

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Alesia Makarevich

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard

Autorka diplomové práce: Bc. Alesia Makarevich

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Aplikace Balanced Scorecard“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 21.08.2019

Podpis:

P o d ě k o v á n í

*Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce,
paní doc. Ing. Ince Neumaierové, CSc. za její odborné vedení práce,
cenné rady a připomínky. Dále děkuji mé rodině a přátelům
za podporu během studia.*

Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá aplikací Balanced Scorecard ve společnosti Nestlé Česko s.r.o., která je zaměřena na výrobu čokoládových a nečokoládových cukrovinek. Cílem diplomové práce je zanalyzovat současnou situaci společnosti a zformulovat její budoucí strategické směřování s následným převedením do měřitelné podoby. Tato práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, metody a nástroje strategické analýzy podniku a metoda Balanced Scorecard. V praktické části je představena analyzovaná společnost a zhotovená strategická analýza, která se skládá z PEST analýzy, charakteristik odvětví a trhu cukrovinek, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy hodnotového řetězce a analýzy finanční výkonnosti s použitím Benchmarkingového diagnostického systému INFA a analýzy podnikatelského modelu s využitím plátna Canvas. Následně je provedena SWOT analýza a po vyhodnocení celé strategické analýzy je zformulována strategie a strategické cíle. Ke strategickým cílům jsou určeny měřítko, cílové hodnoty a iniciativy v rámci čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. Vytvořená strategická mapa zobrazuje příčinné vazby mezi stanovenými cíli. V závěru diplomové práce jsou shrnuty zjištěné výsledky a formulovány doporučení ohledně zavedení systému Balanced Scorecard pro společnost.

Klíčová slova:

Balanced Scorecard, strategická analýza, strategie, strategická mapa, INFA

Title of thesis:

Application of Balanced Scorecard

Abstract:

This Master's thesis deals with the application of the Balanced Scorecard method in the company Nestlé Česko s.r.o., which is focused on the production of chocolate and non-chocolate confectionery. The aim of the Master's thesis is to analyze the current situation of the company and to formulate its future strategic direction with subsequent conversion into a measurable form. This thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part describes the basic concepts, methods and tools of strategic analysis of the company and the Balanced Scorecard method. In the practical part, the analyzed company is introduced and a strategic analysis, consisting of PEST analysis, characteristics of the industry and the confectionery market, Porter's model of five competitive forces, value chain analysis and financial performance analysis using INFA Benchmarking Diagnostic System and business model analysis with the business model Canvas, is presented. Subsequently, a SWOT analysis is performed and after the evaluation of the entire strategic analysis, strategy and strategic goals are formulated. For each strategic goal is determined benchmarks, indicators and strategic actions within the four perspectives of the Balanced Scorecard method. The resulting strategic map shows causal links between the set goals. In the conclusion of the Master's thesis, the results are summarized and the recommendations for implementation of the Balanced Scorecard method for the company are formulated.

Key words:

Balanced Scorecard, strategic analysis, strategy, strategic map, INFA

Obsah diplomové práce:

Úvod.....	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Strategie podniku	5
2 Poslání, vize, strategické cíle	6
3 Strategická analýza	7
3.1 Externí strategická analýza	7
3.1.1 PEST analýza	7
3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	8
3.2 Interní strategická analýza	10
3.2.1 Analýza hodnotového řetězce	10
3.2.2 Finanční diagnostika	11
3.3 Analýza podnikatelského modelu	13
4 SWOT analýza	15
5 Řízení pomocí koncepce Balanced Scorecard	16
5.1 Strategie v rámci Balanced Scorecard.....	16
5.2 Perspektivy Balanced Scorecard.....	17
5.2.1 Finanční perspektiva	18
5.2.2 Zákaznická perspektiva.....	19
5.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	19
5.2.4 Perspektiva učení se a růstu	20
5.3 Strategická mapa	21
PRAKTICKÁ ČÁST	22
6 Představení společnosti	22
6.1 Identifikační údaje (Ministerstvo spravedlnosti, 2018).....	22
6.2 Charakteristika ovládající společnosti Nestlé S.A.	23
6.3 Historie společnosti na českém a slovenském trhu	23
6.4 Organizační struktura.....	24
6.5 Vývoj počtu zaměstnanců	25
6.6 Portfólio výrobků společnosti	25
6.7 Výrobní závody.....	28
6.7.1 Závod Zora.....	28
6.7.2 Závod Sfinx.....	28
6.7.3 Závod Carpathia.....	29
6.7.4 Certifikáty závodů.....	30
6.8 Základní ekonomické údaje	30
6.9 Zásady podnikání společnosti	31
6.10 Vytváření sdílené hodnoty	32

6.11	Strategická východiska	34
6.11.1	Poslání a vize společnosti	34
6.11.2	Strategické cíle společnosti	35
7	Strategická analýza společnosti	36
7.1	Externí strategická analýza	36
7.1.1	PEST analýza – analýza makrookolí	36
7.1.2	Charakteristika odvětví – analýza mikrookolí	49
7.1.3	Charakteristika trhu s cukrovinkami	49
7.1.4	Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikrookolí	50
7.2	Interní strategická analýza	55
7.2.1	Analýza hodnotového řetězce	55
7.2.2	Finanční diagnostika	62
7.3	Analýza podnikatelského modelu	74
8	SWOT analýza	77
8.1	Silné stránky	77
8.2	Slabé stránky	78
8.3	Příležitosti	78
8.4	Hrozby	78
8.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	79
8.6	Možné strategické směry	80
9	Vyhodnocení strategické analýzy	81
10	Aplikace Balanced Scorecard	83
10.1	Formulace strategie	83
10.2	Perspektivy Balanced Scorecard	84
10.2.1	Finanční perspektiva	84
10.2.2	Zákaznická perspektiva	85
10.2.3	Perspektiva interních procesů	87
10.2.4	Perspektiva učení se a růstu	89
10.3	Strategická mapa	91
	Závěr	93
	Literatura	95
	Internetové zdroje	97
	Vysvětlivky	102
	Seznam zkratk	102
	Seznam tabulek	103
	Seznam obrázků	103
	Seznam grafů	104
	Seznam příloh	104
	Přílohy	105

Úvod

V dnešní době silících globalizačních tendencí u mnoha podniků roste potřeba v nastavení kvalitní strategie, která jim umožní získat úspěch na vysoce konkurenčních trzích. Metodika Balanced Scorecard (BSC), která byla v 90. letech 20. stol. představena autory R. Kaplanem a D. Nortonem, slouží k tvorbě a implementaci strategie v podniku a soustřeďuje se na zvyšování jeho hodnoty a na dosažení vysoké efektivity investic do rozvoje lidských zdrojů při naplnění vize a strategie podniku. Systém Balanced Scorecard vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností podniku s důrazem na měření výkonu. Metoda Balanced Scorecard je zaměřena na čtyři perspektivní oblasti – finanční, zákaznickou, procesní (výrobní) a personální (učení se a růst). Využití této metody ve firmě přináší zejména: zvýšení efektivnosti měření a řízení výkonnosti podniku, propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií, jasnou platformu pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie, a vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 18-19). Významným důvodem pro zavedení systému Balanced Scorecard ve společnosti je také fakt, že upozorňuje a orientuje management na růst významu nehmotných aktiv podniku. Pro tyto vlastnosti byla metoda Balanced Scorecard zvolena za téma této diplomové práce, ve které ji autorka bude aplikovat na vybraný podnik.

Analyzovaná firma Nestlé Česko, s.r.o. je dceřinou společností nadnárodního koncernu Nestlé S.A., sídlí v Praze a provozuje dva výrobní závody – závod Zora v Olomouci, který se specializuje na výrobu čokoládových produktů, a závod Sfinx v Holešově, který je zaměřen na výrobu nečokoládových produktů. Na domácí trh firma dodává jak vlastní produkty, které se vyrábí ve zmíněných dvou závodech, tak i jiné produkty ovládající společnosti Nestlé S.A., které se vyrábí mimo území ČR.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současnou situaci firmy s použitím strategické analýzy a podle jejích výsledků zformulovat budoucí strategické směřování podniku s následným převedením do měřitelné podoby pomocí systému Balanced Scorecard. Po provedení strategické analýzy podniku bude zformulována strategie a strategické cíle v rámci čtyř perspektiv Balanced Scorecard – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Ke strategickým cílům budou přiřazeny měřítka, cílové hodnoty a iniciativy, které poslouží k dosažení navržené strategie. Příčinné vazby mezi strategickými cíli budou zobrazeny pomocí strategické mapy, která představuje vyjádření budoucího strategického směřování společnosti.

V teoretické části diplomové práce budou stručně popsány pojmy, metody a nástroje, které budou následně využívány v praktické části práce. Budou vysvětleny základní pojmy, kterými jsou strategie podniku, poslání, vize a strategické cíle. Následovat bude popis metod, které budou využity v praktické části – Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, analýza hodnotového řetězce a finanční diagnostika, analýza podnikatelského modelu, SWOT analýza, perspektivy Balanced Scorecard a strategická mapa.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na aplikaci metod popsaných v teoretické části, které povedou k naplnění cíle práce. Na začátku bude představena analyzovaná společnost. Dále budou vymezeny strategická východiska, kterými jsou poslání, vize a strategické cíle firmy. Následně bude provedena externí a interní strategická analýza společnosti. Externí analýza se bude skládat z PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, charakteristik odvětví a trhu s cukrovinkami. V interní analýze bude vypracována analýza hodnotového řetězce společnosti a finanční diagnostika. Dále bude následovat analýza podnikatelského modelu, ve které bude pomocí plátna Canvas přehledně zobrazen současný strategický model analyzované společnosti. S využitím závěrů předchozích analýz bude dále provedena SWOT analýza firmy, v rámci které budou identifikovány hlavní silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení, a budou formulovány možné strategické směry. Na základě vyhodnocení celé strategické analýzy bude pro potřeby aplikace systému Balanced Scorecard stanovena budoucí strategie společnosti a budou určeny strategické cíle v rámci čtyř perspektiv Balanced Scorecard, které budou následně převedeny do strategické mapy společnosti. Strategická mapa bude obsahovat čtyři části, které se vytvoří podle čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Stanoveným cílům budou přiřazena měřítka a cílové hodnoty, vyjadřující stav, kterého bude chtít firma v budoucnu dosáhnout, a dále budou stanoveny strategické iniciativy neboli akce, díky kterým bude moct společnost splnit stanovené cíle.

Při zpracování jednotlivých analýz bude využito literatury vyjadřující se k danému tématu, informací z výročních zpráv společnosti a jejích webových stránek. Potřebná data budou získána z Českého statistického úřadu, z Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, z databází Passport, Albertina, ProQuest Central a dalších věrohodných zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

První část práce se bude zabývat vymezením základních pojmů, metod a postupů, které budou aplikovány v praktické části. Stručná teoretická část práce bude zaměřena především na popis strategické analýzy podniku, která povede k zhodnocení současného stavu společnosti a návrhu její budoucího strategického směřování. Na závěr této části práce bude popsána metoda Balanced Scorecard, kterou poté autorka práce aplikuje na vybranou společnost Nestlé Česko s.r.o. Během celé diplomové práce jsou používány termíny “podnik”, “společnost” nebo “firma”, které jsou běžně používané v podnikohospodářské vědě.

1 Strategie podniku

Pojetí strategie není jednotné. Její definice u jednotlivých autorů se liší podle aspektů, na které kladou tito autoři důraz.

Dedouchová (2001, s.1) považuje strategii za nezbytnou podmínku úspěšného rozvoje podniku. Autorka charakterizuje strategii podle tradičního pojetí jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Dedouchová dále uvádí, že se strategie podle moderního pojetí zaměřuje na připravenost podniku na budoucnost. Podle moderního pojetí strategie jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro dosažení daných cílů tak, aby strategie zahrnovala skutečné potřeby podniku, přihlížela ke změnám podnikových zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí podniku.

Ansoff (1965) nahlíží na obchodní strategii jako na široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodních činností a směr organizace.

Porter (1980) definuje strategii jako široce založený vzorec, který určuje, jaká bude konkurenceschopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude nastavena ke splnění těchto cílů. Autor zdůrazňuje, že podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.

Mintzberg (1994) uvádí, že strategie je využívána v několika různých souvislostech, přičemž nejčastěji jde o plán (plan), taktiku (ploy), vzorec (pattern), pozici (position) a perspektivu (perspective). Daný přístup Mintzberg (1994) označil jako 5P strategii. Podstata strategie spočívá podle autora v přijímání rozhodnutí.

Thompson a Strickland (1993) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů, které se používají k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.

Podle Collise a Montgomeryové (1997) z Harvardovy univerzity, je strategií to, jak vedení vytváří hodnotu pro svou organizaci.

Ze všech výše uvedených definic plyne, že hlavním cílem strategie je vytvoření a splnění stanovených cílů, při kterých společnost využije svých předností a dosáhne vítězství nad konkurencí.

Robert S. Kaplan a David P. Norton vypracovali systém řízení, který pomáhá s formulováním a plánováním strategie s následnou implementací do provozních činností. Tento systém řízení je podrobně popsán autory v publikaci Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Systém je rozdělen do šesti hlavních fází (Kaplan & Norton, 2010, s. 22-31):

- vypracování strategie,
- plánování strategie,
- vyladění organizace,
- plánování provozních činností,
- sledování, poznávání a učení se,
- ověřování a přizpůsobování.

2 Poslání, vize, strategické cíle

Pro úspěšné fungování podniku je důležité mít stanoveny poslání, vizi a strategické cíle. Jsou to strategická východiska pro budoucí strategické směřování společnosti.

Poslání

Poslání je startovním bodem pro formulaci strategie a je určitou formou prohlášení o účelu existence firmy. „*Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít.*“ (Dedouchová, 2001, s. 10). Autorka uvádí, že všechna hlavní strategická rozhodnutí vyplývají z poslání společnosti. Tyll (2014) konstatuje, že pokud není možné formulovat poslání podniku, pak zřejmě není důvod, aby takový podnik existoval. Poslání podniku by mělo být jasné a jednoznačné pro všechny zainteresované strany společnosti. Poslání podniku obsahuje odpovědi na otázky typu: „Co je našim podnikáním?“, „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Které jejich potřeby chceme uspokojit?“. Poslání je orientováno na veškeré okolí podniku v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je vytvoření co nejlepší dlouhodobé image (Šmída, rok, s. 60).

Vize

„*Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.*“ (Fotr, 2012, s. 34). Firma formulací vize odpovídá na otázku: „Čeho chceme dosáhnout.“ Fotr (2012) považuje vizi společnosti za základní plánovací dokument, který musí obsahovat důležité informace a být smysluplný. Obsahem vize by měly být takové komponenty, které umožňují vedení firmy stanovit strategické cíle a určit prostředky k jejich dosažení. Plánovací horizont vize je obvykle střednědobý. Podle Fotra (2012) by měla vize společnosti obsahovat inovátorský nápad, který zajistí posun organizace v budoucnosti oproti její současnému stavu. Vize by měla ve strategickém plánování respektovat požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám a zachovat určitou flexibilitu, aby bylo možné ji v budoucnosti aktualizovat (Fotr, 2012, s. 35). Vize se stává tzv. „heslem“ pro zaměstnance ve společnosti a zainteresované skupiny k tomu, aby podpořili rozvíjející se organizaci.

Strategické cíle

Dedouchová (2001) rozděluje podnikové cíle na dva druhy: obecné a odvozené. Do obecných cílů patří požadavek maximalizace hodnoty pro vlastníka. Mezi odvozené cíle lze zařadit dosažení většího podílu na trhu, snížení nákladů, vývoj nových výrobků, zlepšení finanční výkonnosti, zlepšení vztahů s dodavateli atd. (Dedouchová, 2001, s. 13). Cíle podniku se také rozlišují na strategické, taktické a operativní. Strategické cíle se zpravidla určují na dobu 3-5 let. Jedná se o prioritní cíle podniku, které navazují na jeho vizi a poslání. Operativní cíle vycházejí z cílů strategických a jsou plánovány na období jednoho roku. Určené cíle by měly být úzce souviset s vizí podniku. Jejich nízký počet je jednoznačně preferován, protože umožní společnosti zajistit jednodušší přenesení těchto cílů na nižší úrovně řízení (Dedouchová, 2001; Fotr, 2012). Správně definovaný strategický cíl by měl splňovat koncepci SMARTER (Fotr, 2012, s. 37):

- specific (specifický),
- measureable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),
- result oriented (orientovaný na výsledek),
- time framed (časově vymezený),
- ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání),
- resourced (zaměřený na zdroje).

3 Strategická analýza

Strategická analýza slouží k vyjasnění událostí, sil a zkušeností, které ovlivňují strategii (Kaplan & Norton, 2010, s. 50). Strategická analýza týkající se společnosti Nestlé Česko s.r.o bude obsahovat externí a interní strategickou analýzu.

3.1 Externí strategická analýza

Podle Sedláčkové (2000) je analýza vnějšího okolí podniku zaměřena na identifikaci a zhodnocení faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Okolí podniku se dělí na makrookolí a mikrookolí. K provedení externí strategické analýzy je podle Sedláčkové (2000) vhodné využít PEST analýzy pro zhodnocení makrookolí podniku a Porterova modelu pěti sil pro analýzu mikrookolí podniku.

3.1.1 PEST analýza

Makrookolí je charakteristické tím, že společnost ho svým chováním nedokáže ovlivnit, ale může je sledovat a na něj reagovat. K analýze vlivů makrookolí se nejčastěji využívá PEST analýza. Tato analýza rozděluje makrookolí do čtyř základních skupin. První je politické a legislativní, dále ekonomické, následuje sociální a demografické, a poslední makrookolí je technologické (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 16). Někteří autoři zahrnují do této analýzy také ekologické faktory a nazývají tuto rozšířenou analýzu PESTLE. Cílem PEST analýzy je identifikovat faktory, které významně ovlivňují podnik. Provedením této analýzy firma zjistí příležitosti

a ohrožení, které působí z vnějšího okolí a bude schopná se těmto faktorům lépe přizpůsobit. PEST analýza bývá často rozsáhlá z důvodů působení mnoha faktorů, a to zejména rychle se měnícího prostředí podniku.

Faktory vnějšího prostředí, které působí na podnik, jsou vyjmenovány níže. Jednotlivá písmena PEST analýzy znamenají různé typy vnějších faktorů (Srpová, 2010, s. 131):

- **P – Politicko-právní faktory.** Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Do této skupiny faktorů patří například politická stabilita, daňová politika, pracovní právo, ochrana životního prostředí a další.
- **E – Ekonomické faktory.** Tyto faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Lze sem zařadit následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, výše úrokových sazeb, průměrná mzda apod.
- **S – Sociálně-demografické faktory.** Jsou dány podnikem, jeho strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky. Do skupiny těchto faktorů patří změny životního stylu, demografický vývoj populace, přístup k práci a volnému času, úroveň vzdělávání atd.
- **T – Technologické faktory.** Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn. Lze sem zařadit inovace na trhu, aktuální technologie a jejich vývoj, patentovou ochranu, výzkum a vývoj apod.

Více o PEST analýze pojednává Fotr (2012) ve své knize „*Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*” a také autoři Sedláčková a Buchta (2006) v knize „*Strategická analýza*”. PEST analýza umožňuje posoudit důležitost vyjmenovaných faktorů vzhledem k jejich možnému pozitivnímu nebo negativnímu dopadu na fungování společnosti jako celku. Tato analýza by měla být v podniku prováděna průběžně, ale ne pouze v určitých časových intervalech (Fotr, 2012, s. 305).

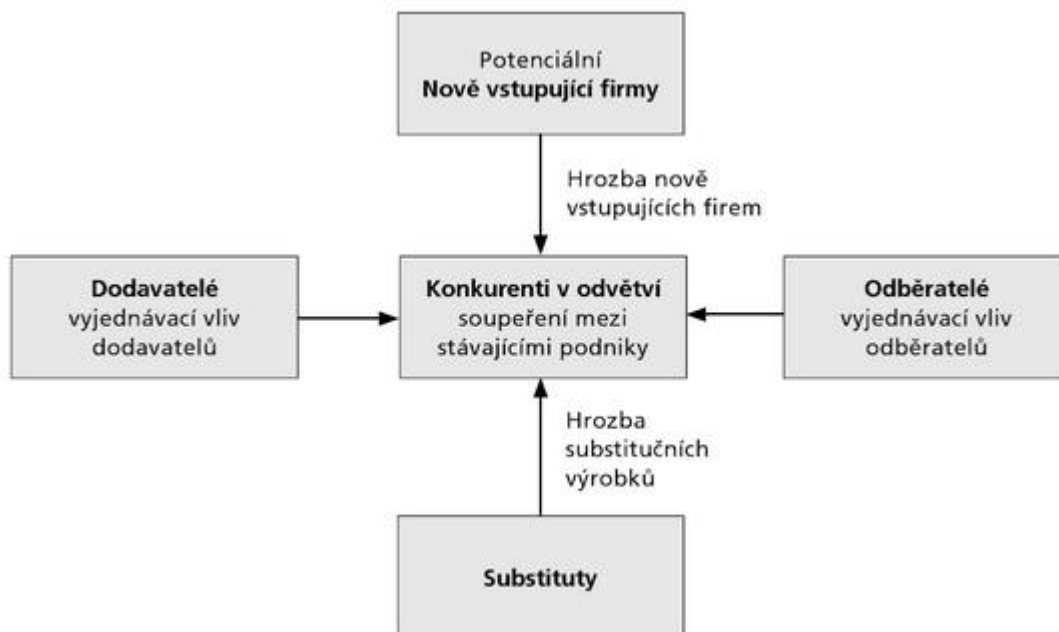
3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýzou mikrookolí zkoumáme především odvětví, ve kterém společnost působí. Porterův model pěti konkurenčních sil významně napomáhá společnosti k získání strategicky důležitých informací o konkurenčním profilu odvětví, umožňuje posoudit konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, jejichž je nutno ve strategii využít, resp. jejichž negativní vliv je třeba omezit (Dedouchová, 2001, s. 17). Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví nebo na určitém trhu, je především určována působením pěti základních faktorů (Keřkovský & Vykypl, 2006):

1. vyjednávací silou zákazníků,
2. vyjednávací silou dodavatelů,
3. hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. hrozbou substitutů,

5. rivalitou firem působících na daném trhu.

Obrázek 1 -Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter (1994)

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a také často značné zdroje. Vstup nových podniků do odvětví může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je závislá na existujících překážkách, kterými mohou být například kapitálová náročnost nebo přístup k distribučním kanálům, a na reakcích stávajících účastníků v odvětví (Nývtová, 2010, s. 195).

Stávající konkurenti v odvětví běžně soupeří na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy, a v současné době ve většině odvětví především v rovině technologických inovací.

Současně svou podstatnou roli na trhu hrají i **substituty**, jakožto dostupné náhradní produkty stávající nabídky podniku. Dostupnost substitutů omezuje cenu, za kterou může podnik výrobky nebo služby nabízet. Zákazník tak může na změnu ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě.

Analyzovaná společnost je součástí řetězce dodavatel – výrobce – odběratel. Od toho, jak jsou na sobě závislé jednotlivé články tohoto řetězce se odvíjí dělení zisku (resp. přidané hodnoty) z realizovaného produktu. **Dodavatelé** mají výhodu oproti výrobcům, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci ve zkoumaném odvětví. **Síla odběratelů** oproti výrobcí plyne z obdobných situací, pokud zákazníci nakupují běžný, lehce nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a pro výrobce je potom složité získat zakázku nebo se dostat ke konečnému spotřebiteli bez těchto zákazníků (Nývtová, 2010, s. 195).

Čím větší silou a významem disponují jednotlivé faktory Porterova modelu, tím méně výhodnou pozici má společnost na trhu. Podrobnější popis Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze nalézt v literatuře od autorů: Tyll (2014), Keřkovský a Vykypěl (2006), Dedouchová (2001), Sedláčková & Buchta (2006).

3.2 Interní strategická analýza

Analýza vnitřního prostředí se zabývá zhodnocením výkonnosti a určením způsobilosti analyzované společnosti. Fotr (2012) uvádí, že vnitřní prostředí je přímo ovlivňováno podnikovými činnostmi. Další autorka, Dedouchová (2001, s. 29), tvrdí, že cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky společnosti. Interní strategická analýza podle ní umožňuje identifikovat specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je firma silná a čím se zásadně odlišuje od konkurentů.

3.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Porterův hodnotový řetězec je považován za vhodný nástroj pro provedení interní strategické analýzy. „Hodnotový řetězec určuje sled procesů, které jsou nezbytné ke zhotovení a dodání výrobků a služeb firmě zákazníkům“ (Kaplan & Norton, 2010, s. 61). Podnik přetváří vstupní faktory na výrobky nebo služby a k tomu využívá tzv. hodnototvorných funkcí. „Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit“ (Dedouchová, 2001, s. 31). Podle Portera (1998) není vhodné na konkurenční výhodu nahlížet jako na celek. Společnost provádí mnoho činností a každá z těchto činností může tvořit pro ni zdroj konkurenční výhody.

Tvorba hodnoty je ilustrována hodnotovým řetězcem, který je rozdělen na primární a podpůrné činnosti. Každá činnost přidává výrobku část hodnoty. Primární činnosti vytvářejí fyzickou podobu výrobků, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Další činnosti, které jsou označovány jako podpůrné (personální řízení, technologický rozvoj, obstaravatelská činnost a infrastruktura podniku), doplňují primární činnosti a přidávají hodnotu celému podniku (Dvořáček, 2005, s. 18).

Obrázek 2 - Porterův hodnotový řetězec



Zdroj: Porter (1998), převzato z (Dvořáček, 2005, s. 18)

Porter (1998) tvrdí, že smyslem hodnotového řetězce je zobrazit celkovou hodnotu, která je složena z aktivit podniku a marže. Konkrétní podobu hodnotového řetězce určuje historie a strategie analyzované firmy. Společnost by měla usilovat o získání specifických předností zejména ve svých primárních činnostech, protože právě tyto činnosti zajišťují její konkurenceschopnost na trhu.

Využití Porterova hodnotového řetězce předpokládá, že proces přidávání hodnoty se uskutečňuje postupně, krok za krokem. Avšak v dnešní době se prostředí podniku neustále mění, a proto je nutné při provedení této analýzy dohlížet zejména na (Dvořáček, 2005, s. 18):

- identifikaci příležitostí a hrozeb, a to jak vně, tak uvnitř organizace,
- zajištění všech potřebných zdrojů (materiálových, finančních, lidských),
- dodání hodnoty, kterou zákazník očekává,
- zabezpečení souladu s očekáváními všech zájmových skupin (stakeholderů),
- dodržování vyrovnanosti celého hodnotového řetězce, aby byly vytvářeny reálné synergie a docházelo ke snižování nákladů.

Proces provádění analýzy hodnotového řetězce a obsah primárních a podpůrných činností podniku jsou podrobně popsány v literatuře Portera (1998), (1979).

3.2.2 Finanční diagnostika

Finanční diagnostika bude provedena s využitím Benchmarkingového diagnostického systému INFA, který je dostupný na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Autory tohoto diagnostického systému jsou Inka a Ivan Neumaierovi. Diagnostický systém finančních ukazatelů INFA umožňuje hodnocení finančních indikátorů ve vzájemných vazbách oproti tradiční podobě finanční analýzy. Model INFA se také od “klasické” finanční analýzy odlišuje tím, že při hodnocení výkonnosti podniku posuzuje riziko, které podnik podstupuje při generování výstupů (Neumaierová & Neumaier, 2014).

Systém INFA je vhodné použít pro analýzu výkonnosti podniku a jeho srovnání s ostatními podniky ve stejném odvětví. Tento systém rozděluje ukazatele do tří skupin, které odpovídají třem dílčím analýzám, a zároveň třem vzájemně propojeným pyramidám. První pyramida charakterizuje tvorbu EBIT/Aktiva, druhá pyramida znázorňuje dělení EBIT/Aktiva mezi věřitele, vlastníky a stát. Třetí pyramida představuje vztah aktiv a pasiv vyjádřený likviditou (Neumaierová & Neumaier, 2002). Tyto tři vzájemně propojené pyramidy představují tři skupiny ukazatelů, které budou popsány níže.

První pyramida systému INFA hodnotí úroveň produkční síly podniku nezávislé na zadluženosti a míře zdanění zisku. Charakterizuje tvorbu EBIT/aktiva a skládá se z následujících ukazatelů:

- $ROA = EBIT/aktiva$,
- $marže = EBIT/obrat$,
- $obrat\ aktiv = obrat/aktiva$.

ROA zde představuje rentabilitu aktiv a EBIT je ziskem před úroky a zdaněním (Neumaierová & Neumaier, 2002).

Druhá pyramida systému INFA, která vyjadřuje dělení EBIT/Aktiva mezi věřitele, vlastníky a stát, je tvořena ukazateli (Metodika výpočtu INFA, n.d.):

- $VK/A = vlastní\ kapitál/aktiva$,
- $UZ/A = úplatné\ zdroje/aktiva$,

- $CZ/Zisk = \text{výsledek hospodaření po zdanění} / \text{výsledek hospodaření před zdaněním}$.

Pomocí této pyramidy je hodnocena finanční politika podniku.

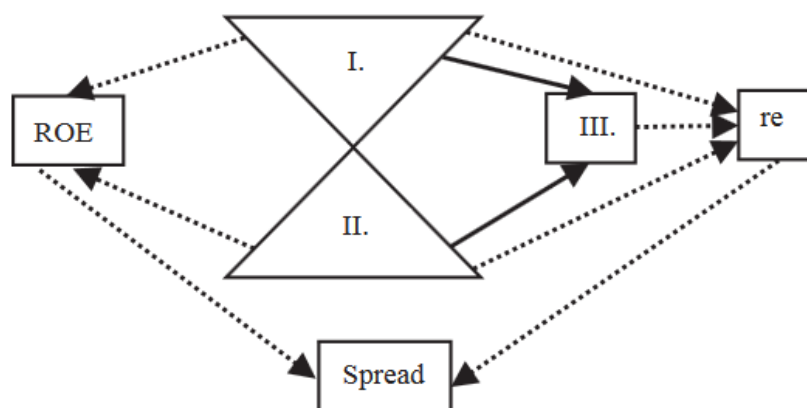
Poslední **třetí pyramida** je charakterizována vztahem aktiv a pasiv, kde je hodnocena úroveň likvidity a je posuzována finanční stabilita, za které probíhá tvorba a dělení EBIT/aktiva. Tato pyramida zahrnuje tři ukazatele likvidity:

- Likvidita L3 = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry),
- Likvidita L2 = (pohledávky + finanční majetek)/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry),
- Likvidita L1 = finanční majetek/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry),

L3 je zkrátkou pro běžnou likviditu, L2 je pohotová likvidita a L1 je okamžitá neboli peněžní likvidita (Metodika výpočtu INFA, n.d.).

Tyto tři pyramidy systému INFA, neboli tři skupiny faktorů, ovlivňují ekonomickou přidanou hodnotu (EVA). Následující schéma znázorňuje vliv tří skupiny faktorů na ukazatel EVA.

Obrázek 3 - Tři skupiny faktorů v systému INFA



Zdroj: Neumaierová & Neumaier (2014, s. 36)

Pro sledování výkonnosti firmy je důležité brát v úvahu kromě klasického účetního zisku, který lze dohledat ve výkazu zisku a ztrát analyzovaného účetního období, také zisk ekonomický. Tento zisk je tvořen rozdílem mezi výnosy společnosti a jejími ekonomickými náklady, které zahrnují kromě účetních nákladů také náklady obětované příležitosti. Tyto oportunitní náklady se rovnají částce peněz, která byla ztracena, když zdroje podniku (práce, kapitál) nebyly použity na nejlepší ušlou alternativu (Synek, 2007). Do ekonomického zisku jsou tak zahrnuty veškeré náklady včetně nákladů na cizí i vlastní kapitál.

Podle ukazatele EVA je hlavním cílem podniku maximalizace zisku, a to nikoli účetního, ale ekonomického (Vochozka, 2011), a proto se také autorka v praktické části práce zaměřuje na analýzu ukazatele EVA u vybrané společnosti. Výpočet EVA je proveden podle metodiky INFA.

EVA se podle modelu INFA vypočte takto:

$$\text{EVA} = \text{spread} * \text{VK},$$

$$\text{spread} = (\text{ROE} - \text{re}),$$

$$\text{ROE} = \text{výsledek hospodaření po zdanění/vlastní kapitál},$$

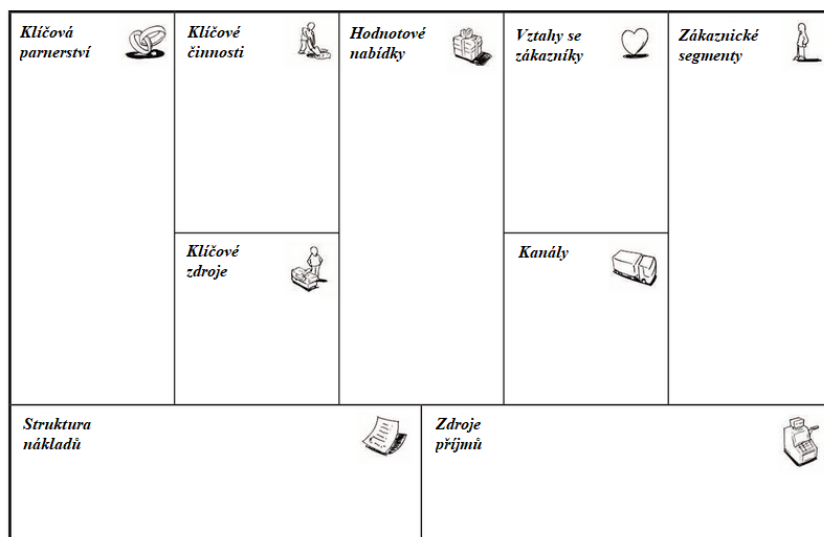
EVA zde představuje ekonomickou přidanou hodnotu, ukazatelem VK se rozumí hodnota vlastního kapitálu a ROE je rentabilitou vlastního kapitálu. Ukazatel EVA v systému INFA slouží k porovnávání výnosnosti vlastního kapitálu (ROE) s alternativními náklady vlastního kapitálu (re). Rozdíl, který vzniká, se nazývá spread (ROE – re), a je následně vynásoben vlastním kapitálem (VK).

Alternativní náklady na vlastní kapitál (re) jsou součtem bezrizikové sazby (rf) a rizikové přírážky (RP). Bezriziková sazba (rf) představuje výnos desetiletých státních dluhopisů. Riziková přírážka (RP) se skládá z rizikové přírážky za finanční strukturu (rfinstru), za finanční stabilitu (rfinstab), podnikatelské riziko (rpod) a velikost podniku (rLA). (Metodika výpočtu INFA, n.d.). Podrobný postup výpočtu jednotlivých přírážek je uveden v *Metodice výpočtu INFA*, která je k dispozici na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

3.3 Analýza podnikatelského modelu

Pro analýzu současného podnikatelského modelu bude použito plátno business modelu Canvas, pomocí kterého je znázorněn způsob, jakým podnik vytváří, dodává a podchycuje hodnotu (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 44).

Obrázek 4 - Zobrazení plátna Canvas



Zdroj: Osterwalder & Pigneur (2017, s. 44)

Tento business model popisuje celý koloběh hodnoty ve firmě pomocí devíti základních stavebních prvků, které pokrývají čtyři základní oblasti společnosti: zákazníci, nabídka, infrastruktura a finance.

Mezi 9 klíčových faktorů modelu Canvas patří:

1. **Zákaznické segmenty** definují odlišné skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Příklady zákaznických segmentů mohou být

následující: masový trh, nikový trh, segmentace, diverzifikace, vícestranné platformy a trhy (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 20-21).

2. **Hodnotová nabídka** popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka může být ve společnosti tvořena pomocí uspokojení zcela nového souboru zákaznických potřeb, zlepšením výkonu výrobku či služby, a také například přizpůsobením výrobku nebo služby specifickým potřebám jednotlivých zákazníků.
3. **Kanály** slouží podniku pro komunikaci se zákaznickými segmenty za účelem předání jim hodnotové nabídky, která musí být navržena tak, aby byla cílovými segmenty zákazníků akceptována. Mezi důležité funkce kanálů patří (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 26-27):
 - *zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky,*
 - *nabídka možnosti koupit si konkrétní produkty a služby,*
 - *předání hodnotové nabídky zákazníkům,*
 - *poskytování poprodejní zákaznické podpory.*
4. **Vztahy se zákazníky** mohou být ve společnosti zaměřené na získání a udržení zákazníků nebo také na navyšování prodeje vybraným skupinám zákazníků. Forma vztahů se zákazníky, která se může odvíjet od osobních až po automatizované, zásadně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků. Vztahy se zákazníky mohou být v podniku tvořeny pomocí osobní asistence a individualizované osobní asistence, samoobsluhou, automatizovanými službami, využitím uživatelských komunit, vytvářením hodnoty spolu se zákazníkem (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 28-29).
5. **Zdroje příjmů** generuje firma z každého zákaznického segmentu. Business model se v podniku může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 30-31):
 - *transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb,*
 - *opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.*Společnost může tvořit příjmy pomocí prodeje svých aktiv, stanovením poplatků za užití určitých služeb, poskytnutím předplatného, půjčováním nebo pronájmem svých výrobků, poskytováním licencí.
6. **Klíčové zdroje** podniku umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Tyto zdroje mohou mít fyzickou, duševní, finanční či lidskou podobu (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 35).
7. **Klíčové činnosti** popisují nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval. Klíčové činnosti podniku lze rozdělit do následujících kategorií: výroba, řešení problémů, řízení sítě nebo platformy (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 37).
8. **Klíčová partnerství**, které mohou být v podniku tvořeny čtyřmi typy partnerství (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 38-39):
 - *strategickými spojenectvími mezi subjekty, které si nekonkurují,*

- spoluprací, tzn. strategickými partnerstvími mezi konkurenčními subjekty,
 - mezi společnými podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
 - vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.
9. **Struktura nákladů** je tvořena veškerými náklady souvisejícími s fungováním business modelu. Podnikatelské modely se rozlišují na dva typy: modely, které jsou motivované náklady, a na modely, které jsou motivované hodnotou. Mnohé z business modelů však zahrnují v sobě kombinaci těchto dvou typů (Osterwalder & Pigneur, 2017, s. 40-41).

4 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. *“Cílem této analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí”* (Jakubíková, 2008, s. 103). SWOT analýza poskytuje informaci o příležitostech a hrozbách plynoucích z makrookolí podniku a zároveň zahrnuje posouzení vnitřního potenciálu společnosti pomocí definování její silných a slabých stránek. SWOT analýza může být užitečným způsobem sumarizace mnoha předchozích analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a také může sloužit k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.

Provedení SWOT analýzy následně umožňuje stanovit několik strategií pro analyzovanou společnost (Veber, 2009, s. 534):

SO strategii – „strategii využití“, která se zaměřuje na zapojení silných stránek organizace k využití příležitostí.

WO strategii – „strategii hledání“, která je nacílena na překonání slabých stránek využitím příležitostí.

ST strategii – „strategii konfrontace“, která předpokládá využití silných stránek k eliminaci hrozeb.

WT strategii – „strategii vyhýbání“, která navrhuje podniku odstranit slabé stránky a vyhnout se ohrožením.

Posouzení výsledků SWOT analýzy se provádí v tabulce, kde se v řádcích umísťují silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení. Vyplňuje se pomocí znamének „+“, „-“, „0“ (Dedouchová, 2001, s. 50).

Znaménko „+“ se použije, jestliže silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku. Také se toto znaménko zapíše, pokud slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku.

Znaménko „-“ vyjadřuje situaci, kdy silná stránka bude změnou v okolí podniku eliminována nebo slabá stránka zabráni podniku vyhnout se ohrožením nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn.

Znaménko „0“ se použije v případě, kdy mezi faktory nebude existovat žádný vztah.

Z výsledků získaných součtem znamének u jednotlivých faktorů lze zjistit, jaké vhodné příležitosti může firma v budoucnosti využít, a také jaká ohrožení mají na společnost největší dopad.

5 Řízení pomocí koncepce Balanced Scorecard

Název i koncepci Balanced Scorecard (BSC) vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. Wagner (2009, s. 230) považuje Balanced Scorecard za nejpropracovanější a nejznámější přístup v oblasti výkonnosti, který se zabývá nejenom samotnou problematikou měření výkonnosti, ale i jejím začleněním do systému řízení firemní výkonnosti.

Balanced Scorecard představuje strategický systém řízení podniku, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení, a současně dokumentuje specifickou strategii firmy (Růčková, 2015, s. 100). Autoři, Kaplan a Norton, (2005, s. 33) definují slovo „balanced“ jako vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.

Metoda není zaměřena pouze do oblasti finanční, ale i do ostatních oblastí perspektiv. BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek na základě čtyř perspektiv, které umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, požadovanými výstupy a jejich hybnými silami a mezi tvrdými a měkkými měřítky (Růčková, 2015, s. 100). BSC je považován za systém řízení, který se zaměřuje na zlepšení podniku v klíčových oblastech, kterými jsou produkty, procesy, zákazníci a pozice na trhu. Balanced Scorecard je strategický měřicí systém, který není pouze nástrojem k měření strategie (Kaplan & Norton, 1993).

Autoři konceptu Balanced Scorecard stanovili několik možných cílů, k čemu je možné BSC ve společnosti využít (Kaplan & Norton, 2007, s. 28):

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

5.1 Strategie v rámci Balanced Scorecard

Metodika Balanced Scorecard slouží pro upřesnění, zhodnocení a podporu realizace strategie v podniku. S ohledem na výsledky externích a interních analýz a SWOT analýzy je možné navrhnout podnikovou strategii. Takto formulována strategie však nebude pro analyzovanou společnost příliš konkrétní, a proto je důležité ji ještě přenést do měřitelné podoby pomocí metodiky Balanced Scorecard zahrnující

stanovení určitých cílů, měřítek, hodnot, iniciativ a rozpočtů (Kaplan & Norton, 2005, s. 13). Prvním krokem při zavádění BSC je stanovení vize a dlouhodobých cílů, tzv. vzdálená perspektiva, v dalších krocích se definují mechanismy a dílčí postupy k jejich dosažení, tj. blízká perspektiva v podobě aktivit a konkrétních rozhodnutí. Nesmí při aplikaci BSC chybět i zavedení systému neustálého zlepšování, procesu “učení se”, a strategické zpětné vazby (Tomek, 2009, s. 54).

Podle Kaplana a Nortona (2007) se metodika BSC soustředí především na akcionáře a zákazníky ve chvíli, kdy se zaměřují na procesy, které jsou pro ně nejpodstatnější ve smyslu dosažení zvratu ve výkonnosti. BSC nejen sleduje dosahování strategických cílů, ale zároveň umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zavádění strategie. Propojuje strategické oblasti s operativními, a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení (Jakubíková, 2013).

Strategie podniku se odráží v propojení ukazatelů čtyř perspektiv Balanced Scorecard, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Přitom musí být respektovány tři principy (Lang, 2007, s. 259):

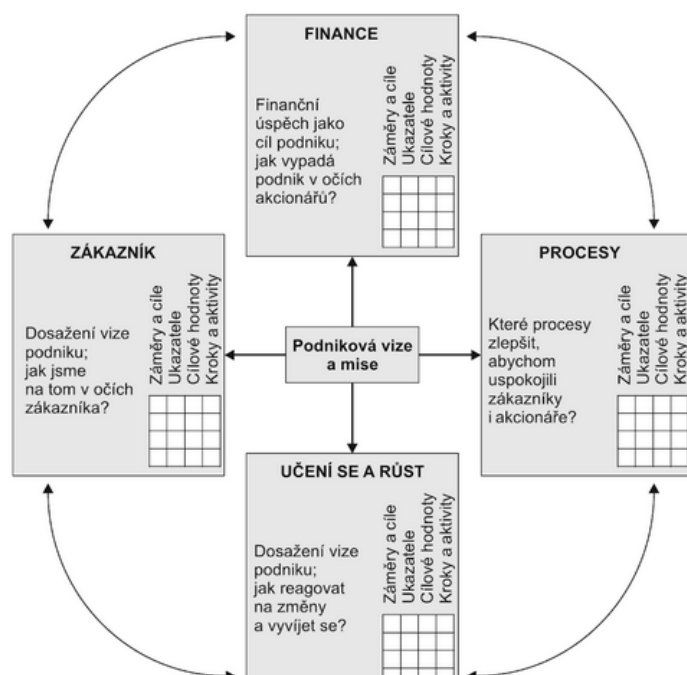
- identifikace vztahů mezi příčinou a následkem,
- identifikace nositele výkonů,
- spojení kauzálního řetězce všech ukazatelů Balanced scorecard s finančními cíli.

Perspektivy Balanced Scorecard umožňují nahlížet na společnost z více úhlů, oproti použití jenom finančních ukazatelů (Fotr, 2011). Při aplikaci Balanced Scorecard je důležité vybrat vhodný způsob měření strategie pro každou perspektivu, aby nedošlo k tomu, že bude strategická jednotka měřena nevhodným měřítkem.

5.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Propojení všech perspektiv Balanced Scorecard s podnikovou vizi a misí je znázorněno na obrázku číslo 5. V dalších kapitolách budou jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard stručně popsány.

Obrázek 5 - Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan (2013)

5.2.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou podle Kaplana a Nortona (2005, s. 48) jako tzv. “ohniska”, do něž směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv Balanced Scorecard. Podle autorů metodiky BSC mohou být finanční cíle ovlivněny různými fázemi životního cyklu podniku. Pro každou fázi společnosti existuje několik typů strategií.

Tyto fáze jsou následující:

- růst,
- udržení,
- zralost.

Ve fázi růstu se doporučuje sledovat procentuální míru růstu obrátu a míru růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech. V této fázi by měla společnost rozšiřovat nabídku výrobků a služeb a získávat tímto nové zákazníky.

Ve fázi udržení se od podniku očekává, že si udrží a mírně zvýší podíl na trhu. Finanční cíle podniku jsou zaměřeny na ziskovost. Měřítky v této fázi mohou být například provozní zisk, návratnost investic (ROI), přidaná hodnota (EVA) atd. Strategickým směřováním by mělo být pro podnik v této fázi snížení nákladů na výrobu a služby a zvýšení celkové produktivity.

Ve fázi zralosti se podniky zaměřují na to, jak získat co nejvíce finančních prostředků z investic, které byly uskutečněny v předcházejících obdobích. Někdy v této fázi firmy neinvestují další prostředky do zlepšení podnikových činností. Hlavním finančním cílem této fáze je maximalizace přítoku hotovosti. Ve fázi zralosti by mělo být strategickým směřováním pro firmu snížit potřebu pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a zároveň lépe využít stávajících kapacit pro získání nových zakázek (Kaplan & Norton, 2005, s. 49-52).

5.2.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě se metodika Balanced Scorecard zaměřuje na identifikaci zákaznických a tržních segmentů, které umožňují stanovit klíčová zákaznická měřítka pro jednotlivé segmenty (Kaplan & Norton, 2005, s. 62). Podniky se běžně zaměřují na zákazníky, kteří tvoří její obrat. Poskytnutím výrobků a služeb s hodnotovou výhodou může podnik zvýšit svoji úroveň finanční výkonnosti (Kaplan & Norton, 2005, s.61).

Měřítky v zákaznické perspektivě mohou být následující: spokojenost a loajalita zákazníků, počet zákazníků, počet nových zákazníků, ziskovost na zákazníka, tržní podíly. Takové faktory jako jsou cena, kvalita a čas určují úspěšnost při získávání zákazníků a jsou i základními předpoklady pro jejich udržení. Pro zákazníky jsou důležité „náklady“ produktu, kvalita výrobku, rychlost dodání výrobku, dále také posuzují hodnotu, kterou jim nákup produktu přinese. Různé tržní a zákaznické segmenty mají odlišné preference, tedy požadavky na funkčnost, jakost, cenu, čas dodání, servis nebo úroveň služeb poskytnutých zákazníkům ze strany výrobce. Tyto skutečnosti je potřeba při sestavování konkrétního souboru měřítek brát v úvahu (Tomek, 2009, s.55).

Podnik může v rámci zákaznické perspektivy pro jednotlivé segmenty zákazníků stanovit konkrétní cíle a měřítka. Tyto měřítka lze rozdělit na dvě skupiny (Kaplan & Norton, 2005, s. 64):

- 1) Základní měřítka, mezi která patří podíl na trhu, udržení a získávání nových zákazníků, spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost na zákazníka.
- 2) Měřítka hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů, které se zabývají otázkou „co musí podnik učinit, aby zvýšil úroveň spokojenosti zákazníků, aby si je podnik dokázal udržet a také aby mohl získat zákazníky nové”.

5.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Kaplan a Norton (2005 s. 85) uvádí, že perspektiva interních procesů je zaměřena na odhalování kritických interních procesů, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy vedou k tvorbě hodnotové výhody pro zákazníka a zároveň naplňují finanční očekávání vlastníků (Tomek, 2009, s. 55). V systému Balanced Scorecard se může společnost zaměřit na zdokonalování již existujících procesů, a také zaváděním procesů nových. Určení cílů a měřítek perspektivy interních procesů probíhá po stanovení cílů a měřítek finančního a zákaznického hlediska. Mezi cíle perspektivy patří zlepšení jakosti, zkrácení doby cyklu, zvýšení výnosů, snížení nákladů na interní procesy. Měřítky jsou zde ukazatele efektivnosti a produktivity, délka výrobního cyklu, obrat zásob atd.

Kaplan a Norton (2005 s. 89) tvrdí, že do hodnotového řetězce interních procesů patří tři základní procesy: inovační, provozní a poprodejní:

- 1) V inovačním procesu může společnost zkoumat nové či skryté potřeby zákazníků a podle zjištěných výsledků přizpůsobovat výrobky nebo služby těmto potřebám. V daném procesu je kladen důraz na výzkum a vývoj.
- 2) Provozní proces zpravidla začíná po vytvoření a dodání výrobku a služby zákazníkům. Pro podnik je v této fázi důležité zajistit si bezporuchový

provoz, snižování výrobních nákladů a nákladů na služby. Zde jsou sledovány náklady, čas, jakost a výkonnost.

- 3) Do poprodežního procesu patří například servis zákazníkům, příjem nefunkčních a vrácených produktů a také záruční i nezáruční opravy.

5.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je dána především rozsahem inovací a počtem nových výrobků. Tato perspektiva zohledňuje také dovednosti a schopnosti zaměstnanců, jejich spokojenost a loajalitu, kvalitu informačního systému měřenou např. včasnou dostupností informací, nebo také charakter firemní kultury, jež může mít zásadní vliv na fluktuaci zaměstnanců, nemocnost, jejich motivaci a angažovanost. Podnikové procedury a postupy slouží určujícím rámcem pro rozsah předávaných kompetencí, pravomocí a způsob vypořádání se se zodpovědností (Tomek, 2009, s. 55).

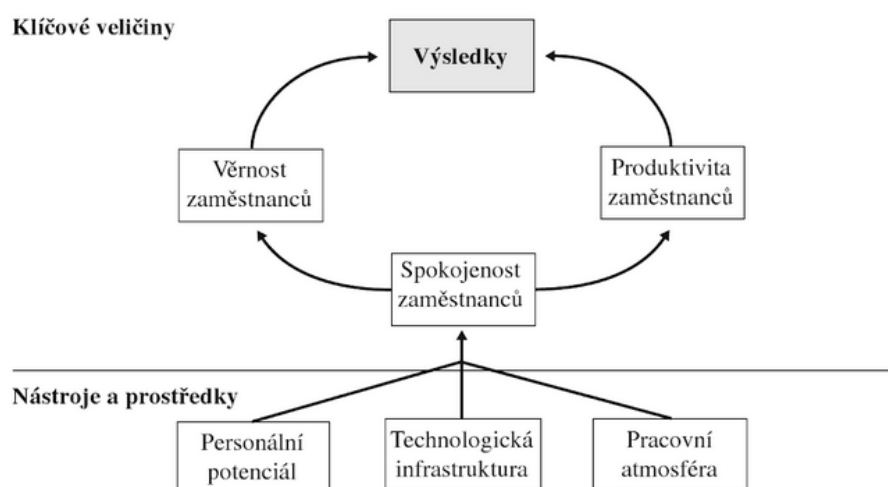
Učení se podle Kaplana a Nortona (2007) obsahuje tři základní zdroje: (1) lidský kapitál, (2) systémy a (3) podnikové procedury. Cíle, které jsou stanoveny v perspektivě učení se a růstu, vytváří infrastrukturu pro dosažení cílů v předchozích třech perspektivách. Jedná se o tzv. hybnou sílu všech ostatních cílů. Mezi cíle této perspektivy lze zařadit zlepšení informačních technologií a systémů, investice do rekvalifikace pracovníků, zlepšení podnikových procesů. Měřítky v této perspektivě jsou spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, dovednosti a výcvik. Pokud by podnik chtěl dosáhnout dlouhodobých finančních cílů, musí investovat do své infrastruktury, a to do lidí, systému a procesů (Kaplan a Norton, 2005, s. 112).

Kaplan a Norton (2005, s. 113) stanovili tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu, na které by se měla společnost zaměřit při aplikaci Balanced Scorecard:

- Schopnosti zaměstnanců,
- Schopnosti informačního systému,
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Kaplan a Norton znázorňují perspektivu učení se a růstu v následujících souvislostech:

Obrázek 6 - Perspektiva učení se a růstu



Zdroj: Lang (2007, s. 259)

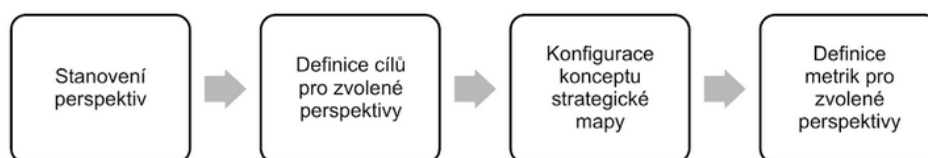
5.3 Strategická mapa

„Strategická mapa je nástroj, který umožňuje rozpoznání řetězců příčin a následků ve vazbě na strategickou orientaci podniku, ale i komunikaci těchto vztahů uvnitř podniku“ (Wagner, 2009, s. 222). Strategická mapa tvoří celistvý a logický rámec pro tvorbu a realizaci strategie (Kaplan a Norton, 2010, s. 111). Je to tzv. dashboard, který přehledně znázorňuje systém podnikových strategických cílů (Neumaierová, 2006, s. 7).

Strategické mapy pomáhají převést původní systém měření výkonnosti na strategické řízení. Strategická mapa graficky vysvětluje proces vytváření hodnoty v podniku díky příčinným vazbám mezi cíli v rámci čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Tyto příčinné vazby mezi jednotlivými cíli jsou v mapě zobrazeny šipkami, které mají vztah “příčina —> následek” (Janišová & Křivánek, 2013, s. 85-88). Strategická mapa slouží ke zjištění, jak lze dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku (Fotr, 2012, s. 120).

Obrázek 7 zobrazuje potřebné kroky k tvorbě strategické mapy.

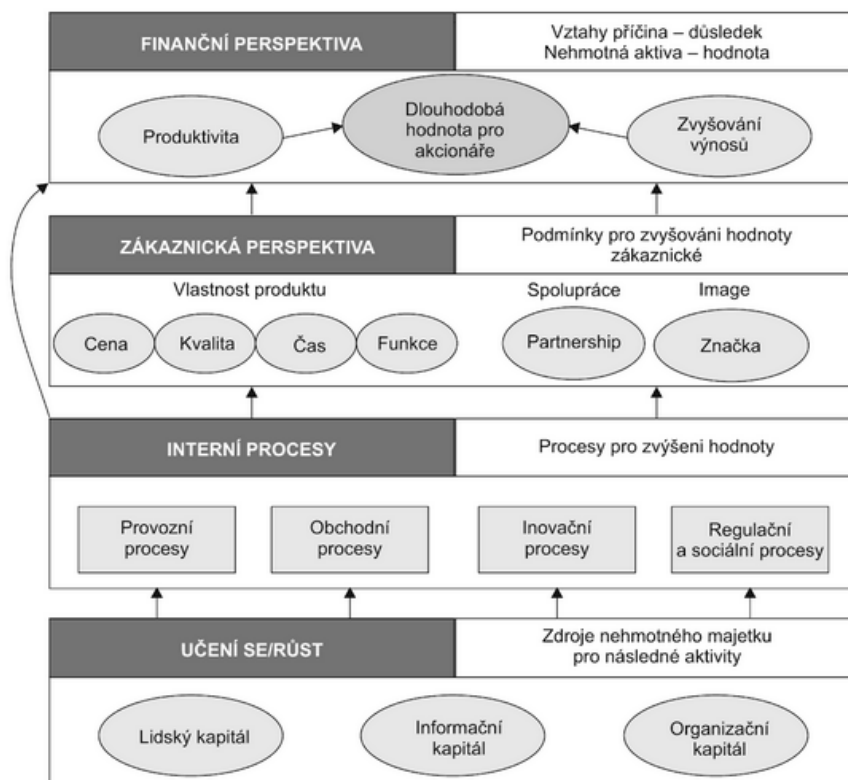
Obrázek 7 - Postupové kroky tvorby strategické mapy



Zdroj 1: Kaplan & Norton (2004)

Obrázek 8 zobrazuje postup, kterým je tvořena hodnota firmy propojením jednotlivých perspektiv.

Obrázek 8 - Struktura strategické mapy



Zdroj 2: Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M. & Souček, I. (2017, s. 86), upraveno podle Kaplan & Norton (2004).

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bude nejprve představena analyzovaná společnost, která je předmětem zkoumání a dále budou použity metody a nástroje představené v teoretické části zahrnující potřebné analýzy a výpočty, které jsou relevantní pro naplnění cíle práce.

6 Představení společnosti

6.1 Identifikační údaje (Ministerstvo spravedlnosti, 2018)

Název firmy:	Nestlé Česko, s.r.o.
IČO:	457 99 504
Sídlo:	Praha 4 – Modřany, Mezi vodami 2035/31, PSČ 143 20
Datum vzniku a zápisu:	18. června 1992
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	pekařství, cukrářství, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Jednatel:	Torben Emborg, dat. nar. 23. února 1964 Praha 6 – Dejvice, Kadeřávkovská 1072/13, PSČ 160 00 Den vzniku funkce: 12. října 2010
Prokura:	Svetlana Boldina, dat. nar. 9. června 1971 Moskva, 10th Parkovaya 15-7, Ruská federace
Společníci:	Nestlé S.A. Vevey, Avenue Nestlé 55 CH-1800, Švýcarská konfederace Registrační číslo: CH-550-0067293-5 Vklad: 300 000 000 Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	300 000 000 Kč
CZ-NACE převažující:	10.82.0 – Výroba kaka, čokolády a cukrovinek

6.2 Charakteristika ovládající společnosti Nestlé S.A.

Nestlé S.A. je nadnárodní společnost založená ve Švýcarsku Henrim Nestlé v roce 1866. Zakladatel společnosti byl lékárník a chtěl vytvořit náhradu za mateřské mléko. Jeho cílem bylo pomoci při řešení problému kojenecké úmrtnosti v důsledku nedostatečné a nesprávné výživy. Po nález optimální směsi kravského mléka, obilné mouky a cukru vznikl první výrobek společnosti tzv. „Mléčná moučka Henriho Nestlé“. Dnes patří Nestlé mezi největší výrobce potravin a nápojů na světě. Společnost podniká ve více než 197 zemích, zaměstnává 339 tisíc zaměstnanců, nabízí více než 2 tisíce značek a její tržby za rok 2017 činily 89,8 miliardy švýcarských franků. Společnost obsluhuje svými produkty trhy v Evropě, Severní a Jižní Americe, Asii, Oceánii i v Africe. Prodej výrobků Nestlé ve Švýcarsku však představuje pouhých 2 %. Od svého založení prochází Nestlé dynamickým rozvojem, a to díky spojování společnosti s řadou potravinářských firem v různých zemích. Pestrá nabídka Nestlé je dnes tvořena nejenom produkty zahrnujícími dětskou výživu, zdravotní stravu, balenou vodu, snídaňové cereálie, kávu a čaj, cukrovinky, mléčné výrobky, zmrzlinu, mražené potraviny a občerstvení, ale také výrobky jako jsou krmiva pro domácí zvířata a kosmetika. Od roku 1974 je Nestlé spoluvlastníkem kosmetické společnosti L'Oréal a od roku 1985 je vlastníkem značky Friskies, dodávající na trh pokrm pro psy a kočky (Nestlé Česko, s.r.o., 2018e).

6.3 Historie společnosti na českém a slovenském trhu

Nestlé Česko, s.r.o., je lokálním zastoupením společnosti Nestlé S.A. v České republice. Prezentuje se jako „přední světová společnost v oblasti výživy, zdraví a vyváženého životního stylu, která spotřebitelům na celém světě nabízí kvalitní a dostupné výrobky“ (Nestlé Česko, s.r.o., 2018g).

První doložená zmínka o obchodních aktivitách společnosti Nestlé na území dnešní České republiky je datována již z roku 1890. V tomto období byla zaregistrována etiketa pro dětskou moučku Nestlé Kindermehl jako grafická ochranná známka. Základní sortiment byl dodáván do prodeje v roce 1892. Přímé obchodní zastoupení Nestlé v Praze vzniklo až v roce 1918, kdy byl jmenován první ředitel společnosti pro území tehdejší Československé republiky.

V roce 1935 byla v Praze založena samostatná společnost s názvem Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin. V dalším roce začal v Moravském Krumlově fungovat první závod a Nestlé se tak stalo prvním výrobcem sušeného mléka a dětské výživy v Československé republice. Po několika letech byl otevřen další závod v Hlinsku na výrobu mléčné kojenecké výživy a další mléčné výrobky. V roce 1948 došlo ke znárodnění průmyslu a Nestlé a.s. musela svou činnost na území ČSR přerušit. V dalších letech byly výrobky Nestlé pro zákazníky jen těžko k dostání.

Společnost Nestlé se na český a slovenský trh opět vrátila v roce 1992, kdy se stala jedním z prvních zahraničních investorů na území České a Slovenské republiky. V tomto roce byla založena distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o. se sídlem v Praze, která vybudovala obchodní síť nabízející zákazníkům tradiční značky jako rozpustnou kávu Nescafé, kulinářské výrobky Maggi a kojeneckou výživu Nestlé.

Při privatizaci společnosti Čokoládovny a.s. v roce 1992 se společnost Nestlé stala jedním ze strategických partnerů, což ji umožnilo navázat na dlouholetou tradici výroby čokolády a cukrovinek na českém trhu. Během tohoto období byly vytvořeny dnes již známé značky Orion, Granko, Deli, JOJO, Hašlerky a Bon Pari.

Na Slovensku společnost Nestlé privatizovala v roce 1992 závod Carpathia v Prievidzi a vytvořila z něj významného výrobce dehydrovaných polévek a bujónů pod značkami Maggi a Carpathia. Založením společnosti Nestlé Food, s.r.o., Prievidza se sídlem v Bratislavě vznikly nové příležitosti pro uvedení široké palety výrobků Nestlé na slovenský trh.

V roce 1999 se akciová společnost Čokoládovny rozdělila a 1.1.1999 došlo ke vzniku následnické společnosti Nestlé Čokoládovny, a.s. Od tohoto roku začaly být veškeré aktivity Nestlé v České republice a na Slovensku koordinovány jedním vedením se sídlem v Praze – Modřanech. Společnost Nestlé Čokoládovny převzala výrobu čokolády a cukrovinek a soustředila jí do závodů Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově u Kroměříže. Široké portfolio výrobků ORION umožnilo Olomoucké čokoládovně stát se nejvýznamnějším výrobcem ve své kategorii. Závod Sfinx v Holešově, zaměřený především na výrobu cukrovinek pod značkami JOJO a Bon Pari, patří dnes mezi největší výrobce nečokoládových cukrovinek v Evropě.

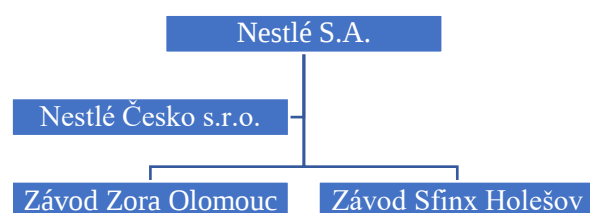
V říjnu roku 2001 se sjednotily společnosti Nestlé Food a Nestlé Čokoládovny na českém trhu do jedné společnosti Nestlé Česko, s.r.o., která funguje dodnes. V roce 2003 se portfolio společnosti Nestlé Česko rozšířilo o zmrzliny díky akvizici společnosti Schöller (nyní Nestlé zmrzlina) a v roce 2006 o novou divizi Nespresso nabízející na trhu prémiové kávové systémy. Tato divize provozuje v Praze jeden boutique v Pařížské ulici a druhý v obchodním centru Černý most a jeden boutique v Brně.

V roce 2011 byla založena divize Nestlé Health Science. Zaměřuje se na vývoj nutričních terapií, které mění přístup v péči o zdraví. Cílem divize je přiblížit terapeutickou roli výživy spotřebitelům, pomoci lidem s jejich obtížemi a zapojit je do prevenčních programů, tak aby se snížil růst výskytu chronických onemocnění. Výrobky divize, které jsou volně prodejné i na předpis, pomáhají lidem například při vrozené poruše metabolismu, gastrointestinálních problémech, potravinové alergii a také při příznacích stárnutí (Nestlé Česko, s.r.o., 2018a).

6.4 Organizační struktura

Aktivity společnosti na českém a slovenském území jsou řízeny společným vedením, které sídlí v Praze v Modřanech. Na území ČR dlouhodobě fungují dva výrobní závody – Zora Olomouc a Sfinx Holešov (Nestlé Česko, s.r.o., 2017).

Obrázek 9 - Organizační struktura Nestlé Česko s.r.o.

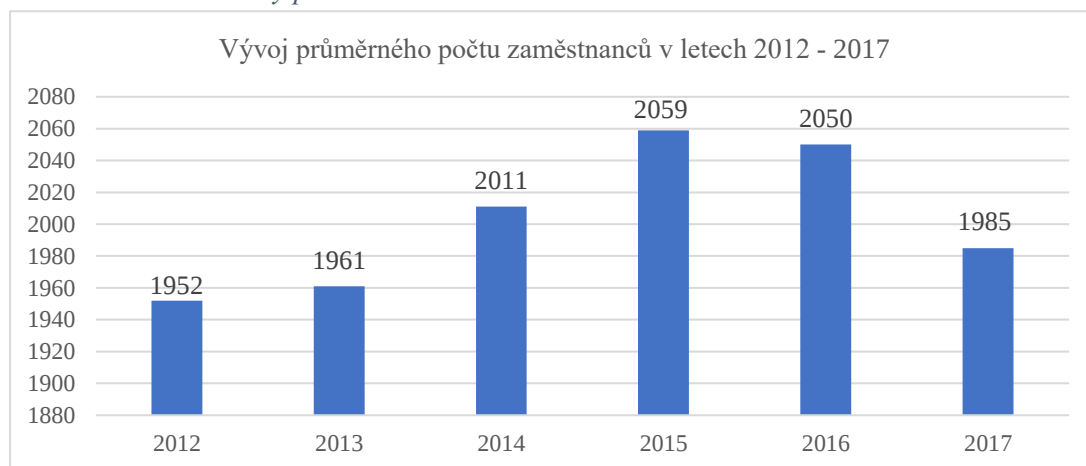


Zdroj 3: Nestlé Česko, 2017, vlastní zpracování

6.5 Vývoj počtu zaměstnanců

Podle poslední dostupné účetní závěrky z roku 2017 společnost Nestlé Česko zaměstnává 1985 pracovníků. V období let 2012 – 2017 společnost každoročně navyšovala počet zaměstnanců do roku 2016, kdy se průměrný počet pracovníků snížil o 9 lidí. V dalším roce společnost snížila počet pracovníků o 65 lidí. Největší nárůst zaměstnanců měla společnost v roce 2014, kdy se průměrný počet pracovníků zvýšil o 50 osob.

Obrázek 10 - Průměrný počet zaměstnanců v letech 2012 - 2016



Zdroj 4: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování

6.6 Portfolio výrobků společnosti

Obrázek 11 - Portfólio výrobků Nestlé na českém trhu



Zdroj 5: Nestlé Česko s.r.o., 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/profil2013-cz.pdf>

V současné době je společnost Nestlé označována za největšího potravinářského výrobce a distributora na českém i slovenském trhu, a to díky svému širokému a různorodému portfoliu. Firma nabízí velké množství druhů výrobků pro každou věkovou kategorii, od kojenců až po starší lidi. Z každé kategorie produktů byly vybrány ty nejvýznamnější značky dle internetových stránek Nestlé Česko. Jejich výčet je uveden v tabulce níže.

Tabulka 1 - Nabízené značky Nestlé na českém trhu

Druh výrobku	Značky
Čokoláda a čokoládové cukrovinky	Orion, Studentská pečeť, Deli, Kofila, Margot, Kaštany, Modré z nebe, KitKat, Lion
Oplatky a sušenky	Orion Delissa
Bonbóny a nečokoládové cukrovinky	Bon Pari, Lentilky, JOJO, Anticol, Toffo, Lipo, Hašlerky
Rozpustné nápoje	Granko, Caro, Nesquik
Snídaňové cereálie a cereální tyčinky	Fitness, Nestlé Nesquik, Cheerios, Chocapic, Cini-minis, Müsli, Nestlé Corn Flakes
Kojenecká a dětská výživa	Nestlé, Beba, Nestlé Naturnes yoghurt
Klinická výživa	Peptamen, Isosource, Novasource, Resource, OptiFibre, Renutryl, Modulen, Impact, Vitaflo
Rozpustná káva	Nescafé – Classic, Gold, Espresso, Crema, Cappuccino, 3in1, 2in1
Prémiové kávové systémy	Nespresso, Nescafé Dolce Gusto
Polévky a bujóny, koření, hotová jídla, těstoviny, omáčky, přílohy	Maggi
Pizzy	Buitoni
Výrobky pro veřejné stravování	Nestlé Professional – Maggi, Chef, Nestlé Docello, Thomy, Nescafé Alegria, Nescafé Milano, Buondi
Zmrzliny	Nestlé Extrême, Mövenpick of Switzerland, Modré z Nebe, Manhattan
Potrava pro psy a kočky	Purina – Friskies, Felix, One, Pro Plan, Gourmet
Minerální vody	Vittel, Perrier
Hotové nápoje	Nestea
Kosmetika	L'Oréal

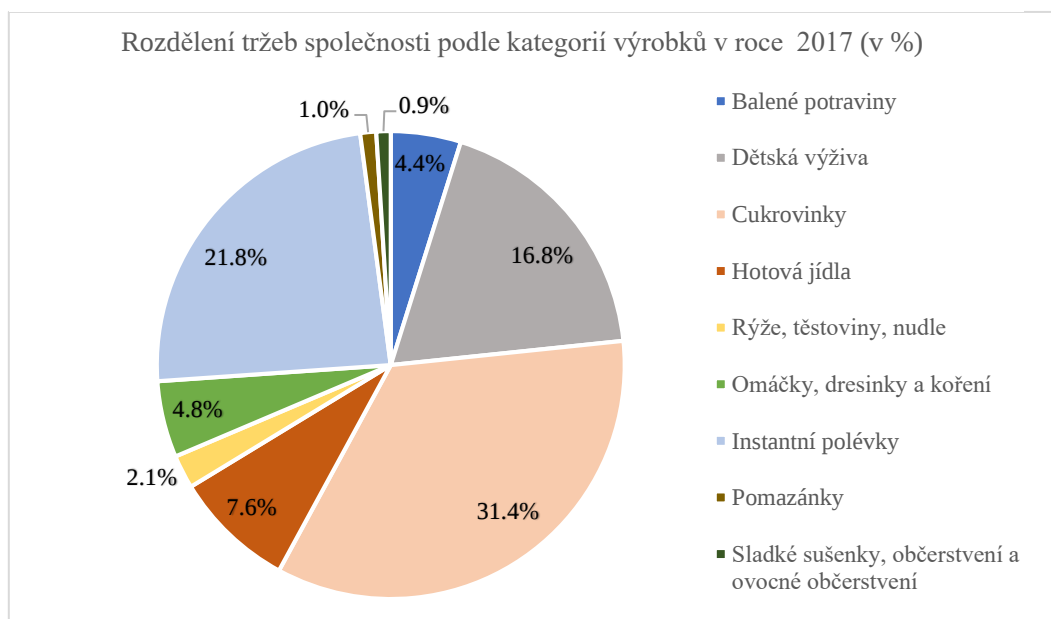
Zdroj 6: (Nestlé Česko, s.r.o., 2018b), vlastní zpracování

Jednatel společnosti, Torben Emborg, ve výroční zprávě za rok 2017 uvedl, že značky Nestlé mají v podílech na českém trhu značkových potravin ve své kategorii buď první (čokoládové a nečokoládové cukrovinky, rozpustná káva, kávové kapslové systémy, kakaové nápoje) nebo silnou druhou pozici (kulinářské výrobky).

Mezi silné značky patří v cukrovinkách Orion, Studentská pečeť, Kofila, Margot, Lentilky, Bon Pari a další, v kávě a nápojích Nescafé, Caro či Granko, v kapslových kávových systémech Nescafé Dolce Gusto a Nespresso, v dehydratovaných potravinách Maggi, v potravě pro domácí mazlíčky Purina – Pro Plan, Friskies a Felix, v dětské a kojenecké výživě Nestlé a Beba. Každá divize výrobků je řízena samostatně. Divize Nestlé Professional poskytuje výrobky pro gastronomické provozy a nápojové automaty do kanceláří. Divize Nestlé Health Science dodává na trh produkty jako například Isosource a Novasource pro pacienty se speciálními výživovými potřebami (Nestlé Česko, s.r.o., 2017).

Podle průzkumu společnosti Euromonitor jsou v listopadu 2017 za nejúspěšnější značky společnosti Nestlé Česko považovány Orion, Maggi, JOJO, Lentilky, Sfinx, Beba, Bon Pari a Nesquik. V tomtéž roce ze všech kategorií nabízených výrobků největšího podílu na tržbách v hodnotě 31,4 % společnost dosahovala z prodeje čokoládových a nečokoládových cukrovinek díky své silné pozici tradičních domácích značek, jako jsou Orion, Jojo, Lentilky, Kofila a Studentská pečeť. Dále byl významný podíl tržeb společnosti v hodnotě 21,8 % vytvořen kategorií nabízející instantní polévky Maggi. Na třetím místě se podle velikosti tržeb v hodnotě 16,8 % umístila kategorie produktů určených pro dětskou výživu a dále podíl v hodnotě 7,6 % byl představen kategorií hotových jídel. Ostatní kategorie potravin měly v roce 2017 menší podíly na tržbách společnosti. Pro znázornění podílů jednotlivých kategorií výrobků na tržbách společnosti slouží následující graf (Euromonitor International, 2017a).

Graf 1 – Rozdělení tržeb Nestlé Česko podle kategorií výrobků v roce 2017



Zdroj 7: Euromonitor International, 2017, vlastní zpracování

6.7 Výrobní závody

V současné době fungují na území České republiky a Slovenska tři výrobní závody. Dva závody se nachází v České republice – závod Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově, a jeden na Slovensku – závod Carpathia v Prievidzi.

6.7.1 Závod Zora

Závod Zora v Olomouci je zaměřen na výrobu čokoládových produktů. Dnes je především místem vzniku čokolád, tyčinek a dezertů zastřešených značkou Orion. V tomto závodě se v průměru vyrobí 118 tun sladkostí za den a 43 tisíc tun za rok. Výroba cukrovinek probíhá na 21 výrobních linkách, které jsou podrobně rozepsány níže (MZP, 2018).

- **Výroba čokoládových hmot a náplní** – 4 výrobní linky na výrobu čokoládových hmot a náplní;
- **Výroba tabulkových čokolád** – 1 linka na výrobu tabulkových čokolád a 3 linky na výrobu plněných čokolád;
- **Výroba tyčinek** – 3 linky na výrobu čokoládových tyčinek, 1 linka na výrobu dezertních tyčinek, 2 linky na výrobu frapé tyčinek;
- **Výroba pektinových výrobků** – 2 linky na výrobu pektinových výrobků;
- **Výroba fondánových výrobků** – 2 linky na výrobu fondánových výrobků;
- **Výroba lentilkových center** – 1 linka na výrobu lentilkových center;
- **Výroba nugátu** – 1 linka na výrobu nugátu;
- **Výroba plněných dezertů** – 1 linka na výrobu plněných dezertů.

Pro kompletaci a finalizaci cukrovinářských výrobků je určeno 6 kompletačních balících linek.

Obrázek 12 - Roční produkce závodu Zora v roce 2015



Zdroj 8: Nestlé Česko, s.r.o., 2016

6.7.2 Závod Sfinx

Na závodě Sfinx v Holešově se soustředila výroba nečokoládových produktů – kandytů, želé, furé, dropsů, želatinových a dalších bonbónů značek Bon Pari, Hašlerky, Anticol, JOJO, Toffo. Ročně se v závodě Sfinx vyrobí přes 165 milionů bonbónů Bon Pari. Ve výrobě nečokoládových cukrovinek pracuje kolem 500 lidí, kteří denně vyrobí v průměru 60 tun potravin, ročně to tvoří až 17 tisíc tun cukrovinek. Polovina výrobků je určena na export (Nestlé Česko, s.r.o., 2018d).

Obrázek 13 - Roční produkce závodu Sfinx v roce 2015



Zdroj 9: Nestlé Česko, s.r.o., 2016

V roce 2013 byla spuštěna nová moderní linka na výrobu želatinových výrobků, která rozšířila kapacitu závodu a posílila exportní konkurenceschopnost. Náklady na její spuštění činily 150 milionů Kč (Nestlé Česko, s.r.o., 2018d).

K datu 16.5.2017 závod Sfinx získal posedmé osvědčení “Bezpečný podnik”, které uděluje Státní úřad inspekce práce za bezchybně fungující a průhledný systém řízení BOZP. Toto ocenění nejen prokazuje, že ve společnosti Nestlé Česko je zaveden systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, díky kterému společnost docílila vyšší úrovně kultury a bezpečnosti práce, ale prokazuje především funkčnost tohoto systému i ve skutečnosti na svém pracovišti (Habán, 2017).

6.7.3 Závod Carpathia

Závod Carpathia v Prievidzi se specializuje na dehydratované kulinařské výrobky – polévky, hotová jídla, bujóny. Ročně se v tomto závodě vyrobí 19,3 tisíc tun výrobků, 79 % kterých společnost exportuje do zahraničí. Mezi nejznámější patří výrobky značky Maggi a Carpathia. Pro účely této práce dále závod Carpathia, který se nachází na Slovensku, nebudu podrobněji analyzovat.

Obrázek 14 - Roční produkce závodu Carpathia v roce 2015



Zdroj 10: Nestlé Česko, s.r.o., 2016

6.7.4 Certifikáty závodů

Všechny tři závody vyrábějí produkty nejen pro tuzemský trh, ale řadu svých výrobků úspěšně exportují i do zahraničí (Nestlé Česko, s.r.o., 2018c). Výrobní závody v České republice a na Slovensku od roku 2009 jsou držiteli kombinované certifikace. Tato certifikace se opírá o integrovaný systém řízení Nestlé – NIMS (Nestlé Integrated Management System). Získání certifikace podle mezinárodních norem ISO bylo pro společnost spojeno s absolvováním náročného školení všech zaměstnanců závodů. Jedná se o certifikáty v následujících oblastech (Nestlé Česko, s.r.o., 2009):

- Řízení kvality – ISO 9001
- Bezpečnost práce – OHSAS 18001
- Životní prostředí – ISO 14001
- Bezpečnost výrobků – ISO 22000

6.8 Základní ekonomické údaje

Tabulka 2 - Základní data o společnosti Nestlé Česko, s.r.o. z let 2012-2017 (v mil. Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby celkové	10 282,5	10 699,7	11 352,9	11 270,2	11 255,9	10 729,5
Tržby tuzemské celkové	7 448,9	7 709,3	8 053,7	8 179,0	8 305,6	8 035,8
Export	2 833,6	2 990,4	3 299,2	3 091,2	2 950,3	2 693,7
Tržby za prodej dovezených výrobků	4 913,6	4 952,9	5 111,6	5 650,9	5 490,5	5 272,1
Celkové tržby z vlastní produkce	5 368,9	5 746,8	6 241,3	5 619,3	5 765,4	5 457,4
Přidaná hodnota	1 892,8	2 025,9	1 971,5	2 059,4	2 087,5	2 195,3
Zisk po zdanění	458,0	328,5	285,3	370,9	444,1	569,7
Celková aktiva	4 794,1	4 246,2	4 439,4	4 722,1	4 946,5	3 644,6
Cizí zdroje	3 061,3	3 461,3	3 718,9	3 937,1	4 101,8	2 687,8

Zdroj 11: Účetní závěrky společnosti, justice, vlastní zpracování

V průběhu sledovaných let společnost dosahovala kladného výsledku hospodaření. V období let 2012 až 2014 se zisk firmy Nestlé Česko snižoval. V roce 2013 se snížil o 28 % oproti předchozímu roku, a v roce 2014 poklesl o 13 % ve srovnání s rokem 2013. Od roku 2015 se zisk začal zvyšovat a vzrostl o 30 % v porovnání s rokem 2014, v roce 2016 se opětovně zvýšil o 20 % a v dalším roce se zvýšil o 28 %. Tržby z vlastní produkce, která se vyrábí v továrnách Zora Olomouc a Sfinx Holešov, se každoročně zvyšovaly kromě roku 2015, kdy došlo k jejich poklesu téměř o 10 % oproti roku 2014, a roku 2017, kdy došlo k poklesu o 5 % oproti roku 2016. Společnost každoročně potvrzuje postavení lídra českého značkového potravinářského průmyslu nárůstem celkových tržeb, však v roce 2015 a 2016 byl zaznamenán jejich mírný pokles o méně než 1 %. V roce 2017 celkové tržby společnosti klesly o 5 % oproti roku 2016. Vývoz cukrovinek ze závodů Zora Olomouc a Sfinx Holešov představuje více než polovinu celkové výroby. Vyrobené zboží směřuje především na Slovensko, dále do Maďarska, Polska, Velké Británie, na

Ukrajinu, do Ruska a Austrálie. V období let 2012 – 2017 podíl exportu na celkové výrobě tvořil v průměru 52 %.

6.9 Zásady podnikání společnosti

Společnost Nestlé řídí své podnikové činnosti takovým způsobem, který odpovídá vysokým standardům podnikatelského chování a přísným požadavkům udržitelnosti životního prostředí. Tyto požadavky jsou obsaženy v dokumentu tzv. “Zásady podnikání společnosti Nestlé”. Jde o následujících deset principů společnosti (Nestlé Česko, s.r.o., 2010a):

1. Výživa, zdraví a zdravý životní styl

Klíčovým cílem je nabízet spotřebitelům chutnější a zdravější potraviny a nápoje a podporovat zdravý životní styl.

2. Zajištění kvality a bezpečnosti výrobků

Politika kvality Nestlé se zaměřuje na vybudování důvěry v nabízené produkty a dodržování stanovených požadavků na bezpečnost potravin.

3. Komunikace se spotřebiteli

Společnost se zavázala, že nebude zaměřovat reklamu na děti mladší 6 let. Speciální zásady se používají pro marketingovou komunikaci určenou dětem od 6 do 12 let. Reklama pro tuto spotřebitelskou skupinu je omezena na výrobky, které splňují předem stanovená kritéria výživových profilů, včetně jasných limitů energie a složek, citlivých z hlediska zdraví, jako jsou cukry, sůl, nasycený tuk a transmastné kyseliny.

4. Lidská práva a naše podnikatelská činnost

Společnost podporuje Dohodu OSN “UN Global Compact” o lidských právech a práci. Zaměřuje se na odstraňování dětské práce a diskriminace v oblasti zaměstnání.

5. Vedení a osobní odpovědnost

Kodex obchodního chování společnosti specifikuje určité pevné trvalé standardy, podle kterých se mají zaměstnanci ve společnosti chovat. Politika lidských zdrojů Nestlé je zaměřena na získávání, rozvíjení a udržení kompetentních a motivovaných zaměstnanců.

6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Politikou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se společnost Nestlé zavazuje k prevenci nehod, zranění a nemocí souvisejících s prací a k ochraně zaměstnanců, dodavatelů a dalších osob, zapojených do hodnotového řetězce.

7. Vztahy s dodavateli a zákazníky

K zajištění obchodní integrity, udržitelných provozních a zemědělských postupů, pracovních standardů, postupů v oblasti bezpečí, ochrany zdraví a životního prostředí společnost využívá Kodexu pro dodavatele Nestlé.

8. Zemědělství a rozvoj venkova

Nestlé podporuje zavedení nových technologií v zemědělské vědě, rozvíjení udržitelných zemědělských postupů a systémů, díky kterým je zajištěna dlouhodobá efektivnost výroby.

9. Ekologická udržitelnost

Přístup Nestlé k životnímu cyklu výrobků zahrnuje partnery od farmy po spotřebitele za účelem minimalizace dopadu vyrobené produkce a souvisejících činností na životní prostředí. Čtyři prioritní oblasti Nestlé z pohledu ekologické udržitelnosti jsou: voda, zemědělské suroviny, výroba a distribuce výrobků, obaly.

10. Voda

Závazek v oblasti hospodaření s vodou Nestlé dodržuje pravidelným monitorováním využití vody ve svých závodech pomocí specialistů na životní prostředí a v souladu se systémem environmentálního řízení společnosti. Cílem je snižování množství vody používané v provozu, zajištění čisté vody na výstupu výroby a zapojení všech obchodních subjektů do šetrného nakládání s vodou.

Dodržování těchto zásad je povinné pro všechny zaměstnance společnosti a jejich používání je sledováno a pravidelně auditováno. Navíc je dodržování zásad dále spojeno se závazkem společnosti být ekologicky udržitelnou a vytvářet sdílenou hodnotu.

6.10 Vytváření sdílené hodnoty

V dnešní době si stále více podniků uvědomuje, že vytvářením sdílených hodnot mohou prospět jak okolní společnosti, tak i současně dlouhodobě posílit svoji konkurenceschopnost, a přistupují proto k vytváření sdílené hodnoty (CSV) strategicky, včetně zařazování vybraných společenských témat do hodnotového řetězce. Díky vytváření sdílených hodnot nemusí být podle Portera a Kramera již podnikatelský úspěch a společenské blaho dva rozdílné cíle. Podnikání může pomáhat rozvoji společnosti a společnost může pomoci zlepšovat podnikání, neboť i podniky samotné jsou závislé na zdravé a dobře fungující společnosti (Porter a Kramer, 2011).

Koncept vytváření sdílené hodnoty pro Nestlé znamená zapojení aktivit vytvářejících přínos pro společnost a pro životní prostředí v zájmu dlouhodobé prosperity celé firmy. Není zaměřen na dosahování externě stanovených kritérií nebo na filantropii (Nestlé Česko, s.r.o., 2012a). V současnosti se Nestlé zaměřuje na pět cílových oblastí a v následující tabulce pro každou oblast je uvedeno, jak jsou přínosné činnosti firmy pro společnost a jakou hodnotu získává firma z těchto činností (Nestlé Česko, s.r.o., 2014).

Tabulka 3 - Vytváření sdílené hodnoty ve společnosti Nestlé Česko

1. Zemědělství a nákup
<i>Hodnota pro společnost</i>
Podpora tuzemské ekonomiky – 100 % cukru, přes 90 % mléka a mléčných surovin, na 55 % zeleniny a těstovin pro výrobu kulinářských výrobků a přes 40 % škrobů a sirupů společnost nakupuje v ČR a SR.
Podpora konkurenceschopnosti lokálních dodavatelů díky přísným nárokům na kvalitu, bezpečnost, etiku a udržitelnost.
Nepřímý kladný vliv na zaměstnanost u dodavatelských firem.

<i>Hodnota pro Nestlé</i>
Zajištění optimální kombinace ceny, množství a kvality ve víceletém výhledu. Předpoklady pro kontrolu nákladů a dlouhodobou udržitelnost vlastního podnikání.
2. Výroba a zaměstnanci
<i>Hodnota pro společnost</i>
Zaměstnanost, kvalitní pracovní místa a zvyšování kvalifikace zaměstnanců – odborné školení v komunitách dle sídla ředitelství (Praha 12, Bratislava) a ve výrobních závodech (Olomouc, Holešov, Prievidza), spolupráce s VŠ i SOU.
Zodpovědný přístup k životnímu prostředí, kontrola a snižování ekologické zátěže, součinnost s místní samosprávou.
<i>Hodnota pro Nestlé</i>
Konkurenční výhoda – kvalitní, produktivní a motivovaní zaměstnanci.
Kontrola a snižování neproduktivních nákladů, zavádění progresivních ekologicky a energeticky šetrných postupů a technologií, zaměřených na snižování ztrát.
3. Ekologická udržitelnost
<i>Hodnota pro společnost</i>
Snižování emisí, minimalizace dopadů na životní prostředí, odpovědné využívání zdrojů, podpora projektů v oblasti životního prostředí.
Voda, energie a obaly – tři prioritní oblasti pro investice Nestlé. V ČR a SR firma nevlastní zdroje pitné vody, ani s balenou vodou přímo neobchoduje, však se zaměřuje na dosažení úspor vody ve výrobě na svých závodech. Efektivní využití energie při výrobě produktů přispívá ke snižování emisí skleníkových plynů.
Nestlé usiluje o snižování hmotnosti obalů, vyvíjí obaly z obnovitelných zdrojů a podporuje rozvoj veřejných systémů využívání obalových odpadů. Využití systému PIQET umožňuje vyhodnotit vliv obalu na životní prostředí pomocí 8 ukazatelů (emise CO ₂ , spotřeba vody a energie, množství odpadů, aj.) a pomáhá ušetřit papír při plánování konstrukce obalu.
<i>Hodnota pro Nestlé</i>
Efektivnější využití energie, úspora nákladů, příznivější pracovní podmínky, pozitivní vliv v místech působení společnosti.
4. Výrobky a spotřebitelé
<i>Hodnota pro společnost</i>
Nabídka nutričně kvalitní alternativy v příslušné kategorii potravin. Kvalitní výrobky s nutriční hodnotou, uspokojení specifických výživových nároků určitých skupin (kojenci, sportovci, nemocní apod.), usnadnění volby při nákupu potravin poskytnutím výživových informací na obale, dostupnost kvalitních značkových potravin a nápojů pro nízkopříjmové skupiny.
Výzkumná a vývojová centra v závodech Zora, Sfinx a Prievidza odpovídají za vývoj potravin a nápojů, které splňují standardy v oblasti kvality a bezpečnosti, a vyhovují potřebám a preferencím místních spotřebitelů. Při výrobě produktů společnost každoročně snižuje obsah cukru, soli a tuků při zachování stejné chuti, dále používá přírodní barviva a přísady, a tam kde je to vhodné přidává vitaminy.

<i>Hodnota pro společnost</i>
Na podporu zdravého životního stylu Nestlé pořádá projekt “Plus pro Vás od Nestlé” s cílem informovat veřejnost o nutričních výhodách nabízených výrobků a nabídnout poradenství všem věkovým skupinám ohledně zdravého životního stylu, a dále také poskytuje výživové školení pro zaměstnance “NQ – Nutriční kvocient”.
Také se společnost zaměřuje na projekty podporující pohybové aktivity u dětí a mládeže: „Orion Florbal Cup“ a “Nestlé Healthy Kids“ určené žákům základních škol v ČR a SR, projekt “Hravě žij zdravě” – pro střední a základní školy.
Na podporu vzdělávání v oblasti dětské výživy a gastroenterologie Nestlé předkládá k užití projekt “Modrá kniha”, který je určen české a slovenské odborné lékařské veřejnosti.
Společnost přispívá ke zlepšení dostupnosti potravin pro potřebné tím, že pravidelně poskytuje bezplatné potravinové dary pro organizace jako Potravinové banky, Červený kříž, dětské domovy a zařízení pro handicapované.
<i>Hodnota pro Nestlé</i>
Konkurenční výhoda – poučenější a loajálnější spotřebitelé značkových výrobků, vyšší prodej a využití příležitosti pro růst podílu na trhu včetně specifických segmentů (výživa pro děti, klinická výživa, výživa pro sportovce, výživa pro domácí mazlíčky apod.), lepší porozumění a angažovanost zaměstnanců, získávání nových spotřebitelů, pro něž by standardní formáty značkových potravin byly málo dostupné.
5. Sociální a charitativní projekty
<i>Hodnota pro společnost</i>
Dlouholetým partnerstvím s Nadací Terezy Maxové v ČR a se sdružením Úsmev ako dar v SR Nestlé podporuje náhradní rodinnou péči a charitu pro dětské domovy, spolupracuje s Českým i se Slovenským Červeným křížem, podporuje centra pro postižené, respektive ekologické vzdělávací projekty v Modřanech, Olomouci, Holešově a Prievidzi.
<i>Hodnota pro Nestlé</i>
Společnost v rámci CSV nestaví do popředí charitativní projekty, však uvědomuje si, že podpora znevýhodněných a potřebných je důležitá a je potřeba tomu věnovat pozornost.

Zdroj 12: (Nestlé Česko, s.r.o., 2014), vlastní zpracování

6.11 Strategická východiska

6.11.1 Poslání a vize společnosti

Vize společnosti zní takto: “*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*” (Nestlé Česko, s.r.o., 2010b).

Posláním analyzovaného podniku je uskutečňovat koncept “Good Food, Good Life” (“dobré potraviny pro dobrý život”) a to tak, že svým spotřebitelům a zákazníkům Nestlé Česko poskytuje potraviny a nápoje nejvyšší kvality.

Společnost vyvíjí řešení, vycházející z výživy, zdraví a zdravého životního stylu a přidává hodnotu následujícími činnostmi (Nestlé Česko, s.r.o., 2010b):

- 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 a dosahuje nejširší dostupnost svých výrobků;
- Poskytuje spolehlivé a včasné služby svým zákazníkům a uspokojuje spotřebitelskou poptávku po nejlepších výživových vlastnostech výrobků;
- Pečuje o motivaci a profesionální růst svých zaměstnanců;
- Podniká společensky odpovědným a udržitelným způsobem; dodržuje nejprísnejší právní a průmyslové standardy v oblasti bezpečnosti potravin, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

6.11.2 Strategické cíle společnosti

Mezi hlavní dlouhodobé cíle společnosti patří (Nestlé Česko, s.r.o., 2018f):

- stát se lídrem v oblasti wellness, zdraví a výživy;
- být důvěryhodným partnerem pro zúčastněné strany společnosti;
- sloužit příkladem finanční výkonnosti v potravinářském průmyslu.

Za účelem dosažení stanovených cílů společnost zaměřuje své aktivity na uspokojení potřeb svých zákazníků sociálně odpovědným způsobem, aby neohrozila schopnost budoucích generací uspokojovat jejich potřeby, a to umožňuje zabezpečit každoroční růst společnosti a vysokou návratnost investic jak pro své akcionáře, tak i pro podnik a širokou veřejnost. Dlouhodobé cíle společnosti se opírají o soubor strategických priorit zahrnující strategické oblasti pro každou prioritu zvlášť. Firma se zabývá třemi strategickými prioritami (Nestlé Česko, s.r.o., 2018f).

Priorita 1 – Vytváření sdílené hodnoty pro veřejnost se soustřeďuje na čtyři oblasti: výživa, zdraví a wellness; rozvíjející se trhy a populární produkty; produkty se spotřebou mimo domov a prémiové výrobky. Tyto oblasti představují pro danou prioritu stimulující faktory růstu a jsou označovány za “spouštěče růstu“. Zaměří-li společnost své aktivity na výše jmenované oblasti – zvýší tím sdílenou hodnotu pro veřejnost.

Priorita 2 – Dodržování zákonů a firemních předpisů směrem k získání trvale udržitelných hodnot zahrnuje tzv. “provozní pilíře“, které se užívají k zajištění efektivního fungování dané priority. Jsou to následující oblasti: zlepšení komunikace se zákazníky zapojením je do dění firmy; sledování provozní efektivity; inovace a renovace nabízených výrobků; distribuce produktů “kdykoli a kdekoli“. Společnost usiluje o to, aby vyniknout v každé z těchto čtyř vzájemně propojených klíčových oblastí a tímto dosáhnout vynikající výkonnosti.

Priorita 3 – Dodržování kulturních norem, hodnot a zásad společnosti pracuje s oblastmi, jejichž kombinace přináší firmě konkurenční výhodu na trhu. Tyto strategické oblasti jsou následující: nesrovnatelné portfolio produktů a značek; bezkonkurenční schopnost výzkumu a vývoje; bezkonkurenční geografická přítomnost; lidé, kultura, hodnoty a postoje. Společnost je přesvědčena, že existují neoddělitelné

vazby mezi kvalitními produkty a věrohodným výzkumem a vývojem, mezi nejširší geografickou přítomností a podnikatelským duchem, mezi profesionálními pracovníky a silnou firemní kulturou.

7 Strategická analýza společnosti

Tato část diplomové práce se věnuje strategické analýze vybrané společnosti. Na začátku je představena externí analýza, která obsahuje analýzu makrookolí pomocí metodiky PEST. Následovat bude analýza odvětví a analýza trhu cukrářských výrobků. Dále bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil charakterizující situaci v mikrookolí firmy. Následně bude představena interní analýza, která se zabývá analýzou hodnotového řetězce a finanční diagnostikou. Na závěr kapitoly je uvedena analýza podnikatelského modelu a SWOT analýza.

7.1 Externí strategická analýza

7.1.1 PEST analýza – analýza makrookolí

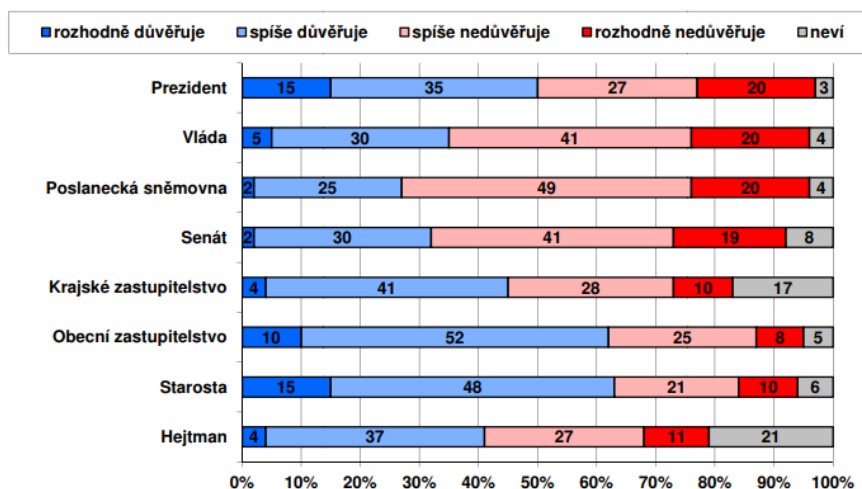
PEST analýza využívá politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, pomocí kterých lze posoudit vliv vnějšího prostředí na společnost. Tato analýza slouží pro identifikaci faktorů, u kterých existuje předpoklad, že mohou mít významný dopad na chod podniku. Výsledkem provedené analýzy budou příležitosti, které může společnost použít pro své podnikové aktivity a hrozby, na které by se měla lépe připravit nebo je úplně vyloučit.

7.1.1.1 Politicko-právní faktory

Politická stabilita

Firmy v České republice čelí různým potížím při podnikání. Politickou situaci v zemi většina firem sleduje, protože je nedílnou součástí podnikatelského prostředí. Vliv nestabilní politické situace v zemi řada z nich považuje za neutrální, pokud nejsou činnosti podniku přímo spojeny se státními zakázkami (Bukovský, 2017). Následující graf zachycuje pozici obyvatelstva vůči ústavním institucím v březnu 2018.

Graf 2 - Důvěra/nedůvěra obyvatel ústavním institucím (%)



Zdroj 13: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., 2018

Aktuální průzkum Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) ukázal, že v březnu 2018 prezidentovi republiky, Miloši Zemanovi, vyjadřovalo důvěru 50 % občanů. Vláda měla důvěru 35 % veřejnosti, poslanecká sněmovna 27 % a Senát 32 %. Nejvyšší důvěru dostali starostové (63 %) a obecní zastupitelstva (62 %). Celkově podle průzkumu s politickou situací byla spokojena jenom pětina občanů, nespokojenost vyjadřovala téměř polovina veřejnosti (Červenka, 2018).

Zhoršující se politická stabilita negativně ovlivňuje zahraniční investory. Však podle průzkumu Česko-německé obchodní a průmyslové komory (ČNOPK) je Česko i přesto považováno za nejatraktivnější investiční destinaci ve střední a východní Evropě. Podle tohoto průzkumu z pohledu lokality pro investování zahraničního kapitálu mnohé firmy upřednostňují Českou republiku před Polskem, Estonskem a Slovenskem (ČNOPK, 2017).

Mezi politicko-legislativní faktory, které mají vliv na chod podniku, patří vstup České republiky do Evropské unie. Česká republika vstoupila do Evropské unie 1. května 2004 a získala tímto krokem volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu v rámci unie. Členství v Evropské unii je také dlouhodobě považováno za jeden z nejdůležitějších faktorů pro investiční aktivity zahraničních firem.

Legislativa

Do zákonů, které na společnost Nestlé Česko působí lze zařadit následující (Businessinfo.cz, 2018):

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobku,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Analýzovaná společnost podléhá širokému okruhu daňových povinností. Dále uvádím nejčastější zákony, kterými se firma při svém podnikání musí řídit (Finanční správa, 2018):

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti,
- zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích.

Daň z příjmu právnických osob se týká všech právnických osob, snižuje jejich čistý zisk. Platí se na základě přiznání k dani z příjmu právnických osob nebo je

vybírána srážkou. V České republice se tato daň neměnila z roku 2010 a má v současné době sazbu 19 %. Firma Nestlé Česko prodává své zboží do zemí EU a má výhodu, že dodání zboží do jiného státu v evropské unii je osvobozené od daně z přidané hodnoty.

Vzhledem k tomu, že společnost provozuje potravinářské závody, musí se řídit v oblasti ochrany potravin tuzemskými právními předpisy a také relevantními směrnicemi a nařízeními stanovenými Evropskou unií. Ve výrobě cukrovinek se společnost řídí vyhláškou Ministerstva zemědělství č. 76/2003 Sb., která určuje požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kakaa a cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony (Zákony pro lidi, 2015). Rovněž pro společnost platí dodržování nařízení Evropského parlamentu a rady ES č. 853/2004 o hygieně potravin. Toto nařízení ukládá povinnost pro provozovatele potravinářských podniků dodržovat všeobecné požadavky na potravinářské prostory a zvláštní hygienická opatření.

Společnost Nestlé Česko nejenom prodává, ale i vyrábí vlastní produkty, a právě tyto činnosti kladou vyšší nároky na hygienu, kvalitu, testování výrobků a poprodejní služby. Firma tak čelí rizikům v celém výrobním řetězci, od navržení výrobků po zaměstnance, dopravce až po koncové zákazníky. Úpravy ve zmíněných zákonech a měnící se přístup finanční správy mohou mít zásadní vliv na provozování firmy, proto je důležité neustále sledovat legislativní faktory pro úspěšné fungování všech podnikových procesů.

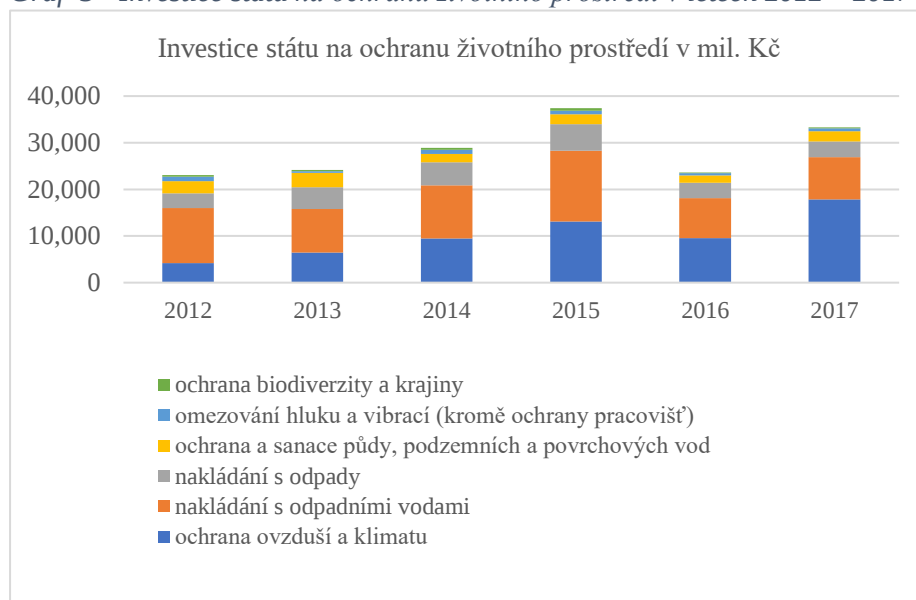
Ochrana životního prostředí na úrovni státu

Každý průmyslový podnik určitým způsobem ovlivňuje životní prostředí. Přizpůsobí-li podnik svou výrobní činnost podmínkám na ochranu životního prostředí, může tak získat významnou konkurenční výhodu oproti svým soupeřům. Svou odpovědnost k šetrnému zacházení s přírodními zdroji firmy často prokazují prostřednictvím získaných certifikátů a povolení, které jsou výsledkem dodržování platných právních předpisů a vyhlášek souvisejících s ochranou životního prostředí. Podílení se na ochraně životního prostředí kromě toho pro firmy znamená zvýšení příznivého vztahu ze strany zákazníků.

Průmyslové podniky produkují širokou škálu emisí znečišťujících látek a odpadních produktů a zároveň spotřebovávají značné množství neobnovitelných přírodních surovin a zdrojů energie. Na druhou stranu vytváří přibližně 30 % HDP ČR a představuje tak rozhodující článek české ekonomiky. Zásadní vliv na životní prostředí mají v Čechách zejména velké průmyslové podniky, které jsou situovány v Moravskoslezském, Ústeckém a Středočeském kraji. Podle zprávy o životním prostředí z roku 2016 se průmyslová produkce v České republice každoročně zvyšovala od roku 2013 a její meziroční nárůst v roce 2016 dosáhl 3,5 %. Energetická a materiálová náročnost průmyslových podniků se charakterizovala klesajícím trendem a došlo také ke snížení emisí znečišťujících látek z průmyslu. Kvalita ovzduší v ČR se v roce 2016 snížila v důsledku kombinace více zdrojů znečištění, mezi které patří i průmyslová výroba. V roce 2016 tvořila výroba potravinářských výrobků 5 % celkové struktury průmyslové výroby v ČR, a i přes růst ekonomiky zůstal stav životního prostředí země stabilizovaný (Mertl et. al., 2017, s.173-174).

Na státní úrovni se považuje za klíčový předpoklad pro zlepšení stavu jednotlivých složek životního prostředí jeho finanční podpora. Nejvíce prostředků vlády je dlouhodobě směřováno do oblasti ochrany vody, přesněji nakládání s odpadními vodami, dále do oblasti ochrany ovzduší a klimatu a v neposlední řadě do oblasti nakládání s odpady (ČSÚ, 2019).

Graf 3 - Investice státu na ochranu životního prostředí v letech 2012 – 2017



Zdroj 14: ČSÚ, 2019, vlastní zpracování

Ochrana životního prostředí na úrovni firmy

Ochrana životního prostředí je již zavedenou součástí společnosti Nestlé Česko. Firma zaměřuje svou politiku v této oblasti na snížení spotřeby vody, energie a na využití ekologičtějších forem obalů. Společnost klade důraz na ochranu životního prostředí i z toho důvodu, že se jedná o velký podnik a tudíž sledovaný. Jako významný potravinářský výrobce se podnik nejvíce soustředí na šetrné hospodaření s vodou v závodech. Usiluje o dosažení úspor vody ve výrobě a zároveň o zachování bezpečnosti a kvality svých výrobků.

Za účelem snižování spotřeby pitné vody se v závodě Zora Olomouc používá chlazení vody ve výrobě, kdy se v chladících okruzích využívá podzemní voda ze tří studní, a to umožňuje ušetřit 15 % pitné vody a snížit odběr z veřejné vodovodní sítě. Továrna v Olomouci disponuje také vnitrozávodovým předčištěním odpadních vod s česlemi a lapači tuků. V roce 2009 bylo v tomto závodě uvedeno do provozu moderní technologické zařízení na bázi tepelného čerpadla, které slouží pro chlazení vody chladicí výrobní zařízení a současně pro ohřev vody ohřívající tanky na čokoládovou hmotu. Toto řešení představuje významný příspěvek k ochraně životního prostředí a umožňuje do značné míry uspořit vodu a energii. V roce 2010 byl v závodě Zora Olomouc realizován projekt na úsporu pitné vody, který zahrnoval instalaci recirkulačního systému ledové vody pro technologie výroby čokoládových hmot a produkci tabulek. Díky tomu projektu došlo v rámci závodu ke snížení spotřeby pitné vody přibližně o 18 % (Nestlé Česko, s.r.o., 2012a).

V závodě Sfinx Holešov byla ke snížení spotřeby vody použita aplikace reversní osmózy v kotelně závodu. Její plné zavedení přineslo úsporu 7 % celkových nákladů za vodu. Pro výrobu cukrovinek v tomto závodě se také používá čerpání vody z podzemních zdrojů. Dodávka z veřejného vodovodu se pohybuje pouze kolem 20 % celkové spotřeby vody závodu. Dodržení závodem ukazatelů vypouštěných odpadních vod také významně přispívá k ochraně životního prostředí (Nestlé Česko, s.r.o., 2012a).

Spotřeba energie v závodech je dána hlavně procesy přetváření surovin do hotových výrobků – jedná se zejména o zahřívání, vaření, chlazení, balení, čištění aj. Systematický přístup a používání moderních technologií umožňuje společnosti spotřebu energie na tunu hotového výrobku neustále snižovat a tím zlepšovat efektivní využití energie.

Dále společnost přispívá ke zlepšování životního prostředí snižováním hmotnosti obalů, zajišťováním jejich recyklaci a využití, vývojem obalů z obnovitelných zdrojů a podporou rozvoje veřejných systémů využívání obalových odpadů. Nestlé Česko je od roku 1997 spoluzakladatelem neziskové společnosti EKO – KOM, která v ČR spoluvytváří moderní evropský systém využívání obalového odpadu na základě sdílené odpovědnosti všech firem, které obaly na trh uvádějí. Z příspěvků účastníků, odvozených od tonáže obalového materiálu, uváděného spolu s výrobky na trh, jsou finančně podporovány systémy sběru a třídění komunálního odpadu v jednotlivých obcích, aby bylo dosaženo požadované míry využití a recyklace obalového odpadu (Nestlé Česko, s.r.o., 2012a).

Při zajišťování logistických služeb společnost také dodržuje zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Firma se zabývá sledováním a snižováním emisí CO₂ v dopravě a skladech. Soustřeďuje se na optimalizaci dopravy pomocí využití železnice, maximálního využití kapacity aut a zároveň také provádí potřebná školení řidičů.

Společnost podporuje svými finančními prostředky různé ekologické projekty. V roce 2012 zahájilo Nestlé Česko spolupráci s významnou ekologickou organizací Nadace partnerství na projektu „Nestlé pro vodu v krajině“. Jeho cílem je hledání přírodě blízkých řešení, která by pomohla zadržovat vodu v krajině, předcházet riziku povodní i šetrně hospodařit s vodou (Nestlé Česko, s.r.o., 2012a).

7.1.1.2 Ekonomické faktory

HDP

Hrubý domácí produkt je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství, měří výkonnost ekonomiky. Představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb nově vytvořených v daném období, obvykle za jeden rok, na určitém území. Jedná se o součet korunové hodnoty spotřeby domácností, investic, vládních nákupů a čistých vývozů.

Česká ekonomika zaznamenala v posledních letech dynamický růst, který se projevoval napříč všemi odvětvími národního hospodářství, zejména ale v průmyslu a v odvětví služeb. Růst reálného hrubého domácího produktu za rok 2017 dosáhl 4,4 %. Meziroční růst reálného hrubého domácího produktu se v 4. čtvrtletí 2017 zrychlil na 5,5 % což je nejvíce od 2. čtvrtletí 2015, kdy byla ekonomika do značné míry stimulována koncem finanční perspektivy 2007-2013 u projektů Evropské unie.

Na tvorbě HDP se již tradičně značnou mírou podílela spotřeba domácností na zboží a služby, která se meziročně zvýšila o 4,3 %. Nárůst spotřeby byl způsoben především pozitivním vývojem mezd, poklesem míry úspor domácností, vysokou důvěrou spotřebitelů v další pozitivní vývoj ekonomiky. Růst české ekonomiky byl také podpořen i ostatními složkami HDP. Investice do fixního kapitálu meziročně vzrostly o 7,8 % a zahrnovaly v první řadě investice do strojů, zařízení (kromě dopravních prostředků) a informačních a komunikačních technologií. Ze sektorového hlediska byla vysoká investiční aktivita tažena jak soukromými investicemi, tak i investicemi sektoru vládních institucí. Ve 4. čtvrtletí 2017 se vzájemně vykompenzoval růst vývozu, podpořený zvyšující se vnější poptávkou, a nárůst dovozu, kde se projevila zejména vysoká dovozní náročnost exportu a investic. Vývoz vzrostl meziročně o 7,6 %, dovoz o 8,3 %. Na růstu vývozu se tradičně nejvíce podílely dopravní prostředky. Růst dovozu byl podpořen především stroji a zařízeními, dopravními prostředky a elektronikou (MF ČR, 2018).

Meziroční růst HDP v roce 2018 byl 2,9 %, avšak podle predikce MF ČR na rok 2019 by se měl růst HDP snížit na 2,4 %. Nejvýznamnějším růstovým faktorem HDP v roce 2019 by měla být spotřeba domácností, která by měla odrážet stále silnou mzdovou dynamiku při extrémně nízké míře nezaměstnanosti i důrazné zvýšení starobních důchodů. Růst HDP by měl být nadále také podpořen investicemi firem do technologického vybavení. Dle aktuální predikce Ministerstva financí by měla česká ekonomika růst tempem o 2,4 % v roce 2020 a 2,3 % v roce 2021 (MF ČR, 2019). Dosavadní vývoj HDP a jeho prognózu pro roky 2019 – 2021 je možné nalézt v tabulce č. 4, která je uvedena níže.

Tabulka 4 - Vývoj HDP a jeho prognóza (užití ve stálých cenách, referenční rok 2010)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
mld. Kč 2010	4001	3981	4089	4307	4412	4604	4737	4851	4969	5085
růst v %	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,4	4,4	2,9	2,4	2,4	2,3

Zdroj 15: MF ČR, ČSÚ, 2019, vlastní zpracování

Nezaměstnanost

Meziroční pokles podílu nezaměstnaných osob podle MPSV od září 2017 dosahuje 1,4 p.b., v absolutním vyjádření se pak počet registrovaných nezaměstnaných meziročně snižuje přibližně o 100 tisíc. Podle výběrového šetření pracovních sil v průměru za celý rok 2017 činila míra nezaměstnanosti 2,9 %, představující 156 tisíc lidí bez práce. U registrované nezaměstnanosti je velký prostor pro další pokles, jelikož část uchazečů o zaměstnání pracuje na zkrácený úvazek a je pravděpodobně schopna opustit registraci a nastoupit do práce na plný úvazek. V roce 2018 byla míra nezaměstnanosti v průměru 2,2 %. Míra nezaměstnanosti se v současné době podle MF ČR nachází na velmi nízké úrovni a prostor pro její další pokles lze považovat za téměř vyčerpaný.

Pro období let 2019 – 2020 je predikce míry nezaměstnanosti odhadována na 2,2 %, pro rok 2021 – na 2,3 % (MF ČR, 2019). Vývoj míry nezaměstnanosti a její prognóza v letech 2019 – 2021 je uvedena v tabulce číslo 5.

Tabulka 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti a její prognóza v letech 2019 - 2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
průměr v tis. osob	367	369	324	268	211	156	122	117	120	125
průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	2,9	2,2	2,2	2,2	2,3

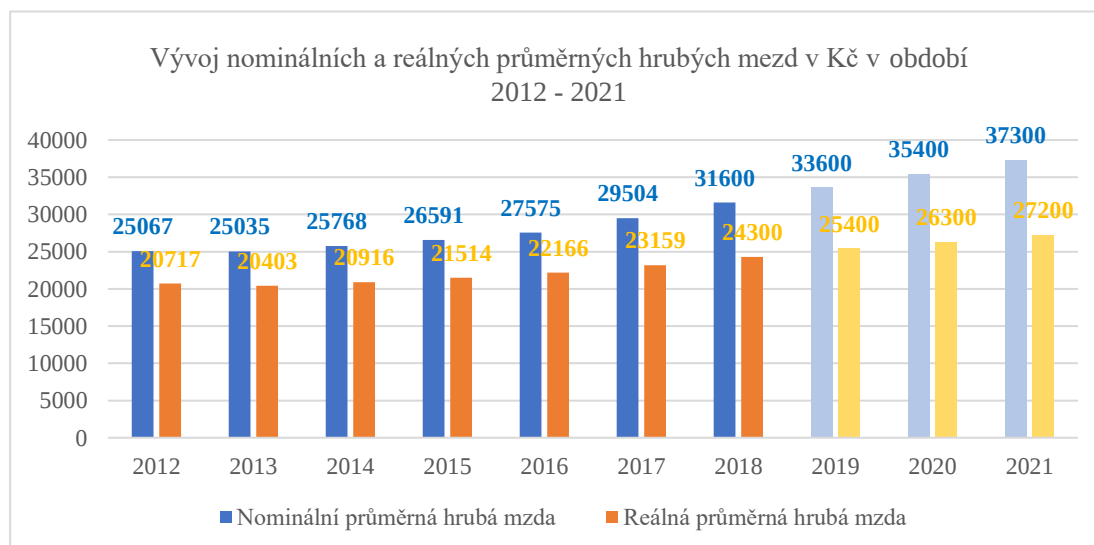
Zdroj 16: MF ČR, ČSÚ, 2019a, vlastní zpracování

Vysoký počet volných pracovních míst se stává bariérou pro růst produkce a celé ekonomiky státu a motivuje větší firmy k investicím zvyšujícím produktivitu práce. V následujících letech se nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnanců bude navyšovat, a to představuje hrozbu především pro podniky spadající do průmyslových odvětví.

Průměrná mzda

V roce 2017 se zvýšila průměrná nominální mzda o 7,0 % (proti 6,9 %) a průměrná reálná mzda o 4,5 % (proti 4,4 %). Mimořádně vysokého nárůstu mezd v 4. čtvrtletí roku 2017 dosáhlo odvětví veřejná správa, obrana, vzdělávání a zdravotnictví. Na dynamice růstu mezd se do značné míry podílel zpracovatelský průmysl, kde mzdy vzrostly o 9,0 %. Mzdy a platy byly navíc podpořeny zvýšením úrovně minimální a zaručené mzdy o 11,1 % a nárůstem platových tarifů ve zdravotnictví o 10 %, k němuž došlo s účinností od počátku roku 2018 (MF ČR, 2018). V roce 2018 byl dynamický růst mezd zaznamenán zejména v nízko a středně výdělkových profesích (MF ČR, 2019). Pro rok 2019 se podle předpovědí Ministerstva financí předpokládá oslabení dynamiky poptávky po pracovní síle z důvodu zpomalení ekonomického růstu. Také je pravděpodobné, že v následujících letech dojde k procesu nahrazování některých pracovních pozic kapitálem v důsledku značného zdražování pracovní síly a nedostupnosti pracovníků s příslušnou kvalifikací (MF ČR, 2018). Následující graf ukazuje růst nominálních a reálných mezd a zachycuje předpověď jejich vývoje pro období let 2019 – 2021.

Graf 4 – Nominální a reálné průměrné hrubé mzdy v Kč v období 2012 - 2021



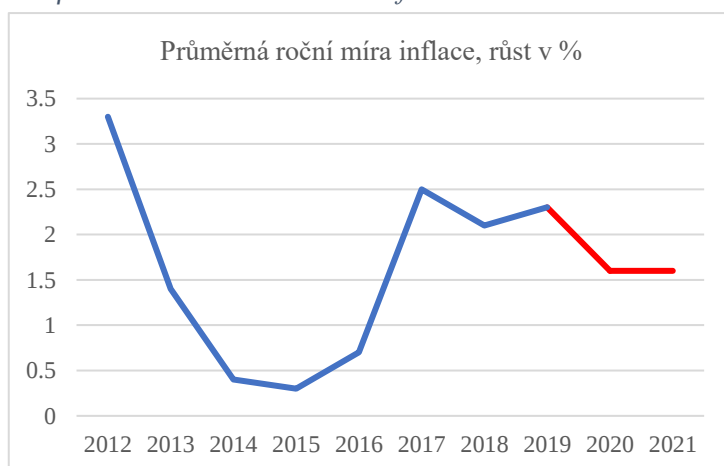
Zdroj 17: MF ČR, ČSÚ, 2018, vlastní zpracování

V roce 2017 se zvýšila průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve Zlínském kraji o 7,4 % a činila tak 26063 Kč. V Olomouckém kraji průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla o 7,2 % na 26372 Kč, v Praze se zvýšila o 5,7 % na 37288 Kč. Nestlé Česko provozuje ve Zlínském a Olomouckém kraji své výrobní závody s ředitelstvím v Praze, růst mezd v těchto krajích má přímý vliv na mzdovou politiku společnosti. V současné době se firma potýká s problémem získat kvalifikované zaměstnance zejména z technických oborů.

Inflace

Průměrná roční míra inflace v roce 2017 meziročně vzrostla z 0,7 % na 2,5 %. Průměrná míra inflace v roce 2018 dosáhla 2,1 % oproti předpovědi ve výši 2,3 %. Hlavní příčinou bylo přerušení růstového trendu cen potravin od počátku 2. čtvrtletí 2018, což oproti proinflačním efektům nárůstu mezd a ceny ropy představovalo výraznější faktor (ČSÚ, 2019b). Podle predikce Ministerstva financí na rok 2019 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 2,3 %. Dále se v roce 2019 předpokládá, že bude silnější kurz koruny jak vůči euru, tak ještě výrazněji vůči americkému dolaru. V letech 2020 – 2021 je očekávána průměrná míra inflace ve výši 1,6 % (MF ČR, 2019). Vývoj průměrné roční míry inflace a její prognózu pro roky 2019 – 2021 zobrazuje následující graf.

Graf 5 - Průměrná roční míra inflace v letech 2012 - 2021



Zdroj 18: MF ČR, ČSÚ, 2019, vlastní zpracování

7.1.1.3 Sociálně-demografické faktory

Demografický vývoj populace

Česká republika měla k 31. prosinci 2017 10 610 055 obyvatel. V průběhu roku 2016 se počet obyvatel České republiky zvýšil na 10 578 000 osob. Přibylo zejména seniorů, ale také dětí mladších 15 let. Nejvíce obyvatel obsahovala věková skupina 40 – 44 let zařazená do základní věkové skupiny obyvatel 15–64 let. Podle rozložení obyvatelstva na základě pohlaví na konci roku 2016 populaci Česka tvořilo 5,20 milionu mužů a téměř 5,38 milionu žen. S přibývajícím věkem převaha žen v obyvatelstvu rychle rostla: ve věku 65 let bylo na tisíc žen 878 mužů, ve věku 75 let 719 mužů a ve věku 85 let již jen 499, tedy žen bylo dvakrát více než mužů. Na zvyšujícím se počtu obyvatel se do značné míry podílela zahraniční migrace. Díky

zahraničnímu stěhování se v roce 2017 celkový počet obyvatel zvýšil o 20 063 osob a v roce 2016 o 28 300 osob. V roce 2016 se stárnutí populace projevilo meziročně vyšším průměrným věkem obyvatel a vyšším podílem osob ve věku 65 a více let. Pokračoval trend měnící se skladby obyvatel podle rodinného stavu ve směru rostoucího počtu svobodných a rozvedených osob a úbytku ženatých/vdaných (ČSÚ, 2017). Tabulka č. 6 zobrazuje věkové složení obyvatelstva v období let 2012 – 2017.

Tabulka 6 - Věkové složení obyvatelstva v tis. osob, 2012 – 2017 (k 31.12.)

Věková skupina (tis. osob)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0-14 let	1560,3	1577,5	1601,0	1623,7	1647,3	1670,7
15-64 let	7188,2	7109,4	7056,8	6997,7	6942,6	6899,2
65+	1767,6	1825,5	1880,4	1932,4	1988,9	2040,2

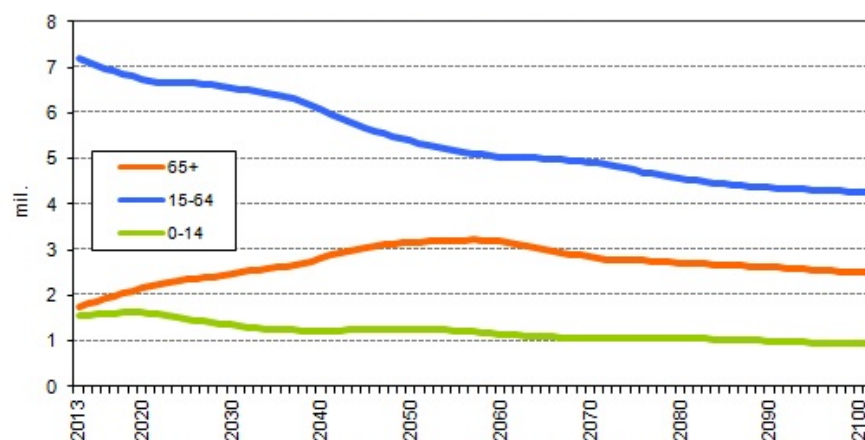
Zdroj 19: ČSÚ, 2018

Vývoj počtu obyvatel ve třech základních věkových skupinách byl v roce 2017 intenzitou meziročních změn shodný jako v předchozích čtyřech letech. Počet dětí ve věku 0–14 let se každoročně zvyšoval o 1 %, počet seniorů se zvyšoval o 3 % a počet obyvatel ve věku 15–64 let se naopak o 1 % snižoval (ČSÚ, 2018a).

Počet dětí ve věku 0–14 let se v populaci Česka od roku 2008 každoročně zvyšoval. Během roku 2016 se zvýšil o 23,6 tisíce na 1 647 275 osob. Dětská složka populace zahrnovala v roce 2016 podle údajů českého statistického úřadu 15,6 % obyvatel, o deset let dříve to bylo 14,4 %. Skupina obyvatel ve věku 15-64 let tvořila 65,6 % a skupina obyvatel starších 65 let tvořila 18,8 % české populace (ČSÚ, 2017). Analyzovaná společnost se zaměřuje svými cukrářskými výrobky především na děti, a tak se pozitivní vývoj této věkové skupiny obyvatelstva může kladně projevit na tržbách společnosti.

Oddělení demografické statistiky Českého statistického úřadu připravilo projekci obyvatelstva České republiky do roku 2101. Hlavním výstupem této projekce je postupné snižování počtu obyvatel.

Graf 6 – Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101



Zdroj 20: ČSÚ, červenec 2013a

Podle statistické predikce se počet obyvatel navyšoval jenom do roku 2018, kdy dosáhl 10 610 mil. osob, a byl nejvyšší od konce druhé světové války. Podle predikce

se očekává zvyšování počtu obyvatel do roku 2029 a v následujících letech se trend obrátí (ČSÚ, 2018b). V roce 2101 bude mít Česká republika 7,68 mil. obyvatel. Z tohoto počtu budou osoby starší 65 let tvořit 32,5 %, děti do 15 let 12,2 % a osoby ve věku 15-64 let 55,3 %. Prodlužování délky života a současně nižší počet narozených dětí bude přispívat ke stárnutí populace, tj. zvýšení podílu osob starších 65 let (ČSÚ, 2013b).

Pro firmu Nestlé Česko by zvýšení počtů seniorů ve společnosti znamenalo nabídku zdravějšího sortimentu produktů pro skupinu zákazníků ve věku nad 65 let, která je zastoupená ve větším rozsahu ženami.

Životní styl

Zdravý životní styl je trendem dnešní doby a přímo souvisí se zdravým stravováním. Nevyvážený způsob stravování a nedostatek fyzické aktivity mohou vést k vysokému krevnímu tlaku, vysokému indexu tělesné hmotnosti, vysokému cholesterolu a jiným rizikovým faktorům kardiovaskulárních onemocnění, diabetu a některých typů rakoviny. Cukr se začíná postupně nahrazovat ovocnými sladidly a ostatní obvyklé přísady jsou nahrazovány přírodními, které mají totožný účinek. Populárnějšími se také stávají nápoje, které jsou bez cukru, avšak jsou nahrazovány umělými sladidly. V současné době se 79 % českých zákazníků při nákupu potravin zajímá o místo výroby daného produktu. Také čeští spotřebitelé stále častěji sledují informace uvedené na obalu výrobku (Vitální senior, 2017).

Podle provedeného průzkumu v roce 2016 agenturou Ipsos MORI o preferencích českých výrobků 64 % lidí při nakupování potravin dává přednost domácím produktům. V odpovědích na otázku, proč nakupují zboží místních výrobců, 62 % respondentů uvedlo, že tím chtějí podpořit české výrobce a producenty, 45 % odpovědělo, že takový nákup přináší jistotu a 36 % zákazníků se vyjádřilo, že české produkty jsou kvalitnější než ostatní produkty (Český výrobek, 2010).

Online studie trendů ve zdravém stravování od společnosti Nielsen provedená v České republice v srpnu 2014 dokládá, že je pro české spotřebitelé kvalita a zdravotní přínos jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru potravin. Studie uvádí, že lidé preferují potraviny bez přídavku umělých barviv a příchutí a jsou ochotni si za ně připlatit a také, že při výběru potravin dávají přednost těm, které deklarují zdravotní benefity. Rostoucí počet lidí s nadváhou a silná obava spotřebitelů o zdraví jsou velkou příležitostí pro výrobce, kteří jsou schopni nabídnout potraviny prospěšné pro zdraví. Podle výzkumu společnosti Nielsen 65 % českých spotřebitelů je ochotno zaplatit vyšší cenu za potraviny prospěšné pro zdraví. Z výzkumu bylo také zjištěno, že 53 % českých spotřebitelů vnímají u sebe lehkou až těžkou nadváhu a 46 % se snaží svou nadváhu různými způsoby řešit. S cílem snížit svoji váhu 85 % lidí mění své stravovací návyky a 60 % zvyšuje svou fyzickou aktivitu. Studie dále zdůrazňuje, že 68 % spotřebitelů, kteří mění kvůli hubnutí své stravovací návyky, omezují konzumaci sladkého (Nielsen Holdings N.V., 2015).

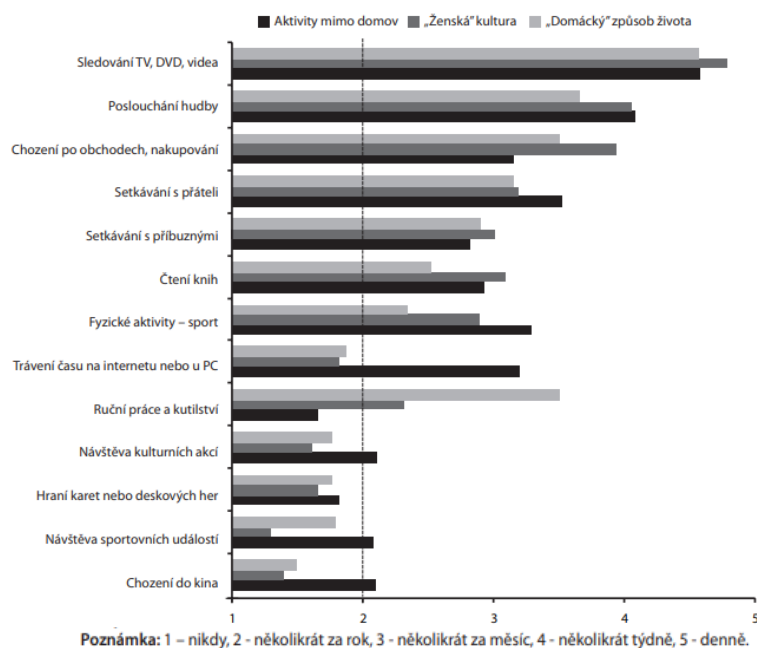
Své nákupy čeští spotřebitelé uskutečňují nejčastěji v hypermarketech a supermarketech, kde 59 % domácností nakupuje zboží za akční ceny a 41 % za standardní ceny (Ipsos, 2016). Podle průzkumu společnosti Euromonitor z července

2017 jsou hypermarkety považovány za nejdůležitější distribuční kanál pro čokoládové a nečokoládové cukrovinky, dále následují supermarkety a diskontní prodejny (Euromonitor International, 2017b).

Přístup k volnému času

Podobu systému volného času významně ovlivňuje řada faktorů jako společenský systém, stupeň modernizace, ekonomická výkonnost, demografická struktura, soustava hodnotových orientací nebo politického uspořádání. Češi ve volném čase zejména sledují televizi, poslouchají hudbu, a kromě trávení času před monitorem počítače také ještě, ovšem v mnohem menší míře, nakupují, sportují či chodí na vycházky a také čtou knihy. Volný čas je tak vnímán obyvateli především ve smyslu relaxace a odpočinku. Výsledky mezinárodního výzkumu ISSP 2007 – Volný čas a sport ukazují, že české obyvatelstvo se významně neliší svými volnočasovými aktivitami od ostatních evropských zemí, s výjimkou větší obliby nakupování a ručních prací/kutilství a méně stráveného času u počítače. Podrobnější rozbor dále ukázal, že ve struktuře četnosti volnočasových aktivit lze vysledovat tři nejzákladnější typy životního stylu odvozených na základě životních fází člověka, pohlaví, vzdělání, velikosti/charakteru místa bydliště a věku.

Graf 7 - Průměrné frekvence aktivit volného času podle 3 typů životního stylu



Zdroj 21: ISSP, 2007

První typ životního stylu je představen mladou generací, tvoří jej 35 % respondentů a je charakteristický opotí ostatním typům aktivitami mimo domov, jako například chůze do kina, návštěva kulturních akcí, sportování, trávení času na internetu nebo u počítače – jde o aktivní způsob života. Další typ se nazývá svět „ženské“ kultury, tvoří jej 45 % respondentů a je charakteristický nakupováním, sledováním televize, čtením knih, setkáváním s příbuznými. Třetí typ představuje „domácký“ způsob života, tvoří jej 20 % respondentů a je charakteristický zejména ruční prací, kutilstvím a sledováním sportovních událostí.

Výzkum dále ukázal, že jedince, kteří tráví volný čas aktivitami mimo domov se nejčastěji vyskytují mezi muži, lidmi s vysokoškolským diplomem a ve velkém městě. Za nejvýraznější znak této skupiny lze považovat věk do 30 let. Naproti tomu za typického představitele způsobu trávení volného času označeném zjednodušeně jako „ženská kultura“ lze v porovnání s třetím typem označit ženy, jedince se středoškolským vzděláním a ty, kdo pocházejí z velkého města a je jim nad 60 let. Třetí typ trávení volného času v sobě zahrnuje velmi různorodou skupinu lidí. Podíl mužů a žen je v této skupině přibližně stejný – mužů je 48 % a žen 52 %, převažuje střední a vyšší věk – 36 % v kategorii 46–59 a nad 60 let, bydliště na vesnici – 51 % a nižší vzdělání – 66 % s nejvýše vyučením (Šafr & Patočková, 2011).

Tyto tři základní typy životního stylu plně neodrážejí strukturu životního stylu v celé české společnosti, ale vymezují jeho nejzákladnější rysy a popisují nositele jednotlivých klastrů trávení volného času, které byly zjištěny z otázek týkajících se frekvence činností ve volném čase. Pro firmu Nestlé Česko je typ životního stylu zastoupený „ženskou kulturou“ podle dané studie představuje velmi důležité zákazníky, protože se nejvíce ze všech ostatních skupin ve volném čase věnují nakupování, a tak by mohla firma s ohledem na jejich požadavky a potřeby nabídnout vhodný sortiment produkce v místech, kam ženy chodí nakupovat nejvíce.

Přístup k práci

Výsledky studie společnosti Ipsos MORI realizované pro Microsoft ukázaly, že čeští zaměstnanci malých a středních firem pracují v průměru o více než hodinu déle, než je evropský průměr. Průzkum zjistil, že zaměstnanci v zahraničí pracují 37 hodin týdně, čeští pracovníci 38,2 hodiny. Více než 41 hodin týdně v práci zůstává téměř 55 % českých zaměstnanců. Pracovní úkoly, zejména vyřizování pracovních e-mailů, jsou často řešeny zaměstnanci mimo pracovní dobu ve volném čase. Ze strany svých nadřízených zaměstnanci vyžadují flexibilnější pracovní dobu, dnes to využívá jenom 15 % z nich. Výsledky studie odhalily skutečnost, že ve firmách, kde zavedli flexibilnější firemní kulturu a kde hodnotí lidi především podle výsledků, nikoli podle počtu odpracovaných hodin, jsou zaměstnanci výrazně produktivnější než v tradičním prostředí založeném na kontrole a nutnosti vykonávat práci na pracovišti. Přímý vztah mezi flexibilním stylem práce a produktivitou potvrzuje i to, že 66 % českých pracovníků považují mobilitu za cestu ke zvýšení produktivity a zároveň jako nástroj pro sladění osobního a soukromého života (Hovorková, 2015). Otázka flexibility na pracovišti by mohla být řešena v administrativní budově Nestlé Česko v Praze v Modřanech.

7.1.1.4 Technologické faktory

Technologie jsou součástí každého výrobního podniku, přináší vyšší efektivitu výroby, snížení nákladů výroby nebo snížení negativních vlivů na životní prostředí. V potravinářském průmyslu je v současné době kladen stále větší důraz na úplnou automatizaci výrobního procesu. Pomáhá firmám zlepšit plynulost výroby a zvýšit objem vyrobené produkce s nižšími náklady na pracovníky.

V České republice probíhá výroba cukrovinek v Holešově a v Olomouci a v těchto závodech není míra automatizace příliš vysoká, jako například při výrobě instantní kávy a nápojů Nescafé, pro které je nezbytné použít složitější technologie. Výroba v závodech je charakteristická vysokým podílem ruční práce a díky tomu firma má možnost některé své výrobky produkovat flexibilněji, měnit je a rychle se přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Zavedení automatizace ve výrobě firma v budoucnosti plánuje pro procesy, které v současné době vyžadují těžkou manuální práci. Ve skladování by to například mohly být robotické manipulátory (Pohorský, 2015, s. 11).

Závody Nestlé v České republice jsou zaměřeny především na flexibilitu a přizpůsobují podíl automatizovaných procesů ve výrobě typu vyráběné produkce. Investice do automatizace představují pro společnost posílení konkurenceschopnosti v odvětví a nárůst exportu vyrobené produkce. Nataša Matyášová, ředitelka technické divize Nestlé, zastává názor, že při nahrazování manuální práce robotem není nutné zaměstnávat kvalifikované lidi, ale je potřeba, aby pracovníky ve výrobním provozu se průběžně vzdělávali, jak nové technologie ovládat. U automatizovaných výrobních linek na čokoládu například je nutné, aby operátor dotykového panelu rozuměl zobrazující se informaci na panelu (Pohorský, 2015, s. 12-13). Oblast kvality je však zdroji nenahraditelná. V oblasti kvality společnost využívá systém řízení kvality Nestlé (NQMS), který zahrnuje standardy kvality výrobků určené centrálou Nestlé a normy, požadavky a standardy pro potravinářské výrobky platné v ČR.

Technologie v oblasti výroby strojů pro produkci čokolády firma nakupuje ze Švýcarska, Itálie a SRN z důvodu, že se v České republice tyto speciální zdroje nevyrábějí. Z tuzemských technologií výroby firma nakupuje například balicí linky a dopravníky. Díky investiční podpoře mateřské společnosti firma může investovat do mnoha moderních technologií, které jsou dostupné na trhu, jako jsou rentgeny, kamerové či laserové sortéry a metaldetektory. Poslední se běžně využívají v provozu u výrobních linek a zvyšují ochranu zdraví spotřebitele (Pohorský, 2015, s. 13-14).

7.1.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Provedená PEST analýza umožnila zjistit faktory, které mají nejzásadnější vliv na hodnocený podnik. Vliv těchto vnějších faktorů přináší společnosti své výhody a nevýhody, které jsem uvedla do tabulky číslo 7.

Tabulka 7 - Vyhodnocení PEST analýzy společnosti Nestlé Česko

Výhody	Nevýhody
Obliba nakupování ve volném čase – příležitost ke zvýšení prodejů cukrovinek	Nestabilní politika státu – možný negativní vliv na investory
Přispívání ke zlepšení životního prostředí	Růst popularity zdravé stravy – hrozba snížení prodejů cukrovinek
Nevysoká míra inflace – stabilní obchodování na domácím trhu	Přísné hygienické normy
Dostupnost moderních technologií	Nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnanců

Výhody	Nevýhody
Zvýšení průměrné mzdy – zvýšení výdajů domácnosti na nákup zboží a služeb	Stárnutí populace, zvýšení podílu osob starších 65 let – vyžaduje nabídku zdravějšího sortimentu produktů
Rostoucí automatizace ve výrobě – nahrazení těžké manuální práce ve skladech	Rostoucí automatizace ve výrobě – nutnost rekvalifikace zaměstnanců na výrobních linkách

Zdroj 22: vlastní zpracování

7.1.2 Charakteristika odvětví – analýza mikrookolí

V souladu s klasifikací ekonomických činností je společnost Nestlé Česko s.r.o. zařazena do sekce C – zpracovatelský průmysl, do oddílu CZ-NACE 10 – Výroba potravinářských výrobků. Daný oddíl je rozdělen do devíti skupin. Podle tohoto rozdělení je společnost zařazena do skupiny 10.8 – Výroba ostatních potravinářských výrobků, dále pak přesněji do výrobní třídy 10.82.0 – Výroba kakaa, čokolády a cukrovinek (NACE-CZ, 2018).

Výroba potravinářských výrobků patří ke klíčovým odvětvím zpracovatelského průmyslu. V roce 2017 obor CZ-NACE 10.8 v rámci výroby potravinářských výrobků měl podíl 20,4 % na tržbách za vlastní výrobky a služby, zařadil se tak na druhé místo v podílu na tržbách v rámci CZ-NACE 10. Přidaná hodnota v roce 2017 v porovnání s rokem 2016 u oboru CZ-NACE 10.8 vzrostla a tvořila 24,6 %, podíl hodnoceného oboru na zaměstnanosti odvětví činil 17,6 % (MZe, 2018).

Zahraniční obchod s výrobky podle klasifikace produkce CZ-CPA 10.8 – Ostatní potravinářské výrobky, včetně subdodavatelských prací se vyznačuje vzestupnou tendencí u exportu, tak i u importu. Negativní skutečností je však rostoucí výše hodnoty salda zahraničního obchodu na rok 2016 poukazující na meziroční prohloubení záporné obchodní bilance oboru (MZe, 2016).

Tabulka 8 - CZ-CPA 10.8 Zahraniční obchod v mil. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoz	30080	30975	35647	44767	42478
Dovoz	31742	32936	38416	46672	44613
Saldo	-1662	-1961	-2769	-1905	-2135

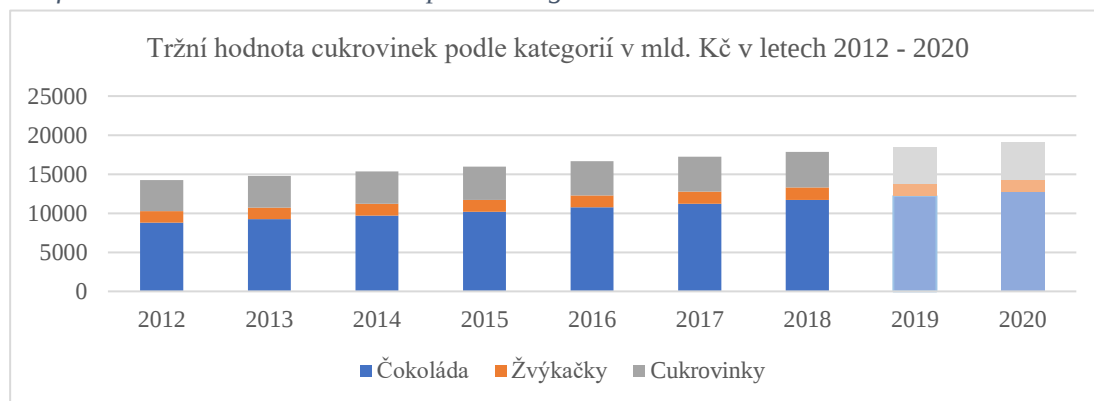
Zdroj 23: Panorama potravinářského průmyslu 2016, vlastní zpracování

Skupina 10.8 – Výroba ostatních potravinářských výrobků má v České republice velké perspektivy na další rozvoj.

7.1.3 Charakteristika trhu s cukrovinkami

Na českém trhu cukrovinek dominují nadnárodní společnosti, které jsou lépe schopné konkurovat ceně než domácí výrobci. Nestlé Česko je v současnosti lídrem na trhu s cukrovinkami. Z reportu o cukrovinkách rozdělených podle kategorií na trhu v České republice, který zpracovala výzkumná agentura Canadean, bylo zjištěno, že se nejvíce v průběhu let 2012 – 2017 prodávaly čokoládové výrobky, potom následovala kategorie cukrovinek a třetí pozici zaujímal kategorie žvýkacích gum.

Graf 8 - Tržní hodnota cukrovinek podle kategorií na českém trhu v mld. Kč



Zdroj 24: Canadean, 2017, vlastní zpracování

Pod kategorií čokolády se rozumí maloobchodní prodej čokoládových tyčinek a tabulkových čokolád. Kategorie cukrovinek zahrnuje maloobchodní prodej tvrdých bonbónů, želatinových cukrovinek, mátových bonbónů a medikovaných sladkostí. Kategorie žvýkacích gum obsahuje maloobchodní prodej žvýkaček typu „Buble gum“ a „Chewing gum“. V letech 2019 – 2020 se podle reportu očekává zvýšení spotřeby sladkostí u českých spotřebitelů a v důsledku toho i nárůst prodejů ve všech zmíněných kategoriích. Podrobné číselné údaje ohledně tržní hodnoty cukrovinek podle kategorií v letech 2012 – 2020 jsou k dispozici v příloze práce.

Jak je vidět z grafu, trh s cukrovinkami se charakterizuje každoročním nárůstem tržní hodnoty. Meziroční tempo růstu trhu v letech 2012 – 2018 dosahuje v průměru téměř 4 %. Spotřeba cukrovinek na obyvatele tvoří v průměru 4,85 kg ročně (Canadean, 2017).

7.1.4 Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza mikrookolí

V této kapitole bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil působících na podnik Nestlé Česko v potravinářském odvětví. Budou zde popsáni hlavní a potenciální konkurenti společnosti, vliv odběratelů a dodavatelů a substituty, které by pravděpodobně mohly podnik ohrozit.

7.1.4.1 Současní konkurenti – rivalita v odvětví

Analýza konkurence bude provedena podle převažující činnosti společnosti, která je v klasifikaci CZ-NACE 10.82.0 – Výroba kakaa, čokolády a cukrovinek.

Trh cukrovinek je charakterizován především silnou konkurencí v odvětví s vysokou koncentrací podniků. Dále je specifický tím, že se zde pohybuje několik velkých, často nadnárodních, společností, které vzájemně konkurují cenou a kvalitou výrobků, a velké množství menších podniků, které nejsou schopné s těmito velkými firmami soupeřit.

Konkurence na trhu čokoládových cukrovinek

Z hlediska procentuálního podílu na maloobchodních prodejkách v roce 2017 mezi největší konkurenty firmy Nestlé Česko v oblasti čokoládových cukrovinek lze zařadit společnosti: Mondelez Czech Republic, Ferrero Česká, Storck Česká republika,

dále Mars Czech a Lindt & Sprüngli (Czechia). V následující tabulce je uvedeno rozložení firem podle podílu na trhu čokoládových cukrovinek v roce 2017.

Tabulka 9 - Podíly firem na trhu čokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017

Rozložení firem podle podílu na trhu čokoládových cukrovinek v roce 2017	
Nestlé Česko, s.r.o.	33,4 %
Mondelez Czech Republic, s.r.o.	26,5 %
Ferrero Česká, s.r.o.	8,8 %
Storck Česká republika, s.r.o.	4,6 %
Mars Czech, s.r.o.	3,9 %
Lindt & Sprüngli (Czechia), s.r.o.	3,4 %

Zdroj 25: Euromonitor International, 2018a, vlastní zpracování

Firma Nestlé Česko má vedoucí postavení na trhu čokoládových cukrovinek s podílem 33,4 %. Postavení lídra firma získala s podporou své nejprodávanější tradiční značky Orion, která tvoří 31,7 % podíl na tomto trhu. Největším konkurentem analyzované firmy je společnost Mondelez Czech Republic, která tvoří 26,5 % podíl na trhu díky silným značkám ve svém výrobním portfoliu jako Milka a Figaro. Výrobky značky Milka se v roce 2017 umístily na druhé pozici po produktech značky Orion a představovaly 10,6 % podíl na trhu. Výrobky značky Figaro se v tomtéž roce umístily na třetí pozici podle prodeje s 7,3 % podílem na trhu. Druhým konkurentem firmy Nestlé Česko je česká pobočka společnosti Ferrero Česká, která má 8,8 % podíl na trhu čokoládových cukrovinek a to díky své úspěšné značce Kinder Surprise. Dalšími konkurenty na českém trhu čokoládových cukrovinek jsou společnosti Storck Česká republika s podílem na trhu 4,6 % a Mars Czech s podílem 3,9 %. Uzavírá seznam pěti nejúspěšnějších firem na tomto trhu společnost Lindt & Sprüngli (Czechia) s podílem 3,4 %. Další konkurenční společnosti s podílem na trhu méně než 2 % neovlivňují zásadním způsobem společnost Nestlé Česko a jsou uvedeny v grafu “Podíly konkurenčních společností na trhu čokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017“, který je umístěn v příloze diplomové práce (Euromonitor International, 2018a).

Konkurence na trhu nečokoládových cukrovinek

Následující tabulka zahrnuje pět nejsilnějších společností z hlediska podílu na trhu nečokoládových cukrovinek v roce 2017.

Tabulka 10 - Podíly firem na trhu nečokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017

Rozložení firem podle podílu na trhu nečokoládových cukrovinek v roce 2017	
Nestlé Česko, s.r.o.	39,3 %
Haribo CZ, s.r.o.	14,6 %
Mondelez Czech Republic, s.r.o.	6,1 %
Perfetti Van Melle Czech Republic, s.r.o.	4,4 %
Candy Plus, a.s.	4,2 %
Storck Česká republika, s.r.o.	4,0 %

Zdroj 26: Euromonitor International, 2018b, vlastní zpracování

Podle procentuálního podílu na maloobchodních prodejkách v roce 2017 mezi největší konkurenty firmy Nestlé Česko v oblasti nečokoládových cukrovinek lze uvést společnosti: Haribo CZ, Mondelez Czech Republic, Perfetti Van Melle Czech Republic, Candy Plus a Storck Česká republika.

Na trhu nečokoládových cukrovinek patří první místo také společnosti Nestlé Česko s podílem na tomto trhu 39,3 %. Hlavním konkurentem firmy je společnost Haribo CZ s maloobchodním podílem na trhu ve výši 14,6 %, která vyrábí želé a gumové sladkosti, lékořice a mnoho dalších. Čeští spotřebitelé oceňují výrobky Haribo a vnímají je jako velmi kvalitní. Druhým konkurentem společnosti Nestlé Česko je firma Mondelez Czech Republic, která má 6,1 % podíl na trhu nečokoládových cukrovinek, vyplývající z vysoké popularity a širokého portfolia značky Halls. Na třetím místě v konkurenci se umístila společnost Perfetti Van Melle Czech Republic s podílem na trhu 4,4 % a na čtvrtém – Candy Plus s podílem 4,2 %. Společnost Candy Plus zaznamenala v roce 2017 nárůst prodeje o 23 % díky značce Pedro, pod kterou jsou dnes nabízeny nejenom žvýkačky gumy, ale také želé, tradiční lékořice a další sladkosti. Společnost Storck Česká republika měla v roce 2016 4,0 % podíl na trhu nečokoládových cukrovinek. Jiné konkurenční společnosti s podílem na trhu méně než 3 % nemají zásadní vliv na společnost Nestlé Česko a jsou zobrazeny v grafu “Podíly konkurenčních společností na trhu nečokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017“, který je umístěn v příloze diplomové práce (Euromonitor International, 2018b).

Výše byla popsána konkurence společnosti Nestlé Česko podle hlavní činnosti firmy, tj. výroby čokoládových a nečokoládových cukrovinek na území České republiky. Společnost však kromě vlastně vyráběných sladkostí prodává i řadu dalších produktů. V oblasti kojenecké výživy mezi největší konkurenty firmy patří společnost HiPP, Hamé a Hero. V oblasti instantních výrobků je nejvýznamnějším konkurentem Vitana.

7.1.4.2 Potenciální konkurenti – riziko vstupu

V současné době mohou společnost Nestlé Česko ohrozit především velké nadnárodní firmy, které si vzájemně silně konkurují na trhu a často využívají fúze, akvizice a další formy podnikového partnerství k porážení svých konkurentů. Avšak hrozba vstupu nových takto silných konkurentů je nízká, protože je trh s cukrovinkami v současné době už poměrně nasycený. Potenciální konkurenci představují také obchodní řetězce jako Albert, Tesco, Lidl, Kaufland, nabízející svým zákazníkům zboží, které je prodáváno pod privátními značkami. V tomto případě výrobce, který vyrábí pro privátní značku daného obchodního řetězce, se dobrovolně vzdává své identity. Spotřebitel si takto nabízený produkt při svém nákupu spojuje s obchodním řetězcem, nikoliv s výrobcem. Privátní značky bývají zpravidla rozděleny na ekonomické – s levnými výrobky nižší kvality, standardní – s výrobky dobré kvality za přijatelnou cenu, a prémiové – s výrobky vysoké kvality za vyšší cenu (Hesková, 2006). Produkty privátních značek byly v minulosti u spotřebitelů spojovány s nekvalitním zbožím za nízkou cenu. V současné době se stávají privátní značky čím dál více populárnějšími díky rozšíření sortimentu těchto značek o výrobky s vysokou kvalitou

za příznivé ceny. Pro maloobchodníky jsou privátní značky zajímavé proto, že jejich hrubá zisková přírážka se pohybuje od 25 % do 30 % (Keller, 2007, s. 299).

7.1.4.3 *Hrozba substitutů*

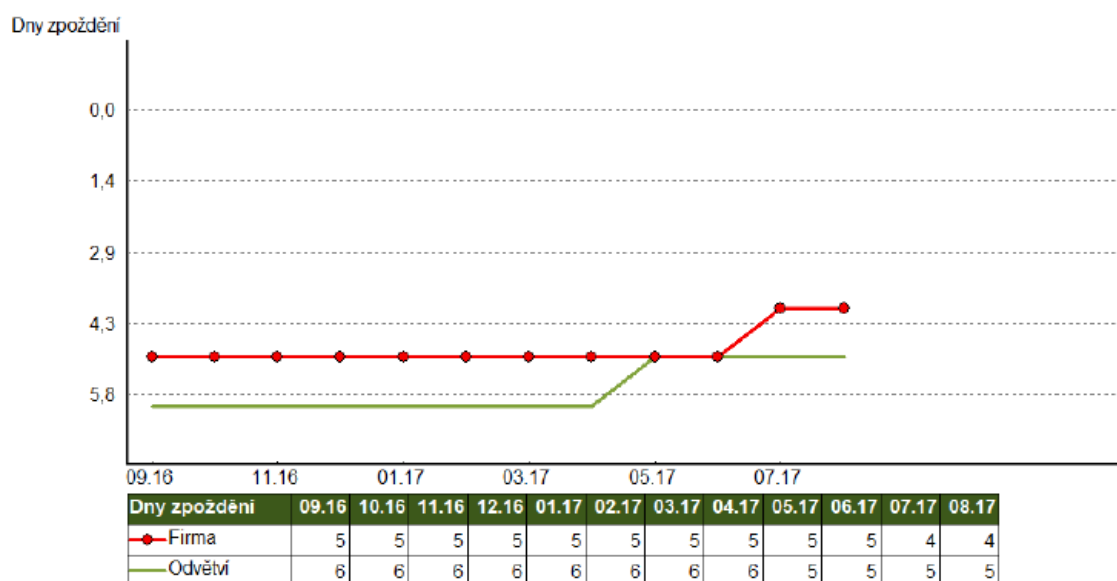
Produkty společnosti Nestlé Česko mají velké množství substitučních výrobků. V obchodech, kde se spotřebitel s výrobky Nestlé setkává, které jsou reprezentovány převážně potravinovými řetězci, jsou často konkurenční výrobky vystaveny vedle sebe a tím dochází k velkému tlaku na snižování ceny u konkurenčních společností a k velké míře vzájemného nahrazování výrobků u spotřebitelů, kteří se rozhodují při svém nákupu na základě ceny. Konkurenční společnosti se zájmem získat a udržet si klíčové zákazníky se musí odlišovat marketingovou komunikací, kvalitou nabízené produkce a budovat silnou image u každé značky svých výrobků. V dlouhodobé perspektivě zvyšování kvality nabízené produkce by znamenalo pro společnost Nestlé Česko dosažení značné konkurenční výhody oproti svým soupeřům.

7.1.4.4 *Síla dodavatelů*

Společnost podporuje lokální české a slovenské dodavatele surovin a materiálů. Od těchto dodavatelů společnost nakupuje do svých závodů 100 % cukru, přes 90 % mléka a mléčných surovin, na 55 % zeleniny a těstovin pro výrobu kulinařských výrobků a přes 40 % škrobů a sirupů. Dále od místních výrobců společnost nakupuje také obalový materiál – 100 % vlnité lepenky a více než 70 % hliníkové folie, rovněž nakupuje energie, logistické, dopravní a další služby. Ročně za suroviny a materiály určené pro výrobu utratí Nestlé Česko přibližně 4 miliardy Kč, z této částky přibližně 40 % výdajů připadá na tuzemské dodavatele (Nestlé Česko, s.r.o., 2018h). Nestlé S.A. přímo spolupracuje s farmáři v afrických zemích a poskytuje pro závody Nestlé v České republice potřebné množství kakaa pro výrobu čokoládových výrobků. Dodavatelé se při spolupráci se společností Nestlé Česko musí řídit přísnými nároky na kvalitu, bezpečnost, etiku a udržitelnost. Součástí schvalovacího procesu pro každého dodavatele je přijetí etického Kodexu pro dodavatele Nestlé. Vyjednávací síla na straně společnosti Nestlé Česko je vyšší než na straně dodavatelů, se kterými firma spolupracuje.

Podle informací dostupných v databázi Albertina, společnost Nestlé Česko v období od září 2016 do srpna 2017 hradila 13,5 % došlých faktur od dodavatelů v termínu splatnosti a 85,9 % faktur po termínu splatnosti. Bylo sledováno celkem 1557 faktur od 30 dodavatelů platebních informací. Společnost Nestlé Česko hradila faktury od svých dodavatelů těsně po termínu jejich splatnosti v rozmezí 1-4 dnů. Avšak zpoždění u firem v odvětví s úhradou faktur svým dodavatelům dosahovalo v průměru 5 dnů. V žádném případě se nejedná o výsledek zpracování úplných účetních dat prověřovaného podnikatelského subjektu, získané údaje umožňují pouze orientačně posoudit kreditní riziko při rozhodování v rámci obchodního styku. Společnost Nestlé Česko by měla udržovat vztahy s dodavateli na vysoké úrovni, protože dodávky surovin v potřebné kvalitě a množství přímo ovlivňují cyklus výroby produkce v jednotlivých závodech a odráží se na kvalitě hotových výrobků.

Graf 9 – Platební historie společnosti Nestlé Česko z 09.2016 po 08.2017



Zdroj 27: převzato z databáze Albertina (2017)

7.1.4.5 Síla odběratelů

Společnost Nestlé Česko prodává své výrobky jak na místním trhu, tak i na zahraničních trzích. Hlavními obsluhovanými zahraničními trhy jsou Slovensko, Polsko, Rusko, Ukrajina, Maďarsko, Litva, Bulharsko, Anglie, USA, Itálie, Francie, Belgie, Španělsko, Řecko, Nizozemsko, Německo, Švýcarsko, Portugalsko, Hongkong, Kanada, Saúdská Arábie, Kuvajt. Nestlé Česko nabízí výrobky pro různé zákaznické segmenty – od kojenců a dětí po dospívající, dospělé a důchodce.

Společnost k pokrytí co největší části českého trhu využívá téměř všechny dostupné prodejní kanály. Největší množství svých výrobků společnost Nestlé Česko distribuuje do sítě supermarketů a hypermarketů mezinárodních společností a diskontních prodejen, jejichž zákazníci se podílí na celkovém obrátu firmy z 86 %. Je to dáno tím, že tyto zákazníci vytvořili na maloobchodním trhu nový trend nakupování. Koncentrace zboží různé povahy na jednom prodejním místě vytvořila u zákazníků potřebu nakupovat v nákupních centrech, i když zákazník požaduje pouze určitý typ zboží nebo pouze malé množství zboží, které by jinak mohl zakoupit v prodejnách v blízkosti jeho bydliště. Dále firma distribuuje své výrobky do velkoobchodní sítě a do nezávislých maloobchodních prodejen. Společnost také využívá takových prodejních kanálů jako síť čerpacích stanic, hotelů, školních zařízení a dalších.

Největší vyjednávací sílu mají obchodní řetězce, supermarkety a hypermarkety mezinárodních společností, které vytváří značný tlak na cenu a společnost se musí přizpůsobit jejich podmínkám. Ze strany společnosti je potřeba na spolupráci s obchodními řetězci dávat velký důraz, protože právě tyto řetězce tvoří hlavní zdroj příjmů z prodeje výrobků Nestlé.

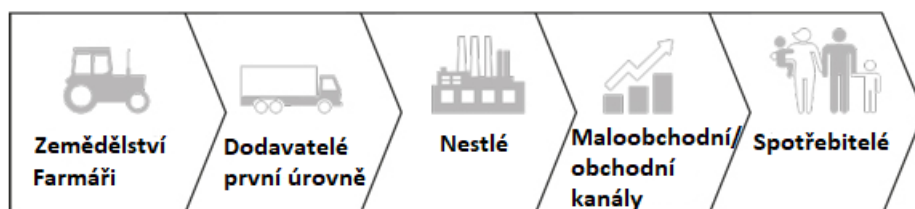
7.2 Interní strategická analýza

V této části práce bude provedena analýza hodnotového řetězce, která charakterizuje podnik a jeho procesy jako probíhající řadu dílčích činností společně ovlivňujících pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ke konkurenci. Následovat bude zhodnocení finanční situace společnosti podle metodiky INFA.

7.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Porterova analýza hodnotového řetězce slouží pro analýzu silných stránek firmy a vymezení konkurenční výhody. V rámci analýzy jsou všechny činnosti, které jsou v rámci podniku vykonávány, rozděleny na primární a podpůrné procesy vedoucí k realizaci hodnoty na trhu. Analýza hodnotového řetězce by měla pomoci odhalit možnosti a slabá místa jednotlivých částí firmy.

Obrázek 15 - Zjednodušený hodnotový řetězec společnosti



Zdroj 28: webové stránky společnosti Nestlé (2018), vlastní překlad. Dostupné z: <https://www.nestle-cwa.com/en/csv/what-is-csv/about-report>

7.2.1.1 Primární aktivity společnosti Nestlé Česko, s.r.o.

Základ konkurenční výhody společnosti Nestlé Česko se nachází právě v primárních činnostech podniku.

Řízení vstupních operací

Ve společnosti Nestlé jsou podnikové činnosti jako například plánování poptávky, volba dodavatelů a materiálové plánování do výroby, řízeny centrálně pro všechny divize pomocí hlavního výrobního plánu sestaveného dopředu. Plánování potřeb surovin a obalů pro jednotlivé závody v ČR probíhá v centrále společnosti Nestlé Česko v Praze. Tato centrála se však řídí nařízením o výrobním plánu, které stanovuje mateřská společnost Nestlé S.A. Nestlé Česko určuje předpokládanou spotřebu materiálů a obalů pro jednotlivé divize podle hlavního výrobního plánu. Každá divize tak má určitá omezení v rozhodování o množství vstupních surovin a obalových materiálů potřebných pro výrobu. Důsledkem těchto omezení může být zvýšení nákladů spojených se skladováním přebytečných surovin a materiálů na skladě v období, kdy bude nízká poptávka po určitých výrobcích Nestlé. Na rozdíl od základních surovin, které lze v případě přebytku na skladě využít v recepturách jiných výrobků v jiných divizích společnosti, zásoby obalových materiálů většinou nelze využít jiným způsobem než pro daný výrobek divize. K zjednodušení předpovědi budoucích potřeb materiálů firma od roku 2006 používá systém SAP, který zajišťuje průhledné řízení a optimalizaci vstupních surovin a obalových materiálů. Tento systém eviduje a průběžně navrhuje potřeby do výroby pro jednotlivé materiálové položky v konkrétních skladech divize (Kučeravec, 2009).

Pro příjem vstupních surovin a materiálů na jednotlivé sklady výrobních závodů společnost používá rozdělení těchto zásob podle povahy daného materiálu. Suroviny určené pro výrobní proces podléhají expiraci a je nutné je vzhledem k této skutečnosti odpovídajícím způsobem skladovat. Suroviny a obaly ve společnosti Nestlé Česko jsou skladovány podle systému FIFO, kdy je první uskladněná položka je první vyskladněnou položkou. Nejvíce paletových míst na skladech závodů je obsazeno obalovými materiály. Jde o různé fólie, do kterých se balí čokolády z výroby, a také o kartony, které slouží k přepravě hotových výrobků. Sklady výrobních závodů jsou rovněž vybaveny automatickými, motorovými i nemotorovými mechanizačními prostředky. Z mechanizačních prostředků lze uvést ruční paletové vozíky, motorová nízkozdvižná paletová zařízení, vysoko zdvižné vidlicové vozíky, regálové zakladače, nákladní výtahy apod. Všechny provedené manipulace se surovinami, materiály, polotovary či hotovými výrobky jsou evidovány v informačním systému SAP (Kučeravec, 2009).

Proces řízení toku materiálů a obalů je uvnitř každého závodu společnosti také zaznamenán v systému SAP. Materiálové toky firmy lze rozdělit do následujících kategorií (Kučeravec, 2009):

- příjem surovin a obalů,
- dodávky surovin a obalů ze skladů do procesu výroby,
- řízení pohybu vrtek z procesu výroby do skladu,
- řízení pohybu odpadů a zbytkových materiálů.

Distribuci surovin a materiálů do výrobních závodů zajišťují konkrétní dodavatelé. Dodací lhůta je předem smluvně sjednána a za každý den zpoždění platí dodavatele pokuty. Dodavatelsko-odběratelské vztahy ovlivňují proces řízení kvality výroby a podílí se na vytváření hodnoty ve společnosti.

Výroba a provoz

Výroba v závodu Sfinx Holešov je rozdělena do několika vnitropodnikových středisek, která se dále dělí do jednotlivých pracovišť. Tým operátorů pracuje na každém pracovišti v třísměnném provozu. Vnitropodniková střediska závodu jsou následující: Dražírna, Kandytárna 1 & 3, Výroba Marshmallow, Karamelovna a Želé. Tato střediska jsou vzájemně propojeny a jejich provázanost může vést k problémovým situacím v procesu výroby. Pokud například dojde k problému ve varně želé, kde vzniká primární hmota, která se dále přemísťuje do úseku zpracování a balení, pracovníci na úseku balení nemohou pokračovat v práci, protože nemají výrobky určené k balení a výrobní proces se tak musí zastavit na několika místech. Také může nastat problémová situace i v opačném případě, pokud dojde k vážné poruše na některém z balících strojů, kdy bude potřeba výrobky do doby oprav nákladně skladovat. Za účelem předcházení takovým nepříznivým situacím se společnost řídí zavedenou politikou kvality a bezpečnosti na pracovišti a motivuje a podporuje operátory výrobních linek, aby přicházeli s vlastními zlepšovacími návrhy v krizových situacích ve výrobě (Hrehorová, 2014).

Výroba v závodu Zora Olomouc probíhá ve výrobních halách, které jsou vzájemně propojeny vzdušnými tunely s potrubím, kterým protéká čokoláda. Výrobní sortiment závodu Zora je rozdělen do následujících skupin: tabulkové čokolády, čokoládové tyčinky, máčené tyčinky, arované čokolády a tyčinky, dezerty a sezonní výrobky vánoční a velikonoční. Všechny výrobky pod logem Orion se vyrábí v tomto závodě. Čokoláda Studentská pečeť, která je výrobkem závodu Zora, byla v roce 2015 druhou nejprodávanější tabulkovou čokoládou v ČR. Závod neprodukuje pouze finální výrobky, ale se také specializuje na výrobu čokoládových hmot, které se exportují do jiných evropských závodů Nestlé. K tomuto procesu závod Zora využívá mezisklad, ze kterého je čokoláda stáčená do cisteren. Cisterny s čokoládovou hmotou jsou převáženy do ostatních závodů Nestlé, například do závodů v Polsku a Maďarsku, kde je následně čokoládová hmota použita k výrobě různých čokoládových výrobků. Mezisklad má podobu dvanácti velkých barelů a objem každého barelu je určen pro 50 tun tekuté čokolády. Celý závod je zrekonstruován a vybaven moderními technologiemi výroby, aby produkce závodu splňovala nejvyšší hygienické standardy (Onderka, 2016).

Společnost se ve svých závodech zaměřuje na odstraňování různých druhů plýtvání, které vedou ke ztrátovosti ve výrobě. Oblasti plýtvání, se kterými se společnost setkává, jsou následující: plýtvání spojené s nadprodukcí výrobků, závadami výrobků, čekáním ve výrobních procesech, zvýšením optimální výše zásob. Společnost usiluje o předcházení vzniku potravinového odpadu a soustředí se na omezení plýtvání potravinami v celém výrobním řetězci. Své aktivity v tomto směru zaměřuje na volbu vhodných typů obalů, které chrání potraviny před znehodnocením. Dále rozšiřuje nabídku velikosti svých výrobků, aby si každý spotřebitel mohl zvolit vhodnou velikost. Díky optimalizaci firemních plánovacích procesů společnost snižuje podíl pomaleji prodávaných zásob, avšak stále existují situace, kdy se firma musí rychle vypořádat s nadbytečným množstvím potravin. Tyto potraviny společnost věnuje potřebným, a to ve spolupráci s charitativními organizacemi.

K úspěšnější a flexibilnější výrobě Nestlé Česko využívá metodu Kaizen, která je zavedena ve společnosti pro tyto účely. *“Kaizen je neustále zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitosti.”* (Krišťák et al., 2017, s. 7) Zlepšování je zaměřeno na postupnou optimalizaci procesů a pracovních postupů, snižování zmetkovitosti a zvyšování kvality, úspory času a materiálu vedoucí ke snižování nákladů, posílení bezpečnosti práce a snižování úrazovosti na pracovišti.

Charakter výroby lze v závodech Nestlé dělit následovně:

- sezonní (Vánoce, Velikonoce, léto apod.),
- lokální (z hlavního výrobního plánu pro místní trh v ČR),
- exportní (z hlavního výrobního plánu pro zahraniční trh),
- výjimečná (promo akce významných zákazníků).

Lokální a exportní výroba dosahuje největších objemů vyrobené produkce v dubnu a nejmenších – v posledních měsících v roce. Z pohledu výroby je nejsilnějším

měsícem červenec, ve kterém výroba dosahuje největších objemů vyrobené produkce a zároveň dochází k největší materiálové spotřebě (Kučeravec, 2009).

Firma se snaží o optimalizaci hodnotového toku, a to ve výrobě samotné a její podpůrných procesech. Nestlé Česko dodržuje vysoké standardy kvality zpracování výrobků v celém výrobním procesu, neboť nekvalita nebo opoždění může mít za následek zastavení celé výrobní linky.

Řízení výstupních operací

Před distribucí k zákazníkům hotové výrobky prochází kvalitativní a kvantitativní kontrolou. Distribuci hotových výrobků probíhá ve spolupráci s dodavateli a lze ji rozdělit na lokální a exportní. V případě lokální distribuce jsou hotové výrobky expedovány do distribučních center v ČR a v případě exportní distribuce je hotová výroba nejdříve uskladněna na různě dlouhou dobu a potom je externím dodavatelem exportována na sklad zahraničního zákazníka (Kučeravec, 2009). Jelikož se jedná o distribuci potravinářské produkce, podléhají výrobky Nestlé Česko určitým teplotním normám pro přepravu a skladování. Předepsaná teplota se pohybuje v rozmezí mezi 6-18 °C. V teplých letních měsících se pro přepravu výrobků používají chladicí návěsy. Pro přepravu výrobků společnost využívá kamionovou, železniční a lodní dopravu. U kamionové dopravy společnost spolupracuje s dodavateli, kteří disponují kamiony s ekologičtějším provozem, s cílem snížení emisí CO₂ (Nestlé Česko, s.r.o., 2014).

Marketing a odbyt

V marketingové komunikaci se zákazníkům společnost používá všechny dostupné marketingové nástroje. Nestlé Česko užívá k propagaci svých výrobků všechny formy reklamy: televizní, tiskovou, rozhlasovou, venkovní, interiérovou, reklamu v kinech, direct mail a reklamu na internetu. Díky silnému finančnímu postavení společnost často využívá možnost reklamy výrobků v televizi. Pro své reklamní účely firma spolupracuje se zkušenými reklamními agenturami na českém trhu. Dále pro zvýšení tržeb a informování spotřebitelů o novinkách produktů společnost realizuje podporu prodeje v místě prodeje – nabízí dárkové předměty a vzorky, provádí ochutnávky. Účast společnosti na výstavách a veletrzích na českém trhu je malá.

Firma provádí komplexní výzkumy zaměřené na spotřebitele, které zkoumají jak jejich preference, tak i životní styl, nákupní chování a zvyky. Na základě výsledků marketingových šetření společnost přizpůsobuje své výrobky chuťovým požadavkům lokálních zákazníků a používá vhodnou formu reklamy respektující místní podmínky. Politika firmy v oblasti reklamy je nacílena na propagování produktů čestným způsobem a tak, aby čeští spotřebitelé byli správně osloveni a vznikla dlouhodobá, příjemná a efektivní komunikace.

Preference zákazníků se v dnešní době rychle mění, a tak na odbyt firma poskytuje různé diverzifikace své produkce, které se liší podle chutí spotřebitelů v jednotlivých zemích. Kromě tradičních čokolád s arašídami a ořechy Nestlé Česko na trh dodává také čokolády s pistácií nebo višňovou náplní, čokolády s medvídky nebo lentilkami. Do Anglie například firma ve velkém množství exportuje čokoládové výrobky s karamellem, oblíbená je tam také pomerančová příchut'. Do Holandska

společnost například dováží tzv. aerovanou čokoládu, která je v této lokalitě často nakupována spotřebiteli (Onderka, 2016). Správně zvolená marketingová strategie umožňuje firmě zvyšovat odbyt produkce a pomáhá dosahovat kladného výsledku hospodaření.

Servisní služby

Společnost Nestlé Česko poskytuje servis pro spotřebitele v Praze, v místě svého sídla. Zákazníci mohou firmu kontaktovat se svými dotazy telefonicky, emailem nebo písemně na adrese Nestlé Česko, s.r.o. V případě jakýchkoliv závad výrobků se mohou spotřebitele obrátit na tento servisní centrum společnosti. Spokojenost zákazníků je jeden z ukazatelů, které Nestlé pečlivě sleduje, a proto se řídí cílem – maximálně vyjít vstříc svým zákazníkům.

7.2.1.2 Podpůrné aktivity společnosti Nestlé Česko, s.r.o.

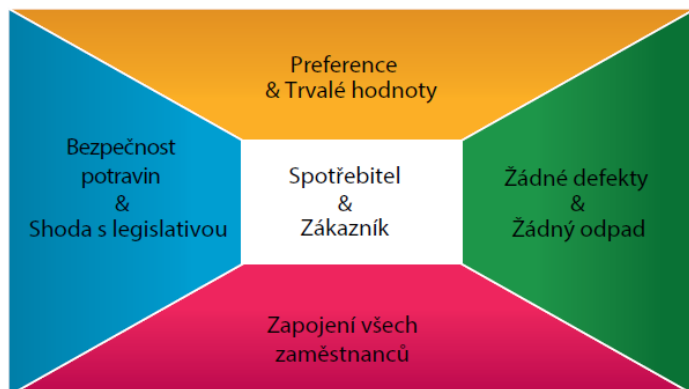
Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem společnosti i sobě navzájem.

Infrastruktura podniku

Na rozdíl od jiných podpůrných činností napomáhá infrastruktura společnosti celému hodnotovému řetězci. Nejvyšší ředitelství společnosti, které sídlí ve Vevey ve Švýcarsku, spolupracuje s každou pobočkou a vytváří normy a firemní politiku, kterou pak musí všechny následovat. Ve firmě Nestlé Česko je organizační struktura formálně stanovena. Všechna oddělení mají ve společnosti jasně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci. Společnost má vytvořeny systém samostatných divizí, kde každá divize má přiděleny vlastní rozpočet a provádí samostatná hodnocení výkonnosti. Oddělení kvality v závodech je vybaveno chemickou a mikrobiologickou laboratoří pro kontrolu kvality vstupních surovin i hotových výrobků a pro sledování základních biologických parametrů provozu (CENIA, 2016, s. 5).

Společnost Nestlé Česko disponuje interním systémem řízení kvality (NQMS – Nestlé Quality Management System), prostřednictvím kterého je uplatňována politika kvality v podniku.

Obrázek 16 - Politika kvality Nestlé Česko, s.r.o.



Zdroj 29: Nestlé Česko, s.r.o. (2015)

V systému řízení kvality Nestlé jsou zapojeni všichni zaměstnanci a jsou zodpovědní za dosahování stanovených cílů a neustálé zlepšování kvality všech výrobků a služeb Nestlé. NQMS se skládá ze tří částí: standardů kvality, neustálého zlepšování řídicího cyklu kvality výrobků a řídicího systému kvality založeného na procesech. Standardy kvality zahrnují v sobě centrálně určené i výrobkově specifické požadavky, které jsou řízeny prostřednictvím lokálně definovaných operativních předpisů kvality a jsou založeny na místních regulačních požadavcích. Efektivního řízení procesů kvality společnost dosahuje právě pomocí neustálého zlepšování řídicího cyklu kvality svých výrobků. Řídicí systém kvality založený na procesech zdůrazňuje, že každý pracovník je zodpovědný za řízení svého procesu a že tyto procesy mají dopad na bezpečnost výrobků, na soulad s legislativou a ve výsledku na uspokojení potřeb zákazníků Nestlé (Nestlé Česko, s.r.o. 2015).

Technologický rozvoj

Podnikové technologie jsou pro společnost zabývající se výrobou jedním ze zdrojů konkurenční výhody. Společnost Nestlé Česko k velkosériové výrobě čokoládových a nečokoládových výrobků využívá automatizovaných procesů. Dobře navržená průmyslová automatizace potravinářských procesů poskytuje společnosti mnoho výhod, například pružnost při změnách výrobního sortimentu, možnost plánování výrobního procesu, optimalizaci výrobních procesů, dosažení shody s požadavky na kvalitu a vedení záznamů o průběhu výroby a jiné. Cílem firmy je plně využívat kapacity moderních technologií a dosahovat maximální výrobní kvality a efektivity.

Vývoj nového výrobku ve společnosti Nestlé Česko je proces, který trvá zpravidla 12 až 18 měsíců a se skládá z pěti fází (Tichánková, 2011):

Obrázek 17 - Proces vývoje nového výrobku



Zdroj 30: Nestlé (2007) a vlastní zpracování

Pro postoupení z jedné fáze procesu do následující je potřeba mít vyplněny určité předem dané dokumenty o konceptu a zadání vývoje nového výrobku, o studii proveditelnosti a business planu, o odhadu budoucích prodejů a vyhodnocení projektu.

Společnost Nestlé Česko používá se svými odběrateli a klienty elektronickou výměnu dokladů EDI (Electronic Data Interchange) ve strukturovaných datech pro jejich bezpapírové a automatizované zpracování. S využitím technologie ORION EDI od firmy CCV Informační systémy, rozšířené o službu PDF2EDI, společnost Nestlé Česko zpracovává PDF objednávky například od společnosti Kaufland, a to bez nutnosti ručního přepisování dat do svého systému. EDI technologie umožňují firmě zjednodušit a zpřesnit výměnu dat při každodenní spolupráci s obchodními řetězci. Technologie EDI společnost nevyužívá jenom pro výměnu strukturovaných dat z objednávek, faktur a dalších dokladů, ale pomocí elektronické fakturace archivuje

různé podoby vydaných daňových dokladů, jako dobropisy, vrubopisy, a jiné (Feedit.cz, 2017).

Řízení pracovních sil

Nestlé Česko považuje své zaměstnance za klíčové aktivum, a proto ve řízení lidských zdrojů používá systém plánování kariéry propojený se vzděláváním. K internímu vzdělávání pracovníků firma využívá výukových modulů, které byly vytvořeny speciálně pro Nestlé k rozvíjení dovedností a zkušeností na pracovišti v týmech, a dále umožňuje i mezinárodní kariérní růst prostřednictvím externích školení s využitím programů mezinárodního tréninkového centra Nestlé ve švýcarském Rive Reine. Kariérní příležitosti jsou zaměstnancům poskytovány na základě zásluh bez ohledu na etnický původ, národnost, náboženství, rasu, pohlaví, věk nebo sexuální orientaci. Celý systém řízení lidských zdrojů ve společnosti se opírá o plánování cílů a rozvoje, každoroční hodnotící proces, vyhledávání talentů, plánování následnictví a rozvoje kariéry (Nestlé Česko, s.r.o., 2018i). Všichni zaměstnanci společnosti dodržují Kodex obchodního chování Nestlé, který vymezuje komplexní pravidla chování na pracovišti. Politika řízení lidských zdrojů Nestlé Česko je zaměřena na podporu vzájemné úcty, důvěry a transparentnosti ve vzájemných vztazích na pracovišti a také na podporu otevřené komunikace a spolupráce. Společnost dále usiluje o vytváření bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro všechny své zaměstnance. Zaměstnanci ve výrobních závodech jsou podněcováni k:

- týmové efektivní spolupráci,
- otevřenosti nebát se říci svůj názor, uznávání chyb a poučení se z nich,
- odpovědnosti, zahrnující soustředění se na výsledky,
- akčnosti, která obnáší rychlost, přizpůsobivost a nadšenost v práci (Nestlé Česko, s.r.o., 2010a).

V průběhu roku zaměstnanost v závodech Nestlé Česko kolísá, a to z důvodu sezónnosti výroby. Největší zaměstnanosti je v závodě Zora každoročně dosahováno v letních měsících, kdy závod musí dočasně zvýšit počet pracovníků o 200 lidí ve výrobě vánočních kolekcí cukrovinek, která začíná již od května. Nejméně práce v závodě Zora je v jarním období (Onderka, 2016). Výroba v závodu Sfinx se také vyznačuje sezónností, a proto je potřeba přizpůsobit tomu potřebu dodatečných pracovníků.

Řízení pracovních sil ve společnosti Nestlé Česko napomáhá jednotlivým primárním i podpůrným činnostem hodnototvorného řetězce a má vliv na konkurenční výhodu firmy. Náklady vynaložené firmou na kvalifikaci a motivaci zaměstnanců, jejich nábor a potřebná školení se odrážejí na spokojenosti zaměstnanců, jejich produktivitě, snížení chybovosti u jednotlivých výrobních operací a tím i na dosažení lepších výsledků, které přispívají ke zvýšení zisku celé společnosti.

Obstaravatelská činnost

Nákup ve společnosti Nestlé se zajišťuje prostřednictvím nákupčích první úrovně, tzv. *Lead Buyers*, kteří se starají o zajištění strategických surovin jako jsou sirupy, cukry, tuky a kakao. Potřebné suroviny se nakupují pro všechny světové divize společně podle dané ceny, úrody a dalších faktorů, které jsou významné v oblasti

kvality a cenové dostupnosti. Nákup na národní úrovni provádí strategičtí nákupčí, tzv. *Strategic Buyers*, kteří sídlí v centrále společnosti Nestlé Česko v Praze. Strategičtí nákupčí spolupracují s nákupčími první úrovně, upravují potřeby surovin pro výrobní závody v ČR, vytváří kontrakty s tuzemskými a zahraničními dodavateli, zajišťují plynulý tok materiálů pro výrobu (Kučeravec, 2009).

Kakao, respektive kakaovou hmotu, pro výrobu čokoládových cukrovinek společnost nakupuje z Pobřeží slonoviny, státu v západní Africe. Kakaové boby se tam rovněž i zpracovávají. Čokoláda se do závodu Zora dováží ve velkých blocích, které pracovníci ve výrobě následně rozpouštějí a dále zpracovávají (Onderka, 2016).

Vedoucí nákupu Nestlé pro Českou a Slovenskou republiku, Michal Lehar, v publikovaném rozhovoru, který se konal v květnu roku 2018, pro Asociaci Procurementu (AP) uvedl, že cílem nákupu není dosažení pouze úspor, ale především zajištění optimálního nákupu, který by odpovídal potřebám trhu a hlavním cílům společnosti. Pro předcházení problémům spojených s rizikem nedodávek surovin je podle Michala Lehara důležité mít co největší počet schválených alternativních dodavatelů. Pro celý proces nákupu je potřeba znát trh, dodavatele, co ovlivňuje ceny a co nakupují konkurenti, jak probíhá proces nákupu dané kategorie a jiné. Při nákupu surovin Nestlé Česko nesoustřeďuje se jenom na to, jestli je cena suroviny ovlivněna růstem nebo poklesem burzy, ale především sleduje, jaká je cena suroviny v okamžiku nákupu, tj. skutečná cena, a jaká byla v předchozím roce. Společnost usiluje o propojení nákupu surovin a materiálů pro výrobu cukrovinek s aktivitami zaměřenými na tvorbu sdílené hodnoty a podporu udržitelnosti. Jsou k tomu určeny celosvětové programy společnosti, jako Nestlé Cocoa Plan nebo Coffee program. Program Nestlé Cocoa Plan je zaměřen na zlepšení životních podmínek místních zemědělců a kvality pěstovaných kakaových bobů, a také na odstranění výskytu dětské práce při získávání kakaa v Afrických zemích. Nestlé se podílí na zvyšování úrovně vzdělání farmářů, zabývá se jejich výchovou a také je podporuje finančně jak na globální, tak i na lokální úrovni (Asociace procurementu, 2018).

Nákupní způsoby a metody jsou ve společnosti nastaveny efektivně a pomáhají firmě dosahovat konkurenční výhody. Důležité je pro společnost udržovat komunikaci s klíčovými dodavateli na dobré úrovni a mít dopředu připravené řešení a možné scénáře vývoje těchto řešení pro situace nedodávek zásadních surovin a materiálů.

7.2.2 Finanční diagnostika

Tato část práce bude obsahovat finanční diagnostiku podniku, která zahrnuje benchmarking společnosti s odvětvím, rozklad finančních indikátorů společnosti pomocí diagnostického systému INFA, analýzu ekonomické přidané hodnoty (EVA) a závěrečné posouzení finančního zhodnocení společnosti.

7.2.2.1 Benchmarking

Následující text je zaměřen na porovnávání analyzované společnosti s odvětvím. Srovnání s odvětvím bylo vypracováno s použitím Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, který je veřejně přístupný na webových stránkách Ministerstva obchodu a průmyslu České republiky.

Tabulka 11 – Benchmarking s klasifikací CZ-NACE 10.8

Skupina ukazatelů Spread

Spread (ROE-re)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	19,70%	24,77%	22,44%	38,12%	44,01%	52,96%
Odvětví CZ-NACE 10.8	-1,42%	0,89%	2,35%	0,29%	4,38%	3,51%

ROE (EAT/VK)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	26,44%	41,85%	39,98%	47,29%	52,61%	59,57%
Odvětví CZ-NACE 10.8	9,74%	12,13%	11,50%	10,04%	13,83%	13,77%

Alternativní náklad na VK (re)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	6,74%	17,08%	17,54%	9,17%	8,60%	6,61%
Odvětví CZ-NACE 10.8	11,17%	11,24%	9,14%	9,75%	9,46%	10,26%

Skupina ukazatelů Tvorba EBIT

Produkční síla (EBIT/A)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	13,11%	10,75%	9,89%	10,02%	11,56%	19,27%
Odvětví CZ-NACE 10.8	7,51%	8,21%	7,70%	6,77%	9,18%	9,54%

Marže (EBIT/Obrat)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	6,16%	4,26%	3,87%	4,19%	5,08%	6,56%
Odvětví CZ-NACE 10.8	5,08%	6,60%	6,26%	5,50%	7,66%	7,66%

Obrat aktiv (Obrat/Aktiva)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	2,13	2,52	2,56	2,39	2,28	2,94
Odvětví CZ-NACE 10.8	1,48	1,24	1,23	1,23	1,20	1,25

Skupina ukazatelů Dělení EBIT

Vlastní kapitál/Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	36,14%	18,48%	16,08%	16,61%	17,07%	26,24%
Odvětví CZ-NACE 10.8	49,96%	52,17%	52,64%	52,97%	52,91%	55,57%

Úplatné zdroje/Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	58,16%	45,59%	42,31%	40,65%	40,01%	26,38%
Odvětví CZ-NACE 10.8	58,84%	61,60%	61,88%	62,83%	59,36%	61,16%

Čistý zisk/Zisk (EAT/EBT)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	79,61%	74,18%	66,48%	79,56%	78,57%	81,70%
Odvětví CZ-NACE 10.8	69,41%	81,50%	83,14%	83,28%	82,51%	82,53%

Skupina ukazatelů Finanční stabilita

Likvidita L1 (okamžitá)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	0,02	0,01	0,02	0,07	0,01	0,00
Odvětví CZ-NACE 10.8	0,20	0,25	0,25	0,25	0,19	0,14

Likvidita L2 (pohotová)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	0,76	0,51	0,82	0,94	0,69	0,63
Odvětví CZ-NACE 10.8	0,95	0,99	1,00	1,04	0,98	0,99

Likvidita L3 (běžná)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nestlé Česko, s.r.o.	0,95	0,67	1,08	1,20	0,85	0,84
Odvětví CZ-NACE 10.8	1,49	1,57	1,59	1,62	1,51	1,48

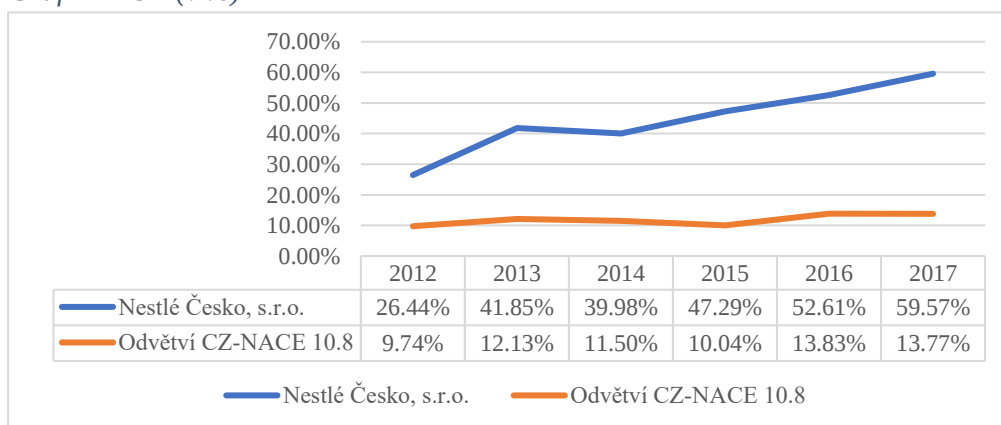
Zdroj 31: Účetní výkazy Nestlé Česko, s.r.o., Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Benchmarking je proveden podle klasifikace CZ-NACE za srovnávané roky 2012 – 2017. Společnost Nestlé Česko je srovnávána s odvětvím 10.08. – Výroba ostatních potravinářských výrobků, do kterého je zařazena výroba čokoládových a nečokoládových cukrovinek.

ROE

Společnost Nestlé Česko v letech 2012 – 2017 dosahuje trojnásobně vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu, než jsou průměrné hodnoty v odvětví. Ukazuje to, že firma hospodáří lépe s vlastním kapitálem než firmy v odvětví. Ve sledovaném období se hodnoty rentability vlastního kapitálu pohybují mezi 26 % a 60 %, zatímco hodnoty u podniků v odvětví se pohybují mezi 10 % a 14 %. Nejlepších hodnot rentability vlastního kapitálu společnost dosahovala v letech 2015 – 2017 a to díky vyššímu tempu růstu čistého zisku než vlastního kapitálu, kdy čistý zisk meziročně vzrostl o 30 % v roce 2015, o 20 % v roce 2016 a o 28 % v roce 2017. V letech 2013 a 2014 došlo naopak k meziročnímu snížení čistého zisku i vlastního kapitálu, a proto jsou hodnoty ROE v těchto letech nižší. Hodnoty ukazatele ROE analyzované společnosti jsou atraktivní pro investory a zároveň ukazují na nízký podíl vlastního kapitálu ve firmě. Rentabilita vlastního kapitálu dále také ovlivňuje hodnotu ukazatele spread a ekonomickou přidanou hodnotu (EVA).

Graf 1 - ROE (v %)

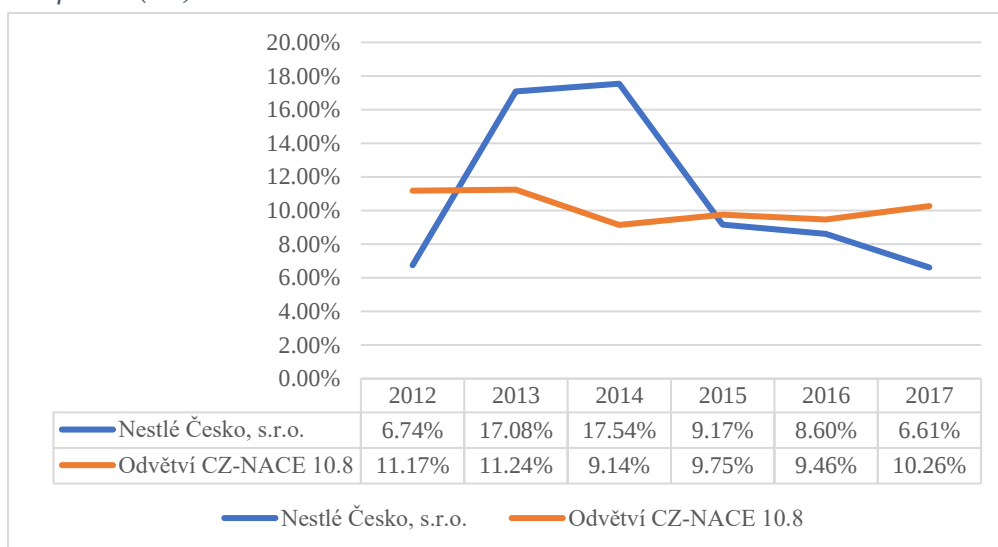


Zdroj 32: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Alternativní náklad na vlastní kapitál (re)

Ukazatel re se skládá z bezrizikové přírážky a následujících rizikových přírážek: za finanční stabilitu, finanční strukturu, velikost podniku a za podnikatelské riziko. Výpočet tohoto ukazatele pro jednotlivé roky byl proveden podle metodiky INFA. Na základě výsledných hodnot ukazatele re, které se pohybují v rozmezí 7 % až 18 %, lze konstatovat, že podnik není vnímán jako rizikový. Je však mírně rizikovější než podniky v odvětví, kde hodnoty ukazatele re dosahují od 9 % do 11 %. Nejlepších hodnot ukazatele re dosahuje společnost v letech 2012 a dále 2015 – 2017. V letech 2013 – 2014 dosahuje podnik horších hodnot tohoto ukazatele v porovnání s odvětvím. Ukazatel re vstupuje do výpočtu EVA a jeho příliš vysoké hodnoty by se negativně projevíly na její výši.

Graf 2 - re (v %)

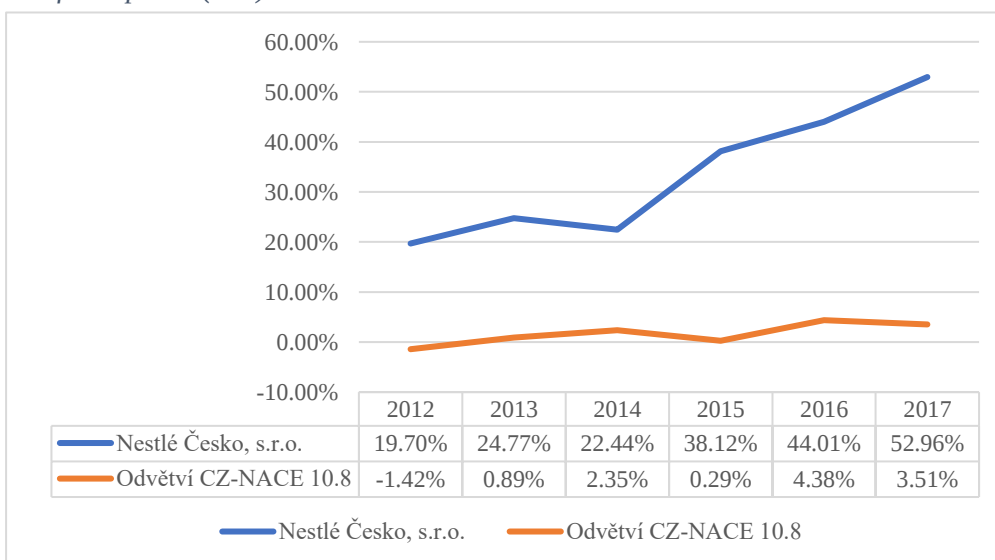


Zdroj 33: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Spread

Z velikosti rozdílu mezi hodnotami výnosnosti vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál (ROE-re) lze zjistit informaci o výkonnosti společnosti. Tento rozdíl je reprezentován ukazatelem spread a pokud je spread kladný, tak podnik tvoří hodnotu. Ve všech sledovaných letech dosahuje společnost lepších hodnot ukazatele spread než odvětví. Největší hodnoty ukazatele spread ve výši 53 % dosahuje společnost v roce 2017.

Graf 3 - Spread (v %)



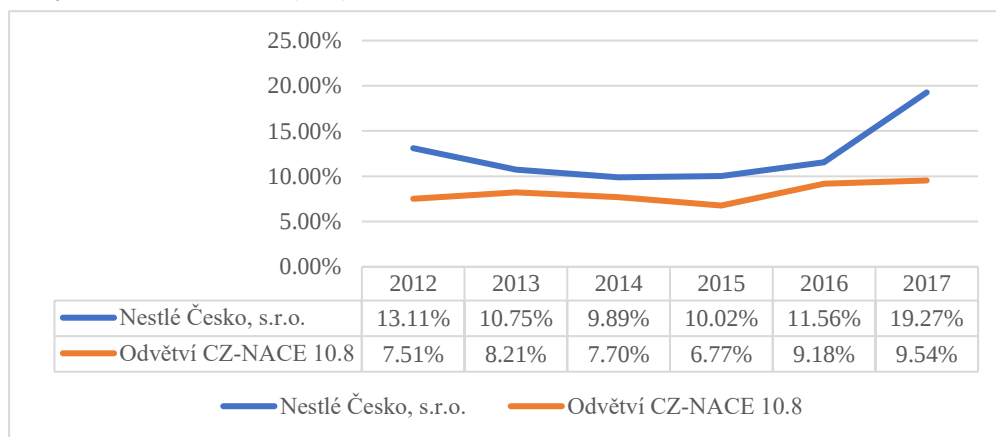
Zdroj 34: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Produkční síla

V porovnání s odvětvovými údaji je snadno odvoditelné, že společnost Nestlé Česko patří k nejlepším firmám v odvětví potravinářského průmyslu. Ve všech sledovaných letech dosahuje společnost lepších hodnot ukazatele produkční síly neboli

rentability aktiv než podniky v odvětví. Ve sledovaném období se hodnoty ukazatele produkční síly společnosti pohybují mezi 10 % a 19 %, hodnoty ukazatele produkční síly podniků v odvětví se pohybují mezi 7 % a 10 %. Rentabilita aktiv (ROA) se dá rozložit na další dva ukazatele, marži a obrat aktiv. Sledování těchto dvou ukazatelů přináší detailnější pohled na vývoj ukazatele ROA ve zkoumaných letech.

Graf 4 - Produkční síla (v %)

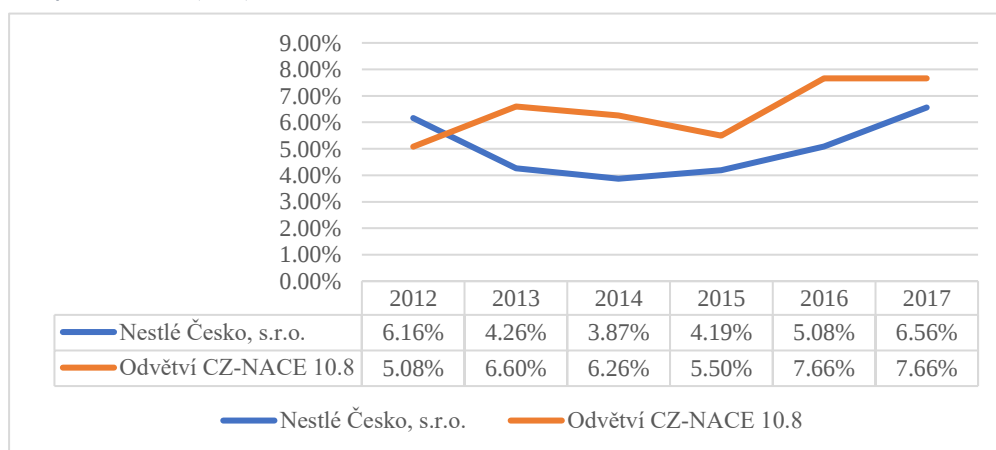


Zdroj 35: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Marže

Ukazatel marže analyzované společnosti dosahuje nízkých hodnot. Za sledované období se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v rozmezí 4 % až 7 %. Situace v odvětví je podobná a hodnoty ukazatele marže u podniků v odvětví dosahují od 5 % do 8 %. Od roku 2014 má ukazatel marže rostoucí trend a je to způsobeno jednak zvyšujícími se hodnotami ukazatele EBIT a zároveň se mírně snižujícími hodnotami obratu společnosti.

Graf 5 - Marže (v %)



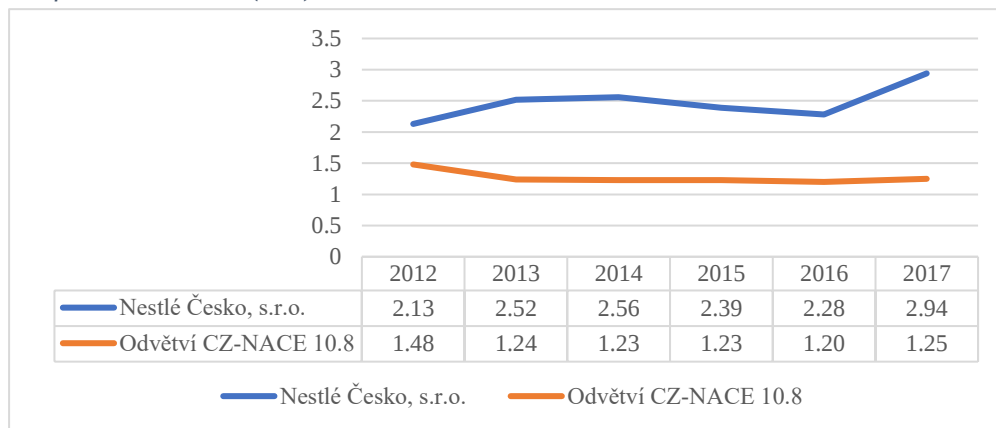
Zdroj 36: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Obrat aktiv

Pomocí ukazatele obratu aktiv lze zjistit kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Ve sledovaném období se celková aktiva společnosti obrátí v tržbách více než dvakrát za rok. Je to

pozitivní zpráva pro vlastníky společnosti, protože všechna aktiva ve firmě jsou využita efektivním způsobem. Obrat aktiv je v porovnání s odvětvím relativně velký, dvakrát až třikrát převyšuje doporučenou hodnotu 1. Odvětvové hodnoty obratu aktiv se pohybují mezi 1,20 % a 1,48 %.

Graf 6 - Obrat aktiv (v %)

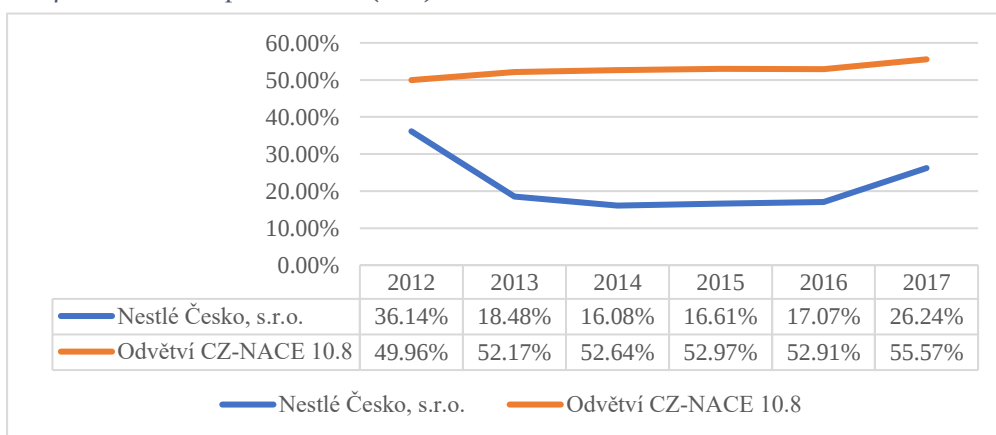


Zdroj 37: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Vlastní kapitál/Aktiva

Ukazatel Vlastní kapitál/Aktiva ukazuje, jaká část aktiv je financována vlastním kapitálem. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je podnik méně zadlužený. Při pohledu na hodnoty ukazatele Vlastní kapitál/Aktiva je zřejmé, že společnost Nestlé Česko je oproti odvětví více zadlužená. Největší zadluženosti společnost dosáhla v roce 2014, kdy vlastní kapitál tvořil 16 % z celkových aktiv. Nejvyšší hodnoty ukazatele Vlastní kapitál/Aktiva společnost dosáhla v roce 2012, kdy jeho výše byla 36 %. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele vypovídají o velké zadluženosti podniku. Odvětvové hodnoty ukazatele Vlastní kapitál/Aktiva se pohybují mezi 50 % a 56 %.

Graf 7 - Vlastní kapitál/Aktiva (v %)



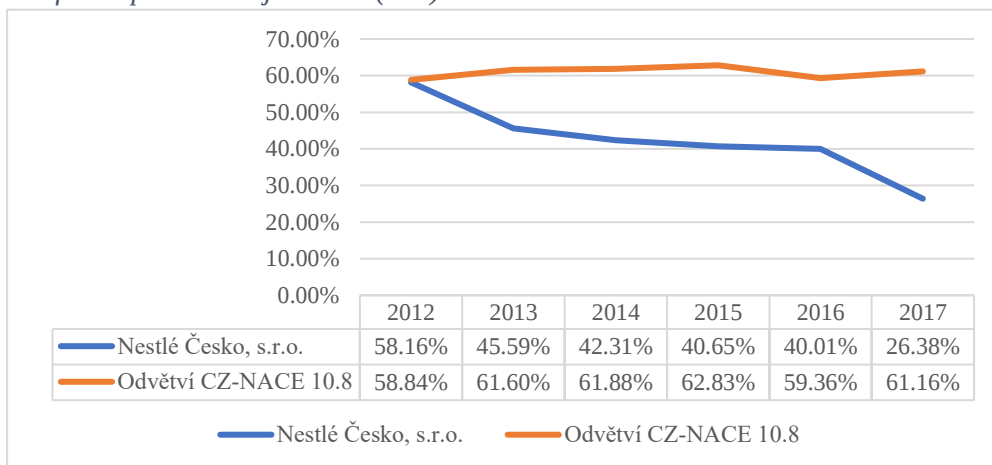
Zdroj 38: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Úplatné zdroje/Aktiva

Úplatné zdroje se vypočítají jako součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Za sledované období společnost nevykázala žádné dluhopisy, a tak úplatné

zdroje firmy tvoří jenom vlastní kapitál a bankovní úvěry. Bankovními úvěry se rozumí krátkodobé a dlouhodobé úvěry od mateřské společnosti Nestlé S.A. v období let 2012 – 2016. V roce 2017 společnost neměla žádný úvěr od Nestlé S.A. a začala čerpat kontokorentní úvěr ve výši 4,997 mil. Kč. Od roku 2012 do roku 2017 se hodnoty ukazatele Úplatné zdroje/Aktiva vyznačují klesajícím trendem a pohybují se od 58 % do 26 %. Odvětvové hodnoty jsou ve všech analyzovaných letech průměrně vyšší než hodnoty analyzované společnosti a ukazují na to, že podniky v odvětví využívají ve větší míře cizí úročený kapitál.

Graf 8 - Úplatné zdroje/Aktiva (v %)

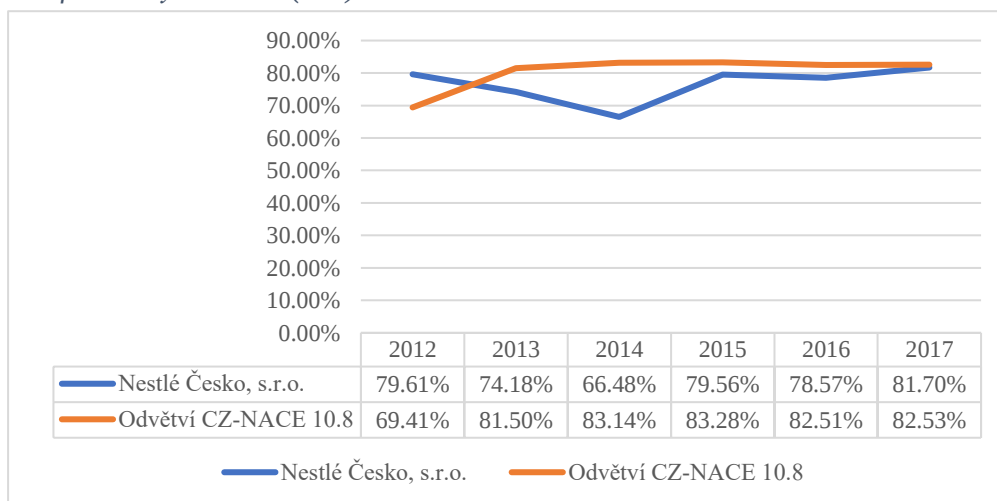


Zdroj 39: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Čistý zisk/Zisk

Ve všech sledovaných letech kromě roku 2012 má společnost vyšší daňovou zátěž než podniky v odvětví, přičemž se průměrně za sledované období jedná o hodnotu ukazatele Čistý zisk/Zisk ve výši 77 %. V odvětví průměrná hodnota tohoto ukazatele představuje 80 %. Na rozdíl od společnosti, odvětvové hodnoty vykazují během analyzovaného období každoročně nižší daňové zatížení a se příliš nevychylují.

Graf 9 - Čistý zisk/Zisk (v %)



Zdroj 40: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Likvidita L1

Likvidita prvního stupně (L1) se u společnosti Nestlé Česko, s.r.o. pohybuje pod doporučenou hodnotou v rozmezí 0,00 až 0,07. Doporučená hodnota ukazatele L1 se pohybuje mezi 0,2 až 0,5 a vyšší hodnoty L1 ukazují na neefektivní využití finančních prostředků (Šiman, 2010, s. 148). V každém roce ze sledovaného období společnost dosahuje extrémně malých hodnot okamžité likvidity. Mohli bychom konstatovat, že společnost není schopná uhradit své krátkodobé závazky okamžitě, protože nemá dostatek finančního majetku na jejich zaplacení. Tyto hodnoty okamžité likvidity jsou však ovlivněny tím, že společnost využívá cash pooling založený na nulových zůstatcích, cílem, kterého je udržování peněz na společném účtu. Právě proto firma nevykazuje velké množství peněz na vlastních účtech, a tak jsou hodnoty okamžité likvidity nízké. Průměrné hodnoty L1 v odvětví se pohybují na spodní hranici doporučených hodnot.

Likvidita L2

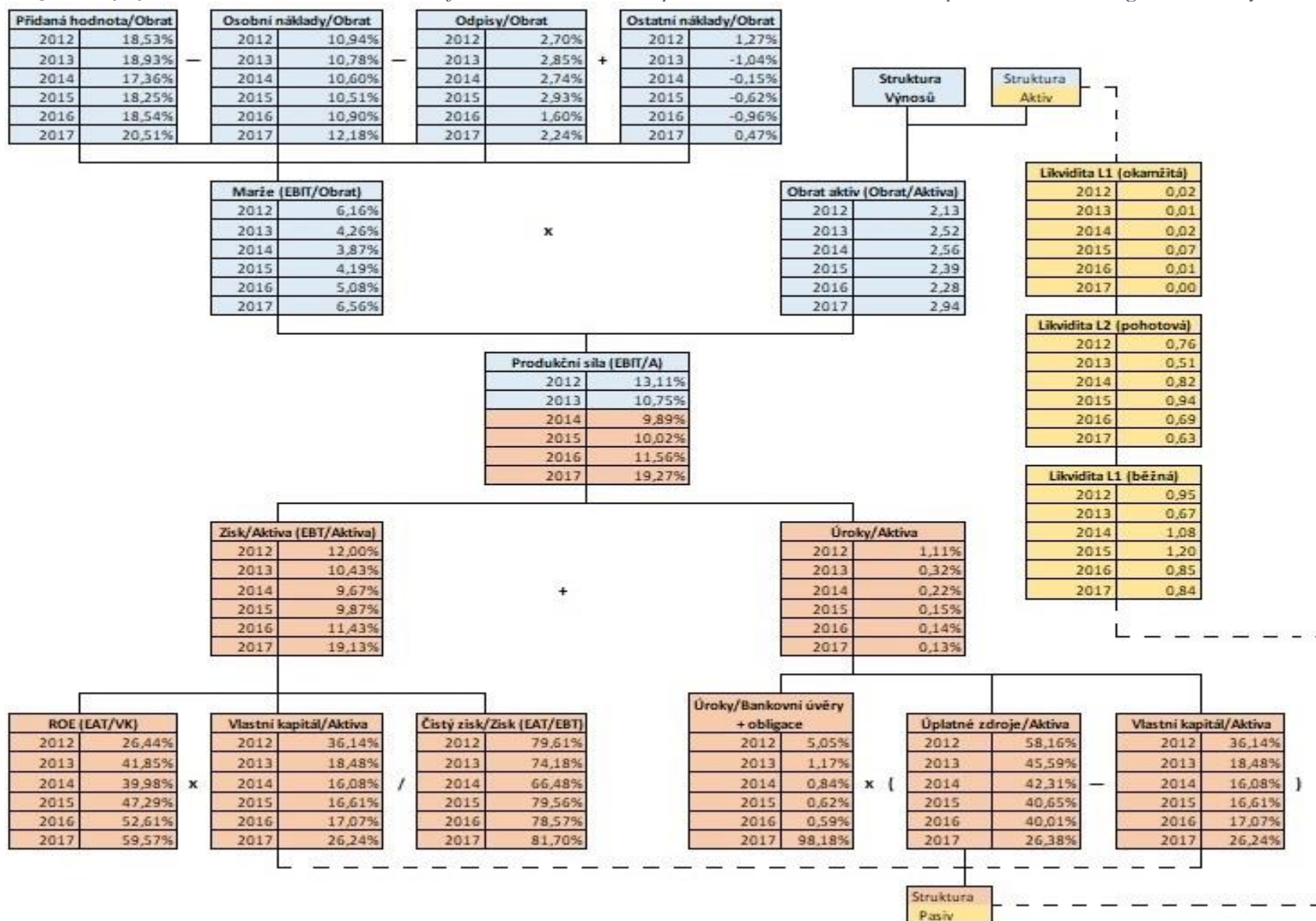
Likvidita druhého stupně (L2), neboli pohotová likvidita, by se měla optimálně pohybovat v rozmezí 0,8 – 1,4 (Šiman, 2010, s. 148). Průměrné hodnoty v odvětví se pohybují na úrovni doporučených hodnot a mají ve sledovaném období mírně rostoucí trend. Nestlé Česko však má hodnoty pohotové likvidity v letech 2012, 2013, 2016 a 2017 pod doporučenými hodnotami v důsledku vysoké úrovně krátkodobých závazků v těchto letech. Krátkodobé závazky v těchto čtyřech letech byly tvořeny zejména závazky z obchodních vztahů a také závazky k mateřské společnosti Nestlé S.A. Hodnoty L2 u analyzované společnosti se v letech 2014 a 2015 pohybují na spodní hranici doporučených hodnot. Ve srovnání s odvětvím lze konstatovat, že společnost se svými hodnotami přibližuje k průměrným hodnotám v odvětví ve všech letech sledovaného období. Hodnota pohotové likvidity je pro finanční řízení stěžejní, neboť se při jejím výpočtu vyřazuje z čitatele nejméně likvidní část oběžného majetku, tj. zásoby (Šiman, 2010, s. 148).

Likvidita L3

Likvidita třetího stupně (L3), neboli běžná likvidita, nedosahuje u společnosti Nestlé Česko ve všech sledovaných letech ani dolní hranice doporučených hodnot, které se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (Šiman, 2010, s. 148). Při agresivní strategii může být hodnota běžné likvidity i nižší, ale neměla by klesnout pod hodnotu 1. Společnost v letech 2012, 2013, 2016 a 2017 dosahuje hodnoty běžné likvidity menší než 1, což je způsobeno především vysokou úrovní krátkodobých závazků v těchto letech. Znamená to, že firma se řídí agresivní strategií a zvyšuje své riziko, že nebude schopna přeměnit svůj majetek na prostředky, které bude možné použít na zaplacení svých dluhů. Takovou úroveň likvidity si však firma může dovolit z důvodu silné podpory mateřské společnosti. Běžná likvidita v odvětví se pohybuje v optimálních hodnotách, které se blíží dolní hranici doporučených hodnot, a je charakterizována mírně rostoucím trendem.

Ačkoliv se vypočtené hodnoty u všech ukazatelů likvidity neshodují s doporučenými intervaly, tyto ukazatele se charakterizují stabilním průběhem a u společnosti by neměl nastat problém dostat se svým závazkům.

7.2.2.2 Diagnostický systém INFA Schéma 1 - Rozklad finančních indikátorů společnosti Nestlé Česko, s.r.o. podle schématu diagnostického systému INFA



Zdroj 41: Účetní výkazy Nestlé Česko, s.r.o., Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Zatímco benchmarking se zabývá porovnáním vybraných ukazatelů společnosti s odvětvím, diagnostický systém INFA poskytuje detailnější pohled na tvorbu a rozklad jednotlivých ukazatelů a slouží ke komplexnímu přehledu o finanční situaci firmy. Rozklad finančních ukazatelů společnosti je proveden pro období let 2012 – 2017 a je znázorněn schématem 1.

Schéma 1 se skládá ze tří částí, tzv. pyramid. Modrá část schématu, první horní pyramida, reprezentuje ukazatele charakterizující tvorbu produkční síly (EBIT/A). Růžová část schématu, druhá dolní pyramida, je složena z ukazatelů charakterizujících dělení EBIT/A mezi věřitele, vlastníky a stát. Oranžová část schématu, třetí boční pyramida, vysvětluje pomocí likvidity vztah mezi aktivy a pasivy.

Z rozkladu finančních ukazatelů je vidět, že na velikost marže působí zejména přidaná hodnota a osobní náklady. Ukazatel Odpisy/Obrat dosahuje v průběhu sledovaných let velmi nízkých hodnot, které se pohybují průměrně kolem 2,5 %. Hodnoty podílu ostatních nákladů na obratu dosahují zanedbatelné výše. Obrat aktiv dosahuje dvakrát až třikrát vyšších hodnot, než jsou doporučené, to zvyšuje podíl EBIT na aktivech, tzv. produkční sílu. Velikost podílu EBIT na obratu nedosahuje vysokých hodnot, průměrně se drží na 5 %. V odvětví je situace obdobná, a tak nejsou tyto hodnoty špatným signálem pro analyzovanou společnost. Celkové zhodnocení provozní výkonnosti firmy lze ve sledovaných letech označit za pozitivní.

Vytvořený EBIT je rozdělen na část pro věřitele a část pro majitele a stát. Důležité je v tomto ohledu zmínit, že věřitelem pro dceřinou společnost Nestlé Česko ve všech sledovaných letech kromě roku 2017 vystupuje mateřská společnost Nestlé S.A. a všechny výsledné zisky plynou do mateřské společnosti. Účast státu na dělení EBIT je vyjádřena daňovým zatížením společnosti, které je v modelu INFA vyjádřeno poměrem Čistého zisku a Zisku (EAT/EBT) jako reálný poměr zdanění. Za všech 6 let se úroveň zdanění ve společnosti pohybovala průměrně kolem 23 % a dosahovala o 4 % vyšších hodnot, než je průměr v odvětví za toto období. Účast věřitelů na dělení EBIT je zastoupena rozdílem ukazatelů Úplatné zdroje/Aktiva a Vlastní kapitál/Aktiva vynásobenými úrokovou mírou. Společnost Nestlé Česko usiluje o dosažení co nejvyššího zhodnocení vlastního kapitálu a pro jeho efektivní využití každoročně snižuje podíl vlastního kapitálu na aktivech. Firma používá k financování své výroby krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry zejména od mateřské společnosti, a výhodou je, že z těchto úvěrů platí úroky v minimální výši vzhledem k dosaženým ziskům. Společnost nedisponuje obligacemi ve sledovaných letech. Hodnoty podílu úroků na bankovních úvěrech se v průběhu let 2012 – 2016 každoročně snižovaly kromě roku 2017, kdy kvůli čerpání kontokorentního úvěru podíl úroků na bankovních úvěrech dosáhl výše 98 %. Do výsledného zhodnocení dělení EBIT mezi vyjmenované subjekty lze dodat, že díky půjčkám od mateřské společnosti, firma udržuje výslednou výši zisku uvnitř společnosti a pouze část zisku odvádí ve formě daní státu. Podpora silné mateřské společnosti umožňuje dosahovat dceřiné společnosti lepších výsledků a lépe zvládat rizikové situace.

Ukazatele likvidity patří do pomyslné třetí pyramidy systému INFA, která charakterizuje vztah životnosti aktiv a životnosti pasiv, hodnotí úroveň likvidity

a ovlivňuje finanční stabilitu podniku. Analýza okamžité, pohotové a běžné likvidity byla již provedena výše na straně 69.

7.2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Podle metody INFA sloužící k výpočtu hodnoty ukazatele EVA, společnost Nestlé Česko, s.r.o. patří mezi firmy, které tvoří ekonomickou přidanou hodnotu ve všech sledovaných letech. Hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) je každoročně podstatně vyšší než hodnota alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e) a právě díky tomu společnost tvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Od roku 2012 do roku 2014 hodnota ukazatele EVA vykazovala klesající trend, však v roce 2015 dosáhla hodnota tohoto ukazatele meziročního nárůstu o 87 %, v roce 2016 – o 24 % a v roce 2017 – o 36 %. Vývoj hodnoty ukazatele EVA ovlivnilo především zvyšující se ROE společnosti. Meziroční nárůst ROE v roce 2013 dosáhl 58,28 %, v roce 2014 se hodnota ukazatele ROE meziročně snížila o 4,47 % a během příštích tří let se ROE meziročně zvyšovalo: v roce 2015 – o 18 %, v roce 2016 – o 11 % a v 2017 – o 13 %. Na zvýšení hodnoty ukazatele EVA mělo také vliv zvýšení vlastního kapitálu společnosti v období let 2015 – 2017: v roce 2015 – o 10 %, v roce 2016 – o 8 % a v roce 2017 – o 13 %. Hodnota alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e), vstupující do výpočtu ukazatele EVA, byla ovlivněna součtem bezrizikové sazby (MPO, 2016b) a rizikové přírážky. Riziková přírážka se skládá z rizikové přírážky za podnikatelské riziko podniku (r_{pod}), finanční stabilitu ($r_{finstab}$), za velikost podniku (r_{LA}) a finanční strukturu ($r_{finstru}$). Podstatný vliv na rizikovou přírážku měla přírážka za finanční strukturu, dále potom přírážka za podnikatelské riziko podniku, která obsahuje hodnoty stanovené MPO ČR pro celé odvětví výroby potravinářských výrobků a společnost je nemůže ovlivnit svými podnikovými aktivitami rovněž jako bezrizikovou sazbu, vyhlášenou Českou národní bankou. Riziková přírážka za velikost podniku (r_{LA}) je nízká, v období let 2012 – 2016 nedosahuje ani 1 % a je závislá na hodnotě úplatných zdrojů, které jsou v podniku tvořeny vlastním kapitálem a převážně úvěry od mateřské společnosti, kromě roku 2017, kdy společnost začala čerpat kontokorentní úvěr. Nejvyšší hodnoty ukazatele EVA dosahuje společnost v roce 2017.

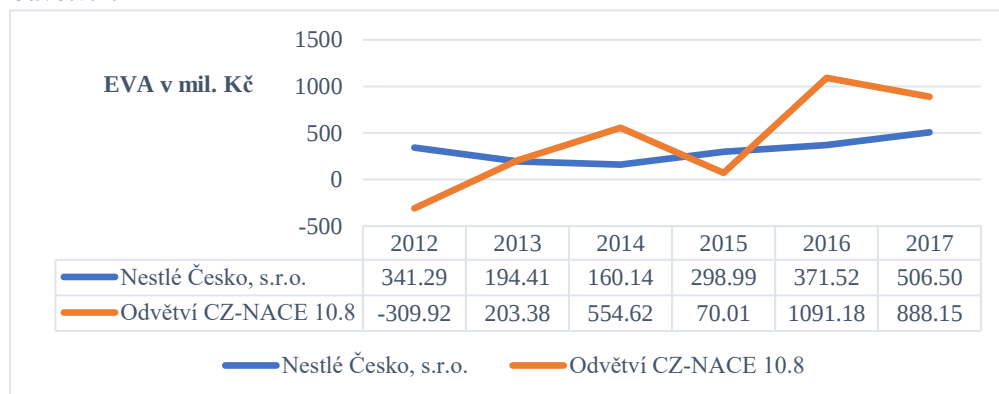
Tabulka 12 - Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Výpočet ekonomické přidané hodnoty		2012	2013	2014	2015	2016	2017
rentabilita vlastního kapitálu	ROE	26,44%	41,85%	39,98%	47,29%	52,61%	59,57%
$r_e = r(f) + r(pod) + r(finstab) + r(LA) + r(finstru)$	r_e	6,74%	17,08%	17,54%	9,17%	8,60%	6,61%
bezriziková sazba	$r(f)$	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%	0,43%	0,98%
riziková přírážka za podnikatelské riziko podniku	$r(pod)$	2,36%	2,48%	5,21%	2,76%	2,73%	2,81%
riziková přírážka za finanční stabilitu	$r(finstab)$	0,00%	1,87%	0,00%	0,00%	0,27%	0,31%
riziková přírážka za velikost podniku	$r(LA)$	0,03%	0,67%	0,75%	0,69%	0,62%	2,48%
riziková přírážka za finanční strukturu	$r(finstru)$	2,04%	9,80%	10,00%	5,14%	4,55%	0,03%
spread	$(ROE - r_e)$	19,70%	24,77%	22,44%	38,12%	44,01%	52,96%
vlastní kapitál v mil. Kč	VK	1732,43	784,87	713,65	784,35	844,17	956,39
EVA v mil. Kč	$(ROE - r_e) * VK$	341,29	194,41	160,14	298,99	371,52	506,50

Zdroj 42: Účetní výkazy Nestlé Česko, s.r.o., doporučené min. hodnoty $r(pod)$ za roky 2012-2016 jsou převzaty z modelu INFA MPO (MPO, 2014), (MPO, 2015), (MPO, 2017a), (MPO, 2018b), vlastní zpracování

Hodnoty ukazatele EVA, kterých dosáhla společnost za roky 2012 – 2017, v porovnání s odvětvím se podstatně liší. Na rozdíl od podniků v odvětví dosahuje společnost v každém roce sledovaného období kladných hodnot tohoto ukazatele.

Graf 10 - Vývoj ukazatele EVA společnosti Nestlé Česko, s.r.o. ve srovnání s odvětvím



Zdroj 43: Účetní výkazy Nestlé Česko, s.r.o., Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (2018) a vlastní zpracování

Vývoj ukazatele EVA v odvětví má nestabilní průběh s velkými výkyvy hodnot ve sledovaných letech.

7.2.2.4 Závěr finanční diagnostiky

Jak ukázala analýza vybraných podnikových ukazatelů, společnost Nestlé Česko i přes svou vysokou míru zadluženosti, která se pohybuje průměrně kolem 78 % ve sledovaném období, dosahuje dobrých finančních výsledků. Je tomu tak proto, že společnost preferuje financování svých aktiv zejména krátkodobými závazky, které jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů a závazky k ovládající společnosti Nestlé S.A., dále potom dlouhodobými vnitroskupinovými úvěry od mateřské společnosti. Firma nevyužívá jiných úvěrů než poskytnutých od mateřské společnosti kromě roku 2017, kdy společnost začala čerpat kontokorentní úvěr. Analýzou rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv neboli produkční síly, se ukázalo, že Nestlé Česko hospodáří se svým kapitálem a aktivy poměrně úspěšně v porovnání s odvětvím. Dosažení vyšších hodnot ukazatele spread, než jsou v odvětví, ukazuje na to, že investice do firmy přináší vlastníkům více peněžních prostředků, než by bylo možné získat z alternativní investice. U ukazatelů marže a obrátu aktiv je žádoucí dosažení co nejvyšších hodnot. Zvyšování obrátu aktiv přispívá k růstu produkční síly podniku a lze podotknout, že společnost dosahuje uspokojivé výše obrátu svých aktiv. Společnost Nestlé Česko by měla usilovat o zvýšení hodnot ukazatele marže, aby tyto hodnoty dosahovaly alespoň průměrných hodnot v odvětví. Pro firmy v odvětví je typické, že používají cizí zpoplatněný kapitál ve větší míře než kapitál vlastní. Podíl úplatných zdrojů je však v odvětví vyšší než u analyzované firmy.

Celkově hodnotím společnost Nestlé Česko velmi kladně. Za sledované období 2012 až 2017 firma prokazuje, že její finanční situace je na velmi dobré úrovni. Společnosti bych doporučila zlepšovat míru likvidity, kterou firma má na příliš nízké úrovni. Nízké hodnoty likvidity by mohly v budoucnosti způsobit firmě problémy se

splácením svých závazků, a to by mohlo ovlivnit důvěryhodnost ze strany obchodních partnerů. Na druhou stranu, takto nízké hodnoty ukazatelů likvidity si může společnost dovolit, protože je pod záštitou nadnárodní firmy Nestlé S.A., která je všeobecně považována za největší potravinářský koncern na světě. Hodnoty ukazatele EVA se od roku 2014 charakterizují rostoucím trendem a po celé sledované období tvoří ekonomickou přidanou hodnotu pro majitele společnosti. Hodnoty ukazatele EVA v odvětví mají nestabilní průběh až na to, že v roce 2012 dosahuje tento ukazatel záporné hodnoty.

7.3 Analýza podnikatelského modelu

Plátno Canvas je nástrojem, který uživateli poskytuje informace o tom, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu (Osterwalder & Pigneur, 2017). Business Model Canvas se skládá z devíti částí, které společně a komplexně popisují činnosti podniku a tvoří podstatu firemní strategie. Jedná se o popis toho, v jaké oblasti firma podniká, s jakými produkty nebo službami a pro jaké zákazníky. Pro analyzovanou společnost je devět základních stavebních kamenů zachyceno na obrázku číslo 18.

Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka společnosti Nestlé Česko se spočívá v poskytování cenově konkurenceschopných produktů s dlouholetou tradicí výroby, které jsou přizpůsobeny podmínkám lokálního trhu. Nestlé Česko nabízí kvalitní a dostupné výrobky za použití modernizovaných technologií výrobního procesu a unikátního designu obalů své produkce.

Zákaznické segmenty

Společnost se orientuje na masový trh a nabízí produkty pro různé zákaznické segmenty – od kojenců a dětí po dospívající, dospělé a důchodce. Nabídka čokoládových a nečokoládových výrobků je více zaměřena na rodiny s dětmi, jednotlivce a ostatní rodiny. Také se společnost oslovuje svojí produkcí prostředníky, kteří potom distribuují výrobky Nestlé dále.

Distribuční kanály

Pro distribuci svých výrobků společnost využívá mezinárodní obchodní řetězce, hypermarkety a supermarkety, také diskontní prodejny. Svou produkci dodává také do malých nezávislých prodejen, hotelů, čerpacích stanic, školních zařízení a mnoha dalších míst.

Vztahy se zákazníky

Firma si uvědomuje, že jsou zákazníci dnes lépe informováni, ale jsou také méně loajální. Skutečná loajalita zákazníků k nabízeným výrobkům je založena na důvěře, proto společnost pravidelně kontroluje kvalitu vyrobených produktů a buduje chuťové preference na základě pochopení potřeb a přání svých zákazníků. Společnost také se zapojuje do různých aktivit spojených se společenskou odpovědností a tím přispívá okolí ve kterém působí. V komunikaci se zákazníky se firma dobrovolně zavázala neprovádět reklamní aktivity pro děti do 6 let.

Zdroje příjmů

Společnost dosahuje příjmů z prodejů výrobků v tuzemsku a z prodejů výrobků v zahraničí.

Klíčové činnosti

Mezi klíčové činnosti patří zejména vývoj a výroba čokoládových a nečokoládových cukrovinek zahrnující také proces kontroly kvality výrobků, dále marketing a branding výrobků a jejich distribuce na českém trhu a v zahraničí. Pro správné fungování výrobního procesu je také klíčovou činností vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Klíčové zdroje

Pro výrobu cukrovinek společnost potřebuje kvalitní suroviny, zejména kakao, mléko, vodu, cukr a jiné. Větší část surovin nutných pro výrobu a také obalový materiál firma získává u lokálních dodavatelů. Dále finanční zdroje jsou nezbytné pro funkčnost business modelu. Za klíčové zdroje lze také považovat specializované zaměstnance, kteří pracují ve dvou závodech – Zora Olomouc a Sfinx Holešov. Technologie výroby a firemní patenty umožňují poskytnout zákazníkům kvalitní nabídku produktů s jedinečnou hodnotou.

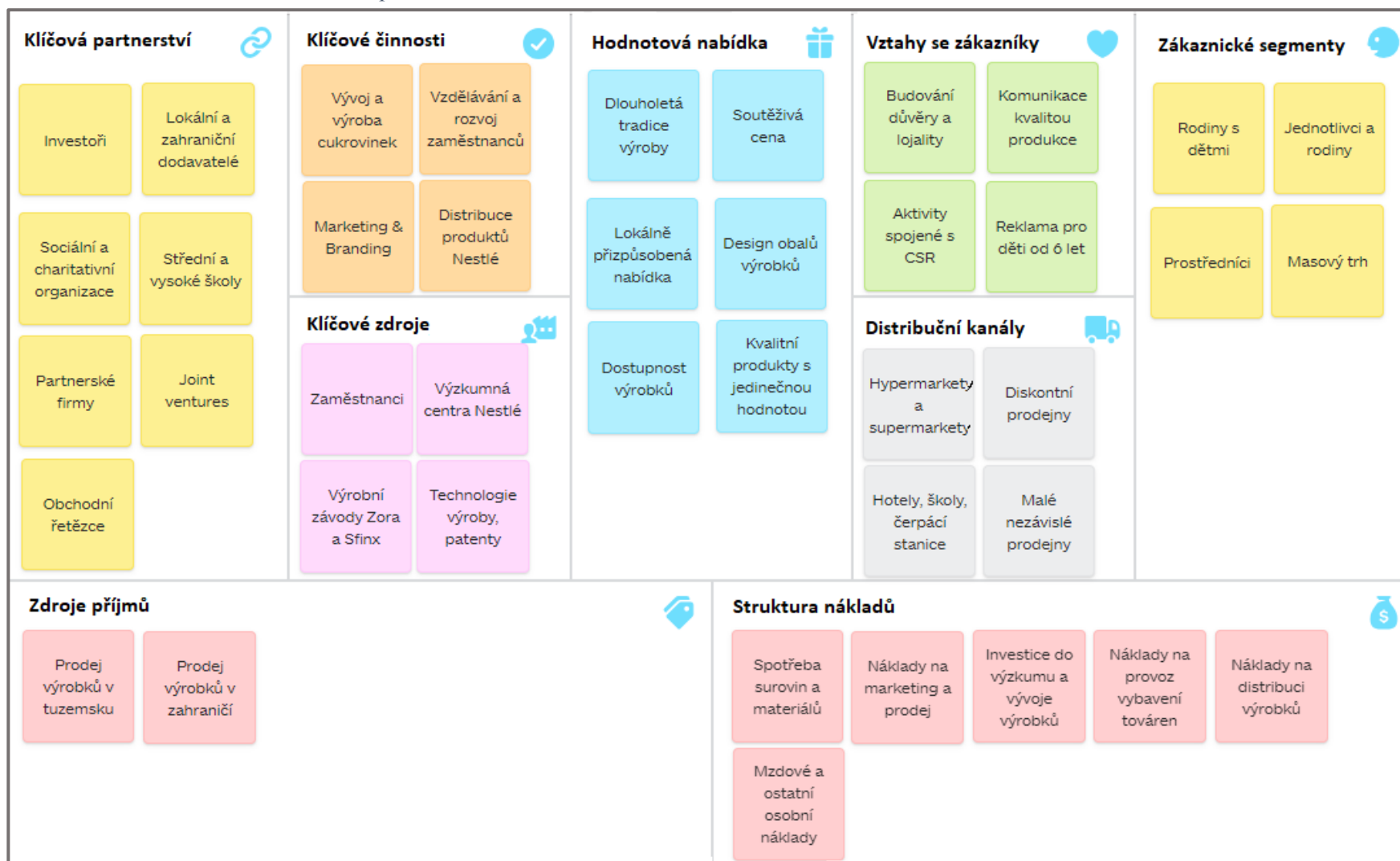
Klíčová partnerství

Za klíčová partnerství lze považovat investory firmy, joint ventures, partnerské firmy, lokální a zahraniční dodavatele surovin a služeb, výzkumná centra Nestlé, sociální a charitativní organizace, střední a vysoké školy, obchodní řetězce mezinárodních společností.

Struktura nákladů

Strukturu nákladů tvoří náklady spojené s nákupem surovin pro výrobu, dále náklady na marketing a prodej výrobků a zajištění jejich distribuce do prodejních míst. Dalšími náklady jsou náklady spojené s výzkumem a vývojem výrobků a kontrolou jejich kvality, náklady na stanovení cen výrobků a náklady na odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Důležitou část nákladů společnosti tvoří udržování a včasné opravy technického vybavení továren. Dále firma také vynakládá finanční prostředky na právní zajištění společnosti. Jako každá společnost s ručením omezeným, Nestlé Česko, se řídí zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a platí daně.

Obrázek 18 - Business Model Canvas společnosti Nestlé Česko, s.r.o.



Zdroj 44: Vlastní zpracování v aplikaci Strategyzer (www.strategyzer.com)

8 SWOT analýza

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k formulaci strategie. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. SWOT analýza slouží podniku pro rozvíjení silných stránek a potlačování, resp. útlumu slabých a současně upozorňuje na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 91).

Číslování jednotlivých bodů SWOT analýzy vyjadřuje pouze pořadí zápisu, nejedná se o seřazení jednotlivých faktorů podle důležitosti.

8.1 Silné stránky

- S1. Široké portfolio výrobků
 - Široký sortiment výrobků, které jsou přizpůsobeny potřebám lokálního trhu poskytují společnosti větší odolnost vůči vnějším vlivům politického okolí a změnám spotřebního chování zákazníků.
- S2. Vysoká kvalita výrobků
- S3. Dlouholetá tradice výroby
- S4. Vedoucí postavení na trhu čokoládových a nečokoládových cukrovinek v ČR
- S5. Zvyšující se rentabilita vlastního kapitálu
 - ROE společnosti dosahuje dvojnásobně vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu, než jsou průměrné hodnoty v odvětví.
- S6. Vysoký podíl lokálních dodavatelů
- S7. Know how, výzkum a vývoj
 - Vlastní výzkumná, vývojová a technologická střediska
- S8. Partnerství s předními světovými společnostmi
 - Partnerství například s Google (IGD Retail Analysis, 2013), Coca-Cola (Nestlé, 2017), Cereal Partners Worldwide (Nestlé, 2018), Mars a Lindt (Furlong, 2016)
- S9. Dobře nastavené distribuční kanály
- S10. Společensky odpovědná firma (Nestlé Česko, s.r.o., 2018ch)
 - Firma vytváří hodnotu pro společnost, při které se zaměřuje na oblast výživy, hospodaření s vodou a rozvoj venkova

- Podporuje charitativní aktivity, respektuje zásady BOZP na pracovišti a zabývá se snižováním negativních dopadů z výroby na životní prostředí
- S11. Významný zaměstnavatel v regionech ČR
 - Firma se zaměřuje na podporu zaměstnávání mladých, tímto přispívá k řešení důsledků ekonomické krize v Evropě.
- S12. Podpora mateřské společnosti Nestlé S.A. s bohatou historií
- S13. Držitel certifikací ISO v oblastech řízení kvality, bezpečnosti práce, životního prostředí a bezpečnosti výrobků
- S14. Schopnosti a dovednosti stávajících zaměstnanců

8.2 Slabé stránky

- W1. Nízké hodnoty likvidity společnosti
- W2. Nadměrné zadlužení společnosti
- W3. Nízké hodnoty marže společnosti
 - Hodnoty marže jsou nižší, než jsou průměrné hodnoty v odvětví.
- W4. Nedostatek kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců

8.3 Příležitosti

- O1. Zvyšující se poptávka po zdravějších produktech
 - Firma může v důsledku této skutečnosti změnit své portfólio výrobků
- O2. Nová spolupráce s předními světovými společnostmi
 - Hledání spolupráce ve výzkumných projektech, projektech na ochranu přírody a zdraví lidí a dalších.
- O3. Vstup na nové spotřebitelské trhy
 - Společnost by se mohla zaměřit na nabídku produktů pro důchodce ve věku 65 a více let, sportovce nebo vegetariány.

8.4 Hrozby

- T1. Rostoucí množství privátních značek
- T2. Zvyšující se trend zdravého stravování
- T3. Růst cen vstupních surovin a materiálů pro výrobu
- T4. Vstup nové konkurence
- T5. Nepříznivý demografický vývoj

- S každým rokem počet seniorů v české populaci roste. Poměr narozených dětí k počtu přebývajících seniorů se snižuje a dá se očekávat, že se sníží množství konzumované čokolády a cukrovinek a tato skutečnost se negativně projeví na tržbách společnosti.

8.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

K podrobnějšímu rozboru SWOT analýzy jsem použila “Plus minus matici”. Zvolená metoda porovnává vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami společnosti s její příležitostmi a hrozbami.

Výsledný vzájemný vztah je ohodnocen následujícím způsobem:

- pokud bude mezi hodnocenými stránkami pozitivní vazba, zapíše se plus (+),
- pokud bude negativní vazba, zapíše se mínus (–),
- pokud mezi stránkami nebude existovat žádný vztah, zapíše se nula (0).

Nejvyšší váhu má potom ta silná či slabá stránka, příležitost nebo hrozba, která má nejvíce (+), resp. (–). Výstup matice získáme součtem řádků a sloupců. Faktory, které mají největší rozdíl mezi sumou plusů a sumou mínusů, budou dále uspořádány podle významnosti (Škarabelová, 2007).

Tabulka 13: Ohodnocení významnosti SWOT

		Příležitosti (O)			Hrozby (T)					Suma	Pořadí
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	T5		
Silné stránky (S)	S1	-	+	+	+	-	0	+	+	3	4.
	S2	+	+	+	+	+	-	+	0	5	2.
	S3	0	+	0	+	-	-	0	0	0	7.
	S4	0	+	+	+	0	0	+	0	4	3.
	S5	0	+	+	0	0	-	0	0	1	6.
	S6	0	+	+	0	0	+	0	0	3	4.
	S7	+	+	+	0	+	0	0	0	4	3.
	S8	0	+	+	0	+	0	0	0	3	4.
	S9	-	+	+	0	0	0	0	0	1	6.
	S10	+	+	+	0	0	0	+	0	4	3.
	S11	0	0	+	0	0	0	0	0	2	5.
	S12	+	+	+	+	+	+	+	+	8	1.
	S13	0	+	+	0	+	0	-	0	2	5.
	S14	0	+	+	0	0	0	+	0	3	4.
Slabé stránky (W)	W1	0	-	0	0	0	-	0	0	-2	4.
	W2	0	-	-	0	0	-	0	-	-4	2.
	W3	-	0	0	-	-	-	-	-	-6	1.
	W4	0	-	0	0	0	0	-	-	-3	3.
Suma		1	10	12	4	2	-4	3	-1		
Pořadí		3.	2.	1.	5.	3.	1.	4.	2.		

Zdroj 45: vlastní zpracování

Z tabulky 14 vyplývá, že společnost je schopná využít nejlépe následující dvě příležitosti:

- O3 – vstup na nové spotřebitelské trhy,
- O2 – nová spolupráce s předními světovými společnostmi.

Dále nejvíce mohou společnost ohrozit tyto faktory:

- T3 – růst cen vstupních surovin a materiálů pro výrobu,
- T5 – nepříznivý demografický vývoj,
- T2 – zvyšující se trend zdravého stravování.

Silné stránky, které pomohou společnosti překonat změny v okolí, jsou tyto:

- S12 – podpora mateřské společnosti Nestlé S.A. s bohatou historií,
- S2 – vysoká kvalita výrobků,
- S4 – vedoucí postavení na trhu čokoládových a nečokoládových cukrovinek v ČR,
- S7 – know how, výzkum a vývoj,
- S10 – společensky odpovědná firma.

Slabé stránky, které by měla firma odstranit, aby mohla lépe zvládat změny v okolí:

- W3 – nízké hodnoty marže společnosti,
- W2 – nadměrné zadlužení společnosti,
- W4 – nedostatek kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců.

8.6 Možné strategické směry

Na základě provedené SWOT analýzy lze navrhnout možné strategické směry rozvoje společnosti v budoucnosti. Je nutné podotknout, že se jedná o návrhy strategického směřování pro dceřinou společnost nadnárodního koncernu Nestlé.

SO strategie

Společnost Nestlé Česko by mohla zvolit strategii SO, smyslem které je využít silných stránek na získání výhody pro podnik. Za podpory mateřské společnosti Nestlé S.A. s bohatou historií, firma by se mohla zaměřit na vstup na nové spotřebitelské trhy. Vlastní výzkumná, vývojová a technologická střediska by mohla rovněž přispět ke snížení nákladů spojených s vývojem výrobků pro nové segmenty zákazníků. Vysoká kvalita výrobků umožnila společnosti získat důvěru spotřebitelů, kteří nakupují čokoládové a nečokoládové cukrovinky, a také vybudovat dobrou pověst. A tak v případě zaměření nabídky svých produktů pro důchodce ve věku 65 a více let, vegetariány nebo sportovce by společnost mohla být rovněž úspěšná. Vedoucího postavení na trhu cukrovinek v ČR a uplatňování principů společenské odpovědnosti by mohla firma využít při navázání spolupráce s dalšími předními světovými společnostmi na projektech, zaměřených na výzkum, ochranu přírody a zdraví lidí.

WO strategie

WO strategie se soustředí na překonání slabých stránek společnosti využitím příležitostí. Pokud se společnost rozhodne vstoupit na nové spotřebitelské trhy, může tímto zvýšit své marže a snížit míru zadluženosti. Nová spolupráce s předními světovými společnostmi může přinést firmě řešení problému s nedostatkem kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků, a to například tak, že zaměstnanci z jiných firem budou pracovat pro Nestlé Česko.

ST strategie

Cílem ST strategie je využití silných stránek na čelení hrozbám. Díky finanční podpoře mateřské společnosti Nestlé S.A může firma Nestlé Česko objednávat potřebné suroviny a materiály ve velkém objemu, což jí umožňuje si sjednat přijatelné cenové podmínky s dodavateli v případě růstu cen na vstupní suroviny a materiály. Díky vlastním výzkumným, vývojovým a technologickým střediskům je možné nalézt nová produktová řešení, která budou uspokojovat aktuální poptávku na trhu. To umožňuje zmírnit dopady nepříznivého demografického vývoje a zvyšujícího se trendu zdravého stravování.

WT strategie

WT strategie usiluje o minimalizaci nákladů a čelení hrozbám. Zlepšením hodnot marže a snížením hodnot zadlužení společnost zmírní dopad případného zdražení surovin a materiálů potřebných pro výrobu. Při obsazování potřebných pracovních míst kvalifikovanými a nekvalifikovanými zaměstnanci by společnost mohla také získat kandidáty s preferovanými znalostmi a zkušenostmi, kteří by v budoucnu přišli s nápadem, jak nejlépe připravit firmu na zvyšující se trend zdravého stravování.

9 Vyhodnocení strategické analýzy

Provedená strategická analýza umožnila zjistit současný stav společnosti, který je potřeba vědět pro následnou formulaci její budoucího strategického směřování.

Z externí strategické analýzy vyplynulo, že je společnost ovlivňována zvyšujícím se trendem zdravého stravování, spojeného se změnou stravovacích návyků u spotřebitelů. V souladu s trendem zdravého životního stylu výrobci cukrovinek začínají postupně nahrazovat cukr ovocnými sladidly. Ze strany společnosti je potřeba včas reagovat na měnící se požadavky spotřebitelů, kteří podle provedené studie Nielson z roku 2015 stále častěji preferují potraviny bez přídavků umělých barviv a příchutí. Dále je firma vystavena hrozbám, které s sebou přináší nepříznivý demografický vývoj v České republice. Důsledky nepříznivého demografického vývoje se projevují v každoročním zvýšení podílu osob starších 65 let, proto by se mohla firma do budoucna zaměřit na výrobu zdravějšího sortimentu produktů. Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím společnost je možný růst cen vstupních surovin a materiálů pro výrobu. Tak jako i ostatní průmyslové podniky, potýká se společnost s problémem nedostatku pracovní síly. Tento problém by mohla společnost vyřešit zvýšením míry automatizace ve svých závodech v Holešově a Olomouci, a to především ve skladech, kde je vysoký podíl těžké manuální práce. Však přechod na úplnou automatizaci výrobního procesu není z hlediska firmy žádoucí, protože omezí tak možnost rychle měnit výrobu a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků. Mezi silné stránky společnosti patří vlastní výzkumná centra, která umožňují firmě zvyšovat kvalitu vyráběné produkce. V oblasti kvality má Nestlé Česko výhodu v tom, že využívá vlastní systém řízení kvality (NQMS). Další silnou stránkou společnosti je certifikace podle mezinárodních norem ISO, která zahrnuje mimo jiné oblasti zaměřené na dodržování norem a předpisů souvisejících s ochranou životního prostředí. Aktivita

zaměřené na ochranu životního prostředí považuje společnost za klíčové oblasti u výrobních podniků a přispívá ke zlepšení životního prostředí snížením spotřeby vody a energie ve výrobě, a také využitím ekologičtějších forem obalů. Díky finanční podpoře mateřské společnosti firma může provádět výzkum, využívat moderních technologií ve výrobě a účastnit se ekologických projektů na ochranu přírody a zdraví lidí. Charakteristika odvětví ukázala, že výroba potravinářských výrobků patří ke klíčovým odvětvím zpracovatelského průmyslu a má perspektivy na další rozvoj. Následně z provedené analýzy trhu s cukrovinkami vyplynulo, že tento trh je charakterizován silnou konkurencí v odvětví. Analýzou trhu s cukrovinkami bylo také zjištěno, že nejvíce se v ČR v průběhu let 2012 – 2017 prodávaly čokoládové výrobky a za nimi následovala kategorie cukrovinek. Podle předpovědi agentury Canadean v letech 2019 – 2020 mělo by dojít ke zvýšení spotřeby sladkostí u českých spotřebitelů a dá se očekávat, že to pozitivně ovlivní i tržby analyzované společnosti. Další silnou stránkou společnosti je vedoucí postavení na trhu čokoládových a nečokoládových cukrovinek. Na trhu čokoládových cukrovinek je za hlavního konkurenta považována firma Mondelez Czech Republic, na trhu nečokoládových cukrovinek je největším konkurentem společnost Haribo CZ. Z hlediska potenciálních konkurentů, mohou společnost ohrozit především velké nadnárodní firmy a obchodní řetězce s nabídkou zboží pod privátními značkami. Strategickou analýzou bylo dále zjištěno, že výrobky společnosti mají velké množství substitučních produktů a často dochází k velkému tlaku na snižování ceny ze strany konkurenčních firem s cílem získání co největšího počtu zákazníků. Své čokoládové a nečokoládové výrobky Nestlé Česko dodává hlavně do hypermarketů, supermarketů a diskontních prodejen. Ohledně spolupráce firmy s dodavateli lze upozornit na to, že společnost podporuje místní české a slovenské dodavatele surovin a materiálů, ale nehradí faktury svým dodavatelům včas a měla by se v tomto směru vylepšit.

Výsledky interní strategické analýzy ukázaly, že základ konkurenční výhody společnosti se nachází právě v primárních činnostech podniku. Plánování potřeb surovin a obalů je ovlivněno nařízeními o výrobním plánu, které stanovuje mateřská společnost Nestlé S.A. pro své dceřiné společnosti. S tím jsou spojena omezení jednotlivých divizí v rozhodování o množství vstupů pro výrobu, které mají za následek přebytek surovin a materiálů na skladě v období s nízkou poptávkou po určitých výrobcích. Ze strany společnosti je potřeba počítat s případným přebytkem nebo nedostatkem vstupů a mít připravené varianty, jak vzniklou problémovou situaci řešit. Společnost se ve svých závodech zaměřuje na odstraňování různých druhů plýtvání, které vedou ke ztrátovosti ve výrobě, a používá k tomu metodu Kaizen. Firma dodává svou produkci jak na místní trh, tak i do zahraničí. Pro přepravu výrobků společnost využívá kamionovou, železniční a lodní dopravu. V případě kamionové dopravy je třeba zmínit, že společnost dává přednost dopravním prostředkům s ekologičtějším provozem, aby snížila emise CO₂. K propagaci výrobků firma využívá všechny formy reklamy. Díky silné podpoře mateřské společnosti Nestlé Česko také často využívá možnosti reklamy v televizi, což má velmi pozitivní efekt na zvýšení tržeb. Ze strategické analýzy bylo také zjištěno, že společnost se málo účastní výstav a veletrhů spojených s propagací vlastních výrobků. V budoucnosti by firma mohla posílit tuto

marketingovou aktivitu směřující k zákazníkům a získat tak více zpětných vazeb na své produkty přímo od konzumentů. Další výhodou společnosti je, že své výrobky umí přizpůsobit chuťovým požadavkům zákazníků. Například na odbyt firma dodává různé varianty výrobků, které se liší podle chutí spotřebitelů v jednotlivých destinacích. Následující konkurenční výhodou je to, že firma pro snadnější komunikaci s dodavateli používá technologii ORION EDI, která ji umožňuje provádět elektronickou výměnu dokladů při každodenní spolupráci s obchodními řetězci. Zaměstnanost v závodech společnosti se charakterizuje kolísavostí v průběhu roku kvůli sezónnosti výroby. S ohledem na tuto skutečnost firma během roku zaměstnává další dodatečné pracovníky přesně podle svých skutečných potřeb. Společnost také dopředu připravuje seznam schválených alternativních dodavatelů při nákupu surovin a materiálů, aby předejít problémům spojeným s nedodávkou potřebných vstupů pro výrobu. Ze závěru finanční diagnostiky vyplynulo, že podnik dosahuje dobrých finančních výsledků za sledované období. Doporučila bych společnosti ve finanční oblasti zlepšit hodnoty likvidit, zvýšit hodnoty marže alespoň na úroveň průměrných hodnot v odvětví a snížit míru zadluženosti.

10 Aplikace Balanced Scorecard

Tato kapitola je zaměřena na aplikaci metody Balanced Scorecard ve společnosti Nestlé Česko. Pro vytvoření systému Balanced Scorecard je potřeba nejdříve stanovit strategii pro analyzovanou společnost. Pro zvolení strategie se přihlíží k poslání, vizi a hodnotám podniku, aby získat informaci, jakou cestou se chce společnost rozvíjet a jaké důležité priority bude sledovat. Následně budou určeny strategické cíle a měřítka v rámci jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard v souvislosti se současnými dlouhodobými cíli společnosti, které jsou popsány v kapitole 7.11 Strategická východiska. Na závěr této kapitoly bude sestavena strategická mapa společnosti, ve které bude vytvořená strategie přehledně zobrazena pomocí strategických cílů propojených kauzálními vazbami.

10.1 Formulace strategie

Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že využití silných stránek (S) na identifikované příležitosti (O) se jeví jako nejvhodnější strategický směr pro společnost Nestlé Česko.

S využitím výsledků všech provedených analýz a s přihlédnutím k současnému poslání, vizi, hodnotám a prioritám podniku, bude formulována strategie: **trvalý růst hodnoty podniku pomocí růstu tržeb a zvýšení počtu zákazníků**, které společnost může dosáhnout díky výrobě kvalitních výrobků s využitím výzkumných center a moderních technologií výroby, podpořenou rozsáhlými marketingovými aktivitami a vhodnými distribučními kanály, omezením plýtvání zdrojů a snížením nákladů ve výrobních procesech, zvýšením efektivity a bezpečnosti práce v jednotlivých závodech, a také díky silné podpoře mateřské společnosti Nestlé S.A. Společnost bude se opírat o současný podnikatelský model, který je zobrazen plátnem Canvas na obrázku č. 18 na straně 76. Firma využije klíčových zdrojů a rozšíří

hodnotovou nabídku. Zároveň se více zaměří na zákaznické segmenty jako důchodce ve věku 65 a více let, vegetariány a sportovce, a tímto zvýší své příjmy.

10.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Stanovení cílových hodnot v rámci jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard proběhne na základě odhadu s využitím dostupných dat společnosti za období 2012 – 2017.

10.2.1 Finanční perspektiva

Cíle finanční perspektivy jsou centrem, do kterého míří cíle ostatních perspektiv Balanced Scorecard.

Tabulka 14 - Finanční perspektiva

Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy
Trvalý růst hodnoty podniku	EVA	Kladné	Zvýšit ROE
Zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu	ROE	Meziroční růst o 10% a více	Zvýšit ROA pomocí zlepšování marže
Zvýšení marže	EBIT/Obrat	8%	Zvýšit EBIT pomocí snížení nákladů ve výrobě (snížení spotřeby energie a vody, snížení zmetkovosti) Vytvoření rozpočtů nepřímých nákladů, kontrola jejich dodržování
Zvýšení finanční stability - Likvidita	Okamžitá likvidita - L1	0,2 - 0,5	Snížení krátkodobých závazků
	Pohotová likvidita - L2	0,8 - 1,4	Snížení zásob
	Běžná likvidita - L3	1,5 - 2,5	Zvýšení objemu celkových aktiv, snížení objemu krátkodobých dluhů

Zdroj: vlastní zpracování

Trvalý růst hodnoty podniku

Trvalý růst hodnoty podniku byl zvolen za vrcholový cíl analyzované společnosti, protože zohledňuje ekonomický zisk neboli zisk, který firma vytvořila pro vlastníky. U tohoto cíle je důležité zmínit, že se jedná o příspěvek dceřiné společnosti Nestlé Česko k hodnotě společnosti Nestlé S.A. jako celku. Za měřítko vrcholového cíle byl zvolen ukazatel EVA. Aby podnik zvyšoval hodnotu pro vlastníky, musí být cílová hodnota ukazatele EVA kladná. Z finanční analýzy bylo zjištěno, že ve všech sledovaných letech nabývá ukazatel EVA kladných hodnot a společnost by chtěla dosahovat kladných hodnot EVA i v následujících letech. V případě dosažení záporných hodnot ukazatele EVA, došlo by k ohrožení existence podniku, protože by byla investice do alternativních zdrojů pro vlastníky výhodnější než investice do této firmy. Iniciativa neboli strategická akce, určená k dosažení trvalého růstu hodnoty podniku bude soustředěna především na zvyšování ROE.

Zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu

Dalším cílem podniku, z hlediska finanční perspektivy, je zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Jako měřítko byl zvolen ukazatel ROE, který představuje podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. V roce 2017 ukazatel ROE meziročně vzrostl o 13 % a proto je pro společnost reálně dosažitelnou cílovou hodnotou v příštím období zvýšit meziroční růst ROE o 10 % a více. Takto nastavená

cílová hodnota ROE s přihlédnutím k vývoji výše hodnot ukazatele r_e umožní dosáhnout kladných hodnot ukazatele spread, který je součástí výpočtu EVA. Ke zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu použije společnost zvýšení produkční síly podniku pomocí zlepšování marže, která dosahuje za posledních 5 let sledovaného období nižších hodnot, než jsou průměrné hodnoty v odvětví.

Zvýšení marže

Zvýšení ukazatele marže je pro podnik důležitým cílem, protože zobrazuje schopnost firmy efektivně vyrábět a prodávat cukrovinky na trhu s přiměřenými náklady a přijatelnými cenami pro své zákazníky. Ze strany společnosti je klíčové zamezit poklesu marže. Ve sledovaném období dosáhly průměrné hodnoty marže v odvětví nejvýše 7,66 %, a to v roce 2017, zatímco firma vytvořila marži ve výši 6,56 % ve stejném roce. Na základě výsledku finančního benchmarkingu je zřejmé, že společnost musí svou marži cíleně řídit a pracovat na jejím zvýšení. V příštím období je cílem, aby společnost vytvořila marži ve výši 8 %. Iniciativy pro zvýšení marže byly zvoleny následující: zvýšit výsledek hospodaření před úroky a zdaněním pomocí snížení nákladů ve výrobě. Jedná se především o snížení spotřeby energie a vody, snížení zmetkovosti. Dále navrhuji vytvořit rozpočet nepřímých nákladů a zajistit kontrolu nad jejich dodržováním.

Zvýšení finanční stability pomocí zlepšení likvidity

Dalším cílem je zvýšení finanční stability podniku pomocí zlepšení likvidity. Měřítky jsou okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Zvýšení okamžité likvidity bude dosaženo snížením krátkodobých závazků. Společnost usiluje o vytvoření hodnoty ukazatele okamžité likvidity v rozmezí 0,2 – 0,5. Zvýšení pohotové likvidity firma provede snížením výše zásob. Cílová hodnota ukazatele pohotové likvidity je stanovena intervalem od 0,8 do 1,4. Ke zvýšení běžné likvidity společnost zvýší objem celkových aktiv a sníží objem krátkodobých závazků. Firma usiluje o dosažení hodnoty ukazatele běžné likvidity v rozmezí 1,5 – 2,5.

10.2.2 Zákaznická perspektiva

Tabulka 15 - Zákaznická perspektiva

Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy
Zvýšení počtu zákazníků	% růst zákazníků	Růst o 5 %	Zaměření se na nové segmenty zákazníků, účast na výstavách a veletrzích s prezentací nabídky nových a současných výrobků, využití reklamy v televizi a ostatních médiích
Růst spokojenosti zákazníků	% spokojenosti	95%	Kontrola kvality výrobků, pravidelně provádět průzkum spokojenosti zákazníků s výrobky
	Počet stížností	Minimalizovat	Kontrola vstupních surovin a materiálů, spolupráce s ověřenými dodavateli, profesionální vyřízení reklamaci
Získání nových zákazníků	% tržeb ze zdravějších verzí produktů	Více než 0 %	Vývoj a výroba zdravějších variant současných produktů, využití všech dostupných možností reklamy pro informování spotřebitelů o nových zdravějších verzích výrobků
Udržení stávajících zákazníků	objem tržeb od stávajících zákazníků/celkový objem tržeb	Konstantní nebo rostoucí	Pravidelné monitorování spokojenosti zákazníků
Image sociálně odpovědné firmy	Počet veřejně prospěšných projektů	Zvýšení současného počtu	Zapojení firmy do nových projektů na ochranu přírody a zdraví lidí

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení počtu zákazníků

Zvýšení počtu zákazníků je strategickým cílem, který přímo přispívá ke zvýšení tržeb podniku a tímto i k růstu jeho marže. Cílová hodnota je růst zákazníků o 5 % v příštím období. Měřítkem tohoto strategického cíle je procentní růst zákazníků. S cílem zvýšit počet zákazníků firma se bude více účastnit výstav a veletrhů, kde bude prezentovat své novinky výrobků a propagovat stálou nabídku cukrovinek. Také se zaměří na získání nových zákazníků a osloví segmenty spotřebitelů, jako například důchodce ve věku 65 a více let, sportovce nebo vegetariány. Pro efektivnější propagaci nových výrobků firma využije reklamy v televizi a dalších vhodných médiích. Rovněž firma nebude zapomínat i na udržení vztahu se stávajícími zákazníky.

Růst spokojenosti zákazníků

Dalším cílem je růst spokojenosti zákazníků, která je závislá na kvalitě nabízených výrobků, šíři sortimentů, přijatelné ceně a dalších faktorech. Díky spokojenosti zákazníků si společnost udrží stávající zákazníky a prostřednictvím šíření image sociálně odpovědné firmy může získat i zákazníky nové. Měřítky růstu spokojenosti zákazníků jsou procento spokojenosti zákazníků a počet stížností. Firma chce udržet vedoucí postavení lídra na trhu cukrovinek a bude usilovat o to, aby 95 % spotřebitelů bylo spokojeno s kvalitou nabízených výrobků. S tímto účelem bude společnost provádět pravidelné kontroly kvality výrobků a pomocí vlastních marketingových šetření bude čtvrtletně vyhodnocovat spokojenost zákazníků s výrobky. Velkosériová výroba cukrovinek nese s sebou riziko, že v procesu výroby se mohou do výrobků dostat nepotřebné suroviny nebo při nejhorším případě i materiály. Důsledkem těchto skutečností mohou být následné stížnosti od zákazníků týkajících se chuti a obsahu výrobků. Pro růst spokojenosti svých zákazníků musí společnost spolupracovat s ověřenými dodavateli, pečlivě kontrolovat vstupní suroviny a materiály a profesionálně řešit konflikty se zákazníky, aby byl počet stížností na výrobky minimální.

Získání nových zákazníků

Získání nových zákazníků je strategickým cílem zákaznické perspektivy, který pomáhá společnosti dosáhnout zvýšení počtu zákazníků. Získávat nové zákazníky firma bude pomocí rozšířené nabídky výrobků. Jedná se o rozšíření portfolia výrobků o varianty cukrovinek s menším obsahem cukru. Jako měřítko tohoto cíle bylo zvoleno procento tržeb ze zdravějších verzí produktů. Nestlé Česko očekává, že prodej cukrovinek s menším obsahem cukru nebude pro společnost ztrátový. Tomu odpovídá i zvolená cílová hodnota. Strategické iniciativy k dosažení tohoto cíle zahrnují vývoj a výrobu zdravějších variant současných produktů a informování spotřebitelů o nových zdravějších verzích výrobků s využitím všech dostupných možností reklamy.

Udržení stávajících zákazníků

Pro podnik je důležité nejenom získávat nové zákazníky, ale i udržet si ty stávající. Stabilní kvalita výrobků a růst spokojenosti zvyšuje loajalitu zákazníků a přispívá k jejich udržení. Cíl udržení stávajících zákazníků bude měřen podílem objemu tržeb od stávajících zákazníků k celkovému objemu tržeb. Společnost bude usilovat

o zajištění rostoucího nebo konstantního objemu tržeb od stávajících zákazníků. Strategickou iniciativou ze strany firmy bude pravidelné monitorování spokojenosti zákazníků. V rámci soutěží a ochutnávek cukrovinek v místě prodeje by mohla společnost zajistit dotazování spotřebitelů s použitím dotazníků o chuťových preferencích, vzhledu výrobku, o ceně a kvalitě výrobku, a o celkové spokojenosti spotřebitelů s nabídkou výrobků firmy.

Image sociálně odpovědné firmy

Posledním cílem zákaznické perspektivy je image sociálně odpovědné firmy. Vytvářením sdílených hodnot pro veřejnost firma přispívá okolí a zároveň zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu, šíří své dobré jméno a zvyšuje počet svých zákazníků, tímto dochází i ke zvýšení podnikových tržeb. Za měřítko tohoto strategického cíle byl zvolen počet veřejně prospěšných projektů. Firma se v příštím období bude zaměřovat na zvýšení současného počtu veřejně prospěšných projektů zapojením se do nových projektů na ochranu přírody a zdraví lidí. Tyto projekty budou souviset s cílovými oblastmi společnosti při vytváření sdílené hodnoty, které jsou podrobněji popsány v kapitole 7.10. Vytváření sdílené hodnoty.

10.2.3 Perspektiva interních procesů

Tabulka 16 - Perspektiva interních procesů

Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy
Stabilní kvalita výrobků	% přírodních barviv a aromat ve složení výrobku	95%	Pravidelné kontroly složení výrobků
Zvýšit spolehlivost dodávek surovin a materiálů	Počet alternativních dodavatelů na jednotku vstupu	3 - 4	Přípravit seznam alternativních dodavatelů pro každou jednotku vstupu
Zajištění bezporuchového provozu výrobních linek	Počet poruch za rok	0	Identifikace problémových prvků u výrobních linek a jejich častější preventivní údržba
Snižování nepřímých výrobních nákladů	Snižování spotřeby energie	Snižít o 21 %	Monitoring a kontrola spotřeby energie měsíčně
	GJ/t výrobků za rok		
	Snižování spotřeby vody	Snižít o 33 %	Monitoring a kontrola spotřeby vody měsíčně
	m ³ /t výrobků za rok		
	Snižování emisí CO ₂	Snižít o 33 %	Monitoring emisí skleníkových plynů a kontrola stavu každý měsíc
	kg CO ₂ ekv./t výrobků za rok		
Rozšíření nabídky	Snižování množství pevného odpadu	Snižít o 22 %	Používat obaly z obnovitelných zdrojů a podporovat rozvoj veřejných systémů využívání obalových odpadů
	kg/t výrobků za rok		
Rozšíření nabídky	Počet nabízených variant cukrovinek se sníženým obsahem cukru	Zvýšení současného počtu	Snižování cukru v cukrovinkách při zachování přírodní chuti
			Vývoj nového typu cukru, nahrazování cukru ovocnými sladidly

Zdroj: vlastní zpracování

Stabilní kvalita výrobků

Stabilní kvalita výrobků je stěžejním cílem perspektivy interních procesů. Ovlivňuje růst spokojenosti zákazníků a udržení stávajících zákazníků, také přispívá

k vytváření image sociálně odpovědné firmy. Pro zákazníka je podstatné, aby výrobek byl kvalitní a uspokojoval požadavky na něj kladené, byl bezpečný pro zdraví spotřebitele a lepší než výrobky konkurence. Měřítkem kvality výrobků je procento přírodních barviv a aromat obsažených ve složení výrobku. Cílovou hodnotou je obsah 95 % přírodních barviv a aromat ve složení. Obsah přírodních barviv a aromat ve složení je součástí konkurenční výhody analyzované společností. Na obalu výrobků nečokoládových cukrovinek jako jsou JOJO nebo Bon Pari je uvedeno, že tyto výrobky obsahují jenom přírodní barviva a aromata a je společnost vázána k dodržování tohoto tvrzení. Pro stabilní kvalitu výrobků musí být jejich složení pravidelně kontrolováno v chemických a mikrobiologických laboratořích v jednotlivých závodech společnosti.

Zvýšit spolehlivost dodávek surovin a materiálů

Pro zajištění plynulého výrobního procesu v jednotlivých závodech je pro společnost důležité spolupracovat se spolehlivými dodavateli a dostávat od nich potřebné suroviny včas, právě v okamžiku, kdy jsou potřeba, tzv. „Just in time“. Společnost by měla usilovat o udržování přiměřeného množství zásob ve skladech, aby nedocházelo k nadbytečnému množství zásob. Díky zvýšení spolehlivosti dodávek surovin a materiálů může společnost snížit prostoje ve výrobě a tímto zajistit plynulý provoz výrobních linek, snížit plýtvání zdroji a snížit výrobní náklady, udržovat kvalitu výrobků na stabilní úrovni a rozšiřovat jejich nabídku. Měřítkem strategického cíle, zvýšení spolehlivosti dodávek surovin a materiálů, je počet alternativních dodavatelů na jednotku vstupu. Cílová hodnota byla nastavena na 3-4 dodavatele pro každou jednotku vstupu u surovin a materiálů potřebných pro výrobu cukrovinek. Pro dosažení tohoto strategického cíle by firma měla připravit seznam alternativních dodavatelů pro každou jednotku vstupu.

Zajištění bezporuchového provozu výrobních linek

Zajištění bezporuchového provozu výrobních linek je strategickým cílem, který musí společnost sledovat, aby nedošlo k zastavení výroby a nedodání cukrovinek na trh v dohodnutých termínech. Jako měřítko byl zvolen počet poruch za rok. Firma by měla usilovat o plynulou výrobu s co nejmenším počtem poruch za rok. Cílovou hodnotou je proto počet poruch, který se rovná nule. K naplnění daného strategického cíle je potřeba identifikovat problémové prvky u výrobních linek a zajistit jejich častější preventivní údržbu. Dále by měla firma také dbát na pečlivé plánování surovin a materiálů pro výrobu.

Snížení nepřímých výrobních nákladů

Další cíl stanovený v procesní perspektivě je snížení nepřímých výrobních nákladů. Tento cíl se dále člení na dílčí cíle: snížení spotřeby energie, snížení spotřeby vody, snížení emisí CO₂ a snížení množství pevného odpadu. Měřítky pro tyto dílčí cíle jsou obsaženy v tabulce číslo 16. Cílové hodnoty byly stanoveny na základě vývoje cílových hodnot v období let 2012 – 2017 s přihlédnutím k trendu tohoto vývoje, také na základě směrnic společnosti Nestlé S.A. ohledně spotřeby vody, energie a obalů a snížení emisí do roku 2020. Jedná se o dlouhodobě sledované strategické cíle společnosti, které patří do prioritních oblastí pro investice Nestlé a které firma využívá

k vytváření sdílené hodnoty (CSV). Do roku 2020 by měla společnost snížit spotřebu energie o 21 % a spotřebu vody o 33 %, snížit emise CO₂ o 33 % a množství pevného odpadu o 22 %. Firma by měla provádět monitoring a kontrolovat každý měsíc spotřebu vody, energie a stav emisí skleníkových plynů. Společnost by měla i nadále používat obaly z obnovitelných zdrojů a podporovat rozvoj veřejných systémů využívání obalových odpadů.

Rozšíření nabídky

Posledním strategickým cílem této perspektivy je rozšíření nabídky o cukrovinky s nižším obsahem cukru, o tzv. “light” varianty cukrovinek v každé výrobkové řadě, díky které by firma mohla oslovit nové segmenty spotřebitelů, jako jsou například důchodce ve věku 65 let a starší, sportovce a vegetariány. Měřítkem daného strategického cíle je počet nabízených variant cukrovinek se sníženým obsahem cukru. V současné době Nestlé Česko již snižuje obsah cukru ve svých výrobcích, však nemá zavedené “light” varianty cukrovinek s výrazně nižším obsahem cukru v každé výrobkové řadě. Cílová hodnota byla proto nastavena na zvýšení současného počtu cukrovinek s nižším obsahem cukru. Nabídku “light” cukrovinek s výrazně nižším obsahem cukru by mohla společnost vytvořit snížením současného obsahu cukru v cukrovinkách při zachování přírodní chuti a také například vývojem nového typu cukru nebo nahrazováním cukru ovocnými sladidly.

10.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 17 - Perspektiva učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítka	Cílové hodnoty	Iniciativy
Snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech	Počet úrazů za rok	0	Pravidelně provádět školení zaměstnanců BOZP
Spokojenost zaměstnanců	% spokojenosti	80%	Rozšíření společných volnočasových aktivit, poskytování benefitů a zaměstnaneckých slev, vytváření bezpečného a zdravého pracovního prostředí
Produktivita zaměstnanců	Produktivita práce	Růst o 5 %	Zvýšit motivaci zaměstnanců zavedením odměn za počet návrhů na zlepšení výrobního procesu za měsíc, poskytnout prémie a benefity
Udržení stávajících zaměstnanců	% stálých zaměstnanců	Mín. 75 %	Využít plánu rozvoje zaměstnanců, poskytnout rekvalifikační kurzy, pravidelně využívat systému odměňování zaměstnanců
Investice do vývoje zdravějších variant výrobků	Investice do výzkumu a vývoje	Růst o 25 %	Zajistit si finanční prostředky od mateřské společnosti Nestlé S.A. na vývoj zdravějších variant cukrovinek

Zdroj: vlastní zpracování

Snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech

Zejména pro výrobní společnost je důležité dbát na bezpečnost zaměstnanců při práci a snižovat četnost úrazů ve výrobních závodech. Měřítkem je počet úrazů za rok. Cílová hodnota je nastavena na nulový počet úrazů ve výrobních závodech za rok. Pro snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech je nutné, aby zaměstnanci ve výrobě absolvovali školení o bezpečnosti práce. Také u zaměstnanců musí být dohlíženo na dodržování bezpečnostních přestávek a nošení pracovního oblečení a obuvi. Dále je

nutné provádět kontroly dodržování bezpečnostních norem, standardů a hodnotit zaměstnance za dodržování bezpečnostních předpisů. Také je potřeba provádět pravidelnou odbornou kontrolu výrobních linek a ostatních pracovních zařízení.

Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních podnikových cílů, který společnosti umožňuje udržovat stávající zaměstnance a přímo ovlivňuje jejich produktivitu. Spokojení zaměstnanci jsou výkonnější a jsou více motivováni k udržování stabilní kvality výrobků. Pro společnost je důležité spokojenost svých zaměstnanců neustále sledovat a měřit, protože specializované zaměstnance pracující v závodech Zora Olomouc a Sfinx Holešov patří mezi klíčové zdroje firmy. Měřítkem je procento spokojenosti. Cílová hodnota je nastavena na 80 %. Firma by měla zajistit, aby spokojenost zaměstnanců v závodech byla na co nejvyšší úrovni. K dosažení tohoto cíle by měla společnost pro své pracovníky vytvořit příjemné a bezpečné pracovní prostředí, rozšířit nabídku společných volnočasových aktivit, nabídnout benefity ve formě finančního ohodnocení, zaměstnaneckých slev, možnosti vzdělávání a školení pro osobní a profesní rozvoj apod.

Produktivita zaměstnanců

Dalším cílem perspektivy učení se a růstu je produktivita zaměstnanců. Za měřítko produktivity zaměstnanců byla zvolena produktivita práce. Cílovou hodnotou je zvýšení produktivity zaměstnanců o 5 %. Společnost může zlepšit produktivitu zaměstnanců pomocí zvýšení motivace zaměstnanců například zavedením odměn za počet návrhů na zlepšení výrobního procesu za měsíc, dále poskytnutím různých prémie a benefitů.

Udržení stávajících zaměstnanců

Pro společnost je výhodné si stávající kvalitní pracovníky udržet, protože jsou nositeli znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro výkon určitých pracovních funkcí. Udržení stávajících zaměstnanců snižuje náklady na školení nových pracovníků a také zajišťuje plynulou výrobu cukrovinek v jednotlivých závodech společnosti. Měřítkem je procento stálých zaměstnanců ve firmě. Pro plynulý provoz výroby by měla firma udržovat procento svých stálých zaměstnanců minimálně ve výši 75 %. Pro udržení si stávajících zaměstnanců by mohla firma využít plánu rozvoje jednotlivých zaměstnanců, nabízet pracovníkům vhodné rekvalifikační kurzy a pravidelně je odměňovat za dosažené pracovní výsledky.

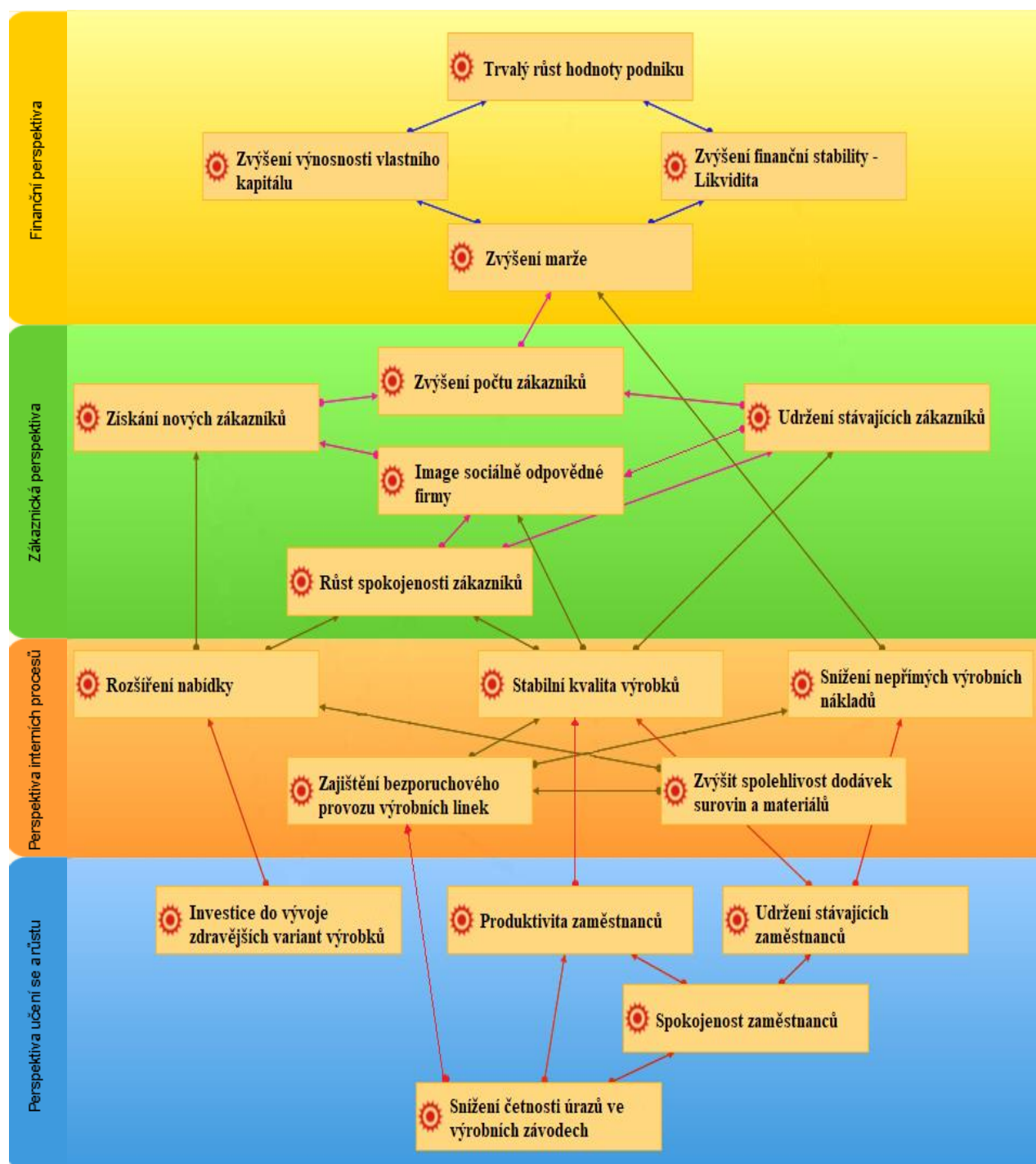
Investice do vývoje zdravějších variant výrobků

Následujícím cílem perspektivy učení se a růstu je investice do vývoje zdravějších variant výrobků. Jako lídr na trhu si společnost tyto investice může dovolit a také je to v souladu s "Zásadami podnikání" společnosti, které jsou uvedeny v kapitole 7.9. Investice do vývoje zdravějších variant výrobků umožní firmě rozšířit nabídku svých výrobků a díky tomu zvýšit spokojenost zákazníků a získat zákazníky nové. Výhodou společnosti je možnost využití vlastních výzkumných a vývojových center v závodech Zora a Sfinx k výzkumu a vývoji zdravějších variant cukrovinek. Také lze využít možnosti spolupráce s výzkumnými centry mateřské společnosti

Nestlé S.A., které se nachází v jiných zemích. Měřítkem tohoto strategického cíle je výše investic firmy do výzkumu a vývoje. Cílovou hodnotou je zvýšení investic do výzkumu a vývoje o 25 %. Iniciativou pro naplnění strategického cíle je zajištění finančních prostředků od mateřské společnosti Nestlé S.A. k vývoji zdravějších variant cukrovinek.

10.3 Strategická mapa

Obrázek 19 - Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě poslání, vize, hodnot a stanovené strategie společnosti byla vytvořena strategická mapa, která je zobrazena na obrázku číslo 19. Pomocí strategické mapy jsou přehledně zobrazeny vztahy mezi cíli rozdělenými do čtyř perspektiv Balanced Scorecard.

Na nejnižší úrovni jsou umístěny cíle perspektivy učení se a růstu. Tyto cíle tvoří základ pro dosažení cílů v ostatních perspektivách. Mezi cíle perspektivy učení se a růstu patří snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech, spokojenost zaměstnanců, produktivita zaměstnanců, udržení stávajících zaměstnanců a investice do vývoje zdravějších variant výrobků. Snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech dosáhne podnik pomocí zvýšení bezpečnosti práce na výrobních linkách, což povede k jejich plynulému a bezporuchovému chodu. Snížení četnosti úrazů ve výrobních závodech dále ovlivní produktivitu zaměstnanců, díky které společnost bude moci zajistit stabilní kvalitu svých výrobků, a také ovlivní spokojenost zaměstnanců, která povede k udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti a tím i ke snížení nepřímých výrobních nákladů, spojených se zaměstnáváním nových pracovníků. Dalším cílem perspektivy učení se a růstu jsou investice do výrobního portfolia neboli do vývoje zdravějších variant výrobků, což povede k nabídce, se kterou budou zákazníci spokojenější.

Cíle perspektivy interních podnikových procesů zahrnují zajištění stabilní kvality výrobků, zvýšení spolehlivosti dodávek surovin a materiálů, zajištění bezporuchového provozu výrobních linek, snížení nepřímých výrobních nákladů a rozšíření nabídky výrobků. Prohloubení vztahů s dodavateli a zvýšení spolehlivosti dodávek surovin a materiálů zajistí plynulý provoz výroby cukrovinek a tím podpoří stabilní kvalitu výrobků díky které dosáhne firma růst spokojenosti zákazníků, posílí image sociálně odpovědné firmy a bude moci si udržet stávající zákazníky. Spolehlivé dodávky surovin a materiálů dále umožní firmě plánovat výrobu nových variant výrobků a podle plánu rozšiřovat jejich nabídku, která zvýší spokojenost zákazníků a přiláká zákazníky nové. Zajištění bezporuchového provozu výrobních linek povede k lepšímu řízení nákladů ve výrobě, k jejich snížení a tímto i ke zvýšení marže.

Další perspektivou od spodu je zákaznická perspektiva. Zvýšení spokojenosti zákazníků, které podnik dosáhne poskytnutím spotřebitelům nových zdravějších variant výrobků s menším obsahem cukru a dodržováním stabilní kvality vyráběných cukrovinek, ovlivní, zdali budou zákazníci opakovaně kupovat cukrovinky, zdali budou o produktech firmy šířit dobré zkušenosti a tím společnosti zlepšovat image. Díky šíření dobrého jména může firma získat nové zákazníky. Udržení si stávajících zákazníků a získání nových umožní firmě zvýšit celkový počet zákazníků.

Finanční perspektiva obsahuje cíle orientující se na zachování trvalého růstu hodnoty podniku. Zvýšení počtu zákazníků ovlivní tržby společnosti a její marže. Zvýšení marže společnost dosáhne v důsledku snížení nepřímých výrobních nákladů. Růst marže povede ke zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu a ke zvýšení finanční stability podniku. Tyto cíle dopomůžou k dosažení vrcholového cíle firmy a tím je trvalý růst hodnoty podniku.

Závěr

Cíl diplomové práce spočíval v provedení analýzy současného stavu společnosti Nestlé Česko s.r.o., návrhu jejího budoucího strategického směřování a zformulování strategie s následným převedením do měřitelné podoby pomocí systému Balanced Scorecard.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly popsány základní pojmy, metody a nástroje strategické analýzy podniku s odkazy na příslušnou literaturu, kde se uvádí jejich podrobnější vysvětlení. Také v teoretické části byla představena metodika Balanced Scorecard neboli strategický systém řízení podniku, který je zaměřen na řízení firmy pomocí souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Metody a nástroje strategické analýzy podniku, obsažené v teoretické části byly následně použity v praktické části práce.

V praktické části byla představena analyzovaná společnost s popisem její historie, portfolia výrobků a výrobních závodů, její zásad podnikání a cílových oblastí pro vytváření sdílené hodnoty. Dále byly uvedeny strategická východiska pro provedení strategické analýzy společnosti – poslání, vize a strategické cíle. K posouzení současného stavu společnosti Nestlé Česko s.r.o., strategická analýza byla rozdělena na externí a interní analýzu a analýzu podnikatelského modelu. Výsledky provedených analýz byly následně shrnuty ve SWOT analýze, která odhalila silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. Po vyhodnocení SWOT analýzy byly navrženy možné strategické směry rozvoje společnosti Nestlé Česko s.r.o. v budoucnosti. Za nejvhodnější strategický směr lze považovat využití silných stránek firmy na její identifikované příležitosti. Na základě posouzení výsledků všech provedených analýz a při zachování poslání, vize o hodnotě podniku, byla zformulována strategie: trvalý růst hodnoty podniku pomocí růstu tržeb a zvýšení počtu zákazníků. Za účelem převedení strategie do měřitelné podoby byla aplikována metodika Balanced Scorecard. Aplikace metodiky zahrnovala stanovení strategických cílů v rámci čtyř perspektiv BSC: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. V rámci každé perspektivy ke stanoveným cílům byly definovány vhodná měřítka, aby bylo možné změřit do jaké míry bude dosaženo stanovených cílů. Dále byly určeny cílové hodnoty a zvoleny potřebné strategické akce neboli iniciativy, které by měly zajistit dosažení cílových hodnot. Kauzalita jednotlivých strategických cílů byla následně znázorněna pomocí strategické mapy, která slouží k vizualizaci navržené strategie a přehledným způsobem zobrazuje cestu k dosažení vrcholového cíle – trvalého růstu hodnoty podniku.

Zavedení systému strategického řízení na základě metodiky Balanced Scorecard by umožnilo společnosti Nestlé Česko s.r.o. zlepšit řízení její strategie a výkonnosti. Díky metodě Balanced Scorecard se stává vize a strategie v celém podniku lépe komunikovatelná, a to na všech podnikových úrovních. Tato metoda pomáhá sladit implementaci strategie společnosti s její kulturou, usnadňuje porozumění strategii ze strany zaměstnanců a tím zvyšuje jejich motivaci.

Výhodou implementace metodiky Balanced Scorecard mimo jiné je, že oproti ostatním metodám hodnocení výkonnosti, neklade důraz jenom na finanční ukazatele, ale také na ukazatele nefinanční, které mohou zjistit potenciální problémy dříve, než budou identifikovány finančními měřítky výkonnosti.

Literatura

- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. (Vyd. 1.). Praha: C.H. Beck.
- Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M. & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada.
- Hesková, M. (2006). *Category management*. Praha: Grada.
- Horváth, P. (2002). *Balanced scorecard v praxi*. (1. vyd. v ČR). Praha: Profess Consulting.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha, Česká republika: Grada.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1993). „Putting the Balanced Scorecard to Work“. Harvard Business Review, 71, (5), 134–147
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. (5. vyd.). Praha: Management Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
- Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck
- Lang, H. (2007). *Management – trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha, Česká republika: Management Press.
- Neumaierová, I. & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Neumaierová, I. (2006). *Strategické mapy: případové studie*. Praha, Česká republika: Oeconomica.

- Nývltová, R. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2017). *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). "The big idea: creating shared value". Harvard Business Review, 89 (1/2), 62-77.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza (1. vyd.)*. Praha: C. H. Beck.
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza (2., přeprac. a dopl. vyd.)*. Praha, Česká republika: C.H. Beck.
- Srpová, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika – 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Šiman, J. (2010). *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Škarabelová, S. (2007). *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno, Česká republika: Masarykova univerzita.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Thaddeus, M. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Tomek, G. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česká republika: C.H. Beck.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. (2., aktualiz. vyd.)*. Praha: Management Press
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada.
- Wit, B. de. & Meyer, R. (Ed.). (2014). *Strategy: an international perspective. (5. ed.)*. Andover: Cengage Learning EMEA.

Internetové zdroje

Asociace procurementu (2018, 7. května). Rozhovor s Michalem Leharem – Head of procurement Nestlé CZ/SK [vid. 2018-07-02]. Dostupné z: <http://www.procurement.cz/2018/05/07/rozhovor-s-michalem-leharem-head-of-procurement-nestle-cz-sk/>

Bukovský, J. (2017, 12. května). Anketa E15: Vládní krize začíná ovlivňovat naše podnikání, shodují se podnikatelé. E15.cz [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/anketa-e15-vladni-krize-zacina-ovlivnovat-nasepodnikani-shoduji-se-podnikatele-1332342>

Business info (2018). Legislativa, právo. *Přehled zákonů* [vid. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>

Canadean (2016, April). *Confectionery Market in Czech Republic: Market Snapshot to 2019*. Načteno z ProQuest Central. [vid. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/>

Canadean (2017, February). *Confectionery Market in Czech Republic: Market Snapshot to 2020*. Načteno z ProQuest Central. [vid. 2019-08-04]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/>

CENIA, česká informační agentura životního prostředí. (2016, 4. srpna). *Vyjádření k žádosti o vydání integrovaného povolení v Nestlé Česko s.r.o.* Dostupné z: [https://www.mzp.cz/ippc/ippc4.nsf/xsp/.ibmmadres/domino/OpenAttachment/ippc/ippc4.nsf/AFED6902F3CA0951C1258068002FCEE8/Files/CENIA1601625_\(2973288\).pdf](https://www.mzp.cz/ippc/ippc4.nsf/xsp/.ibmmadres/domino/OpenAttachment/ippc/ippc4.nsf/AFED6902F3CA0951C1258068002FCEE8/Files/CENIA1601625_(2973288).pdf)

Červenka, J. (2018, 3. dubna). *Důvěra ústavním institucím v březnu 2018*. Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4568/f9/pi180403.pdf

Česko-německá obchodní a průmyslová komora (2017, 28. března). *Konjunkturální průzkum ČNOPK 2017: Nejlepší hodnocení od roku 2004, ale vážné problémy v oblasti HR* [vid. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://tschechien.ahk.de/cz/novinky/novinky-single-view/artikel/konjunkturalni-pruzkum-cnopk-2017-nejlepsi-hodnoceni-od-roku-2004-ale-vazne-problemy-v-oblasti-hr/?cHash=fa7035b1bc3cdd4f379c2870bb15fb13>

Český statistický úřad. (2013a, červenec). *Projekce obyvatelstva ČR do roku 2100*. [obrázek]. [vid. 2018-04-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatele_podle_hlavnich_vekovych_skupin_d_o_roku_2101

Český statistický úřad. (2013b, 23. července). *Čechů ubyde a zestárne*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cechu_ubyde_a_zestarnou_20130723

Český statistický úřad. (2017, 3. října). *Vývoj obyvatelstva České republiky 2016*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf/cc1a1078-e819-46de-8a34-76c422882a7d?version=1.1>

Český statistický úřad. (2018a, 3. října). *Vývoj obyvatelstva České republiky 2017*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918.pdf/86bf3abd-4ced-41f0-812a-b71c842954c5?version=1.6>

Český statistický úřad. (2018b, 28. listopadu). *Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>

Český statistický úřad. (2019a, 16. května). *Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 16.5.2019*. [vid. 2019-08-03].

Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/91917750/32018119_0205.pdf/6fbb2d51-0770-4b2d-959e-053e2de3df7b?version=1.0

Český statistický úřad (2019b). Statistika. *Inflace, spotřebitelské ceny* [vid. 2019-07-11].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český výrobek (2010). Výsledky průzkumů [vid. 2018-05-02].

Dostupné z: <http://www.ceskyvyrobek.eu/kategorie/vysledky-pruzkumu>

Euromonitor International (2017a, November). *Nestlé Česko s.r.o. in packaged food*. Statistická data vyhledaná 29. 3. 2018. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>

Euromonitor International (2017b, July). *Chocolate Confectionery in the Czech Republic*. Statistická data vyhledaná 29. 3. 2018. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>

Euromonitor International (2018a, July). *Chocolate Confectionery in the Czech Republic*. Statistická data vyhledaná 04. 08. 2019. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>

Euromonitor International (2018b, July). *Sugar Confectionery in the Czech Republic*. Statistická data vyhledaná 04. 08. 2019. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>

Feedit.cz (2017, 8. června). *Nestlé umí automatizovaně zpracovat PDF objednávky s pomocí služby PDF2EDI* [vid. 2018-06-27]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2017/06/08/nestle-umi-automatizovane-zpracovat-pdf-objednavky-s-pomoci-sluzby-pdf2edi/>

Finanční správa (2018). Daně. *Daňové zákony* [vid. 2018-04-28].

Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane/legislativa-a-metodika/danove-zakony>

Furlong, H. (2016, 2. June). *Hershey, Lindt, Mars, Nestlé Join New Program to Help Cocoa Farmers Adapt to Climate Change*. Sustainablebrands.com [vid. 2018-07-03]. Dostupné z: http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/collaboration/hannah_furlong/hershey_lindt_mars_nestle_join_new_program_help_cocoa_fa

Habáň, P. (2017, 16. května). Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Tisková zpráva* [vid. 2018-04-01]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/30539/TZ_MPSV_Bezpecny_podnik.pdf

Hovorková, K. (2015, 29. října). *Češi tráví v práci více času než zbytek Evropy, říká průzkum*.

Idnes.cz [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/pruzkum-pracovni-a-volny-cas-dir-/podnikani.aspx?c=A151027_114707_podnikani_kho

Hrehorová, K. (2014). *Projekt zefektivnění přechodu výroby na vybraném pracovišti ve společnosti Nestlé Česko, s.r.o. - závod Sfinx Holešov s využitím metody SMED*. (Diplomová práce). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné z:

http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/28816/hrehorov%C3%A1_2014_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

IGD Retail Analysis (2013, 4. September). *Google and Nestle partner for Android KitKat* [vid. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://retailanalysis.igd.com/news/news-article/t/google-and-nestle-partner-for-android-kitkat/i/7230>

Křišťák, J., Boledovič, L., Marek, M., Košturiak, J. (2017). *Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. BizBooks, Albatros Media a.s. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=djLqCwAAQBAJ&pg=PA1&dq=Kaizen&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjL75fjrjUbAhUJ_iwKHWotDBIQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Kaizen&f=false

Kučeravec, P. (2009). *Optimalizace procesu řízení toku dodávek obalového materiálu do výrobního procesu divize Sfinx, společnosti Nestlé Česko, s.r.o.* (Diplomová práce). Univerzita Pardubice. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/34026/KuceravecP_Optimalizace%20procesu_VM_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mertl, J., Myšková T., Pernicová, H., Pokorný, J., Ponocná, T., Rollerová, M., Vlčková V. (2017, 30. listopadu). *Zpráva o životním prostředí České republiky 2016*. CENIA, česká informační agentura životního prostředí. Ministerstvo životního prostředí. Dostupné z: http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/rocnka2016/Zprava%20o%20zivotnim%20prostredi%20Ceske%20republiky_2016.pdf

Ministerstvo financí ČR. (2018, duben). Makroekonomická predikce – duben 2018. *Shrnutí predikce* [vid. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

Ministerstvo financí ČR. (2019, duben). Makroekonomická predikce – duben 2019. *Shrnutí predikce* [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-duben-2019-34882>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (n.d.). *Metodika výpočtu INFA*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2014, červen). *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013*. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/financni-analyza-2013.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2015, duben). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52578/59848/631521/priloha002.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2016a). *Panorama zpracovatelského průmyslu. Interaktivní prohlížeč ekonomických ukazatelů zpracovatelského průmyslu* [vid. 2018-07-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2016b). *Metodika*. Dostupné z: https://www.mpo.cz/panorama/Metodika_CZ.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2017a, květen). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/FA4Q16.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2017b, 9. října). *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2018a). *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [vid. 2018-07-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2018b, květen). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/6/FA2017.pdf>

Ministerstvo spravedlnosti. (2018, 23. března). *Výpis z obchodního rejstříku Nestlé Česko s.r.o.* Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=446395&typ=PLATNY>

Ministerstvo zemědělství. Ústav zemědělské ekonomiky a informací, Praha. (2017). *Panorama potravinářského průmyslu 2016*. Dostupné z: http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/panorama_2016.pdf

Ministerstvo zemědělství. Ústav zemědělské ekonomiky a informací, Praha. (2018). *Panorama potravinářského průmyslu 2017*. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/608720/panorama_potrav_prumyslu_2017.pdf

Ministerstvo životního prostředí (2018). IPPC. *Rozhodnutí* [vid. 2018 -04-1]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/ippc/ippc4.nsf/xpid/mzppecgzgj8cy>

NACE-CZ (2018). 10.82 Výroba kaka, čokolády a cukrovinek [vid. 2018 -04-1]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/10-82-vyroba-kakaa-cokolady-a-cukrovinek/>

Nestlé. (2007). *Innovating the future*. Research & Development for Nutrition, Health and Wellness. Dostupné z: https://www.nestle.it/asset-library/documents/pdf_nostri_report/13_innovatingthefuture.pdf

Nestlé. (2017, 3. March). *Nestlé and The Coca-Cola Company ending their Beverage Partners Worldwide joint venture* [vid. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/media/news/nestle-coca-cola-company-end-beverage-partners-worldwide-joint-venture>

Nestlé. (2018). About us. Our businesses. *Cereal Partners Worldwide* [vid. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/aboutus/overview/businesses/cereal-partners-worldwide>

Nestlé Česko, s.r.o. (2010a, červen). *Zásady podnikání společnosti Nestlé*. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/nestle-corporate-business-principles-czech.pdf>

Nestlé Česko, s.r.o. (2010b). *Víze a poslání společnosti Nestlé*. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/vize-2010-cz.pdf>

Nestlé Česko, s.r.o., (2012a). *Zpráva o společenské odpovědnosti Nestlé v České a Slovenské republice*. Dostupné z: <http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/csvreport2012-cz.pdf>

Nestlé Česko, s.r.o., (2014). *Zpráva o vytváření sdílených hodnot společnosti Nestlé v České republice a Slovenské republice*. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/nestle%20csv%202014%20-%20email.pdf>

Nestlé Česko, s.r.o., (2015, 28. února). *Politika kvality Nestlé*. Dostupné z: https://www.nestle.cz/asset-library/documents/nestl%C3%A9%20quality%20policy_cz_march%202014.pdf

Nestlé Česko, s.r.o., (2016, 16. června). *Tisková zpráva – Společnost Nestlé slaví 150 let*. Dostupné z: https://www.nestle.cz/asset-library/documents/recept_na_uspech_interactive_cz.pdf

Nestlé Česko, s.r.o., (2017, 31. prosince). *Výroční zpráva 2017*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54090409&subjektId=446395&spis=100272>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018a). Historie Nestlé v ČR a SR [vid. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/historie-nestle-v-cr-a-sr#tab-cr>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018b). Naše výrobky [vid. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nase-vyroby#itemPerPage=5>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018c). Nestlé pro společnost. *Naše závody* [vid. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost/vyroba-a-zamestnanci/nase-zavody>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018d). Pro média. *Sfinx Holešov: 150 let výroby cukrovinek* [vid. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/media/tiskove-zpravy/sfinx-holesov-150-let-vyroby-cukrovinek>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018e). O Nestlé. *Nestlé SA* [vid. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/nestle-sa>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018f). About us. *Strategy* [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.tt/aboutus/strategy>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018g). Nestlé pro společnost. *Výrobky a spotřebitelé* [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost/vyroby-a-spotrebitele>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018h). Nestlé pro společnost. *Tuzemský trh* [vid. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost/zemedelstvi-a-nakup/tuzemsky-trh>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018ch). O Nestlé. *Odpovědná firma* [vid. 2018-06-16]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/odpovedna-firma>

Nestlé Česko, s.r.o., (2018i). Nestlé pro společnost. *Naši zaměstnanci* [vid. 2018-07-01]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost/vyroba-a-zamestnanci/nasi-zamestnanci>

Neumaier, I. & Neumaierová, I. (2014, March). INFA Performance Indicator Diagnostic System. *Central European Business Review*. 3 (1), 35-41. Dostupné z: <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2014/01/06.pdf>

Nielsen Holdings N.V. (2015, 17. března). Tiskové oddělení. *Češi jsou ochotní připlatit si za zdravé potraviny* [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/press-room/2014/cesi-jsou-ochotni-priplatit-si-za-zdrave-potraviny.html>

Onderka, V. (2016, 1. dubna). *VIDEO: Čokoláda proudí potrubím. Továrna chrlí sto tun sladkostí denně*. Idnes.cz [vid. 2018-06-22]. Dostupné z: https://olomouc.idnes.cz/reportaz-tovarna-na-cukrovinky-cokoladu-zora-olomouc-ppm-/olomouc-zpravy.aspx?c=A160321_2234054_olomouc-zpravy_stk

Pohorský, P. (tazatel) & Matyášová, N. (dotazovaný). (2015, 19. května). Ne vždy je automatizace výhodná. *Automatizace v potravinářství*, 7-4, s. 11-14. Dostupné také z: http://www.prumyslovaautomatizace.com/downloads/55-avp_cerven_2015_web.pdf

Porter, M. E. (1979, 12. září). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review [vid. 2018-09-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbg_se_suummary_r&cad=0#v=onepage&q=91&f=false

Šafr, J. & Patočková, V. (2011, 17. února). Trávení volného času v České republice ve srovnání s evropskými zeměmi. *Časopis naše společnost*, 2010/2, 21-27. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/media/content/documents/c3/a1159/f28/%C5%A0afr,%20Ji%C5%99%C3%AD;%20Pato%C4%8Dkov%C3%A1,%20V%C4%9Bra.%20Tr%C3%A1ven%C3%AD%20voln%C3%A9ho%C4%8Dasu%20v%C4%8Cesk%C3%A9%20republice%20ve%20srovn%C3%A1n%C3%AD%20s%20evropsk%C3%BDmi%20zem%C4%9Bmi.pdf>

Tichánková, V. (2011). *Vývoj nového produktu jako projekt ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.* (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/26418_vyvoj_noveho_produkту_jako_projekt_ve_spolecnosti_nestle_cesko_sro

Vitální senior (2017, 9. února). Zdraví. *Češi sledují původ kupovaného jídla* [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://vitalnisenior.cz/2017/02/cesi-sleduji-puvod-kupuovaneho-jidla-potravinam-z-polska-se-vyhyba-temer-kazdy-druhy/>

Zákony pro lidi (2015, 24. června). *Vyhláška č. 76/2003 Sb.* [vid. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-76>

Vysvětlivky

CZ-CPA 10.8 – klasifikace produkce, Ostatní potravinářské výrobky, vč. subdodavatelských prací

Seznam použitých zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC – Balanced Scorecard
CSV – Vytváření sdílené hodnoty
ČR – Česká republika
ČSÚ – Český statistický úřad
EBIT – Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EDI – Elektronická výměna dat
EU – Evropská unie
EVA – Ekonomická přidaná hodnota
FIFO – z anglického “First In First Out“
HDP – Hrubý domácí produkt
IPPC – Integrovaná prevence a omezování znečištění
ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci
MF ČR – Ministerstvo financí České republiky
MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZe – Ministerstvo zemědělství
MŽP – Ministerstvo životního prostředí

OSN – Organizace spojených národů
 ROE – Rentabilita vlastního kapitálu
 SOU – Střední odborné učiliště
 SR – Slovenská republika
 SRN – Spolková republika Německo
 VŠ – Vysoká škola

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Nabízené značky Nestlé na českém trhu	26
Tabulka 2 - Základní data o společnosti Nestlé Česko, s.r.o. z let 2012-2017 (v mil. Kč).....	30
Tabulka 3 - Vytváření sdílené hodnoty ve společnosti Nestlé Česko	32
Tabulka 4 - Vývoj HDP a jeho prognóza (užití ve stálých cenách, referenční rok 2010)	41
Tabulka 5 - Vývoj míry nezaměstnanosti a její prognóza v letech 2019 - 2021.....	42
Tabulka 6 - Věkové složení obyvatelstva v tis. osob, 2012 – 2017 (k 31.12.)	44
Tabulka 7 - Vyhodnocení PEST analýzy společnosti Nestlé Česko	48
Tabulka 8 - CZ-CPA 10.8 Zahraniční obchod v mil. Kč	49
Tabulka 9 - Podíly firem na trhu čokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017	51
Tabulka 10 - Podíly firem na trhu nečokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017.....	51
Tabulka 11 – Benchmarking s klasifikací CZ-NACE 10.8.....	63
Tabulka 12 - Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	72
Tabulka 13: Ohodnocení významnosti SWOT	79
Tabulka 14 - Finanční perspektiva.....	84
Tabulka 15 - Zákaznická perspektiva	85
Tabulka 16 - Perspektiva interních procesů.....	87
Tabulka 17 - Perspektiva učení se a růstu.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hybné síly konkurence v odvětví.....	9
Obrázek 2 - Porterův hodnotový řetězec.....	10
Obrázek 3 - Tři skupiny faktorů v systému INFA	12
Obrázek 4 - Zobrazení plátna Canvas	13
Obrázek 5 - Perspektivy Balanced Scorecard	18
Obrázek 6 - Perspektiva učení se a růstu	20
Obrázek 7 - Postupové kroky tvorby strategické mapy	21
Obrázek 8 - Struktura strategické mapy.....	21
Obrázek 9 - Organizační struktura Nestlé Česko s.r.o.	24
Obrázek 10 - Průměrný počet zaměstnanců v letech 2012 - 2016.....	25
Obrázek 11 - Portfólio výrobků Nestlé na českém trhu	25
Obrázek 12 - Roční produkce závodu Zora v roce 2015	28
Obrázek 13 - Roční produkce závodu Sfinx v roce 2015	29
Obrázek 14 - Roční produkce závodu Carpathia v roce 2015	29
Obrázek 15 - Zjednodušený hodnotový řetězec společnosti.....	55
Obrázek 16 - Politika kvality Nestlé Česko, s.r.o.	59
Obrázek 17 - Proces vývoje nového výrobku	60
Obrázek 18 - Business Model Canvas společnosti Nestlé Česko, s.r.o.	76
Obrázek 19 - Strategická mapa	91

Seznam grafů

Graf 1 - ROE (v %)	64
Graf 2 - re (v %)	65
Graf 3 - Spread (v %)	65
Graf 4 - Produkční síla (v %)	66
Graf 5 - Marže (v %)	66
Graf 6 - Obrat aktiv (v %)	67
Graf 7 - Vlastní kapitál/Aktiva (v %)	67
Graf 8 - Úplatné zdroje/Aktiva (v %)	68
Graf 9 - Čistý zisk/Zisk (v %)	68

Seznam příloh

Příloha 1 - Tržní hodnota cukrovinek podle kategorií v mld. Kč	105
Příloha 2 - Průměrná roční míra inflace v letech 2012 - 2021	105
Příloha 3 - Nominální a reálné průměrné hrubé mzdy v Kč v období 2012 - 2021	105
Příloha 4 - Věkové složení obyvatelstva v %, 2012 - 2016 (k 31.12.)	105
Příloha 5 - Podíly konkurenčních společností na trhu čokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017	105
Příloha 6 - Podíly konkurenčních společností na trhu nečokolád. cukrovinek v ČR v roce 2017	106

Přílohy

Příloha 1 - Tržní hodnota cukrovinek podle kategorií v mld. Kč

Kategorie	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Čokoláda	8807,2	9238,5	9701,6	10200,4	10749,9	11218,2	11702,9	12220,9	12732,1
Žvýkačky	1455,8	1477,2	1499,5	1522,8	1547,7	1571,1	1594,5	1619,1	1640,4
Cukrovinky	3976,0	4062,3	4155,5	4257,6	4361,7	4453,5	4546,5	4648,5	4742,2
Celkem	14239	14778	15356,6	15980,8	16659,3	17242,8	17843,9	18488,5	19114,7

Zdroj 46: Canadean, 2017, vlastní zpracování

Příloha 2 - Průměrná roční míra inflace v letech 2012 - 2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
růst v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,3	1,6	1,6

Zdroj 47: MF ČR, ČSÚ, 2019, vlastní zpracování

Příloha 3 - Nominální a reálné průměrné hrubé mzdy v Kč v období 2012 - 2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální	25067	25035	25768	26591	27575	29504	31600	33600	35400	37300
Reálná	20717	20403	20916	21514	22166	23159	24300	25400	26300	27200

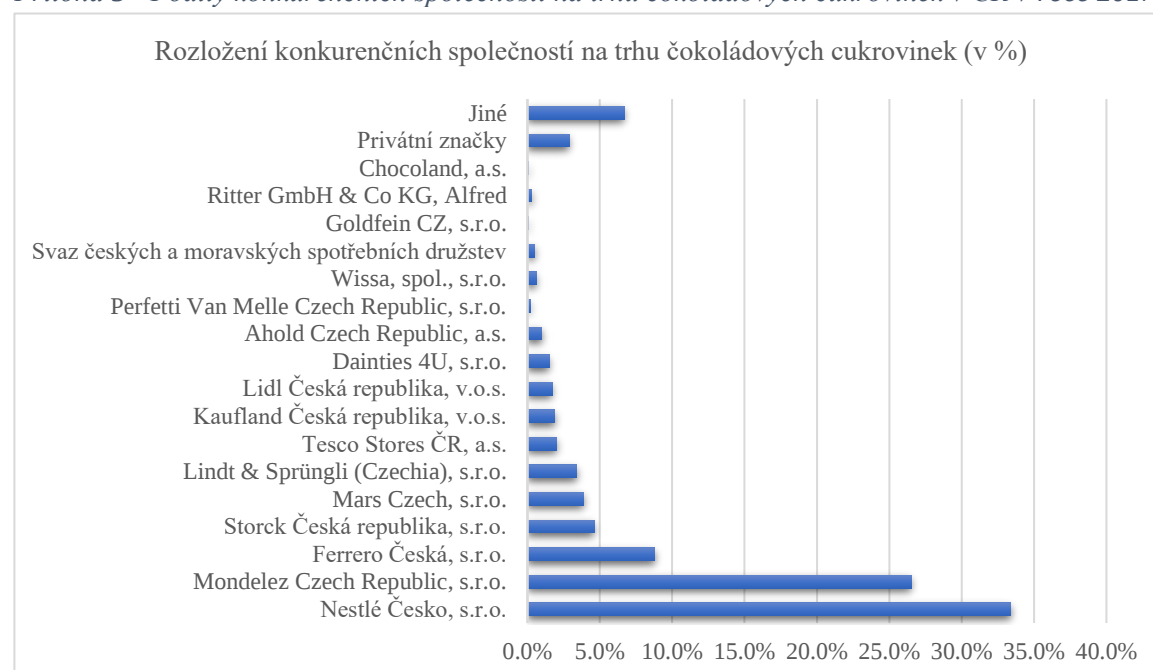
Zdroj 48: MF ČR, ČSÚ, 2019, vlastní zpracování

Příloha 4 - Věkové složení obyvatelstva v %, 2012 - 2016 (k 31.12.)

Podíl věkové skupiny (%)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0-14 let	14,8	15,0	15,2	15,4	15,6	15,7
15-64 let	68,4	67,6	67,0	66,3	65,6	65,0
65+	16,8	17,4	17,8	18,3	18,8	19,2

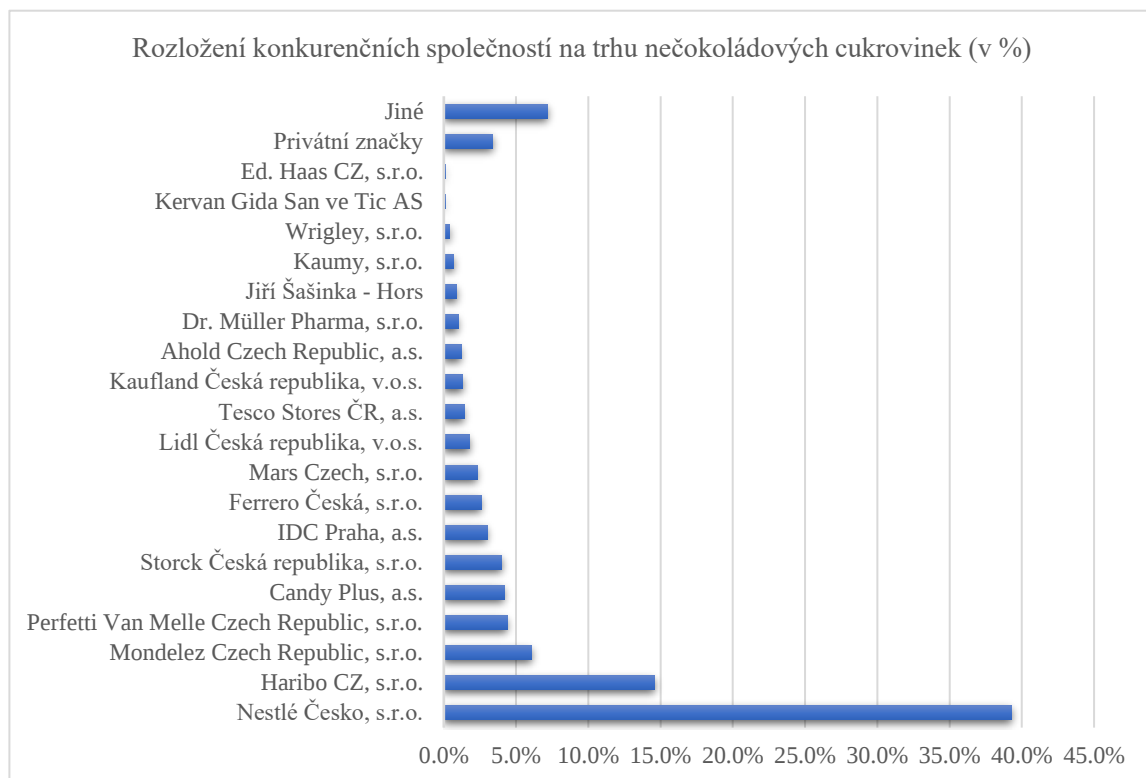
Zdroj 49: ČSÚ, 2018a

Příloha 5 - Podíly konkurenčních společností na trhu čokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017



Zdroj 50: Euromonitor International, 2017, vlastní zpracování

Příloha 6 - Podíly konkurenčních společností na trhu nečokoládových cukrovinek v ČR v roce 2017



Zdroj 51: Euromonitor International, 2018b, vlastní zpracování