

# **Projekt strategického hodnocení výkonnosti společnosti Nestlé pomocí Balanced ScoreCard**

Bc. Michaela Timanová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Timanová**  
Osobní číslo: **M12866**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt strategického hodnocení výkonnosti společnosti Nestlé Česko pomocí Balanced ScoreCard**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši problematiky metody Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Nestlé Česko, popište a charakterizujte vnitřní a vnější prostředí společnosti.
- Analyzujte stávající systém BSC ve společnosti Nestlé Česko.
- Navrhněte projekt inovace systému BSC ve společnosti Nestlé Česko.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**HORVÁTH, Peter.** Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Precese Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-725-9033-2.  
**KAPLAN, Robert a David NORTON.** Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1. vyd. Boston: Harvard Business Schoul Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.  
**KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA.** Finanční analýza. Krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.  
**NIVEN, Paul R.** Balanced Scorecard. Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0-471-78049-9.  
**SYNEK, Miloslav.** Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem projektu je optimalizace metody Balanced Scorecard v potravinářské společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Projekt podrobuje společnost PESTLE analýze, Porterově analýze, Finanční analýze, SWOT analýze a analýze současného stavu BSC. Na základě výsledků analýz je optimalizována metoda BSC ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.

Projekt má pomoci sladit priority nosných projektů, zlepšit projektové řízení a komunikaci, vizualizovat plnění strategických cílů pomocí konkrétních ukazatelů a vyladit klíčové ukazatele.

Klíčová slova:

PESTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Finanční analýza, Balanced Scorecard, strategie, strategické cíle, ekonomická přidaná hodnota, vize.

## **ABSTRACT**

The goal of the project is to optimize the method of Balanced Scorecard in food company Nestlé.

The project company undergoes PEST analysis, Porter's analysis, financial analysis, SWOT analysis, and analysis of the current status of BSC. Based on the results of the analysis method is optimized BSC at Nestlé Czech s.r.o.

The project is to convert the vision into specific strategic objectives, coordinate the priorities of supporting projects to improve project management and communication, visualize the strategic objectives through of specific indicators and define key performance indicators.

Keywords:

PESTE Analysis, Porter's five force analysis, Financial Analysis, Balanced Scorecard, strategies, strategic objectives, economic value added, vision.

Poděkování, motto

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi pomohli načerpat informace a věnovali mi svůj čas pro zpracování mé diplomové práce.

Poděkování patří také vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, PhD. za pomoc, rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

*„Pesimista vidí sklenici vody jako zcela prázdnou, optimista vidí stejnou sklenici jako z poloviny plnou. Ale odborník vidí sklenici vody a začne hledat někoho, kdo by mohl mít žízeň...“*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.1 UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	14
1.2 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
1.2.1 Klasické metody měření výkonnosti podniku .....	15
1.2.2 Moderní metody měření výkonnosti podniku .....	22
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>23</b>
2.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	23
2.2 SWOT ANALÝZA.....	24
2.2.1 Složení SWOT analýzy .....	24
2.3 PEST ANALÝZA .....	25
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>26</b>
3.1 PERSPEKTIVY BSC .....	26
3.1.1 Finanční perspektiva .....	27
3.1.2 Zákaznická perspektiva .....	27
3.1.3 Perspektiva interních procesů.....	28
3.1.4 Perspektiva učení a růstu.....	28
3.2 LOGIKA BSC .....	30
3.3 METODIKA BALANCED SCORECARD.....	30
3.3.1 Použití metodiky BSC:.....	30
3.4 IMPLEMENTACE BSC.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
4.1 NESTLÉ ČESKO A SLOVENSKO .....	34
4.2 ZÁVODY .....	35
4.2.1 Závod Sfinx Holešov.....	35
4.2.2 Závod Zora Olomouc .....	36
4.2.3 Závod Carpathia Prievidza .....	37
4.3 ZÁSADY PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI NESTLÉ.....	37
<b>5 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI NESTLE ČESKO</b> .....	<b>40</b>
5.1 SWOT ANALÝZA.....	40
5.1.1 Matematický model SWOT analýzy .....	42
5.2 PESTLE ANALÝZA.....	44
5.2.1 Politicko-právní a legislativní faktory .....	44
5.2.2 Ekonomické faktory .....	46

5.2.3	Sociální a kulturní faktory.....	48
5.2.4	Technologické faktory.....	49
5.2.5	Ekologické faktory.....	50
5.2.6	Vyhodnocení PESTLE analýzy.....	51
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	51
5.3.1	Konkurence.....	51
5.3.2	Nová konkurence.....	52
5.3.3	Zákazníci.....	52
5.3.4	Dodavatelé.....	53
5.3.5	Substituty.....	53
5.3.6	Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	53
5.4	FINANČNÍ ANALÝZA.....	54
5.4.1	Analýza aktiv.....	54
5.4.2	Analýza pasiv.....	54
5.4.3	Analýza výkazu zisku a ztráty.....	55
5.4.4	Bilanční pravidla.....	55
5.4.5	Poměrová analýza.....	57
5.4.6	Vyhodnocení finanční analýzy.....	59
5.5	VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO.....	60
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BSC VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO.....</b>	<b>62</b>
6.1	SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU BSC.....	62
6.1.1	Vize, poslání, strategie, kritické faktory úspěchu a hodnocení měřítek.....	66
<b>7</b>	<b>PROJEKT INOVACE SYSTÉMU BSC (NCE) VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO S.R.O.....</b>	<b>69</b>
7.1	NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU BSC (NCE).....	69
7.2	CÍL PROJEKTU.....	70
7.2.1	Inovace cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách BSC.....	70
7.2.2	Propojení BSC se systémem řízení kvality.....	85
7.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
7.3.1	Časový harmonogram.....	89
7.3.2	Vytvoření časového plánu.....	89
7.4	PROJEKTOVÝ TÝM A ROZPOČET PROJEKTU.....	91
7.4.1	Projektový tým.....	91
7.4.2	Náklady projektu.....	91
7.4.3	Analýza rizik projektu implementace.....	92
7.5	PŘÍNOSY PROJEKTU INOVACE.....	94
7.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	95
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>104</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

V současné době neustále roste konkurence a nutí podniky věnovat pozornost možnostem zvyšování efektivity svých činností. Největší výzvou, které musí podniky čelit, je globalizace a rychlý rozvoj IT technologií. Společnosti se také snaží více zapojovat zaměstnance do podnikových procesů a touto formou je motivovat k lepším výsledkům. Dobrá strategie je v dnešní době rovněž velmi důležitá. Jen dobře formulovaná strategie umožní přesně stanovit cíle, kterých je třeba dosáhnout. U cílů hraje významnou roli horizont, na který jsou stanoveny. Konkurenceschopný podnik by se měl zaměřit především na dlouhodobé cíle, kterých bude dosahovat plněním cílů krátkodobých. Podniky zavádějí BSC většinou z důvodu potřeby realizace nové strategie, která vyžaduje výrazné změny ve struktuře a fungování podniku.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zabývá teoretickými poznatky, které se týkají výkonnosti podniku a jejím měřením, PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy, finanční analýzy a metody BSC.

V druhé části je představena společnost Nestlé Česko s.r.o. V rámci diplomové práce jsou analyzovány interní podnikové materiály zejména výroční zprávy společnosti, poté bude analyzována majetková a finanční struktura společnosti s využitím ukazatelů likvidity, aktivity, rentability a na základě výsledků bude posouzena schopnost dlouhodobé existence společnosti. Ve svých rozhodnutích musí management zvážit nejen vnitřní prostředí, ale také podnikatelské prostředí, především požadavky zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj ekonomických podmínek. To vše bude shrnuto v Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Rozhodnutí o využití tržních příležitostí a rozhodnutí ohledně včasného řešení možných hrozeb je klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku. Příležitosti a hrozby budou shrnuty ve SWOT analýze stejně jako silné a slabé stránky. Pestle analýza identifikuje oblasti, jejichž změna by měla významný dopad na společnost.

Nejdůležitější částí diplomové práce je optimalizace metody Balanced Scorecard ve společnosti Nestlé Česko, která pracuje s vizí a strategií, nezaměřuje se jen na výsledky minulých činností, ale soustřeďuje svou pozornost také do budoucnosti. Pomáhá zkvalitňovat proces měření výkonnosti podniku a přidávání hodnoty pro současné i budoucí zákazníky. V rámci projektu budou sestaveny nové měřitelné cíle v jednotlivých perspektivách BSC.

Projekt také provádí BSC se systémem hodnocení kvality a budou sestaveny nejdůležitější cíle, které budou v této oblasti sledovány.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Nestlé Česko s.r.o. pomocí cílů Balanced Scorecard tak, aby byly v souladu se strategií a celopodnikovou vizí a na základě tohoto zhodnocení navrhnout možnosti dalšího vývoje, optimalizace a zefektivnění metody Balanced Scorecard.

Společnost bude podrobena analýzám vnitřního a vnějšího prostředí, které posoudí schopnost dlouhodobé existence na základě výsledků finanční analýzy, identifikují oblasti, jejichž změna by měla významný dopad na společnost, jako jsou faktory ekonomické, sociální, technické, technologické a ekologické. Odhalí silné stránky, které by měla společnost dále rozvíjet, a také slabé stránky, na jejichž odstranění by se měla společnost zaměřit.

Výsledky analýz poslouží jako podklad pro hodnocení výkonnosti a pomohou odhalit nedostatky současného stavu metody BSC. Hlavního cíle bude dosaženo ve dvou fázích.

První fáze se bude zabývat inovací cílů a měřítek BSC v jednotlivých perspektivách. V každé ze čtyř perspektiv budou stanoveny základní ukazatele, které budou následně rozpracovány na jednotlivé úrovně řízení tak, aby k jejich plnění mohli přispět všichni zaměstnanci. Součástí bude také stanovení četnosti hodnocení a určení odpovědných osob.

V druhé fázi bude řešeno propojení BSC se systémem řízení kvality a budou stanoveny hlavní měřitelné cíle pro oddělení kvality. Nejprve budou zmapovány klíčové procesy, jejichž součástí je kvalita. Poté bude nastaven nový systém pro kvalitu a budou sestaveny akční plány, které napomůžou k realizaci této části projektu.

Diplomová práce se zabývá převážně cíli strategickými, které jsou považovány za dlouhodobé. Součástí hlavního cíle jsou 4 dílčí cíle.

Výsledek práce bude vycházet ze stanoveného cíle diplomové práce. Z údajů zjištěných provedením analýz budou zpracována doporučení pro optimalizaci hodnocení výkonnosti společnosti pomocí metody BSC. Systém bude i nadále plnit svou funkci při stanovování cílů, zvyšování tržní hodnoty a zefektivnění práce na všech úrovních řízení.

Nejdůležitějším zdrojem pro zpracování diplomové práci bude sběr informací z odborných knih, časopisů a internetových zdrojů. Neméně důležité jsou také literární prameny, které přiblíží metodu BSC, pojem výkonnosti podniku a strategické metody hodnocení výkonnosti podniku. Sumarizace nashromážděných dat vytvoří ucelený náhled na dané téma.

Pro zpracování diplomové práce jsou zjištěny informace z primárních i sekundárních zdrojů, pomocí nichž jsou provedeny analýzy odhalující současný stav společnosti.

Datový podklad pro mapové výstupy diplomové práce bude tvořit soubor údajů o současném stavu BSC ve společnosti Nestlé, ze kterého budou zjištěny informace o nedostacích současného systému. Tyto informace zároveň poslouží jako podklad návrhu pro zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnosti, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály. (Wagner, 2009, s 17)

### 1.1 Ukazatele měření výkonnosti

Ukazatele výkonnosti, neboli klíčové metriky, slouží jako pomůcka pro měření výkonnosti. Přímou ovlivňují úspěšnost vize organizace společně s aplikací BSC.

#### KPI

Klíčové ukazatele výkonnosti měří pokrok směrem k cílovým hodnotám přímo i nepřímo. Musí být v souladu se strategickými cíli společnosti, protože lidé dělají to, podle čeho jsou hodnoceni. Ukazatele popisují kvantifikovatelná a kvalitativní měření, která mohou být prováděna přímo a dle přesně definovaných kritérií. Příkladem klíčových ukazatelů jsou obrat, podíl na trhu, procento vracejících se zákazníků, počet prodaných produktů, doba dodávky, počet specialistů seniorů, podíl žen ve firmě ...

Ukazatele jsou definovány v následujících kategoriích:

1. Čas: Jak dlouho to trvá?
2. Náklady: Používáme naše zdroje efektivně?
3. Kvalita: Odpovídá výsledek požadavkům?
4. Služba zákazníkům: Plníme a překonáváme očekávání našich zákazníků?
5. Růst: Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš podíl na trhu?
6. Finance: Rostou naše tržby i zisk? (Holy Roman Consulting, ©2004)

### 1.2 Metody měření výkonnosti podniku

Metody měření výkonnosti podniku můžeme rozdělit na klasické, do kterých řadíme finanční analýzu a moderní, kam patří Benchmarking, EFQM model Excellence a Balanced ScoreCard.

### 1.2.1 Klasické metody měření výkonnosti podniku

Mezi klasické metody měření výkonnosti podniku je řazena finanční analýza.

#### Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získávaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Smyslem je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. (Růčková, 2007, s. 9)

#### Rozlišujeme čtyři základní etapy finanční analýzy:

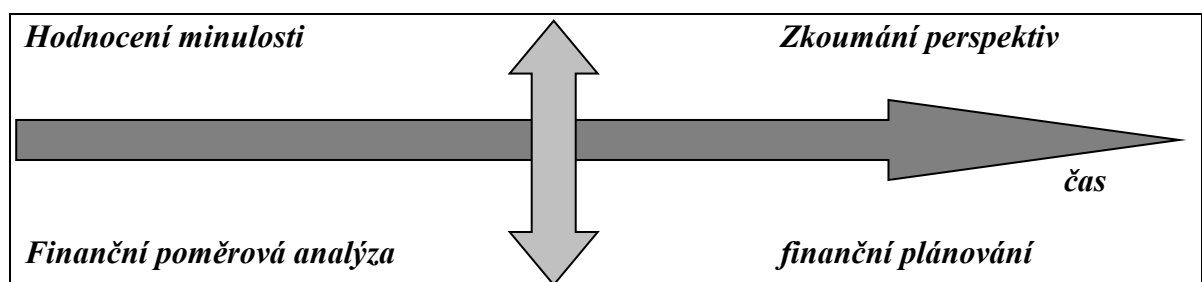
- zjištění základních charakteristik,
- určení odchylek od standardů,
- případná podrobnější analýza ve vybraných oblastech,
- identifikace příčin nežádoucího stavu.

#### Základní rozborové techniky

- Procentní rozbor – počítá procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Procentní podíly se srovnávají v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry či se standardními a doporučenými hodnotami. (Synek, 2011, s. 339)
- Poměrová analýza – pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů. Je základem finanční analýzy. (Synek, 2011, s. 340)

Obě analýzy vycházejí z absolutních ukazatelů stavových, intervalových i tokových.

Obrázek 1 Časové hledisko hodnocení informací



(Zdroj: Růčková, 2007, s. 9)



### Poměrová analýza

Součástí poměrové analýzy jsou ukazatel rentability, aktivity, zadluženosti, a likvidity.

**Ukazatele rentability** patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, 2005, s. 29)

- **Rentabilita vloženého kapitálu** vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} (\%) \quad (1)$$

- **Rentabilita celkových vložených aktiv** poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

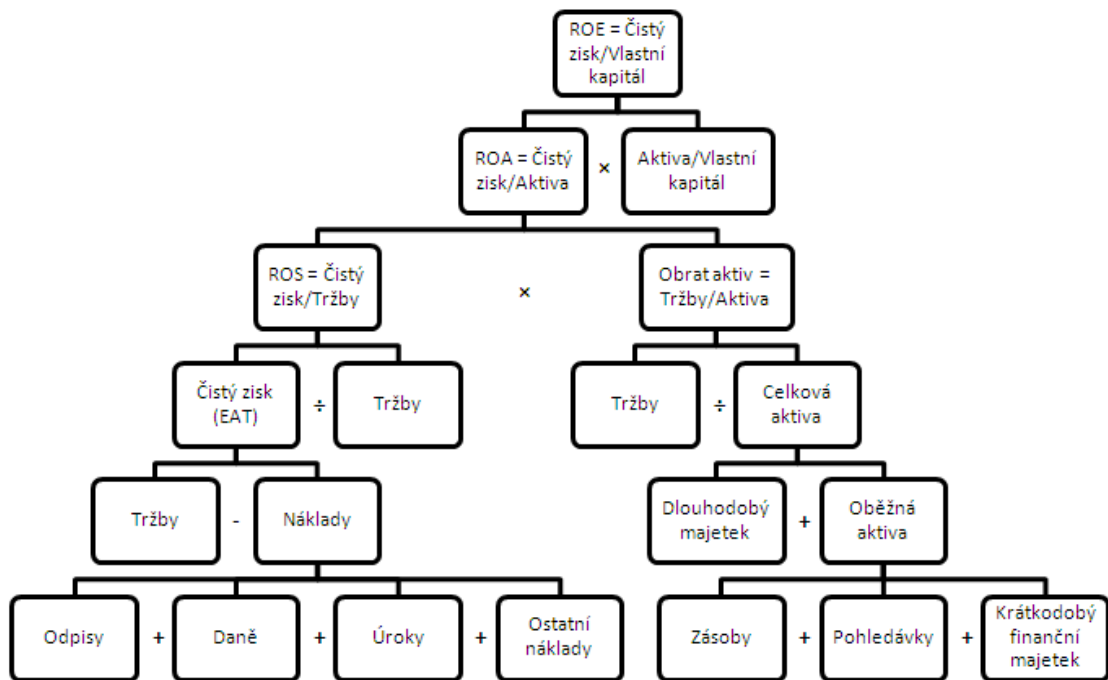
$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} (\%) \quad (2)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu** představuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikostí jejich investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} (\%) \quad (3)$$

Du Pontův rozklad je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele. (Růčková, 2007, s. 71)

Obrázek 2 Du Pontův rozklad ROE



(Zdroj: Managementmania.com, © 2011-2013)

- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů** slouží k prostorovému srovnávání podniků.

(4)

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} (\%)$$

- **Rentabilita tržeb** charakterizuje zisk vztažený k tržbám.

(5)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} (\%)$$

**Ukazatel zadluženosti** měří rozsah, kterým je společnost financována dluhy a vklady akcionářů. Obecně ukazuje zadluženost firmy.

- **Celková zadluženost** představuje koeficient napjatosti a věřitelského rizika. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší „bezpečnostní polštář“ proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Vlastníci naopak hledají větší „finanční páku“, aby znásobili své výnosy.

(6)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\%)$$

- **Úrokové krytí** je ukazatel, který informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Doporučená hodnota je 3x – 6x. (Mallya, 2007, s. 67)

(7)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} (\text{krát})$$

**Ukazatele likvidity** kvantifikují schopnost společnosti vyrovnat závazky. Neschopnost plnit své závazky může ve velmi krátké době způsobit úpadek a zánik podniku. Proto je zajištění likvidity rozhodujícím úkolem podnikového managementu. (Mallya, 2007, s. 65)

- **Okamžitá likvidita** je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5.

(8)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

- **Pohotová likvidita** je vyjádřena poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Doporučovaný poměr čitatele a jmenovatele je 1:1, případně 1,5 : 1.

(9)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

- **Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučovány jsou hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5.

(10)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

**Ukazatele aktivity** vyjadřují, jak efektivně organizace využívá své zdroje

- **Vázanost celkových aktiv** podává informaci o výkonnosti, s níž podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb.

$$\text{vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (11)$$

- **Obrat celkových aktiv** udává počet obrátek za daný časový interval.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (\text{krát}) \quad (12)$$

- **Obrat zásob** udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{krát}) \quad (13)$$

- **Doba obratu zásob** udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}} \quad (\text{dnů}) \quad (14)$$

- **Doba obratu pohledávek** vypočítává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (\text{dnů}) \quad (15)$$

- **Doba obratu závazků** zjišťuje, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby na fakturu}} \quad (\text{dnů}) \quad (16)$$

### Zdroje dat pro finanční analýzu

Mezi zdroje dat pro finanční analýzu řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků.

- **Rozvaha** je základním účetním výkazem každého podniku. Informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Sestavuje se k určitému datu a musí platit, že aktiva se rovnají pasivům. (Knápková, 2010, s. 23)

Obrázek 3 Struktura rozvahy

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy, ...
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

(Zdroj: Knápková, 2010, s. 23)

- **Výkaz zisku a ztráty** se skládá z výnosů a nákladů. Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady nazýváme výsledek hospodaření. (Knápková, 2010, s. 37)

Obrázek 4 Uspořádání výkazu zisku a ztráty

I.	Tržby za prodej zboží
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží
	Obchodní marže (I. – A.)
II.	Výkony
B.	Výkonová spotřeba
	Přidaná hodnota (obchodní marže + II. – B.)
C.	Osobní náklady
D.	Daně a poplatky
E.	Odpisy
F. – I.	Další provozní náklady
III. – V.	Další provozní výnosy
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (přidaná hodnota – C. – D. – E. – další provozní náklady + další provozní výnosy)
VI. – XII.	Finanční výnosy
J. – O.	Finanční náklady
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (finanční výnosy – finanční náklady)
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> (provozní výsledek + finanční výsledek – daň z běžné činnosti)
XIII.	Mimořádné výnosy
R.	Mimořádné náklady
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti
*	<b>Mimořádný výsledek z hospodaření</b> (XIII. – R. – S.)
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b> (běžná + mimořádná činnost)

(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 24)

- **Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků.** Je výkazem peněžních toků, který může být vnitřně strukturován jakýmkoliv způsobem, a to tak, aby měl co nejlepší vypovídací schopnost pro uživatele. Většinou se člení na oblast běžné činnosti, investiční oblast a oblast externího financování. (Knápková, 2010, s. 49)

Obrázek 5 Struktura výkazu Cash Flow

	Příjmy	Výkaz cash flow	Výdaje	
	Počáteční stav peněžních prostředků		Výdaje za určité období	} Obrat výdajů
} Obrat příjmů	Příjmy za určité období		Konečný stav peněžních prostředků	
	Součet		Součet	

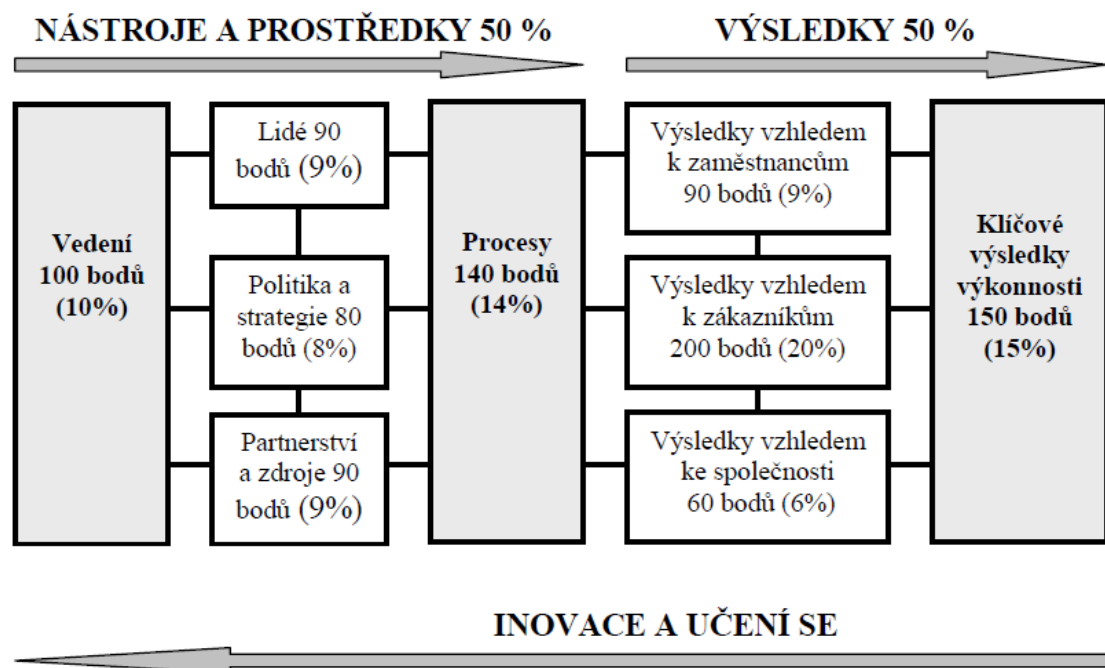
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 1.2.2 Moderní metody měření výkonnosti podniku

Mezi moderní metody měření výkonnosti podniku řadíme Benchmarking, EFQM model Excellence a Balanced ScoreCard.

- **Benchmarking** je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního podniku se špičkovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy. (Solař, 2003, s.173)
- **EFQM model Excellence** je vyvinutý pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci. Jde o praktický nástroj pro sebehodnocení, zlepšování a sjednocování terminologie. Základem celého systému je devět hlavních a dvaatřicet dílčích kritérií, která jsou zaměřena na hlavní činnosti firmy a mají různou váhu.

Obrázek 6 EFQM model Excellence



(Zdroj: Nenadál, 2001, s. 310)

- **Balanced ScoreCard** je systém řízení a měření výkonnosti organizace. Základem je stanovit vyvážený systém vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Blíže se této metodě věnuje kapitola 3. (Managementmania, ©2011-2013)

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Smyslem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Zahrnuje dílčí analytické metody, jako jsou Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, Peste analýza.

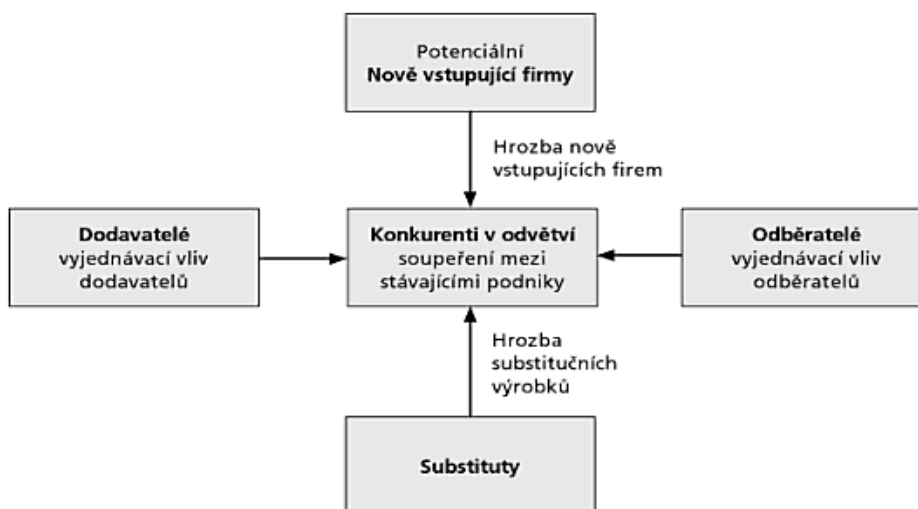
### 2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jde o analýzu užšího vnějšího prostředí, sloužící pro zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví, k nalezení hrozeb, které její pozici mohou zhoršovat a příležitostí, kterých lze využít pro posílení dosavadní pozice. (Hanzelková, 2008, s. 68)

Porterova analýza pěti konkurenčních sil umožňuje poznat míru konkurence v daném odvětví. Tento model se snaží vytipovat faktory, které mají největší vliv na strategickou pozici podniku. Nově vstupující firmy přináší do odvětví novou kapacitu, zdroje a snaží se získat podíl na trhu. Se stávající konkurencí podnik soupeří na cenové úrovni, v reklamě. Substituty jsou dostupné náhradní produkty, které limitují cenu produktu daného podniku a mohou snížit zájem zákazníků o jejich produkty. Podnik je součástí řetězce dodavatel – výrobce – odběratel. Podnik se může ocitnout v situaci, kdy je nucen ustoupit diktátu dodavatelů či zákazníků.

Porterův model lze využít při strategické analýze prostředí firmy i při návrhu a vyhodnocování navržené strategie. (Keřkovský, 2009, s. 55)

Obrázek 7 Hybné síly konkurence v odvětví



(Zdroj: Nývltová, 2010, s. 194)



## 2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem a koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa nerelevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 103)

### 2.2.1 Složení SWOT analýzy

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz:

- SW analýza je analýzou vnitřního prostředí firmy, neboli silných a slabých stránek. Obsahuje analýzu cílů, systémů, procedur, firemních zdrojů, materiálního prostředí, firemní kultury, mezilidských vztahů, organizační struktury a kvality managementu.
- OT analýza je analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějších prostředí firmy. Obsahuje příležitosti a hrozby faktorů politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických, ale také hrozby a příležitosti u zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence a veřejnosti. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Obrázek 8 SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103)

### 2.3 Pest analýza

Pest analýza slouží k poznání externího okolí, které podnik obklopuje. Identifikuje změny a trendy, které mají na podnik vliv, aby na ně mohl reagovat. Představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí.

Tabulka 1 Faktory sledované v rámci PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

(Zdroj: Blažková, 2007, s.53,54)

V současné době je kladen čím dál větší význam na dodržování ekologických norem, proto byla PEST analýza rozšířena o vliv ekologický.

### 3 BALANCED SCORECARD

představuje poměrně novou a módní metodu. Autory metody jsou Američané Robert Kaplan a David Norton. (Zuzák, 2009, s. 159,160)

The Balanced Scorecard provides managers with the instrumentation they need to navigate to future competitive success. (*BSC poskytuje manažerům nástroj, který potřebují jako návod k budoucím konkurenčním úspěchům.*)

The Balanced Scorecard translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the Framework for a strategic measurement and management system. (Norton, Kaplan, 1996, s. 2) (*BSC převádí poslání organizace a strategii do komplexního souboru výkonnostních opatření, která stanovují rámec pro strategický systém měření a řízení.*)

Balanced Scorecard should translate a business unit's vision and strategy into tangible objectives and measures. (Norton, Kaplan, 1996, s. 10) (*BSC by měla promítnout vizi a strategii do konkrétních cílů a měřitelných hodnot.*)

The Balanced Scorecard will provide an invaluable mechanism for translating strategy into specific objectives, measures, and targets, and monitoring the implementation of that strategy during subsequent periods. (Norton, Kaplan, 1996, s. 38) (*BSC bude poskytovat neocenitelný mechanismus pro převedení strategie do konkrétních měřitelných cílů a monitorování provádění této strategie v průběhu následujících období.*)

The scorecard measures organizational performance across four balanced perspectives: financial, customers, internal business processes, and learning and growth. (Norton, Kaplan, 1996, s. 2) (*Scorecard měří výkonnost organizace ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu.*)

Z vize a strategie se pro každou z perspektiv odvodí 1 – 3 ukazatele, které jsou kvantifikovatelné, a tím je zajištěno jejich porovnání mezi cílovými hodnotami a skutečností. Tato metoda je efektivním a jednoduchým nástrojem pro kontrolu dosahování podnikových cílů zezdola. (Zuzák, 2009, s. 159,160)

#### 3.1 Perspektivy BSC

Jednotlivé perspektivy propojují řetězce příčin a důsledků. V jednotlivých perspektivách BSC je velmi důležité správné nastavení ukazatelů.

### 3.1.1 Finanční perspektiva

Zde směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Představy o strategii začínají dlouhodobými finančními cíli, které jsou spojené s ostatními perspektivami tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Finanční cíle a ukazatele definují finanční výkonnost, která je očekávána od podnikové strategie. Slouží také k hodnocení cílů a ukazatelů všech ostatních perspektiv.

#### Ukazatele finanční perspektivy mohou být tyto:

- celková aktiva,
- obrat z nových produktů,
- zisk z nových produktů,
- obchodní marže,
- výnosnost kapitálu,
- tržní hodnota podniku,
- zisková přírážka,
- likvidita,
- návratnost investic, celkové náklady. (Vodák, 2011. s. 56,57)

### 3.1.2 Zákaznická perspektiva

Formulace této perspektivy dává jasnou představu o cílových zákaznících a segmentech trhu. Ukazatele musí korespondovat s cíli podniku v oblasti procesů rozvoje, služeb, marketingu, výroby a logistiky. Podnik musí poznat, co zákazníci skutečně oceňují, a dle toho volit svou konkurenční hodnotovou výhodu. Jde o identifikaci zákaznických segmentů, v nichž chce společnost podnikat, konkurovat, a které jsou zdrojem jejího obratu. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovení klíčových zákaznických ukazatelů pro příslušné segmenty trhu a důležité zákazníky.

#### Ukazatele zákaznické perspektivy mohou být tyto:

- počet zákazníků nových, ztracených,
- počet nových produktů,

- průměrný čas věnovaný vztahu se zákazníkem,
- index spokojenosti zákazníků,
- náklady na zákazníka, počet reklamací,
- průměrná doba od kontaktu se zákazníkem do prodejní odezvy,
- servisní náklady na zákazníka za rok. (Vodák, 2011, s. 57,58)

### 3.1.3 Perspektiva interních procesů

Charakterizuje především procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků. Nejprve je potřeba stanovit cíle a ukazatele zákaznické a finanční perspektivy. Je vhodné definovat úplný interní řetězec tvorby hodnoty od inovačního a provozního procesu, až ke službám po uskutečnění dodávky produktů, které přidávají podnikovým produktům další hodnotu. Předností BSC je, že cíle a ukazatele vycházejí z explicitních strategií stanovujících naplnění představ zákazníků a majitelů. Tímto obvykle odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků. To směřuje k překonání konkurence.

#### Ukazatele perspektivy interních procesů mohou být tyto:

- čas zpracování objednávky, čas dodávky,
- průměrný čas vývoje produktu,
- průměrný čas nutný pro rozhodování,
- velikost zásob,
- produktivita,
- poruchovost stroje, údržba,
- zmetkovost, odpady, dopad na životní prostředí,
- rychlost inovací, rychlost reakce na požadavky zákazníka. (Vodák, 2011, s. 58,59)

### 3.1.4 Perspektiva učení a růstu

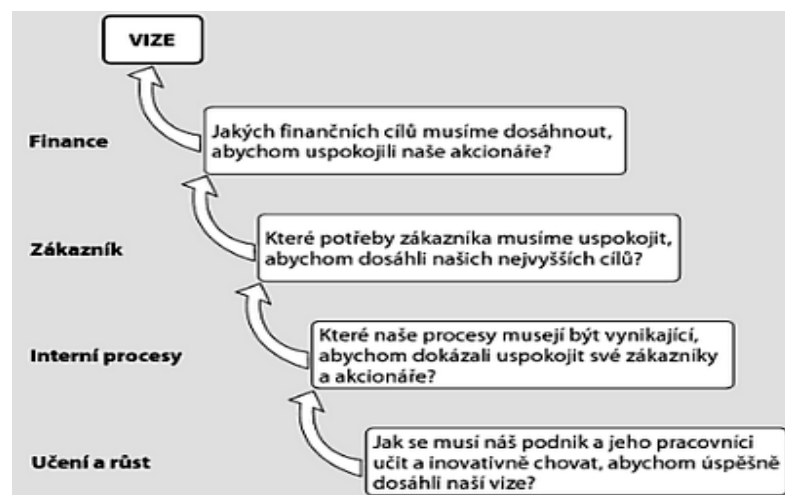
Zde se rozvíjejí cíle a ukazatele podporující učení a růst jednotlivců i podniku jako celku. Cílem v perspektivě učení a růstu vytváří podporu, která umožní, aby podnik mohl úspěšně

dosáhnout cílů v ostatních třech perspektivách a směřoval k naplnění své vize. Umožňuje podniku zajistit si svou kapacitu pro dlouhodobou obnovu, jako nevyhnutelný předpoklad přežití po dlouhé období. Zde musí podnik zvážit nejen to, co musí udělat pro udržení a rozvoj know-how požadovaného k porozumění a uspokojení zákaznických potřeb, ale také cestu, jíž může udržovat nezbytnou efektivitu a produktivitu procesů vytvářejících v současnosti hodnotu pro zákazníka.

#### Ukazatele perspektivy učení a růstu mohou být tyto:

- index motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- výdaje na výzkum a vývoj, inovace,
- index kvality týmové spolupráce,
- zisk na zaměstnance,
- čas strávený vzděláváním,
- poměr stálých zaměstnanců k dočasným,
- fluktuace zaměstnanců,
- počet žádostí o zaměstnání v podniku za rok. (Vodák, 2011, s. 59,63)

Obrázek 9 Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami



(Zdroj: Vodák, 2011, s. 56)

## 3.2 Logika BSC

1. *Perspektiva učení se a růstu* klade otázku: „Jak správně motivovat zaměstnance, aby zlepšovali své výkony a naplnili strategii společnosti?“
2. *Perspektiva interních procesů* se zabývá otázkou: „Jaké procesy je potřeba vylepšit, abychom uspokojili zákazníky?“
3. *Finanční perspektiva* zjišťuje, jak dosáhnou požadovaných zdrojů a úspory nákladů, abychom mohli dosáhnout stanovených cílů?
4. *Zákaznická perspektiva* se zaměřuje na otázku: „Jak nejlépe uspokojit potřeby našich zákazníků?“

## 3.3 Metodika Balanced Scorecard

Metodika BSC je zaměřena na měření nejdůležitějších aspektů podnikání, vyjádřených podnikovou vizí, posláním a strategií.

Abychom mohli tvořit základní strategii společnosti, je důležité odvodit základní cíle. S každým splněným cílem se společnost stává úspěšnější. Dle BSC jsou cíle řazeny do perspektiv, přiřazují se k nim objektivní měřítka a jsou logicky uspořádány.

Při tvorbě metrik je potřeba znát odpovědi na následující otázky:

- V jakých jednotkách se bude měřit?
- Jaký je správný vzorec výpočtu?
- Jak často budou hodnoty měřeny?
- Jaká je plánovaná hodnota (dolní, horní mez)?

### 3.3.1 Použití metodiky BSC:

- ujasnění a dosažení shody při formulování strategie,
- efektivní komunikace strategie v celém podniku,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikace a sladění strategických iniciativ,
- realizace periodických a systematických strategických revizí,

- získání zpětné strategické vazby k přesnějšímu formulování strategie,
- sladění cílů jednotlivých částí podniku, týmu a osobních cílů jednotlivců s podnikovou strategií. (Vodák, 2011, s. 55,56)

### 3.4 Implementace BSC

Dobře implementovaný systém BSC umožňuje efektivně realizovat firemní strategii. Předpokladem pro použití této metody je provedení změn v reportingu a controllingu, s jejichž pomocí se sleduje průběh skutečného plnění strategického plánu.

Základními kroky k úspěšné implementaci jsou:

- vytvoření organizačních předpokladů ve firmě,
- specifikace a objasnění strategie,
- implementace strategie dle metodiky BSC,
- integrace BSC do systému řízení podniku. (Fotr, 2012, s.114,115)

**Dle Vysušila (2004) by měla firma implementující BSC na svou společnost splnit 3 základní podmínky:**

1. Fungující finanční analýza a reporting.
2. Fungující systém manažerského účetnictví a controllingu.
3. Zvládnout standardní i složitější metody kalkulace.

Strategy maps are comprised entirely of objectives. Tracking our success in achieving the objective is the domain of the measure, a typically quantitative device used to monitor progress. Strategy maps graphical representation of what you must do well in each of the four perspectives in order to execute your strategy successfully.

*(Strategické mapy se skládají výhradně z cílů. Sledování náš úspěch při dosažení objektivní je doménou opatření, typicky kvantitativní zařízení sloužící k monitorování pokroku. Strategické mapy grafické znázornění toho, co musíte udělat dobře v každé ze čtyř perspektiv aby vykonal svou strategii úspěšně.) (Niven, 2006, s. 18)*



Dle Horvátha (2004) jsou považovány za klíčové parametry úspěšného projektu:

- znalost členů projektového týmu a externích poradců metodiku BSC,
- přístup top-down s rozsáhlým zapojením nejvyššího managementu,
- vyjasnění cíle implementace strategie mezi všemi zúčastněnými již od počátku projektu,
- kvalitní projektový management,
- využívání workshopů,
- BSC jako systém podporovaný controllingem.

Obrázek 10 Postup zavedení metody BSC



(Zdroj: Vlastní cesta, ©2014)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Nestlé je mezinárodní společnost s kořeny ve Švýcarsku. Podniká v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu. Společnost založil Henri Nestlé ve Vevey u Ženevského jezera. Byl to lékárník a původně společnost Nestlé vyráběla výživu pro kojence. V ústředí společnosti pracují zaměstnanci 68 národností a vrcholoví manažeři pochází ze 7 zemí. V samotném Švýcarsku se realizuje méně než 2% prodeje.

Společnost dosahuje celosvětově vynikajícího postavení ve všech svých hlavních výrobních skupinách, do kterých řadíme instantní kávu, sušené a kondenzované mléko, dětskou výživu, minerální vody, čokoládu a cukrovinky, čokoládové a sladové nápoje, dehydratované polévky a koření, zmrazená hotová jídla, potravu pro psy a kočky, zmrzlinu a cereálie. Základní kapitál společnosti činí 1 154 000 000 Kč.

Tabulka 2 Zajímavosti ze „světa“ Nestlé

<b>Každý den se prodá více jak 1,2 miliardy výrobků Nestlé</b>
<b>Každou vteřinu se sní 4 963 „prstů“ tyčinek KitKat</b>
<b>Každou vteřinu se uvaří 3 000 šálků kávy Nescafé</b>
<b>Společnost Nestlé vlastní více jak 2 000 globálních i místních značek</b>
<b>Své výrobky prodává společnost ve 130 zemích světa</b>
<b>Společnost Nestlé provozuje 468 továren, 32 výzkumných center a zaměstnává 339 000 lidí</b>
<b>Dle žebříčku časopisu Forbes je Nestlé 32. největší společností na Zemi.</b>

*(Zdroj: Interní materiály společnosti Nestlé)*

### 4.1 Nestlé Česko a Slovensko

V české republice a na Slovensku patří společnosti Nestlé jako významnému výrobcí a zaměstnavateli dlouhodobě jedno z předních míst v rámci tuzemského potravinářského průmyslu. Společnost Nestlé prodává své výrobky na českém trhu již více než 110 let. První doložená zmínka o obchodních aktivitách společnosti je z roku 1890.

V roce 1992 se společnost Nestlé stala jedním z prvních zahraničních investorů na území České i Slovenské republiky. V témže roce byla založena distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o. se sídlem v Praze.

Společnost Nestlé pronikla také na slovenský trh, když v roce 1992 privatizovala závod Carpathia. Zde vytvořila podmínky pro výrobu dehydrovaných polévek MAGGI.

V roce 1999 společnost převzala výrobu čokolády v Olomouci a stala se nejvýznamnějším výrobcem čokolády díky širokému portfoliu výrobků ORION.

Dále převzala výrobu nečokoládových cukrovinek v Holešově a v témže roce se sídlem ředitelství společnosti stala Praha.

## **4.2 Závody**

Nestlé Česko a Slovensko provozuje závody Sfinx v Holešově, Zoru v Olomouci a Carpathiu v Prievidzi. Dále společnosti náleží jedna centrála v Praze pro český trh a jedna centrála v Bratislavě pro slovenský trh.

### **4.2.1 Závod Sfinx Holešov**

Závod Sfinx se nachází v Holešově. Značka Sfinx je nejrozšířenější značkou nečokoládových cukrovinek na domácím trhu.

Název závodu byl odvozen od sochy Sfingy, která je umístěna před závodem. V osmdesátých letech patřily k nejdůležitějším a nejoblíbenějším výrobkům závodu Sfinx Lentilky. Tato pochoutka byla vyvážena do desítek zemí celého světa a export představovat 30 % z celkové výroby.

V současné době je závod Sfinx největším středoevropským výrobcem bonbónů v rámci Nestlé. Je zde vyráběna celá škála nečokoládových cukrovinek, jako jsou například: lité kandyty BON PARI, želatinové bonbony JOJO, karamelky Toffo, pěnové cukrovinky MARSHMELLOW, mentolové cukrovinky a bonbony s účinkem proti vlivům především chladného počasí pod značkami Hašlerky a Anticol. V současnosti nachází významná část výroby své zákazníky i v zahraničí.

Obrázek 11 Závod Sfinx Holešov



(Zdroj: Nestlé, © 2012)

#### 4.2.2 Závod Zora Olomouc

Závod Zora vznikl koncem 40. let. Značka Zora dosahovala v meziválečných letech významných obchodních úspěchů. Od roku 1999 se závod Zora soustřeďuje na výrobu tabulkových čokolád a plněných čokoládových bonbónů, které jsou součástí bonboniér či vánočních kolekcí.

V současnosti je Zora domovem značky ORION. Vyrábějí celou škálu čokoládových cukrovinek jako je např. Studentská pečeť, Margot, Modré z nebe, Aero, Deli, Kit Kat ...

Obrázek 12 Závod Zora Olomouc



(Zdroj: Nestlé, © 2012)

### 4.2.3 Závod Carpathia Prievidza

Závod byl znárodněn pod názvem Carpathia roku 1948 a zpracovával ovoce a zeleninu. Pod společností Nestlé patří Carpathia od roku 1992 a začal se soustředit na výrobu dehydratovaných výrobků.

V současnosti jde o moderního potravinářského výrobce s pestrým sortimentem řady Magi. Řadí se mezi nejvýznamnější slovenské exportéry potravin. (Nestlé, © 2012)

Obrázek 13 Závod Carpathia Prievidza



(Zdroj: Nestlé, © 2012)

## 4.3 Zásady podnikání společnosti Nestlé

Následujících deset zásad podnikání je napojeno na podrobnější zásady, politiky, normy a směrnice. Tyto zásady řídí každodenní činnosti. Od každého zaměstnance se očekává, že se s těmito zásadami seznámí a budou se jimi řídit.

### 1. Vedoucí společnost

Tato zásada se týká výživy, zdraví a zdravého životního stylu. Je nedílnou součástí vize společnosti Nestlé. Kompletní program NHW (Nutrition, Health a Wellness) pokrývá všechny klíčové oblasti od péče o zaměstnance a jejich vzdělávání, až po inovaci výrobků a komunikaci se spotřebiteli.

### 2. Důvěryhodná společnost

Tato zásada se týká zajištění kvality a bezpečnosti výrobků. Integrovaný systém řízení je ve všech lokalitách certifikován standardy ISO. (ISO 9001, ISO 22 000). Pravidelně provádí audity kvality. Využívají aplikační skupiny výrobků, které vyhovují potřebám a preferencím

tuzemských spotřebitelů. Své výrobky srovnávají s konkurencí ve slepých sensorických testech „60/40+“, aby zajistili, že jsou preferovány většinou spotřebitelů.

### **3. Otevřená společnost**

Tato zásada se týká komunikace se spotřebiteli. Nutriční kompas na obalech výrobků udává informace o výživových výhodách výrobků a o jejich zařazení do vyváženého jídelníčku.

### **4. Příkladná společnost**

Tato zásada se týká lidských práv v kontextu byznysu společnosti. Společnost jedná podle mezinárodních principů a dohod týkajících se dodržování lidských práv a pracovních podmínek. Respektuje tuzemské zákony a nařízení. Zákoník práce, Politika Nestlé pro vztahy se zaměstnanci a Politika týkající se pracovních podmínek a pracovního poměru jsou základními dokumenty upravující vztahy se zaměstnanci.

### **5. Věrohodná společnost**

Tato zásada se týká osobní zodpovědnosti a vedení lidí. Zásady managementu, řízení a Kodexu obchodního chování popisují firemní kulturu a hodnoty, které společnost očekává od svých zaměstnanců. Rozvíjí firemní kulturu, otevřenou komunikaci, koučování a konstruktivní zpětné vazby.

### **6. Bezpečná společnost**

Tato zásada se týká zdraví a bezpečnosti při práci. Nejvyšší prioritou společnosti je zdraví a bezpečnost při práci. Je nedílnou součástí NCE, je pravidelně kontrolována na všech úrovních ve výrobních závodech až po vedení firmy. Integrovaný systém řízení je ve všech lokalitách certifikován standardy ISO (OHSAS 18 001, ISO 14 001).

### **7. Uznávaná společnost**

Tato zásada se týká vztahů s dodavateli a zákazníky. Každý dodavatel musí splňovat požadavky Kodexu pro dodavatel Nestlé. Společnost trvá na přísných standardech kvality, dodavatelé musí podnikat ekologicky a společensky udržitelně.

### **8. Spolupracující společnost**

Tato zásada se týká rozvoje zemědělství a venkovských oblastí. Nestlé odebírá převážnou část materiálu od místních dodavatelů.

## 9. Nápaditá společnost

Tato zásada se týká ekologické udržitelnosti. Priority společnosti v ekologické udržitelnosti se soustřeďují na vodu, energii a obaly. Pomocí nového nástroje PIQET vyhodnocují vliv obalu na životní prostředí, srovnávají obaly nových a starých výrobků a své obaly s konkurencí.

## 10. Starající se společnost

Poslední zásada se týká vody. Společnost klade velký důraz na zacházení s vodou a zaměřuje se na čtyři oblasti hospodaření s vodou. Jde o hospodaření s vodou v závodech, voda jako nejzdravější nápoj, hospodaření s vodou v zemědělství a zajištění zdrojů vody z hlediska budoucnosti. Spotřebu vody monitorují prostřednictvím systému sledování důležitých parametrů ve výrobních závodech. (Nestlé, © 2012)

Obrázek 14 Shrnutí Nestlé Česko a Slovensko



(Zdroj: Interní materiály společnosti Nestlé)



## 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO

### 5.1 SWOT analýza

SWOT analýza odhaluje silné a slabé stránky podniku a upozorňuje na příležitosti a hrozby, které působí na společnost z nejbližšího okolí. Nejvýznamnější z nich jsou zobrazeny v Tab. 3.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Nestlé Česko

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dlouholetá tradice</li> <li>2. Kvalita a zdravotní nezávadnost výrobků</li> <li>3. Certifikáty ISO</li> <li>4. Široký sortiment výrobků</li> <li>5. Úroveň lidí reprezentujících společnost</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sezónní výkyvy</li> <li>2. Nepružné reakce na změny výrobního programu</li> <li>3. Cena výrobků</li> <li>4. Schvalování objednávek</li> <li>5. Flexibilita rozhodování</li> </ol>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanční dotace z EU</li> <li>2. Nové trhy</li> <li>3. Rostoucí poptávka po zdravějších produktech</li> <li>4. Vznik dalších distribučních řetězců</li> <li>5. Spolupráce s novými dodavateli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepříznivý demografický vývoj</li> <li>2. Vstup nové konkurence</li> <li>3. Ekonomická krize</li> <li>4. Růst cen vstupů</li> <li>5. Ztráta zákazníka</li> </ol>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Silnou stránkou společnosti je dlouholetá historie. Společnost Nestlé má dlouholetou tradici již od roku 1866. Za rok vyprodukuje 44 milionů tun hotových potravinářských výrobků. Je významný zaměstnavatel a výrobce v rámci tuzemského potravinářského průmyslu. Pod společnost Nestlé spadá množství značek, známých nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Společnost se opírá o vysokou kvalitu výrobních postupů, díky nimž je zajištěna kvalita a zdravotní nezávadnost výrobků. Vše je zastřešeno certifikáty ISO 14001, 18001, 22000 a 9001. Sfinx Holešov byl pilotním závodem projektu kombinované certifikace. Všichni zaměstnanci prošli náročným školením. Tuto kombinovanou certifikaci závod obdržel v prosinci 2007. Po úspěšnosti závodu Sfinx byly k certifikaci připraveny i ostatní závody, které tohoto cíle dosáhli v roce 2009. Silnou stránkou společnosti je také široký sortiment výrobků a její zaměstnanci, kteří jsou pečlivě vybíráni a neustále proškolení ohledně novinek. Společnost si zakládá na znalosti cizích jazyků a to na všech pracovních úrovních. Zaměstnancům jsou k dispozici kurzy cizích jazyků, aby mohli své vědomosti neustále

zdokonalovat. Společnost řídí kolektiv vzdělaných mladých lidí, kteří ji umí skvěle reprezentovat.

Slabou stránkou jsou sezónní výkyvy, které se projevují nerovnoměrným rozložením objednávek během roku, což způsobuje přebytek či nedostatek pracovní síly a náročné řízení lidských zdrojů. Za slabou stránku lze také považovat nepružné reakce na změny výrobního programu, kdy kvůli časově náročnému seřizování strojů vznikají kvůli prodlevám náklady na seřízení. Společnost Nestlé je korporace, proto není rozhodovací proces tak flexibilní a je zdlouhavý, což ji znevýhodňuje před konkurencí. Společnosti vzniká konkurence ze strany obchodních řetězců, které nepotřebují reklamu a jsou schopny stlačit cenu na minimum. Tím by společnost Nestlé mohla přijít o zákazníky, protože její výrobky jsou mnohdy dražší, než ty konkurenční. Jednou ze slabých stránek je také proces schvalování objednávek. Veškeré objednávky jsou tvořeny přes systém SAP. Schvalovací proces je užíván ve standardních pracovních postupech. Objednávky jsou generovány až po schválení vedoucím či odpovědným pracovníkem. Ve společnosti jsou nadefinované úrovně schvalovacího procesu. Objednávka je dokončena až po schválení schvalovatelem. Tento proces je příliš zdlouhavý.

Jednou z příležitostí pro společnost je možnost využití finanční dotace z EU na modernizaci výroby, která přinese společnosti především snížení provozních nákladů. Dalším důvodem, proč modernizovat, je odstranění nebezpečných míst, která by mohla ohrozit bezpečnost zaměstnanců při práci. Stávající stroje je zapotřebí zabezpečit kryty, aby nebylo možné zasáhnout do stroje za provozu a předcházet tak pracovním úrazům. Důležité je také snižovat hlučnost strojů a předcházet tak nemocím z povolání. Díky modernizaci výroby může společnost začít vyvíjet nové výrobky a rozšiřovat výrobní sortiment. V loňském roce například uvedla na trh ORION banány v bílé čokoládě, Maggi Nápadý Šťavnatý steak, Višňovo-jogurtovou DELI, Jarní LENTILKY a LENTILKY srdce. Díky novým produktům může společnost proniknout na nové zahraniční trhy, nebo rozšířit již existující distribuční řetězce. Trendem moderní doby se stává zdravá výživa. Spotřeba nečokoládových cukrovinek v ČR stagnuje kolem 2,5 kg na osobu ročně, mění se ovšem struktura poptávky ve prospěch vitamínových bonbonů s nižším obsahem cukru. Spotřeba čokolády v ČR je kolem 6 kg na osobu. Trendem je čokoláda s vyšším obsahem kaka. Také rodiče preferují pro své děti zdravé mlsání a věnují stále větší pozornost údajům o složení výrobků. Rostoucí poptávka po zdravějších produktech je příležitostí pro inovaci výrobků, rozšíření sortimentu a

zvýšení obrátu. Tato inovace bude vyžadovat také jiné suroviny, což je příležitostí pro spolupráci s novými dodavateli, kteří mohou poskytnout kvalitnější suroviny, kratší dodací lhůty a úsporu nákladů.

Největší hrozbou pro společnost je nepříznivý demografický vývoj způsobený stárnutím populace. Děti se rodí čím dál méně. Pokud bude tento trend pokračovat, společnost se bude muset zaměřit více na dospělé jedince a změnit tak své portfolio výrobků.

Tabulka 4 Budoucí vývoj složení obyvatel v %

	0-14	15-64	65+
2002	15,6	70,5	13,9
2005	14,5	71,3	14,1
2010	13,6	70,9	15,5
2015	13,8	68,1	18,1
2020	13,7	66,0	20,3
2025	13,2	65,3	21,5
2030	12,6	64,5	22,8
2035	12,2	63,6	24,1
2040	12,2	60,9	26,9
2045	12,4	57,9	29,7
2050	12,4	56,3	31,3

(Zdroj: Demografie.info, © 2004-2009)

Další hrozbou je pokles objemů prodeje, který je způsoben hned několika faktory. Jedním z nich je růst cen vstupů z různých důvodů, z nichž nejvýznamnější je inflace. Ta způsobuje zdražování výrobků, nebo snižování objemů výroby. Dalším faktorem je ztráta významného zákazníka, jelikož udržet si stávajícího zákazníka je 5x až 7x levnější, než získat zákazníka nového. Také hrozba ekonomické krize objemům nepřispívá. Způsobuje růst nezaměstnanosti a s ní spojený pokles kupní síly zákazníků. Společnost také musí čelit stále nové konkurenci, která na trh přichází a ohrožuje tak její stávající pozici na trhu.

### 5.1.1 Matematický model SWOT analýzy

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti je použit matematický model SWOT analýzy nazýván také jako „plus minus matice“. Porovnává vzájemné vazby mezi komponenty vnitřního v souvislosti s komponenty vnějšího prostředí. Zjištěný vztah je ohodnocen následovně:

- Pozitivní vazba: +
- Negativní vazba: -

- Žádný vzájemný vztah: 0

Výstupem matice jsou součky řádků a sloupců, na jejichž základě je určeno pořadí klíčových faktorů, které ovlivňují společnost Nestlé Česko s.r.o..

Tabulka 5 Matematický model SWOT analýzy

	HLAVNÍ PŘÍLEŽITOSTI					HLAVNÍ HROZBY						
	Finanční dotace z EU	Nové trhy	Poptávka po zdravějších produktech	Vznik dalších distribučních řetězců	Spolupráce s novými dodavateli	Nepříznivý demografický vývoj	Růst cen vstupů	Ztráta zákazníka	Vstup nové konkurence	Ekonomická krize	+	.
<b>HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY</b>												
<b>Kvalita a zdravotní nezávadnost výrobků</b>	+	0	+	0	+	0	-	-	0	0	3	2
<b>Široký sortiment výrobků</b>	0	+	+	+	+	-	-	0	0	0	4	2
<b>Dlouholetá tradice</b>	0	+	0	+	+	0	0	0	0	0	3	0
<b>Certifikace ISO</b>	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	4	0
<b>Úroveň schopností lidí reprezentujících společnost</b>	+	+	0	+	+	0	0	-	0	0	4	1
<b>+</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	
<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>5</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky slouží k porovnání toho, v čem jsme lepší než naše konkurence. Jsou přínosem pro dosažení stanovených cílů a měly by být k tomuto účelu patřičně využity. Z tabulky vyplývá, že mezi hlavní silné stránky patří široký sortiment výrobků, certifikace ISO a úroveň schopností lidí reprezentujících společnost.

HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY	HLAVNÍ PŘÍLEŽITOSTI					HLAVNÍ HROZBY						
	Finanční dotace z EU	Nové trhy	poptávka po zdravějších produktech	Vznik dalších distribučních řetězců	Spolupráce s novými dodavateli	Nepříznivý demografický vývoj	Růst cen vstupů	Ztráta zákazníka	Vstup nové konkurence	Ekonomická krize	+	.
Nepružné reakce na změny výrobního programu	0	-	0	0	0	0	0	-	-	0	0	3
Cena výrobků	0	-	+	+	+	0	-	-	-	-	3	5
Sezónní výkyvy	0	-	0	-	0	-	-	0	0	0	0	4
Schvalování objednávek	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	3
Flexibilita rozhodování	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	0	6
+	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	
-	1	4	1	3	2	1	2	4	2	1		21
<b>Hlavní příležitosti a hrozby</b>												
<b>Suma +</b>	4	4	3	5	6	0	0	0	0	0		
<b>Suma -</b>	1	4	1	3	2	2	4	6	2	1		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavními slabými stránkami, na které je potřeba se zaměřit, jsou ceny výrobků a flexibilita rozhodování. Ceny výrobků mohou být sníženy, pokud bude nalezen nový dodavatel s levnějšími surovinami srovnatelné kvality. Jako hlavní příležitost, které je třeba využít, se jeví spolupráce s novými dodavateli a vznik dalších distribučních kanálů. Hlavní hrozbou pro společnost je ztráta zákazníka a růst cen vstupů.

## 5.2 PESTLE ANALÝZA

PESTE analýza umožňuje poznat vlivy makrookolí na společnost. Za klíčové lze považovat faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

### 5.2.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Česká republika je demokratickou republikou s pluralitním politickým systémem. Prezidentem České republiky je v současné době Miloš Zeman, čestný předseda SPOZ, bývalý premiér ČR a předseda ČSSD. V ČR je výkonná moc delegována na prezidenta a vládu, v čele vlády stojí předseda Bohuslav Sobotka. Dvoukomorový parlament tvoří zákonodár-

nou moc a soudní moc tvoří čtyřčlanková soudní soustava a Ústavní soud. (Pražský hrad, © 2014)

#### **Zákony, které společnost ovlivňují:**

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

#### **Daňová politika**

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků.

Od 1. 3. 2011 je v účinnosti nový daňový řád. Daňové sazby přímo ovlivňují společnost. Snížená sazba DPH činí 15 % a základní sazba činí 21 %. Společnost Nestlé Česko je potravinářský závod, a proto jeho výrobky spadají pod sníženou sazbu DPH. Díky tomu mohou být výrobky pro spotřebitele levnější. V některých zemích se platí extra daň za nezdravé potraviny. Cena této daně se pohybuje okolo osmi Kč za kilogram cukru. Například Maďarsko či Francie zdanily potraviny s vysokým obsahem cukru, aby omezily jejich spotřebu. Tato daň zdražuje výrobky, proto musí společnost hledat cesty, jak udržet výrobky na stejné cenové úrovni. Hledá levnější dodavatele se srovnatelnou kvalitou surovin a obalového materiálu. Pokud by tak neučinila, neobstála by v konkurenčním prostředí a ztrácela by zákazníky, kteří vyhledávají nižší ceny produktů.

### Hygienické normy

Jelikož je společnost Nestlé potravinářská společnost, má stanoveny zákonem přísné hygienické normy.

#### *Směrnice a nařízení EU v oblasti ochrany potravin a české technické normy:*

- **směrnice 89/397/EHS** ze dne 14 června 1989 o úřední kontrole potravin,
- **nařízení Rady (EHS) č. 178/2002** Evropského parlamentu a Rady ze dne 28 ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- **nařízení Komise (ES) č. 2073/2005** ze dne 15. listopadu 2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
- **ČSN EN 1672-2+A1** – norma se zabývá hygienickými požadavky pro stroje užívané pro přípravu a zpracování potravin,
- **ČSN EN 12463+A1** – norma se zabývá bezpečností a hygienickými požadavky na plnicí stroje v potravinářském průmyslu,
- **ČSN EN 13886+A1** – norma se vztahuje na potravinářské varné kotle poháněné míchadlem či mixérem, zabývá se bezpečnostními a hygienickými požadavky.

(Technické normy, ©2000-2008)

Nedodržení těchto norem může mít existenční dopad na společnost Nestlé Česko. Hygiena je v závodech na prvním místě, protože vyrábí produkty, které již nepodléhají další tepelné úpravě.

### 5.2.2 Ekonomické faktory

**Míra inflace** je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Jedná se o procentní změnu cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru dvanácti předchozích měsíců. Zvýšení cenové hladiny má dopad na energie, využívané pro výrobu a následně se promítne v konečné ceně výrobků.

**Nezaměstnanost** se měří podílem nezaměstnaných osob na obyvatelstvo ve věku 15 – 64 let. Nezaměstnaným se myslí registrovaný uchazeč na úřadu práce, který aktivně hledá zaměstnání. Růst nezaměstnanosti pro společnost znamená ztrátu kupní síly zákazníků s následným poklesem tržeb.

**HDP** vyjadřuje velikost ekonomiky. Je to celková hodnota statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Změna HDP vyjadřuje rychlost hospodářského růstu země. (Zdroj: ČSÚ, © 2013). Růst HDP znamená pro společnost růst objemů. Mezi roky 2012 a 2013 HDP pokleslo o 0,9 %, což mělo dopad na společnost poklesem objemů výroby a tedy i tržeb za výrobky o 1,24 %. Tento pokles je zobrazen v Příloze PX.

Tabulka 6 Ekonomické faktory

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>HDP (v mld)</b>	3799,547	3841,370	3843,9	3809,305
<b>Míra inflace %</b>	1,5	1,9	2,4	1,7
<b>Nezaměstnanost %</b>	7,3	6,4	9,4	7,6

(Zdroj: ČSÚ, © 2013)

Počet obyvatel České republiky se snižuje. Rodí se méně dětí, ubývá sňatků, roste počet vystěhovalých, rozvodů a zemřelých. Pokles počtu narozených dětí se může projevit na poklesu tržeb za cukrovinky.

Tabulka 7 Rozložení obyvatel z hlediska věku

<b>Dle věku</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>0-14 (tis. osob)</b>	1518	1541	1560	1577
<b>15-64 (tis. osob)</b>	7379	7263	7188	7109
<b>65+ (tis. osob)</b>	1636	1701	1768	1826

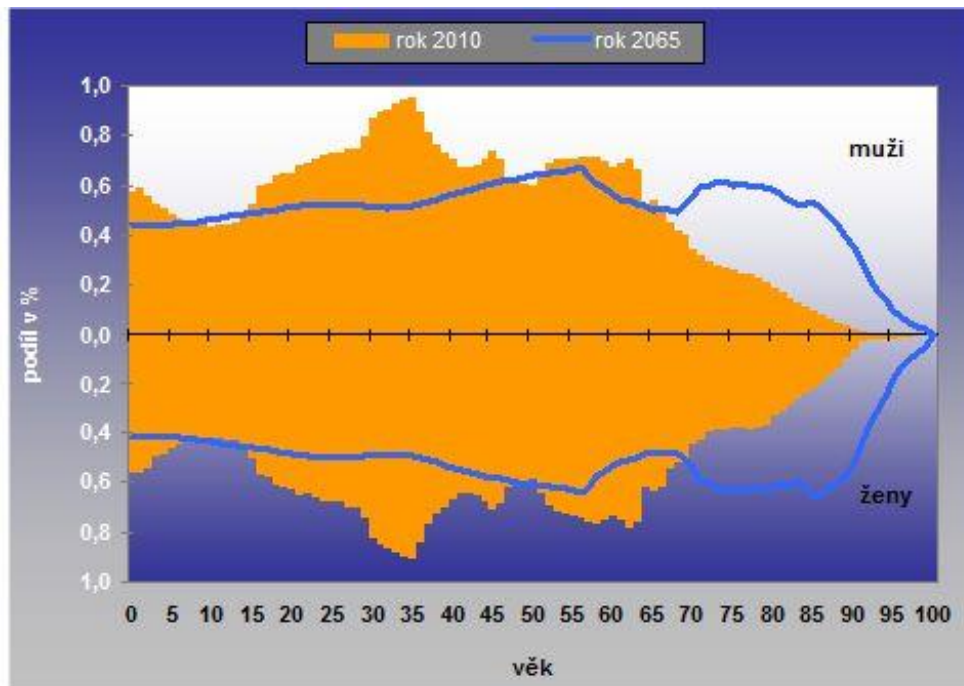
(Zdroj: ČSÚ, © 2013)

Obrázek 15 znázorňuje věkovou strukturu obyvatel v roce 2010 a předpokládanou strukturu obyvatel v roce 2065. Na ose x jsou uvedené věkové skupiny a osa y znázorňuje % podíl obyvatel v jednotlivých věkových skupinách. Z obrázku je patrné, že v České republice bude pokračovat trend stárnutí obyvatel (ztenčí se základna představující % narozených dětí) a bude přibývat obyvatel ve věkové struktuře 65 a více (pyramida se bude směrem doprava rozšiřovat). Dle prognóz statistického úřadu by měla téměř dvojnásobně vzrůst věková skupina obyvatel nad 70 let a čtyřnásobně věková skupina obyvatel nad 80 let. (Zdroj: ČSÚ, © 2013)

Pro společnost by takový vývoj znamenal výraznou změnu výrobního sortimentu. Musela by omezit výrobu cukrovinek a začít vyrábět zdravější potraviny, které by splňovali požadavky zákazníků ve vysokém věku.



Obrázek 15 Prognóza věkové struktury obyvatelstva



(Zdroj: ČSÚ, © 2013)

### 5.2.3 Sociální a kulturní faktory

#### Vliv médií a reklamy

Propagace výrobku je součástí marketingového mixu. Jelikož je společnost Nestlé výrobcem potravinářských výrobků, je pro ni propagace velmi důležitá. Musí čelit vysoké konkurenci. Jde o celou škálu prostředků, které slouží ke komunikaci mezi prodávajícím a zákazníkem. Cílem reklamy je podnítit okamžitou touhu po koupi určitého produktu. Většina lidí vnímá reklamu spíše negativně a snaží se jí vyhýbat, avšak jejich podvědomí reklamní sdělení vnímá, aniž by si to uvědomovali.

Při uplatňování reklamy je často využívána psychologie, sociologie, grafika a umění prodeje. Společnost Nestlé využívá masovou reklamu, protože její široké portfolio dokáže uspokojit všechny věkové kategorie. Reklama je šířena rozhlasem, televizí, tiskem, internetem, plakáty a prostřednictvím billboardů. Z pohledu důvěryhodnosti médií byla za nejdůvěryhodnější zvolena televize, druhé byly noviny, dále pak rádio, internetové zpravodajství a za nejméně důvěryhodné byly považovány sociální sítě. (Uniweb, © UNIWEB s.r.o.)

Nestlé se snaží o zodpovědnou reklamu, zvláště ve vztahu k dětem, které jsou nejvíce ovlivnitelné. Když jde o děti, snaží se podporovat zdravé stravovací návyky, nepodřývat

autoritu rodičů a nevytvářet nereálná očekávání. Reklama je zaměřená především na děti mezi 6 – 12 lety. (Nestlé, © 2012)

### **Trend životního stylu**

Česká republika je na 2. – 4. místě ve výskytu obezity v rámci Evropského žebříčku. Zatím se příliš nedaří přesvědčit Čechy o výhodách zdravého životního stylu. Ve světě se však tento trend dostává do popředí a vznikají tak celospolečenské preventivní programy. (Týden.cz, © 2006-2013). Pokud by se stal tento trend populární, musela by společnost Nestlé Česko přizpůsobit své výrobky zdravému životnímu stylu. To by znamenalo obměnit celý sortiment a najít zdravé náhražky cukru a tuku. Vzrostla by také cena výrobků a společnost by musela hledat nové cesty ke snížení výrobních N, aby si udržela své zákazníky.

#### **5.2.4 Technologické faktory**

Lokalitu protíná plynovod, kanalizace, elektrická energie, plyn a je zde i možnost bezdrátového internetového připojení.

Nestlé věnuje pozornost zlepšování životního prostředí. K tomu využívá systém sledování důležitých parametrů.

Z moderních technologií využívá tepelné čerpadlo k chlazení vody, parní kotle, které snižují spotřebu energie a předčišťovací stupeň pro odpadní vody. Významnou úsporou energie je výměna rtuťových 80W zářivek za osvětlení LED 56 W.

Společnost zavádí progresivní ekologicky, materiálově a energeticky šetrné postupy a technologie.

Současné technologie umožňují monitorovat bezpečnost na pracovišti. K tomu lze využít detektory kouře, teploty, koncentrace čpavku a klimatizace.

Společnost používá podnikový informační systém SAP. Jde o dostupný, snadno použitelný IS, který je užívám jako hlavní podnikový IS typu ERP. Umožňuje snadnou integraci s dalšími aplikacemi a moduly. Pomáhá zpřehlednit podnikání, zavést oborové standardy řízení, zvyšuje konkurenceschopnost na trhu, zprůhledňuje informační toky, poskytuje okamžitý přehled o aktuálním dění ve společnosti, analyzuje data a poskytuje reporty.

K vnitřní komunikaci v rámci společnosti Nestlé Česko slouží program Office communicator, který umožňuje propojení pracovníků Nestlé po celém světě a výrazně tak usnadňuje

komunikaci. Tento způsob komunikace šetří čas, náklady na cestování i telefonní poplatky. (Nestlé, © 2012)

Obrázek 16 Celkové výdaje na výzkum a vývoj



(Zdroj: ČSÚ, © 2013)

## 5.2.5 Ekologické faktory

### Ochrana životního prostředí

Norma ISO 14 001 specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu. Certifikace přináší společnosti image, zajišťuje a vylepšuje péči o prostředí, zprůhledňuje rizika a snižuje je, motivuje zaměstnance a přináší konkurenční výhody. (ISO 14 001).

Společnost má zavedený dokument, který formuluje základní zásady a postupy pro ochranu životního prostředí. Tento dokument je podporován také školením zaměstnanců o ochraně životního prostředí.

Nestlé environmental management systém byl vytvořen v roce 1996. Jde o systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví. Slouží k neustálému zlepšování jejich působení v oblasti životního prostředí, pomáhá zvyšovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Jeho cílem je sjednotit všechny ekologické aktivity a opatření Nestlé po celém světě. Zabezpečuje společný rámec pro environmentální řízení na všech úrovních společnosti. Zajišťuje systematické dodržování priorit společnosti a legislativních požadavků. Navíc je tento systém plně slučitelný s mezinárodními standardy ISO 14001 a EMAS. (Nestlé, © 2012). Jelikož výrobní závody produkují velké množství sladké odpadní vody, jsou tyto hodnoty přísně kontrolovány a před odečením do kanalizace neutralizovány.

### 5.2.6 Vyhodnocení PESTLE analýzy

Z provedené PESTLE analýzy vyplynuly výhody a nevýhody pro společnost zobrazené v tabulce 8.

Tabulka 8 Shrnutí PESTLE analýzy

Výhody	Nevýhody
Nezdraví životní styl obyvatelstva – prostor pro cukrovinky	Zvýšení daňových sazeb, které společnost přímo ovlivňují
Přispívání ke zlepšení životního prostředí	Přísné hygienické normy
Moderní technologie	Stárnutí populace
Certifikace norem ISO	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje konkurenci současnou i budoucí, zákazníky, dodavatele a možné substituty.

### 5.3.1 Konkurence

Kompletní mapa konkurence je znázorněna v Příloze PI. Největšími konkurenty společnost Nestlé Českou jsou Haribo, Emco, Mondelez international, Unilever, The Candy Plus Sweet Factory s.r.o., Mars a Wrigley.

**Haribo** se zabývá výrobou želatinových medvídků Haribo, žvýkacích bonbonů MAOAM a bonbonů Haribo Chamallows. (Haribo, © HARIBO Lakritzen-Hans Riegel Betriebshes.m.b.H.)

**Emco** se zabývá výrobou myslí, ovesných kaší, tyčinek, dětských cereálií, kukuřičných lupínků, plněných polštářků, horké čokolády a Cappuccina. (EMCO, ©2014)

**Mondelez international – Kraft Foods** - vyrábí široké portfolio výrobků, do kterého řadíme sušenky Opavia, 3bit, BeBe, Carte Noire, Dadák, Disketo, Disko, Dukla, Fidorka, Figaro, Horalky, Jacobs, Kolonáda, Milka, Miňonky, PIM's, Piškoty, siesta, Tang, Tatranky, Telka, TUC, Vlnky, Oreo ... (Mondelez Czech Republic, ©2014)

**Unilever** se zabývá výrobou zmrzlin značek Miša a Algida, dehydratovaných výrobků Knorr a Unilever food solutions, a dalších jako je Hellmann's, Signal, Domestos, Radox,

Perla, Flora, Timotei, Rexona, Axe, Rama, Lipton, Saga, Hera, Dove ... (Unilever, © 2014)

**The Candy plus Sweet Factory s.r.o.** se zabývá výrobou želé Juicee Gummee, pendreků Fundy, lízátek a žvýkaček Pedro. (The Candy Plus Sweet Factory, ©2010)

**Mars a Wrigley** se zabývá výrobou čokolád značek Snickers, Mars, Twix, Milky Way, Bounty, krmiv pro zvířata Whiskas, Pedigree, Chappi, Kitekat, Cesaro, Sheba, Frolic a Perfect fit, pokrmů Uncle Ben's a cukrovinek Skittles, Starburst, Locketts, Orbit, Airwaves, Winterfresh, Solano a Sugus. (Wrigley, © 2010), (Mars, © 2011)

### 5.3.2 Nová konkurence

Německá investiční společnost Joh. A. Benckiser (JAB) hodlá koupit nizozemského výrobce kávy Douwe Egberts. Vyrábí také kávu Caribou Coffee a Peet's Coffee & Tea. Společnost JAB buduje portfolio značek kávy a snaží se získat silnou pozici na trhu, kterému momentálně dominuje společnost Nestlé. (Zprávy e15.cz, © 2013)

Možnou konkurenci představují také obchodní řetězce, které uvádějí na trhu výrobky pod svými vlastními značkami. Jde o privátní značky obchodních řetězců Tesco Value, Kaufland, Penny, Euroshoper, Clever, Globus, Pilos. Jsou součástí sortimentu obchodních řetězců a prodávají své značky za výrazně nižší ceny, ale se stejnou kvalitou. Nižší ceny dosahují díky nulovým nákladům na reklamu. Celkové tržby privátních značek dosahují v ČR 20-ti %, v západních zemích již 50-ti %. (Oči na stopkách.cz, © 2012)

### 5.3.3 Zákazníci

Společnost Nestlé Česko prodává své výrobky v tuzemsku i v zahraničí. Kromě českého trhu se zaměřuje také na Slovensko, Anglii, Austrálii, Rusko, Polsko, Itálii, Hong Kong, Japonsko, Litvu, Německo, Holandsko, Maďarsko, USA, Austrálii, Nový Zéland ...

Zákazníkem Nestlé je široká veřejnost ve složení od těch nejmenších, až po důchodce. Produkty společnosti jsou dostupné ve většině tuzemských obchodních řetězcích. (Nestlé, © 2012)

### 5.3.4 Dodavatelé

Pro společnost Nestlé Česko je jako surovina obsažená ve většině výrobcích velmi důležitá voda. Klíčovým dodavatelem pitné vody je společnost VAK. Další významnou surovinou je cukr, který dodává společnost Moravskoslezské cukrovary.

Společnost spolupracuje s českými a slovenskými dodavateli surovin, obalů a služeb, Od domácích zpracovatelů společnost odebírá cukr, sušené mléko, mlynářské výrobky, těstoviny, sůl, škroby a sirupy v řádu mnoha tisíců tun. Až 100% cukru, přes 90% mléka a mléčných surovin, na 55% zeleniny a těstovin pro výrobu kulinářských výrobků a přes 40% škrobů a sirupů pochází od místních dodavatelů.

Od místních výrobců nakupují významnou část obalového materiálu. - 100% vlnité lepenky a 70% hliníkové folie. Jen za suroviny a materiály pro výrobu utratí společnost ročně více než 122 miliónů EUR. (Nestlé, © 2012)

### 5.3.5 Substituty

V dnešní době se stále více rozmáhá trend zdravého životního stylu. Možným substitutem by tedy mohla být zdravá výživa. Jelikož společnost Nestlé vyrábí nečokoládové cukrovinky, mohly by být nahrazeny produkty, které podporují zdravý životní styl.

### 5.3.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Přílohy PIII – VI mapují vyjednávací sílu jednotlivých konkurenčních sil. Počty bodů jsou udělovány v rozmezí od 1 do 10 bodů dle míry rizika či hrozby daného faktoru.

Vyhodnocení rozboru Porterova modelu zobrazuje Tabulka 9.

Tabulka 9 Vyhodnocení analýzy Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil

<b>FATOR</b>	<b>Max bodů</b>	<b>dosaženo</b>	<b>%</b>
Vyjednávací síla konkurenčních společností	70	40	57,14
Síla hrozby vstupů do odvětví	90	45	50
Vyjednávací síla zákazníků	40	21	52,5
Síla hrozby substitutů	20	10	50
Síla konkurenční rivality substitutů	80	71	88,75

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z Tabulky 9 je patrné, že největší hrozbou je konkurenční rivalita substitutů. Proto musí společnost Nestlé Česko věnovat velkou pozornost mapování výrobků konkurence a držet

se vždy krok před ní. Nedílnou součástí jsou také inovace výrobků a přizpůsobování se trendům životního stylu obyvatel. Vzhledem k rostoucímu trendu zdravého životního stylu je v současné době důležité věnovat se obsahu cukru ve výrobcích a nahradit jej zdravější alternativou.

## **5.4 Finanční analýza**

Finanční analýza umožní hodnotit dosavadní vývoj různých důležitých finančních ukazatelů, jako jsou zisk, rentabilita, zadluženost, likvidita, využití majetku a srovnávat je s ostatními podniky, minulostí či vlastními plánovanými záměry. Finanční analýza je zpracována za období 2010 – 2013, jelikož společnost si nepřála zveřejnit neauditované výkazy za rok 2014.

### **5.4.1 Analýza aktiv**

Vývojové trendy položek majetkové struktury jsou zobrazeny v příloze PVIII. Pokles hodnoty dlouhodobého majetku byl způsoben odpisy projektu GLOBE, který byl členěn na etapy. Obě etapy byly zařazeny do majetku v roce 2006 a byl odepisován po dobu 5 let. Pozitivní změna nastala mezi léty 2011 a 2012, kdy byl projekt celý odepsán.

Z výsledků analýzy aktiv je patrný nárůst dlouhodobého finančního majetku v roce 2012, kdy společnosti vznikl podíl v ovládaných a řízených osobách. Podíl oběžných aktiv má rostoucí tendenci do roku 2012. Je to způsobeno rostoucím podílem krátkodobých pohledávek, jako jsou poskytnuté zálohy na recyklaci a využití obalů, jelikož se společnost snaží šetřit životní prostředí. Dále kvůli rozborům zdravotní nezávadnosti výrobků zálohami na odběr podzemní vody (značná část výrobků tvoří voda).

### **5.4.2 Analýza pasiv**

Vývojové trendy položek finanční struktury jsou zobrazeny v příloze PVIII. V Analýze pasiv je znatelný nárůst rezerv mezi léty 2012 a 2013, který byl způsoben tvorbou rezerv na výplatu bonusů zaměstnancům a tvorbou rezerv na nevyčerpanou dovolenou. Změnu závazků v letech 2011-2012 způsobila změna klasifikace závazků s podstatným vlivem. Změnilo se datum splatnosti na dobu kratší než jeden rok, takže značná část závazků byla převedena do krátkodobých. Úvěr společnost využila jen v roce 2011, ale byl vzápětí splacen, jelikož je společnost začleněna do regionálního treasury centra. Pokles kapitálových

fondů mezi roky 2010 – 2011 byl způsoben poklesem oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků, protože společnost obchoduje na derivátovém trhu. Pokles byl způsoben změnou derivátů a změnou závazků v cizí měně.

Společnost využívá více cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Vyšší podíl cizího kapitálu společnosti umožňuje využít pákového efektu pro zvýšení rentability vlastního kapitálu. Důvodem je úroková míra placená z cizího kapitálu, která za sledované období nepřesahuje hodnotu 5%.

### 5.4.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

Vývojové trendy položek výnosů a nákladů jsou zobrazeny v příloze PX. Z analýzy zisku a ztráty je patrné zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, na kterém měl hlavní vliv export. Společnost vyváží své výrobky pravidelně do 13-ti zemí v i mimo EU. To dokazuje, že export se stává stále důležitější a je tedy vhodné jej dále rozvíjet pomocí propagace.

Díky snižování nákladovosti tržeb poklesla mezi léty 2011-2012 výkonová spotřeba společnosti, což vedlo k pozitivnímu účinku zvyšování rentability tržeb.

Za sledované období byla obchodní marže kladná jen jedenkrát v roce 2011. Záporná obchodní marže je způsobena zvyšujícími se náklady na prodané zboží.

### 5.4.4 Bilanční pravidla

#### Zlaté bilanční pravidlo financování

Tabulka 10 porovnává poměr dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů.

Tabulka 10 Zlaté bilanční pravidlo financování

V tis Kč	2010	2011	2012	2013
<b>Dlouhodobý majetek</b>	2 065 077	1 994 556	2 059 069	2 061 797
<b>Dlouhodobé zdroje (VK + CK)</b>	4 420 623	4 695 859	4 793 714	4 246 170
<b>Převaha DZ</b>	2 355 546	2 701 303	2 734 645	2 184 373
<b>Převaha DZ v %</b>	214,06	235,43	232,81	205,95

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)



Zlaté bilanční pravidlo je založeno na tvrzení, že dlouhodobé zdroje by měly krýt dlouhodobý majetek. Společnost Nestlé zlaté pravidlo financování dodržuje. Dlouhodobé zdroje kryjí nejen dlouhodobý majetek, ale i část krátkodobého.

### Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Tabulka 11 zachycuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji.

Tabulka 11 Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>Vlastní kapitál</b>	1 724 364	1 654 585	1 732 430	784 870
<b>Cizí zdroje</b>	2 696 259	3 041 274	3 061 284	3 461 300
<b>Převaha cizích zdrojů</b>	971 895	1 386 689	1 328 854	2 676 430
<b>Převaha cizích zdrojů v %</b>	156,3625	183,8089	176,7046	441,003

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika společnost Nestlé Česko nedodržuje, jelikož převažují cizí zdroje. Toto pravidlo je důležité zejména pro získání úvěru. Kdyby bylo pravidlo dodržováno, byly by vlastní zdroje a cizí zdroje přibližně stejné. Nejvyšší převahu má cizí kapitál v roce 2013 a to s převahou 441%. Nejlépe bylo pravidlo dodrženo v roce 2010, kdy byla převaha jen 156,4%.

Velký podíl cizích zdrojů tvoří závazky s podstatným vlivem, což je způsobeno nutností inovovat zastaralá aktiva. Tím roste kapitálová potřeba. Pro společnost toto pravidlo nemá velkou váhu, protože si půjčuje od spřízněných osob a ne od externích subjektů.

### Zlaté pari pravidlo

Tabulka 12 vyjadřuje poměr mezi dlouhodobým majetkem a vlastním kapitálem.

Tabulka 12 Zlaté pari pravidlo

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>Dlouhodobý majetek</b>	2065077	1994556	2059069	2061797
<b>Vlastní kapitál</b>	1724364	1654585	1732430	784870
<b>Převaha DM</b>	340713	339971	326639	1276927
<b>Převaha DM v %</b>	119,75876	120,54721	118,85438	262,6928

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Pravidlo doporučuje krýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem. Vlastní kapitál by měl být nanejvýš roven dlouhodobým aktivům, protože je nejdražší. Nemělo by se s ním plýt-

vat. Společnost toto pravidlo dodržuje. Dlouhodobý majetek je kryt jen částečně vlastním kapitálem. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2012, kdy byla převaha dlouhodobého majetku nad vlastním kapitálem jen 18,9%.

#### 5.4.5 Poměrová analýza

Do poměrové analýzy řadíme ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

##### Ukazatele rentability

Tabulka 13 obsahuje výpočty ROE, ROA a ROS provedené podle vzorců 2,3 a 5. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze PXII.

Tabulka 13 Ukazatele rentability

(v %)	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilita aktiv(ROA)</b>	14,55	14,32	13,11	10,75
<b>Rentabilita vlastního kapitálu(ROE)</b>	25,42	26,60	26,44	41,85
<b>Zisková marže(ROS)</b>	9,18	8,85	9,32	6,63

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Kvůli rychlejšímu nárůstu celkové hodnoty aktiv (zejména krátkodobých pohledávek), vykazuje ukazatel ROA klesající tendenci.

Rentabilita vlastního kapitálu se ve všech letech pohybuje mezi 20 a 30%. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013, což bylo způsobeno rapidním snížením VK.

Zisková marže kolísala. V letech 2011 a 2013 byla nízká. Nejlepší hodnoty dosáhla v roce 2013, kdy na jednu korunu tržeb připadlo téměř 10 haléřů zisku.

##### Ukazatele likvidity

Tabulka 14 obsahuje hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity. Výpočty jsou uvedeny v Příloze PXII podle vzorců 8-10.

Tabulka 14 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,010	0,001	0,015	0,004
<b>Pohotová likvidita</b>	1,19	1,17	0,76	0,51
<b>Běžná likvidita</b>	1,61	1,54	0,95	0,67

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Nejlepší likvidity dosáhla společnost v roce 2010, kdy běžná a pohotová likvidita dosáhla nejvyšší úrovně. V roce 2012 klesla hodnota na 0,95, což bylo způsobeno převedením pod-

statné části dlouhodobých závazků do závazků krátkodobých (1. etapa). Klesající trend pokračoval i v roce 2013, kdy nastal další nárůst krátkodobých závazků. (2. etapa). Společnost by se měla snažit o zvýšení ukazatele běžné likvidity, protože v současné době není schopna uhrazovat závazy z oběžných aktiv, a musí je hradit z dlouhodobých zdrojů. Z výsledků okamžité likvidity je patrné, že společnost drží velmi malý stav hotovosti v pokladnách a na běžných účtech.

### Ukazatele aktivity

Tabulka 15 obsahuje výpočty obratu aktiv, vázanost celkových aktiv, dobu obratu zásob a obrat zásob podle vzorců 11 – 14. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze PXII.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013
<b>Obrat aktiv (krát)</b>	1,08	0,94	0,98	0,86
<b>Vázanost celkových aktiv</b>	0,93	0,94	0,98	0,86
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	70,71	68,34	68,86	64,93
<b>Obrat zásob(krát)</b>	7,81	7,69	9,15	9,22

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Ukazatel obratu aktiv dosahuje nejlepších hodnot v roce 2010 a to obrat 1,08 krát. U doby obratu zásob je tendence klesající, což je pro společnost žádoucí stav. Společnost usiluje o zkracování doby obratu zásob, což se jí daří.

### Ukazatele zadluženosti

Tabulka 16 obsahuje výpočty celkové zadluženosti a úrokového krytí podle vzorců 6 a 7. Podrobné výpočty jsou uvedeny v příloze PXII.

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost (%)</b>	60,99%	64,76%	63,86%	81,52%
<b>Úrokové krytí (krát)</b>	11,98	12,89	11,79	33,78

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

Celková zadluženost společnosti Nestlé Česko dosahuje ve všech letech podobných hodnot. Jen v roce 2013 je patrný výrazný růst. Tyto hodnoty jsou poměrně vysoké. Z výsledků je tedy patrné, že majetek je kryt převážně cizími zdroji.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje poměrně vysokých hodnot, výjimkou je rok 2010 a 2012, což znamená, že EBIT pokrývá téměř 12 x nákladové úroky.

#### 5.4.6 Vyhodnocení finanční analýzy

Majetek společnosti je financován z velké míry cizím kapitálem, jelikož je spojen s nízkými náklady na kapitál. Cizí kapitál je tvořen zejména závazky s podstatným vlivem (treasury centrum NTC-Europe S.A). Oběžná aktiva převažují nad dlouhodobým majetkem.

Hodnota dlouhodobého majetku poklesla kvůli odpisům projektu GLOBE, který byl odepisován po dobu 5-ti let a byl celý odepsán v roce 2011. Dlouhodobý finanční majetek výrazně vzrostl v roce 2012, kdy společnosti vznikl podíl v ovládaných a řízených osobách. Oběžná aktiva mají rostoucí tendenci díky rostoucímu podílu krátkodobých pohledávek.

Analýza pasiv odhalila výrazný nárůst rezerv mezi léty 2012-2013, způsobený tvorbou rezerv na výplatu bonusů zaměstnanců a tvorbou rezerv na nevyčerpanou dovolenou. Změnu závazků způsobila změna klasifikace závazků s podstatným vlivem. Změnila se splatnost na dobu kratší než jeden rok, proto byla značná část dlouhodobých závazků převedena do krátkodobých. Společnost také využila v roce 2011 úvěr, který byl vzápětí splacen. Znatelný byl také pokles kapitálových fondů mezi léty 2010-2011, způsobený poklesem oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků. Pokles byl převážně způsoben změnou derivátů a závazků v cizí měně.

Analýza výsledovky poukázala na zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, na kterém měl hlavní vliv export. Výkonová spotřeba společnosti poklesla mezi léty 2011-2012, což vedlo k pozitivnímu účinku zvyšování rentability tržeb způsobené snižováním nákladovosti tržeb.

U analýz bilančních pravidel bylo zjištěno, že společnost dodržuje zlaté bilanční pravidlo, protože dlouhodobé zdroje kryjí nejen dlouhodobý majetek, ale i část krátkodobého a také zlaté pari pravidlo, které doporučuje krýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem. Toto pravidlo bylo nejlépe dodrženo v roce 2012. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika společnost nedodržuje. Jelikož je dodržování pravidla důležité zejména pro získání úvěru, není pro společnost jeho dodržování zásadní, protože si půjčuje od spřízněných osob a ne od externích subjektů.

Poměrová analýza byla zaměřena na ukazatele rentability, které poukázali na klesající tendenci ukazatele ROA kvůli rychlejšímu nárůstu celkové hodnoty aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu byla nejvyšší v roce 2013, což bylo způsobeno rapidním snížením VK. Ukazatele likvidity dosáhly nejlepších hodnot v roce 2010, ukazatele aktivity poukázaly na zkra-

cování doby obratu zásob, o což společnost úspěšně usiluje. Ukazatele zadluženosti vykazují výrazný růst celkové zadluženosti v roce 2013. Z výsledků je patrné, že majetek je kryt převážně cizími zdroji. Ukazatel úrokového krytí dosáhl nejlepšího výsledku v roce 2013, kdy EBIT pokrýval nákladové úroky téměř 34 krát.

## 5.5 Vyhodnocení strategické analýzy společnosti Nestlé Česko

Silnými stránkami pro společnost jsou široký sortiment výrobků, certifikace ISO a úroveň schopností lidí reprezentujících společnost. Naopak slabými stránkami, na které by se společnost měla zaměřit, jsou ceny výrobků, které jsou mnohdy vyšší než ceny konkurence a flexibilita rozhodování.

Jako hlavní příležitosti se pro společnost jeví spolupráce s novými dodavateli, což může přinést snížení cen výrobků, a také vznik dalších distribučních kanálů. Hrozbou je pro společnost ztráta zákazníka a růst cen vstupů, což by se opět projevilo v cenách výrobků.

Ve prospěch společnosti je také nezdravý životní styl obyvatelstva, což dává prostor pro prodej cukrovinek, postoj společnosti ke zlepšování životního prostředí a moderní technologie. Naopak nevýhodami pro společnost je zvyšování daňových sazeb, které společnost přímo ovlivňují a zvyšují tak její náklady, přísné hygienické normy, které s sebou přinášejí řadu omezení a stárnutí populace, což by mohlo mít za následek ztrátu značné části dětských zákazníků a nutnost vývoje výrobků vyhovujících potřebám a přáním dospělých zákazníků.

Společnost také ohrožují substituty poskytované konkurencí, převážně značky obchodních řetězců, které nepotřebují reklamu a mohou prodávat výrobky na nižší ceny. Dále z analýzy vyplynulo, že společnost by měla věnovat pozornost trendu zdravého životního stylu a začít mu přizpůsobovat své výrobky.

Po finanční stránce přináší společnosti úsporu nákladů financování investic cizím kapitálem, který je levnější než vlastní kapitál. Finanční analýza odhalila pokles dlouhodobého majetku kvůli odpisům projektu GLOBE, nárůst dlouhodobého finančního majetku díky získanému podílu v ovládaných a řízených osobách, růst oběžných aktiv způsobený rostoucím podílem krátkodobých pohledávek, nárůst rezerv pro výplaty bonusů a nevyčerpané dovolené a pokles kapitálových fondů kvůli změně závazků v cizích měnách. Díky nárůstu

exportu vzrostly také tržby z prodeje vlastních výrobků a pokles výkonové spotřeby měl pozitivní vliv na zvýšení rentability tržeb díky snížení nákladovosti tržeb.

Analýza bilančních pravidel poukázala na dodržování zlatého bilančního pravidla, kdy dlouhodobé zdroje jsou kryty nejen dlouhodobým majetkem, ale i částí krátkodobého majetku a zlatého pari pravidla, jelikož je dlouhodobý majetek kryt vlastním kapitálem. Naopak společnost nesplňuje zlaté pravidlo vyrovnání rizika, které pro ni však nehraje velkou roli z důvodu získávání úvěrů od spřízněných osob a ne od externích subjektů.

V poměrové analýze byl odhalen klesající trend ukazatele rentability aktiv kvůli nárůstu celkové hodnoty aktiv, rapidní nárůst hodnoty rentability vlastního kapitálu způsobeného snížením VK v roce 2013 a také zkracování doby obratu zásob, o což společnost usiluje. Zajímavá je také hodnota likvidity 0,67 v roce 2013. Tato hodnota byla ovlivněna změnou splatnosti pohledávek z obchodního styku u Nestlé zákazníků, a to z 30 na 60 dnů, což způsobilo opožděné platby dodavatelům a propad ukazatele likvidity.

Plusy a mínusy pro společnost, které vyplynuly ze strategické analýzy jsou shrnuty v Tabulce 17.

Tabulka 17 Shrnutí strategické analýzy

<b>Plusy pro společnost</b>	<b>Mínusy pro společnost</b>
Široký sortiment výrobků	Ceny výrobků
Certifikace norem ISO	Flexibilita rozhodování
Úroveň schopností lidí reprezentujících společnost	Hrozba ztráty zákazníka
Možnost spolupráce s novými dodavateli	Růst cen vstupů
Možnost vzniku dalších distribučních kanálů	Zvyšování daňových sazeb
Nezdravý životní styl obyvatelstva	Přísné hygienické normy
Postoj ke zlepšování životního prostředí	Stárnutí populace
Moderní technologie	Substituty poskytované konkurencí
Financování cizím kapitálem	Pronikající trend zdravého životního stylu
Růst dlouhodobého finančního majetku	Nárůst rezerv pro výplaty nevyčerpané dovolené
Růst exportu a růst tržeb za výrobky	Klesající trend ukazatele rentability
Růst hodnoty rentability vlastního kapitálu	Nízká hodnota likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BSC VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO

### 6.1 Současný stav systému BSC

Dříve společnost nevyužívala grafické znázorňování, výsledky byly hodnoceny jen na měsíční bázi a reporty ze systému byly nedostatečné.

V současnosti má společnost zaveden systém podobný BSC. Systém Nestle Continuous Excellence (NCE) byl zaveden v březnu 2009. Tento systém nahradil systém hodnocení výkonnosti pomocí tradičních měřítek, který využíval účetní údaje minulých let. Systém v první řadě funguje jako informační centrum. Všichni zaměstnanci díky vizualizaci vidí, co se děje, jaké jsou výsledky a co je potřeba zlepšit.

NCE je program s nástroji, pomocí kterých je možné pracovat společně na efektivním dosahování cílů a na neustálém zlepšování. Pomáhá přeložit vizi a cíle společnosti na konkrétní ukazatele. Důležité je zapojení všech, jednoduchost a vizualizace.

NCE je rozdělen do tří hlavních oblastí, kterými jsou kvalita, servis a náklady, lidé a bezpečnost.

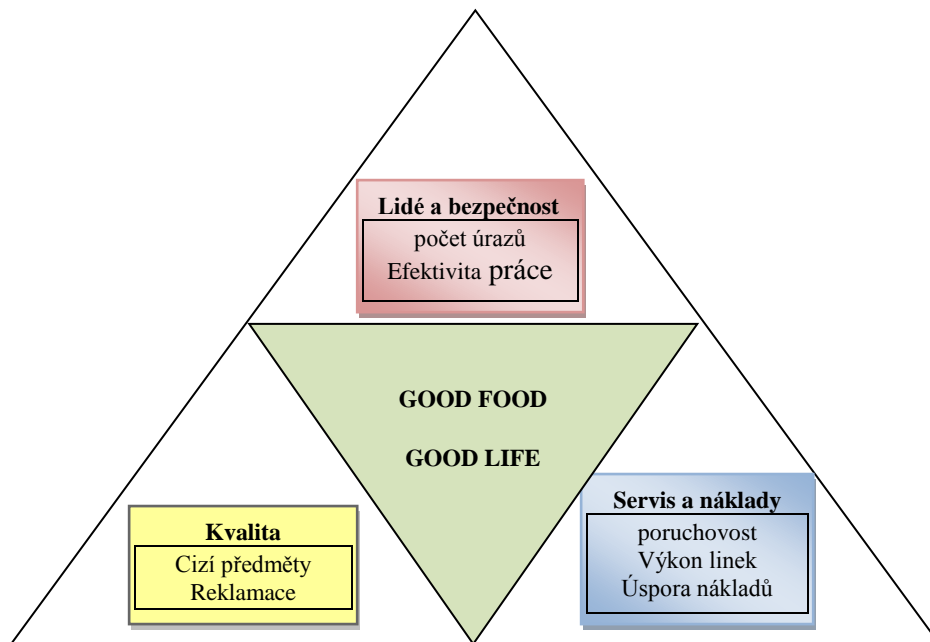
V každé oblasti jsou stanoveny nejdůležitější cíle, které jsou rozvedeny na bázi měsíce, týdne, dne a jednotlivých směn.

Model vychází z konceptu BSC a je přizpůsoben potřebám společnosti. Jsou zde zachovány metriky, stejně jako u BSC. K cílům jsou přiřazena konkrétní měřítka a cílové hodnoty, které jsou každoročně porovnávány s dosaženými cílovými hodnotami.

Při stanovování cílových hodnot je používán finanční plán společnosti a návrhy vývojových cílů od pražského vedení společnosti, které získává návrhy od vyššího vedení ze Švýcarska.

Obrázek 17 zobrazuje současný model NCE (BSC) ve společnosti Nestlé.

Obrázek 17 Model NCE ve společnosti Nestlé Česko



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost nyní využívá procesní přístup k řízení společnosti, který nahradil funkční přístup založený na rozložení práce na jednoduché úkony. Výhodou tohoto přístupu byla proveditelnost úkonů nekvalifikovanými pracovníky. Díky rozvoji moderních informačních a komunikačních technologií byla umožněna změna procesů, která zapříčinila vznik procesního řízení společnosti. Procesní přístup, na rozdíl od funkčního, zahrnuje tok činností jdoucích napříč organizací. Jedná se o nástroj neustálého zlepšování, řízení a zefektivnění podnikových činností, založený na navrhování a změnách formálních organizačních struktur.

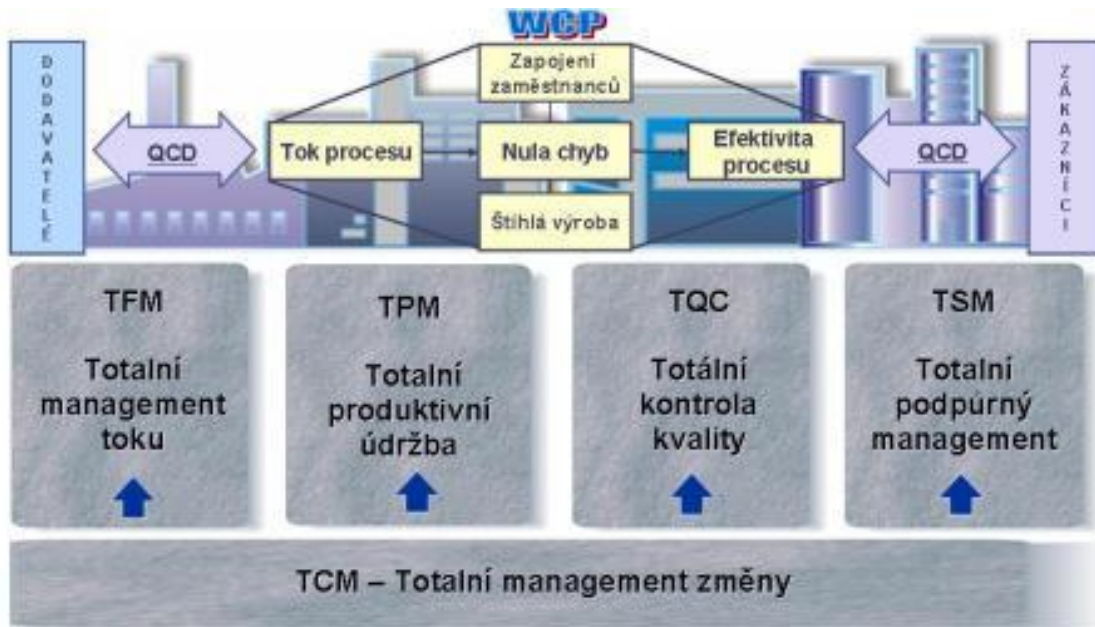
System procesního řízení a metoda BSC zajišťují aktivní přístup k řízení a výkonu vedoucích činností. Management měří a vyhodnocuje ukazatel stanovené metodou BSC, která upozorňuje a reaguje na zásadní problémy a výzvy strategického řízení a pomáhá převádět strategické vize do konkrétních měřitelných plánů a cílů.

V Příloze PII je znázorněn řetězec úloh, které vedou k výrobě palety od příjmu výrobního příkazu, přes jeho zpracování, výrobu, označení palety a přesunu do skladovacích prostor. Každý z těchto procesů je dále samostatně rozebrán na vedlejší a řídicí procesy, vedoucí k zajištění splnění jednotlivých úloh. Na každém z hlavních procesů se podílí více oddělení a společně směřují k dokončení procesu. Podpůrné a obslužné procesy poskytují hlavním procesům nezbytné zdroje a vstupy a společně produkují přidanou hodnotu pro zákazníka.



Ve společnosti je také zavedena metoda KAIZEN, která je zaměřena na kontinuální zlepšování a rozvoj eliminace plýtvání. Ve společnosti jsou již zavedeny všechny pilíře. V obrázku 18 jsou graficky znázorněny jednotlivé pilíře metody KAIZEN.

Obrázek 18 Pilíře KAIZEN management systém



(Zdroj: Interní materiály společnosti)

**Pilíř TFM** (Total Flow Management) je zaměřený na potřeby zákazníka. V souvislosti s tímto pilířem má společnost zavedenou metodu Just in Time, SMED (zaměřenou na snížení času výměny nástrojů) a Supply Chain (zaměřenou na optimalizaci kompletního dodavatelského řetězce).

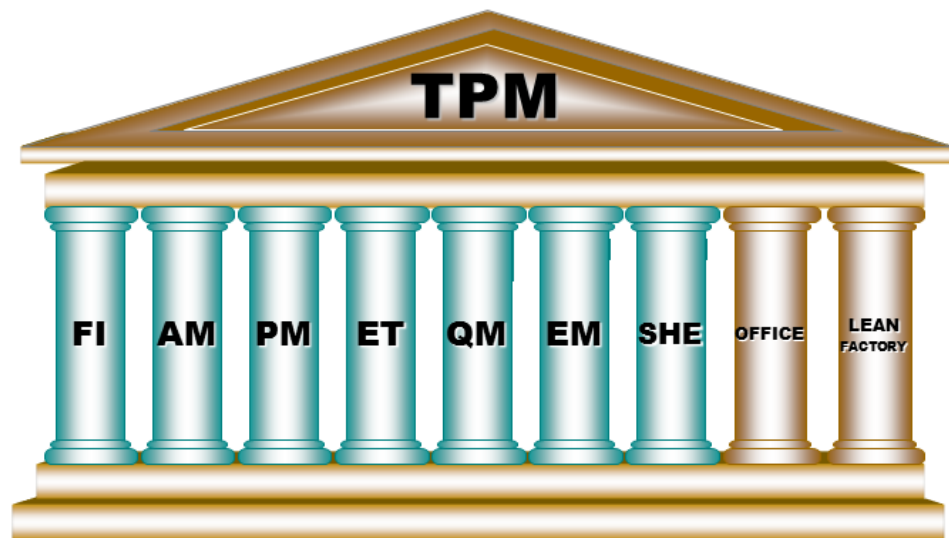
**Pilíř TQC** (Total Quality Controlling) je zaměřený na plnění více funkčních cílů, jako jsou spokojenosti zákazníka, celozávodní kontrola kvality, zdokonalování výkonů na všech úrovních, vývoj nových produktů a rozvoj pracovních sil.

**Pilíř TSM** (Total Service Management) je zaměřený na hledání úzkých míst ve výrobě, plýtvání, zvýšení produktivity. Důležitá je spolupráce, analýza procesů a následné zlepšování.

**Pilíř TPM** (Total Productive Management) zaměřený na zlepšení údržby a všech procesů v podniku. TPM je sjednocující platformou pro interní systémy rizik, energetického managementu, BOZP, jakosti, environmentální systémy, atd. V současné době má společnost tento program zaveden na dílně Marshmallow a nově se od ledna zavádí na dílně žele.

TPM je založeno na modelu osmi sloupů, z nichž je každý zaměřený na eliminaci ztrát a plýtvání. Program TPM zahrnuje školení a training zaměstnanců na všech úrovních, údržbu, čištění, mazání, samostatnou menší údržbu operátorem. Měla by zajistit bezproblémový náběh nových produktů a technologií a nulovou zmetkovitost výrobků. Společnost má zavedených sedm z osmi pilířů TPM, které znázorňuje obrázek 19.

Obrázek 19 Pilíře TPM ve společnosti Nestlé Česko



(Zdroj: Interní materiály společnosti)

FI (Focused Improvement) pilíř pomáhá operátorům identifikovat hlavní problémy a společně odstranit jejich příčiny.

AM (Autonomous Maintenance) pilíř umožňuje operátorům pracovat aktivně, rozvíjet samostatnost v hledání příčin problémů tak, aby práce a výrobní procesy byly spolehlivé.

PM (Planned Maintenance) pilíř zlepšuje dovednosti techniků a údržbářů s cílem zvýšit spolehlivost strojů, a tím optimalizovat náklady na údržbu.

ET (Education and Training) pilíř podporuje a motivuje zaměstnance k plnému využití jejich schopností, aby dosahovali cílů společnosti.

QM (Quality Maintenance) pilíř pomáhá operátorům k výrobě bezvadných produktů, které uspokojují potřeby a očekávání zákazníků.

SHE (Safety, Health and Environment) pilíř pomáhá chránit zdraví zaměstnanců, podporuje a motivuje zaměstnance k upozorňování na nebezpečné podmínky pro práci a napomáhá k ochraně životního prostředí.

V současné době společnost pracuje na zavedení EM (Early Management) pilíře, který se bude zaměřovat na zlepšování administrativy a směřuje k lean factory a lean office.

TPM napomohl ve společnosti zvýšit spolehlivost výroby o 9%, snížil poruchovost výrobních linek a napomohl ke stabilizaci procesů.

### **6.1.1 Vize, poslání, strategie, kritické faktory úspěchu a hodnocení měřítek**

#### **Vize, poslání, strategie**

Abychom mohli aplikovat BSC, musíme znát strategii společnosti. Na jejím základě budeme definovat cíle v jednotlivých oblastech.

Ve své vizi „Good Food, Good Life“ se společnost snaží shrnout vše, na čem staví své hodnoty. Chce být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s uznávaným předním postavením v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu v České a Slovenské republice, měřítkem finanční výkonnosti a mít důvěru všech zainteresovaných osob. (*Zdroj: Nestlé, © 2012*)

Společnost se snaží přidávat hodnotu tím, že neustále inovuje a renovuje své výrobky a zajišťuje jejich nejvyšší kvalitu, trvale používá nejlepší postupy a procesy při úsilí o dokonalost v podnikání, plně využívá potenciál svých značek, dosahuje nejširší dostupnost svých výrobků, poskytuje spolehlivé a včasné služby svým zákazníkům, uspokojuje spotřebitelskou poptávku po nejlepších výživových vlastnostech výrobků, pečuje o motivaci a profesionální růst svých zaměstnanců a podniká společensky odpovědným a udržitelným způsobem.

#### **Kritické faktory úspěchu**

Kritické faktory úspěchu jsou základem pro vytvoření strategické mapy. Při její tvorbě postupujeme od spodu nahoru. Společnost by měla použít 15 – 25 vzájemně provázaných kritických faktorů úspěchu.

Do hlavních oblastí kritických faktorů úspěchu jsou řazeny náklady, kvalita a služby.

#### **Kritickými faktory úspěchu závodu jsou:**

- Spokojenost zákazníků - snížení počtu nekvalitních výrobků na max 3 měsíčně
- Snížení provozních nákladů – ročně o 5 %

- Snížení počtu úrazů – nulový počet úrazů
- Přesnost plnění výrobního plánu – 89 % plnění

### Měřítko

Měřítko zachycují celkovou výkonnost procesu. Jedním z možností zdokonalení BSC je zlepšení systému tvorby měřítek. Je důležité znát staré hodnoty, ze kterých je možné vyvodit hodnoty nové. Aby bylo dosaženo stanoveného cíle, je nezbytné využít delší časové období a připustit nežádoucí roční výkyvy.

### Sestavení souboru metrik pro jednotlivé perspektivy

Každá z metrik musí obsahovat metodiku, jakou bude stanovena, cílové hodnoty a odpovědné osoby za plnění stanovených hodnot. Soubor metrik se sestavuje na workshupu. Součástí je návrh, který je poskytnut k diskusi a následně se měřítko vyladuje z hlediska praktické měřitelnosti.

### Kaskádování metrik na nižší úrovni řízení

Jednotlivé metriky jsou rozčleněny na úrovni oddělení, dílen, jednotlivých pracovníků.

### Hodnocení měřítek

Jednotlivé perspektivy BSC obsahují měřítko pro hodnocení stanovených cílů. Každé měřítko je vázáno na strategický cíl.

V rámci jednotlivých perspektiv jsou v současné době ve společnosti stanovena měřítko zobrazena v Tabulce 18.

Tabulka 18 Současné strategické cíle a jejich měřítko

PERSPEKTIVY	STRATEGICKÉ CÍLE	MĚŘÍTKO	CÍL
Lidé a bezpečnost	Četnost úrazů	Počet úrazů za rok	0
Kvalita	Spokojenost zákazníků	(Počet stížností za rok/objem prodeje)*1 mil	2,5
Servis a náklady	Snížení spotřeby energie	Spotřebovaná energie na tunu výroby (Gj/t)	5,4
	Efektivita linek	Počet hodin potřebných k výrobě/čas výroby (v %)	90

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva Kvalita je zaměřena na spokojenost zákazníků. Pokud budou současní zákazníci spokojeni, doporučí produkty společnosti svým známým a příbuzným. Společnosti tak budou přibývat noví zákazníci.

Perspektiva Servis a náklady je zaměřena na efektivitu výrobní linky a snížení spotřeby energie. Efektivita výrobní linky souvisí s růstem objemů prodeje. Při vysokých objemech bude vytížení výrobních linek uspokojující a efektivita vyšší. S efektivitou výrobní linky souvisí i kvalita výroby, která přiláká nové zákazníky. Objemy prodejů výrobků porostou. Snižování spotřeby energie bude mít pozitivní dopad na ceny výrobků. Pokud budou energie nižší, může si společnost dovolit držet krok s cenami výrobků konkurence, popřípadě držet ceny nepatrně nižší, aniž by na tom byla ztrátová.

Perspektiva Lidé a bezpečnost se zaměřuje na počet pracovních úrazů. Pobízí zaměstnance k tomu, aby na svém pracovišti měly oči dokořán a všímali si rizikových faktorů, které ohrožují jejich bezpečnost a včas na ně upozornili.

## **7 PROJEKT INOVACE SYSTÉMU BSC (NCE) VE SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO S.R.O.**

### **7.1 Nedostatky současného stavu systému BSC (NCE)**

Výše provedené analýzy odhalily finanční zdraví podniku, který má vybudované postavení na trhu a dobré jméno společnosti. Analýzy také odhalily nedostatky, kterými je potřeba se zabývat.

**Mezi zjištěné nedostatky současného systému patří:**

- nespokojenost zaměstnanců, která může být způsobena nedostatečnou informovaností o výsledcích výkonnosti společnosti. Lidé jsou součástí každého procesního modelu, proto je jejich spokojenost důležitá,
- komunikační šumy a nedostatečná spolupráce mezi odděleními,
- změny jsou zaváděny bez dostatečné přípravy,
- špatně nastavené priority IT podpory,
- nedostatečná propojenost současného systému BSC se systémem řízení kvality,
- nedostatečné množství měřítek v jednotlivých perspektivách v rámci BSC,
- nedostatečná kontrola výstupu výrobků – pouze na ranní směně.

Na základě analýzy současného stavu zjištěných nedostatků současného systému hodnocení výkonnosti společnosti bude v rámci projektového řešení navržena inovace metody NCE s cílem optimalizace a přiblížení metodě BSC.

Nový systém BSC přinese společnosti očekávaná zlepšení, mezi které lze zahrnout např.:

- snadnější přístup k informacím z minulosti, které poslouží k lepší předpovědi budoucích hodnot,
- kvalitnější naplňování vize a strategie společnosti,
- rozvoj a zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci v jednotlivých odděleních i mezi jednotlivými odděleními,
- zlepšení spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím zvýšení informovanosti o výkonnosti, cílech a dosahovaných výsledcích společnosti,

- zjednodušení a zkrácení času stráveného administrativou a odstranění dualismu v administrativě,
- zvýšení četnosti kontrol kvality při výstupu výrobku z výrobního procesu.

Projekt bude zpracováván v jednom ze závodů společnosti Nestlé Česko s.r.o.. Nové cíle a měřítka budou na závodové úrovni.

## 7.2 Cíl projektu

Cílem projektu je inovovat současný systém NCE (BSC) v jednom ze závodů tak, aby více odrazil požadavky společnosti a byl ještě efektivnější. Prvním krokem bude inovace cílů a měřítek, které budou mít větší vypovídací schopnost.

Další z problémů, na které je potřeba se zaměřit, je nedostatečná propojenost systému NCE se systémem řízení kvality.

### **Projekt bude rozčleněn na dvě hlavní oblasti:**

- inovace cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách BSC,
- propojení BSC se systémem řízení kvality.

#### **7.2.1 Inovace cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách BSC**

Vrcholové vedení vytyčuje cíle ke zvyšování celkové produktivity organizace. Důvodů může být spousta, např. tlak konkurence, nové požadavky zákazníků, technický rozvoj a výzkum, nové možnosti pro zlepšování... K uskutečnění těchto cílů je zapotřebí procesní řízení. V literaturách můžeme nalézt také označení BPM (Business Process Management). Pomáhá zmapovat všechny činnosti a zprůhledňuje celkové fungování společnosti. Napomáhá k odhalení silných a slabých stránek, nedostatků v odpovědnosti a pravomocech.

Strategický systém měření výkonnosti podniku je nezbytný pro společnost usilující o dlouhodobou konkurenceschopnost. Měřítka BSC jsou užívány k realizaci kritických manažerských procesů, aby vyjasnily a převedly vizi a strategii do konkrétních cílů, komunikovaly a propojovaly strategické plány a zdokonalovaly zpětnou vazbu.

Za nejnižší perspektivu je považována perspektiva učení se a růstu, nejvyšší pak perspektiva finanční.

Pro definovaná měřítka budou stanoveny meze tak, aby byly snadno vyhodnotitelné. Byla sestavena strategická mapa zobrazená v příloze PXIII, která znázorňuje propojení základních ukazatelů hodnocení výkonnosti společnosti na strategické úrovni.

### 1. Finanční perspektiva

Zde řešíme finanční cíle, kterých musí být dosaženo, abychom uspokojili naše akcionáře.

Jedním z cílů je růst objemu prodeje. Posuzujeme jej dle ročního obratu tržeb. Společnost požaduje, aby růst objemu byl minimálně stejný, jako je průměrný meziroční růst, zobrazený v Tabulce 19 za poslední 4 roky, a to 2 %, v ideálním případě vyšší. Abychom tohoto cíle dosáhli, musíme pro zákazníka zajistit kvalitní produkty za přijatelnou cenu. S tím souvisí vyhledávání levnějších dodavatelů, sestavení vhodného marketingového mixu, snižování výrobních nákladů a celkových nákladů na výrobek.

Tabulka 19 Meziroční růst tržeb

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	Průměr
<b>Meziroční růst tržeb (v %)</b>	6,02	-7,77	7,84	2,03

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším cílem je zvýšení konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost se promítá do výkonnosti, neboli finanční úspěšnosti společnosti. Jde o vlastnost, která společnosti dovoluje uspět v soutěži s jinými podniky. Konkurenceschopnost souvisí s vizí, od které se odvíjí podnikatelská strategie. Společnost tedy může zvyšovat konkurenceschopnost přes hodnotu, kterou vytváří. Toho lze dosáhnout správnou strategií a vhodným využíváním finančních, informačních a lidských zdrojů. Konkurenceschopnost lze měřit z několika pohledů:

- z pohledu vlastníka – ekonomická přidaná hodnota,
- z pohledu zákazníka – kvalita, dodací lhůta, cena,
- z pohledu manažera – produktivita, likvidita.

Tento cíl bude společnost měřit z pohledu manažera pomocí běžné likvidity. Tabulka 20 zobrazuje ukazatele běžné likvidity za poslední 4 roky.

Tabulka 20 Ukazatele běžné likvidity

	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	1,61	1,54	0,95	0,67

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Společnost usiluje o hodnotu ukazatele minimálně 1,5. Těto hodnoty naposledy dosáhla v roce 2011. Hodnota ukazatele běžné likvidity byla v roce 2013 0,67. Tato hodnota byla způsobena zvýšením doby splatnosti pohledávek u Nestlé zákazníků a je pro společnost nedostačující. Cílové hodnoty může společnost dosáhnout zvýšením objemu celkových aktiv, snížením objemu krátkodobých dluhů či zvýšením doby splatnosti krátkodobých závazků z 30 na 60 dnů.

Dalším cílem je udržet hodnotu ukazatele ROE minimálně na úrovni 40 %. V roce 2013 společnost tuto hodnotu přesáhla. Pro společnost je žádoucí udržet si tento trend. Hodnotu ukazatele ROE ve srovnání s konkurencí zobrazuje Tabulka 21.

Tabulka 21 Ukazatel ROE ve srovnání s konkurencí v roce 2013

(v tis. Kč)	<b>Nestlé</b>	<b>Mondeléz</b>	<b>Emco</b>	<b>Unilever</b>	<b>Candy</b>
<b>čistý zisk</b>	328 478	127 209	5 847	84 407	7 950
<b>VK</b>	784 870	961 575	164 504	264 574	267 324
<b>ROE (%)</b>	<b>41,85</b>	<b>13,23</b>	<b>3,55</b>	<b>31,90</b>	<b>2,97</b>

*(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z výročních zpráv)*

Rentabilita vlastního kapitálu je na dobré úrovni, obecně by měla být vyšší než výnosnost státních cenných papírů. Ta se pohybuje okolo 4,5 %. ROE společnosti ji několikanásobně převyšuje. V Tabulce 20 je vidět, že společnost Nestlé Česko má lepší rentabilitu vlastního kapitálu, než její konkurence. Tuto přednost by chtěla zachovat. Rentabilita vlastního kapitálu je citlivá na kapitálovou strukturu. Dluhové financování podniku vede za jinak stejných podmínek k vyššímu ROE a naopak, financování podniku vlastním kapitálem vede k nižšímu ROE.

Tabulka 22 uvádí celkový přehled strategických cílů finanční perspektivy, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jak cílů dosáhnout.

Tabulka 22 Přehled cílů finanční perspektivy

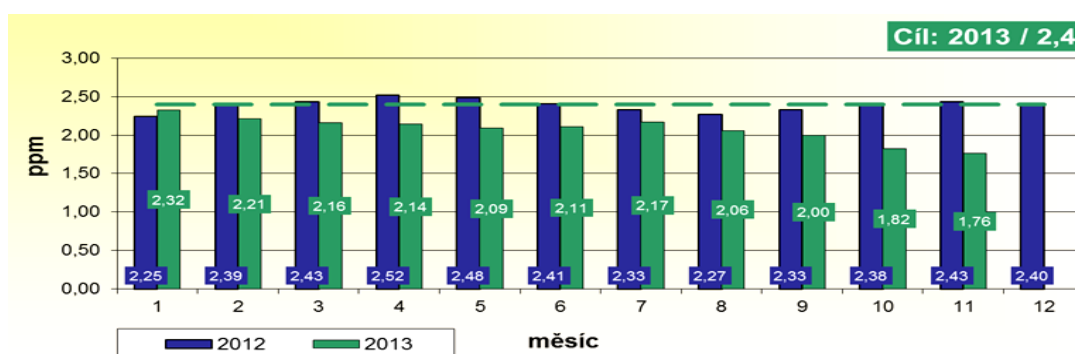
Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Strategická akce
<b>Růst objemu prodeje</b>	% meziročního růstu tržeb	Minimální meziroční růst o 2 %	Kvalitní produkty s přijatelnou cenou spočívají v hledání levnějších dodavatelů, snížení nákladů na výrobu, marketingu...
<b>Likvidita</b>	Hodnota ukazatele	1,5	Zvýšení objemu celkových aktiv, snížení objemu krátkodobých dluhů.
<b>ROE</b>	Hodnota ukazatele	Min 40%	Ovlivnění ukazatelů ve spodní části Du Pontovy pyramidy, dluhové financování podniku.

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 2. Zákaznická perspektiva

Hlavním cílem je spokojenost zákazníků. Zákazník bude spokojen tehdy, dostane-li kvalitní výrobek za přijatelnou cenu. To jsou základní, nikoliv jediné faktory, které zákazník vyhodnocuje. Dalšími faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků, jsou záruka, nabízený servis, způsob dodání, či předešlé zkušenosti. Pokud nebudou výrobky kvalitní, zákazník podá stížnosti. Ty jsou měřítkem pro plnění tohoto cíle. Společnost se snaží zredukovat stížnosti zákazníků na maximálně 3 za měsíc. Ideální by bylo eliminovat stížnosti na nulu. Ke splnění tohoto cíle patří zavádění pravidelné kontroly kvality výrobků, přizpůsobování výrobků přáním zákazníků a je poslouchán hlas zákazníka v podobě dotazníků.

Obrázek 20 Počet stížností od zákazníků v roce 2013



(Zdroj: Interní materiály)

Dalším z cílů ze zákaznické perspektivy je podíl klíčových zákazníků. V současné době je podíl klíčových zákazníků 35 %. Společnost usiluje o zvýšení tohoto podílu, což by přineslo nové objemy. K dosažení cílové hodnoty postačí získání nových objemů výroby alespoň u jednoho ze současných zákazníků. Toho může společnost dosáhnout vývojem nových

výrobků, inovací stávajících (dle požadavků zákazníka), získáním nového zákazníka s významnými objemy výroby.

V neposlední řadě je cílem snížit portfolio výrobků. Společnost se snaží o snížení počtu výrobků kvůli snadnější výrobě a kombinaci výrobků. Jedná se především o mixy, které jsou sice ve stejném složení tvarů pro různé trhy, ale s přídavkem jiné suroviny (barviva, aroma ...). Společnost se snaží sjednotit složení těchto mixů a snížit tak portfolio výrobků o 10 % ročně. Tím získá úsporu ve výrobních nákladech, protože sníží časy přehazování, uspoří materiál, lépe vytíží výrobní linky a získá tak prostor pro vývoj nových výrobků. Tabulka 23 zobrazuje přehled aktivních, nových a ukončených výrobků.

Tabulka 23 Přehled aktivních, nových a ukončených výrobků

	2014	2015	2016 - výhled
<b>Celkový počet aktivních výrobků</b>	133	130	117
<b>Počet nových výrobků</b>	9	13	11
<b>Počet výrobků s ukončeným prodejem</b>	8	3	-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 24 uvádí celkový přehled strategických cílů zákaznické perspektivy, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jak cílů dosáhnout.

Tabulka 24 Přehled cílů perspektivy zákaznické

Strategický cíl	Měřítka	Cílová hodnota	Strategická akce
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Počet stížností na 1000 tun vyrobené produkce	Maximálně 18	Kontrola kvality výrobků, názor zákazníka formou dotazníků, či aktivizačních návštěv
<b>Podíl klíčových zákazníků</b>	Zákazníci s nejvyššími objemy / celkový počet zákazníků	40 %	Vývoj nových výrobků, inovace stávajících dle požadavků zákazníka, nový zákazník
<b>Rozsah portfolia výrobků</b>	Pokles portfolia výrobků	10 %	Sjednotit receptury stejných mixů pro různé trhy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3. Perspektiva interních procesů

Jedním z cílů v této oblasti je vytížení výrobní linky. Společnost usiluje o minimální vytížení výrobní linky na 76 %. Při nižším vytížení by docházelo k finančním ztrátám a společnost by musela zvýšit cenu výrobků, aby výnosy převýšily výrobní náklady, a aby dosáhla alespoň situace, kdy nebude ztrátová, tedy kdy výnosy se budou rovnat nákladům.

Společnost také usiluje o rychlé vyřízení reklamace. I když se společnost snaží o kvalitní výrobky a spokojenost zákazníků, občas se vyskytne i reklamace. Společnost požaduje co nejrychlejší vyřízení reklamace, aby spotřebitel i přes toto pochybení neodešel ke konkurenci. Doba vyřízení reklamace by neměla být delší než 2 týdny. Tato doba obsahuje přijetí, vyřízení a rychlou nápravu reklamace. Toho chce společnost dosáhnout pravidelným školením svých zaměstnanců.

Dalším cílem je eliminace neshodných výrobků. Neshodným výrobkem je myšlen výrobek, který má zdeformovaný tvar, nebo je jeho velikost výrazně odlišná od standardu. Neshodné výrobky vznikají při výrobě v případě poruchy stroje. Neshodnými výrobky jsou také ty, které obsahují cizí předměty, jako jsou třísky, vlasy, kov, hmyz, škrob, dřevo či štětiny z kartáče. Společnost se snaží tyto výrobky eliminovat na maximálně dva výrobky za hodinu. Za celou osmihodinovou směnu je tedy povoleno maximálně 16 neshodných výrobků. K tomu je zapotřebí motivovat zaměstnance, aby byly ostražiti a řádně kontrolovali výrobky na páse ještě před jejich zabalením.

Tabulka 25 uvádí celkový přehled strategických cílů perspektivy interních procesů, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jak cílů dosáhnout.

Tabulka 25 Přehled cílů perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítka	Cílová hodnota	Strategická akce
Vytiženost výrobní linky	% vytiženosti	Minimálně 76 %	Zefektivnění výroby, zvýšení výroby, nové objednávky, prevence oprav linek
Rychlé vyřízení reklamace	čas	Maximálně 2 týdny	Pravidelné proškolení zaměstnanců
Neshodné výrobky	Počet kusů za hodinu	Max 2	Kontrola kvality, pravidelný servis výrobních strojů, instalace kontrolních boxů

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4. Perspektiva učení se a růstu

Jedním z cílů v této oblasti je snížení četnosti pracovních úrazů. Až 80% úrazů je způsobeno nebezpečným chováním pracovníků. Společnost usiluje o dosažení nulových pracovních úrazů. Aby tohoto cíle dosáhla, pravidelně školí své zaměstnance o BOZP. Pomůckami ke školení jsou názorné ukázky demonstrující nebezpečné situace na pracovišti. Pověřený pracovník každodenně prochází jednotlivá pracoviště a kontroluje dodržování bezpečnosti při práci a používání ochranných pomůcek. Těmi jsou rukavice při manipulaci

s nebezpečnými látkami a dřevěnými paletami a špunty do uší na pracovišti se zvýšenou hlučností. S tím souvisí i správné ustrojení pracovníků. Ti nesmějí mít žádné náušnice a peersingy, aby předešli zachycení a následné natržení části těla. Společnost seznamuje své pracovníky s nebezpečnými místy na pracovišti, učí je manipulovat s těžkými břemeny, nebezpečnými látkami, seznamuje je s používáním ochranných pomůcek. SUSA rozhovory jsou krátké rozhovory mezi dvěma pracovníky, z nichž jeden je pozorovatel a druhý pozorovaný. Úkolem pozorovatele je upozornit pozorovaného na rizika, která hrozí, když se chová nebezpečně, ale také jej pochválit, když dodržuje všechny zásady bezpečného chování. Pracovníci jsou opakovaně vyzýváni ke zpracovávání těchto rozhovorů. Stimulují zaměstnance k bystrosti. Účelem je předcházet novým pracovním úrazům. Odhalují nepoužití OOPP, nezajištění stroje před nechtěným pohybem, nedodržení 5S či nezajištěnou kluzkou podlahu.

Společnost se také snaží podněcovat své zaměstnance k inovativnímu přístupu a neustálému zlepšování. Inovace vytvářejí příležitosti ve všech kategoriích. Zaměstnanci jsou ztožněni se strategickou mapou a připraveni k udržitelnému zlepšování výkonnosti. Společnost požaduje po svých zaměstnancích sepisování zlepšovacích návrhů. Ideální počet návrhů je 13 týdně. Každý návrh prochází řádným schvalovacím řízením, na jehož základě je ne každý návrh schválen. Motivací zaměstnanců k vytváření těchto návrhů jsou finanční odměny. Ty jsou posuzovány z hlediska korunové hodnoty roční úspory. Odměnou jsou jim poukázky do podnikové prodejny či finanční odměny.

Dalším cílem společnosti je udržet si klíčové zaměstnance. Klíčoví zaměstnanci jsou ti, které nám chce konkurence přetáhnout. Pro společnost jsou jejich ztráty nevyčísitelné. Souvisí totiž s náklady na hledání nových specialistů a ušlý zisk, než odborníka naleznou, zapracují a než začne vykazovat přínos pro společnost. Se ztrátou klíčového zaměstnance ztrácí společnost i část know-how, které předá zaměstnanec konkurenci. Abychom si je mohli udržet, musíme je znát. K tomu, aby si společnost tyto zaměstnance udržela, využívá vhodnou motivaci. Motivovat lze formou benefitů. Z výzkumů vyplývá, že nejžádanějšími benefity jsou 5 týdnů dovolené, home office, služební automobil i k soukromým účelům a pružná pracovní doba. Oblíbenými benefity vysoce postavených manažerů jsou založení sportovního týmu, placený pronájem tělocvičny, odměny za odpracované roky u společnosti, sick days, free days, pojištění při pracovních úrazech, nebo poskytnutí adrenalinových zážitků. (Podnikatel.cz, © 2007-2013)

Tabulka 26 uvádí celkový přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jak cílů dosáhnout.

Tabulka 26 Přehled cílů perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítka	Cílová hodnota	Strategická akce
Četnost úrazů	Počet úrazů	0	Pravidelné školení BOZP, odměny za plnění, zlepšování stávajících procesů, pravidelné informování zaměstnanců o změnách v bezpečnostních pravidlech, SUSa rozhovory
Inovativní přístup a zlepšení	Počet zlepšovacích návrhů za týden	13	Uspadnění práce, finanční a nefinanční odměny
Udržení klíčových zaměstnanců	% stálých zaměstnanců	Min 70%	Motivace, možnost profesního růstu, benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nově navržené cíle a jejich měřítka pro společnost Nestlé Česko jsou zobrazena v Tabulce 27. Ve srovnání se stávajícími cíli uvedenými v Tabulce 18 se nejen změnil počet perspektiv, ale také v jednotlivých perspektivách přibyly nové sledované ukazatele.

Tabulka 27 Nové strategické cíle a měřítka

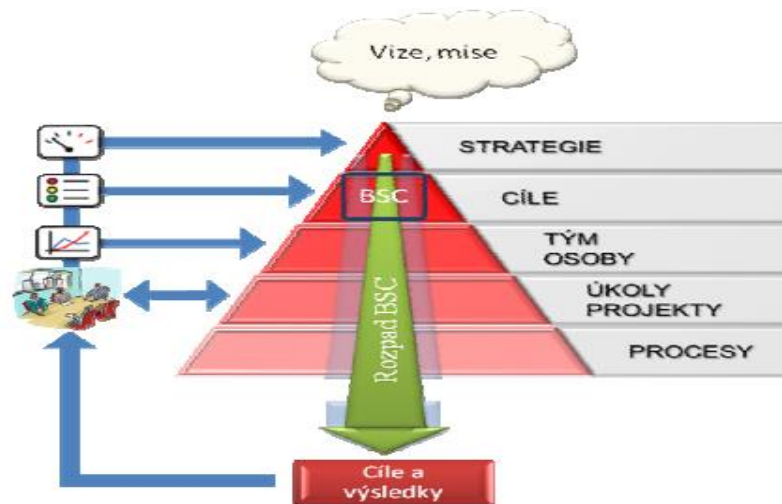
PERSPEKTIVY	STRATEGICKÉ CÍLE	MĚŘÍTKO	CÍL
Lidé a bezpečnost	Četnost úrazů	Počet úrazů za rok	0
	Inovativní přístup a zlepšení	Počet zlepšovacích návrhů za týden	13
	Udržení klíčových zaměstnanců	% stálých zaměstnanců	Min 70
Kvalita	Spokojenost zákazníků	(Počet stížností na 1000 t výrobné produkce)	Max 18
	Podíl klíčových zákazníků	Zákazníci s nejvyššími objemy celkový počet zákazníků	40%
	Rozsah portfolia výrobků	Pokles portfolia výrobků	10%
Finance	Růst objemu prodeje	Meziroční růst	2 %
	Likvidita	Hodnota ukazatele	1,5
	ROE	Hodnota ukazatele	40%
Servis	Vytíženost výrobní linky	% vytíženosti	Min 76%
	Rychlé vyřízení reklamace	Čas	Max 2 týdny
	Neshodné výrobky	Počet kusů za hodinu	Max 2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Rozpad strategických ukazatelů

Aby byly cíle dosaženy, musí být proveden rozpad ukazatelů do nižších vrstev. Takto bude možné do plnění strategického cíle zapojit zaměstnance na všech úrovních.

Obrázek 21 Rozpad strategických cílů



(Zdroj: Interní materiály společnosti)

## Strategie

Strategie Nestlé v oblasti výživy, zdraví a zdravého způsobu života se postupně vytváří již více než 140 let. Vychází z toho, že povědomí o zdravé výživě a touha zlepšit zdraví a životní styl bude stále více určovat výběr potravin ze strany spotřebitele. Využíváním vědecky podložených řešení se snaží zlepšit kvalitu života a přispívat ke zdraví a dobrému pocitu spotřebitelů, včetně spotřebitelů se specifickými nutričními potřebami a spotřebitelů v nižších příjmových skupinách. Snaží se rovněž pomocí srozumitelné a odpovědné komunikace zvýšit větší povědomí o výživě a pochopení výživových vlastností výrobků mezi spotřebiteli.

Snaží se o hlubší porozumění problémům výživy, zdraví a stravovacích návyků různých skupin spotřebitelů, rozšiřuje povědomí o značce, snaží se o lepší rozpoznatelnost značek z portfolia Nestlé, spotřebitelskou loajalitu, růst tržeb, podílu na trhu a ziskovosti.

Širší nabídka a větší dostupnost bezpečných, vysoce kvalitních, odpovědně vyrobených potravin, prohloubení informovanosti o výživových vlastnostech potravin, lepší pochopení toho, jak může spotřebitel zařadit výrobky Nestlé do své vyvážené stravy.

Vizualizaci strategie umožňuje strategická mapa. Díky ní se strategie stává komunikovatelná a je možné určit a vyvážit strategické priority, na jejichž základě jsou stanoveny metriky a jejich cíle. Strategickou mapu znázorňuje Příloha PXIII.

### **Cíle**

Stanovené cíle respektují princip SMART, tzn. jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované. Klíčovým cílem je tedy zvyšovat kvalitu života spotřebitelů.

#### Dalšími cíli jsou:

- ochránit děti před zavádějící reklamou, která by podryvala autoritu rodičů a byla ne-realistická,
- nepřetržitě zdokonalovat výrobky a dosahovat nejvyšší úrovně kvality,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- snižování množství vody používané v provozu,
- zajištění čistoty vody vypouštěné do odpadu v rámci šetření životního prostředí,
- zapojení dodavatelů do podpory šetrného nakládání s vodními zdroji,
- ochrana životního prostředí,
- růst prodeje o 1 % oproti loňskému roku,
- růst ziskovosti,
- růst tržních podílů.

### **Tým**

Do projektu bude zapojena 1 osoba z top managementu, 10 osob ze středního managementu a 10 osob z nižšího managementu.

#### **Rozpad ukazatelů BSC bude následující:**

- BSC 1 – strategický ukazatel – vrcholové vedení,
- BSC 2 – strategický ukazatel střední úrovně – manažeři oddělení,
- BSC 3 - ukazatel nižší úrovně – mistři,
- BSC 4 - ukazatel zaměstnanců – měří výkonnost jednotlivých pracovníků.



Příkladem je obrázek 22, který znázorňuje rozpad ukazatele spokojenost zákazníků.

Obrázek 22 Rozpad cíle spokojenosti zákazníků



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozpad všech strategických ukazatelů je znázorněn v příloze PXIV.

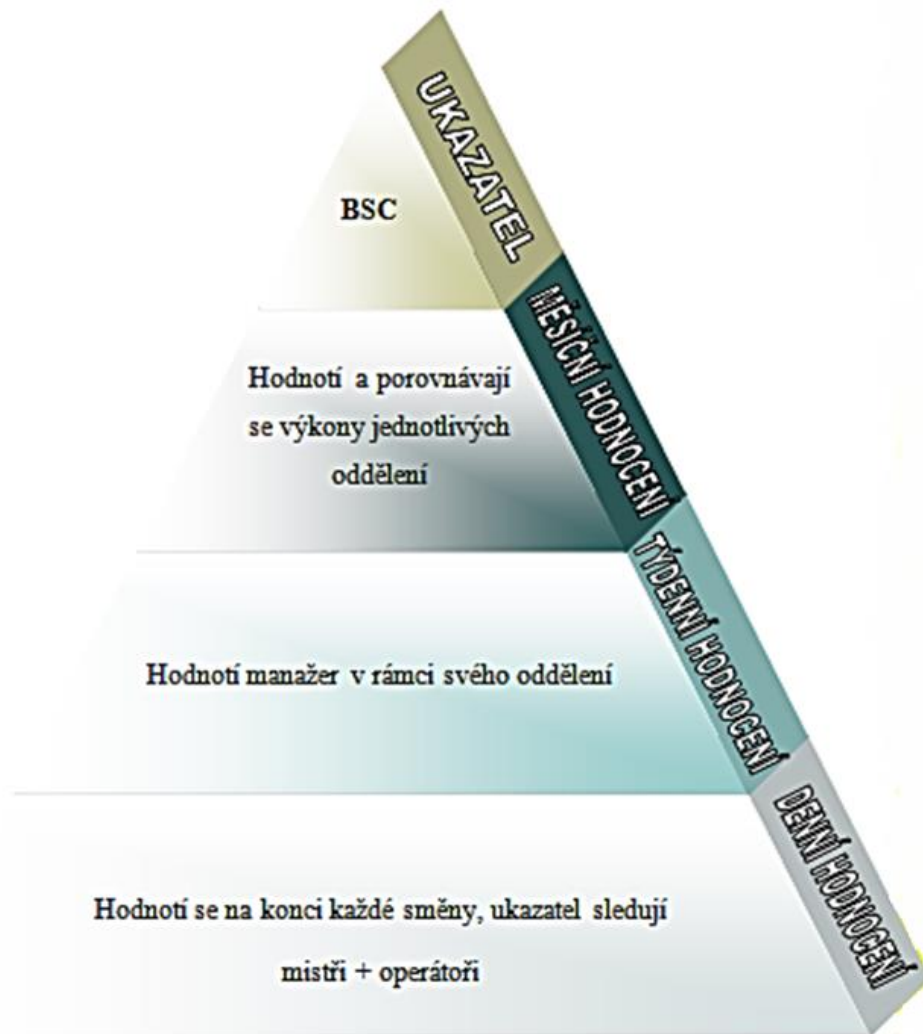
### **Systém měření**

Měsíční hodnocení bude prováděno na poradách mezi manažery vždy první středu v měsíci. Každý manažer přinese krátkou prezentaci výsledků za sledované období. Budou se porovnávat výsledky s cílem a hledána opatření pro zlepšení dosažených výsledků.

Týdenní hodnocení se bude provádět na schůzce manažera se svými podřízenými, kdy mu budou prezentovat dosažené výsledky a hledat nové cesty pro jejich zlepšení.

Denní hodnocení bude probíhat na schůzkách mistrů s dělníky vždy na konci každé směny. Operátoři zapíší výsledky sledovaných cílů a budou konzultovat jejich zlepšení se svým přímým nadřízeným.

Obrázek 23 Hodnocení ukazatele



(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Pro ilustraci systému hodnocení uvedeme příklad ukazatele četnost úrazů.**

Na měsíčním hodnocení budou porovnávány počty úrazů za jednotlivá oddělení. Případné úrazy budou rozebrány a řešeny nápravy, aby již nevznikly. Zde jsou řešeny nápravná opatření, která s sebou nesou značné finanční náklady a razantní změny na pracovišti, které podléhají schválení kvality, techniky... (špatný výtah pro palety, hrozí pád výtahu, vyklopení palety...)

Na týdenním hodnocení budou mistři prezentovat manažerovi oddělení počet úrazů a zjištěných nebezpečných podmínek, které by úraz mohli způsobit. Zde jsou řešeny případy nebezpečných podmínek, které nejsou schopni mistři vyřešit sami a je pro ně zapotřebí větších změn na pracovišti (uspořádání regálů v okolí výtahu – špatný přístup vozíků do výtahu).

Na denním hodnocení operátoři informují o zjištěných nebezpečích na pracovišti svého přímého nadřízeného (mistra). Společně pak hledají, jak tato nebezpečí odstranit. Zabývají se jednoduchými případy, které je schopný vyřešit sám mistr bez zvýšení nákladů, nebo dalšího povolení (nefunkční stop tlačítko na výtahu – běžná údržba).

### Matice odpovědností

Dále byla definována matice odpovědností, která slouží k provázání činností k osobám projektového týmu. Matice definuje, která osoba danou činnosti provádí, kdo konzultuje, kdo činnosti schvaluje a koho informují o průběhu a výsledku.

### Druhy odpovědností:

S - schvalování

P - provádí

K -konzultace

I – informován

Tabulka 28 Matice odpovědností

<b>Osoba</b>	<b>Vrcholové vedení</b>	<b>Manažer</b>	<b>Mistr</b>	<b>Operátor</b>
<b>Práce</b>				
Stanovení vrcholového ukazatele	P	I	I	I
Rozpad cíle na nižší úrovně	S,K	P	I	I
Sledování ukazatele na strategické úrovni	P	I	I	I
Sledování ukazatele na střední úrovni	I	P	I	I
Sledování ukazatele na nižší úrovni	-	I, K	P	I
Sledování ukazatele na nejnižší úrovni	-	I	K	P

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Následně je provázán systém sledování plnění cílů se systémem odměňování.

### Systém odměňování a BSC

BSC v systému hodnocení výkonu zaměstnanců by měl pomoci především:

- v časté zpětné vazbě směrem k zaměstnancům za odvedenou práci,
- ke každoročnímu hodnocení odvedené práce,
- k zaměřování se na budoucí výkon.

**Společnost Nestlé bude hodnotit zaměstnance následovně:**

- Měsíční hodnocení výkonů jednotlivých oddělení
- Půlroční hodnocení výkonů oddělení
- Roční hodnocení pracovních výkonů každého pracovníka

**Týdenní hodnocení výkonů**

Na týdenních poradách jsou porovnány výsledky za jednotlivé dílny. Porady se účastní mistři výroby a plánovači. Hodnotí se ukazatele spadající do BSC 3.

**Měsíční hodnocení výkonů**

Měsíční porady manažerů poslouží k porovnávání dosažených výsledků s předchozím měsícem a rokem. Každý manažer prezentuje výsledky svého oddělení vrcholovému vedení a jsou hledána řešení ke zlepšení. Hodnotí se ukazatele spadající do BSC 1.

**Půlroční hodnocení výkonů**

V půlročním hodnocení výkonů jsou hodnoceny výkony jednotlivých oddělení. Jednotlivé hodnoty jsou srovnávány s plánovanými a následuje finanční odměna dle dosažení plánovaných hodnot. Hodnotí se ukazatele spadající do BSC 2.

**Roční hodnocení výkonů**

V ročním hodnocení je hodnocena práce každého zaměstnance zvlášť a následně jsou finančně ohodnoceni ti, kteří nejvíce přispěli k prosperitě podniku. Hodnotí se ukazatele spadající do BSC 4.

Každému zaměstnanci jsou po vzájemné konzultaci stanoveny roční osobní cíle, které se snaží v průběhu roku plnit. Dále jsou stanoveny cíle na jednotlivá oddělení, na jejichž plnění se podílí každý zaměstnanec.

Tabulka 29 Rozpad sledovaných cílů pro jednotlivé hodnocení výkonů

Strategický cíl	BSC 1	BSC 2	BSC 3	BSC 4
Vytíženost výrobní linky	Měsíční plnění akcí pro pilíře TPM (80 %)	Projekty na zlepšení na pracovišti (1 za půl roku)	Poruchovost výrobní linky (Max 5% z celkové týdenní pracovní doby)	Zlepšovací návrhy (2 za rok)
Spokojenost zákazníků	Počet stížností za měsíc (<5)	Projekty na zlepšení kvality (1 za půl roku)	Výroba na poprvé (95% z celkové týdenní výroby)	Hledání cizích předmětů (12 vyplněných formulářů na zjištěnou nekvalitu ročně)
Četnost úrazů	Počet pracovních úrazů za měsíc (žádný)	Účast na předávání směn (80%)	Počet skoronehod (2 týdně)	Počet SUSAR rozhovorů (12 za rok)
Růst objemu prodeje	Nárůst objemů oproti ročnímu plánu v jednotlivých měsících (o 5%)	Projekty na úsporu N (1 za půl roku)	Týdenní hospodaření s lidmi (Přesčasy max 15% z celkových odpracovaných hodin)	Návrhy na úsporu N na pracovišti (1 za rok)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec provádí každoročně sebehodnocení, dále následuje setkání zaměstnance s nadřízeným, kde prodiskutují jeho sebehodnocení a hodnocení vedoucího pracovníka.

Při hodnocení jednotlivců jde především o poskytnutí zpětné vazby k pracovnímu výkonu zaměstnance za uplynulý rok a stanovení cíle na následující rok. Také je konzultován další rozvoj zaměstnance a zlepšení v oblastech představujících jeho slabé stránky.

Toto hodnocení je jedním z podkladů pro roční mzdovou revizi.

Roční mzdová revize je dále podmíněna:

- inflací dané země,
- situací dané země na trhu práce,
- finanční situací společnosti v závislosti na světové ekonomice.

### 7.2.2 Propojení BSC se systémem řízení kvality

Metoda BSC zahrnuje systém provázaných cílů, ukazatelů a cílových hodnot, které společně popisují strategii organizace a způsob, jak jí dosáhnout. Strategické řízení rozpracovává strategii do všech úrovní organizace, sleduje plánovaný a skutečný stav realizace strategie a stanovuje strategické cíle. Prvním krokem pro propojení BSC se systémem řízení kvality je stanovit klíčové procesy ve společnosti a jejich provázanost s kvalitou.

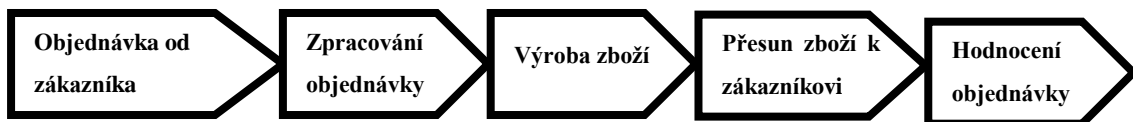
#### Procesy

Mezi procesy související s kvalitou dodávek zboží patří:

- kontrola vzorků,
- vstupní kontrola surovin a obalů,
- kontrola polotovarů v průběhu výroby,
- výstupní kontrola hotových výrobků,
- vyřizování reklamací od zákazníka,
- řízení opatření k nápravě,
- preventivní opatření ve výrobě,
- použití statistických metod k řízení kvality.

#### Klíčové procesy

Diagram znázorňuje klíčové procesy důležité pro chod společnosti. Kvalita je součástí každého procesu, viz diagramy níže znázorněné.

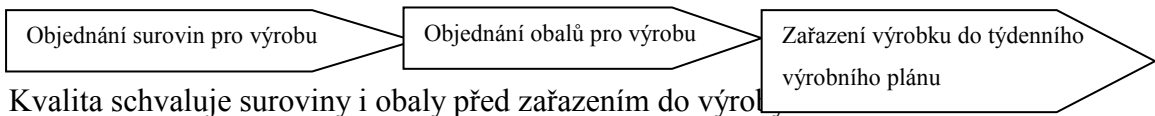


#### Objednávka od zákazníka

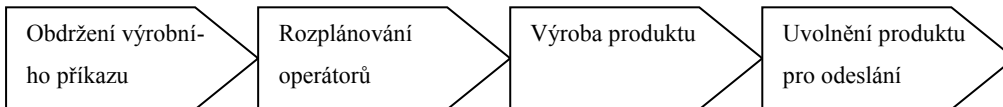


Od kvality výrobku se odvíjí i nová objednávka od zákazníka. Pokud byl zákazník spokojen, objedná si výrobek znovu a doporučí jej i známým.

### Zpracování objednávky

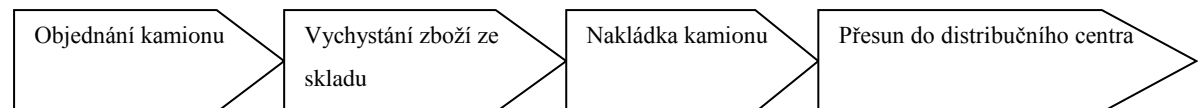


### Výroba zboží



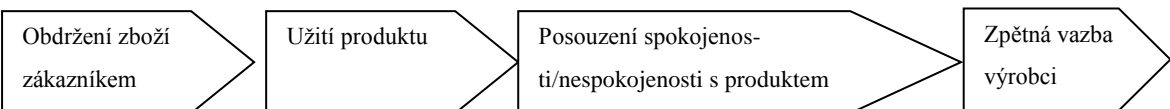
Před odesláním výrobku zákazníkovi jsou vzorky zkontrolovány z hlediska kvality a posouzeny dle předem stanovených specifikací.

### Přesun zboží k zákazníkovi



V této části procesu závisí na kvalitě přepravní podmínky. Kvalita stanoví teplotu, při které je zboží přepravováno a kterou musí přepravce dodržet.

### Hodnocení objednávky



V této části hraje roli především kvalita. Hlavně v případě nespokojenosti zákazníka, kdy využívá reklamaci a stanovuje kompenzaci za jeho nespokojenost.

### Současný stav

V současné době je kvalita produktů posuzována vždy na začátku dne a výrobky jsou uvolněny k odeslání. Tento systém je nedostatečný pro nakládky 24 hodin denně. Může se tak stát, že se k zákazníkovi dostane zboží, které není předem zkontrolováno, nebo je vráceno z distribučního centra kvůli odhalení nekvality po odeslání zboží.

### Nový systém

Vzhledem k nakládkám 24 hodin denně bude vhodné provádět hodnocení kvality po každé směně (ranní, odpolední, noční), což urychlí nakládky zboží k zákazníkovi. Budou také sestaveny konkrétní cíle, které bude kvalita sledovat. V případě odchylek od stanovených

hodnot budou realizována nápravná opatření. Nový systém by měl pomoci omezit hlavní zdroje stížností od zákazníka a zvýšit tak jeho spokojenost.

Tabulka 30 znázorňuje měsíční cíle v oddělení kvality vyvozené ze strategického cíle „Spokojenost zákazníků“.

Tabulka 30 Měsíční cíle v oddělení kvality a jejich měřítka

Cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Akce
<b>Cizí předměty</b>	Počet stížností od zákazníka na cizí předměty za měsíc.	Maximálně 10	Kontrola kvality výrobků, zapojení zaměstnanců do hledání předmětů při výrobním procesu formou odměn za nalezení hrozeb.
<b>Výroba na poprvé</b>	Počet šarží vyrobených na poprvé správně v % z celkového objemu šarže.	99%	Pravidelná údržba linek, seřizování vah, motivace zaměstnanců k ostražitosti (včasné zastavení stroje).

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve struktuře BSC u firmy Nestlé Česko s.r.o. je cíl spokojenost zákazníků zařazen do zákaznické perspektivy jako strategický cíl s nejvyšší prioritou. Úkolem pracovníků kvality je zajistit dodávky zákazníkům s nejvyšší možnou kvalitou.

Jedním z projektů, který v závodě probíhá, je snižování zmetkovitosti. Cílem projektu je snížení nákladů na zmetky, zlepšení kvality a zvýšení počtu výroby na poprvé. Projekt je řízený vedením závodu se zapojením všech zaměstnanců. Součástí projektu bylo zavedení TPM na klíčových linkách, zapojení všech zaměstnanců do hledání cizích předmětů na dílnách a zamezení tak kontaminování výrobků.

### Akční plán

Akční plán slouží pro naplnění strategického cíle a přenáší ho do interních procesů. Součástí musí být definice vstupů, činností, výstupů, termínů a způsob ověření účinnosti s návrhem zpětné vazby.

Zmetkovitost na jednotlivých dílnách je denně prověřována a vždy se hledají nápravná opatření v podobě akčních plánů. Zaměstnanci jsou při splnění stanovených cílů motivováni ke snížení zmetkovitosti formou půlročních odměn. Následující akční plány napomohou ke splnění nových cílů uvedených v Tabulce 30.



**Akční plán č. 1**

Název: Namátková kontrola výrobku z každé palety před předáním do expedice

Za auditní tým: mistr výroby

Odpovědný pracovník: předák

Cíl: Odhalení odchylek od standardu před propuštěním výrobků z výroby. Odchylkami jsou myšleny špatné tvary výrobku, chybná váha sáčků, špatné datum, chybná etiketa... Vše je zapisováno do kontrolních listů

Body akčního plánu:

Nastavení procesu kontroly kvality na každé směně:

- vážení 5 ks sáčků,
- otevření sáčku, přepočítání ks, prověření tvarů,
- kontrola etikety, datum,
- kontrola funkčnosti metal detektorů,
- kalibrace vah 5x za směnu,
- okamžitá reakce na nekvalitu (zastavení stroje, seřízení vah, přivolání mistra).

Vyhodnocení: Mistr kontroluje kontrolní listy za každou směnu, prověřuje zjištěnou nekvalitu, navrhuje nápravné opatření.

**Akční plán č. 2**

Název: Omezení změn výrobního plánu během probíhajícího týdne

Za auditní tým: manažer logistiky

Odpovědný pracovník: závodový plánovač výroby

Cíl: zjistit nejčastější důvody změny výrobního plánu, navrhnout řešení pro eliminaci změn v plánu výroby a uvést do praxe.

Body akčního plánu:

- určení trhu s nejčastějšími změnami ve výrobním plánu,
- určení nejčastějších důvodů pro změny v plánu,

- stanovit pravidla pro změnu plánu (kdy nejpozději hlásit změny, maximální povolené množství změn, vytvoření standardu pro provedení změny ...).

Vyhodnocení: 1x týdně kontrola plnění plánu manažerem logistiky, analýza nutnosti změn, návrh řešení pro eliminaci změn.

## **7.3 Časová analýza projektu**

### **7.3.1 Časový harmonogram**

Časový harmonogram je rozdělen do dvou etap inovace. První etapa je zaměřena na inovaci perspektiv a měřítek BSC a druhá etapa je zaměřená na propojení BSC se systémem řízení kvality.

#### **1. Etapa inovace cílů a měřítek BSC**

První etapa inovace cílů a měřítek BSC zahrnuje úpravu cílů a měřítek BSC, ověření platnosti vize, kontrolu strategických dokumentů a provádění potřebných proškolení. Časové rozpětí této etapy je 5-9 měsíců.

#### **2. Etapa propojení BSC se systémem řízení kvality**

Druhá etapa je zaměřena na propojení BSC se systémem řízení kvality, která je klíčovým prvkem pro zákazníka. Tato etapa je odhadována na časový horizont 5-8 měsíců.

### **7.3.2 Vytvoření časového plánu**

V tabulce 31 jsou uvedeny důležité kroky, které je třeba podniknout a jejich časová náročnost v měsících. Implementace projektu by měla být dokončena do 2 let. Poté se budou procesy jen zdokonalovat a odhalovat drobné nedostatky.

Tabulka 31 Časový plán projektu strategického hodnocení výkonnosti

<b>PŘÍPRAVA</b>	Vytvoření projektového týmu Příprava projektu Vypracování projektu Schválení projektu vedením společnosti	6 měsíců
<b>REALIZACE</b>	<p><b>Inovace cílů a měřítek BSC v jednotlivých perspektivách</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace cílů a měřítek ve finanční perspektivě</li> <li>• Inovace cílů a měřítek v zákaznické perspektivě</li> <li>• Inovace cílů a měřítek v perspektivě interních procesů</li> <li>• Inovace cílů a měřítek v perspektivě učení se a růstu</li> </ul> <p><b>Propojení BSC se systémem řízení kvality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmapování klíčových procesů</li> <li>• Vytvoření nového systému hodnocení kvality</li> <li>• Vytvoření cílů a měřítek pro hodnocení kvality</li> <li>• Sestavení akčních plánů</li> <li>• Implementace</li> </ul>	9 měsíců  8 měsíců
<b>VYHODNOCENÍ</b>	Vyhodnocení realizace projektu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace cílů a měřítek BSC v jednotlivých perspektivách</li> <li>• Propojení BSC se systémem řízení kvality</li> </ul>	12 měsíců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový plán je rozvržen do tří hlavních fází. Přípravná fáze souží ke zpracování projektu a je odhadována na 6 měsíců. V případě zahájení 1.1. 2016 bude trvat do 1.7. 2016 Po tomto datu bude možné již začít se samotnou realizací jednotlivých projektových částí. První část bude spočívat v inovaci cílů a měřítek BSC v jednotlivých perspektivách. Bude zahájena 1.7. 2016 a potrvá do konce března 2017. Druhá část bude spadat pod oddělení kvality. Může začít 1.3. 2017 a bude dokončen v říjnu 2017. Do projektu budou proto zapojeni manažeři všech oddělení a vedoucí pracovníci. Samotná realizace potrvá rok a 4 měsíce s předpokládaným termínem dokončení v říjnu 2017. Dalším mezníkem projektu je vyhodnocení obou částí realizace. Mapovací období pro doladění nedostatků bude jeden rok od ukončení. Hodnocení první části projektu započne v dubnu 2017 a bude zaměřeno na prověřování měřitelnosti a vhodnosti zvolených ukazatelů. U monitorování nového systému řízení kvality započne v listopadu 2017. Detailní časový plán po jednotlivých měsících zobrazuje příloha PXV.

## 7.4 Projektový tým a rozpočet projektu

### 7.4.1 Projektový tým

K realizaci jednotlivých částí projektu bude sestaven projektový tým, který bude do projektu zapojen od počáteční fáze, až do jeho ukončení a následné hodnocení po implementaci.

Tabulka 32 Složení projektového týmu

Projektová fáze	Složení projektového týmu
Propojení BSC se systémem řízení kvality	Manažer kvality specialista na kvalitu
Inovace cílů a měřítek BSC v jednotlivých perspektivách	2 klíčoví manažeři specialista

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně budou do implementace projektu zapojeni 3 osoby z top managementu, 10 osob ze středního managementu a 10 osob z nižšího managementu.

### 7.4.2 Náklady projektu

Největší částí interních nákladů jsou mzdy projektového týmu. Mzda za realizaci projektu bude řešena formou odměny, jelikož implementace nebude hlavní pracovní náplní jednotlivých členů. Mzdové náklady projektu budou obsahovat odměny pro top management, který bude projekt plánovat a realizovat s pomocí svých podřízených.

Celkové náklady na implementaci projektu budou 949 250 Kč a jsou zobrazeny v Tabulce 33.

Tabulka 33 Rozpočet projektu

Náklad	Počet zaměstnanců	Cena za osobu/měsíc	Počet měsíců	Celkem
Mzdové náklady týmu kvality	2	10 000	6	120 000
Mzdové náklady projektového týmu	3	20 000	13	780 000
Školení týmu z top managementu	3	6 750	-	20 250
Školení středního managementu	2	1 000	-	20 000
Školení implementačního týmu	18	500	-	9 000
<b>CELKEM</b>		-		<b>949 250</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 7.4.3 Analýza rizik projektu implementace

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, kterým by společnost měla předcházet, popřípadě najít rychlé řešení k jejich eliminaci.

#### Analýza rizik skórovací metodou s mapou rizik

Identifikace rizika se provádí prostřednictvím rizikových faktorů. Pro každý rizikový faktor se ohodnotí možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad na projekt prostřednictvím desetibodové stupnice. 1 značí minimální a 10 maximální pravděpodobnost dopadu či výskytu rizikového faktoru. Ocenění rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Na závěr se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu. Metoda doporučuje zpracovat návrhy na snížení rizika pro kvadrant významných rizik. (Doležal, 2012, s. 95, 96)

#### Strukturální nedostatky

Strukturálními nedostatky jsou nenalezení vhodných ukazatelů, špatné nastavení měřitelných metrik, chybně stanovená strategie a příliš mnoho ukazatelů.

Pokud se společnosti nepodaří nalézt vhodné ukazatele, nebo si jich stanoví příliš mnoho, povede to k rozmělnění pozornosti vůči prioritním cílům. Vzniká tak nebezpečí, že úsilí zaměstnanců bude směřovat nesprávným směrem. Tabulka 34 zobrazuje nejvýznamnější rizika strukturální povahy.

Tabulka 34 Rizikové faktory strukturálních nedostatků

Číslo	Rizikový faktor	pravděpodobnost výskytu	dopad
1.	Nenalezení vhodných ukazatelů	5	9
2.	Špatné měřítko metrik	3	8
3.	Příliš mnoho ukazatelů	8	5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Organizační nedostatky

Riziky v této oblasti jsou použití hodnotících ukazatelů bez předchozího rozboru vybraných procesů, nedodržení časového rozvrhu a špatně zvolený implementační tým. Tabulka 35 zobrazuje nejvýznamnější rizika organizační povahy.

Tabulka 35 Rizikové faktory organizačních nedostatků

číslo	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	dopad
4.	Nedodržení časového rozvrhu projektu	2	1
5.	Špatně zvolený implementační tým	5	6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Systémové nedostatky

Jedním z hrozících rizik projektu implementace je nedostatečně vybavený informační systém. To může vést k nedostatečnému shromažďování a vyhodnocování dat a zkreslování hodnocených ukazatelů.

Pokud chybí informace k hodnotícím ukazatelům, je zapotřebí informační systém doplnit o chybějící moduly. Tabulka 36 zobrazuje nejvýznamnější rizika systémové povahy.

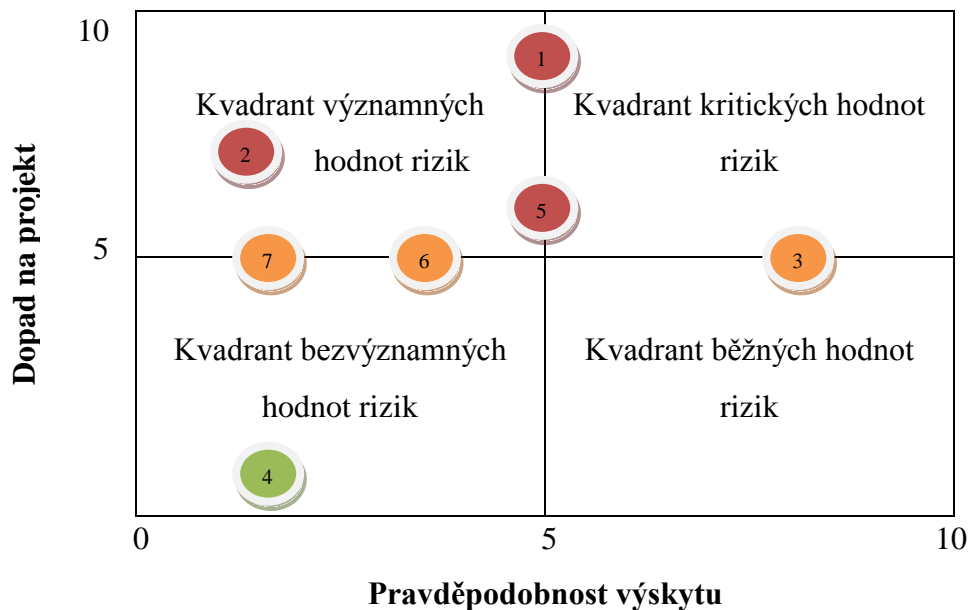
Tabulka 36 Rizikové faktory systémových nedostatků

číslo	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	dopad
6.	Nedostatečné vybavení IS	3	5
7.	Nedostatečné proškolení na IS	2	5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrázek 24 je výstupem citlivostní analýzy rizik. Zařazuje jednotlivá rizika do mřížek podle jejich pravděpodobnosti dopadu na projekt na vertikální linii a dle pravděpodobnosti výskytu na horizontální linii. Důležité je eliminovat především rizika, která jsou v kvadrantu významných hodnot rizik. Zde spadá riziko stanovení špatného měřítka metrik, částečně riziko nenalezení vhodných ukazatelů a špatně zvolený implementační tým. Tyto rizika je důležité eliminovat. Doporučení, jak tato rizika snížit, jsou uvedeny v Tabulce 37. Nejméně významná jsou rizika v kvadrantu bezvýznamných hodnot. Sem spadá riziko nedodržení časového rozvrhu. Nezpůsobí velké problémy, může jen nepatrně navýšit náklady na implementaci.

Obrázek 24 Mapa rizik skórovací metody



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 37 Návrhy na opatření ke snížení významných rizik

Číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědná osoba
2	Špatné měřítko metrik	Věnovat měřítkům velkou pozornost, na základě simulace určit, zda mají dostatečnou vypovídací schopnost.	Klíčový manažer č. 1
1	Nenalezení vhodných ukazatelů	Na základě brainstormingu vrcholového vedení vybrat několik ukazatelů a po pečlivém přezkoumání zvolit ty nejdůležitější.	Klíčový manažer č. 2
5	Špatně zvolený implementační tým	Členové implementačního týmu musí být dostatečně kvalifikovaní a pečlivě vybráni.	HR specialista

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 7.5 Přínosy projektu inovace

- měření výkonnosti,
- růst konkurenceschopnosti,
- zvýšení efektivity práce (jelikož každý zaměstnanec ví, co a proč má udělat, roste jak motivace k práci, tak i její efektivita),
- finanční stabilita,

- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- zlepšení systému odměňování,
- konzistentní rozpad strategických cílů do taktické a operativní úrovně manažerského řízení (každý zaměstnanec ví co je potřeba udělat, a proč je to potřebné),
- získání zpětné vazby, která je důležitá pro poučení se z chyb. Systém řízení nesmí být jednostranný,
- zvýšení efektivity řídicích procesů a komunikace - sjednocení vize a cílů managementu i zaměstnanců. Jednoduché a bezpečné ukládání informací, jejich snadné vyhledávání, využívání a sdílení mezi členy managementu. Kvalitní reporting.

## 7.6 Návrhy a doporučení

Je důležité, aby společnost pravidelně kontrolovala průběh projektu kvůli zachování vysoké vypovídací schopnosti. V případě zpoždění projektu je důležité všechna data zaktualizovat. Také je důležité navržené akce kontrolovat, měřit po dobu min 1 roku a přizpůsobovat jednotlivé části potřebám společnosti.

Cíle a metriky je vhodné aktualizovat alespoň jedenkrát ročně.

Na systému řízení kvality je potřeba neustále pracovat a vylepšovat jej. Vhodné by bylo do tohoto projektu zapojit i zaměstnance na nejnižších úrovních, aby pomohli s hledáním příčin nekvality, přispěli k odstranění těchto odchylek od standardu a snížení počtu cizích předmětů.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo modifikovat metodu Balanced Scorecard ve společnost Nestlé Česko s.r.o. tak, aby byla v souladu se strategií a celopodnikovou vizí.

V teoretické části byly popsány analýzy SWOT, PESTE, Porterova, finanční a metoda Balanced Scorecard za pomoci odborné literatury.

V praktické části byly teoretické poznatky aplikovány na společnost Nestlé Česko s.r.o.. V první části byla společnost představena, je zde uvedena její charakteristika, zásady podnikání a strategie a stručně představeny jednotlivé výrobní závody na území České republiky a Slovenska.

Společnost byla analyzována na základě PESTLE analýzy. Mezi největšími výhodami pro společnost byly odhaleny moderní technologie, přispívání ke zlepšení životního prostředí, certifikace norem ISO a nezdravý životní styl obyvatelstva. Největšími nevýhodami byly analyzovány přísné hygienické normy, zvýšení daňových sazeb a stárnutí obyvatelstva.

Společnost byla podrobena také Porterově analýze pěti konkurenčních sil. Jako největší hrozba pro společnost byla odhalena konkurenční rivalita substitutů, kterým musí společnost věnovat dostatečnou pozornost, jelikož ohrožují prodej jejich výrobků.

Dalším krokem byla finanční analýza. Na základě výsledků jsme zjistili, že rentabilita vykazuje poměrně vyrovnaný vývoj. Nejlepší likvidity společnost dosáhla v roce 2009. Ukazatele poukázaly na skutečnost, že firma by měla zkrátit dobu obratu aktiv a ukazatele zadluženosti odhalily vysoké hodnoty celkové zadluženosti.

Byla aplikována SWOT analýza. Z analýzy bylo zjištěno, že nejsilnějšími stránkami společnosti Nestlé Českou jsou široký sortiment výrobků, certifikace ISO a úroveň schopností lidí, kteří společnost reprezentují. Mezi hlavní nedostatky byly zařazeny ceny výrobků a flexibilita rozhodování. Identifikovány byly také hlavní příležitosti, kterými jsou spolupráce s novými dodavateli a vznik nových distribučních kanálů. Hlavními hrozbami pro společnost se jeví ztráta zákazníka a růst cen vstupů.

Poslední část byla zaměřena na projekt strategického hodnocení výkonnosti společnosti Nestlé Česko a byla rozdělena na dvě hlavní oblasti.

V první oblasti projektu byla provedena inovace cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách BSC. Strategické cíle společnosti byly rozděleny do čtyř perspektiv. V perspektivě

finanční byly jako základní cíle stanoveny růst objemu prodeje, ve kterém byl zvolen jako hlavní ukazatel meziroční růst alespoň 2%, likvidita, která by měla dosahovat hodnoty alespoň 1,5 a rentabilita vlastního kapitálu, jejíž žádoucí hodnota je alespoň 40%. V perspektivě zákaznické byly za klíčové strategické cíle stanoveny spokojenost zákazníků, která bude měřena počtem stížností na 1 000 t vyrobené produkce, podíl klíčových zákazníků, kde měřítkem jsou zákazníci s nejvyššími objemy v poměru s celkovým počtem zákazníků a rozsah portfolia produktů, o jehož 10-ti % snížení bude společnost usilovat. Cílem v perspektivě interních procesů je rychlé vyřízení reklamace do maximálně 2 týdnů, vytiženost výrobní linky s cílem vytížení alespoň na 76% a počet neshodných výrobků, jehož hodnota by neměla přesáhnout 2 ks za hodinu. V poslední perspektivě učení se a růstu, která je považována za nejméně významnou, za hlavní cíle byly stanoveny udržení klíčových zaměstnanců v poměru minimálně 70%, počet úrazů, které jsou nežádoucí, a proto by měla být hodnota nulová a inovativní přístup, který bude měřen počtem zlepšovacích návrhů za týden.

V druhé oblasti bylo řešeno propojení BSC se systémem řízení kvality. Byly zmapovány hlavní klíčové procesy, navrženo hodnotit kvalitu 3x denně místo 1x, aby bylo zabezpečeno odesílání zboží 24 hodin denně. Pro oblast kvality byly také vytvořeny na základě metody BSC dva hlavní cíle. První cíl: Cizí předměty, které budou poměřovány počtem stížností od zákazníka na cizí předměty za měsíc, jehož hodnota by neměla přesáhnout hranici 10 stížností. Druhý cíl: Výroba na poprvé měřená počtem šarží vyrobených správně, a to 99% z celkové produkce.

Závěrem práce byla analyzována rizika projektu, z nichž jako nejzávažnější bylo stanoveno nalezení špatných měřítek strategických cílů. Dále byly vyhodnoceny přínosy projektu a stanovena doporučení pro společnost.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-535-3.

DOLEŽAL, Jan a spol, 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří a spol, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena a spol, 2013. *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORVÁTH, Peter, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9033-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert a NORTON David, 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza. Krok za krokem*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, 2010. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady..* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3349-4.

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

NENADÁL, J, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-054-6.

NIVEN, Paul R., 2006. *Balanced Scorecard. Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-78049-9.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.

SOLAŘ, J a V. BARTOŠ. 2003. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: PCDIR. ISBN 80-214-2515-6.

SYNEK, Miloslav aj, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-77259-005-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6739-0.

ZUZÁK, Roman a Martina Königová, 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Internetové zdroje**

Český statistický úřad [on-line], © 2013. Český statistický úřad [cit. 2013-10-11]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/>

Demografie.Info [on-line], © 2004-2009. Daniel Hůle [cit. 2013-09-13]. Dostupné z:

<http://www.demografie.info/>

E15.cz [on-line], © 2013. Mladá fronta a.s. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z:

<http://zpravy.e15.cz/>

EMCO [on-line], © 2014. EMCO [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:<http://www.emco.cz/>

Google [on-line], © 2012. Karel Javůrek [cit. 2013-11-03]. Dostupné z:

<http://plus.google.com/>

Haribo [on-line], © HARIBO. Lakritzen-Hans Riegel Betriebses.m.b.H.) [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<https://www.haribo.com/>

Holy Roman Consulting [on-line], © 2004. Holy Roman Consulting [cit. 2014-11-28]. Dostupné z:

<http://hrc.cz/>

Jobs.cz [on-line], © 1996-2014. LMC s.r.o. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

<http://www.jobs.cz/>

Managementmania.com [on-line], © 2011-2013. ManagementMania.com [cit. 2014-11-28]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/>

Mars [on-line], © 2011. Mars, Incorporated and its Affiliates [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://www.mars.com/>

Mondelez Czech Republic s.r.o. [on-line], © 2014. Mondelez Czech Republic s.r.o. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://mondelez.jobs.cz/>

Nestlé [on-line], © 2012. Société des Produits Nestlé S.A. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z:

<http://www.nestle.cz/>

Oči na stopkách.cz [on-line]. © 2012 [cit.: 11. 10. 2013]. Dostupné z:

<http://ocinastopkach.cz/>

Podnikatel.cz [on-line], © 2007-2013. Internet Info, s.r.o. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/>

Pražský hrad [on-line], © 2014. Pražský hrad [cit. 2014-02-24]. Dostupné z:

<http://www.hrad.cz/>

Technické normy [on-line], © 2000-2008. Technické normy [cit. 2014-02-24]. Dostupné z:

<http://www.technickenormy.cz/>

The Candy Plus Sweet Factory, s.r.o. [on-line], © 2010. The Candy Plus Sweet Factory [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://www.candyplus.cz/>

Týden.cz [on-line], © 2006-2013. Sabre s.r.o. [cit. 2013-11-04]. Dostupné z:

<http://www.tyden.cz/>

Unilever [on-line], © 2014. Unilever [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://www.unilever.cz/>

Uniweb [on-line], © 2014. UNIWEB s.r.o. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z:

<http://www.uniweb.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [on-line], © 2012-2014. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:

<http://or.justice.cz/>

Vlastní cesta [on-line], © 2014. LA TAUPE s.r.o. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

<http://www.vlastnicesta.cz/>

Wm. Wrigley Jr. Company [on-line], © 2010. Wrigley [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://www.wrigley.cz/>

### **Další zdroje**

Interní materiály společnosti Nestlé Česko s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BCS	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost o.s.
ČSN	Česká technická norma
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EHS	Evropské hospodářské společenství
EMAS	Eco Management and Audit Scheme – nástroj ochrany životního prostředí
EN	English
ERP	Enterprise resource planning – podnikový informační systém
EU	Evropská unie
GSTD	Goods and Services Tax Determination
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
LED	Light-Emitting-Diode – polovodičový světelný zdroj
LOTO	Log-Out/Tag-Out – zabezpečení stroje
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NCE	Nestlé Continuous Excellence
PIQET	Packaging Impact Quick Evaluation Tool - vyhodnocuje vliv obalů na životní prostředí

---

ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírký
SUSA	Safe and UnSafe Acts – bezpečné a riskantní činy
TPM	Total productive maintenance – autonomní údržba
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke – základní pravidla pro štihlou, přehlednou a čistou výrobu



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Časové hledisko hodnocení informací .....	15
Obrázek 2 Du Pontův rozklad ROE.....	17
Obrázek 3 Struktura rozvahy .....	20
Obrázek 4 Uspořádání výkazu zisku a ztráty.....	21
Obrázek 5 Struktura výkazu Cash Flow .....	21
Obrázek 6 EFQM model Excellence .....	22
Obrázek 7 Hybné síly konkurence v odvětví .....	23
Obrázek 8 SWOT analýza .....	24
Obrázek 9 Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami .....	29
Obrázek 10 Postup zavedení metody BSC .....	32
Obrázek 11 Závod Sfínx Holešov.....	36
Obrázek 12 Závod Zora Olomouc .....	36
Obrázek 13 Závod Carpathia Prievidza .....	37
Obrázek 14 Shrnutí Nestlé Česko a Slovensko .....	39
Obrázek 15 Prognóza věkové struktury obyvatelstva.....	48
Obrázek 16 Celkové výdaje na výzkum a vývoj.....	50
Obrázek 17 Model NCE ve společnosti Nestlé Česko.....	63
Obrázek 18 Pilíře KAIZEN management systém .....	64
Obrázek 19 Pilíře TPM ve společnosti Nestlé Česko .....	65
Obrázek 20 Počet stížností od zákazníků v roce 2013.....	73
Obrázek 21 Rozpad strategických cílů.....	78
Obrázek 22 Rozpad cíle spokojenosti zákazníků .....	80
Obrázek 23 Hodnocení ukazatele .....	81
Obrázek 24 Mapa rizik skórovací metody .....	94

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Faktory sledované v rámci PEST analýzy .....	25
Tabulka 2 Zajímavosti ze „světa“ Nestlé.....	34
Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Nestlé Česko.....	40
Tabulka 4 Budoucí vývoj složení obyvatel v %.....	42
Tabulka 5 Matematický model SWOT analýzy.....	43
Tabulka 6 Ekonomické faktory.....	47
Tabulka 7 Rozložení obyvatel z hlediska věku.....	47
Tabulka 8 Shrnutí PESTLE analýzy .....	51
Tabulka 9 Vyhodnocení analýzy Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil .....	53
Tabulka 10 Zlaté bilanční pravidlo financování .....	55
Tabulka 11 Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika.....	56
Tabulka 12 Zlaté pari pravidlo.....	56
Tabulka 13 Ukazatele rentability .....	57
Tabulka 14 Ukazatele likvidity .....	57
Tabulka 15 Ukazatele aktivity .....	58
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti .....	58
Tabulka 17 Shrnutí strategické analýzy .....	61
Tabulka 18 Současné strategické cíle a jejich měřítka .....	67
Tabulka 19 Meziroční růst tržeb .....	71
Tabulka 20 Ukazatele běžné likvidity.....	71
Tabulka 21 Ukazatel ROE ve srovnání s konkurencí v roce 2013 .....	72
Tabulka 22 Přehled cílů finanční perspektivy.....	73
Tabulka 23 Přehled aktivních, nových a ukončených výrobků.....	74
Tabulka 24 Přehled cílů perspektivy zákaznické.....	74
Tabulka 25 Přehled cílů perspektivy interních procesů .....	75
Tabulka 26 Přehled cílů perspektivy učení se a růstu .....	77
Tabulka 27 Nové strategické cíle a měřítka.....	77
Tabulka 28 Matice odpovědností.....	82
Tabulka 29 Rozpad sledovaných cílů pro jednotlivé hodnocení výkonů .....	84
Tabulka 30 Měsíční cíle v oddělení kvality a jejich měřítka .....	87
Tabulka 31 Časový plán projektu strategického hodnocení výkonnosti.....	90

---

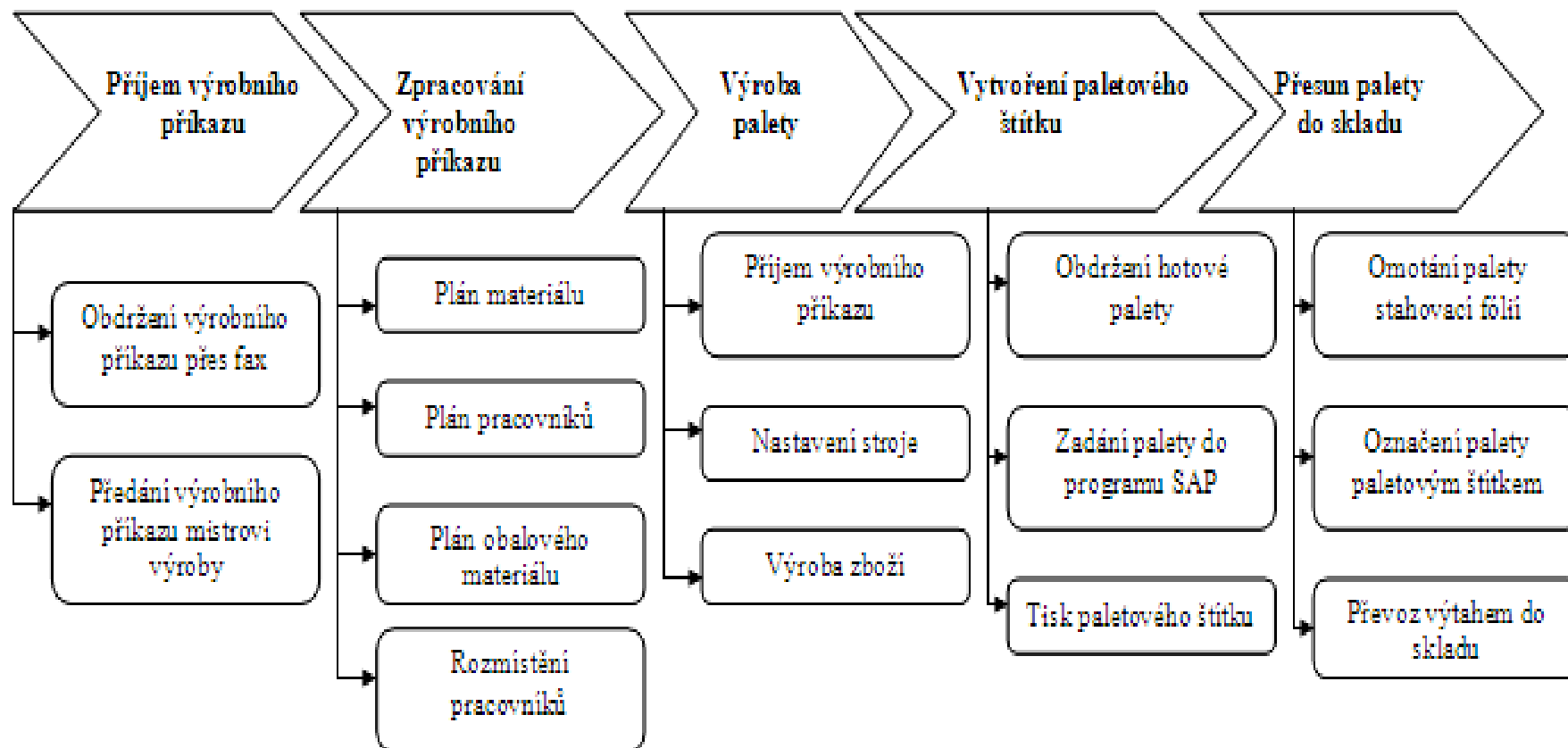
Tabulka 32 Složení projektového týmu .....	91
Tabulka 33 Rozpočet projektu .....	91
Tabulka 34 Rizikové faktory strukturálních nedostatků .....	92
Tabulka 35 Rizikové faktory organizačních nedostatků .....	93
Tabulka 36 Rizikové faktory systémových nedostatků .....	93
Tabulka 37 Návrhy na opatření ke snížení významných rizik .....	94

**SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha I: Mapa konkurence
- Příloha II: Procesní mapa výroby zboží
- Příloha III: Vyjednávací síla konkurenčních společností
- Příloha IV: Síla hrozby vstupů do odvětví
- Příloha V: Vyjednávací síla zákazníků a hrozby substitutů
- Příloha VI: Síla konkurenční rivality substitutů
- Příloha VII: Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury
- Příloha VIII: Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury
- Příloha IX: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů
- Příloha X: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů
- Příloha XI: Du Pontov diagram - rozklad ukazatele ROE v roce 2013
- Příloha XII: Poměrová analýza
- Příloha XIII: Strategická mapa
- Příloha XIV: Rozpad strategických ukazatelů
- Příloha XV: Detailní časový plán v měsících



## PŘÍLOHA P II: PROCESNÍ MAPA VÝROBY ZBOŽÍ



(Zdroj: Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P III: VYJEDNÁVACÍ SÍLA KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Vyjednávací síla konkurenčních společností - faktory		Počet bodů
č. 1	Počet konkurujících společností. Při malém počtu je vyjednávací síla velká. (Konkurentů je mnoho...1b... málo 10b.)	6
č. 2	Existence substitutů, jsou hrozbou společnostem? (Ano velká hrozba.... 1b, ne, malá hrozba....10b.)	5
č. 3	Význam zákazníků pro společnosti. (Čím menší je význam společností pro zákazníky, tím větší je vyjednávací síla společností. Velký význam....1b. malý význam....10b.)	4
č. 4	Hrozba vstupu nových společností. (Zvyšuje vyjednávací sílu společností. Nepravděpodobná....1b, pravděpodobná...10b.)	3
č. 5	Existence integrace společností. (Malá hrozba...1b., velká hrozba...10b.)	4
č.6	Image společností. (Slabá, neúspěch u zákazníků...1b, silná úspěch u zákazníků...10b.)	10
č.7	Fúze s jinými společnostmi. (Vysoká pravděpodobnost...1b., nízká pravděpodobnost...10b.)	8
	Celkem bodů	40

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

## PŘÍLOHA P IV: SÍLA HROZBY VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ

Síla hrozby vstupů do odvětví - faktory		Počet bodů
č. 1	Úspory z rozsahu. (Vysoké úspory z rozsahu brání vstupu na trh, čím vyšší úspory, tím méně bodů.)	4
č. 2	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví. (Čím náročnější, tím méně bodů.)	5
č. 3	Přístup k distribučním kanálům. (Čím menší přístup, tím méně bodů.)	8
č. 4	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální know how. (Ano...1b, ne...10b.)	7
č. 5	Schopnost existujících konkurentů zvyšovat počty preferencí po vstupu nových společností a zlepšovat své služby. (Vysoká...1b, nízká...10b.)	3
č. 6	Diferenciace myšlenek společností, způsobu propagace, loajalita zákazníků existujících konkurentů. (Vysoká...1b, nízká...10b.)	5
č. 7	Politika. (Je-li nakloněna vstupu nových společností na trh, ano...10b., ne...1b.)	3
č. 8	Vývoj po případném vstupu do odvětví. (Jak snadné je pro novou společnost v případě neúspěchu odejít z trhu, snadné...10b, ne-snadné...1b.)	8
č. 9	Fúze potravinářských společností. (Vysoká...1b, nízká...10b.)	2
	Celkem bodů	45

(Zdroj: Vlastní zpracování)



## PŘÍLOHA P V: VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ A HROZBY SUBSTITUTŮ

Vyjednávací síla zákazníků - faktory		Počet bodů
č. 1	Významnost zákazníka. (Čím větší význam, tím méně bodů.)	3
č. 2	Význam společnosti pro zákazníka. (Čím větší význam, tím méně bodů.)	5
č. 3	Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci. (Čím vyšší náklady, tím nižší bodové ohodnocení.)	8
č. 4	Tlak zákazníků na rozsah vyráběného sortimentu. (Čím vyšší, tím méně bodů.)	5
	Celkem bodů	21

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Síla hrozby substitutů - faktory		Počet bodů
č. 1	Existence substitutu na trhu. (Čím vyšší tím více bodů.)	5
č. 2	Konkurence v odvětví substitutů. (Čím nižší, tím méně bodů.)	5
	Celkem bodů	10

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

## PŘÍLOHA P VI: SÍLA KONKURENČNÍ RIVALITY SUBSTITUTŮ

Síla konkurenční rivality substitutů - faktory		Počet bodů
č. 1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. (Čím vyšší tím více bodů.)	6
č. 2	Růst odvětví. (Čím pomaleji roste poptávka, tím vyšší je konkurenční boj v odvětví, tím více bodů.)	5
č. 3	Diferenciace produktů. (Čím vyšší je diferenciace produktů, tím vyšší je ochrana před konkurencí, čím vyšší, tím méně bodů.)	5
č. 4	Diferenciace společností v potravinářství. (Čím vyšší, tím méně bodů.)	6
č. 5	Intenzita strategického úsilí. (Čím vyšší, tím více bodů.)	4
č. 6	Náklady odchodu z odvětví. (Čím nákladnější je odchod z odvětví, tím vyšší je konkurenční rivalita v odvětví a tím méně bodů.)	8
č. 7	Charakter konkurence. (Konkurence formou gentleman...1b, konkurence formou gangster...10b.)	10
č. 8	Šíře konkurence. (Množství aspektů, ve kterých probíhá konkurenční boj, čím více aspektů, tím větší konkurenční rivalita a tím více bodů.)	7
	Celkem bodů	71

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

## PŘÍLOHA PVII: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

(v tis. Kč)	2010		2011		2012		2013	
<b>Aktiva celkem</b>	4420998	100%	4696163	100%	4794065	100%	4246205	100%
Dlouhodobý majetek	2065077	46,7%	1994556	42,5%	2059069	43,0%	2061797	48,6%
Dlouhodobý nehmotný majetek	16208	0,4%	560	0,0%	4806	0,1%	2498	0,1%
Dlouhodobý hmotný majetek	2048869	46,3%	1993996	42,5%	2042713	42,6%	2047749	48,2%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,0%	0	0,0%	11550	0,2%	11550	0,3%
<b>Oběžná aktiva</b>	235637	5,3%	2695239	57,4%	2726506	56,9%	2176366	51,3%
Zásoby	611851	13,8%	647320	13,8%	536801	11,2%	537352	12,7%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	1726350	39,0%	2045899	43,6%	2146718	44,8%	1625309	38,3%
Krátkodobý finanční majetek	14436	0,3%	2020	0,0%	42987	0,9%	13705	0,3%
Časové rozlišení	3284	0,1%	6368	0,1%	8490	0,2%	8042	0,2%
<b>Pasiva celkem</b>	4420998	100%	4696163	100%	4794065	100%	4246205	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	1724364	39,0%	1654585	35,2%	1732430	36,1%	784870	18,5%
Základní kapitál	1154000	26,1%	1154000	24,6%	1154000	24,1%	300000	7,1%
Kapitálové fondy	15815	0,4%	-56166	-1,2%	3668	0,1%	39630	0,9%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	115400	2,6%	115400	2,5%	115400	2,4%	115400	2,7%
Výsledek hospodaření minulých let	832	0,02%	1149	0,02%	1351	0,03%	1362	0,03%
Výsledek hospodaření běžného UCE období	438317	9,9%	440202	9,4%	458011	9,6%	328478	7,7%
<b>Cizí zdroje</b>	2696259	61,0%	3041274	64,8%	3061284	63,9%	3461300	81,5%
Rezervy	114693	2,6%	117415	2,5%	93317	1,9%	102641	2,4%
Dlouhodobé závazky	1121413	25,4%	1172024	25,0%	103566	2,2%	117742	2,8%
Krátkodobé závazky	1460153	33,0%	1750693	37,3%	2864401	59,7%	3240917	76,3%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,0%	1142	0,02%	0	0,0%	0	0,0%
Časové rozlišení	375	0,01%	304	0,01%	351	0,01%	35	0,001%

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

## PŘÍLOHA P VIII: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY

(v tis. Kč)	2010	2011	11/10	2012	12/11	2013	13/12
<b>Aktiva celkem</b>	4420998	4696163	6,22%	4794065	2,08%	4246205	-11,43%
Dlouhodobý majetek	2065077	1994556	-3,41%	2059069	3,23%	2061797	0,13%
Dlouhodobý nehmotný majetek	16208	560	-96,54%	4806	758,21%	2498	-48,02%
Dlouhodobý hmotný majetek	2048869	1993996	-2,68%	2042713	2,44%	2047749	0,25%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0,00%	11550	100,00%	11550	0,00%
Oběžná aktiva	2356370	2695239	14,38%	2726506	1,16%	2176366	-20,18%
Zásoby	611851	647320	5,80%	536801	-17,07%	537352	0,10%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	1726350	2045899	18,51%	2146718	4,93%	1625309	-24,29%
Krátkodobý finanční majetek	14436	2020	-86,01%	42987	2028,07%	13705	-68,12%
Časové rozlišení	3284	6368	93,91%	8490	33,32%	8042	-5,28%
<b>Pasiva celkem</b>	4420998	4696163	6,22%	4794065	2,08%	4246205	-11,43%
Vlastní kapitál	1724364	1654585	-4,05%	1732430	4,70%	784870	-54,70%
Základní kapitál	1154000	1154000	0,00%	1154000	0,00%	300000	-74,00%
Kapitálové fondy	15815	-56166	-455,14%	3668	-106,53%	39630	980,43%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	115400	115400	0,00%	115400	0,00%	115400	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	832	1149	38,10%	1351	17,58%	1362	0,81%
Výsledek hospodaření běžného UCE období	438317	440202	0,43%	458011	4,05%	328478	-28,28%
Cizí zdroje	2696259	3041274	12,80%	3061284	0,66%	3461300	13,07%
Rezervy	114693	117415	2,37%	93317	-20,52%	102641	9,99%
Dlouhodobé závazky	1121413	1172024	4,51%	103566	-91,16%	117742	13,69%
Krátkodobé závazky	1460153	1750693	19,90%	2864401	63,62%	3240917	13,14%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	1142	100,00%	0	-100,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	375	304	-18,93%	351	15,46%	35	-90,03%

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

## PŘÍLOHA P IX: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

(v tis.Kč)	2010		2011		2012		2013	
Tržby za prodané zboží	4777138	88,23%	4975526	103%	4913647	94%	4952958	93%
Výkony	5754237	106%	5410595	112%	5299279	101%	5749286	109%
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (-)	5324211	98,33%	5743932	119%	5368933	103%	5746846	108%
změna stavu zásob (-)	86248	1,59%	9838	0,20%	-74185	-1%	-1942	-0,04%
aktivace (-)	136	0,0025%	467	0,01%	4531	0,09%	4382	0,08%
Tržby z prodeje DM a materiálu	924	0,02%	2050	0,04%	68882	1%	49813	1%
ostatní provozní výnosy	31759	0,59%	44027	0,91%	0	0%	0	0%
výnosové úroky	3479	0,06%	2388	0,05%	2136	0,04%	23	0,0004%
ostatní finanční výnosy	257517	4,76%	152180	3,15%	249432	5%	295247	6%
mimořádné výnosy	149	0,00%	632	0,01%	0	0%	0	0%
<b>VÝNOSY</b>	<b>5414608</b>	<b>100%</b>	<b>4833161</b>	<b>100%</b>	<b>5234097</b>	<b>100%</b>	<b>5298041</b>	<b>100%</b>
náklady na prodané zboží	2142220	54,3%	2470001	58,7%	2543367	59,40%	2630255	53,1%
Výkonová spotřeba	6103880	154,8%	6244745	148,5%	5776781	134,92%	6046133	130,9%
osobní náklady	1006675	25,5%	1096136	26,1%	1117586	26,10%	1153469	23,3%
daně a poplatky	23868	0,6%	1099	0,0261%	1195	0,03%	1146	0,0%
odpisy DNM a DHM	263114	6,7%	293553	7,0%	275410	6,43%	304844	6,2%
zůstatková cena DM a materiálu	34287	0,9%	45147	1,1%	35394	0,83%	44336	0,9%
Změna stavu rezerv	185183	4,7%	3312	0,1%	-66585	-1,56%	-2250	0,0%
ostatní provozní náklady	43114	1,1%	29765	0,7%	87194	2,04%	41440	0,8%
Nákladové úroky	53660	1,4%	52137	1,2%	53335	1,25%	13509	0,3%
spotřeba materiálu a energie	3010940	76,3%	3115570	74,1%	3091844	72,21%	3279393	66,2%
služby	3092940	78,4%	3129175	74,4%	2684937	62,71%	2766740	55,9%
ostatní finanční náklady	109006	2,8%	125017	3,0%	188026	4,39%	405251	8,2%
Daň z příjmu z běžné činnosti	151134	3,8%	179956	4,3%	117360	2,74%	114347	2,3%
Mimořádné náklady	128	0,0%	53	0,0013%	0	0,00%	0	0,0%
<b>NÁKLADY</b>	<b>3943815</b>	<b>100%</b>	<b>4205882</b>	<b>100%</b>	<b>4281494</b>	<b>100%</b>	<b>4617675</b>	

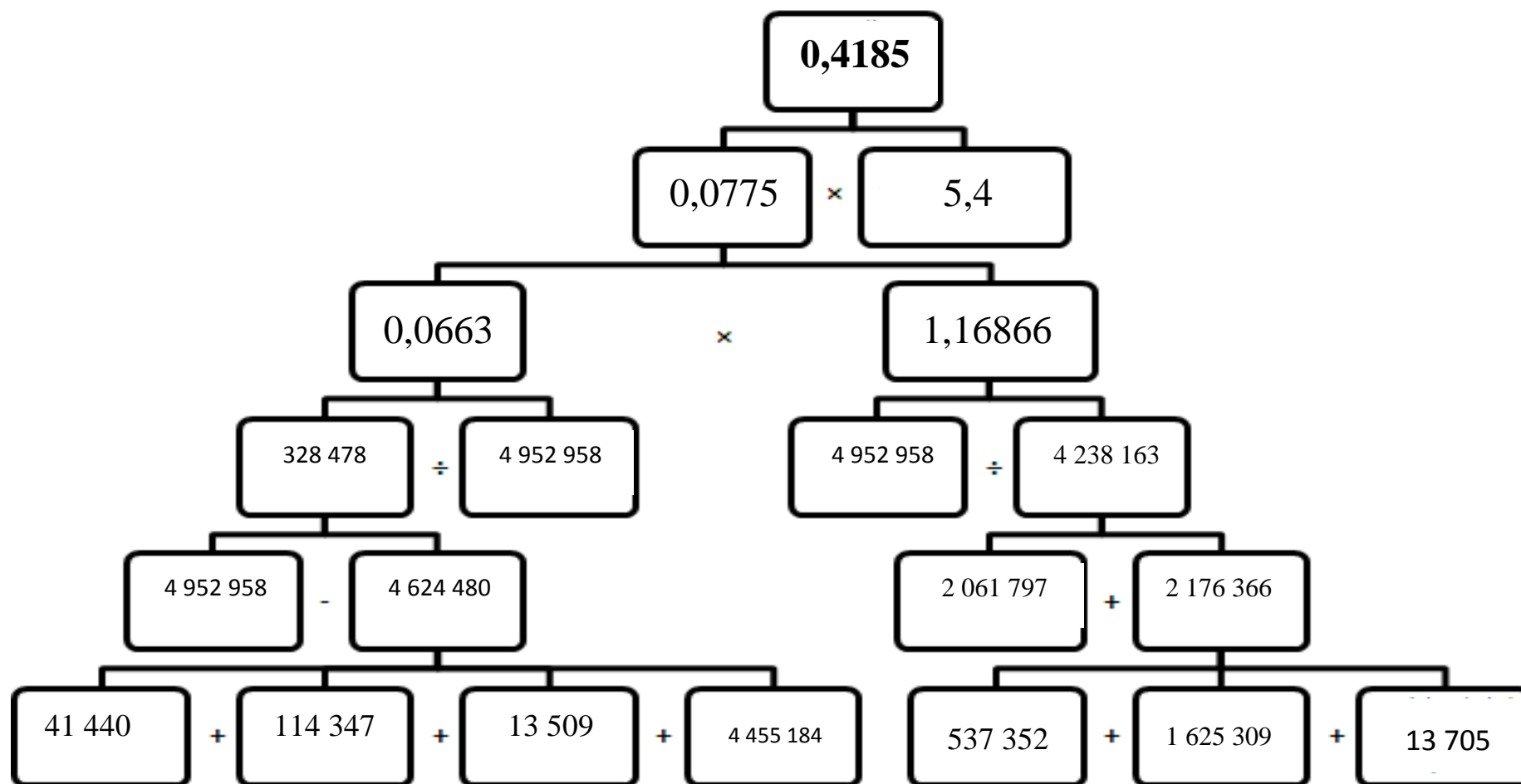
(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

## PŘÍLOHA P X: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

(v tis.Kč)	2010	2011	11/10	2012	12/11	2013	13/12
Tržby za prodané zboží	4777138	4975526	4,15%	4913647	-1,24%	4952958	0,80%
<b>Výkony</b>	<b>5754237</b>	<b>5410595</b>	<b>-5,97%</b>	<b>5299279</b>	<b>-2,06%</b>	<b>5749286</b>	<b>8,49%</b>
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (-)	5324211	5743932	7,88%	5368933	-6,53%	5746846	7,04%
změna stavu zásob (-)	86248	9838	-88,59%	-74185	-854,07%	-1942	-97,38%
aktivace (-)	136	467	243,38%	4531	870,24%	4382	-3,29%
Tržby z prodeje DM a materiálu	924	2050	121,86%	68882	3260,10%	49813	-27,68%
ostatní provozní výnosy	31759	44027	38,63%	0	-100,00%	0	0,00%
výnosové úroky	3479	2388	-31,36%	2136	-10,55%	23	-98,92%
ostatní finanční výnosy	257517	152180	-40,90%	249432	63,91%	295247	18,37%
mimořádné výnosy	149	632	324,16%	0	-100,00%	0	0,00%
<b>VÝNOSY</b>	<b>5414608</b>	<b>4833161</b>	<b>-10,74%</b>	<b>5234097</b>	<b>8,30%</b>	<b>5298041</b>	<b>1,22%</b>
náklady na prodané zboží	2142220	2470001	15,30%	2543367	2,97%	2630255	3,42%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>6103880</b>	<b>6244745</b>	<b>2,31%</b>	<b>5776781</b>	<b>-7,49%</b>	<b>6046133</b>	<b>4,66%</b>
osobní náklady	1006675	1096136	8,89%	1117586	1,96%	1153469	3,21%
daně a poplatky	23868	1099	-95,40%	1195	8,74%	1146	-4,10%
odpisy DNM a DHM	263114	293553	11,57%	275410	-6,18%	304844	10,69%
zůstatková cena DM a materiálu	34287	45147	31,67%	35394	-21,60%	44336	25,26%
Změna stavu rezerv	185183	3312	-98,21%	-66585	-2110,42%	-2250	-96,62%
ostatní provozní náklady	43114	29765	-30,96%	87194	192,94%	41440	-52,47%
Nákladové úroky	53660	52137	-2,84%	53335	2,30%	13509	-74,67%
spotřeba materiálu a energie	3010940	3115570	3,47%	3091844	-0,76%	3279393	6,07%
služby	3092940	3129175	1,17%	2684937	-14,20%	2766740	3,05%
ostatní finanční náklady	109006	125017	14,69%	188026	50,40%	405251	115,53%
Daň z příjmu z běžné činnosti	151134	179956	19,07%	117360	-34,78%	114347	-2,57%
Mimořádné náklady	128	53	-58,59%	0	-100,00%	0	0,00%
<b>NÁKLADY</b>	<b>3943815</b>	<b>4205882</b>	<b>6,65%</b>	<b>4281494</b>	<b>1,80%</b>	<b>4617675</b>	<b>7,85%</b>

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

**PŘÍLOHA P XI: DU PONTUV DIAGRAM - ROZKLAD UKAZATELE ROE V ROCE 2013**



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

## PŘÍLOHA P XII: POMĚROVÁ ANALÝZA

Ukazatele rentability (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
EBIT (zisk před odečtením daní a úroků)	643 111	672 295	628 706	456 334
Aktiva	4 420 998	4 696 163	4 794 065	4 246 205
Čistý zisk	438 317	440 202	458 011	328 478
Vlastní kapitál	1 724 364	1 654 585	1 732 430	784 870
Tržby	4 777 138	4 975 526	4 913 647	4 952 958
ROA (%)	14,55%	14,32%	13,11%	10,75%
ROE (%)	25,42%	26,60%	26,44%	41,85%
ROS (%)	9,18%	8,85%	9,32%	6,63%

Ukazatele likvidity (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Peněžní prostředky	14 436	2 020	42 987	13 705
Krátkodobé dluhy	1 460 153	1 750 693	2 864 401	3 240 917
Oběžná aktiva	2 356 370	2 695 239	2 726 506	2 176 366
Zásoby	611 851	647 320	536 801	537 352
Okamžitá likvidita	0,010	0,001	0,015	0,004
Pohotová likvidita	1,19	1,17	0,76	0,51
Běžná likvidita	1,61	1,54	0,95	0,67

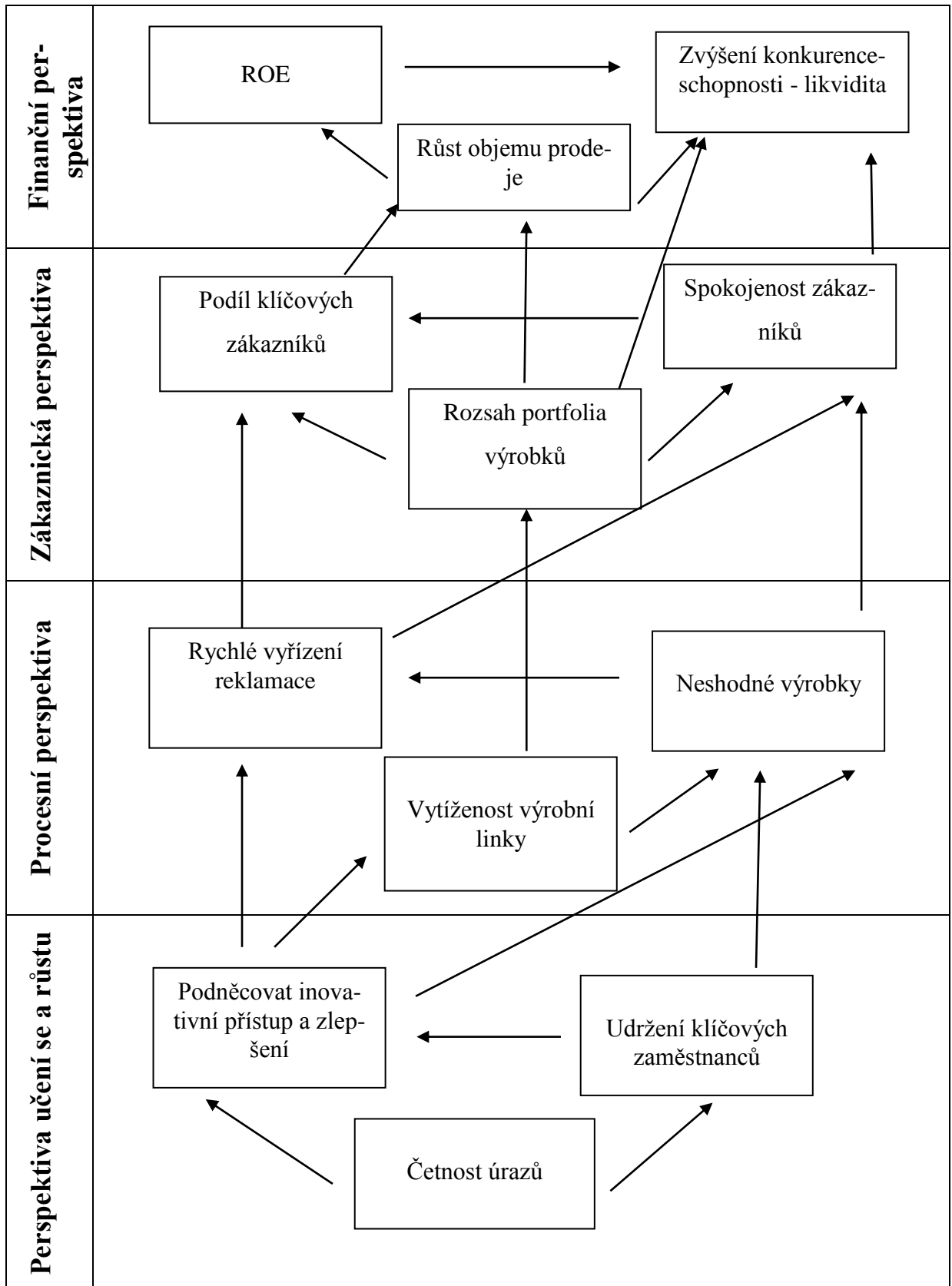
Ukazatele aktivity(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Výkony	5 754 237	5 410 595	5 299 279	5 749 286
Zásoby	611 851	647 320	536 801	537 352
Denní spotřeba	8 249,15	8 535,81	8 470,81	8 984,64
Průměrná zásoba	583 331	583 331	583 331	583 331
Aktiva	4 420 998	4 696 163	4 794 065	4 246 205
Tržby	4 777 138	4 975 526	4 913 647	4 952 958
Obrat aktiv (krát)	1,08	0,94	0,98	0,86
Vázanost celkových aktiv	0,93	0,94	0,98	0,86
Doba obratu zásob (ve dnech)	70,71	68,34	68,86	64,93
Obrat zásob(krát)	7,81	7,69	9,15	9,22

Ukazatele zadluženosti (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Úroky	53 660	52 137	53 335	13 509
EBIT	643 111	672 295	628 706	456 334
Aktiva	4 420 998	4 696 163	4 794 065	4 246 205
Cizí kapitál	2 696 259	3 041 274	3 061 284	3 461 300
Celková zadluženost (%)	60,99%	64,76%	63,86%	81,52%
Úrokové krytí (krát)	11,98	12,89	11,79	33,78

(Zdroj: Výroční zprávy Nestlé Česko a vlastní dopočet autora)

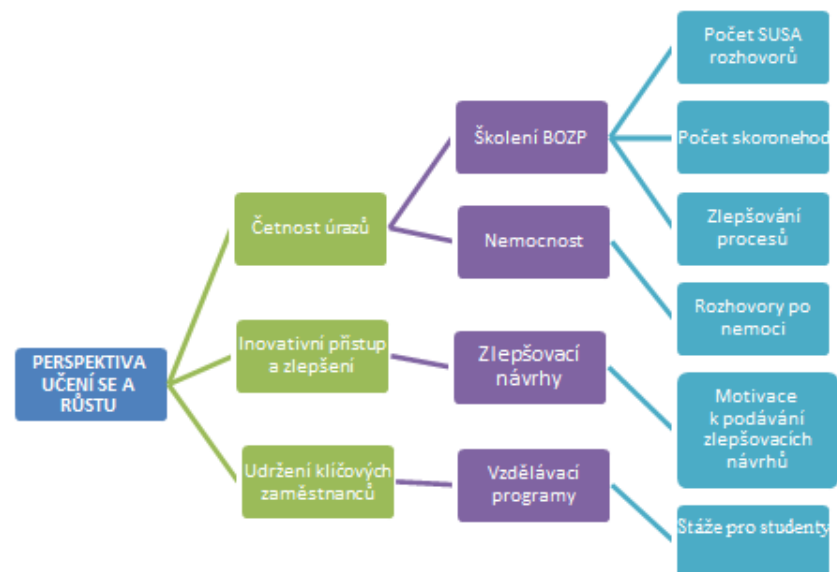


## PŘÍLOHA P XIII: STRATEGICKÁ MAPA



(Zdroj: vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P XIV: ROZPAD STRATEGICKÝCH UKAZATELŮ



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

