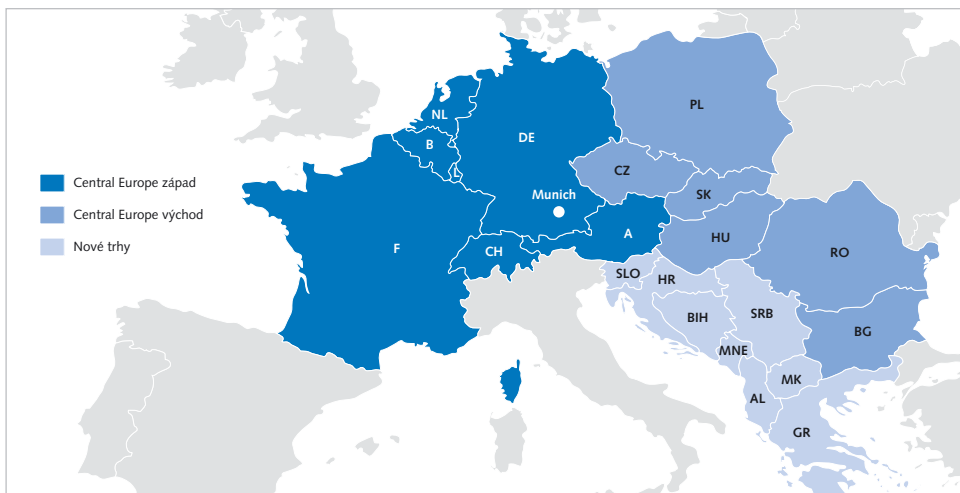


## 5. E.ON

### 5.1. Úvod

Empirická studie představuje největšího světového soukromého dodavatele elektřiny a plynu – společnost E.ON Energie. Společnosti působící pod značkou E.ON dodávají elektřinu, zemní plyn a související služby více než 25 milionům zákazníků v Evropě a USA. Hlavním předmětem činnosti společnosti E.ON je distribuce elektrické energie a plynu zejména v zemích Evropské unie. Společnost E.ON působí na nových trzích střední a východní Evropy. Aktivní účast zaujímá na trzích Polska, České republiky, Slovenska a Maďarska, Rumunska a Bulharska. Ve svých aktivitách se chce zaměřit i na nové trhy, zejména v zemích jihovýchodní Evropy jako jsou Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Makedonie, Albánie a Řecko a Turecko.

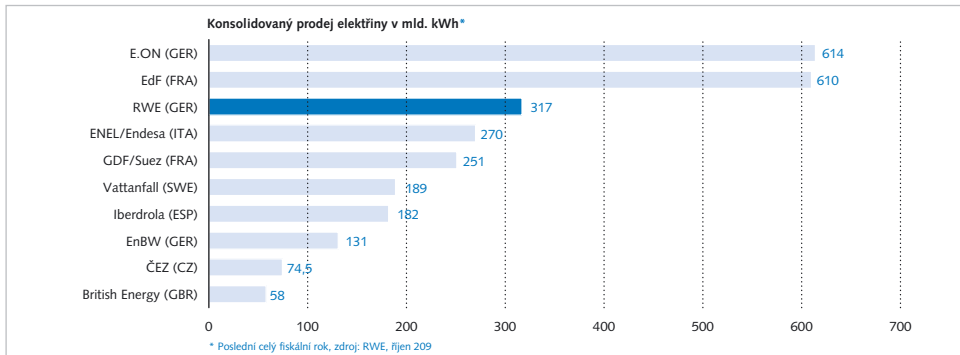
Obrázek č. 5.1.: Působnost společnosti E.ON



Zdroj: Interní materiály E.ON

Společnost E.ON patří k nejvýznamnějším hráčům na trhu s elektrickou energií v EU. Na trhu ČR je společnost E.ON držitelkou licencí na obchod s elektřinou, obchod s plynem, výrobu elektřiny, výrobu tepelné energie a rozvod tepelné energie.

Obrázek č. 5.2.: Prodej el. energie na trhu EU



Zdroj: Převzato z interních materiálů společnosti RWE

Pro účely zpracování této empirické studie bude oblast aktivit společnosti zaměřena výhradně na předmět podnikání pokrývající trh s elektrickou energií v ČR. Český trh s elektřinou je plně liberalizován. Přístup k síti je realizován prostřednictvím regulovaného přístupu k přenosové a distribuční soustavě. Konkurenční prostředí na trhu s elektřinou je rozděleno mezi tři nejvýznamnější subjekty s aktivitami působnosti v teritoriálním členění. Společnost Pražská energetika (dále PRE), která působí na trhu s elektřinou v Praze, samotná společnost E.ON s dominancí v regionu kraje Jihočeského a Jihomoravského a v neposlední řadě společnost ČEZ s dominancí ve zbývajících krajích ČR.

Podíl skupiny E.ON na trhu s elektřinou v České republice v roce 2008 (Interní materiály společnosti E.ON, 2008):

- E.ON 21,8 %,
- ČEZ 47,0 %,
- PRE 10,6 %,
- Zbývajících alternativních dodavatelů elektřiny 20,6 %.

### 5.1.1. Popis dalších působících subjektů na trhu s elektřinou v ČR.

#### Hlavní subjekty v oboru dodávek elektrické energie- dominantní postavení na regionálním trhu:

ČEZ prodej, s r.o.<sup>1</sup> – Prodej elektrické energie v České republice zajišťuje ČEZ Prodej, s.r.o. Produkce z českých zdrojů ČEZ, a. s., je nadále prodávána téměř výhradně na českém trhu s elektřinou, a to velkoobchodně prostřednictvím energetické burzy v Praze nebo elektronických brokerских platformů trhu, popřípadě prostřednictvím dceřiné společnosti ČEZ Prodej, s r.o., s koncovým odběratelům. V roce 2009 pokračoval ČEZ, a. s., s prodejem elektřiny ve víceletém časovém horizontu, konkrétně na 3 roky dopředu, s cílem využít zájmu trhu o tyto produkty k částečnému zajištění prodeje vůči možným cenovým výkyvům. Tato strategie pomohla k udržení hospodářských výsledků i v období výrazného poklesu velkoobchodních cen elektřiny.

Pražská energetika, a.s. – hlavními předměty podnikání Skupiny PRE je nákup a prodej elektřiny a poskytování distribučních služeb. Nákup a prodej elektřiny zajišťuje mateřská

<sup>1</sup> Čerpáno z výroční zprávy společnosti ČEZ za rok 2009.

společnost – držitelka licence na obchod s elektřinou; distribuční služby poskytuje už více jak čtyři roky dceřiná společnost PREdistribuce, a. s. – držitelka licence na distribuci elektřiny na území hl. m. Prahy a města Roztoky.

### **Alternativní dodavatelé na trhu s elektřinou – výčet nejvýznamnějších dle Energetického regulačního úřadu (ERÚ).**

United Energy Trading, a.s. ENERGETICKÝ A PRŮMYSLOVÝ HOLDING (EPH) je strategický investor v energetice a významný investor v průmyslu. Zahrnuje výrobu elektřiny a tepla, jejich distribuci a prodej konečným zákazníkům i obchod s elektřinou a plynem. United Energy je významný výrobce elektrické energie a tepla v severočeském regionu. Provozuje zdroj v Komůřanech (Most) o celkovém instalovaném elektrickém výkonu 239 MWe a tepelném výkonu 985 MWt. V segmentu nízkého napětí je UET v dodávce elektřiny pro firemní zákazníky i domácnosti nejlevnějším dodavatelem na trhu.

Nano Energies Trade, s r. o. Zakladatelé akciové společnosti, která je vlastníkem Nano Energies Trade s r. o. jsou úspěšní podnikatelé z oblasti technologií. Z nabídky elektřiny, kterou výrobci dodávají na trh, se prioritně zaměřují na „zelenou energii“ – energii získanou z obnovitelných zdrojů. Mezi oblasti s nejvyšším pokrytím patří Jihočeský, Jihomoravský, Zlínský kraj a kraj Vysočina.

RSP Energy, a.s. se zaměřuje na prodej elektřiny, zemního plynu a souvisejících služeb všem koncovým zákazníkům – od domácností po velkoodběratele. Hlavním předmětem podnikání společnosti RSP Energy a.s. je obchod s elektřinou a zemním plynem na území České republiky. Společnost RSP Energy a.s. je licencovaným obchodníkem s elektřinou a zemním plynem s vlastní odpovědností za odchylku a zároveň je i účastníkem na Pražské energetické burze (PXE).

RSP Energy a.s. byla založena počátkem roku 2009 jako 100% dceřiná společnost švýcarského RSPE Holding SA. RSP Energy a.s. je držitelem licencí pro obchod s elektřinou a plynem na českém trhu a dodávky elektřiny i plynu jsou pro koncového zákazníka zajišťovány přímo společností RSP Energy a.s. Společnost RSP Energy a.s. se zaměřuje zejména na dodávky energií středním a velkým odběratelům zemního plynu a odběratelům elektrické energie připojeným k napěťové hladině VN i NN, především z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Prezentovanou ambicí společnosti RSP Energy na českém trhu je být v horizontu několika let jedním z největších alternativních dodavatelů elektřiny i plynu.

Bohemia Energy entity s r. o. Společnost Bohemia Energy Entity (BEE) je alternativním dodavatelem elektrické energie a plynu. Od roku 2005 začala BEE dodávat elektřinu pro malé a střední podniky. Společnost Bohemia Energy Entity (BEE) se stala účastníkem Power Exchange Central Europe, a. s., pražské energetické burzy (PXE). Obchodovat bude s elektřinou pro český a slovenský trh. Společnost má 200 tisíc zákazníků a byla první z alternativních obchodníků, který začal dodávat elektřinu (2006) a plyn (2009) domácnostem.

Bicorn, s r. o. Společnost BICORN s r. o. působí na trhu s elektrickou energií od roku 2005, kdy vznikla možnost nabízet změnu dodavatele všem kategoriím odběratelů, a od této doby začala dodávat elektrickou energii několika desítkám tisíc zákazníků z řad malých firem, živnostníků a domácností.

Lumen Energy a. s. vznikla v roce 2005 jako součást nadnárodní holdingové společnosti Lumen International a. s., která v oboru ELEKTRO patří k významným, mezinárodně orientovaným dodavatelům v segmentech MONTÁŽE a SERVIS. Lumen Energy v současné době patří mezi přední alternativní dodavatele elektrické energie. Dalším odvětvím, do kterého společnost vstoupila, je dodávka plynu.

Z výše uvedeného představení je patrné, že trh s elektřinou v ČR se začíná rozvíjet a nabývá na intenzitě. Noví dodavatelé získávají nové podíly na trhu s elektřinou a způsobují dosavadním hlavním poskytovatelům elektrické energie určité obtíže. To se týká zejména společnosti E.ON

Energie, která oproti roku 2009 ztrácí cca 25 % trhu (Tromba, 2010). Konkurence na trhu s elektrickou energií byla v minulých letech patrná zejména v oblasti velkoodběrů, nicméně od roku 2010 lze zaznamenat trend vlivu konkurenčního prostředí i na v oblasti trhu s elektřinou pro maloobdobě a obyvatelstvo. Lze předpokládat, že v budoucnosti bude nabývat vliv alternativních poskytovatelů elektrické energie na významnosti. Trh s elektrickou energií nebude kopírovat dosavadní, převážně teritoriální uspořádání. Nelze vyloučit ani koncentraci poskytovatelů elektřiny v podobě převzetí ze strany současně působících subjektů trhu.

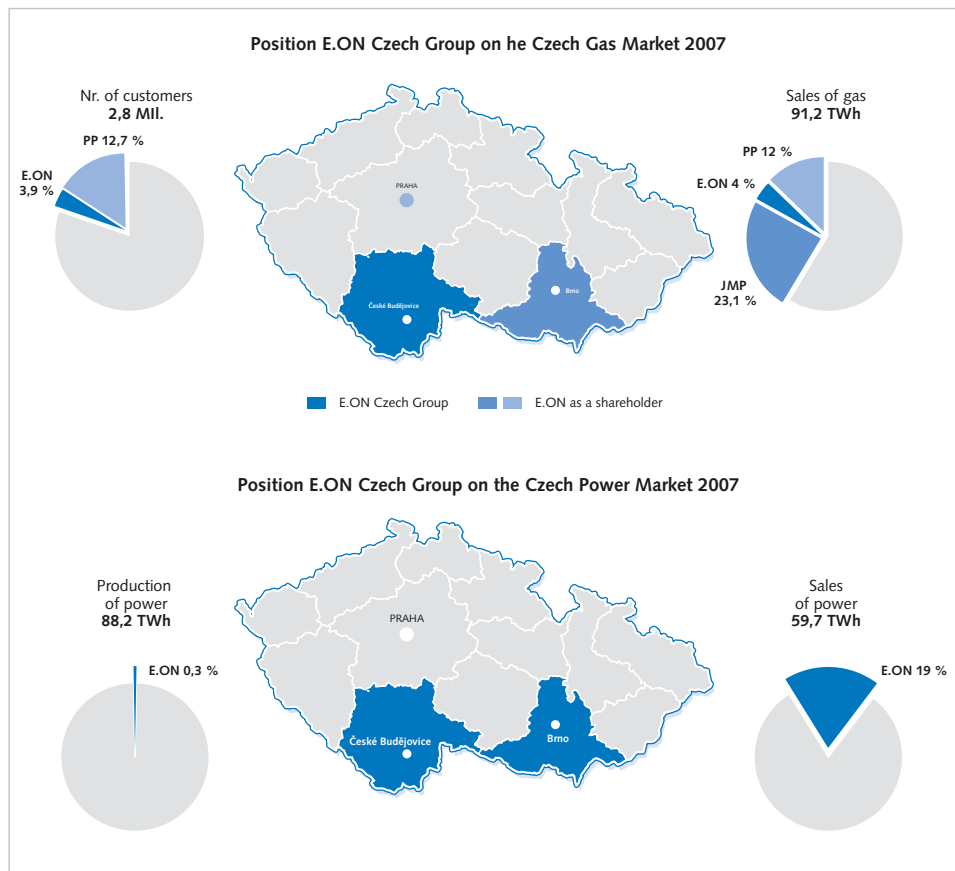
### 5.1.2. Zaměření empirické studie

Empirická studie má za cíl představit společnost E.ON, jako předního distributora elektrické energie na českém trhu s elektrickou energií a analyzovat její funkci ve vazbě na mateřskou společnost. Studie se zaměří na analýzu propojení mateřské a dceřiné společnosti, roli orgánů společnosti v tomto propojení a představení vedení pobočky z hlediska mezinárodního managementu. Výstupem empirické studie bude poznání aplikace Corporate Governance v mezinárodním managementu na případu energetické společnosti. Samotným předmětem zájmu je popis fungování centrály a pobočky v mezinárodním prostoru, fungování kontrolních orgánů centrály v pobočce na úrovni správy a vrcholných stupňů managementu. Studie zahrne historické souvislosti a současný stav působení nadnárodní společnosti na úrovni centrály – mateřské společnosti a pobočky působící na trhu nově přistupujících zemí evropského společenství ČR. Předpokládaný výstup spočívá v poznání aplikace mezinárodního managementu na příkladu působení německé společnosti v evropském prostoru a případné vyvození závěrů německé „organizační“ školy do managementu. Možné omezení prováděné analýzy lze spatřit v nedostatečně poskytnutých informacích ze strany představitelů zkoumané organizace. Primárně se tedy studie bude opírat o veřejné zdroje informací na úrovni korporace – mateřské společnosti a samotné dceřiné společnosti. K případnému ověření bude docházet prostřednictvím diskuse s pracovníky dceřiné společnosti. Možné odchylky výkonu Corporate Governance na úrovni dceřiné společnosti ve vazbě na mateřskou společnost budou předmětem diskuse a validace ze strany pracovníků společnosti E.ON.

### 5.1.3. Popis činnosti dceřiné společnosti

Skupina E.ON Czech zásobuje elektřinou v jižních Čechách a na jižní Moravě 1,4 milionu zákazníků a tím má podíl na trhu cca 20 %. V oblasti plynu disponuje více jak 4 000 km dlouhou sítí a zásobuje 110 000 zákazníků plynem v jižních Čechách. Produktové portfolio je na rozdíl od mateřské společnosti omezené a nepřevzaté v plné výši.

Obrázek č. 5.3.: Regionální působnost společnosti E.ON v ČR – el.energie a plyn



Zdroj: Interní materiály E.ON

## 5.2. Historie

### 5.2.1. Historie mateřské společnosti

Společnost E.ON Energie vznikla před 10 lety, v roce 2000. Vznik byl iniciován v roce 2000 spojením dvou konglomerátů (největších německých průmyslových skupin) – VEBA a Viag. Tradice obou společností vycházející z historie sahá až do roku 1920. V roce 1923 německá vláda založila Viag v Berlíně pro řízení průmyslových zájmů. Vláda státu Pruska v Berlíně založila VEBA jako finanční holdingovou společnost v roce 1929. Obdobně lze uvést i historii některých dceřiných společností, například E.ON Ruhrgas, který byl založen v roce 1926 a dnes je součástí skupiny plynárenské činnosti.

Samotná firemní historie VEBA a Viag je charakterizována neustálými změnami. Výčet aktivit společností zahrnoval vše od energetiky až po obor speciálních chemických látek, telekomunikací,

nemovitostí a mnoha dalších oblastí. Historické portfolio představovaly například podniky VAW Aluminium, Klöckner & Co, Stinnes, Schmalbach-Lubeca, Degussa, E-Plus a Viag Interkom.

V roce 1965 uvedla Spolková republika Německo většinu akcií VEBA na akciový trh. Tato operace měla za cíl uskutečnění privatizace, ke které došlo v letech 1983 a 1987. Během tohoto procesu byla do roku 1988 společnost Viag také privatizována. Obě společnosti byly následně přijaty na německém akciovém trhu (DAX).

Poté byly aktivity zaměřeny na prodej „non-core“ strategických obchodních oblastí, komplexní restrukturalizaci v oblasti elektřiny, chemikálií a logistiky a reálné rozdělení nemovitostí. „Core“ podnikatelských služeb byly umístěny na centrální úrovni. Obsahují segment aktivit pokrývající oblast energetiky, telekomunikací, inovativní hliníkové a chemické látky a v neposlední řadě i obchod. V době sloučení společností VEBA a Viag do společnosti E.ON, byl kladen důraz pevně na energii a chemikálie.

### 5.2.2. Historie dceřiné společnosti

Dceřiná společnost E.ON působící v ČR vznikla provedením akvizice, kdy docházelo k odkoupení akcií společností působících v oblasti distribuce elektrické energie a plynu na území ČR. Tyto společnosti byly v době plánované ekonomiky zařazeny do soustavy energetických rozvodných závodů. Po transformaci českého hospodářství vznikaly nejčastěji jako regionální společnosti pro distribuci elektrické energie případně plynu. Stručnou historii E.ON s přesahem do minulosti lze následovně představit<sup>2</sup>:

#### E.ON – Historie vývoje spolupráce

Pokud se zaměříme na historii vzájemné spolupráce předchůdce dnešní společnosti, lze od roku 1915 datovat začátek dovozu hnědého uhlí ze severních Čech pro provoz německých uhelných elektráren společností Bayernwerk (předchůdcem E.ON Energie AG). Následně byla vzájemná spolupráce negativně ovlivněna předválečnou dobou a zejména vypuknutím II. světové války. V poválečném období se postupně smazávala negativní zkušenost a taktéž blízkost zemí dala od roku 1972 impuls k začátku společného obchodování s elektrickou energií mezi společnostmi Bayernwerk a ČSSR. To se následně rozvíjí od 80. let, kdy společnost Bayernwerk začíná využívat pro přepravu zemního plynu také plynovod tehdejší ČSSR. Jednalo se o spolupráci, která značně respektovala tehdejší geopolitické uspořádání obou zemí a od toho odvozovala charakter možné spolupráce. K další intenzivnější spolupráci dochází až po listopadových událostech roku 1989 a s tím spojené transformaci z plánované na tržní ekonomiku. Ta nabývá na důležitosti zejména od roku 1992 při zahájení spolupráce v rámci technické komise pro paralelní provoz energetických systémů CENTREL a UCPT. Taktéž se vytváří společný vývoj opatření proti velkým poruchám a dochází k založení společných podniků. To vedlo k iniciaci následných událostí, které konkrétně v roce 1995 zapříčinilo vznik 600 MW stejnosměrné spojky společnosti Bayernwerk zajišťující zapojení České republiky do energetického systému západní Evropy. Konkrétní viditelné aktivity lze spatřit od roku 1998, kdy dochází k nabytí podílů v elektrárenských a plynárenských společnostech, působících na území ČR. To přináší v roce 1999 i nutnost založení společnosti Bayernwerk Bohemia, s r. o., která tyto aktivity na území ČR zajišťuje. Následně od roku 2000 dochází ke skupování podílů v elektrárenských a plynárenských společnostech od obcí a ostatních investorů s cílem ovládnout podniky, které představují zájem společnosti. Mezi nejvýznamnější činnosti spojené se vznikem energetické skupiny na území ČR, která definuje základ teritoriálních aktivit, patří v roce 2003 transakce s českou energetickou společností ČEZ a Energie AG Oberösterreich. Při té

2 Převzato z webových stránek společnosti E.ON.

dochází k převzetí majoritních podílů regionálních dodavatelů elektrické energie JME a JČE. Výsledkem je v roce 2004 dokončení projektu „czech.on“ a tím odpovídající začlenění JME a JČE do skupiny E.ON. Od roku 2005 je prováděna realizace a naplnění zákonem požadovaného oddělení výroby, prodeje a distribuce elektřiny, tzv. unbundlingu, a vytvoření tří samostatných společností skupiny E.ON Czech, která iniciuje skupinu společností E.ON působících na území ČR. V rámci rozšiřování podnikatelských aktivit dochází v roce 2006 na základě dohody o výměně akcií s energetickou společností RWE ke vstupu energetické skupiny E.ON na plynárenský trh. V souvislosti se vznikem trhu s elektrickou energií dochází v roce 2007 k zahájení činnosti Pražské energetické burzy. Tato událost výraznou měrou přispěla ke změnám v dosavadním systému obchodování s elektřinou v České republice. Výsledkem je vznik nových subjektů obchodujících s elektrickou energií s dopadem do podílu na trhu s elektřinou nejvýznamnějších „hráčů na trhu“ včetně společnosti E.ON. Od roku 2008 následně dochází k reorganizaci společnosti E.ON Energie, a. s., která tím reaguje na postupné změny na trhu s energiemi v České republice. Společnost E.ON se výrazněji začíná prosazovat i na trhu s plynem v ČR.

### 5.2.3. Vliv původní kultury mateřské společnosti na dceřinou společnost a její vývoj

Základem celokoncernové firemní kultury s názvem OneE.ON je vize a společné poslání. Mezi sdílené hodnoty patří čestnost, otevřenost, důvěra, odvaha a společenská zodpovědnost. Za základní zásady chování je uváděna orientace na zákazníka, snaha o prvotřídní výsledek, schopnost přijímat změny, týmová práce, vůdcovství, různorodost a další rozvoj. Firemní kultura je tématem pravidelně hodnoceným při zaměstnanecké anketě, která je prováděna jednou ročně v celém koncernu. Uváděné výsledky konstatují v oblasti podnikové kultury následující informace<sup>3</sup>:

- 81 % zaměstnanců je přesvědčeno, že se E.ON pomocí své strategie bude úspěšně rozvíjet, stejné procento umí strategii vysvětlit,
- 91 % zaměstnanců prosazuje dodržování hodnot a principů OneE.ON,
- 87 % považuje E.ON za dobrého zaměstnavatele,
- 88 % je hrdých, že pracují ve společnosti E.ON a
- 88 % se plně ztotožňuje se společností.

Z výsledků je patrné, že problematice podnikové kultury je věnována značná pozornost. Netýká se to pouze mateřské společnosti, ale i samotných dceřiných společností, ve kterých společnost E.ON působí. Podniková kultura se prolíná i s pojetím společenské odpovědnosti, která je definovaná působností v daném teritoriu. V ČR je definována z hlediska pěti zásad pokrývajících oblast etiky vedení společnosti, trhu a jeho aktérů, dopadů na životní prostředí, angažovanosti v regionu a v neposlední řadě i pěstování dobrých vztahů se zaměstnanci.

## 5.3. Současný stav

### 5.3.1. Současný stav mateřské společnosti

Hlavní orientace je směřována na zákazníky a servisní služby v regionech, kde společnost působí. Princip E.ON corporate governance vychází z odpovědného a hodnotově-orientovaného

3 Interní pracovní materiál společnosti E.ON z šetření z roku 2007.

managementu, efektivní spolupráce mezi představenstvem a dozorčí radou, transparentnosti a přiměřeného řízení rizik. Centrála společnosti se nachází v Düsseldorfu

Tabulka č. 5.1.: Základní parametry společnosti E.ON AG

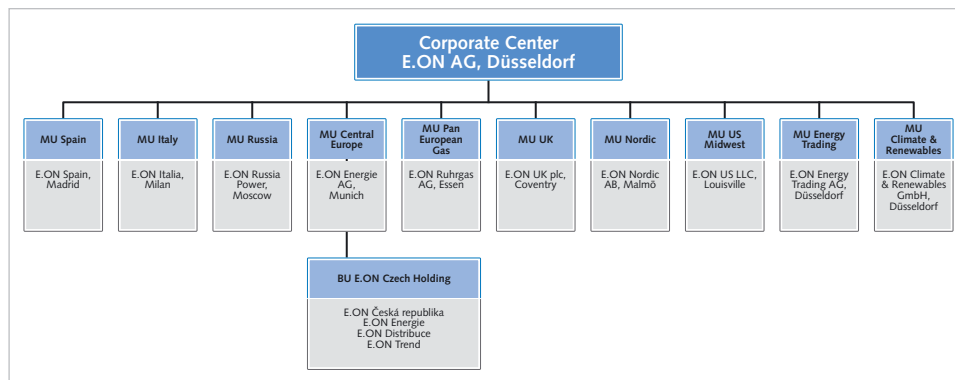
obrat	41,1 mld. Euro
EBIT	4,7 mld. Euro
počet zaměstnanců	44 142
objem prodeje elektřiny	376,2 mld. kWh
objem prodeje plynu	130,2 mld. kWh

Zdroj: Interní materiály E.ON

Samotná činnost skupiny E.ON ve světě je organizována s ohledem na geografické umístění či funkci do jednotlivých tržních jednotek (MU – Market Units), jejichž uspořádání odpovídá struktuře jednotlivých cílových trhů. Centrála tržní jednotky operující ve střední a východní Evropě, potažmo v ČR, má sídlo v Mnichově.

Vůdčí společnost každé tržní jednotky (MU) je zodpovědná za integraci a koordinaci jednotlivých činností napříč cílovým trhem. Dále podřízené obchodní jednotky (převážně v dané zemi) řídí každodenní operace. Kromě hlavních teritoriálních aktivit v Evropě a Rusku patří mezi další aktivity i obchod s elektřinou a plynem a činnosti pro využití obnovitelných zdrojů v Severní Americe. Systém managementu se primárně zaměřuje na hodnotově orientované řízení zaměřené na zvýšení konkurenceschopnosti a dosahování odpovídajícího zisku.

Obrázek č. 5.4.: Struktura Market Units korporace E.ON ve světě



Zdroj: Interní materiály E.ON

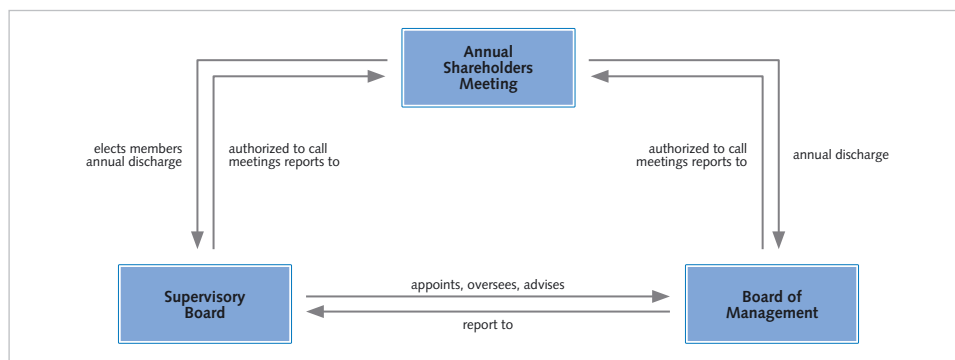
### E.ON Corporate Governance systém

E.ON Corporate Governance systém (E.ON AG – Corporate Governance Report) je založen na německé Corporate Governance legislativě<sup>4</sup> zaručující výjimečnou transparentnost ve vztazích mezi managementem společnosti a jeho zainteresovanými subjekty. Popsaný systém Corporate Governance je aplikovaný na centrálu společnosti E.ON AG.

4 Declaration of Compliance with the German Corporate Governance\ Code E.ON AG 2009.



Obrázek č. 5.5.: Představení Corporate Governance a s tím spojených vazeb ve společnosti E.ON



Zdroj: Interní materiál společnosti E.ON - <http://www.eon.com/en/investors/1092.jsp>

### Představenstvo společnosti

Představenstvo E.ON AG má pět členů. Představenstvo tvoří vedení společnosti. Členové představenstva nesmí být starší než 65 let. Řídí podniky společnosti, se všemi jejími členy se společnou odpovědností za svá rozhodnutí. Představenstvo stanovuje cíle společnosti, základní strategický směr a je odpovědné za politiku korporace ve vazbě na tržní skupiny společnosti. Rovněž předkládá dozorčí radě ke schválení za skupinu plán investic, financí a personální plán pro příští fiskální rok. Vedení společnosti pravidelně podává zprávy dozorčí radě pokrývající všechny relevantní otázky spojené s plánováním, rozvojem podnikání, posouzením a řízením rizik na úrovni korporace. Předseda představenstva informuje bez zbytečného odkladu předsedu dozorčí rady ohledně důležitých událostí, které mají zásadní význam pro posouzení situace podniku, vývoj a management a jakýchkoli problémových odchylek, které se objevily ve společnosti prostřednictvím monitorovacích systémů. Transakce a opatření vyžadující souhlas dozorčí rady se předkládají dozorčí radě bez prodlení. Členové představenstva jsou povinni okamžitě předat zprávu o střetu zájmů výkonnému výboru dozorčí rady a informovat ostatní členy představenstva. Veškeré transakce mezi společností a členy představenstva nebo subjekty, s nimiž mají úzké osobní vazby, vyžadují souhlas výkonného výboru dozorčí rady.

### Dozorčí rada

Dozorčí rada je přímo zapojena do zásadních rozhodnutí ovlivňujících chod společnosti. Dozorčí rada má 20 členů, z toho polovinu tvoří akcionáři a polovinu zaměstnanci. Zástupci akcionářů jsou voleni akcionáři na výroční valné hromadě akcionářů. Zástupci zaměstnanců jsou voleni zaměstnanci. Dozorčí rada má zavedené politiky a postupy pro sebe a své výbory. Pořádá čtyři pravidelná setkání v každém rozpočtovém roce. Obecným pravidlem je, že člen dozorčí rady by neměl být starší 70 let. S cílem zajištění objektivit platí, že výkonu kontrolních funkcí se nesmí účastnit více než dva bývalí členové představenstva, kteří mohou být členy dozorčí rady. Členové dozorčí rady nesmí být aktivní nebo vykonávat poradenské služby u společností představující hlavní konkurenty. Členové dozorčí rady jsou povinni zveřejňovat jakýkoliv střet zájmů, zejména pokud se jedná o konflikt vyplývající z jejich poradenství, či aktivit pokrývajících zákazníky, dodavatele, věřitele nebo jiné obchodní partnery. Dozorčí rada je povinna zprávu týkající se jakéhokoliv střetu zájmů na výroční valné hromadě akcionářů popsat a sdělit jak byly konflikty řešeny. Dozorčí rada tvoří tyto výbory:

Zprostředkovatelský výbor se skládá ze dvou členů zastupujících akcionáře společnosti a dvou členů zastupujících zaměstnance společnosti. Tento výbor je odpovědný za doporučení potenciálních

kandidátů představenstva, pokud první hlasování nemá potřebnou dvouřetinovou většinu hlasů členů dozorčí rady.

Výkonný výbor se skládá ze čtyř členů. Přípravuje zasedání dozorčí rady a radí představenstvu v otázkách obecné politiky týkajících se strategického rozvoje společnosti, rozhodnutí a usnesení o stanovení celkového odškodnění jednotlivých členů představenstva. Kromě toho je zodpovědný za uzavření, změny a ukončení smluv o poskytování služeb představenstva. Zabývá se také možnými způsoby, jak zlepšit, správu a řízení společnosti.

Výbor pro audit a rizika se skládá ze čtyř členů, kteří mají zvláštní znalosti v oblasti účetnictví nebo obchodní administrativy. Předseda má rozsáhlé znalosti a zkušenosti s uplatňováním účetních zásad nebo s kontrolními procesy v mezinárodním obchodě. Jeho hlavním úkolem je monitorovat účetnictví dané společnosti, včetně účetních postupů, účinnosti vnitřního systému kontroly, vnitřního řízení rizik a systému dodržování interního auditu. Úkolem výboru je zajistit zejména nezávislost auditora a přidělení auditu se stanovením priority auditu. Výbor pro audit a rizika připravuje také rozhodnutí o schválení finančních výkazů E.ON AG a konsolidované účetní závěrky pro dozorčí radu.

Finanční a investiční výbor se skládá ze šesti členů. Radí představenstvu ve všech otázkách podnikových financí a investičního plánování. Rozhoduje za dozorčí radu o schválení akvizice, podílů na vlastním kapitálu a taktéž i o financování opatření, jejichž hodnota přesahuje jedno procento vlastního kapitálu uvedeného v poslední konsolidované rozvaze společnosti. Pokud hodnoty všech takových transakcí nebo činností přesáhnou 2,5 procenta na základním kapitálu uvedené v poslední konsolidované rozvaze, připravuje výbor rozhodnutí dozorčí rady o těchto věcech.

Výbor pro jmenování se skládá ze tří zastupujících členů akcionářů. Jeho předseda je předsedou dozorčí rady. Úkolem výboru je doporučit dozorčí radě vhodné kandidáty pro volby do dozorčí rady na výroční valné hromadě akcionářů.

Všechny výbory se schází v pravidelných intervalech.

### Valná hromada

Akcionáři mohou vykonávat svá práva na výroční valné hromadě akcionářů. Na výroční valné hromadě akcionářů mohou hlasovat akcionáři prostřednictvím svých držaných akcií nebo prostřednictvím společnosti, která je povinna dodržovat hlasovací pokyny akcionářů.

### Kompenzační plány v souvislosti s výkonem funkce při správě a řízení společnosti

Kompenzační plán pro odškodnění členů dozorčí rady je stanoven na výroční valné hromadě akcionářů a řídí se stanovami společnosti. Plán bere v úvahu odpovědnost a rozsah povinností členů dozorčí rady, jakož i finanční situaci a výkonnost společnosti. V souladu s kodexem, člen dozorčí rady obdrží fixní roční vyrovnávací platby stejně jako dvě proměnné tzv. „performance based“ komponenty kompenzace. Krátkodobá složka je spojena s dividendami. Dlouhodobá složka je spojena s až tříletým průměrem konsolidovaného čistého příjmu E.ON skupiny.

Kompenzace členů představenstva managementu se skládá z fixního ročního platu, ročního bonusu a dlouhodobé pohyblivé složky. Tyto složky představují přibližně následující procenta z celkového odškodnění:

- základní plat o 30 %,
- roční bonus (se 100% dosažením cíle) 40 %,
- dlouhodobé proměnné (hodnota při emisi) 30 %.

Systém cílového nastavení se skládá ze 70 procent výkonnostních cílů společnosti a z 30 procent z individuálního výkonu. Výkonnostní cíle společnosti se zohledňují rovným dílem, prostřednictvím

ukazatelů návratnosti kapitálu („ROCE“) a provozní výkonnosti (měřeno EBIT) v průběhu předchozího rozpočtového roku.

Představený systém Corporate Governance vychází z popisu fungování na úrovni korporace v kontextu požadavků německého zákonodárství a burzy cenných papírů. Jedná se o informace získané prostřednictvím veřejných zpráv, které jsou povinnou součástí komunikace s akcionáři v německém právním systému. Na úrovni vztahu mateřské a dceřiné společnosti, v popsaném případě tržní jednotky se sídlem v Mnichově a společnosti E.ON Czech, nelze očekávat zcela identický systém výkonu správy a řízení společnosti. Správní orgán je reprezentovaný společností E.ON Energie AG ze sídlem v Mnichově. V ČR se jedná o konkrétní typy společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti, tak jak je popsáno dále ve studii. Lze tedy předpokládat, že výkon Corporate Governance se zúží do vztahu mezi správním orgánem (dozorčí rada) a exekutivou (představenstvo, případně jednatel) bez potřeby vzniku výše popsaných výborů. Konkrétní poznatky lze ovšem získat prostřednictvím ověření alespoň jednoho zástupce z takto popsaného vztahu, což může být problematické ve vazbě na reálnou dosažitelnost informací.

### 5.3.2. Současný stav dceřiné společnosti

Společnost E.ON se na českém trhu orientuje především na trh s elektrickou energií, nicméně v současné době zaměřuje své aktivity i do oblasti distribuce plynu. Prostřednictvím uskutečněných akvizic lze vysledovat trend zájmu o oblast teplárenství (rozvody tepla). V kalendářním roce 2008 bylo celkem pořízeno 14 190 GWh elektřiny. Od sesterské společnosti E.ON Energie Trading GmbH byl nakoupen největší podíl ve výši 8 770 GWh. Oproti roku 2007 došlo ke snížení objemu nákupu elektřiny od největšího výrobce v České republice, společnosti ČEZ, a to zejména z důvodu, že společnost ČEZ nabízí většinu objemu své výroby na energetické burze PXE. V rámci bilaterálních kontraktů nakoupila společnost E.ON Energie, a.s. od společnosti ČEZ v roce 2008 pouze 520 GWh. Od nezávislých výrobců a ostatních obchodníků bylo v roce 2008 pořízeno 4 190 GWh elektřiny, tedy přibližně 30%. Zbývajících 710 GWh představuje nákup od malých výrobců z obnovitelných zdrojů, malé kogenerační výroby a regulační energie na trhu organizovaném Operátorem trhu. Z uvedených množství pořídila pro potřebu konečných zákazníků společnost E.ON Energie, a.s. elektřinu z obnovitelných zdrojů ve výši 556 GWh, včetně 52 GWh z vlastních zdrojů vodních elektráren sesterské společnosti E.ON Trend s r. o.

V oblasti dodávek plynu bylo v roce 2008 pořízeno celkem 3 780 GWh. Na dodavatele zemního plynu bylo realizováno poptávkové řízení a plyn byl pořízen převážně od společnosti RWE Transgas, a.s. V průběhu roku byly nakoupeny menší objemy na základě měsíčních smluv od společností Česká plynárenská, a.s. (60 GWh) a MND, a.s. (5 GWh). Důvodem nákupu od těchto subjektů byla nižší cena. Od 1. února 2008 je společnost E.ON Energie, a.s. subjektem zúčtování (tj. je odpovědná za odchylky) a obchod s dodavateli se uskutečňuje na virtuálním obchodním bodě. V kalendářním roce 2008 se společností E.ON Energie, a.s. podařilo zobchodovat celkem 14 190 GWh elektřiny. Prodej elektřiny konečným zákazníkům činil 11 690 GWh, což je 82,4% z celkového objemu.

Tabulka č. 5.2.: Základní parametry E.ON Czech

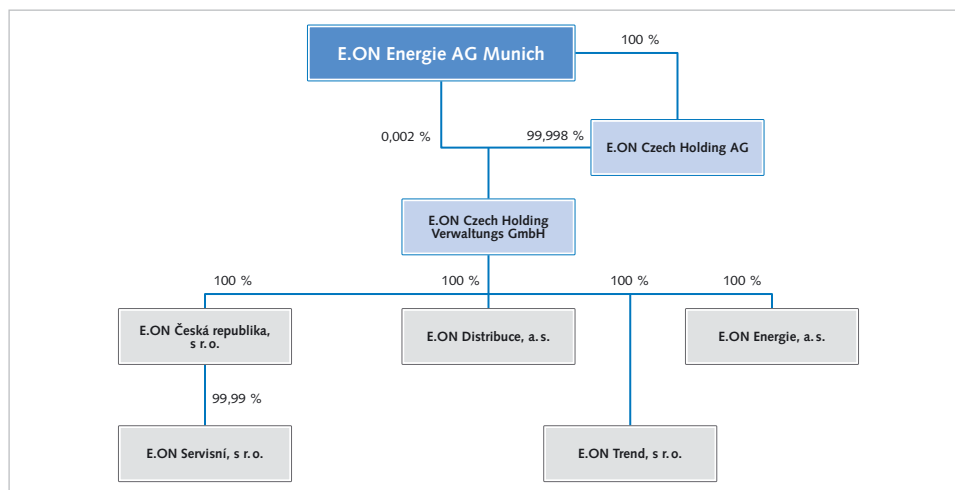
obrat	42 516 mil. Kč
EBIT	4 228 mil. Kč
počet zaměstnanců	2 712
zákazníci (elektřina a plyn)	1 559 767
délka vedení elektřiny	64 575 km
délka vedení plynu	4 337 km
objem prodeje elektřiny	13 183 GWh
objem prodeje plynu	3 679 GWh

Zdroj: Interní materiály E.ON

### Organizační uspořádání společnosti E.ON s vazbou na správu a řízení společnosti

Činnost skupiny E.ON vychází z centra koncernu v Düsseldorfu Corporate Center E.ON AG, Düsseldorf a následně je organizována s ohledem na geografické umístění či funkci do tržní jednotky Market Unit E.ON Energie AG, Mnichov, jejichž uspořádání odpovídá struktuře cílového trhu. Vůdčí společnost každé tržní jednotky (MU – střední Evropa) je zodpovědná za integraci a koordinaci jednotlivých činností napříč cílovým trhem. Od toho je prostřednictvím teritoriálního hlediska odvozena obchodní jednotka Skupina E.ON Czech – Business Unit koncernu E.ON Energie, která řídí každodenní operace. Obchodní jednotka je ovládána v následujícím propojení. E.ON Czech Holding Verwaltungs-GmbH drží 100% podíl ve společnostech skupiny E.ON v České republice. Společnost E.ON Czech Holding Verwaltungs-GmbH je dceřinou společností společnosti E.ON Czech Holding AG (podíl ve výši 99,999%) a společnosti E.ON Energie AG (podíl ve výši 0,001%), představující tržní jednotku Market Unit E.ON Energie AG, Mnichov. E.ON Czech Holding AG je ovládána prostřednictvím managementu E.ON Energie AG (100% podíl).

Obrázek č. 5.6.: Vztahy jednotlivých společností s vazbou na mateřskou společnost



Zdroj: Interní materiál společnosti E.ON

E.ON Česká republika, s r. o. operativně realizuje a aplikuje strategii E.ON na českém trhu. Svou přítomností v Čechách a detailní znalostí podnikatelského prostředí je nejbližším partnerem pro řešení všech aktuálních záležitostí koncernu v České republice. E.ON Česká republika, s r. o., je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Koordinuje a řídí aktivity skupiny a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

E.ON Distribuce, a. s. je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za oblast provozování distribuční soustavy. Řeší a rozhoduje spory s dalšími účastníky energetického trhu. Je licencována podle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem (ERÚ). Nezastupitelný pro celou skupinu je i výkon ekonomických činností, zejména povinností regulovaného subjektu vůči ERÚ a dalším institucím.

E.ON Energie, a. s. je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

E.ON Trend je v rámci energetické skupiny v České republice zodpovědná za oblast výroby elektřiny, výroby a rozvodu tepla. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech. Základní činnosti společnosti: výroba energie ve vlastních výrobních jednotkách a rozvoj výrobních aktivit v oblasti obnovitelných zdrojů, klasické energetiky, teplotrenství a energetických služeb.

Společnost E.ON Servisní, s r. o. je zodpovědná za speciální servis, elektroměrovou a plynoměrovou službu, provádění údržby, opravy a provoz vysokého napětí a nízkého napětí, opravy a provoz na sítích plynu, manipulace na vysokém napětí a nízkého napětí v rámci výstavby a část Řádu preventivní údržby. Základní činnosti: Speciální servis, Elektroměrová a plynoměrová služba, Provádění údržby a opravy vysokého napětí a nízkého napětí, opravy na sítích plynu a Manipulace v rámci výstavby vysokého napětí a nízkého napětí

Výkon správy a řízení společnosti probíhá dle platné legislativy ČR dle jednotlivých právních forem podnikání. Volba právní formy podnikání je zvolena na akciovou společnost (E.ON Energie, a. s. a E.ON Distribuce, a. s.) a společnost s ručením omezeným (E.ON Česká republika s r. o.; E.ON Trend, s r. o. a E.ON servisní, s r. o.). Management je představován jednatelem nebo představenstvem a kontrolní orgánem dozorčí radou. V případě jedné společnosti – E.ON servisní, s r. o. není dozorčí rada ustanovena. Z předchozího popisu správy a řízení společnosti – E.ON Corporate Governance systém je patrná podobnost při aplikaci na legislativní a podnikatelské prostředí v ČR. Valnou hromadu tvoří akcionáři nebo jejich zástupci. Jak je uvedeno, ta je tvořena společností E.ON Czech Holding Verwaltungs-GmbH. Výkon správy a řízení společnosti se následně rozděluje mezi členy představenstva, které je statutárním orgánem řídícím činnost společnosti a dozorčí rady s funkcí převážně dohledu a kontrolní. V obou výkonných orgánech společnosti pracují vysoce kvalifikovaní odborníci s dlouholetými zkušenostmi v oboru a případně s vazbou na mateřskou společnost.

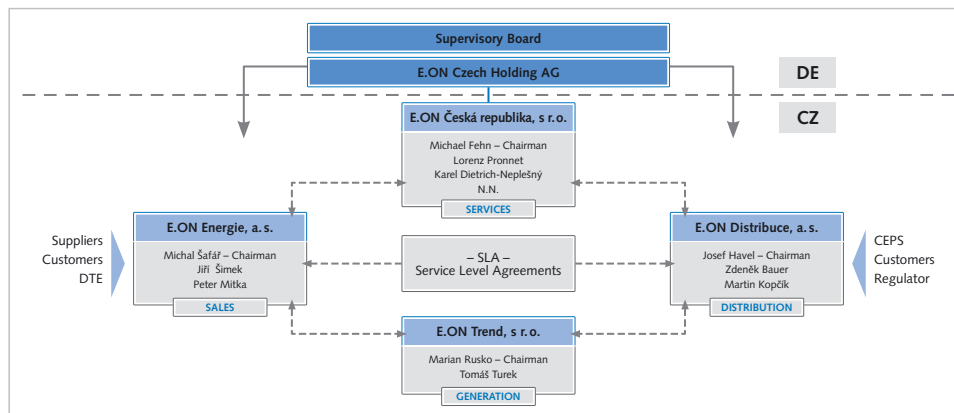
Tabulka č. 5.3.: **Personální obsazení společností E.ON působících v ČR**

společnost skupiny E.ON	management (jednatelé nebo představenstvo)	dozorčí rada
E.ON Česká republika s r. o.	Michael Fehn Lorenz Pronnet Karel Dietrich-Nespěšný	Předseda: Dr. Dierk Paskert Místopředseda: Dr. Stefan Seipl Člen: Christian Barr
E.ON Energie, a. s.	Michal Šafář (Předseda) Jiří Šimek (Místopředseda) Peter Mitka (Člen)	Předseda: Michael Fehn Místopředseda: Lorenz Pronnet Členové: Karel Dietrich-Nespěšný Alexander Krejčí Milan Řehovský
E.ON Distribuce, a. s.	Josef Havel (Předseda) Zdeněk Bauer (Místopředseda) Marián Kopčík (Člen)	Předseda: Lorenz Pronnet Místopředseda: Michael Fehn Člen: Karel Dietrich-Nespěšný
E.ON Trend, s r. o.	Marian Rusko Tomáš Turek	Předseda: Michael Fehn Místopředseda: Dr. Werner Burkner Člen: Christian Bachmeier
E.ON servisní, s r. o.	Karel Dietrich-Nespěšný Karel Štěpán	NA

Zdroj: Interní materiály společnosti E.ON

Hlavní úlohu hraje společnost E.ON Česká republika s r. o., kde jsou mezi jednatelem společnosti zastoupeni pouze přímí zástupci mateřské společnosti E.ON. Je zde patrný výkonný management na pozici jednatelů společnosti a zástupci vlastníka – tržní jednotky Market Unit E.ON Energie AG, Mnichov v pozici členů dozorčí rady. Německý model a samotný E.ON Corporate Governance systém připouští a předpokládá aktivní zásahy do exekutivní činnosti ze strany dozorčí rady. Nicméně zástupci dozorčí rady tržní jednotky Market Unit E.ON Energie AG, Mnichov působí pouze v dozorčí radě E.ON Česká republika s r. o. a dále se již v ostatních společnostech neangažují. Naproti tomu jednatele této společnosti (E.ON Česká republika s r. o.) se angažují v dozorčích radách ostatních společnostech skupiny E.ON Czech Group a provádí výkon dohledu a aktivního ovlivňování chodů jednotlivých společností dle E.ON Corporate Governance systému. Konkrétně zastávají pozice v dozorčích radách společností E.ON Energie, a. s.; E.ON Distribuce, a. s. a E.ON Trend, s r. o. V uvedených společnostech následně dochází k rozdělení exekutivy dle občanství na českou část v pozici čisté exekutivy (výkonný orgán – představenstvo či jednatele) a dozorový orgán zastoupený občany Německa. Patrné je to z následujícího obrázku č. 5.7. Určitou výjimkou je zastoupení jednatele společnosti E.ON Česká republika s r. o. ve společnosti E.ON servisní, s r. o. Nicméně vysvětlením může být, že tato společnost nemá zřízenou dozorčí radu a právě tímto způsobem (pozice jednatele) je řešen výkon kontroly a dohledu ve společnosti. Z výše uvedené struktury výkonu správy a řízení společnosti lze usuzovat, že aplikace ovládnutí skupiny dceřiných společností je provedena jak po stránce klíčových kompetencí, tak i se zakomponováním hlediska státní příslušnosti. Takto implementovaný systém představuje odlišnost od jiných modelů ovládnutí podřízených společností v kontextu mezinárodního prostoru.

Obrázek č. 5.7.: E.ON Corporate Governance systém v E.ON Česká republika



Zdroj.: Interní materiály společnosti E.ON

Výše představené společnosti patří mezi majetkově propojenou skupinu patřící do struktury korporace E.ON AG. Nicméně i tyto společnosti, jak ve skupině obchodní jednotky E.ON Czech Group, tak i tržní jednotky Market Unit E.ON Energie AG, Mnichov, drží podíly ve společnostech mimo korporaci E.ON AG.

### Další účasti společnosti E.ON ve společnostech s právní formou legislativně upravenou v ČR

Mezi další ovládané společnosti Skupiny E.ON působící v ČR patří následující společnosti:

- 65 % Energetika Malenovice, a. s. – společnost poskytující rozvod elektřiny, rozvod plynu, výrobu a rozvod tepla ve zlínském regionu. Tepelná energie je celoročně dodávána prostřednictvím tepelného napáječe sesterské společnosti Teplárny Otrokovice, a. s.
- 47 % Teplárna Kyjov, a. s. – hlavním předmětem podnikání je výroba a rozvod tepelné energie a výroba elektřiny. Používaným palivem je zemní plyn, který je spalován ve dvou plynových spalovacích turbínách pracujících v kombinovaném cyklu. Společnost využívá také odpadní teplo ze sklářských van společnosti VETROPACK MORAVIA GLASS, akciová společnost.
- 65 % Teplárna Otrokovice a. s. – společnost zaměřená na výrobu a rozvod tepelné energie, výrobu elektrické energie a obchod s elektřinou a plynem. Dodávky tepla jsou realizovány pomocí páry, která je využívána především pro technologické účely, a pomocí horké vody, která slouží zejména k zabezpečení dodávek tepla pro domácnosti. Teplárna zásobuje teplem oblast Otrokovic, Napajedel a Malenovic.
- 51 % Teplárna Tábor, a. s. – zajišťuje především výrobu a rozvod tepla, které je poskytováno organizacím a obyvatelstvu ze soustavy centralizovaného zásobování, a výrobu elektřiny. Tři hlavní zdroje tepla jsou rozděleny na základní závod, kde je používáno hnědé uhlí, a dvě plynové kotelny. Vytápění z centralizovaného zdroje tepla patří mezi neekologičtější způsob vytápění a přispívá výrazně ke zlepšení ovzduší ve městě Táboře.
- 17 % Teplárna České Budějovice, a. s. – společnost, která představuje jeden z důležitých subjektů zajišťujících výrobu a rozvod tepla ve městě České Budějovice a výrobu elektřiny. Dvě třetiny z celkové dodávky tepla představuje zásobování průmyslových podniků – nebytový sektor. Jedna třetina dodávaného tepla je spotřebována na topení a ohřev užitkové vody domácností.

- 1,7% Teplárna Strakonice, a.s. – hlavní činností společnosti je výroba a rozvod tepelné energie, včetně poskytování služeb souvisejících s dodávkou, odběrem a používáním tepla a výroba elektřiny.
- 24% BIOPLYN Třeboň spol. s r.o. – společnost realizuje výstavbu bioplynové stanice na zemědělské produkty rostlinného i živočišného původu k produkci bioplynu, jenž bude dále energeticky využit pro současnou výrobu elektřiny a tepla v lokalitě města Třeboň.
- 25% Solar Energy s r.o. – společnost byla založena za účelem realizace projektu výstavby solární elektrárny.
- 17,5% BioSolar Otrokovice s r.o. – záměrem společnosti je vybudování bioplynové stanice, která bude založena na anaerobní fermentaci kukuřičné siláže a kejdy v uzavřených plynotěsných fermentorech v režimu mezofilního vyhnívání.

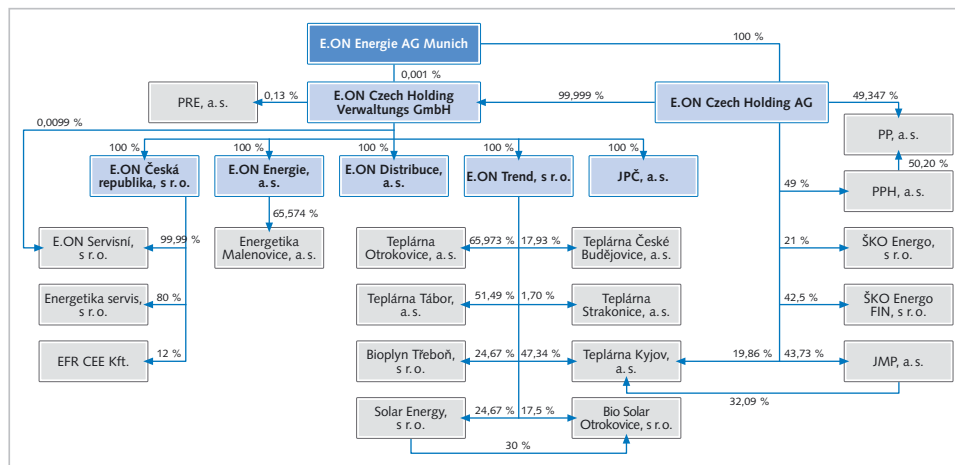
Mezi další aktivity skupiny E.ON patří majetkové podíly držené prostřednictvím společnosti E.ON Czech Holding AG mezi které patří:

- 49% Pražská plynárenská, a.s. – kde je předmětem činnosti obchod a distribuce zemního plynu.
- 43% Jihomoravská plynárenská, a.s. – těžiště činnosti společnosti spočívá v obchodu a distribuci zemního plynu. Na trhu v České republice zastává klíčovou pozici mezi zásobovacími podniky.
- 42% Ško Energo FIN, s r.o. – financuje projekt outsourcingu energetického hospodářství největšího zákazníka společnosti Ško Energo, s.r.o automobilky Škoda AUTO a.s. Ško Energo FIN je vlastníkem teplárny a zařízení na výrobu dalších energií. Na celém projektu se podílí významné společnosti s dlouholetým know-how v oblasti energetiky.
- 21% Ško Energo, s r.o. – společnost, jejímž posláním je komplexní péče o největšího zákazníka Škoda AUTO a.s. při zajištění jeho energetických potřeb. Mezi další úlohy společnosti patří zajišťování dodávek dálkového tepla obyvatelstvu, podnikům a institucím ve městě Mladá Boleslav.

Jednotlivé majetkové podíly jsou jasně schematicky zanesené na obrázku č. 5.8. znázorňujícím podnikatelské aktivity prostřednictvím majetkových podílů společnosti E.ON ENERGIE AG Mnichov, což je jedna z tržních jednotek korporace E.ON AG. Lze předpokládat, že v případě významné majetkové účasti bude implementován obdobným způsobem systém správy a řízení společnosti, tak jak je popsán na skupině E.ON Czech Group. Uvedené majetkové podíly navíc jasně dokumentují realizaci podnikatelské strategie společnosti E.ON v ČR. Ta se zaměřuje na oblast pokrytí potřeb na trhu s energií (plyn a elektřina) a taktéž reflektuje moderní trend „zelené energie“.



Obrázek č. 5.8.: Majetkové účasti společnosti E.ON na území ČR



Zdroj: Interní materiály společnosti E.ON

Popsaný systém výkonu Corporate Governance na úrovni mateřské a dceřiné společnosti je limitován dostupností informačních zdrojů. Na rozdíl od německé legislativy není předmětem komunikace povinností zveřejňovat systém Corporate Governance prostřednictvím veřejně dostupných informací. Výše provedená analýza tedy odpovídá dostupným veřejným zdrojům a není plně ověřena pracovníky společnosti E.ON se sídlem v ČR, kteří vzhledem k pracovnímu vytížení značně omezili komunikaci na uvedené téma.

## 5.4. Závěr

Při vyhodnocení empirické studie je patrné, že společnost E.ON je jedna z předních, globálně působících společností na energetickém trhu. Vzhledem k významnému působení na evropském trhu s elektrickou energií je vhodné zkoumat způsob aplikace managementu v jednotlivých zemích Evropy. Z důvodu nedostatečných informací je mimo možnosti zkoumání oblast působnosti na americkém trhu.

Samotná společnost E.ON nemá příliš dlouhou historii. Ta je přebírána od dvou německých společností, které integrovala. Nicméně i přesto dosahuje globální velikosti s úspěšnou mezinárodní strategií. Cílem studie bylo nalezení poznatků, jakými společnost E.ON přistupuje k mezinárodnímu managementu a způsobu implementace výkonu správy a řízení společnosti. Objektem výzkumu se stala česká akvizice společnosti E.ON.

Pro aplikaci mezinárodního managementu je vypracován E.ON Corporate Governance systém, který je aplikován na globální strukturu společnosti. Lze konstatovat, že organizační uspořádání společnosti v globálním měřítku je základním předpokladem pro vznik a funkci výkonu správy a řízení společnosti. Praktická aplikace mezinárodního managementu vychází z centrály společnosti (Corporate Center) a je členěna do tržních podnikatelských jednotek z hlediska teritoriálního uspořádání. Následně tržní jednotku tvoří obchodní jednotky, kam spadá i společnost E.ON Česká republika. Obchodní jednotka v ČR je následně uspořádána do dalších společnos-

■ tí, které jsou majetkově ovládané s vazbou na obchodní jednotku (E.ON Česká republika) a její nadřízenou tržní jednotku E.ON energie Mnichov.

■ Zajímavostí je, že obchodní jednotka Česká republika má několik majetkových propojení mezi jednotlivými společnostmi působícími v ČR, které vazbově propojují majetkové vztahy na korporaci E.ON. Samotné podnikatelské jednotky (s vlastní právní formou a. s. nebo s r. o.) následně spravují danou oblast podnikání a jsou majetkově napojeny na společnosti E.ON s českou nebo německou právní formou. Účel tohoto násobného propojení v počtu společností s majetkovou účastí, které nutně vede k vyšším administrativním požadavkům a s tím spojeným nákladům, se bohužel nepodařilo objasnit.

■ Faktem zůstává, že společnost E.ON striktně odlišuje výkon dohledu a exekutivních práv, kde nedochází k razantnímu personálnímu propojení. Jsou jasně definováni zástupci provádějící správu společnosti na úrovni tržní jednotky (MU E.ON Mnichov), kteří jsou zastoupeni v dozorčí radě společnosti E.ON Česká republika představující obchodní jednotku. Představitelé managementu – jednatelé obchodní jednotky – se tím zodpovídají přímo zástupcům tržní jednotky. To vše je realizováno prostřednictvím německé legislativy upravující statut právní formy podnikání. V přechodu k české legislativě upravující právní formu se následně samotná exekutivní práce provádí formou správy v podřízených společnostech, kde realizuje dohled v jednotlivých dozorčích radách společností (s r. o. a a. s.). Celé to lze chápat jako vzájemné logické propojení mezi tržní jednotkou korporace zasahující vymezenou oblast trhu EU a regionální pobočkou či pobočkami, které jsou založeny v dané zemi s její příslušnou právní legislativou. Zřejmě obdobný vztah zastoupení správního a exekutivního orgánu lze očekávat i na úrovni korporace a tržní jednotky (dozorčí rada složená z exekutivy korporace a představenstvo složené ze zástupců exekutivy tržní jednotky).

■ Celý systém správy a managementu je obdobně propojen s představeným systémem E.ON Corporate Governance s tím, aby se definovala role dozorčí rady, představenstva a vazby na vlastníka – valnou hromadu. Systém E.ON Corporate Governance se zejména u dozorčí rady opírá o ustanovení a funkci výboru, který pokrývá náročnost a problematiku této funkce na úrovni korporace, případně tržní jednotky. U obchodních jednotek se lze domnívat, že již plné fungování výborů nepředpokládá.

■ Nelze se taktéž nezmínit o aplikaci v dalších společnostech, které jsou v majetkovém držení společností E.ON. Zde převažuje povaha účasti formou strategické investice bez vazby na fungování společnosti (E.ON). To je dáno hodnotou majetkového podílu, která nedosahuje plné majetkové účasti společnosti E.ON. Je možné předpokládat podobnou vazbu a role orgánů zejména na příkladě dozorčí rady, nicméně vzhledem k odlišnosti a malému zdroji informací nelze korektně interpretovat způsob výkonu mezinárodního managementu ze strany společnosti E.ON. Lze pouze předpokládat standardní chování vlastníka z titulu majetkového podílu. Jediné, co je patrné v politice získávání majetkových podílů, je jasně definovaný záměr účasti, který koresponduje s předmětem podnikání definovaným managementem korporace.

■ Celkově lze hodnotit proces aplikace mezinárodního managementu u společnosti E.ON jako vhodně zvolený a zcela funkční. Na rozdíl od jiných společností si nezakládá tolik na organizačním propojení a od toho odvozených maticových vztazích definovaných teritoriem a produkčními oblastmi. Je zde využíván dvouúrovňový model správy a řízení společnosti daný obchodní legislativou právních forem společností, akcentující členění správního a exekutivního orgánu s možností aktivního zásahu vlastníka skrze správní orgán – dozorčí radu.

■ Empirická studie se zaměřila na poznání aplikace mezinárodního managementu a systému správy a řízení společnosti u společnosti E.ON a vycházela z veřejně dostupných dat společnosti E.ON v ČR a podkladů pracovníků společnosti E.ON určených k prezentaci firmy. Je obtížné dosažené výsledky objektivizovat nejen u samotné společnosti E.ON, ale i v rámci mezinárodního

managementu s cílem zobecnit získané poznatky. Navíc byla prováděná analýza spojena s určitou a do jisté míry snad pochopitelnou neochotou v poskytování informací ze strany pracovníků E.ON na poli konkrétní identifikace výkonu správy a managementu. To je patrné zejména v obecnosti a určitém odhadu fungování Corporate Governance na úrovni mateřské a dceřiné společnosti. Z tohoto důvodu je nutno k empirické studii přistupovat pouze z titulu popisu konkrétní aplikace v rámci jedné z mnoha obchodních jednotek nadnárodní společnosti.

## Literatura

- Annual Report Part I/II – 2009 In *Company Report*. E.ON AG [online]. [cit 2010-06-30]. Dostupné na: <http://www.eon.com/en/corporate/19886.jsp>
- Corporate Governance Report 2009*, E.ON AG, 2010.
- FEHN, M. *Prezentační materiál E.ON Czech Group*, Praha: E.ON, červen 2009.
- Financial Report Annual Report Part II/II – 2009*.
- FIŠEROVÁ Š. *Interní podkladové a prezentační materiály společnosti E.ON*, Praha: E.ON, 2010.
- Interní materiály společnosti E.ON*. E.ON [online]. [cit.: 2010-06-30]. Dostupné na: <http://www.eon.cz>
- Interní materiály společnosti RWE*.
- Materiály ERÚ*. ERÚ [online]. [cit. 2010-06-31]. Dostupné na: <http://www.eru.cz>
- TRAMBA, D. Noví dodavatelé energií posilují In *Lidové noviny*, 17. 8. 2010, str. 18.
- Výroční zpráva společnosti ČEZ za rok 2009*.
- Výroční zpráva společnosti E.ON Energie a. s. za rok 2008*. E.ON [online]. [cit 2010-06-31]. Dostupné na: <http://www.eon.cz>

## Seznam tabulek

- [5.1.] Základní parametry společnosti E.ON AG (134)
- [5.2.] Základní parametry E.ON Czech (138)
- [5.3.] Personální obsazení společností E.ON působících v ČR (140)

## Seznam obrázků

- [5.1.] Působnost společnosti E.ON (127)
- [5.2.] Prodej el. energie na trhu EU (128)
- [5.3.] Regionální působnost společnosti E.ON v ČR – el.energie a plyn (131)
- [5.4.] Struktura Market Units korporace E.ON ve světě (134)
- [5.5.] Představení Corporate Governance a s tím spojených vazeb ve společnosti E.ON (135)
- [5.6.] Vztahy jednotlivých společností s vazbou na mateřskou společnost (138)
- [5.7.] E.ON Corporate Governance systém v E.ON Česká republika (141)
- [5.8.] Majetkové účasti společnosti E.ON na území ČR (143)



## 6. Heineken

### 6.1. Úvod

Tato empirická studie se zabývá vztahem brněnského pivovaru Starobrno s jeho mateřskou společností Heineken. Spojení těchto dvou společností s sebou přináší celou řadu velmi zajímavých témat a otázek, které jsou pro všeobecnou známost obou společností velmi atraktivní a často také diskutované. Základním determinantem této empirické studie je oblast podnikání, ve které oba podniky působí – tedy pivovarnictví. Jedním z pokladů České republiky, který je známý i ve světovém měřítku<sup>1</sup>, je právě letitá historie pivovarnictví, která umožnila vznik chuťově nezaměnitelných<sup>2</sup> a kvalitou proslavených piv českého původu. V České republice proto velká část populace cítí osobní patriotický vztah k místnímu pivovaru, má svoji oblíbenou značku piva a orientuje se v aktuálním dění v rámci pivovarnického průmyslu. Jinými slovy, pokud někde přejmenují šroubárnu, nebo přesunou výrobu plynových kotlů, hovoří o tom pouze zaměstnanci dané továrny a několik málo občanů přímo dotčených touto skutečností. Pokud se však přejmenuje pivovar, či je dokonce jeho výroba ukončena, je to záležitost, kterou znají nejenom jeho zaměstnanci, ale diskutuje o tom prakticky celý region, kde pivovar působil. Často jsou dokonce z těchto důvodů pořádány happeningy, protesty, petice apod.<sup>3</sup> Je tedy zřejmé, že tato oblast podnikání je do nebyvalé míry spojena s emocionální rovínou a jakákoli revoluční změna může znamenat razantní reakci veřejnosti. O to zajímavější je podívat se na případ začlenění tradičního brněnského pivovaru do jedné z největších nadnárodních pivovarnických skupin, která s sebou logicky nese neúprosnou optimalizaci výroby i prodeje.

Empirická studie je rozdělena do čtyř částí. Vzhledem ke skutečnosti, že kapitálové propojení obou společností proběhlo v roce 2003, bude tento rok hraničním rokem pro první kapitolu věnující se představení historie obou společností a následnou kapitolu zaměřenou na aktuální situaci obou podniků. První kapitola věnující se historii pivovarů až do roku 2003 se bude zabírat

- 1 Důkazem pro toto tvrzení může být výzkum České centrály cestovního ruchu na téma „vnímání České republiky a motivace turistů při výběrů destinace“. Výsledky této studie výborně dokreslují výsadní postavení piva v České republice – z 1800 turistů z Německa, Rakouska, Polska, Itálie, Nizozemí, USA, Japonska, skandinávských zemí, Ruska a arabských zemí odpovědělo 47 % respondentů, že mají Českou republiku spojenou s Prahou a 45 % se při položení otázky „Když slyším název Česká republika, okamžitě mě napadne ...“ vybavilo pivo. (Komise ES, 2008)
- 2 Že jedinečnost českého piva vyráběného tradičními postupy není jen subjektivní záležitostí, potvrdil například ředitel Výzkumného ústavu pivovarského Karel Kosař: "Kvalitu piva můžete posuzovat senzorycky, to znamená smyslovým vjemem. To ale samozřejmě není přesné, protože je to u každého jedince jinak. My jsme ale schopni chemicky odlišit české pivo od zahraničních piv, protože české pivo obsahuje látky v naprosto jiných koncentracích, než mají zahraniční piva." (Vališ, 2005)
- 3 Dokladem může být situace, která se vznikla shodou okolností v souvislosti s působením společnosti Heineken v České republice, konkrétně v souvislosti s uzavřením pivovaru Kutná Hora, která vyvrcholila uspořádáním protestní demonstrace. (Vaněk, 2010)

zejména klíčovými milníky, které dají dalším částem empirické studie potřebný kontextuální rámec a poslouží jako vhodný nástroj k pochopení kroků odehrávajících se v posledních letech. Ty budou zachyceny v části věnující se aktuální situaci (tedy od roku 2003 do současnosti), která pomocí představení vývoje jednotlivých významných podnikových ukazatelů vytvoří obraz aktuální situace mateřské i dceřiné společnosti. Třetí část této studie je tvořena kapitolou zaměřenou na detailní rozbor postupného vývoje vlastnické struktury skupiny Heineken v České republice od roku 1989 až do současnosti a zejména na vliv této expanze na společnost Starobrno. Poslední závěrečná část práce potom rekapituluje fakta předchozích kapitol, dává je do širších souvislostí, představuje scénáře dalšího vývoje a nabízí otázky k zamyšlení.

## 6.2. Historie

### 6.2.1. Historie mateřské společnosti

Když se člověk seznamuje s historií společnosti, jejíž kořeny sahají do poloviny 19. století, je kouzelné, jak se ve vývoji firmy samotné zrcadlí vývoj dějin celého lidstva – válkami počínaje, přes technické revoluce, hospodářské recese, celospolečenské změny až po aktuální fenomén globalizace. Pro další pochopení vztahu obou pivovarů je nezbytné tyto jednotlivé fáze společnosti Heineken stručně popsat a ukázat nakolik je celá záležitost akvizice pivovaru Starobrno nepatrnou součástí obrovského globálního mechanismu, který funguje již takřka 150 let.

Historie této společnosti se začala psát v roce 1864, kdy Gerard Adriaan Heineken ve svých 22 letech koupil pivovar The Haystack v srdci Amsterdamu. O pět let později Gerard Heineken změnil technologii výroby piva z původní horní fermentace na spodní fermentaci. Tato technologie umožnila vyrábět piva více čirá a trvanlivější, kterým se pro jejich kvalitu začalo říkat *Gentleman's beer* jako protiklad k dosavadním *Workman's beer* vyráběným pomocí horní fermentace. Výhodou při rozjezdu pivovaru se stala paradoxně Prusko-francouzská válka v letech 1870–1871, která znemožnila dovoz piva z Bavorska, a Heineken tak mohl posílit svoji pozici na domácím trhu. V roce 1873 byla zcela ukončena výroba tzv. *Workman's beer* a pivovar byl přejmenován na Heineken.

Důraz na kvalitu umožnil pivovaru Heineken získat několik ocenění a stát se největším exportérem do Francie té doby. Koncem devatenáctého století byly do výroby zavedeny nové technologie (chladicí systém, elektrické osvětlení) a díky novému specifickému výrobnímu postupu získalo pivo Heineken svoji charakteristickou chuť, která přetrvala dodnes.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století bylo nutné vypořádat se s první celozávodní stávkou zaměstnanců za zlepšení pracovních podmínek. Výsledkem jednání bylo navýšení minimální mzdy, proplácení přesčasových hodin a zavedení volných nedělí. Dalším významným okamžikem korespondujícím s vývojem doby bylo zaměstnání první ženy v roce 1914 a to na pozici telefonní operátorky.

Navýšení objemu výroby na 300 000 hektolitřů v roce 1914 (o 30% více než na začátku století) přimělo společnost Heineken k plánům na expanzi do Asie<sup>4</sup>, k jejímuž naplnění došlo v roce 1929, kdy byla zahájena výstavba pivovaru v Nizozemské východní Indii (dnešní Indonésie).

Paradoxně celé období světové hospodářské krize bylo pro společnost Heineken spojeno s mezinárodní expanzí a technologickými pokroky (například zavedení laboratorních testů kvality). Silná pozice podniku byla navíc podtržena v té době unikátní zaměstnaneckou politikou – během krize nedošlo k žádnému masovému propouštění. Naopak byl zaveden důchodový systém

4 V USA v té době byla zavedena prohibice, která trvala až do roku 1933.

pro zaměstnance nad 58 let, nepovinný penzijní fond a byla založena nadace pro podporu zaměstnanců během tzv. velké deprese. Závěrem této éry (v roce 1939) vstoupila společnost Heineken na burzu.

Období druhé světové války způsobilo znatelný pokles kvality a dostupnosti vstupních materiálů, což se promítlo také do kvality piva. Přesto v této době nechal Alfred Heineken, vnuk Gerarda Adriaana Heinekena, připravit plán na další mezinárodní expanzi během padesátých a šedesátých let. Ukázalo se, že to byl prozíravě geniální tah. V poválečném období získala společnost Heineken rychle zpět reputaci prémiové značky a mohla zahájit připravenou globální marketingovou politiku označovanou *beer can travel*.

Další roky společnosti Heineken potom připomínají spíše dlouhý telefonní seznam pivovarů, které tato společnost postavila či koupila při své celosvětové expanzi. V roce 1953 koupila pivovar De Sleutel v Nizozemí<sup>5</sup> a zahájila stavbu nového pivovaru v obci Hertogenbosch (Nizozemí). Do konce padesátých let přitom stihla postavit ještě celou řadu pivovarů na africkém kontinentě (Aba, Boma, Kumasi, Kisingani, Moudou a další), které vedly k zisku prvenství na africkém trhu s pivem. Na konci této dekády tak Heineken vlastnil či spoluvlastnil 4 pivovary v Holandsku a 24 v zahraničí (včetně zemí jako jsou Egypt, Itálie, Venezuela, Angola či dnešní Zair).

Tehdejší situace tak způsobila, že Heineken byl paradoxně silnější na vzdálených trzích než v domácí Evropě. Tento stav chtělo vedení společnosti změnit a při zachování dosavadní expanze na ostatních kontinentech začalo pracovat také na strategii pro Evropu. V roce 1968 proto Heineken koupil konkurenční společnost Amstel Brouwerij N.V. a výrobce nealkoholických nápojů Vrumona N.V. V roce 1972 potom získal většinový podíl ve společnosti French ALBRA group, která byla v té době třetí největší pivovarnickou skupinou ve Francii, dále ve společnosti Ibecor z Bruselu, Athenian Brewery z Atén či Albert Maltings z Belgie. Svoji pozici potom Heineken potvrdil na konci sedmdesátých let, kdy navýšil svůj podíl ve společnosti The Dreher group (Itálie) a French ALBRA group na 100%. Společnost ALBRA potom byla přejmenována na Heineken France S.A.

Přes tuto agresivní strategii na evropském kontinentu je však nutné připomenout trvající expanzi společnosti Heineken také na vzdálených trzích. V sedmdesátých letech proběhla akvizice například ve společnostech Malayan Breweries v Singapuru, Perusahaan Bir v Indonésii, Boukina a Bralima v Zairu, Bralirwa ve Rvandě, Brarudi v Burundi, Brasserie de Brazzaville v Lidově demokratické republice Kongo, Kumasi Brewery v Ghaně, Nigerijských pivovarech, Antilliaanse Brouwerij v Curacau, Brasserie Loraine na Martiniku, Surinaamse Brouwerij v Paramaribu atd.

Jakmile se jednou nastartovala expanzivní politika tohoto rozsahu, je zřejmé, že musela ovlivnit i léta osmdesátá. V roce 1982 převzal Heineken pivovar Brouwerij de Ridder B.V. v Maastrichtu a zdvojnásobil svoji účast v několika společnostech ve střední Africe. Ve stejném roce potom uzavřel výrobu v pivovaru Amstel a přesunul ji do svého pivovaru v obci Zoeterwoude. Další zisky na brazilských, japonských a čínských trzích společnosti Heineken umožnily stát se druhou největší pivovarnickou skupinou na světě prodávající své výrobky ve více než 170 státech světa.

V devadesátých letech se Heineken zaměřil na země, kde prozatím neměl významnější tržní pozici – USA (převzetí společnosti Van Munching & Co.), Maďarsko (zvýšení účasti ve společnosti Komáromi Sörgyár RT na 55,3%) či Polsko (nákup čtvrtinového podílu v pivovaru Polish brewery Zywiec S.A.). Na počátku 21. století potom Heineken expandoval také na čínský, nigerijský, švédský, belgický, španělský či slovenský trh. Svoji nadnárodní pozici upevnil také otevřením vlastní vysoké školy. (Heineken International)

5 Tento pivovar byl jedním z vůbec nejstarších průmyslových podniků Nizozemí. Společnost Heineken jej provozovala přibližně 16 let – v roce 1969 byl uzavřen.

Přestože je výše popsaná geneze nadnárodní skupiny Heineken působivá svojí až živelnou expanzí, největší akvizice této firmy přišla až roce 2003 a byla spojená právě s kapitálovým vstupem společnosti Heineken do brněnského pivovaru Starobrno. Této fázi vývoje společnosti se bude blíže věnovat kapitola *Současný stav*.

## 6.2.2. Historie dceřiné společnosti

Jestliže bylo nutné popsat základní milníky společnosti Heineken, aby byla představena masivní expanze této nadnárodní společnosti, která se nakonec dotkla i pivovaru Starobrno. Je na druhé straně stejně tak nezbytné popsat také historii pivovaru Starobrno, která jej představí jako nedílnou součást historie města Brna po více než 750 let a umožní tak pochopit, proč existují obavy o zachování mnohaleté tradice výroby brněnského piva v kontextu příchodu velké nadnárodní společnosti.

Historie pivovarnictví ve městě Brně sahá až do 13. století, kdy roku 1243 udělil Brnu král Václav I. právo mílové<sup>6</sup> vztahující se na hostinec U modrého lva, který stál v blízkosti dnešního pivovaru. Roku 1325 vznikl samotný pivovar na Starém Brně jako součást hospodářských budov tehdejšího kláštera cisterciáků (dnešní Starobrněnský klášter na Mendlově náměstí).

Od 15. do 19. století prošel pivovar celou řadou dramatických změn - během bojů krále Jiřího s uherským Matyášem vyhořel a znovu byl zprovozněn, následně změnil majitele a musel se potýkat s konkurencí v podobě původního městského pivovaru na dnešní Starobrněnské ulici vedle Šilingrova náměstí.

Novodobá historie pivovaru Starobrno začíná v roce 1872, kdy se tehdejší majitelé Josef Mandel a jeho zeť Herrmann Hayek rozhodli modernizovat původní klášterní pivovar s cílem zvýšit jeho výstav a zlepšit kvalitu piva. Nové budovy pivovaru vystavěli na dnešní ulici Hlinky hned vedle prostor původního klášterního pivovaru. Od vystavění nového pivovarského provozu se používá označení Starobrněnský pivovar a starobrněnské pivo. Roku 1889 koupila *Pivovar firmy Mandel a Hayek na Starém Brně* akciová společnost *První brněnský akciový pivovar a sladovna v Nennowitz*, která jej přejmenovala na *První brněnský pivovar a sladovna v Brně*. Roční výstav akciové společnosti se z původních 101 860 hl v roce 1889 zvýšil na 236 490 hl na konci století. Toto více než dvojnásobné zvýšení produkce bylo umožněno jednak dostavbou nového pivovaru a jednak zavedením mnoha technických novinek do výrobního procesu - pivovar byl nově napojen na rozvody městských vodovodů, byly vybudovány nové ledárny, rekonstruovány byly parní stroje, kotle, varná pánev a stáčecí stroje, zavedeno bylo elektrické osvětlení, závod byl napojen na železniční vlečku, vznikly nové sklady, kvasírny, ležácké sklepy včetně nového chlazení atd. Výstav se díky těmto modernizacím dařilo dále zvyšovat až na 281 000 hl v roce 1908, který zůstal stabilní až do první světové války, kdy výstav pivovaru ztlačně klesl. Přesto však finanční situace umožnila dále expandovat nákupem blízkého menšího pivovaru, sladovny a několika hostinců, což starobrněnskému pivovaru napomohlo v poválečných letech vrátit se velmi rychle na původní objem výroby a dále pokračovat v modernizaci provozů. Do pivovaru tak byla nově přivedena pára z městské teplárny, vybudována byla vlastní elektrárna na střídavý proud, nová dvojí varna, lahvovna, požahovna na ležácké a transportní sudy, zvýšena byla kapacita spilky a zaveden byl systém ohřevu vody pomocí odpadních par. Kromě zavádění nových technologií současně pivovar podnikal kroky ke zvyšování podílu na místním trhu, a to zejména skupováním podílů v ostatních pivovarech. Společně s pivovarem Moravia tak koupil Pivovar v Lomnici u Tišnova, Pivovar v Rosicích u Brna, Rolnický pivovar a sladovny v Hruškách a sám potom přebral majoritní podíl na Pivovaru v Dolních Věstonicích a Pivovaru a sladovnách ve Velké Bystřici u Olomouce.

Světová hospodářská krize ve třicátých letech dvacátého století znamenala sice pokles ročního výstavu pivovaru Starobrno, ale daleko horší dopad měla na jeho konkurenci. Starobrno se tak

6 Mili od města nesměl nikdo pivo vařit ani čepovat.



nabídla možnost převzít mimo jiné v té době největšího konkurenta - pivovar Moravia, který doplatil na přílišnou pasivitu svojí obchodní strategie. Obdobně jako v případě společnosti Heineken i pivovar Starobrno v tomto období zřizuje Spořitelnu Prvního brněnského pivovaru a sladovny a na začátku čtyřicátých let disponuje dostatkem nemovitého majetku i podílů v okolních pivovarech. Pivovar současně nemá žádné závazky a může tak plánovat další rozvoj svých výrobních kapacit. Bohužel druhá světová válka znamenala na pivovar Starobrno o poznání horší důsledky, než tomu bylo v případě společnosti Heineken. Brněnský pivovar byl během války silně poničen a výroba byla zastavena. Veškeré zásoby a movitý majetek byl rozkraden či zničen. Z tohoto pohledu je takřka zázrakem, že obnovení provozu v poválečném čase proběhlo velmi rychle. Vůle zaměstnanců podniku nasvědčovala možnosti navázat na předválečný rozvoj podniku a pokračovat v posilování jeho tržní pozice. Bohužel už 28. října 1945 je podnik znárodnovacím dekretem č. 101/1945 Sb. O znárodnění některých podniků potravinářského průmyslu znárodněn a k 1. lednu 1946 je pivovar přejmenován na *Starobrněnský pivovar a sladovna, národní podnik*. V roce 1948 dochází k další restrukturalizaci podniku a pivovar je opět přejmenován, tentokrát na *Národní podnik Středomoravské pivovary Brno*.

Na tomto místě je vhodné zdůraznit, že do konce druhé světové války jsou historie obou pivovarů (Heineken a Starobrno) takřka totožné. Oba pivovary lze v daných regionech považovat za úspěšné podniky dbající na zavádění moderních výrobních technologií a výrobu kvalitního piva. Oba pivovary měly také potenciál dále svoji pozici upevňovat na úkor svých konkurentů a dlouhodobě tak zlepšovat svoje tržní postavení. Zatímco však v případě Heinekenu byla v poválečném období prováděna úspěšná globální strategie expanze, politická situace další rozvoj pivovaru Starobrno znemožnila. Zpětně pochopitelně nelze tvrdit, že brněnský pivovar měl ambice projít obdobným vývojem jako společnost Heineken, ale je nepopíratelné, že právě poválečné rozdělení světa zásadním způsobem determinovalo další možnosti rozvoje obou podniků, které byly nakonec manifestovány převzetím brněnského pivovaru nadnárodním kolosem.

Zatímco druhá polovina dvacátého století byla u společnosti Heineken ve znamení nadnárodních akvizic, pivovar Starobrno se musel spokojit s další modernizací výrobního procesu. V podniku byla zavedena nová strojovna, vybudovány byly nové varny, vznikla plně automatizovaná linka mokrého šrotování, rekonstruována byla spilka, instalovány byly nové tanky a mnoho dalších kroků směřujících k automatizaci celého provozu. (Pivovary.info, 2008)

Po roce 1989 působil brněnský pivovar pod názvem Starobrno, státní podnik. Na akciovou společnost byl přetransformován až v roce 1992, kdy byla 30. dubna zaregistrována společnost Starobrno a. s. Již v roce 1994 se většinovým vlastníkem této akciové společnosti stal rakouský koncern Österreichische Brau-Beteiligungs AG (BBAG). Dle slov tehdejšího předsedy představenstva Viktora Mautnera Markhofa byl rakouský investor šokován stavem, v jakém pivovar přebíral. Závod si vyžádal investice přes půl miliardy korun převážně směřované do rekonstrukce výroby, do autodopravy a informační sítě. V kombinaci s cenovou válkou, která v daných letech probíhala na českém pivním trhu, vedla tato situace k několika letům ztrátového hospodaření podniku. (Horák, 1999) Prvním rokem vyrovaného hospodaření byl až rok 2000, kdy se pivovar rozhodl upustit od produkce levných piv a zaměřil se na pivní speciály, jakými byly Červený drak či Baron Trenck.

V roce 2001 potom zlepšující se finanční situace pivovaru Starobrno umožnila pomýšlet na fúzi se znojemským pivovarem Hostan. Starobrno nakonec opravdu odkoupilo podíly tehdejších vlastníků Hostanu a stalo se tak s pětiprocentním tržním podílem čtvrtým největším producentem piva v České republice (za Prazdrojem druhým na Moravě). Tento nákup vyústil do sloučení obou společností dne 23. dubna 2002, kdy jej odsouhlasili akcionáři pivovaru. Během roku 2002 se také podařilo pivovaru Starobrno navýšit mezíročně výstav piva o 5 % na 572 581 hl, ke kterému poprvé přispěl svojí výrobou také znojemský pivovar dalšími 200 000 hl. (Pivovary.info)

V roce 2003 proběhla potom klíčová změna vlastníka popsána v následující kapitole *Současný stav*.

## 6.3. Současný stav

### 6.3.1. Současný stav mateřské společnosti – Heineken N.V.

Přestože kapitola popisující historii společnosti Heineken od jejího počátku v roce 1864 až do roku 2003 byla ve znamení takřka nepřerušené celosvětové expanze, která z této společnosti učinila druhého největšího producenta piva na světě, největší akvizice se odehrála až v roce 2003.

Na počátku nového století přišla možnost získat majoritní podíl v největší rakouské nápojové skupině BBAG, která hledala strategického partnera pro upevnění svojí pozice dvojky na středoevropském pivním trhu. Možnost získat takto významnou akvizici pochopitelně vzbudila zájem nejen u společnosti Heineken, ale také u konkurenčních uskupení SAB Miller, Interbrew, Scottish and Newcastle či Carlsberg. Necelý rok tak probíhaly vyjednávání o možných podmínkách kapitálového vstupu, které byly komplikovány faktem, že společnost BBAG byla původně rodinný podnik, jehož prodej je vždy spojen s větší rozvážností. Dne 30. dubna 2003 nakonec akcionáři společnosti BBAG rozhodli, že novým strategickým partnerem bude právě společnost Heineken<sup>7</sup>. Ta převzala 75 % akcií společnosti GeBAG, která ovládala 68,7 % akcií společnosti BBAG<sup>8</sup>. Kromě toho, že si Heineken tímto krokem upevnil svoji pozici celoevropské jedničky, získal také obratem první místo na trhu v Rakousku, Rumunsku a Maďarsku a nové podíly na trzích v Polsku a České republice (díky pivovaru Starobrno). (Pivovary.info)

Přestože Heineken na akvizici společnosti BBAG musel čerpat úvěr, neohrozilo to jeho další plány na posilování celosvětové pozice formou akvizic konkurenčních pivovarů. V letech 2004 a 2005 tak proběhly další nákupy akcií několika pivovarů v Rusku, Číně a Německu a současně byly spuštěny společné podniky s organizacemi v USA a Austrálii. Je tedy nepopíratelné, že se společnosti Heineken dokonale daří naplňovat svůj strategický cíl – směřovat k odvětvovému prvenství pomocí získávání silných značek a jejich začleňováním do nové větší společnosti. (Heineken International)

Popisem událostí poslední dekády se dostáváme k charakteristice aktuálního stavu společnosti Heineken N.V. Než budou představeny trhy, na kterých tato společnost aktuálně působí, samotné výrobky a potažmo také nejdůležitější finanční ukazatele, je vhodné objasnit aktuální vlastnickou strukturu této společnosti. Jak ukazuje následující schéma, společnost Heineken N.V. je z větší části vlastněna společností Heineken Holding N.V., a ta má svého majoritního vlastníka ve společnosti L'Arche Green N.V., která je potom z velké většiny vlastněna samotnou rodinou Heinekenů. Z tohoto pohledu se tedy stále jedná o rodinný podnik postupně budovaný od roku 1864.

Organizace Heineken Holding N.V. byla zřízena v roce 1952 s cílem zajistit řízení a dozor nad skupinou Heineken a poskytovat jednotlivým dceřiným společnostem vybrané servisní služby. Aktuální výroční zprávy potvrzují původní význam této holdingové struktury a zdůrazňují zejména její důležitost pro kontinuitu a stabilitu celé skupiny, která dává předpoklady pro dlouhodobý růst při komplikované globální strategii. Zajímavostí je skutečnost, že každá akcie společnosti

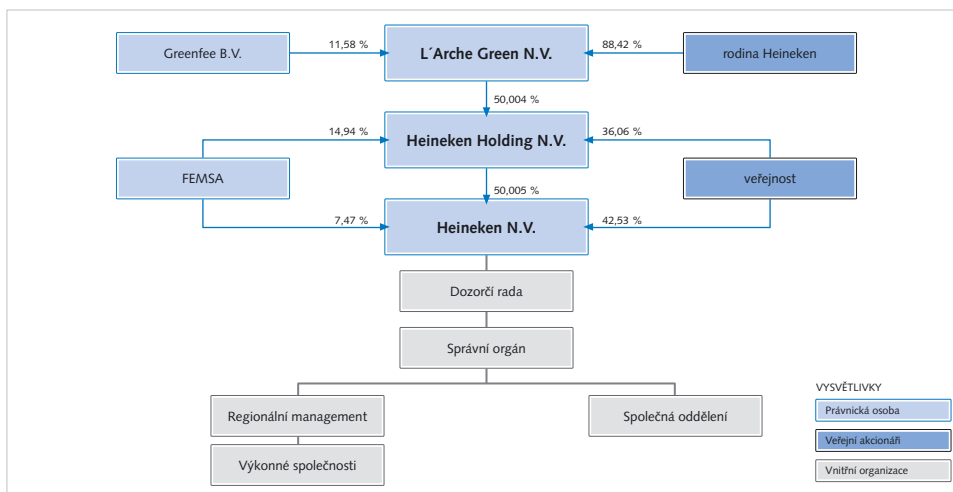
7 Z hlediska pivovaru Starobrno nebylo zdaleka nevýznamné, kdo nakonec rakouskou skupinu BBAG ovládne. Pokud by jej koupila jihoafrická skupina SAB Miller zprostředkovaně by byl pivovar Starobrno zaštiťován Plzeňským prazdrojem (Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Frisco apod.), v případě nizozemské společnosti Interbrew by potom Starobrno spadalo do skupiny s Pražskými pivovary (Staropramen, Branik, Velvet, Kelt, Ostravar, Stella Artois apod.). Fakt, že se Starobrno nakonec stalo součástí concernu Heineken, znamenalo faktické začlenění do jedné z největších světových distribučních sítí piva a dávalo tak předpoklad k budoucí expanzi značky. Positivní reakci představenstva společnosti Starobrno potvrdila mimo jiné jeho členka inženýrka Lacinová, která předpokládala posílení pozic brněnského pivovaru nejen v rámci tuzemského čtrtinového podílu v regionu a 50 % na Brněnsku ale také v rámci exportních aktivit pivovaru. (Starobrno a. s., 2004)

8 Tento krok byl povolen Úřadem na ochranu hospodářské soutěže Rozhodnutím OF/S108/03-2451/03, které nabylo právní moci dne 31. 7. 2003.

Heineken N.V. je zrcadlově krytá akcií stejné nominální hodnoty v rámci společnosti Heineken Holding N.V., přičemž zcela totožné jsou také dividendy z nich vyplácené. Pochopitelný rozdíl však existuje v tržní hodnotě akcií obou společností – Heineken Holding N.V. dosahuje trvale nižších hodnot. (Heineken International)

Vazba na jednotlivé regionální skupiny, která je významná zejména v kontextu následujících kapitol věnovaných pozici pivovaru Starobrno, je zobrazena v následujícím schématu pod tzv. výkonnou společností. Nutno však předeslat, že pivovar Starobrno není přímo touto výkonnou společností, neboť i v rámci České republiky došlo v posledních letech k několika organizačním změnám s cílem optimalizovat vlastnickou strukturu. (více viz následující kapitoly)

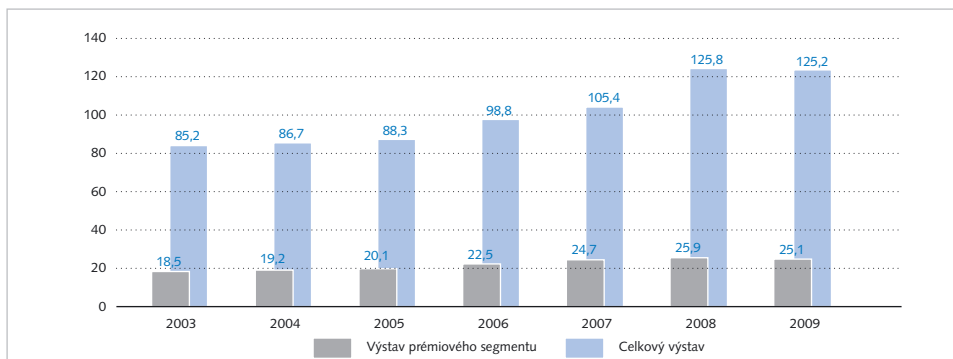
Obrázek č. 6.1.: **Vlastnická a organizační struktura společnosti Heineken N.V.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Heineken International

O skutečnosti, že je aktuální strategie společnosti Heineken správná a opravdu směřuje k posilování společnosti v celosvětovém měřítku, svědčí následující grafy. První z nich zobrazuje výstav všech pivovarů spadajících pod společnost Heineken N.V. v období od roku 2003 do roku 2009. Je evidentní, že v posledních sedmi letech rostl jak celkový výstav, tak výstav v segmentu prémiového piva. Výjimkou je rok 2009, kdy produkce společnosti stagnovala na hodnotách roku 2008.

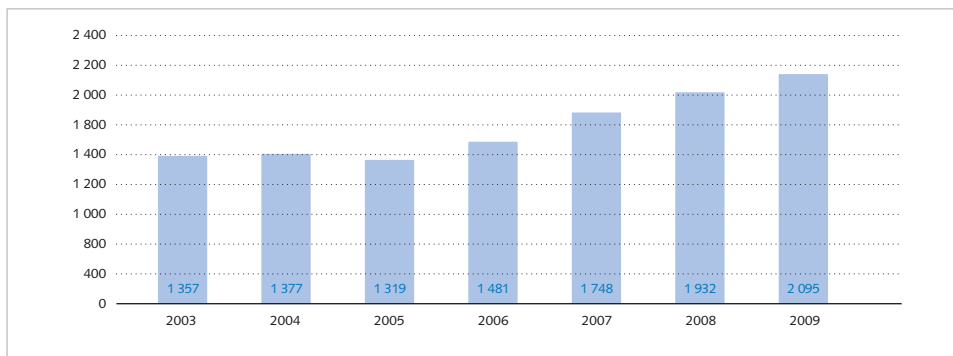
Graf č. 6.1.: Vývoj celkového výstavu a výstavu v prémiovém segmentu společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v milionech hl



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Samotná velikost produkce však není cílem, ale pouze nástrojem k dosažení zisku. Jak ukazuje následující graf, je postupně rostoucí výstav kopírován adekvátně se navyšujícím ziskem před zdaněním a úroky. V kontextu předchozího grafu se tak dá tvrdit, že expanze nebyla samoúčelná, tedy pro pouhé navýšení produkce, podílu na trhu apod. Naopak, získávání nových pivovarů a trhů s sebou neslo nejenom zvyšování produkce, ale současně také zvyšování zisku, který zpětně dává potenciál pokračování dlouhodobého růstu společnosti. Důležité je také upozornit na skutečnost, že přestože byl rok 2009 ve znamení stagnujícího objemu výroby, byl za toto období vygenerován aktuálně nejvyšší EBIT v historii společnosti.

Graf č. 6.2.: Vývoj EBIT společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v milionech €

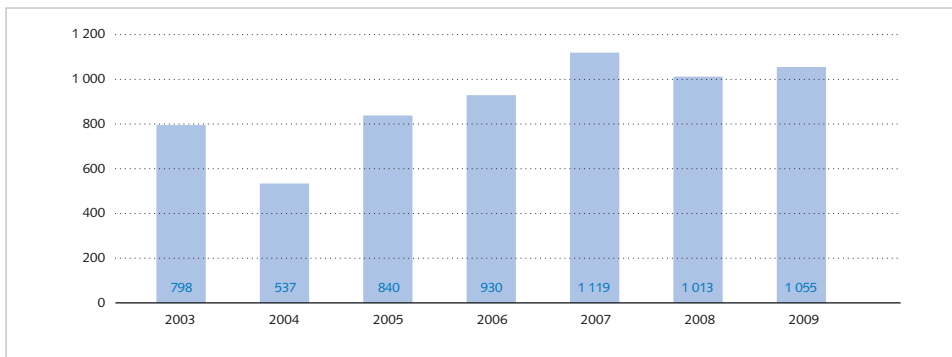


Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Zisk před zdaněním a úroky zachycuje obecnou schopnost podniku generovat zisk bez ohledu na náklady cizího kapitálu a aktuálně platnou daňovou zátěž. Vzhledem k dlouhodobé prosperitě podniku je však důležité dosahovat také kladného čistého zisku, který je hlavním kritériem úspěšnosti pro vlastníky, potažmo pro další směřování jejich podnikatelského záměru. Jak je z následujícího grafu patrné, je společnost Heineken ve sledovaném období zisková také z tohoto pohledu. Pozitivní je přitom opět stabilně rostoucí trend, který značí vhodně stanovenou a dlouhodobě

dodržovanou koncepcí rozvoje podniku i při zohlednění externích vlivů (zdanění, cena cizího kapitálu apod.)<sup>9</sup>.

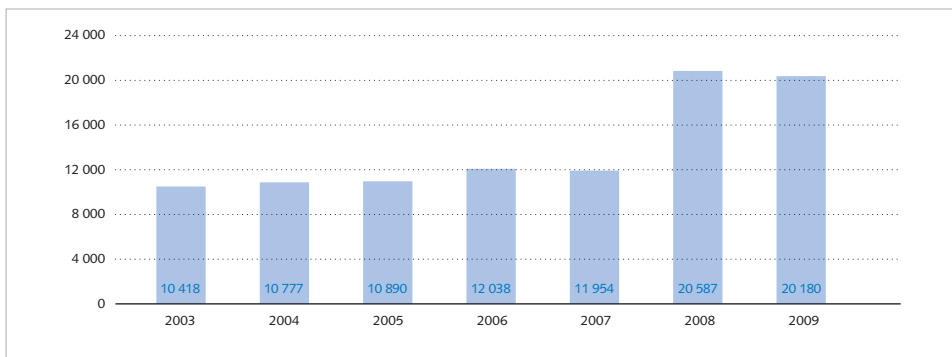
Graf č. 6.3.: Vývoj čistého zisku společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v milionech €



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Vzhledem ke skutečnosti, že čistý zisk je ovlivňován mimo jiné strukturou financování, tedy stranou pasiv, je vhodné doložit také poměr vlastního a cizího kapitálu ve sledovaném období, respektive vývoj celkové bilanční sumy. Jak je vidět v následujícím grafu, lze pozorovat razantní změnu celkové bilanční sumy v roce 2008. Toto skokové zvýšení bilanční sumy však nemá příčinu v reálném navýšení majetku společnosti, ale je způsobeno změnou v účetních postupech pro účtování majetku v rámci joint ventures. Reálně se tak dá hovořit o pozvolném nárůstu celkové bilanční sumy ve shodě s výše uvedenými hodnotami zisků.

Graf č. 6.4.: Vývoj celkové bilanční sumy společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v milionech €

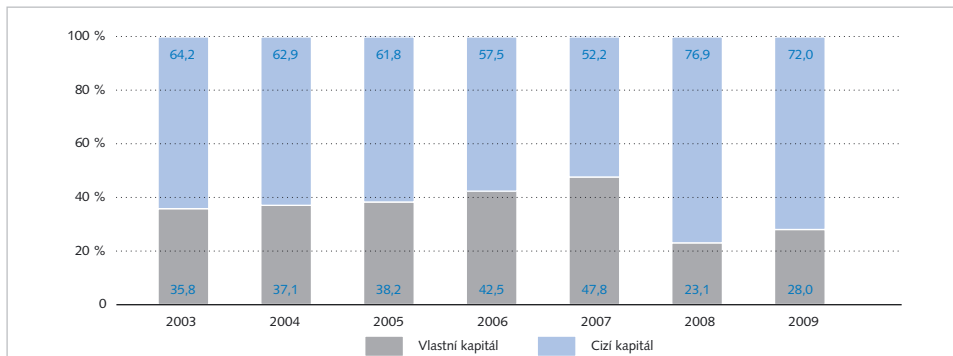


Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

9 Za zmínku stojí krátkodobý pokles čistého zisku v roce 2004. V tomto roce došlo k souhrně několika faktorů: Heineken tratil takřka 100 milionů EUR vlivem směnných kurzů, dalších 50 milionů činilo snížení goodwillu, o více než 70 milionů EUR poklesly tržby v rámci argentinské skupiny Quilmes a zejména došlo k účetnímu snížení 20% podílu v brazilské společnosti Cervejarias Kaiser o 190 milionů EUR na nulovou zůstatkovou hodnotu.

Podíl vlastního a cizího kapitálu je ovlivněn stejnou změnou účetních postupů, jako tomu bylo v případě celkové bilanční sumy. Při zohlednění této jednorázové události se tak dá hovořit o pozvolném nárůstu vlastního kapitálu na úroveň 50 respektive 30% celkových pasiv.

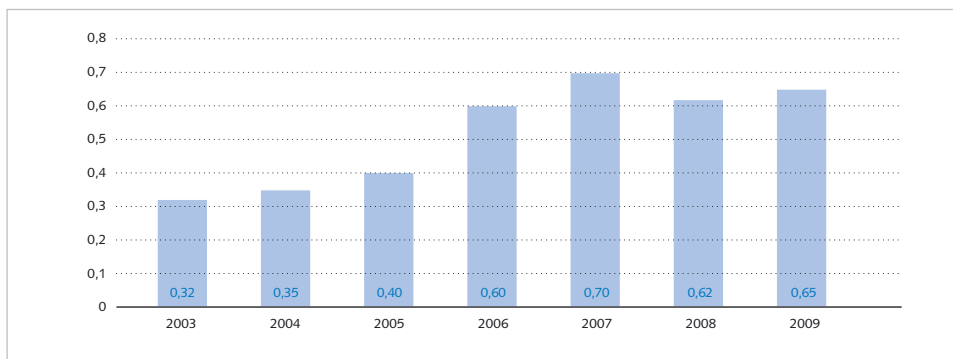
Graf č. 6.5.: Základní struktura pasiv společnosti Heineken N.V. (2003–2009)



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Při rozboru zdrojů financování je vhodné stručně zmínit také vývoj výše dividendy, kterou svým akcionářům společnost v předchozích sedmi letech vyplácela. Je patrné, že tato hodnota kopíruje obecný pozitivní trend růstu společnosti a jejího zisku.

Graf č. 6.6.: Vývoj výše dividendy na jednu akcii společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v €

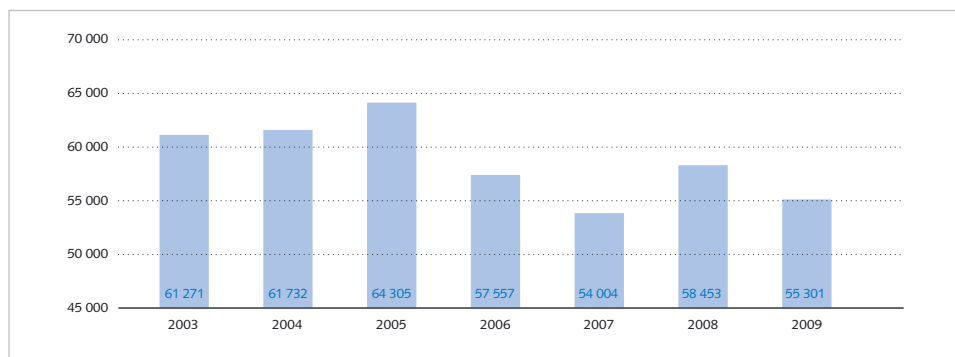


Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Jediným ukazatelem, ve kterém nelze v posledních sedmi letech pozorovat evidentní trend, je celkový počet zaměstnanců společnosti Heineken N.V. Přesto se dá konstatovat, že se společnost Heineken snaží dosahovat stále vyššího podílu na trhu a vyšších zisků za pomoci pozvolna klesajícího počtu vlastních zaměstnanců<sup>10</sup>. Ve výroční zprávě společnosti Heineken za rok 2009 se lze současně dočíst, že společnost plánuje další pokles celkového počtu zaměstnanců. (Heineken International, 2010)

<sup>10</sup> Důsledné uplatňování tohoto přístupu v celé skupině Heineken je nejlépe doložitelné následujícími kapitolami, které se věnují vlivu vstupu společnosti Heineken do brněnského pivovaru Starobrno.

Graf č. 6.7.: Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Heineken N.V. (2003–2009)



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Pokud se podíváme na aktuální působení společnosti Heineken dle jednotlivých trhů a produktů na nich nabízených, lze rozlišit pět základních regionů: západní Evropu, střední a východní Evropu, Ameriku, Afriku a Střední východ a dále Asii a Pacifik. Na těchto trzích nabízí Heineken aktuálně přes 200 různých značek piva, které jsou produkovány více než 125 pivovary v 70 zemích světa. Seznam jednotlivých států a nabízených značek je uveden v příloze.

Západní Evropa je regionem, kde má Heineken již vybudovanou silnou pozici jedničky<sup>11</sup> a spíše než na další růst výstavu se soustředí na růst zisku pomocí profilování svých značek a aktivním přístupem k aktuálním trendům spotřebitelské poptávky.

Střední a východní Evropa se dá označit jako klíčový trh z hlediska další expanze společnosti. Na jedné straně je již aktuální postavení společnosti v tomto regionu velmi solidní<sup>12</sup>, na straně druhé nabízí tento trh také výrazný růstový potenciál.

Amerika znamená z hlediska prodeje zejména trh USA, který tvoří přibližně dvě třetiny odbytu v tomto regionu, přičemž Heineken je aktuálně největším exportérem piva na trh USA. Zbytek odbytu potom tvoří státy Karibiku a Střední Ameriky. Heineken má současně silné zázemí v podobě několika pivovarů napříč celým kontinentem.

Afrika a Střední východ tvoří přibližně 10% celosvětového výstavu. Na tomto trhu má společnost Heineken velmi silnou pozici z důvodu více než padesátileté historie, která umožnila vybudovat několik významných pivovarů a stát se dominantním prodejcem v několika státech<sup>13</sup>. Spotřeba piva na tomto trhu je tvořena převážně spotřebou turistů.

Asie a Pacifik je nejmenším ze všech pěti regionů co do výstavu. Přesto je tento trh pro Heineken významný, což dokládají i mnohé akvizice a joint ventures v tomto regionu<sup>14</sup>. (Heineken International, 2010 a Novotný)

11 V Británii, Nizozemí a Španělsku patří Heinekenu největší podíl trhu; v Belgii, Finsku, Francii, Irsku, Itálii, Portugalsku a Švýcarsku je dvojkou. (Heineken International, 2010)

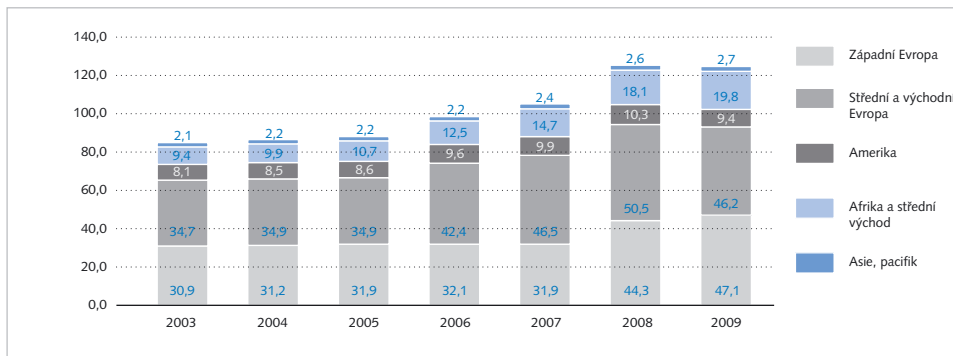
12 Pozici jedničky má Heineken v Řecku, Rakousku, Slovensku, Bulharsku, Makedonii; dvojky potom v Polsku, Rumunsku, Chorvatsku a Bělorusku. V České republice je Heineken třetí. (Heineken International, 2010)

13 Například v Egyptě má Heineken 96% trhu, v Nigérii potom 76%. (Novotný)

14 Příkladem může být joint venture se společností Fraser & Neave pod názvem Asia Pacific Breweries (APB), která je aktivní v Singapuru, Laosu, Malajsii, Mongolsku, Thajsku, Vietnamu, Kambodži, Číně, Novém Zélandu, Papui Nové Guinei, Indonésii, Nové Kaledonii či Srí Lance. V Indii má Heineken potom 37,5% ve společnosti United Breweries Limited (UBL) a joint venture Millenium Alcobev. (Heineken International, 2010)

Následující dva grafy představují podíl jednotlivých trhů na hlavních ukazatelích podniku. Je patrné, že klíčovým regionem je Evropa, která v součtu činí více než tři čtvrtiny celkového výstavu společnosti.

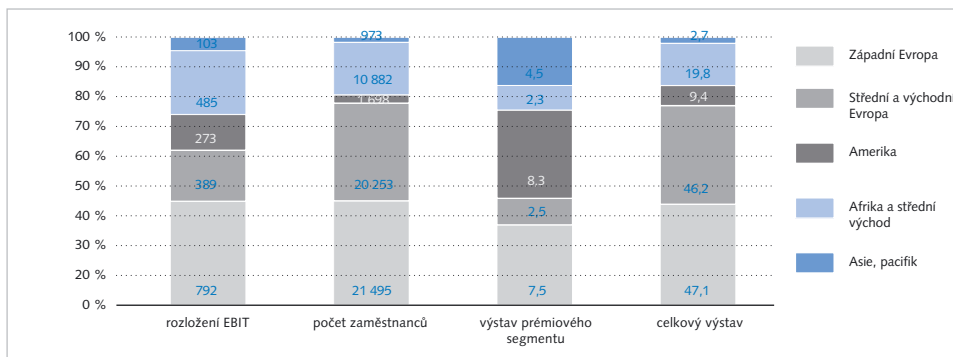
Graf č. 6.8.: Podíl jednotlivých trhů na celkovém výstavu společnosti Heineken N.V. (2003–2009) v milionech hl



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Heineken International (2004–2010)

Zajímavostí následujícího grafu je různá proporcionalita jednotlivých ukazatelů společnosti vzhledem k definovaným regionům. Je například patrné, že vzhledem k celkovému výstavu generuje střední a východní Evropa relativně malý EBIT, naopak Afrika z tohoto pohledu dosahuje nadstandardních hodnot. Zajímavý je také podíl Ameriky a Asie v rámci prémiového segmentu, či velká stabilita regionu západní Evropa napříč jednotlivými ukazateli.

Graf č. 6.9.: Podíl jednotlivých trhů na hlavních ukazatelích společnosti Heineken N.V. (2009)



Zdroj: Autor na základě výroční zprávy společnosti Heineken International 2010

## Logo Heineken

Aktuálně se pro označení piva Heineken používají dva typy loga:

Authenticity logo je koncipováno pro zdůraznění pivní kvality, tradice a autenticity. Toto logo je používáno zejména na předměty přímo spojené s pivem.



Obrázek č. 6.2.: Authenticity logo



Zdroj: Interní materiály společnosti Heineken International

Star-Heineken logo bylo naopak navrženo pro komunikaci vitality a modernosti značky. Toto logo je používáno na baleních, inzerci, sponzoringu, apod.

Obrázek č. 6.3.: Star-Heineken logo



Zdroj: Interní materiály společnost Heineken International

Uvedená produktová loga je nutné nezaměňovat s logem společností skupiny Heineken, která využívá jednotný grafický styl pro všechny svoje organizace. Ten je založen na zeleném poli, žluté lince, názvu Heineken a označení konkrétní organizace (v uvedeném případě „International“ dle společnosti Heineken International B.V.).

Obrázek č. 6.4.: Logo společnosti Heineken International B.V.



Zdroj: Interní materiály společnosti Heineken International

### 6.3.2. Současný stav dceřiné společnosti – Starobrno a. s.

Zásadním zlomem v historii společnosti Starobrno byl rok 2003, kdy se tento brněnský pivovar stal součástí nadnárodního koncernu Heineken. Potvrdil se tím fakt, že Starobrno není autonomním tvůrcem vlastní strategické koncepce, ale subjektem širší nadnárodní strategie. Oproti představení současné situace společnosti Heineken tak tato kapitola není primárně o rozvoji společnosti limitované jen trhem samotným, ale spíše o výsledcích umožněných koncepcí mateřské společnosti (v dobrém i špatném významu slova).

V roce 2003 překonal pivovar Starobrno většinu svých dřívějších finančních i výrobních ukazatelů. Zisk dosahoval přes rekordních 100 milionů korun a celkový výstav přesahoval 800 000 hektolitřů. Pozitivní zprávou bylo také navýšení spotřeby piva na jednoho obyvatele České republiky na 162 litrů za rok, čímž byla potvrzena jednoznačná světová dominance České republiky v tomto

ukazateli. V republikovém pohledu brněnský pivovar dosáhl tržního podílu ve výši 4,7 %, v regionu jižní Moravy 26 % a ve městě Brně potom velmi dobrých 50 % trhu. Z hlediska prodeje dle obalů byl dominantní segmentem prodej sudového piva, který tvořil přibližně dvě třetiny odbytu. Z pohledu nabízených značek bylo klíčovým produktem pivo Starobrnno, kterého se prodalo přibližně třikrát více než piva značky Hostan. Pozitivní zprávou roku 2003 je také trvale vysoký odbyt pivních speciálů (Červený Drak, Black Drack a Baron Trenck), které slavily úspěch zejména v klubech, diskotékách a také během období vánočních a velikonočních svátků. (Starobrnno a. s., 2004)

Přelomovou skutečností roku 2004 bylo zahájení licenční výroby piva Zlatý Bažant přímo v areálu brněnského pivovaru. Smlouva o vzájemném udělení licence<sup>15</sup> byla přitom ujednána právě díky zapojení pivovaru Starobrnno do nadnárodní sítě Heineken, která má svoje dlouhodobé zastoupení také v sousední Slovenské republice. Z dvojice nabízených pivních značek tak stala trojice, respektive čtveřice, neboť pivovar Starobrnno zahájil postupně také distribuci značky Heineken. Také toto posílení produktového portfolia umožnilo dále vylepšit výsledky dosažené v roce 2003<sup>16</sup>. Pro následující rok 2005 však management společnosti očekával stagnaci celkové spotřeby piva a v zájmu dosahování vyšších zisků bylo nutné navyšovat prodejní cenu nebo tlačít na pokles výrobních nákladů. Vzhledem k tomu, že cenová hladina piva byla v České republice jednou z nejnižších v Evropě a konkurenční boj neumožňoval jakékoli jednostranné zvyšování ceny, byl jedinou možností k dalšímu zlepšování finančních ukazatelů důraz na koncepční snižování nákladů. (Starobrnno a. s., 2005)

Jedním z faktických kroků, který měl minimalizovat výrobní náklady na nezbytné minimum, bylo plné převedení výroby lahvového piva z pivovaru Hostan do pivovaru Starobrnno během roku 2005 či využití nových metod výroby piva<sup>17</sup>. Tato redukce nákladů umožnila dosáhnout rekordního provozního zisku, a to i přes klesající spotřebu piva na tuzemském i zahraničním trhu<sup>18</sup>. (Starobrnno a. s., 2006)

Rok 2006 znamenal pro společnost Starobrnno úspěch hned v několika rovinách. Předně se jednalo o znatelný meziroční růst odbytu většiny značek produktového portfolia, a to jak na tuzemském tak zahraničním trhu, který umožnil dosáhnout do té doby rekordního provozního zisku 151 milionů korun. Z hlediska pozitivního vývoje výsledku hospodaření je třeba současně zmínit, že se společnosti Starobrnno nedařilo pouze na trhu alkoholických nápojů, ale znatelný pokrok

15 Společnost Heineken Slovensko na oplátku získala licenci k výrobě piva Starobrnno. (Starobrnno a. s., 2004)

16 Vzájemná výměna licencí je však z hlediska výkazů společnosti Starobrnno dvousečná záležitost – prodej piva Starobrnno na Slovensku již není exportem brněnské společnosti, ale odbytem slovenských pivovarů na místním trhu. O to významněji je nutné hodnotit, meziroční nárůst exportu, který přes úbytek vývozu na slovenský trh, dosáhl 53 tisíc hektolitrů.

17 V tomto kontextu uvedl při osobním rozhovoru prezident Českého svazu malých a nezávislých pivovarů a bývalý majitel a předseda představenstva pivovaru Černá Hora Ing. Jiří Fusek, že je veřejným tajemstvím, že největší české pivovary v současné době běžně využívají technologii HGB (High Gravity Brewing), kdy se pivo nejříve naváří na vyšší stupňovitost a potom se rozředí vodou na požadovaných dvanáct nebo deset stupňů. Celý tento proces je řízen počítačově a mimo vody je do piva přidáván také oxid uhličitý a další dochucovací prostředky. Tento postup umožňuje na jedné straně zachovat „tradiční způsob“ přípravy onoho polotovaru a dosáhnout tak relativně podobnou chuť tradičního českého piva, na druhou stranu je možné díky vyšší unifikaci výrobku minimalizovat náklady na produkci. (Fusek, 2009) Původně se přitom jednalo o technologii, která měla pomoci řešit případy, kdy sládek menšího pivovaru omylem uvařil pivo lehce vyšší stupňovitosti. Díky využití technologie HGB mohl upravit stupňovitost na požadovanou hodnotu a vyhnout se tak komplikacím z hlediska značení výrobku, daňových pravidel apod. Potenciál této technologie však přiměl sládky k tomu, aby využili tohoto postupu cíleně ke snížení výrobních nákladů v provozech největších pivovarů. Použití této technologie v pivovaru Starobrnno koneckonců přiznává i ředitel společnosti Královský pivovar Krušovice: „Laicky řečeno, v Brně uvaříme mladinu o vyšší stupňovitosti a na konci procesu přidáme vodu.“ (Motýl) Současně také uvádí, že krušovický pivovar používá také technologii CKT, neboli cylindrokonické tanky. Tedy moderní zařízení, které dokáže nahradit desítky zaměstnanců pivovaru. Výroba piva je při použití CKT technologie ochuzena například o klasické kvašení na spilkách, kdy pivo kvasí v otevřených nádržích. „CKT zařízení se používá všude na světě a lze ho už také považovat za tradiční technologii,“ tvrdí ředitel krušovického pivovaru Tomáš Kosmák. (Motýl)

18 Spotřeba piva v České republice na jednoho obyvatele dále klesla na 157 litrů za rok a celkový objem exportu zejména vlivem licenční výroby piva Starobrnno na Slovensku poklesl o více než 22 % na 41 tisíc hektolitrů. (Starobrnno a. s., 2006)

byl během roku 2006 učiněn také v segmentu nápojů nealkoholických. Konkrétně se jednalo o úspěšné zavedení nové limonády Zulu, které se prodalo v druhém roce její výroby přes 27 tisíc hektolitřů. Skutečnost, že se tento rekordní výsledek odbytu alkoholických i nealkoholických nápojů nepromítnul také do tehdejšího maxima v podobě výsledku hospodaření za účetní období, je způsobena investicí do přechodu na nový typ lahví<sup>19</sup>, která dosáhla 115 milionů korun. Úspěšnost daného roku je možné dokreslit také získáním Integrovaného povolení dle směrnice Rady EU č. 96/61/EC ve znění zákona č. 76/2002 Sb.<sup>20</sup> či obdržením dotace z Evropského sociálního fondu pro vzdělávání zaměstnanců společnosti. (Starobrnno a. s., 2007)

Pro rok 2007 bylo vytyčeno několik základních úkolů. Předně to byla realizace systému Total productive management<sup>21</sup>, programu dalších úspor fixních nákladů F2F<sup>22</sup> či posílení odbytu pomocí investice do oblasti gastronomie a propagace značky Starobrnno. Nutné je přitom podotknout, že rozhodnutí o realizaci těchto opatření vzešlo z dlouhodobého plánu stanoveného skupinou Heineken. Úspěšnou realizaci těchto kroků demonstrují nižší výrobní náklady na jednotku produkce a zejména opět rekordní výsledek hospodaření. Vyjma značky Hostan rostly v roce 2007 všechny složky produktového portfolia a pivovar Starobrnno se tak dostal na celorepublikový tržní podíl dosahující 5,5 % a potvrdil tak pozici trojky na tuzemském trhu. Klíčovým faktem roku 2007 determinujícím další směřování společnosti Starobrnno byla akvizice společnosti Královský pivovar Krušovice a. s. skupinou Heineken. Ta obratem rozhodla o navýšení základního kapitálu o 750 milionů korun, a to formou nepeněžitelného vkladu – 1 480 284 kusů kmenových akcií emitovaných společností Starobrnno. Zjednodušeně řečeno, došlo ke změně majitele pivovaru Starobrnno, kdy se jeho přímým vlastníkem stal krušovický pivovar, který byl poté vlastněn skupinou Heineken. Představenstvo pivovaru Starobrnno tento krok vítalo jako novou příležitost k posílení své pozice v České republice s tím, že zahájilo přípravu spojení obou společností. (Starobrnno a. s., 2008)

Integrační procesy umožňující sloučení obou společností byly hlavní náplní roku 2008. Vzhledem ke skutečnosti, že pivovar Starobrnno přijímal stále další standardy skupiny Heineken, změnila se mimo jiné také koncepce a auditorská společnost výroční zprávy společnosti. Od tohoto roku tak již není možné získat údaje o celkovém ani dílčím výstavu společnosti. Přesto se dá ze zbylých údajů usuzovat na pokračování optimalizačních procesů zahájených v předchozích letech například v podobě poklesu celkového počtu zaměstnanců, zvyšování výsledku hospodaření, růstu společnosti co do velikosti celkové bilanční sumy apod. (Starobrnno a. s., 2009)

Konsolidace majetkové struktury skupiny Heineken v České republice připravovaná v předchozích letech znamenala v roce 2009 konec akciové společnosti Starobrnno. Dne 1. června byla zapsána fúze sloučením společnosti Královský pivovar Krušovice a. s. a Starobrnno a. s., přičemž právním nástupcem byla zvolena krušovická společnost. Finanční i výrobní údaje závěrečné zprávy roku 2009 jsou tak s předchozími lety nesouměřitelné z důvodu integrace dvou, do té doby samostatných, společností. Logicky se tak většina ukazatelů skokově navýšila, což však nic nevyovídá o úspěšnosti samotného pivovaru Starobrnno. (Královský pivovar Krušovice a. s.)

19 Původní lahve NRW byly nahrazeny typem ALE-premium, které jednak díky nižší hmotnosti pomáhají redukovat přepravní náklady a jednak povyšují designovou podobu výsledného produktu. (Starobrnno a. s., 2007)

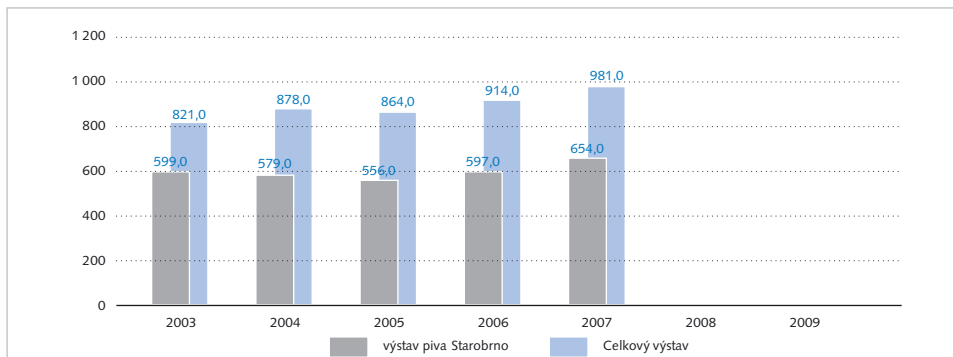
20 Více o problematice integrovaného povolení v kontextu pivovarnického průmyslu viz Sedláček, 2010.

21 „Dle původního záměru je Total productive management program, jehož cílem je zlepšení údržby a všech procesů v podniku. Žádné prostoje, nulová zmetkovitost, žádné úrazy. Původně se TPM týkal jen údržby (Total Productive Maintenance). Dnes se za tím skrývá rozsáhlé úsilí managementu, jehož cílem je, vědění a konání zaměstnanců usměrnit do toku. K přehlednému představení širokého spektra TPM byl vyvinut model sestávající z osmi sloupců. Každý sloupec je založen na eliminaci ztrát a plýtvání.“ (KAIZEN Institute)

22 Program pro snížení fixních nákladů pojmenovaný Fit2Fight (F2F) měl v rámci celé skupiny Heineken uspořít 200 milionů euro během tří let. Pro dosažení tohoto cíle stanovil Heineken v rámci všech svých společností jednak několik konkrétních projektů s jasně zadanými cíli. Detaily o tomto programu však Heineken nechce zveřejňovat. (Heineken International)

Dále uvedené grafy přehledným způsobem rekapitulují vývoj společnosti Starobrno a. s. za posledních sedm let. Následující graf zobrazuje vývoj celkového výstavu společnosti a výstavu piva značky Starobrno. Jak je z grafu patrné, postupně rostoucí trend těchto ukazatelů byl přerušen pouze rokem 2005, kdy došlo k celkovému poklesu poptávky po pivu jak na tuzemském tak zahraničním trhu<sup>23</sup>.

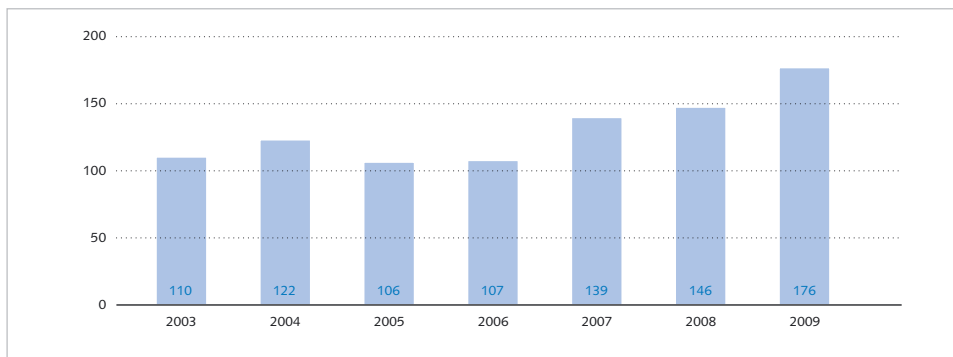
Graf č. 6.10.: Vývoj celkového výstavu a výstavu piva Starobrno společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v tisících hl



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2008

Přestože lze pozorovat na výsledku hospodaření zobrazeném na následujícím grafu určitý rostoucí trend, nelze jej dokonale přirovnat ke stabilnímu růstu výstavu. Důvodem jsou zejména investice, které pivovar v jednotlivých letech realizoval a které ovlivnily dosahovaný čistý zisk. V roce 2005 to byla například modernizace lahvové linky pro nové lahve Starobrno, Hostan a Zlatý Bažant, v roce 2006 potom samotné pořízení nových lahví.

Graf č. 6.11.: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v milionech Kč

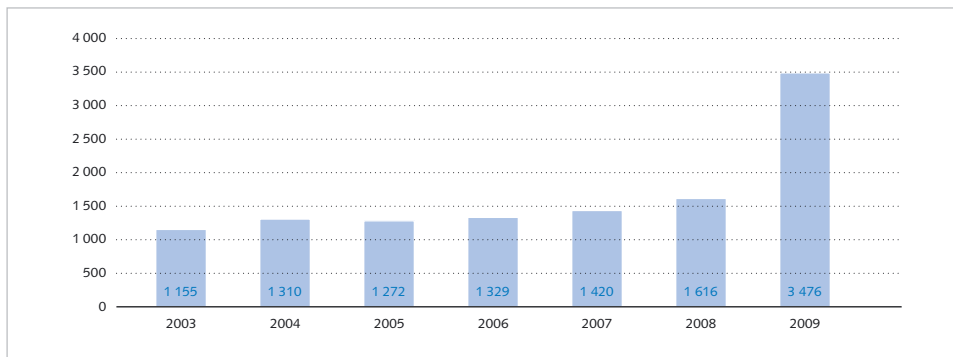


Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2009 a Královský pivovar Krušovice a. s.

<sup>23</sup> Hodnoty za roky 2008 a 2009 nejsou uvedeny z důvodu změny přístupu společnosti ke zveřejňování těchto údajů.

Následující graf zobrazující vývoj celkové bilanční sumy vhodně potvrzuje skutečnost, která byla popisována v předchozích odstavcích - pivovar Starobrno díky kontinuálně se zvyšujícímu výsledku hospodaření a pravidelným investicím do výrobních i řídicích procesů v průběhu posledních let rostl a navyšoval svůj majetek<sup>24</sup>.

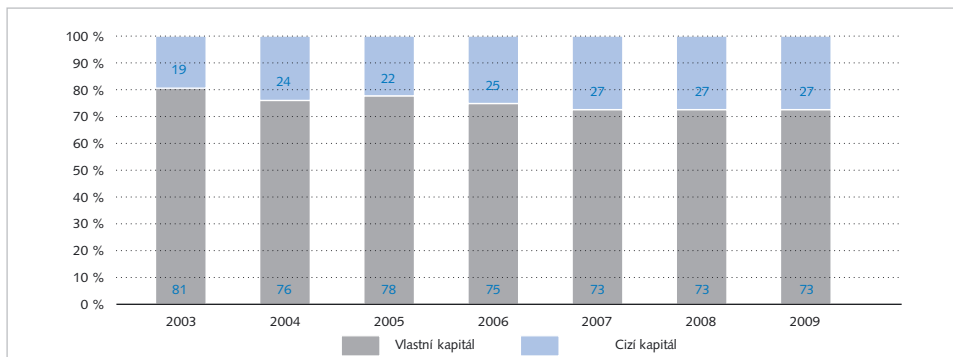
Graf č. 6.12.: Vývoj bilanční sumy společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v milionech Kč



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2009 a Královský pivovar Krušovice a. s.

Vývoj zadluženosti společnosti Starobrno a. s. je v celém sledovaném období relativně stabilizovaný. Nutné je přitom zmínit, že na cizím kapitálu společnosti se vůbec nepodílí bankovní úvěry – veškeré investice byly realizovány z vlastních zdrojů. Cizí kapitál společnosti je tvořen zejména účtováním vratných obalů (lahve, sudy a přepravky). Dle účetní metodiky převzaté od skupiny Heineken<sup>25</sup> jsou totiž vratné obaly majetkem společnosti a zálohy za ně vybrané od zákazníků zvyšují krátkodobé závazky. Současně je třeba poznamenat, že společnost Starobrno neměla po celou sledovanou dobu žádné závazky po lhůtě splatnosti.

Graf č. 6.13.: Základní struktura pasiv společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009)



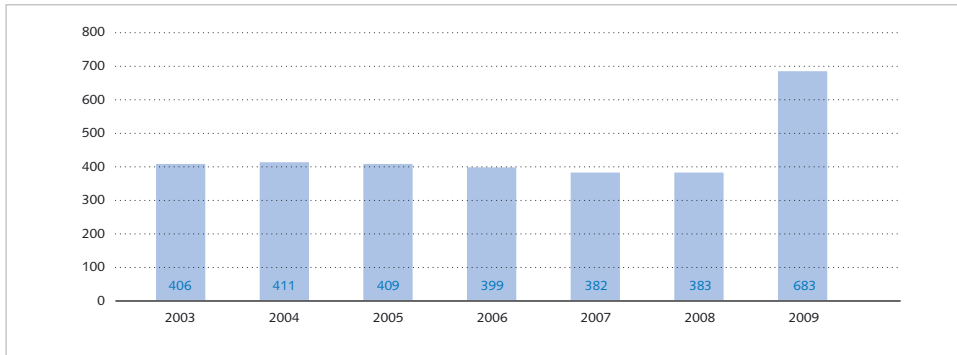
Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2009 a Královský pivovar Krušovice a. s.

<sup>24</sup> Stabilně rostoucí bilanční suma skokově narostla v roce 2009 díky začlenění společnosti Starobrno do společného podniku s pivovarem Krušovice.

<sup>25</sup> Společnost Starobrno a. s. převzala jednotné metodiky skupiny Heineken a mezinárodních účetních předpisů IFRS.

Z následujícího grafu je dobře patrná trvalá snaha o minimalizaci nákladů – v tomto případě manifestovaná dlouhodobým poklesem počtu zaměstnanců (nicméně při rostoucím celkovém výstupu společnosti, dosahovaném zisku i bilanční sumě – viz předchozí grafy).

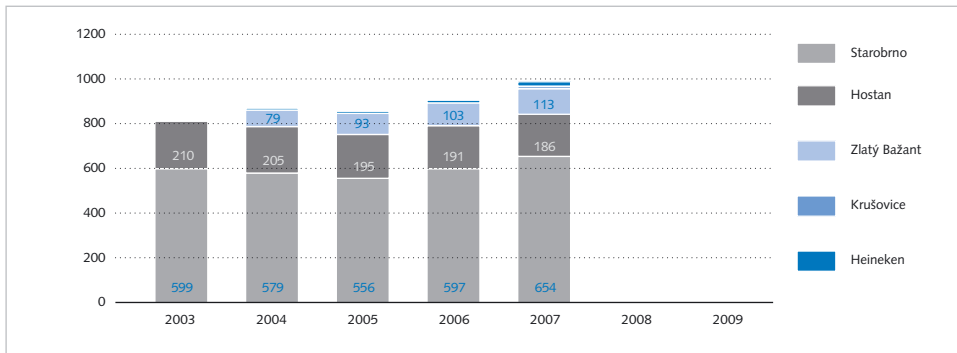
Graf č. 6.14.: Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009)



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2009 a Královský pivovar Krušovice a. s.

Poslední graf dokladuje postupné začleňování jednotlivých pivních značek do portfolia pivovaru Starobrno a jejich váhu v celkovém odbytu. V souladu s výše uvedeným vývojem společnosti je tak možné doložit klíčovou roli značky Starobrno a v čase stabilní pozici znojemského piva Hostan. Od roku 2004, kdy byla podepsána smlouva o vzájemném udělení licence se společností Heineken Slovensko a. s. je postupně stále významnější také prodej piva Zlatý Bažant. Samotná značka Heineken je potom v České republice prezentována jako superprémiová a jako taková má, byť trvale rostoucí, zanedbatelný podíl na celkovém odbytu. Nicméně vzhledem k danému positioningu je marže na této značce vyšší než u ostatních a podíl na tržbách je tak přibližně dvojnásobný než uvedený podíl na odbytu<sup>26</sup>.

Graf č. 6.15.: Podíl jednotlivých trhů na celkovém odbytu společnosti Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v tisících hl



Zdroj: Autor na základě výročních zpráv společnosti Starobrno a. s., 2004–2008

<sup>26</sup> Údaje za rok 2008 a 2009 společnost Starobrno a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. nezveřejnila.

## 6.4. Vývoj vlastnické struktury společnosti Heineken v České republice a její vliv na společnost Starobrno a. s.

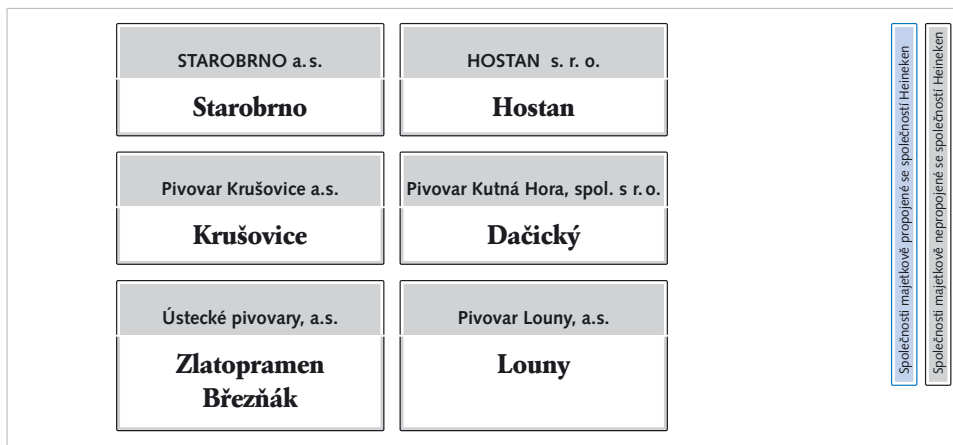
Společnost Heineken ve 150 letech své existence uskutečnila výjimečně úspěšnou celosvětovou expanzi, která ji přivedla na pozici druhého největšího producenta piva na světě. Zejména v posledních padesáti letech lze doložit masivní akviziční vlnu, která se dotkla prakticky všech významných národních trhů s pivem. Logickým vyústěním tohoto procesu byl aktivní přístup k příležitosti kapitálově vstoupit také na trhy zemí bývalého východního bloku, kde takřka do konce 20. století fungovala centrálně plánovaná ekonomika. Pivovar Starobrno vyšel z tohoto období ve velmi špatném stavu. Několik let po revoluci musel věnovat rozsáhlým investicím, aby bylo vůbec možné pokračovat v produkci. V kombinaci s nízkou cenou piva způsobenou velkým konkurenčním tlakem po otevření hranic znamenala tato situace několik let ztrátového hospodaření.

V kontrastu s těmito fakty potom vynívají jednotlivé výroční zprávy společnosti Starobrno po začlenění do skupiny Heineken, když se pravidelně chlubí dosažením historicky nejvyššího odbytu spojeného s rekordní velikostí vytvořeného zisku. Z tohoto pohledu se tedy přímo nabízí blíže prozkoumat, jakým způsobem ovlivnilo hospodaření společnosti Starobrno a. s. její začlenění do nadnárodní pivovarnické skupiny. Důraz přitom bude kladen na postupný vývoj zařazení společnosti Starobrno ve vlastnické struktuře a z toho plynoucí dopady jak do vnitropodnikové organizace, tak potažmo do výsledků hospodaření. Kapitola by tak měla poskytnout odpověď na otázku, zda (a případně jakými prostředky) to byla právě příslušnost k nadnárodní mateřské společnosti, která společnosti Starobrno umožnila dosahování nebyvalých výrobních a finančních výsledků.

### 1989–1993

Jestliže má být hodnocen vliv majetkové provázanosti v průběhu času, je nezbytné vzít jako výchozí bod porevoluční situaci, kdy vznikly jednotlivé pivovary v rámci přípravy kupónové privatizace. Zakladatelem společnosti Starobrno a. s. (stejně jako většiny dalších pivovarnických společností) byl roce 1992 Fond národního majetku. Z pohledu dalšího vývoje této studie je tak možné na konci roku 1993 doložit existenci šesti relevantních pivovarnických společností: Starobrno a. s. (pivo Starobrno), Hostan s r. o. (pivo Hostan), Pivovar Krušovice a. s. (pivo Krušovice), Pivovar Kutná Hora spol. s r. o. (pivo Dačický), Ústecké pivovary a. s. (pivo Zlatopramen a Březňák) a Pivovar Louny a. s. (pivo Louny). Skutečnost, že v této době ještě žádná z nich nemá kapitálové propojení se skupinou Heineken, zobrazuje modré ohraničení v rámci následujícího schématu.

Obrázek č. 6.5.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 1993



Zdroj: Autor

### 1989–1993

Společnost Heineken však nebyla prvním zahraničním kapitálem, který získal kontrolu nad společností Starobrno a.s. Jak již bylo uvedeno, v roce 1994 se Starobrno stalo součástí rakouského koncernu BBAG. Společnost Österreichische Brau-Beteiligungs AG, která se stala přímým vlastníkem většiny akcií Starobrno, obratem dosadila do pozice předsedy představenstva svého člověka (Viktora Mautnera Markhofa) stejně jako větší část členů dozorčí rady. Z pohledu dalšího vývoje je nutné zdůraznit, že již během této etapy, kdy bylo Starobrno součástí koncernu BBAG, byly realizovány kroky k využití synergických efektů plynoucích z široké koncernové struktury, do které patřilo přes 50 společností nejen z pivovarnického průmyslu, ale také z oblasti výroby nealkoholických nápojů, produkce surovin potřebných pro výrobu piva apod. Na konci roku 2001 tak mělo Starobrno hned několik smluv s propojenými osobami:

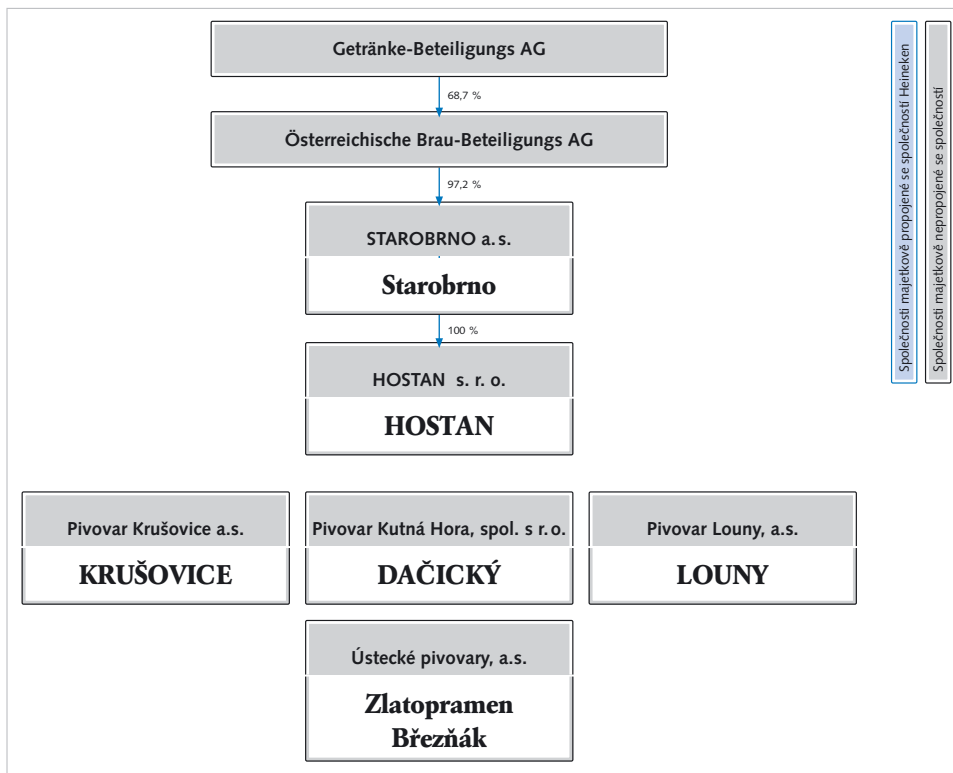
- se společností Österreichische Brau-Beteiligungs AG o pronájmu pracovní síly, o poskytnutí služeb a o přerozdělení nákladů souvisejících s provozem softwarových aplikací a satelitního spojení;
- se společností Brau Union International GmbH o exportu svých výrobků na zahraniční trhy;
- se společností Brau Union Österreich AG taktéž o exportu vlastních výrobků a o plnění piva do plechovek;
- se společností Hostan s r. o. o nájmu nebytových prostor, poskytování služeb a o prodeji vlastních výrobků. (Starobrno a. s., 2002)

Z těchto smluvních vztahů je nutné vyzdvihnout zejména smlouvu o plnění piva do plechovek uzavřenou s Brau Union Österreich AG. Vzhledem k tomu, že prodej piva Starobrno a Hostan v plechovkách se pohyboval v řádu setin procenta, nemělo smysl investovat do vlastní plničky. Na druhou stranu nebylo možné zcela rezignovat na tento druh obalu respektive segment trhu. Variantou, která nevyžadovala žádné vysoké investiční náklady a přitom umožňovala nabízet také pivo v plechovkách, bylo využití koncernové plničky ve městě Linz.

Následující graf uvádí přehledným způsobem situaci ve vlastnické struktuře relevantních pivovarů na konci roku 2001, kdy byla společnost Starobrno součástí rakouského koncernu BBAG. Mimo již popsané změny ve vlastnictví pivovaru Starobrno došlo ve sledovaném období (přesně k 24. listopadu 1994) také k přejmenování původní společnosti Pivovar Krušovice a.s. na Královský pivovar Krušovice a.s.



Obrázek č. 6.6.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2002



Zdroj: Autor

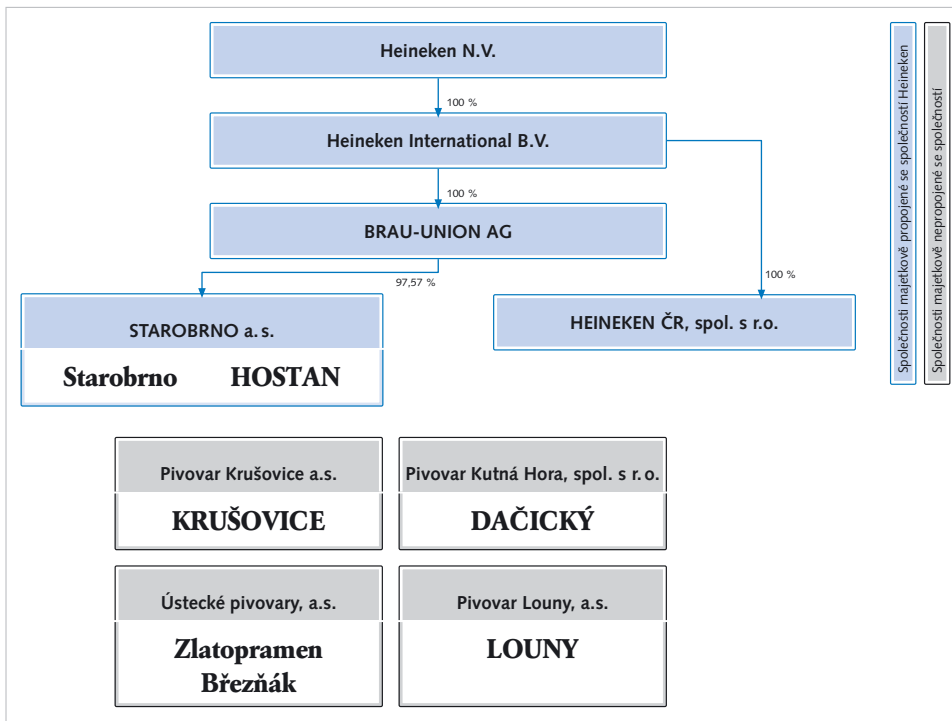
## 2003

V roce 2003 koupila společnost Heineken International B.V. majoritní podíl ve společnosti Getränke-Beteiligungs AG. Obratem založila v původní struktuře koncernu BBAG novou společnost BRAU-UNION AG a stala se jejím jediným vlastníkem. Prostřednictvím této společnosti potom skupina Heineken vlastnila mimo jiné právě pivovar Starobrno včetně v té době již sloučeného pivovaru Hostan. Při posuzování změny stakeholderských skupin ve vztahu se vstupem skupiny Heineken je nutné připomenout, že Heineken koupil celý bývalý koncern BBAG – tedy pivovar Starobrno včetně všech jeho dříve propojených osob. Z pohledu smluvních vztahů s těmito subjekty se tak v roce 2003 neodehrála prakticky žádná změna. Smlouvy se třemi rakouskými společnostmi zůstaly zachovány <sup>27</sup> a žádná další nepřibyla. Pouze smlouva se společností Hostan již nebyla potřebná, neboť se tato společnost plně integrovala do společnosti Starobrno a.s. Brněnský pivovar tak nově pod svým IČ nabízel dvě různé značky piva a upevnil tak svoje silné postavení na jihomoravském trhu. Obecně se tak dá situace společnosti Starobrno po prvním roce příslušnosti do skupiny Heineken charakterizovat jako pokračování procesů započatých v rámci koncernu BBAG bez výraznějších organizačních a funkčních změn.

<sup>27</sup> Stále byla například zachována smlouva o plnění piva do plechovek se společností Brau Union Österreich AG.

Pro vyloučení nedorozumění je současně třeba upozornit, že již od roku 2003 vlastní společnost Heineken International B.V. v České republice také společnost Heineken ČR, spol. s r. o., která je však zaměřená výhradně na prodej a distribuci a na samotné výrobě se nepodílí. Oproti předchozímu schématu současně došlo v daném období (25. března 2003) k přejmenování dosavadní společnosti Ústecké pivovary, a. s. na ÚP, a. s.<sup>28</sup>

Obrázek č. 6.7.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2003



Zdroj: Autor

## 2004–2006

Jestliže v roce 2003 byla jedním z mála hmatatelných dopadů vstupu skupiny Heineken výměna členů představenstva společnosti a členů dozorčí rady. V letech následujících již nadnárodní mateřská společnost výrazně ovlivnila takřka veškeré podnikové funkce společnosti Starobrno. Již v roce 2004 byla zahájena úzká spolupráce se společností Heineken Slovensko a. s., která na základě licenční smlouvy na výrobu piva dovolila pivovaru Starobrno produkovat pivo Zlatý Bažant<sup>29</sup>. Spolu se zahájením prodeje piva značky Heineken tak pivovar Starobrno nabízel čtyři pivní značky – viz následující schéma.

<sup>28</sup> Změna názvu proběhla k 25. březnu 2003.

<sup>29</sup> Recipročně přitom získala společnost Heineken Slovensko a. s. licenci na výrobu piva Starobrno na území Slovenské republiky.

Příchod společnosti Heineken se dále promítnul v oblasti výroby, a to jak v rovině investiční (byla realizována výstavba cylindrokonických tanků<sup>30</sup>, které umožňují zrychlení a zlevnění produkce při menší potřebě obsluhy personálem, či výměna typu zálohovaných lahví, které umožnily pokles nákladů na přepravu) tak v rovině neinvestiční (zavedení systému Total productive management, programu na úspory fixních nákladů F2F apod.).

V rovině administrativní došlo k přijetí jednotné účetní metodiky skupiny Heineken dle standardů IFRS, která se promítla do změny celé řady dílčích účetních postupů (například účtování zálohovaných obalů, doby odepisování majetku, apod.).

Zavedeny byly také programy zaměřující se na zkvalitňování lidských zdrojů – jak formou konceptních jazykových programů, tak realizací vzdělávacích projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu<sup>31</sup>.

Skutečností svědčící o dominanci skupiny Heineken je rapidní snížení počtu společností původního koncernu BBAG již na konci kalendářního roku 2004. Původní počet více než padesáti společností se zredukoval na 12 – vždy jednu za danou zemi. Smluvní vztahy pivovaru Starobrnno však tímto krokem nebyly dotčeny – naopak do konce roku 2006 přibylo k již uzavřeným několik dalších smluvních vazeb:

- se společností Brau Union AG o koordinaci nákupu;
- se společností Heineken International o poskytování know-how;
- se společností Heineken Slovensko a. s. o vzájemných dodávkách výrobků;
- se společností Heineken Slovensko Sladovne a. s. o nákupu sladu;
- se společností Grupa Ziwiac o importu piva do České republiky;
- se společností Brau Union Hungaria o importu piva do České republiky. (Starobrnno a. s., 2007)

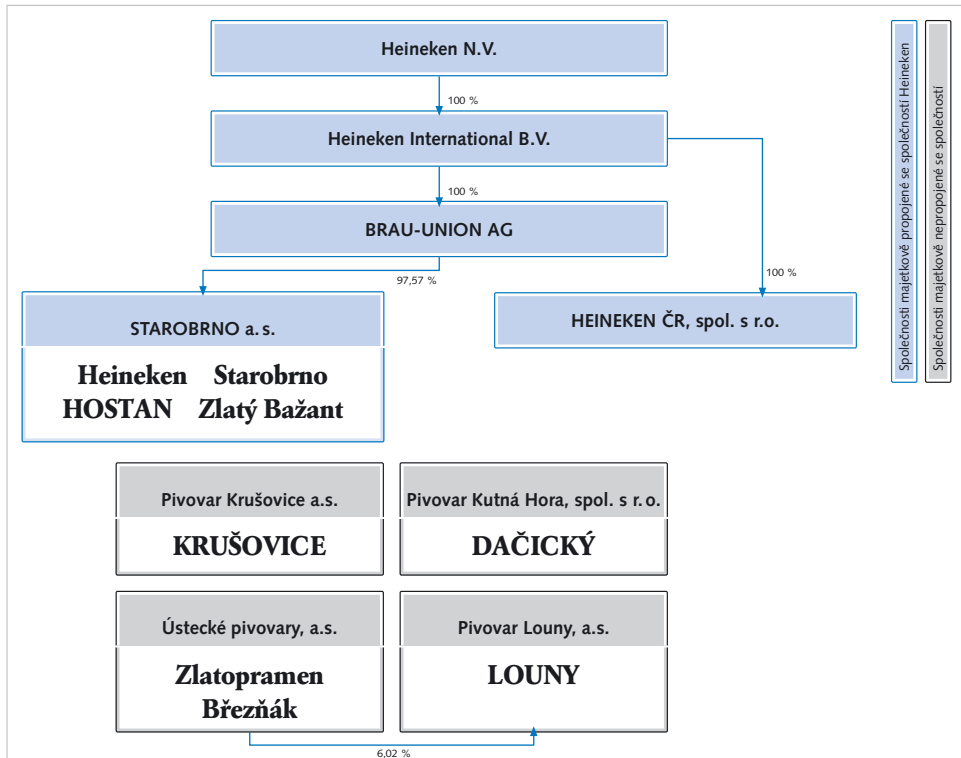
Při zohlednění již podepsaných smluv tak došlo k v rámci skupiny Heineken k integraci nákupu, výroby i distribuce stejně jako sdílení know-how a společných nákladů. Tento pohled tak v mnohém vysvětluje neustále se snižující náklady výroby pivovaru Starobrnno při trvale rostoucím výsledku hospodaření. Nutno však podotknout, že dle vyjádření společnosti Starobrnno ve své výroční zprávě byla veškeré fakturace dle uvedených smluv prováděna v cenách obvyklých a žádná ze společností nevznikla z těchto vztahů žádná újma. (Starobrnno a. s., 2007)

Během daného období se současně začalo připravovat postupné sloučení společností ÚP a Pivovar Kutná hora přes jejich společnou mateřskou společnost DRINKS UNION a. s. Během těchto majetkových přesunů současně získala společnost ÚP minoritní akciový podíl na společnosti Pivovar Louny.

30 Cylindrokonické tanky (CKT) „jsou určeny pro moderní intenzivní proces kvašení a dokvašování v jedné nádobě. Celková doba výroby se zkracuje, zařízení umožňuje vedení procesu kvašení a dokvašování s vysokou přesností, zjednodušuje se obsluha, zdokonaluje se mytí a sanitace kvasných nádob a tím se i podstatně zvyšuje mikrobiologická čistota. Trvanlivost takto vyrobených piv je vyšší, přičemž chuťové vlastnosti piva jsou plně zachovány.“ (Brewia technologies)

31 V roce 2005 byla společnosti Starobrnno a. s. přidělena dotace ve výši 745 000,- Kč na projekt „Rozvoj kvalifikace zaměstnanců a. s. Starobrnno jako nástroj zlepšení jejich postavení na trhu práce a zvýšení šancí pivovaru v globální konkurenci“.

Obrázek č. 6.8.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2006



Zdroj: Autor

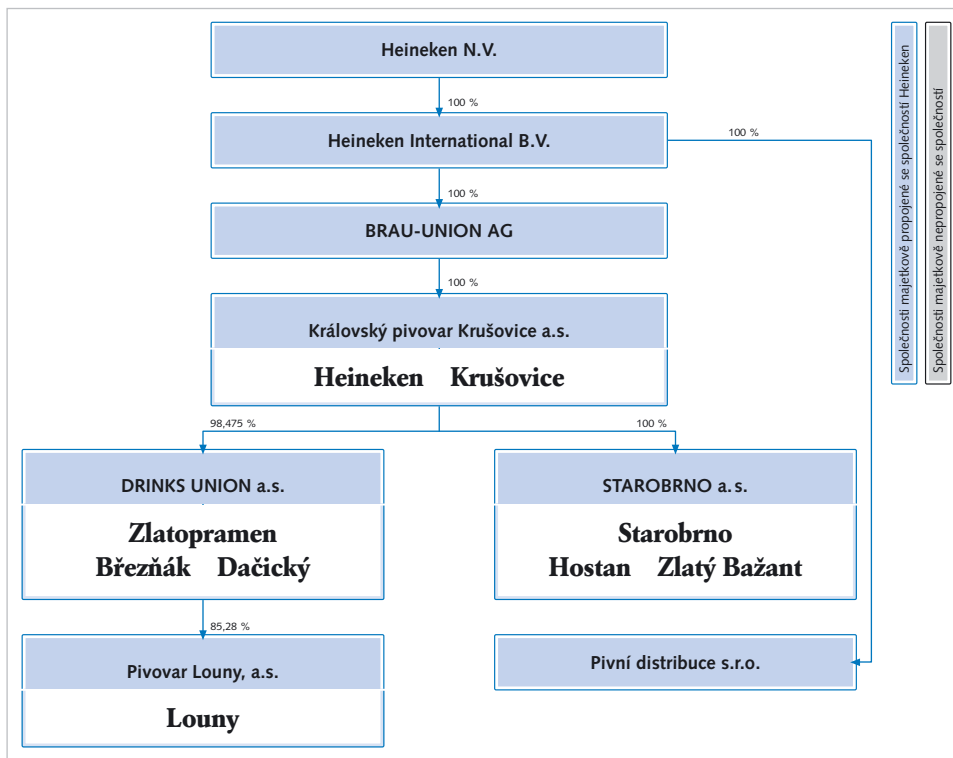
## 2007–2008

Klíčovou změnou ve vlastnické struktuře roku 2007 byla akvizice společnosti Královský pivovar Krušovice a.s. skupinou Heineken. Vzhledem ke skutečnosti, že Heineken zvýšil základní kapitál krušovického pivovaru formou vkladu akcií společnosti Starobrna, stal se Královský pivovar Krušovice přímým vlastníkem brněnského pivovaru. Z hlediska vnitropodnikových procesů znamenal tento krok okamžitou přípravu na sloučení obou společností, přičemž do doby faktické fúze došlo alespoň k uzavření vzájemných smluv o dodávkách výrobků, poskytování služeb a distribuci piva. Ostatní smluvní vazby ani probíhající projekty nebyly akvizicí krušovického pivovaru ovlivněny.

Skupina Heineken prostřednictvím nově nabyté společnosti Královský pivovar Krušovice koupila během roku 2008 také majoritní podíl ve společnosti DRINKS UNION a.s., která vznikla sloučením několika společností (mimo jiné společnosti ÚP a.s. a Pivovar Kutná Hora, spol. s r.o.) a vyráběla značky Zlatopramen, Březňák a Dačický a nepřímo také Louny.

Důkazem, že postupná konsolidace vlastnických podílů skupiny Heineken v České republice je dlouhodobým cíleným procesem, je přejmenování společnosti HEINEKEN ČR, spol. s r.o. na Pivní distribuce s r.o. realizované dne 15. října 2008. Důvod tohoto kroku lze odhalit až v kontextu událostí roku 2010, kdy vzniká společnost obdobného jména, avšak zcela jiného zaměření a významu. (viz dále)

Obrázek č. 6.9.: Vlastnická struktura Heikeken v ČR – konec roku 2008

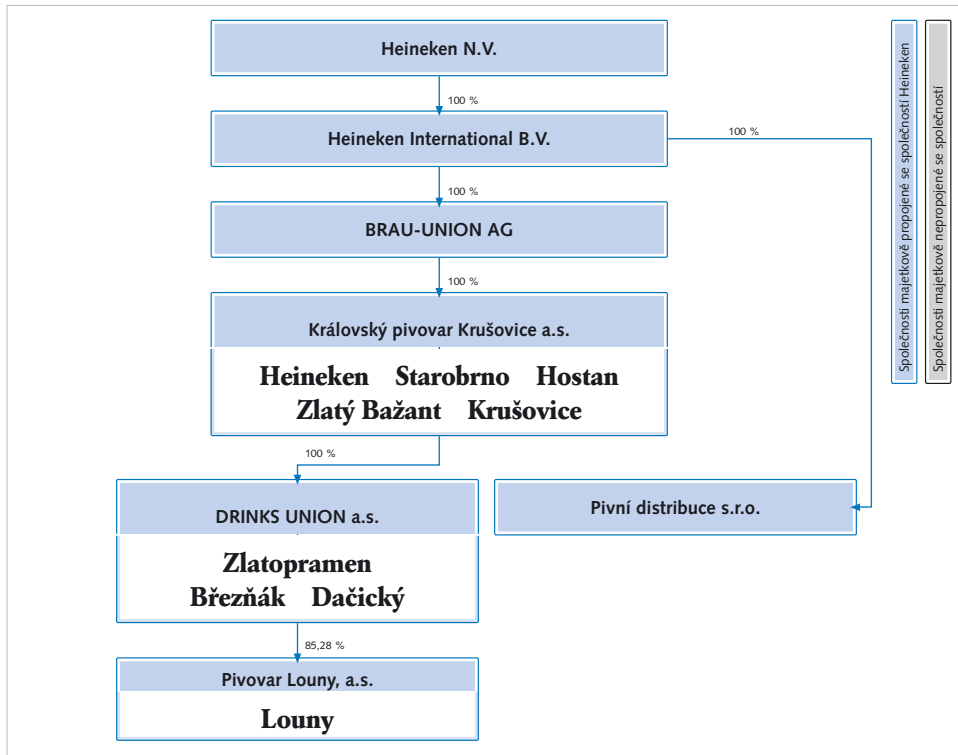


Zdroj: Autor

## 2009

Faktické sloučení společností Starobrno a Královský pivovar Krušovice proběhlo k rozhodnému dni 1. 1. 2009. Od tohoto okamžiku již není pivovar Starobrno svébytnou právní osobou a je součástí nástupnické akciové společnosti Královský pivovar Krušovice. Ta má tak nově v portfoliu nejen piva značky Krušovice, Zlatý Bažant a Heikeken ale také původem jihomoravské značky Starobrno, Hostan a nepřímo potom také značky Zlatopramen, Břežňák, Dačický a Louny.

Obrázek č. 6.10.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2009



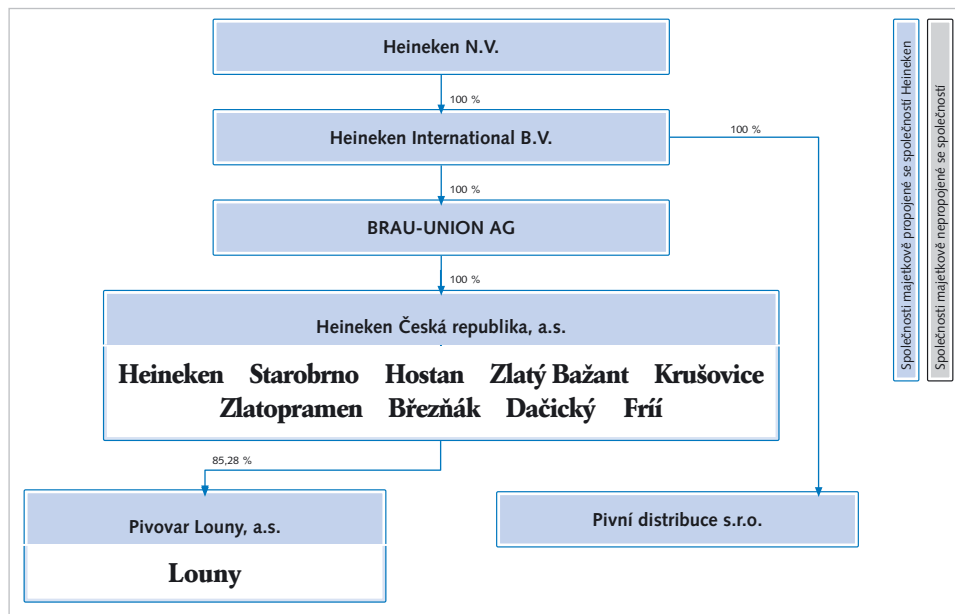
Zdroj: Autor

## 2010

Události roku 2010 potvrzují dlouhodobý integrační koncept skupiny Heineken v České republice. 1. ledna 2010 byla společnost Královský pivovar Krušovice přejmenována na Heineken Česká republika, a s., která v první polovině tohoto roku podala projekt vnitrostátní fúze společností Heineken Česká republika, a s. a DRINKS UNION a.s. (nástupnickou společností byla stanovena společnost Heineken Česká republika). Vzhledem k fakticky stejnému majiteli obou společností proběhla fúze hladce a sloučení bylo provedeno k 1. červnu 2010. (Heineken Česká republika, a s., 2010)

Zcela novou značkou společnosti Heineken Česká republika v roce 2010 je pivo Fríí. S touto novou značkou nealkoholického piva přišel Heineken na trh jako reakcí na dvouciferný růst segmentu nealkoholického piva v posledních několika letech. S ohledem na zpříšňující se sankce za řízení pod vlivem alkoholu i celospolečenskou osvětu se přitom dá očekávat další růst celkové prodeje tohoto typu piva. Na konci roku 2010 se tak Heinekenu podařilo takřka dokonale konsolidovat veškeré značky svého produktového portfolia (Heineken, Starobrno, Hostan, Zlatý Bažant, Krušovice, Zlatopramen, Břežňák, Dačický, Fríí a nepřímo Louny) pod jedinou společnost, jejíž *corporate identity* dokonale odpovídá nadnárodním pravidlům skupiny Heineken. Stejně tak vizuální stránka nové společnosti je plně v souladu se striktními pravidly, pro něž Heineken vytvořil i speciální server [www.heinekenidentity.com](http://www.heinekenidentity.com). Je tedy nepopiratelné, že se společnosti Heineken dokonale daří naplňovat svůj oficiálně stanovený strategický cíl – směřovat k odvětvovému prvenství pomocí získávání silných značek a jejich začleňováním do nové, větší společnosti.

Obrázek č. 6.11.: Vlastnická struktura Heineken v ČR – začátek roku 2010



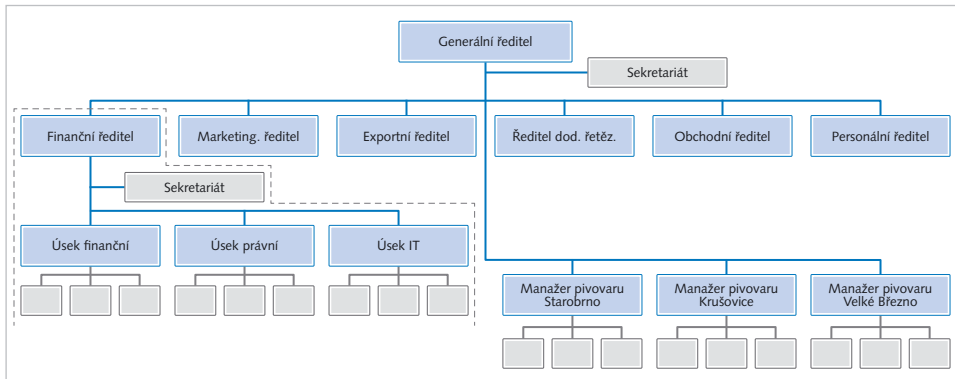
Zdroj: Autor

Také při seznámení se s aktuálním organizačním schématem nově vzniklé společnosti Heineken Česká republika a. s. (viz následující obrázek) je patrné, že osobnosti v jednotlivých klíčových manažerských postech byly vybírány v rámci nadnárodního dlouhodobého cíle skupiny Heineken<sup>32</sup>. Generálním ředitelem je tak zkušený manažer Lieven Van der Borgh, který v rámci skupiny Heineken dříve působil v obdobných pozicích v Kambodži či Curaçau. Nový finanční ředitel Erik Jan Hamel do této funkce nastoupil pro změnu ze společnosti Heineken Slovensko. Další zástupci top-managementu mají zkušenosti z jednotlivých původních společností, které Heineken postupem času pohltil. Starobrno v tomto smyslu zastupuje marketingový ředitel Jiří Imrýšek, který dříve působil jako ředitel marketingu a obchodu ve Starobrně, stejně jako současná personální ředitelka Emanuela Stofferová, která dříve vykonávala pozici manažerky lidských zdrojů ve starobrněnském pivovaru. Výjimkou je v tomto směru obchodní ředitel Jiří Daněk, který do společnosti přišel z maloobchodního řetězce Tesco.

Z aktuálního organizačního schématu společnosti Heineken Česká republika a složení top-managementu je tak patrné, že Heineken využívá pro řízení společnosti manažerů s velmi dobrými zkušenostmi fungování skupiny Heineken, kteří jsou tak schopni naplňovat společné cíle skupiny. Současně je však evidentní, že byl zájem do manažerského týmu zakomponovat klíčové osobnosti jednotlivých původně konkurenčních pivovarů a podpořit tak synergický rozvoj jednotlivých značek společného portfolia. Dá se tak konstatovat, že i po organizační stránce došlo k dokonalému prolnutí jednotlivých pivovarů pod jednotným vedením nadnárodní skupiny Heineken.

<sup>32</sup> Směřovat k odvětvovému prvenství pomocí získávání silných značek a jejich začleňováním do nové větší společnosti.

Obrázek č. 6.12.: Organizační schéma společnosti Heineken Česká republika, a. s. (2010)



Zdroj: Autor

Jedinou společností, kterou se skupině Heineken doposud nepodařilo plně integrovat do společnosti Heineken Česká republika, je tak Pivovar Louny. V případě této společnosti byl standardní postup sloučení společností nahrazen tzv. ovládací smlouvou. V té se Pivovar Louny a. s. (řízená osoba) zavazuje, že bude plně akceptovat požadavky a rozhodnutí společnosti Heineken Česká republika (řídící osoba) stanovené v zájmu koncernu. Jedná se zejména o udělení předchozího souhlasu s určitým úkonem nebo rozhodnutím či udělování závazných pokynů k určitému jednání. (Heineken Česká republika, a. s., 2010) Fakticky je tak Pivovar Louny zcela v rukou skupiny Heineken – ta vlastní přes 85 % akcií, předseda představenstva je tatáž osoba jako předseda představenstva společnosti Heineken Česká republika a navíc byla 3. března podepsána zmíněná ovládací smlouva.

Pokud budeme hodnotit vliv koncernu Heineken na výsledky společnosti Starobrno, ukázaly předchozí řádky, že míra, s jakou nadnárodní mateřská společnost determinovala směřování brněnského pivovaru, byla zcela zásadní. Prakticky neexistuje podniková oblast, kterou by pravidla skupiny Heineken v průběhu času neovlivnila – podnikové účetnictví, programy vzdělávání zaměstnanců, integrace nákupu i odbytu, koncepce redukce nákladů, strategie snižování počtu zaměstnanců, investice do nových technologií výroby, zavádění nových manažerských metod, posilování smluvních vazeb na propojené osoby, stanovování dlouhodobých plánů, rozhodování o produktovém portfoliu a mnoho dalšího. V neposlední řadě je nutné poznamenat, že samotné zrušení společnosti Starobrno bez likvidace (sloučením se společností Královský pivovar Krušovice) je pravděpodobně nejmýmelnějším argumentem naprosté nadvlády zájmů koncernu Heineken nad partikulárními cíli jeho dceřiných společností.

## 6.5. Závěr

Je nadmíru zajímavé sledovat, s jakou samozřejmostí společnost Heineken přetváří český pivní trh a jak k tomu využívá mimo jiné společnost Starobrno. Je přitom vhodné připomenout kapitolu popisující historii společnosti Heineken a upozornit, jak nepatrnou součástí obrovského příběhu je vývoj společnosti Starobrno v rámci skupiny Heineken. Jinými slovy, pokud zohledníme dříve popsanou celosvětovou akviziční vlnu a aktuální charakteristiku skupiny Heineken, je formování českého trhu předvídatelnou součástí dlouhodobé globální strategie, která bude jistě pokračovat také v letech následujících.

Zajímavostí ovšem je, že poměrně razantní změny prováděné skupinou Heineken v rámci českého pivovarnického průmyslu nebyly doprovázeny větší reakcí ze strany veřejnosti. Tento fakt lze s největší



pravděpodobností přičíst postupnému evolučnímu tempu změny. Jak bylo demonstrováno pomocí několika schémat, struktura a provázanost jednotlivých společností se měnila po dílčích krocích a do jisté míry přirozeně se utvářela ústřední společnost, na kterou se postupně nabalovaly jednotlivé značky. V případě, kdyby se struktura změnila skokově, řekněme z prvního schématu ihned na poslední, dala by se předpokládat silně negativní reakce široké veřejnosti, která by cítila neadekvátní tlak nadnárodního kapitálu bez potřebného ohledu na historické souvislosti a tradice. I z tohoto důvodu však společnost Heineken volí pozvolnou cestu konsolidace svého majetku v České republice.

V kontextu tradice a historické zvyklosti je vhodné současně zmínit také další fenomén, který byl, byť nepojmenován, obsažen v předchozích kapitolách. Totiž, že postupem času došlo k odloučení pivovarnické společnosti, pivovaru a samotné značky piva. V dřívějších letech bylo zvykem, že společnost vlastnila pivovar a ten vařil pivo – vše pod jednou značkou, například Starobrno. V současné době jsou však vlivem nesmlouvavých ekonomických kritérií optimalizovány jednotlivé procesy do té míry, že již neexistuje dřívější logika. Dnes společnost Heineken vaří v pivovaru Starobrno pivo Hostan – tři dříve konkurenční značky jsou aktuálně svázány v jeden proces. Dá se přitom předpokládat, že spotřebitelé mají nejsilnější emocionální vztah k samotnému výrobku, tedy značce piva. Většinu z nich je jedno, kde a kdo dané pivo vyrobil, pokud nese tradiční označení a odpovídá mu i chuťově. Pokud se vrátíme k vývoji vlastnické struktury společnosti Heineken v České republice, uvědomíme si, že v daném procesu nezankla ani jediná značka piva – naopak jedna přibyla. Jinými slovy, Heineken si je dobře vědom hodnoty tradičních značek, se kterými se pojí výrazné tržní podíly na regionálních trzích, a přestože činí razantní kroky při práci s názvy jednotlivých společností, slučuje výroby a zavírá pivovary, značky piv si pečlivě chrání a naopak dále rozvíjí jejich specifické charakteristiky. Jen velmi málo spotřebitelů si je proto vědomo, které značky jsou již v rukou nadnárodních koncernů a které jsou stále regionálními podniky. I proto je postupné posilování pozice společnosti Heineken v České republice přijímáno velmi pozitivně.

Toto kladné hodnocení pochopitelně úzce souvisí také s výsledky, jakých společnosti v rámci koncernu Heineken dosahují. Když se podíváme na aktuální trendy základních ukazatelů společnosti Starobrno (respektive společnosti Heineken Česká republika), je zřejmé, že po ekonomické stránce vedou implementovaná opatření k požadovanému cíli. Postupně se navyšuje jak produkce, tak výnosy a potažmo také zisky společnosti. Pochopitelně se nedá objektivně stanovit, jakých výsledků by společnost Starobrno a. s. dosahovala v současné době bez začlenění do nadnárodní skupiny Heineken. Faktem však zůstává, že Starobrno bylo v rukou zahraničního investora již před akvizicí skupinou Heineken a určitá míra závislosti na rozhodnutích mateřské společnosti tak byla nedílnou součástí provozu společnosti Starobrno již před rokem 2003. Z údajů získaných v období, kdy Starobrno vlastnila skupina BBAG, se dá navíc dovozovat, že autonomie Starobrno by v rámci rakouské skupiny byla o poznání silnější a s největší pravděpodobností by celá situace neskončila v cíleném sloučení v jedinou společnost definovanou přísnými globálními pravidly. Závěrem je tak možné konstatovat, že začlenění společnosti Starobrno do skupiny Heineken, potažmo vazba Starobrno – Heineken, jakožto dceřiná a mateřské společnosti, významně ovlivnila směřování společnosti Starobrno a determinovala také její konec, alespoň co do právní subjektivity.

V budoucnu je možné očekávat, že dojde ke sloučení také poslední aktuálně vyčleněné společnosti – Pivovaru Louny a potažmo budou zvažovány další akvizice menších regionálních pivovarů, neboť významnější pivovarnické společnosti již náležejí do jedné ze tří velkých nadnárodních skupin aktuálně působících na českém trhu<sup>33</sup>. Bude tak velmi zajímavé sledovat další strategii skupiny Heineken na saturovaném českém trhu a zkoumat, zda opravdu povede k udržení aktuálních pozitivních trendů základních hospodářských ukazatelů společnosti.

33 Vyjma národního podniku Budějovický Budvar a několika původně regionálních značek postupně se etablojících na celorepublikovém trhu.

## Literatura

- Brewia technologies. *Základní zařízení pivovaru*. Brewia technologies [online] [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: [http://www.brewia.cz/index\\_4CZ.html](http://www.brewia.cz/index_4CZ.html)
- FIALA, P.; PITROVÁ, M. *Evropská unie*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. 80-7325-015-2.
- FUSEK, J. *Černá Hora*, 14. duben 2009.
- Heineken Česká republika, a. s. Ovládací smlouva. Obchodní rejstřík [online]. ©2010. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101100033&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=313bb58f2ef35ee1e2288618098f07a6>
- Heineken Česká republika, a. s. Zahajovací rozvaha společnosti Heineken Česká republika, a. s. obchodní rejstřík [online]. ©2010. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101058922&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=2f75d564bc7045ff0954f8ac4c916cd1>
- Heineken International. Brands. Heineken International [online] [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: [http://www.heinekeninternational.com/products\\_brands\\_brands.aspx](http://www.heinekeninternational.com/products_brands_brands.aspx)
- Heineken International. 2004. Heineken N.V. Annual Report 2003. Heineken International. [Online] ©2004. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/hnvanrep2003.aspx>
- Heineken International. 2005. Heineken N.V. Annual Report 2004. Heineken International. [Online] ©2005. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/HNVANREPORT2004.aspx>
- Heineken International. 2006. Heineken N.V. Annual Report 2005. Heineken International. [Online] ©2006. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/content/live/files/downloads/InvestorRelations/Heineken%20NV%20Annual%20Report%202005.pdf>
- Heineken International. Heineken N.V. Annual Report 2006. Heineken International [online]. ©2007. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://annualreport.heineken.com/2006/>
- Heineken International. Heineken N.V. Annual Report 2007. Heineken International [online]. ©2008. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://annualreport.heineken.com/2007/>
- Heineken International. Heineken N.V. Annual Report 2008. Heineken International [online]. ©2009. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://annualreport.heineken.com/2008/>
- Heineken International. Heineken N.V. Annual Report 2009. Heineken International [online]. ©2010. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://annualreport.heineken.com/>
- Heineken International. Heineken N.V. reports strong organic net profit growth of 13.7%. Heineken International [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/heinekennvreportsstrongorganicnetprofitenghy2006.aspx>
- Heineken International. History of Heineken. Heineken International [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.heinekeninternational.com/history\\_of\\_heineken\\_pdf.aspx](http://www.heinekeninternational.com/history_of_heineken_pdf.aspx)
- Heineken International. Strategy and goals. Heineken International [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/strategyandgoals.aspx>
- Heineken International. The Heineken ownership structure and stock exchange listing. Heineken International [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.heinekeninternational.com/ownership.aspx>
- Heineken International. Visual Company Identity versus Visual Brand Identity. Heineken Identity Web [online]. Dostupné na: [cit.: 2010-06-04.] <http://www.heinekenidentity.com/heiway/viwebsite.nsf/wwwVwContent/11home.htm>
- HORÁK, I. Cenová válka prý přivedla Starobrno do ztráty In Agris [online]. 5. listopad 1999. [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: <http://www.agris.cz/vyhledavac/detail.php?id=81947&iSub=518&PHPESSID=8c78e2e5d4f4bd7848db6ab2be6b3405>
- KAIZEN Institute. Pilíř TPM. KAIZEN Institute [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://cz.kaizen.com/produkty/poradenstvi/kaizen-management-system/pilir-tpm.html>
- Komise ES. 2008. Eur-lex. Eur-lex [online]. 23. leden 2008. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:016:0014:0022:CS:PDF>
- Královský pivovar Krušovice a. s. Výroční zpráva společnosti Královský pivovar Krušovice a. s. 2009. Obchodní rejstřík [online]. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101058848&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=f99cb12bce7d4189cd14777a2dd24bb3>
- MOTÝL, I. Jak se ředí české pivo? Ze šestnáctky na desítku. Týden.cz. [online] [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: [http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/jak-se-redi-ceske-pivo-ze-sestnactky-na-desitku\\_121625.html](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/jak-se-redi-ceske-pivo-ze-sestnactky-na-desitku_121625.html)
- NOVOTNÝ, J. Analýza společnosti Heineken NV. Fio, burzovní společnost, a. s. [online]. [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: [http://www.fio.cz/zpr/Heineken\\_NV.pdf](http://www.fio.cz/zpr/Heineken_NV.pdf)
- Pivovary.info. 2008. Historie pivovarnictví v Brně a starobrněnský pivovar do roku 1989. Pivovary.info [online]. 21. duben 2008. [cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.pivovary.info/view.php?cislocanku=2008040021>

- Pivovary.info. Historie pivovaru Starobrn. Pivovary.info [online]. [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: [http://www.pivovary.info/prehled/starobrn/starobrn\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/starobrn/starobrn_h.htm)
- SEDLÁČEK, M. Evropeizace soukromého sektoru na příkladu českého pivovarnictví In *Politologický časopis – Czech Journal of Political Science*, Vol. 1, 2010, Sv. 2, 1.
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2001. Obchodní rejstřík [online]. ©2002. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=7148200&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e39ce0e2aea5cac2bb58475c203f7bae>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2003. Obchodní rejstřík [online]. ©2004. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700016421&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=5da12efa3ddca9a4ca34633addc55592>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2004. Obchodní rejstřík [online]. ©2005. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700087127&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=dbc00bb0b0642ba0b94290bed4391224>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2005. Obchodní rejstřík [online]. ©2006. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700132401&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=40026eb455e0869fda238f3a1f9ffb64>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2006. Obchodní rejstřík [online]. ©2007. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700194979&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=1b3762e763fc57720a1668265b24f4c6>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2007. Obchodní rejstřík [online]. ©2008. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700281211&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=fe9629acae93ce54a28a9cbdac5d8585>
- Starobrn a. s. Výroční zpráva společnosti Starobrn a. s. 2008. Obchodní rejstřík [online]. ©2009. [cit.: 2010-06-06]. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina@slCis=700373053&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=879b1bc7aa97befaf05466269d6d9d22>
- VALIŠ, Z. Český rozhlas 7 – Radio Praha. Český rozhlas 7 – Radio Praha [online]. 27. leden 2005. [Cit.: 2010-06-05]. Dostupné na: <http://www.radio.cz/cz/clanek/62789?anketa=1>
- VANĚK, M. Vyprahlá Kutná Hora hledá svého pivovarníka spasitele In *Kutnohorský deník* [online]. 1. března 2010. [cit.: 2010-06-04]. Dostupné na: <http://kutnohorsky.denik.cz/podnikani/vyprahla-kutna-hora-hleda-sveho-pivovarnika-54f3.html>

## Seznam grafů

- [6.1.] Vývoj celkového výstavu a výstavu v prémiovém segmentu společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v milionech hl (154)
- [6.2.] Vývoj EBIT společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v milionech € (154)
- [6.3.] Vývoj čistého zisku společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v milionech € (155)
- [6.4.] Vývoj celkové bilanční sumy společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v milionech € (155)
- [6.5.] Základní struktura pasív společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) (156)
- [6.6.] Vývoj výše dividendy na jednu akcii společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v € (156)
- [6.7.] Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) (157)
- [6.8.] Podíl jednotlivých trhů na celkovém výstavu společnosti Heiencn N.V. (2003–2009) v milionech hl (158)
- [6.9.] Podíl jednotlivých trhů na hlavních ukazatelích společnosti Heiencn N.V. (2009) (158)
- [6.10.] Vývoj celkového výstavu a výstavu piva Starobrn společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v tisících hl (162)
- [6.11.] Vývoj výsledku hospodaření za účetní období společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v milionech Kč (162)
- [6.12.] Vývoj bilanční sumy společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v milionech Kč (163)
- [6.13.] Základní struktura pasív společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) (163)
- [6.14.] Vývoj celkového počtu zaměstnanců společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) (164)
- [6.15.] Podíl jednotlivých trhů na celkovém odbytu společnosti Starobrn a. s. respektive Královský pivovar Krušovice a. s. (2003–2009) v tisících hl (164)

## Seznam obrázků

- [6.1.] Vlastnická a organizační struktura společnosti Heineken N.V. (153)
- [6.2.] Authenticity logo (159)
- [6.3.] Star-Heineken logo (159)
- [6.4.] Logo společnosti Heineken International B.V. (159)
- [6.5.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 1993 (166)
- [6.6.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2002 (167)
- [6.7.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2003 (168)
- [6.8.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2006 (170)
- [6.9.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2008 (171)
- [6.10.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – konec roku 2009 (172)
- [6.11.] Vlastnická struktura Heineken v ČR – začátek roku 2010 (173)
- [6.12.] Organizační schéma společnosti Heineken Česká republika, a.s. (2010) (174)

## Přílohy

### Příloha č. 6.1: Přehled značek pív společnosti Heineken N.V. v jednotlivých státech světa

Země	Značky pív
<b>Afrika a střední východ</b>	
Burundi	Amstel; Primus
Kamerun	Amstel; Dynamalt; Mützig
Kongo	Amstel; Guinness; Malta; Mützig; Ngok; Primus; Turbo King
Demokratická republika Kongo	Amstel; Guinness; Malta; Mützig; Primus; Turbo King
Egypt	Heineken; Birell; Fayrouz; Meister; Sakara; Stella
Ghana	Amstel Malta; Guinness; Gulder; Malta; Star
Izrael	Heineken; Gold Star; Maccabee; Malt Star; Nesher
Jordánsko	Amstel
Libanon	Almaza; Amstel; Laziza
Moroko	Heineken; Amstel
Namibie	Heineken; Beck's; Guinness; Killkenny; Windhoek
Nigérie	Heineken; Amstel Malta; „33“ Export; Gulder; Hi-Malt; Legend; Altina; Star
Réunion	Bourbon; Dynamalt
Rwanda	Amstel; Guinness; Mützig; Primus
Sierra Leone	Heineken; Guinness; Malta; Star
<b>Asie, Pacifik</b>	
Kambodža	ABCStout; Anchor; Gold Crown; Tiger
Čína	Anchor; Aoke; Heineken; Kingway; Reeb; Tiger
Indonésie	Bintang; Bintang Zero; Guinness; Heineken; Green Sands
Malajsie	Heineken; Anchor Ice; Baron's; Guinness; Killkenny; Tiger
Nová Kaledonie	Havannah; Number One
Nový Zéland	Heineken; Amstel; DB Draft; Export Gold; Monteith's; Tui
Papua Nová Guinea	Niugini Ice Beer; South Pacific Export lager; SP Lager
Singapur	Heineken; ABC Stout; Anchor; Baron's; Tiger
Thajsko	Heineken; Tiger
Vietnam	Heineken; Anchor Draft; Bivina; Tiger
<b>Evropa</b>	
Rakousko	Heineken; Edelweiss; Gösser; Kaiser; Puntigamer; Schlossgold; Schwechater; Wieselburger; Zipfer
Belgie	Affligem
Bulharsko	Heineken; Amstel; Ariana; Stolichno; Zagorka
Chorvatsko	Heineken; Desperados; Karlovacko
Česká republika	Heineken; Hostan; Starobno; Zlatý Bazant
Francie	Heineken; Adelscott; Amstel; Buckler; Desperados; Dorelei; "33" Export; Fisher tradition; Kriska; Murphy's Irish Stout; Pelforth; St. Omer

Země	Značky piv
Německo	Bären Pilsner; Desperados; Fürstenberg; Arnegger; Edel-Weizen; Export; Goldköpfe; Grape; Hacker-Pschorr; Hefe Weisbier; Hoepfner; Judelbier; Karlsberg; Keller-Weisbier; Kräusen; Kulmbacher; Leicht; Maibock; Mixery; Mönchshof; Paulaner; Porter; Radler; Riegeler; Sternquell; UrPils; QOWAZ
Řecko	Heineken; Alfa; Amstel; Buckler; Desperados; Fischer; McFarland; Murphy's Irish Stout; Zorbas
Maďarsko	Heineken; Amstel; Buckler; Gösser; Kaiser; Schlossgold; Soproni Aszok; Talléros; Zlaty Bazant
Irsko	Heineken; Amstel; Coors Light; Murphy's Irish Stout
Itálie	Heineken; Amstel; Birra Messina; Birra Moretti; Budweiser; Classica von Wunster; Dreher; Ichnusa; McFarland; Murphy's Irish Stout; Prinz; Sans Souci
Kazachstán	Heineken; Amstel; Tian Shan
Makedonie	Heineken; Amstel; Gorsko; Skopsko
Holansko	Heineken; Amstel; Brand; Lingen's Blond; Murphy's Irish Red; Vos; Wieckse
Polsko	Heineken; Krolewskie; Kujawiak; Lezajsk; Specjal Strong; Tatra; Warka Jasne Pelne; Zywiec
Rumunsko	Heineken; Bucegi; Ciuc; Gambrinus; Golden Brau; Gösser; Schlossgold; Silva
Rusko	Heineken; Botchkarov; Löwenbräu; Ochota; Okskoye; Rusich; Sedoy Ural; Shikan; Sobol; Solyanaya Pristan; Volga; Zhigulevskoye
Slovensko	Heineken; Amstel; Corgon; Gemer; Kelt; Martinier; Zlaty Bazant
Španělsko	Heineken; Amstel; Buckler; Cruzcampo; Guinness; Kaliber; Legado de Yuste; Murphy's Irish Red
Švýcarsko	Heineken; Amstel; Calanda; Haldengut; Murphy's Irish Red
Amerika	
Argentina	Heineken; Budweiser; Cordoba; Rosario; Salta; Santa Fe; Schneider
Bahamy	Heineken; Guinness; Kalik; Vitamalt
Brazílie	Heineken; Bavaria; Kaiser; Santa Cerva; Summer; Xingu
Čile	Heineken; Christal; Escudo
Costa Rica	Heineken; Bavaria; Imperial; Pilsen; Rock Ice
Dominikánská republika	Heineken; Presidente
Haiti	Guinness; Malta; Prestige
Jamajka	Heineken; Dragon Stout; Guinness; Red Stripe
Martinik	Lorraine; Malta; Porter
Holandské Antily	Amstel; Amstel Bright; Malta
Nikaragua	Bufalo; Tona; Victoria
Panama	Cristal; Guinness; Panama; Soberana
Saint Lucia	Heineken; Guinness; Piton
Surinam	Heineken; Parbo

Zdroj: Heineken International

## 7. ZÁVĚR

Předložená práce představuje vstup do předmětné problematiky. Doposud provedené kroky řešení se ubíraly cestou kvalitativního výzkumu. Šlo o rešerši odborné literatury, zejména významných zahraničních časopisů i důležitých domácích publikací, rámcovou charakteristiku rozvoje nadnárodních společností v České republice a charakteristiku obecných vývojových trendů organizace a řízení nadnárodních společností. V návaznosti na to byly zpracovány empirické studie z prostředří pěti velkých nadnárodních společností, operujících v globálním měřítku.

Zpracované empirické studie obsahují řadu inspirativních zjištění, které mohou posloužit ke konfrontaci obecných poznatků obsažených v odborné literatuře s realitou podnikové praxe. Předpokládá se, že ve zpracování empirických studií se bude pokračovat. S ohledem na kapacitu řešitelského kolektivu, disponibilní průběžnou dobu i ochotu představitelů šetřených organizací poskytovat potřebné informace lze předpokládat, že by bylo možno v průběhu stávajícího roku a v první polovině roku 2011 realizovat dalších cca deset empirických studií.

I když je evidentní, že na základě přibližně patnácti empirických studií nelze dělat zobecnění ve statistickém slova smyslu, jde o získání cenného faktografického materiálu, využitelného jak pro rozšíření odborného poznání řešitelského kolektivu, tak pro vysokoškolskou výuku managementu a zejména pak pro přípravu kvantitativního výzkumu.

Na základě kvalitativního výzkumu, tedy analýzy všech zpracovaných empirických studií, budou formulovány hypotézy o důležitých vývojových trendech organizace a řízení velkých nadnárodních společností se speciálním zaměřením na jejich pobočky sídlící v České republice. Prostřednictvím následně provedeného kvantitativního výzkumu budou tyto hypotézy verifikovány.

Předpokládaný kvantitativní výzkum bude proveden na vybraném reprezentativním souboru podniků sídlících v České republice, které jsou součástí velkých nadnárodních společností. Data-bázi veřejně publikovaných ekonomických a organizačních informací o všech těchto podnicích má výzkumný kolektiv k dispozici. Tyto informace by měly sloužit jako základ pro realizaci kvantitativního výzkumu. Lze však předpokládat, že se ukáže jako nezbytné doplnit dané informace o další, a to cestou dotazníkového šetření.

Práce by měly vyústit do syntézy výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tedy do formulace obecných vývojových trendů velkých nadnárodních společností nahlížených prizmatem jejich poboček sídlících v České republice a analýzy projevu těchto obecných trendů v konkrétních podmínkách jednotlivých nadnárodních společností.

## ■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■



## Poznámky



## ■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

## Poznámky



## ■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

## Poznámky



## ■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

## Poznámky







**CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY**  
**EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY**  
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., vedoucí výzkumného centra

## **NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.** (EMPIRICKÉ STUDIE)

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., a kolektiv

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, E. Hýblová,  
M. Kvizda, L. Lukašová, R. Lukašová, J. Menšík, J. Nekuda,  
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

**Vydala Masarykova univerzita roku 2010**

1. vydání, 2010, náklad 200 výtisků

Návrh a sazba: EXACTDESIGN, Pavel Jílek, Jana Jansková; [www.exactdesign.cz](http://www.exactdesign.cz)

Tisk: EXPODATA-DIDOT spol. s r. o., Výstaviště 1, 648 75 Brno

Technická spolupráce: Ing. Alena Šafrová Drážilová

ISBN 978-80-210-5327-4







CENTRUM VÝZKUMU  
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI  
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ  
FAKULTA

**muni  
PRESS**

ISBN 978-80-210-5327-4



9 788021 053274

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

2010



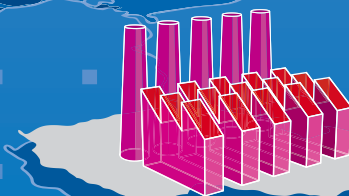
CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

2010



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

# NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE I.

(EMPIRICKÉ STUDIE)

Ladislav Blažek a kolektiv

2010

